

## مدى إمكانية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت دراسة تحليلية مقارنة

م.ناجي عبد الستار محمود

م.غسان فيصل عبد

م.حكمت محمد فليح

### المستخلص

نظراً لحيوية مفاهيم الجودة ودخولها في جميع المنظمات بصرف النظر عن طبيعة عملها الإنتاجي والخدمي ، كان لابد على منظماتنا التعليمية أن تعمل بموجب مفهوم الجودة بحيث تكون قادرة على التحسين والتطوير المستمر لضمان الجودة في الأداء العلمي والعمل والتعليمي ،لذا استعرض البحث مدى إمكانية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت من خلال استطلاع وتحليل أراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات المجموعة العلمية والإنسانية ، وقد بين الجانب الميداني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد حفقت توافقاً كمتغيرات لمتطلبات تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة وان تباينت نسب التوافق فيها، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد على تحسين مسارات تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت

### Abstract

The research attempts to explained the concepts of total quality management and the role of the requirements in tikrit university as a study .the sample of the research the head of department in human and senitific. the subject of quality in education organizations very important because quality tools for continuous improvement to assurance in the work and performance .

### المقدمة

نال موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من الباحثين خلال العقود الأخيرة، لما تمثله من حالة التفوق والتميز الذي تسعى المنظمات لتحقيقه من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه، ولاسيما بعد التغيرات الكثيرة منها التطور التقاني والمعلوماتي وسرعة التغير في البيئة ومتغيراتها المتعددة والمتباينة وما صاحبها من منافسة قوية بين المنظمات، كل ذلك كان له دور في إبراز أهمية دراسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت. وقد تعددت الأساليب والاتجاهات التي انتهت إليها المنظمات في تبني الجودة ونظمها ومواصفاتها ، وبسبب محدودية وقلة الدراسات التي اعتمدت على إرساء دعائم الجودة وأنظمتها كمسار في المنظمات التعليمية يساهم في تعزيز جودة مخرجات العملية التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته من جهة والسمعة العلمية للجامعات والمكانة الذهنية لها بوصف الطالب والباحث العلمية منتجاتها وجوهر أنشطتها وعملياتها وخرجاتها من جهة أخرى ، لذا وجدها من المناسب دراسة متطلبات إدارة الجودة في الجامعة ودورها في التحسين المستمر من خلال بث ثقافة الجودة كمسار في ميدان المنظمة المبحوثة.

ومن أجل تطبيق متطلبات البحث العلمي تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور أساسية :

**المotor الأول: منهجية البحث**

**المotor الثاني: الجانب النظري**

**المotor الثالث: الجانب الميداني**

**المotor الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.**

## المotor الأول/ منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث :

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، وتقوم فلسفةه على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تبنيها للوصول إلى أفضل أداء ممكن ، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة وتواءكب التغيير والتعقيد فيها ، من خلال مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر ، ويقاس تقدم الأمم وتخلفها في الوقت الراهن بمدى اهتمامها بفاعلية التعليم الجامعي لما يضطلع به من دور هام في التطوير الشامل لأي مجتمع والتي يمكن إيجازها في أربعة مجالات أساسية : التدريس والتعليم والبحث العلمي والدراسات وخدمة المجتمع إضافة إلى تنمية الاتجاه العقائدي (علي ، ٢٠٠٣ ، ١) ولقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلبًا ملحاً لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الإفراد والجماعات والمؤسسات . ومما لا شك فيه أن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم ضرورة ملحة تمكنا من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم ، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الأطر والقوى البشرية المختصة (دياب ، ٢٠٠٦ ، ٢) . واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات المؤشرة في أدناه يمكن أن تساهم في توضيح مشكلة البحث:

١- ما أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تبنيها في المنظمة المبحوثة ؟

٢- ما أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة

٣- هل يمتلك رؤساء الأقسام في الكليات المبحوثة تصوراً واضحاً عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

### ثانياً : أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من خلال السعي باتجاه:

١. التعريف بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها وتحديد متطلباتها في المنظمة المبحوثة.

٢. الوقوف على مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة ، هي محاولة جادة تستهدف عكس مفاهيم إدارة الجودة في الميدان وتحديد مسارات التبني والتطبيق بوصفها مؤشر على حل الكثير من المشاكل في بيئة العمل، وبالتالي تحسين الجودة من خلال تحديد المعوقات التي تواجه إمكانية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

### **ثالثاً : أهداف البحث :**

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- التعرف على مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة .
- ٢- تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية بعامة والمنظمة عينة الدراسة بخاصة .
- ٣- تقديم مجموعة من المقترنات التي تساعد الجامعة في تطوير أساليب الإدارة فيها وبما يعزز الجودة واتجاهاتها كمسارات لتحسين المستمر وبما يضمن تبني وتطبيق أنظمة وبرامج الجودة الشاملة .
- ٤- وصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها في الكليات المبحوثة .

### **رابعاً : فرضيات البحث :**

تماشيا مع أهداف البحث تم اعتماد الفرضيات الآتية :

**الفرضية الأولى :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) من حيث المجموعة (العلمية والإنسانية).

**الفرضية الثانية :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة من حيث الكليات المبحوثة (العلمية والإنسانية).

**الفرضية الثالثة :** تتبادر الكليات المبحوثة (العلمية والإنسانية) من حيث نسبة التوافق في الاستجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

**الفرضية الرابعة :** لا توجد إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة تكريت.

### **خامساً : منهج البحث وأساليب جمع وتحليل البيانات**

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين يتمثل الأول: في الأسلوب النظري لتقديم خلفية عن إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع، ويشتمل الثاني : على الأسلوب الميداني للحصول على البيانات المطلوبة بالاعتماد على الأدوات والأساليب التي تخدم أغراض دراسته الاستطلاعية وهي :-

**١. استمار الاستبانة :** أعدها الباحث وبالاستفادة من بعض الدراسات والأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومنها(الكناني ، ٢٠٠٥ ، ) (الخياط ، ٢٠٠٧ ، ) (غائم ، ٢٠٠٥ ، ) (العيدي ، ٢٠٠٨ ، ) بعد تحويلها لما يلائم أهداف البحث وبما ينسجم وخصوصية المنظمة المبحوثة بوصفها منظمة خدمية وليس إنتاجية صناعية . فقد صممت الاستمارة لتغطي جزأين رئيسيين :

أ- المعلومات التعريفية : وتختص المعلومات التعريفية والشخصية الخاصة بالإفراد المبحوثين وفدت ضمنت الأسئلة الآتية (الكلية ، القسم، التحصيل العلمي ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة ، عدد الدورات والندوات التي شاركت بها في مجال إدارة الجودة الشاملة )

ب- المعلومات الخاصة: وتختص مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد تم تغطيتها بـ(٥) أسئلة لكل متطلب وبشكل متساوي . وقد اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من العبارات الآتية (اتفق بشدة ، اتفق ، اتفق إلى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة ) وبالأوزان (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي

## ٢. الوثائق والسجلات الرسمية في المنظمة المبحوثة.

### سادساً: مجتمع وعينة البحث :

لقد تم اختيار جامعة تكريت لتكون مجتمع للبحث ،ويعزى هذا الاختيار لسبعين :

الأول :- أهمية قطاع التعليم العالي بالنسبة للمجتمع.

الثاني :- يتمثل في رؤية الباحث من إن الجامعة تتمتع بقدرات ذهنية وفكرية لاستيعاب متطلبات إدارة الجودة الشاملة . وقد قام الباحث باختيار مجموعة من كليات الجامعة وفقاً لمجموعة من المعايير وهي (سنة تأسيس الكلية ، عدد الأقسام في الكلية، عدد أعضاء هيئة التدريس)، وذلك من أجل تحديد عينة الدراسة بشكل دقيق .وكما موضحه في الجدول ( ١ )

جدول (١) مجتمع البحث

الكلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام او الفروع	عدد الطلبة ٢٠١٠-٢٠٠٩	عدد أعضاء هيئة التدريس
التربية للبنات	١٩٨٨	٧	٨٤٤	١٢١
الهندسة	١٩٨٨	٤	٩٠٢	١١٤
الطب	١٩٨٩	١١	٣٣٤	١٣٩
ال التربية	١٩٩٢	١٠	١٧٨٠	٢٦٩
الزراعة	١٩٩٣	٦	٨٥٧	١١٤
العلوم	١٩٩٨	٤	٨١٣	٩٧
الإدارة والاقتصاد	٢٠٠٠	٤	١٠٩٥	٥٧
التربية/سامراء	٢٠٠٠	٦	٧٢٢	١٠٢
القانون	٢٠٠١	٢	٥٢٢	٧٤
الصيدلة	٢٠٠٢	٣	٢٥١	٢٣
طب الأسنان	٢٠٠٤	٧	٢٣٨	٢٦
الشريعة	٢٠٠٦	٢	٤٤٧	٣٦
الأداب	٢٠٠٦	٤	٦٤٩	٧٠
الطب البيطري	٢٠٠٦	٧	١٦٦	١٤
التربية الرياضية	٢٠٠٧	١	٢١٧	١٩
الحاسبات والرياضيات	٢٠٠٧	٢	٢٩٨	٢٣

المصدر : رئاسة الجامعة : قسم التخطيط والأداء الجامعي /قسم التسجيل وشؤون الطلبة.  
وفقاً لما تقدم قام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية التناسبية لاختيار عينة البحث لذلك فقد تم اختيار ثلاثة كليات إنسانية وثلاث كليات علمية وكما في الجدول ( ٢ ) الآتي :

جدول (٢) عينة البحث

الكلية	الكلية	الكلية	ت
الهندسة	أنساني	التربية للبنات	١.

٣.	الإدارة والاقتصاد	أنساني	العلوم	٢.
	علمي	أنساني	الزراعة	علمي

وقد تم توزيع استمارنة الاستبانة بعدد الأقسام والفرع الموجودة في عينة البحث ،إذ تم توزيع (١٩) استمارنة في الكليات الإنسانية و(٤) استمارنة في الكليات العلمية .وبذلك بلغت مجموع الاستمارات الموزعة (٣٣) استمارنة.

### المحور الثاني/الإطار النظري للدراسة :

#### أولاً : إدارة الجودة الشاملة : التعريف والمفهوم

تبين التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارتها تبعاً للميول والاتجاهات والأفكار الخاصة بالباحثين في مجالها، فمفهوم إدارة الجودة في التعليم الجامعي فيعني منظومة العمل المتكاملة في العملية التعليمية ابتداءً من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعاملين وحاجاتهم ،وتحقق من خلال الاستخدام الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة بالجامعة (علي ،٢٠٠٣ ،٣). إن إدارة الجودة الشاملة طريقة حياة داخل الجامعات والكليات تنظر إلى التعليم على أنها سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستفيد مارة بعمليات الإنتاج نفسها ، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية (عليمات ،٢٠٠٤ ،٩٨) . كما إن إدارة الجودة الشاملة نظام تستخدمه المنظمة التعليمية للسيطرة على العملية التعليمية لأنظمتها الفرعية المختلفة وتحسين مستويات الأداء التنظيمي فيها (النعمي ،٢٠٠٧ ،٢) .

#### ثانياً : فوائد تطبيق نظام الجودة في التعليم:

إن تطبيق نظام الجودة في المنظمة التعليمية يحقق جملة من الفوائد يمكن إجمالها بالآتي

- ١- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات
- ٢- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تتعكس على جوانب شخصيتهم
- ٣- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين . (خضير ،٢٠٠٢ ،٨٣-٨٤).
- ٤- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم .
- ٥- توفير جو من التفاهم والتعاون وال العلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين .
- ٦- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة . (صيام ،٢٠٠٥ ،٦٧٧).
- ٧- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- ٨- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة ذهنية إيجابية .

#### ثالثاً : مضامين إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على المضامين الآتية (الدرادكة وآخرون ،٢٠٠٢ ،٢٩) :

١. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني ويعتمد انجاز الإعمال على جميع المواهب والقدرات والخبرات التي يمتلكها العنصر البشري في الجامعة .
٢. الحرص على استمرار التحسين والتطوير فكلما تم التوصل إلى مستوى معين ثم التطلع إلى مستوى أعلى منه .
٣. النهج الشمولي ، بحيث تشمل جهود التطوير المستمر جميع المجالات كالأهداف العامة ،الهيكل التنظيمية ،أساليب العمل ،التحفيز ،الأنظمة والإجراءات ،القناعات القديمة في المؤسسة .
٤. العمل على تقليل الأخطاء وصولاً إلى جعلها في الحد الأدنى وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء لتقليل الكلف إلى الحد الأدنى وبالتالي زيادة الأرباح وتحقيق مزيداً من رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية .

٥. الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة التعليمية مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء ، عملية التقويم ، سمعة الجامعة بين المستفيدين .

#### **رابعاً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية :**

يحدد خاشقجي المعوقات التي تواجه المنظمات التعليمية في مجال إدارة الجودة الشاملة **بالتالي** (خاشقجي ، ٢٠٠٣ ، ٥٩)

١. عدم وجود المنافسة في التعليم العالي .

٢. الافتقار إلى وجود نظام حواجز فعال .

٣. الافتقار إلى توافر المهارات والخبرات الجيدة في بعض التخصصات .  
٤. عدم توافر أنظمة معلومات جيدة ومحذثة .

٥. عدم التركيز على تشجيع المبادرات الفردية للإبداع والابتكار.

#### **خامساً : مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية:**

تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ التالية:

#### **المبدأ الأول: الزيتون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها**

إن إدارة الجودة الشاملة تضع الزيتون ضمن غايات وأهداف المنظمة ، وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم والإيفاء بجميع متطلباتهم. ويجب أن تفهم المنظمات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والزيتون هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين. تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تسخيرية تحقق من خلالها المنظمة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا (حمدود ، ٢٠٠٠ ، ٧٤). وتتجدر الإشارة إلى إن الأساتذة هم المنتج الرئيسي للجودة في كل مستويات التعليم إذ يؤثرون بشكل كبير في الطلاب من خلال سلوكهم الفعال . ( Soni ٢٠٠٩ ، ٥ )

#### **المبدأ الثاني : التحسين المستمر**

ينظر (البرواري ، ٢٠٠٠ ، ٤٨) إلى إن التحسين المستمر يعد مفهوما "يؤمن بأن أي شيء وكل شيء يؤدي في مجال العمل هو موضوع تقويم مستمر ، وان الوقاية خير من العلاج ، ويركز في إنجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية". وتوكّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية مبدأ التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسخيرية في المنظمات ، إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمرة ، ويؤمن مدير الجودة الشاملة بان فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، كما إن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين متغير بصفة دائمة . (خاشقجي ، ٢٠٠٣ ، ٥٥) لذا يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمنظمة التعليمية. إذ إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة ( سماللي ، ٢٠٠٣ ، ١٧٨ ) .

#### **المبدأ الثالث: القيادة**

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة. ويرى (الصوفي، ١٩٩٩: ١٤) إن إدارة الجودة الشاملة تركز على التزام عملي وأصيل من جانب قادة المنظمات ، لأن اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأفعالهم هي التي توفر القيادة اللازمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم ، وان إدارة الجودة الشاملة لا تغير من مسؤولية القيادة الإدارية التقليدية ، فما زالوا يملكون حق اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والاتصالات وتقدير الأداء ، لكن الذي تغير هو دور القائد كموجه ومعلم ومدرب ، وهذا الدور يصبح أكثر أهمية في منظمات الجودة الشاملة الموضوعة ". إن القيادة الإدارية هي العامل الأساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . ( Tari ٢٠٠٦ ، ١٠٧ ) فإذا كان الهدف هو منهج شامل يتم إدارته باستخدام الإدارة الشاملة والمدعومة من خلال المنظمة وتركتس نفسها لتحسين جودة مستمر وتدريب ورضا الزيتون ( Kinicki & Williams 2003 538 )

**المبدأ الرابع: مشاركة العاملين**

المشاركة الفعالة و المنصفة لجميع العاملين والمشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المنظمة التعليمية. وتعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة ، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها ( سلالي، ٢٠٠٣، ٢٠٠٣).

**المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق والواقع الفعلي**

القرارات الفعالة ترتكز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذ القرار. وتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بان قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيرة ، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.(سلالي ، ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٣).

**المحور الثالث / الجانب الميداني****أولاً - وصف متغيرات البحث وتشخيصها :**

يعرض هذا المحور وصفاً تشخيصياً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ(الزبائن محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها ، التحسين المستمر ، القيادة الإدارية ، المشاركة الكاملة ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع الفعلي) والتي تم الإشارة إليها في الإطار النظري للدراسة وفيما يأتي وصف وتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

**١- على مستوى المجموعة :****١:- المجموعة العلمية :**

يشير الجدول (٣) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الجودة على مستوى المجموعة العلمية وفيما يأتي تحليل لهذه المبادئ .

**١- الزبائن محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها.**

تشير نتائج الجدول (٣) إلى اتفاق (٦٩.٩٧٪) من رؤساء الأقسام المبحوثين على إن المجموعة العلمية بكلياتها تعمل على تعزيز رضا الطلاب وبناء علاقات طيبة معهم ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (٣.٧٨) وبانحراف معياري قيمته (٠.٩٥). وقد ساهمت جميع المتغيرات لهذا المحور بشكل إيجابي عدا المتغير (X4) والذي نص على توافر حاسبات ومراكز أنترنت خاصة بالأستاذة والطلبة وبشكل كاف ، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٢.٤٨) وبانحراف معياري قيمته (١.٢٩).

**٢- التحسين المستمر.**

تشير نتائج الجدول (٣) إلى اتفاق (٥٨.٥٤٪) من رؤساء الأقسام المبحوثين في المجموعة العلمية على إن كلياتها تسعى إلى مواكبة الجديد في مجالات المعرفة لتطوير خططها ومناهجها ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (٣.٩٩) وبانحراف معياري قيمته (٠.٩٥) وعلى الرغم من إن جميع المتغيرات ساهمت بایيجابية في هذا المتطلب الا ان المتغير (X9) والذي نص على تقوم الكلية بتقديمه وتدريب قدرات ومهارات العاملين فيها باستمرار قد حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (٢.٣٥) وبانحراف معياري قيمته (٠.٨٨). مما يعني أن تأثيره كان سلبيا.

**٣- القيادة الإدارية.**

تشير النتائج في الجدول (٣) إلى اتفاق (٥٥.٦٩٪) من رؤساء الأقسام المبحوثين على إن متطلب القيادة مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجموعة العلمية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته

(٣.٦٤) وبانحراف معياري قيمته (٠.٧٣). وعلى الرغم من ذلك فقد حصل المتغيران (X12 ، X13) على وسط حسابي بلغت قيمته (٢.٩٠)، (٢.٨٠) وبانحراف معياري قيمته (٠.٨١ ، ٠.٨٢) على التوالي، مما يعني إن جهود المجموعة العلمية في بث ثقافة الجودة في أقسامها العلمية ووحداتها الإدارية وصياغة رسالة جودة الخدمة التعليمية بحاجة إلى دعم وتحسين مستمر.

#### ٤- المشاركة الكاملة .

تشير النتائج في الجدول (٣) إلى اتفاق (٦٥.٦٨ %) من رؤساء الأقسام المبحوثين في المجموعة العلمية على إن المشاركة الكاملة يعتمد على التحفيز والإبداع وتشجيع تبادل المعرفة بينهم، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (٣.٧٦) وبانحراف معياري قيمته (٠.٨٢). وعلى الرغم من أن متطلب المشاركة كان ايجابيا إلا أن المجموعة العلمية بحاجة إلى تفعيل تقديم الاستشارات والدورات التدريبية للمجتمع المحلي وهذا ما أكدته المتغير (X16) إذ حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (٢.٨٨) وبانحراف معياري قيمته (٠.٧٦).

#### ٥- اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والواقع الفعلية .

تشير النتائج في الجدول (٣) إلى اتفاق (٤٨.٥٤ %) من رؤساء الأقسام المبحوثين على إن اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والواقع الفعلية متطلب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجموعة العلمية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (٣.١٥) وبانحراف معياري قيمته (٠.٧٥). وعلى الرغم من التزام الكليات في المجموعة العلمية بتوفير المعلومات بشفافية لمن يطلبها، إلا أن كلياتها بحاجة إلى أن تنشر أبحاثها على الانترنت لتساهم في زيادة المعرفة وهذا ما أكدته المتغير (X21) ، إذ حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (٢.٦٠)، وبانحراف معياري قيمته (٠.٧٥)

**جدول (٣)**

**التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجموعة العلمية**

انحراف معياري S.D	الوسط الحسابي M	لا اتفاق بشدة (١)		لا اتفاق (٢)		اتفاق إلى حد ما (٣)		اتفاق (٤)		اتفاق بشدة (٥)		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الذباهن هم محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها												
٠.٩١	٤.٢٠	-	-	-	-	٧.١٤	١	٥٧.١٤	٨	٣٥.٧١	٥	X1
٠.٩١	٤.١٠	-	-	-	-	١٤.٢٨	٢	٣٥.٧١	٧	٣٥.٧١	٥	X2
٠.٧٨	٤.٠٦	-	-	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	٣٥.٧١	٥	٣٥.٧١	٥	X3
١.٢٩	٢.٤٨	-	-	٣٥.٧١	٥	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	١٤.٢٨	٢	X4
٠.٩٠	٤.١٠	-	-	١٤.٢٨	٢	٢٨.٥٧	٤	٢٨.٥٧	٤	٢٨.٥٧	٤	X5
٠.٩٥	٣.٧٨	-		١٢.٨٥		١٧.١٣		٣٩.٩٨		٢٩.٩٩		متوسط النسب
التحسين المستمر												
٠.٦٣	٤.٥٣	-	-	١٤.٢٨	٢	٢٨.٥٧	٤	٢٨.٥٧	٤	٢٨.٥٧	٤	X6
٠.٦٦	٤.٥٢	-	-	١٤.٢٨	٢	٣٥.٧١	٢	٣٥.٧١	٥	٣٥.٧١	٥	X7
٠.٦٧	٤.٠٦	-	-	٧.١٤	١	٢٨.٥٧	٤	٢٨.٥٧	٤	٣٥.٧١	٥	X8
٠.٨٨	٢.٣٥	٢١.٤٢	٣	٢١.٤٢	٣	٢١.٤٢	٣	٢١.٤٢	٣	١٤.٢٨	٢	X9
٠.٦٧	٤.٥٠	-	-	١٤.٢٨	٢	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	٣٥.٧١	٥	X10

القيادة الإدارية													
.٧٠	٤.٣٠	-	-	١٤.٢٨	٢	٢١.٤٢	٣	٤٢.٨٥	٦	٢١.٤٢	٣	X 11	
.٨١	٢.٩٠	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	٢١.٤٢	٣	X 12	
.٨٢	٢.٨٠	١٤.٢٨	٢	٢١.٤٢	٣	١٤.٢٨	٢	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	X 13	
.٦٨	٣.٩٥	-	-	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	X 14	
.٦٦	٤.٢٨	-	-	٧.١٤	١	٢٨.٥٧	٤	٢٨.٥٧	٤	٣٥.٧١	٥	X 15	
.٧٣	٣.٦٤	٥.٧١		١٥.٧٠		٢٢.٨٤		٢٨.٥٦		٢٧.١٣		متوسط النسب	
المشاركة الكاملة													
.٧٦	٢.٨٨	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	٣٥.٧١	٥	٢١.٤٢	٣	X 16	
.٨٦	٢.٩٠	-	-	٢١.٤٢	٣	١٤.٢٨	٢	٣٥.٧١	٥	٢٨.٥٧	٤	X 17	
.٨٨	٤.٣٠	-	-	٧.١٤	١	٢١.٤٢	٣	٣٥.٧١	٥	٣٥.٧١	٥	X 18	
.٨٣	٤.٢٠	-	-	١٤.٢٨	٢	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	٣٥.٧١	٥	X 19	
.٨١	٤.٤٤	-	-	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	٣٥.٧١	٥	٣٥.٧١	٥	X 20	
.٨٢	٣.٧٦	٢.٨٥		١٤.٢٨		١٧.١٣		٣٤.٢٧		٣١.٤١		متوسط النسب	
.٧٠	٣.٩٩	٤.٢٨		١٤.٢٨		٢٢.٨٤		٢٨.٥٦				متوسط النسب	
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع الفعلي													
.٧٥	٢.٦٠	١٤.٢٨	٢	٣٥.٧١	٥	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	٢١.٤٢	٣	X 21	
.٨٨	٤.٢٠	-	-	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	X 22	
.٧٣	٣.٢٠	٧.١٤	١	٢١.٤٢	٣	٢١.٤٢	٣	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	X 23	
.٧٢	٢.٣٠	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	٣٥.٧١	٥	٢١.٤٢	٣	X 24	
.٧١	٣.٤٨	١٤.٢٨	٢	١٤.٢٨	٢	٢١.٤٢	٣	٢٨.٥٧	٤	٢١.٤٢	٣	X 25	
.٧٥	٣.١٥	٩.٩٩		٢١.٤٢		١٩.٩٩		٢٤.٢٧		٢٤.٢٧		متوسط النسب	

**ب :- المجموعة الإنسانية :**

يشير الجدول (٤) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الجودة على مستوى المجموعة الإنسانية وفيما يأتي تحليل لهذه المتطلبات .

**١- الزبائن محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها .**

تشير نتائج الجدول (٤) إلى اتفاق (٥٩.٩٧٪) من رؤساء الأقسام المبحوثين على إن حرص المجموعة الإنسانية بكلياتها على بناء علاقات طيبة مع طلابها وتوجيه إمكانياتها من أجل خدمتهم ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (٣.٨٠٪) وبانحراف معياري قيمته (٠.٨٢٪). وقد ساهم المتغير (X5) بشكل سلبي والذي نص على تطروح الكلية تخصصات وبرامج متوافقة مع حاجات سوق العمل، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (٢.٩٠٪) وبانحراف معياري قيمته (٠.٨٤٪).

**٢- التحسين المستمر.**

تشير نتائج الجدول (٤) إلى اتفاق (٤٩.٤٩٪) من رؤساء الأقسام المبحوثين في المجموعة الإنسانية على إن كلياتها تعمل على استقطاب أعضاء هيئة التدريس الاكفاء والإداريين المتميزين ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣.١٠٪) وبانحراف معياري قيمته (٠.٧٦٪) وتتجدر الإشارة إلى أهمية استخدام أساليب مختلفة في المحاضرات وبمساعدة أجهزة العرض الحديثة وهذا ما أكدته المتغير (X7) والذي حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (٢.٧٠٪) وبانحراف معياري قيمته (٠.٧٨٪).

**٣- القيادة الإدارية.**

تشير النتائج في الجدول (٤) إلى اتفاق (٦٩.٤٢٪) من رؤساء الأقسام المبحوثين على أهمية التزام القيادة كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجموعة الإنسانية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة

قيمة (٤٠٢) وبانحراف معياري قيمته (٠٠٧٢). وقد ساهم المتغير (X13) بصورة ايجابية والذي نص على تسعى الكلية إلى صياغة رسالة جودة الخدمة التعليمية ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمة (٤٠٧٠)، وبانحراف معياري قيمته (٠٠٧٢).

#### ٤- المشاركة الكاملة .

تشير النتائج في الجدول (٤) إلى اتفاق (٦٧.٣٢%) من رؤساء الأقسام المبحوثين في المجموعة الإنسانية على إن المشاركة الكاملة هي من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمة (٣٠٩٩) وبانحراف معياري قيمته (٠٠٧٧). وقد ساهم المتغير (X16) بصورة أكثر ايجابية في هذا المتطلب والذي نص على تقدم الكلية للمجتمع المحلي الاستشارات والدورات التدريبية، وهذا ما أكد المتغير(X16) إذ حصل على وسط حسابي بلغت قيمة (٤٠٧٠) وبانحراف معياري قيمته (٠٠٧٧).

#### ٥- اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والواقع الفعلية .

تشير النتائج في الجدول (٤) إلى اتفاق (٥٧.٨٥%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على دور اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والواقع الفعلية كمتطلب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجموعة الإنسانية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمة (٣٠٦٢) وبانحراف معياري قيمته (٠٠٧٩). وقد ساهم المتغير (X24) بصورة أكثر ايجابية في هذا المتطلب والذي نص على يوجد وصف وظيفي واضح لجميع الوظائف يضمن استخدام المعلومات، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمة (٤٠٦٠) وبانحراف معياري قيمته (٠٠٨٣) لهذا المتغير. عليه يمكن القول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة من حيث المجموعة(العلمية والإنسانية). وهذا ماتم افتراضه في الفرضية الأولى للبحث.

جدول (٤)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجموعة الإنسانية

الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	لا اتفاق بشدة (١)		لا اتفاق (٢)		اتفاق إلى حد ما (٣)		اتفاق (٤)		اتفاق بشدة (٥)		المتغيرات
		%	T	%		T	%	T	%	T	%	
الزبائن هم محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها												
٠.٨٣	٣.٥٠	١٠.٥٢	٢	١٥.٧٨	٣	١٥.٧٨	٣	٣١.٥٧	٦	٢٦.٣١	٥	X1
٠.٨٢	٤.٨٥	-	-	١٠.٥٢	٢	١٠.٥٢	٢	٤٢.١٠	٨	٣٦.٨٤	٧	X2
٠.٨١	٤.٨٠	-	-	١٠.٥٢	٢	٢١.٠٥	٤	٣١.٥٧	٦	٣٦.٨٤	٧	X3
٠.٨٠	٢.٩٠	١٠.٥٢	٢	٣١.٥٧	٦	٢١.٠٥	٢	٢١.٠٥	٤	٢٦.٣١	٥	X4
٠.٨٤	٢.٩٥	١٥.٧٨	٣	٢٦.٣١	٥	٢١.٠٥	٢	٢١.٠٥	٤	٢٦.٣١	٥	X5
٠.٨٢	٣.٨٠	٧.٣٦		١٨.٩٣		١٣٠.٦٧		٢٩.٤٥		٣٠.٥٢		متوسط النسب
تحسين المستمر												
٠.٧٦	٢.٣٠	١٠.٥٢	٢	٢٦.٣١	٥	١٥.٧٨	٣	٢١.٠٥	٤	٢٦.٣١	٥	X6
٠.٧٨	٢.٧٠	١٠.٥٢	٢	٣١.٥٧	٦	١٠.٥٢	٢	٢١.٠٥	٤	٢٦.٣١	٥	X7
٠.٧٤	٣.٩٠	-	-	١٠.٥٢	٢	٢٦.٣١	٥	٢٦.٣١	٥	٣٦.٨٤	٧	X8
٠.٧٦	٣.٣٠	-	-	٢٦.٣١	٥	٢٦.٣١	٥	٢٦.٣١	٥	٢١.٠٥	٤	X9
٠.٧٦	٣.٣٠	٥.٢٦	١	٢٦.٣١	٥	٢١.٠٥	٤	٢١.٠٥	٤	٢٦.٣١	٥	X10
٠.٧٦	٣.١٠	٥.٢٦		٢٤.١٩		١٩.٩٨		٢٣.١٤		٢٧.٣٥		متوسط النسب
القيادة الإدارية												
٠.٧٤	٣.٧٥	-	-	٢٦.٣١	٥	٢١.٠٥	٤	٢٦.٣١	٥	٢٦.٣١	٥	X11
٠.٧٠	٣.٨٠	-	-	١٠.٥٢	٢	١٥.٧٨	٣	٤٢.١٠	٨	٣١.٧٥	٦	X12
٠.٧٢	٤.٧٠	-	-	-	-	٢١.٠٥	٤	٤٢.١٠	٨	٣٦.٨٤	٧	X13
٠.٧٤	٣.٩٥	-	-	١٠.٥٢	٢	١٥.٧٨	٣	٤٧.٣٦	٩	٢٦.٣١	٥	X14
٠.٧٠	٣.٩٠	-	-	١٠.٥٢	٢	٢١.٠٥	٤	٤٢.١٠	٨	٢٦.٣١	٥	X15

متوسط النسب المشاركة الكاملة										
متوسط النسب										
٠.٧٢	٤٠٢	-	١١.٥٧	١٨.٩٣	٣٩.٩٧	٢٩.٤٥				
٠.٧٦	٤٧٠	-	٥.٢٦	١٥.٧٨	٤٢.١٠	٣٦.٤٨	٧	X16		
٠.٨٣	٣٨٠	-	١٥.٧٨	٢١.٠٥	٢٦.٣١	٣٦.٤٨	٧	X17		
٠.٧٧	٣٩٥	-	١٠.٥٢	١٥.٧٨	٣١.٧٥	٤٢.١٠	٨	X18		
٠.٧٦	٣٨٥	٥.٢٦	١٠.٥٢	٢١.٠٥	٢٦.٣١	٣٦.٤٨	٧	X19		
٠.٨٣	٣٢٠	٥.٢٦	٢١.٠٥	١٥.٧٨	٢١.٠٥	٣٦.٤٨	٧	X20		
٠.٧٩	٣٩٩	٢.١٠	١٢.٦٢	١٧.٨٨	٢٩.٤٥	٣٧.٨٧			متوسط النسبة	
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع الفعلية										
٠.٧٦	٢٩٥	١٠.٥٢	١٥.٧٨	٢١.٠٥	٢٦.٣١	٢٦.٣١	٥	X21		
٠.٨٣	٤٢٥	-	١٥.٧٨	٢١.٠٥	٢٦.٣١	٣٦.٤٢	٧	X22		
٠.٧٧	٢٨٠	٢١.٠٥	٢١.٠٥	١٠.٥٢	٢١.٠٥	٢٦.٣١	٥	X23		
٠.٧٦	٣٥٠	١٠.٥٢	١٠.٥٢	١٥.٧٨	٣٦.٤٢	٢٦.٣١	٥	X24		
٠.٨٣	٤٦٠	٥.٢٦	٥.٢٦	٢٦.٣١	٢٦.٣١	٣٦.٤٢	٧	X25		
٠.٧٩	٣٦٢	١١.٥٧	١٣.٦٧	١٨.٩٣	٢٧.٣٥	٣٠.٥٠			متوسط النسب	

**٢ - على مستوى الكليات :**

**ا-الكليات العلمية :** يظهر الجدول (٥) نتائج الاختبار الإحصائي (T) لـإجابات رؤساء الأقسام المبحوثين أن المتغيرات

(X1، X2، X3، X4) قد حققت توافقاً كمتطلبات لإدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة والزراعة إذ كانت قيم(T) المحسوبة لهذه المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٩٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فيما لم يحقق المتغير X3 القيادة الإدارية توافقاً في كلية العلوم حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة له (٢.١٤). أما المتطلب (X5) اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع الفعلية فلم يحقق توافقاً إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (٢.٣١)(١.٨١)(٢.٤١) في كليات الهندسة والعلوم والزراعة وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٨٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وبذلك بلغت نسبة توافق الكليات العلمية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (٨٠%) في كلية الهندسة والزراعة و(٦٠%) في كلية العلوم

**ب-الكليات الإنسانية:** يظهر الجدول (٥) نتائج الاختبار الإحصائي (T) لـإجابات رؤساء الأقسام المبحوثين أن المتغيرات

(X1، X3، X4) قد حققت توافقاً كمتطلبات لإدارة الجودة الشاملة في كليات المجموعة الإنسانية (التربية بناة، التربية المختلطة، الإدارة والاقتصاد) إذ كانت قيم(T) المحسوبة لهذه المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٨٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فيما لم يحقق المتغير X2 التحسين المستمر توافقاً في كلية التربية المختلطة والإدارة والاقتصاد ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢.١٠) في كلية التربية المختلطة والإدارة والاقتصاد على التوالي ، أما المتطلب (X5) اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع الفعلية فلم يحقق توافقاً في كلية التربية المختلطة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (٢.٤٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبذلك بلغت نسبة توافق الكليات الإنسانية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (١٠٠، ٨٠، ٦٠%) في كلية التربية للبنات والإدارة والاقتصاد وكلية التربية المختلطة على التوالي . وعليه يمكن القول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة من حيث الكليات المبحوثة (العلمية والإنسانية). وهذا ماجاءت به الفرضية الثانية من البحث . وبناءً على ما تقدم من عرض وتحليل على مستوى المجموعة العلمية والإنسانية وعلى

مستوى الكليات وفي ضوء نتائج الجدول (٥) يمكن القول ترتيب الكليات المبحوثة (العلمية والإنسانية) من حيث نسبة التوافق في الاستجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

**ثانياً :- متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة المبحوثة :**

لغرض الكشف عن مدى استجابة المنظمة قيد الدراسة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة تم استخدام الاختبار الإحصائي (T) لتحديد المتطلبات التي لم تتحقق الكليات عينة الدراسة أي تلاءم معها بغية تأشير الإجراءات التي يتوجب اعتمادها للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والجدول (٦) يوضح تفاصيل المتطلبات في المنظمة المبحوثة وعلى مستوى المجموعتين العلمية والإنسانية

**١- المجموعة العلمية :** اظهر الجدول (٦) نتائج الاختبار الإحصائي (T) لإجابات رؤساء الأقسام المبحوثين أن جميع المتغيرات قد حققت توافقاً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت قيم T المحسوبة لهذه المتطلبات أكبر من قيمها الجدولية البالغة (٢.٨٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فيما لم يحقق المتطلب X5 اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق توافقاً فيه وبذلك بلغت نسبة توافق المجموعة العلمية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (٨٠%)

**٢- المجموعة الإنسانية :** اظهر الجدول (٦) نتائج الاختبار الإحصائي (T) لإجابات رؤساء الأقسام المبحوثين أن جميع المتغيرات قد حققت توافقاً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ كانت قيم T المحسوبة لجميع المتغيرات أكبر من قيمها الجدولية البالغة (٢.٨٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فيما لم يحقق المتطلب X2 التحسين المستمر توافقاً فيه وبذلك بلغت نسبة توافق المجموعة الإنسانية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (٨٠%).

جدول (٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T المحسوبة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات المجموعة العلمية والانسانية

المحسوبة T	الزراعة			العلوم			كلية الهندسة			المتغيرات
	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	المحسوبة T	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	المحسوبة T	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M		
٥.٢٠	٠.٨١	٣.٩٠	٤.١٠	٠.٨٨	٣.٧٥	٣.٧٩	٠.٩٠	٣.٧٠	X1	
٥.١٢	٠.٧١	٤.٠٢	٤.٦٧	٠.٦٩	٣.٩٥	٤.٨٨	٠.٦٨	٣.٩٧	X2	
٤.١٧	٠.٨١	٣.٨٨	*٢.٤١	٠.٨٧	٣.٢٧	٤.١٢	٠.٨٠	٣.٧٨	X3	
٥.٢١	٠.٨٣	٣.٨٢	٤.٨٨	٠.٨٧	٣.٧٥	٤.٢٠	٠.٧٦	٣.٤٠	X4	
*٢.٣١	٠.٧٥	٣.١٥	*١.٨١	٠.٧٧	٣.١٠	*٢.٤١	٠.٨٠	٣.٢٠	X5	
المحسوبة T	الإدارة والاقتصاد			كلية التربية المختلطة			كلية التربية للبنات			المتغيرات
	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	المحسوبة T	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	المحسوبة T	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M		
٤.١٢	٠.٨٢	٣.٨٠	٣.٧٩	٠.٨٦	٣.٧٠	٥.٢٠	٠.٨١	٣.٩٠	X1	
*٢.٣٠	٠.٧٤	٣.١٠	*٢.١٠	٠.٩١	٣.٠٥	٤.١٢	٠.٨٠	٣.١٥	X2	
٤.٧٦	٠.٧٠	٣.٩٨	٤.٥٦	٠.٨١	٣.٨٠	٥.٣٦	٠.٦٨	٤.١٠	X3	
٩.٢٠	٠.٧٢	٤.٢٨	٥.٨٠	٠.٨٢	٣.٨٠	٦.٠١	٠.٧١	٣.٩٠	X4	
٤.٧٦	٠.٨٨	٣.٦٠	*٢.٤٠	٠.٧٧	٣.٥٨	٤.٨١	٠.٩٠	٣.٧٠	X5	

قيمة (T) الجدولية = (٢.٨٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

جدول (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T المحسوبة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجموعة العلمية والانسانية

المجموعة الإنسانية			المجموعة العلمية			المتغيرات
T المحسوبة	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	T المحسوبة	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	
٣.٠٧	٠.٨٢	٣.٨٠	٣.٦١	٠.٩٥	٣.٧٨	X1
*١.٨٩	٠.٧٦	٣.١٠	٣.٧٦	٠.٧٠	٣.٩٩	X2
٦.٨٤	٠.٧٢	٤.٠٢	٣.٥٥	٠.٧٣	٣.٦٤	X3
٣.٧٢	٠.٧٧	٣.٩٩	٣.٥٨	٠.٨٢	٣.٧٦	X4
٣.٥٢	٠.٧٩	٣.٦٢	*١.٩٧	٠.٧٥	٣.١٥	X5

قيمة (T) الجدولية = (٢.٨٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المجموعة العلمية.

قيمة (T) الجدولية = (٢.٨٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في المجموعة الإنسانية.

#### المotor الرابع الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

##### ١: الاستنتاجات العامة :

١. يؤدي إدخال إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين المناخ المنظمي للجامعة.
٢. ممارسة نظم وسلوك الجودة في العمل الأكاديمي والإداري يقود إلى تحقيق أداء أفضل لعمل المنظمة المبحوثة ونشاطاتها وعملياتها بشكل عام .
٣. يتمتع الكادر التدريسي بقدرات فكرية وذهنية لاستيعاب ثقافة وتطبيقات الجودة وإدارتها.
٤. إدارة الجودة الشاملة تفعل مشاركة العاملين في المنظمة وتمكنهم من حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وتتمكن الأطر البشرية من تقديم مساهماتهم ومقرراتهم وبما يضمن تحسين بيئه ومناخ وأجواء العمل وجعلها أكثر ايجابية .

##### ١: الاستنتاجات الخاصة بالجانب الميداني :

###### أولاً : على مستوى المجموعة :

- ١- على مستوى المجموعة العلمية : أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات رؤساء الأقسام المبحوثين قد حققت توافقاً مع المتغيرات المبحوثة كمتطلبات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة عدا متغير اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والواقع الفعلية .
- ٢- على مستوى المجموعة الإنسانية : أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات رؤساء الأقسام المبحوثين قد حققت توافقاً مع المتغيرات المبحوثة كمتطلبات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة عدا متغير التحسين المستمر

###### ثانياً : على مستوى الكلية :

- ١- الكليات العلمية : حققت متطلبات (الزيون) محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها ، التحسين المستمر ، القيادة ، المشاركة الكاملة ( توافقاً كمتغيرات لإدارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة والزراعة ، فيما لم يحقق المتغير اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والواقع الفعلية فيهما وبذلك بلغت نسبة التوافق ٨٠٪ ، أما كلية العلوم فلم يحقق المتغيران (اتخاذ القرار بناءاً على الحقائق ، القيادة) وبذلك بلغة نسبة التوافق (٦٠٪).
- ٢- الكليات الإنسانية : حققت المتغيرات (الزيون) محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها ، القيادة ، المشاركة الكاملة ( توافقاً في جميع الكليات الإنسانية ( التربية للبنات ، التربية المختلطة ، والإدارة والاقتصاد ) أما متغير التحسين المستمر فلم يتحقق توافقاً في كلية التربية المختلطة والإدارة

والاقتصاد. أما متطلبات اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع الفعلي فلم يتحقق توافقاً في كلية التربية المختلطة ، وقد حفظت جميع المتطلبات توافقاً في كلية التربية للبنات وبذلك بلغة نسبة التوافق ( ٦٠ ، ٨٠ ، ١٠٠ ) في كليات التربية بنات ، الإدارة والاقتصاد ، التربية المختلطة على التوالي .

**ثانياً : التوصيات :** في ضوء استنتاجات البحث أوصي بالتصاصات الآتية :

#### ١- التوصيات العامة :

- ١- التزام الإدارة العليا في الجامعة بفلسفة الجودة الشاملة ومتطلباتها، يضمن ويدعم التطوير والتحسين في العملية التعليمية وبما يعزز من ايجابية العلاقات الإنسانية في بيئه عمل الجامعة والذي ينعكس على نتائج الأداء المنظمي.
- ٢- اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية بين الجامعة عينة البحث والجامعات العراقية و/ أو العربية بهدف تشخيص فجوة النوعية quality gap ومن ثم تبني وتحقيق التحسين المستمر .
- ٣- العمل على نشر ثقافة الجودة وبث الوعي والتعریف بما هي إداره الجودة وفوائدها ومزاياها في المنظمة التعليمية العامة والمنظمة عينة الدراسة وخاصة وبما يضمن تهيئه المناخ المناسب وخلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة .
- ٤- تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية العليا وتدربيها على الطرق الحديثة في تخطيط وضبط الجودة ووضع معايير قياس الأداء لأنشطة المنظمة وكيفية تحقيقها وانجازها.

#### ٢- التوصيات الخاصة :

- ١- على المنظمة المبحوثة أن تعمل باستمرار على تنمية وتحسين المناخ الذي يعزز الاتجاه والسلوك الايجابي لدى العاملين وذلك بعمليات المشاركة الايجابية والتمكين في جميع أوجه العمل الإداري والتعليمي وبما يؤدي إلى تحقيق الجودة في تنفيذ وانجاز العمل.
- ٢- التعرف على سلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمة المبحوثة نحو تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودراستها وتوجيهها بالشكل الصحيح الذي يعزز ويساند مسارات التحسين والتطوير المستمرين بوصف الجودة سلوك ثقافي لنظام إداري شامل ومتكملاً.
- ٣- تشكيل لجنة متخصصة على مستوى الجامعة، يكون من مهام عملها :
  - إعداد نظام معلومات لأنشطة وبرامج الجودة وتوثيقها، بالإضافة إلى متابعة نظم تقييم الأداء الأكاديمي والاداء الجامعي.
  - إشراك جميع ملاك كليات الجامعة من تدريسيين وإداريين وفيين بدورات تدريبية وإقامة ندوات وورش عمل تخص برامج الجودة وأنظمتها بهدف بث ثقافة الجودة وأدبياتها من جهة وإضافة مهارات وقدرات لجميع العاملين في المنظمة المبحوثة من جهة أخرى .
  - إعداد دليل جودة خاص بجودة العملية التعليمية بكافة أركانها وتضمينه الإرشادات والتعليمات والأدوات الخاصة بجودة الخدمة التعليمية وبالاستفادة من تجارب وانجازات الجامعات العربية والعالمية ويمكن إن يخصص فريق عمل داخل الجامعة للانجاز هذا الدليل .
  - تحفيز وتكرير المترحمات المتميزة التي تدعم وتعزز مسارات الجودة على مستوى الكلية والجامعة.
  - عقد الاجتماعات والندوات والمحاضرات للترويج للجودة وتعزيز مفاهيمها وأهدافها، بالشكل الذي ينشط عملية تحقيق التفاهم المشترك، والذي ينعكس باتجاه تبني التحسين المستمر وأدواته والتقانة اللازمة لتحقيقه من خلال المقارنة المرجعية في الرؤيا والرسالة، ومن ثم أنظمة وبرامج التحسين ، لضمان تحقيق التحسين المستدام .
  - تدريب وتطوير الأطر البشرية وتأهيلها للعمل بشكل أفضل من خلال إشراكهم بدورات وبرامج وورش العمل التدريبية لتحقيق التحسين المستمر بوصفه جوهر فلسفة نظم إدارة الجودة.
  - ضرورة التعمق في دراسة الأنشطة والفعاليات والمهام التي تمارسها المنظمة المبحوثة (الجامعة) لما في ذلك من إسهام في تحقيق رسالتها و أهدافها.

- خلق روح الإبداع والابتكار والتطوير وبما يضمن الموازنة بين العنصر البشري وتقانة المعلومات والبني التحتية لها داخل الجامعة لضمان تمكينهم من استخدام أدوات وأساليب التحسين المستمر في الجودة والأداء الجامعي.

### المصادر

المصادر العربية :

أولاً: الرسائل العلمية :

- ١- الصوفي ، عباس قاسم صالح ، (١٩٩٩) ، "اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة" ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (غير منشورة).

- ٢- الخياط، زهراء صالح حمدي، (٢٠٠٥)،متطلبات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التشغيلي – العلاقة والأثر دراسة على مجموعة مختارة من المصادر الأهلية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، (غير منشورة).

- ٣- الكناني ، صبيح كرم زامل موسى ، (٢٠٠٥) ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية ابن الهيثم وابن رشد ، ماجستير في الإدارة التربوية ، (غير منشورة) ، جامعة بغداد.

- ٤- العبيدي ، محمد ثائر صباح ، (٢٠٠٨) ، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية – دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من مستشفيات محافظة نينوى ، رسالة دبلوم علي التخصصي في إدارة الأعمال (غير منشورة).

ثانياً : الدوريات

- ١- غانم ، فتح الله احمد ، مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على اداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية ) ، المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٨ .

- ٢- خاشقجي ، هاني يوسف ، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة ١٧ م ، العدد ٢٢ ، ٢٠٠٣ .

- ٣- البرواري ، نزار عبد المجيد ، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في الشركات ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد (١) ، المجلد (١) ، (٢٠٠١)

ثالثاً : المؤتمرات العلمية

- ١- علي ، كفاح داؤود ، الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الملتقى الفكري لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية - حلب - الجمهورية العربية السورية ١٣-١١ آذار ، ٢٠٠٣ .

- ٢- دياب ، سهيل ، مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم ، الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، ديسمبر ، ٢٠٠٦ .

- ٣- صيام ، محمد وحيد ، التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمته ، المؤتمر التربوي الخامس : جودة التعليم العالي - جامعة البحرين - البحرين ، ٢٠٠٥ .

- ٤- يحيى ، سلالى ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ٢٣-٢٢ ابريل ٢٠٠٣ .

رابعاً : الكتب

- ١- عليمات ، صالح ناصر ، ٢٠٠٤ ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، التطبيق واقتراحات التطوير ، ط١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- ٢- حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٠ ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة ، ط١ ، عمان، الأردن.
- ٣- حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٢ ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار المسيرة ، عمان، الأردن.
- ٤- الدرادكة، مأمون ، الشبلي ، طارق ٢٠٠٢ ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٥- الجبوري ، ميسير إبراهيم احمد ، ٢٠٠٨ ، نظم إدارة الجودة ، ط١ ، دار ابن الأثير للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، العراق .
- المصادر الانكليزية :

#### A : Periodical :

1-Tari .I.J(2009) anEFQM models self – assessment exercise at a Spanish university journal of Education AdministrationVOL.44 NO.2 .

#### B : Books :

1- Kinck. Angelo& Williams K bvaino(2003) . Management a practice in introduction McGraw-Hill co.INC.U.S.A .

2- Soni .chhaya (2009) quality concern in higher education with special reference to teacher and teaching method. university of international seminar .cumm annual conference luck now .India.

١. النعيمي ، صلاح ، نحو إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية  
<http://altareaq.h>.

بسم الله الرحمن الرحيم  
أنموذج استماره الاستبيان

جامعة تكريت  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م / استماره استبيان

الأستاذ الفاضل :  
نديكم أجمل تحياتنا :

تمثل هذه الاستماره جزءا من مشروع بحث بعنوان " مدى إمكانية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في  
جامعة تكريت / دراسة تحليلية مقارنة

تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب .  
لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال ، علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ، ولا داعي لتبثيت الاسم ، نشكركم على حسن استجابتكم .

مع الشكر والتقدير

## أولاً - بيانات عامة

١. بيانات شخصية
  - أ. الجنس ذكر ( ) أنثى ( )
  - ب . التحصيل الدراسي ..... التخصص .....
  - ج . المنصب الوظيفي الحالي ..... عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي.....سنة
  - د . عدد سنوات الخدمة في الجامعة.....
  - ه . عدد الدورات والندوات وورش العمل التي اشتراك بها في مجال الجودة .....

ثانياً - مبادئ إدارة الجودة الشاملة الرجاء وضع علامة ( ) أمام العبارة التي تعتقد بأنها أكثر ملائمة من وجهة

العبارات	ت		اتفاق بشدة	اتفاق حدما	اتفاق	اتفاق بشدة	لا اتفاق بشدة
<b>أ. الزبائن هم محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها</b>							
١. تولي الكلية أهمية كبيرة لتعزيز رضا الطلاب ولائهم.							
٢. تحرص الكلية على بناء علاقات طيبة مع طلابها وتعمل على المحافظة عليها.							
٣. توجه الكلية إمكاناتها من أجل خدمة المستفيدين من خريجيها وتوقّع ذلك.							
٤. توافر حاسيبات ومراكز إنترنت خاصة بالأساتذة والطلبة وبشكل كاف.							
٥. تطرح الكلية تخصصات وبرامج متقدمة مع حاجات سوق العمل.							
<b>ب. التحسين المستمر</b>							
٦. تقوم الكلية بمواكبة الجديد في مجالات المعرفة لتطوير خططها ومناهجه.							
٧. يتم استخدام أساليب مختلفة في المحاضرات ومساعدة أجهزة العرض الحديثة.							
٨. تسقط الكلية أعضاء هيئة التدريس الاكفاء والإداريين المتميزين باستمرار							
٩. تقوم الكلية بتدريب وتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها باستمرار .							
١٠. يعمل قسمنا إلى تحديث المناهج والمفردات وبما يواكب التطور المعرفي باستمرار							

**ج. القيادة الإدارية**

١١	ترفع الكلية شعار جودة الخدمات التعليمية مسؤولية الجميع.
١٢	تسعي الكلية إلى بث ثقافة الجودة في أقسامها العلمية ووحداتها الإدارية.
١٣	تسعي الكلية إلى صياغة رسالة جودة الخدمة التعليمية.
١٤	تعمل الكلية على تحسين مستمر في أساليب التدريس والأنشطة العلمية.
١٥	تعمل الكلية على ربط الأبحاث العلمية فيها مع حاجات المجتمع المحلي .

**د. المشاركة الكاملة**

١٦	تقوم الكلية للمجتمع المحلي الاستشارات والدورات التدريبية .
١٧	يعمل جميع الأفراد العاملين في كليتنا كفريق عمل واحد .
١٨	تشجع الكلية تبادل المعرفة بين جميع العاملين فيها .
١٩	تقوم الكلية بتحفيز العاملين على التميز والإبداع.
٢٠	تشجع الكلية إقامة تعاون فعال بين الطلبة وبين أعضاء هيئة التدريس.

**و. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع الفعلية**

٢١	تنشر الكلية الأبحاث العلمية على الانترنت لتساهم في زيادة المعرفة.
٢٢	تلتزم الكلية بتوفير المعلومات بشفافية لمن يطلبها.
٢٣	تستخدم الكلية نظام قاعدة معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات.
٢٤	يوجد وصف وظيفي واضح لجميع الوظائف يضمن استخدام المعلومات .
٢٥	يوجد نظام معلومات خاص بجودة العملية التعليمية في الكلية

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.