

تقييم مستويات نضج القدرة باعتماد عوامل النجاح الحرجة في التعليم العالي دراسة مقارنة بين عدد من الكليات الحكومية والإهلية في بغداد

Evaluation of Capability Maturity Level by Adopting Critical Success Factors in Higher Education A Comparative Study between a Number of Government and Private Colleges in Baghdad

أ.م.د. نداء صالح مهدي الشاهين

الباحثة/ سري عبد اللطيف فاضل الشاهين

قسم تقنيات إدارة الجودة الشاملة

قسم تقنيات إدارة الجودة الشاملة

الكلية التقنية الإدارية

الكلية التقنية الإدارية

الجامعة التقنية الوسطى

الجامعة التقنية الوسطى

المستخلص

يهدف البحث إلى قياس وتقييم مستويات نضج قدرة العملية التعليمية باعتماد عوامل النجاح الحرجة في عينة من الكليات الحكومية والأهلية في بغداد، فضلاً عن قياس الفروق المعنوية بين تلك الكليات، وذلك من خلال تطوير نموذج للاثم بيئة التعليم العراقية يستند إلى مفاهيم وافكار نموذج نضج الجودة لكروسبي ونموذج نضج القدرة (CMM) للبرمجيات، ويبدأ من المستوى الأول/أولي (Initial) الذي يعد أدنى مستوى ومروراً بالمستوى الثاني/ التخطيط (Planning) والمستوى الثالث/ الإدارة (Management)، والمستوى الرابع/ القياس (Measurement) والمستوى الخامس/ التعلم (Learning) الذي يمثل أعلى مستوى للنضج.

اختبر النموذج في ستة كليات، ثلاثة منها حكومية (الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، اقتصاديات الأعمال/جامعة النهرين)، وثلاثة منها أهلية (التراث الجامعة، المنصور الجامعة، الاسراء الجامعة)، واعتمد منهج الوصفي والمقارن لتحقيق اهداف البحث، وجرى تصميم قائمة فحص (Checklist) لخمس مستويات نضج القدرة متضمنة (11) إحدى عشر عامل نجاح حرج، موزعة على (96) فقرة، فضلاً عن استخدام اساليب احصائية مناسبة لتحليل النتائج واختبار فرضيتها مثل (اختبار مان ويتني) وباعتماد برنامج (SPSS, V.23).

توصل البحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها بروز فروق معنوية بين الكليات الحكومية والأهلية في المستوى الثاني والثالث للنضج، وعدم تحقق فروق معنوية في المستويين (الرابع والخامس) بين الكليات الحكومية والأهلية.

القيمة المضافة :- اقترح تطوير نموذج نضج القدرة للعملية التعليمية باعتماد عوامل النجاح الحرجة، وتصميم قائمة فحص يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي لتقييم مستويات النضج لديها.

الكلمات المفتاحية :- نموذج نضج القدرة للعملية التعليمية (Educational process Capability Maturity Model) (EP-CMM)، عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) (CSF).

Abstract

This Research aim to evaluate the Educational Process Capability maturity levels in a sample of government and private colleges by adopting critical success factors with developing a model suitable for the Iraqi education environment based on the concepts and ideas of (Crosby) and Capability Maturity Model (CMM) in Software. Started from Level 1 which are the lowest level and Level 2 (Planning), Level 3 (Management), Level 4 (Measurement), and Level 5 (Learning), which represent the (highest level of maturity). Test the model in (6) Six colleges, (3) three of which are governmental (College of Administration & Economics / Baghdad University), (College of Administration & Economics / Al-Mustansiriyah University), (College of Business Economics / Al-Nahrain University) and (3) three of which are private (Al-Turath University), (Al-Mansour University), (Al -Israa University), And adopted a case study and comparison methodology to achieve research objectives, the (Checklist) was designed for five of Capability Maturity levels, including (11) critical success factors, distributed over (96) paragraphs, as well as the use of statistical methods suitable to analyze the results and test hypotheses and the adoption of the program (SPSS, V.23). The study reached a number of results, the most of which was the differences between the government and private colleges in second and third maturity level, and significant differences in levels (fourth and fifth) between the government and private colleges.

Keywords: Capability Maturity Model (CMM), Critical Success Factors (CSF).

المقدمة

يعد تحقيق معايير الجودة واحد من اهم التحديات الرئيسية التي يواجهها التعليم العالي في العراق من اجل البقاء والاستدامة في بيئة التنافس الشديدة، ومن اجل مواجهة هذه التحديات والنهوض بالعملية التعليمية لتحقيق مستوى اداء عالي، فرضت هذه التحديات على المؤسسات التعليمية أن تهتم بتقييم مستوى ادائها وجودة خدماتها، والعمل على تحسين الاداء للوصول إلى مستويات جودة عالية، من خلال تبني مناهج أو نماذج عالمية من النماذج المعتمدة لإدارة الجودة، وبرز نموذج نضج القدرة (Capability Maturity Model-CMM)، الذي بدأ تنفيذه في مجال البرمجيات، لغرض تحسين وتنمية عملياتها احد هذه النماذج التي حققت نجاحاً في استخدامه، وعلية قررت العديد من المنظمات تكييفه ليتلائم مع مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية ومنها قطاع التعليم.

ولمحدودية الدراسات العربية والاجنبية برزت اهمية الولوج الى تطوير وتصميم نموذج نضج القدرة للعملية التعليمية (Educational Process – Capability Maturity Model)، لذا تجسدت مشكلة البحث في غياب وجود نموذج لتقييم مستوى نضج المؤسسة التعليمية يلائم بيئة التعليم العراقية يعمل على تحديد مستوى الاداء من حيث تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للتصحيح، وانطلق البحث في مشكلتها بتساؤلات رئيسة عن تقييم مستويات نضج القدرة في المؤسسات التعليمية (المبحوثة) باعتماد عوامل النجاح الحرجة، وهل هناك فروق معنوية بين الكليات الحكومية والاهلية (المبحوثة) من حيث مستوى النضج، واعتمد المنهج المقارن لكونه المنهج الملائم لتحقيق أهدافها، وجرى اختيار عدد من الكليات الحكومية والاهلية في محافظة بغداد لتطبيق البحث، واستعمل قائمة الفحص لجمع بيانات البحث، ومجموعة من الاساليب الاحصائية باستخدام برنامج (SPSS, V.23) للمعالجة واستخراج النتائج.

تضمن البحث اربعة مباحث، فقد اخصص المبحث الاول الى عرض منهجية البحث، واهتم المبحث الثاني بعرض الاطار النظري لمختبرات البحث، واخصص المبحث الثالث بعرض نتائج قائمة الفحص واختبار فرضية البحث، وكانت خاتمة البحث بالاستنتاجات والتوصيات في اطار المبحث الرابع.

المبحث الاول
منهجية البحث

المحور الأول: منهجية البحث

١ - مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في غياب او محدودية وجود نموذج جاهز يساعد المؤسسة التعليمية على تحديد مستواها ضمن مستويات الجودة، كما لا توجد محاولات لتقييم مستوى نضجها، وقد تلمس الباحثان اهمية الخوض في هذا المجال، فجاء هذا البحث ليختبر مستويات النضج في عدد من مؤسسات التعليم العالي العراقية اعتماداً على توظيف مجموعة من عوامل النجاح الحرجة في مستويات النموذج.

في اطار ما ذكر يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات الآتية :-

١. كيف يمكن تقييم مستوى نضج القدرة في المؤسسات التعليمية (المبحوثة)؟
٢. هل هناك فروق معنوية بين الكليات الحكومية أولاً، والاهلية ثانياً، وبين الحكومية والاهلية من حيث مستوى النضج؟

٢ - اهداف البحث

١. تطوير نموذج لقياس مستوى نضج القدرة باعتماد عوامل النجاح الحرجة يلائم المؤسسة التعليمية العراقية.
٢. قياس وتقييم مستوى نضج القدرة للمؤسسة التعليمية (المبحوثة) باعتماد النموذج المطور.
٣. قياس الفروق المعنوية بين الكليات الحكومية والاهلية في كل مستوى نضج.

٣ - اهمية البحث

١. يعد البحث الحالي مساهمة متواضعة للربط بين متغيرين مهمين (مستوى نضج القدرة وعوامل النجاح الحرجة) على مستوى التعليم العالي، يمكن ان يسهما في زيادة وعي القائمين على أمر الجامعات باهمية تحديد مستويات النضج وأهمية تصنيف عوامل النجاح الحرجة لتحسين الاداء الجامعي، كونه يعد اول نموذج يطور ويصمم على وفق عوامل النجاح الحرجة في التعليم العالي، وان تطبيقه قد يساهم في الوصول الى نتائج موضوعية في تقييم مستويات نضج القدرة للمؤسسة التعليمية.
٢. تحديد وتصنيف عوامل النجاح الحرجة لمؤسسات التعليم العالي وإبرازها لما لها دور كبير في دعم نجاح العملية التعليمية والنهوض بواقع جودة التعليم.

٣. يمكن الاستفادة من النموذج المقترح والمطور (نموذج نضج القدرة للعملية التعليمية)، في تقييم مستوى جودة المؤسسات التعليمية، بوصفه اداة تقييم ذاتي ونموذج أكثر استخداماً بين نماذج النضج ولمختلف الاختصاصات، مما يوفر رؤية واضحة لقياس الاداء الحالي وتحسينه على مستويات متعددة.

- ٤ - منهج البحث : اعتمد الباحثان منهجاً تكاملياً يجمع بين المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة في جانبها النظري، والمنهج المقارن الذي يعتمد في تشخيص الفروق المعنوية بين الكليات الحكومية والاهلية في مستويات المتغيرات المبحوثة.
- ٥ - فرضية البحث

الفرضية الرئيسية : (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليات الحكومية أولاً، وبين الكليات الاهلية ثانياً، ثم بين الكليات الحكومية والاهلية في كل مستوى من مستويات نضج القدرة للعملية التطعيمية اجمالاً).

٦- حدود البحث

١. الحدود المكانية: تمثلت في (كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، كلية اقتصاديات الاعمال / جامعة النهرين) ضمن الكليات الحكومية و(كلية التراث الجامعة، كلية المنصور الجامعة، كلية الاسراء الجامعة) ضمن الكليات الاهلية.
٢. الحدود الزمانية: امتدت المدة الواقعة بين (٢٠١٨-٥-١)-(٢٠١٨-٧-١) .
٣. الحدود العلمية: البحث محدد بما جاء في أهدافه وتساؤلاته.

٧- مجتمع البحث وعينته

- يتمثل مجتمع البحث بالكليات الحكومية جميعها في محافظة بغداد البالغ عددها (٧٨) كلية، والكليات الاهلية جميعها في محافظة بغداد البالغ عددها (٢٧) كلية ولمختلف التخصصات، واختيرت عينة قسدية منها لتشكل عينة البحث التي سيجري تقييم مستويات نضج القدرة لها ومن أسباب اختيار العينة:
- ١- اختيرت ثلاثة كليات حكومية متشابهة من حيث التخصصات الادارية لغرض المقارنة ومختلفة من حيث سنة التأسيس، اذ تنوعت بين التأسيس القديم والحديث (كلية ادارة واقتصاد/ جامعة بغداد) من الكليات الأوائل التي استحدثت في العراق عام (١٩٤٧)، وكلية (الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية) تأسست عام (١٩٦٣)، و(كلية اقتصاديات الاعمال/ جامعة النهرين) تأسست عام (٢٠٠٩) .
 - ٢- اختيرت ثلاثة كليات اهلية وفق الاسس الاحصائية العلمية باخذ نسبة (١٠%) من مجموع الكليات الاهلية في محافظة بغداد (كلية التراث الجامعة وكلية المنصور الجامعة) من الكليات الأوائل التي استحدثت في العراق عام (١٩٨٩)، و(كلية الاسراء الجامعة) حديثة التأسيس عام (٢٠١٣)، والتي تكون على الأقل قد خرجت دورة كاملة من الطلبة في ظل اعتراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
 - ٨- الاساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات
 - أ- الكتب العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع.
 - ب- الأطاريح والرسائل الجامعية.
 - ج- الدوريات والبحوث المختلفة.
 - د- المقالات والبحوث المتخصصة، واسميا الأجنبية منها بالاعتماد على شبكة المعلومات الدولية الانترنت (Internet).
 - هـ- المقابلات الشخصية: مع معاوني عمداء الكليات للشؤون العلمية والإدارية، رؤساء الاقسام العلمية والإدارية، مديرو شعب الاداء الجامعي ووحدات الجودة، التدريسيون، مديرو وحدة التعليم المستمر والمكتب الاستشاري، مديرو وحدة التأهيل والتوظيف).
 - و- قائمة الفحص (check list): بهدف تحديد مستويات نضج القدرة للكليات الحكومية والاهلية (قيد البحث)، ولتعذر حصول الباحثان على قائمة فحص جاهزة صممت قائمة فحص نضج القدرة للعملية التعليمية باعتماد عوامل النجاح الحرجة في مستويات النموذج، والتي تمثل مجموعة من الأنشطة ينبغي تنفيذها لكي يتحقق مستوى النضج المطلوب، واشتملت على (٩٦) فقرة، وبالاعتماد على (معايير AACSB) (عجلة ديمينغ) التي تتضمن اربعة مراحل هي (خطط (Plan)، اعمل (Do)، تدق (Check) ونفذ (Act))، وبناءً على اسهامات الباحثين والكتف والدراسات السابقة جرى تعديلها وتطويرها كي تتلائم مع اغراض هذا البحث. يعرض الجدول (١) مكونات قائمة الفحص وفق مستويات نضج القدرة للعملية التعليمية وعوامل النجاح الحرجة في كل مستوى وعدد فقراته.

٩-الاساليب الاحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج

استعمل برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS, V.23) لايجاد (معامل الفا كرونباخ، اختبار مان وتني)

جدول (١): مكونات قائمة الفحص وفق مستويات نضج القدرة العملية التعليمية وعوامل النجاح الحرجة

المستويات	عدد فقرات المستوى	عوامل النجاح الحرجة	عدد فقرات كل عامل نجاح	المصادر المعتمدة للمقياس
المستوى الأول/ أولي Initial		يمثل نقطة البداية، لا يضمن أي فقرات وعوامل نجاح ولا توجد عمليات مخططة، كون المؤسسة التطهية لا تدرك أهمية تطبيق إدارة الجودة، وينجز العمل على أساس الخطأ والصواب، فمهما كانت الأجوبة عن الفقرات الموضوعة فإن المؤسسة ستكون في المستوى الأول.		(Alrasheedi, 2015: 108) (الشمرى، ٢٠١٠: ١٢٢) (Baig, et al; 2007: 7)
المستوى الثاني/ التخطيط Planning	٣٥	١- إدراك الإدارة العليا ودورها نحو تطبيق معايير الجودة ٢- التخطيط الاستراتيجي ٣- المنهج الدراسي ٤- أعضاء هيئة التدريس ٥- التركيز على الطلبة ٦- التركيز على أصحاب الصالح	٤ ٥ ٦ ٥ ٩ ٦	(عطوي، ٢٠١٧: ٨٣) (سعيد وعلي، ٢٠١٧: ١٠٨-١٢٢) (Asif, et al; 2013: 1897-1900) (Baig, et al; 2007: 7-8)
المستوى الثالث/ الإدارة Management	٢٤	١- مشاركة العاملين ورفق العمل ٢- التدريب ٣- توثيق العمليات	٨ ١٠ ٦	(مجيد والزيادات، ٢٠٠٦: ٢٤٣-٢٦٨)
المستوى الرابع / القياس Measurement	٢٢	القياس والتقييم	٢٢	(Crosby, 1979: 38-39)
المستوى الخامس / التعلم Learning	١٥	التحسين المستمر	١٥	

المصدر: أعداد الباحثان

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى النضج الموضح في جدول (2) كونه المقياس المعتمد لتحديد مستوى النضج في المنظمات، وكما ورد في العديد من الدراسات ومنها دراسة (Alrasheedi, 2015)، والاعتماد على عتبة القطع (٦٥%) لقبول مستوى نضج كل مستوى، إذ عند تحقيقها يكون المستوى مقبول ودونها يكون مستوى النضج غير متحقق، وفقاً لدراسة (عطوي، ٢٠١٧: ١٠٢) لمعايير الاعتماد المؤسسي الوطنية لمؤسسات التعليم العالي العراقية لكل مستوى نضج، وذلك لأن عوامل نجاح كل مستوى تختلف عن المستوى الآخر.

اخضعت قائمة الفحص لتحكيم الأساتذة الأكاديميين ثم اخضعت الى اختبار الصدق والثبات باعتماد معامل (الفا سكرونباخ) للتأكد من دقة نتائج القائمة، وأن القيمة (٠,٦) تعد مقبولة، وكلما زادت فذلك دليل على صدق وثبات مقياس قائمة الفحص، وقد حُتت القائمة بمعامل بلغ (٠,٩١٧)، وهذا يُعد كافياً للعمل بموجبها والجدول (٣) يبين نتائج صدق والثبات

جدول (٣) : معامل (الفا كرونباخ) لصدق وثبات مقياس قائمة الفحص

المستوى والمتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
المستوى الثاني/ التخطيط	٣٥	٠,٨١٤
دعم الإدارة	٤	٠,٩٧٤
التخطيط الاستراتيجي	٥	٠,٩٣٨
المنهج الدراسي	٦	٠,٩٧١
أعضاء هيئة التدريس	٥	٠,٩٢٧
التركيز على الطلبة	٩	٠,٨٥٤
التركيز على أصحاب المصالح	٦	٠,٩٣٦
المستوى الثالث/ الإدارة	٢٤	٠,٧١٤
مشاركة العاملين وفرق العمل	٨	٠,٩٨٦
التدريب	١٠	٠,٩٤٤
توثيق العمليات	٦	٠,٩٦٩
المستوى الرابع/ القياس	٢٢	٠,٩٦٨
القياس والتقييم		
المستوى الخامس/ النظم	١٥	٠,٩٧٠
التحسين المستمر		
الاجمالي	٩٦	٠,٩١٧

المصدر: برنامج (SPSS, V.23).

المبحث الثاني
الجانب النظري

المحور الاول/ نموذج نضج القدرة

١- مفهوم نضج القدرة

عند البحث عن معنى النضج والقدرة في الموضوعات المهمة بهذا المجال، لاسيما هندسة البرمجيات ونظم المعلومات، لم يعثر على معنى محدد لها، وإنما جرى التطرق الى مفهوم نضج القدرة من دون توضيح معنى (النضج) والقدرة (المستخدمان في هذا المصطلح، لذا فإن تقديم معنى عن هذين المصطلحين امرأ ضرورياً للحصول على فهم عام لنموذج نضج القدرة. يصف معجم اكسفورد (Oxford, 2010:111,491) النضج (Maturity) بأنه حالة النضج أو الكمال أو المثالية أو التنمية أو النمو، اي يشير الى درجة التطور، ويضيف القدرة (Capability) بأنها قادر على فعل الشيء بكفاءة وبراعة، والقدرة على تحقيق هدف معين، ويجري قياس مستوى النضج عادة بما يسمى بالقدرة، ومن منظور اخر فإن نضج القدرة هو تحديد المستوى أو المكان عندما تكون الاشياء التي جرى اختبارها أو تحديدها أو فحصها قد وصلت الى افضل حالة "مثالية" (perfect) للغرض المتصور منها، ويمكن ان تصف تطور الشيء بمرور الوقت، وهذا الشيء يمكن ان يكون (فرداً، وظيفة، مشروع، منظمة) وما الى ذلك (Wendler, 2012: 1318-1319).

يتطلب التحسين المستمر فهم الفرق بين النضج وعدم النضج، فالمنظمات الناضجة هي القادرة على تحديد وتعريف عملياتها تعريفاً واضحاً وفقاً للخطوة الموضوعية كما تحدد المسؤوليات والصلاحيات (وفقاً لهذا التعريف) ويسم على كافة ارجاء المنظمة، فضلاً عن استخدامها لاساليب الكمية للحكم على جودة منتجاتها وعملياتها (Sarshar & Finnemore, 2002: 323). مقابل ذلك هناك المنظمات غير الناضجة التي ليس لها خطة عمل واضحة، وتتجاوز الميزانية والجدولة بشكل مستمر لعدم الاعتماد على اسس واقعية في التنبؤ، وليس هناك مسار عمل واضح لتحديد اهداف الجودة او حل لمشكلات العمليات (Zahran, 1998:126). ويشير (Mettler & Winter, 2010: 334) الى ان نموذج نضج القدرة هو اداة لتقييم القدرات التنظيمية للعناصر الناضجة واختيار الاجراءات المناسبة التي تأخذ العناصر الى اعلى مستوى من النضج، وعده (Poppelbub, 2011: 8) نموذج متعدد المراحل أو المستويات يصف الانماط القياسية في تطوير وتنمية القدرات التنظيمية. وعرفه (Katu, 2016: 219) بأنه نموذج يصف العمليات الفعالة لمنظمة ما، ويوفر لغة واطاراً للتقييم وتحديد الاجراءات ويرسم طريقاً للتحسين المستمر، وأشار (Yeh, et al; 2017: 2) الى انه " تقنية أو اسلوب أو نموذج لتعزيز الاداء عن طريق تحديد عدة مستويات من التدرجات لتقييم حالة المنظمة الراهنة وان تضع المنظمة استراتيجية قابلة للتنفيذ من اجل تنميتها"، لذا نرى ان نموذج نضج القدرة هو الاتي:-

أ- يقسم درجة التطور للمنظمة وفقاً لعدة مستويات متتالية تصف مسار التحسين.

ب- نموذج توجيهي لتحسين عمليات المنظمات عبر تقييم الحالة الراهنة للمنظمة واقتراح اجراءات للتحسين.

ج- اداة للتقييم الذاتي يمكن للمنظمة من تقييم مستوى الجودة الحالي ثم وضع الخطط اللازمة للانتقال الى المستوى اللاحق.

٢- النشأة والتطور

نشأت فكرة نماذج النضج من حركة إدارة الجودة، ففي عام (١٩٣٠) قدم (Walter Shewart) مبادئ ضبط العملية إحصائياً، وقد طورت هذه المبادئ من قبل (Deming) و (Juran)، وفي عام (١٩٧٢) قدم الكاتب (Nolan) نموذج النمو التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات في مقال نشرته Crises in Data Processing (Managing the Crises) في مجلة (Harvard Business Review)، إذ ينتمي نموذجه إلى منظور دورة الحياة والتي وصف فيها ست مراحل من النمو وصولاً إلى المرحلة النهائية اطلق عليها النضج (Maturity)، أي ان المنظمة تتطور مع مرور الوقت وتمر جميع مراحلها تلقائياً بالتحسين واثار التعلم (Wendler, 2012: 1318-1319).

بعد ذلك توجهت مفاهيم نموذج النضج إلى التكيف مع دائرة (Deming) (Plan) خطط، (Do) نفذ، افحص (Check) و اعمل (Act)، واقترح اول نموذج للنضج من قبل عالم الجودة (Philip Crosby) في عام (١٩٧٩) في كتابه (Quality is Free) والتي وصف فيها (شبكة نضج الجودة) QMMG - Quality Management Maturity Grid ((المعنية بقياس جودة المنظمة، تمثل هذه الشبكة أو المصفوفة أداة بسيطة لقياس الوضع الحالي للجودة والتوصية بإجراءات إضافية للوصول إلى مستوى النضج التالي، وتبورت هذه الأفكار من خلال خبرته الواسعة في تنفيذ نظام إدارة الجودة (Crosby, 1979: 38-39). في بداية عقد الثمانينات وضع (Walt Humphrey) وزملاءه خلال (٢٧) سنة امضوها في شركة (IBM) نموذجاً للنضج يوضح مراحل تحسين العملية بعد أن لاحظوا أن جودة المنتج ترتبط بشكل مباشر بجودة العملية المستخدمة لتطويره، فضلاً عن النجاح الذي حققته إدارة الجودة مما دفعهم إلى اقتراح النموذج.

في عام (١٩٨٦) كانت وزارة الدفاع الأمريكية تلجأ إلى العديد من المتعهدين الثانويين لتطوير برامج الحاسوب، وقد تجاوزت العديد من منتجاتهم حدود الموازنة المخطط لها والوقت المحدد للإنجاز، فضلاً عن رداءة منتجاتهم وصعوبة تقييم جودتها وكحاولة لتحديد أسباب تلك الاغفالات فإن وزارة الدفاع الأمريكية قامت بتمويل دراسة لتطوير نموذج نضج القدرة في معهد هندسة البرمجيات (Software Engineering institute- SEI) في جامعة (Carnegie Mellon) وقدم الاصدار الاول في آب عام (١٩٩١) لنموذج نضج القدرة (Capability Maturity Model) لتحسين وتطوير البرمجيات في المنظمات، ثم عدل وقدم عام (١٩٩٣) (Humphrey, 1989: 2). وقد جرى تصميمه لمساعدة المديرين على تحديد استراتيجيات لتحسين العمليات عبر نضج العملية الحالية وتحديد البرامج الأكثر أهمية لتحسين عمليات الجودة (Paulk, et al; 1993: 19-20).

٣- مستويات نضج القدرة

يستند نموذج نضج القدرة (CMM) إلى فكرة أساسية وهي ان التطور والتغير التنظيمي يحدث وفقاً لمرحلة متتالية يجري تنظيمها وترتيبها لقياس نضج عمليات المنظمة وتقييم قدرتها، وعادة ما تكون من خمس مستويات مرتبة تدرجياً لتصف حالة التطور التدريجي وصولاً إلى مرحلة (المثالية) وكل مستوى يساعد في وضع أولويات النجاح إلى المستوى الأعلى. ان المستويات الخمسة من (CMM) يمكن أن تتسع لتشمل مستويات إضافية أو تعديل المستويات الحالية حسب الحاجة (ISO 9004:2009)، وفي مايلي عرض لمستويات النضج المختلفة مع التغييرات التي تحدث في كل مستوى.

أ- مستويات (Crosby) للنضج

لفرض تحقيق أعلى مستويات الجودة للمنتجات والعمليات، قام عالم الجودة (Philip Crosby) في كتابه (Quality is free) بوضع إطاراً لقياس إدارة الجودة داخل المنظمات يسمى (شبكة نضج إدارة الجودة) (Quality Management Maturity Grid-QMMG)، الهدف منه مساعدة مديري المنظمات على تحديد مكانتها ومساعدتهم على التحرك (Moving) وصولاً إلى مستوى النضج التالي، (Prothmann & Stein, 2011: 3). يتكون النموذج (QMMG) من خمس مستويات لتقييم المنظمة بأكملها أو جزءاً منها وعلى أساسها يجري تقييم المنظمات، وسيجري إيجاز مستويات النضج لكروسبي في الجدول (٢).

جدول (٣): مستويات نضج إدارة الجودة لكروسبي

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
Uncertainty	Awakening	Enlightenment	Wisdom	Certainty
عدم التأكد	إدراك/التنهؤ	التبصير/الثقافة	الحكمة	التأكد
هو المستوى الأدنى، يتصف بالفوضوية وعدم وجود معرفة بإدارة الجودة بوصفها أداة إدارية لحل المشكلات.	تعتبر الإدارة بإدارة الجودة في المستوى الثاني ولكن لا يوجد استعداداً لتخصيص الوقت والتكاليف لها.	يبدأ الالتزام من قبل الإدارة بتنفيذ برامج تحسين الجودة والبدء بمعالجة النزاعات وتقييم كلف الجودة.	يتميز هذا المستوى بقدرة المنظمة على إحداث تغييرات دائمة.	في المستوى الأخير تعد الإدارة أن الجودة جزءاً حيوياً وتحدد نظام للوقاية وفريق الجودة.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصدر

Source: Crosby, P.B., (1979), "Quality is Free", New York: McGraw-Hill, P (38-39)

ب- مستويات نموذج نضج القدرة (CMM)
ان كل مستوى نضج يعني نضوج مجموعة فرعية من عمليات المنظمة واعدادها للانتقال الى مستوى النضج التالي كما يوضحه الجدول (٤) ويضم كل مستوى وصفاً لمجالات التركيز للمرحلة الرئيسية.

جدول (٤): مستويات نموذج نضج القدرة (CMM)

المستوى	وصف مجالات التركيز
الاول : الاول Initial	المنظمة في هذا المستوى لاتوافر بيئة عمل مستقرة لتطوير برامجها وعدم قدرتها على التنبؤ لكثرة التغيرات في العملية والتدخل الدائم لمسار العمل، وتواجه صعوبة في التزام العاملين مما يخلق ازمات داخل المنظمة، فضلاً عن تركيزه على خبرة ومهارات وقدرات العاملين بدلاً من القدرة التنظيمية التي تمتلكها المنظمة.
الثاني : مكرر Repeatable	تضع المنظمة السياسات للإدارة والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وتخطيط المشاريع وتبنيها مستقر ويستند تخطيط وإدارة عمليات المشاريع الجديدة على الخبرة السابقة للمشاريع المتشابهة ويمكن تكرار الممارسات الناجحة.
الثالث : المعرفة Defined	توثق مقاييس العملية المستخدمة في تطوير المنتجات، والممارسات تكون محددة ومفهومة وموثقة كما يشمل هذا المستوى تكامل هندسة البرمجيات وإدارة العمليات تكاملاً تاماً، والادوار والمسؤوليات معرفة ومحددة وتطبق برامج التدريب في كافة أنحاء المنظمة.
الرابع : المنار Managed	توافر المنظمة البيانات التفصيلية لعملياتها مع إدراكها بشكل فاعل وتستخدم المقاييس الكمية في تقييم العمليات مع توافر قاعدة بيانات موحدة لجميع وتحليل العمليات والمنتجات، وتستخدم التحليل الاحصائي لقرن توجهاً وقضايا المخاطرة والعمل على تقليلها وتبني المنظمة بعض العمليات التي تساعد على التخلص من الجذور التي تسبب المشاكل.
الخامس : الأمثل Optimizing	تركز المنظمة على التحسين المستمر عبر التقنية الكمية للعملية ومن التقنيات الأتكال البديعة وللتنظمة الوسائل اللازمة لتمييز وتحديد نقاط القوة والضعف ودعم العملية وتركز على منع العيوب، ويحدث التحسين نتيجة للتقدم التدريجي في العملية.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصدر

Kirikoglu, Onur,(2017)"A maturity model for Improving Data Quality Management", Master Thesis, University of Twente School of Management and Governance Enschede, The Netherlands, P (19-20).

المحور الثاني

عوامل النجاح الحرجة في التعليم: تأطير نظري

١- مفهوم عوامل النجاح الحرجة

ان مصطلح عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factor – CSF) ضروري لأي منظمة من أجل تحقيق اهدافها، وتختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر. فبحسب جهود الباحثين (Rockart) عام (١٩٧٩) وباعتماد على المفاهيم السابقة التي قدمها (D.Ronald Daniel) في عام (١٩٦١) جرى تعريف عوامل النجاح الحرجة (Rockart, 85 : 1979) على انها مجموعة من المجالات او العوامل التي تحقق نتائج مرضية للمنظمة وتضمن الاداء التنافسي الناجح لها، وتعد مفتاح نجاح تساعد على الازدهار وتجري الامور بها على النحو الصحيح.

اشار (سلمان، ٢٠١٤ : ٤٥) الى "مفتاح النجاح للمنظمات، واهمالها يؤدي الى الفشل لعدم وضع استراتيجية وفق تلك العوامل"،

وبين (Davis,2014: 388) بانها " مجموعة من الخصائص والوظائف والقرارات او القيود التي تعد حرجة لنجاح المؤسسة وبقائها".

ان التعاريف قد بينت بنحو واضح عوامل النجاح الحرجة بأنها مجموعة من العوامل او المجالات او الانشطة التي تقود المنظمة

نحو تحقيق النجاح وتحقيق اهدافها، لذلك يمكن تعريف عوامل النجاح الحرجة بانها " عدد محدد من العوامل الرئيسية والحاسمة

التي تركز عليها المنظمة وتحقق لها مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في تحقيق اهدافها و ان تحديدها بنحو صحيح يضمن

الاداء التنافسي الناجح لها"

٢- التطور التاريخي

اتفق العديد من الباحثين والكتاب، (Caralli, 2004: 302) (Ginter, et al; 1998: 302) (Rockart&Bullen,1981:14,19) (Abdulhamid, 2013: 1498)

(Gates, 2010: 25) (25) على ان التسلسل الزمني لمصطلح عوامل النجاح الحرجة قد

صاغ واقتراح من قبل (D.Ronald Daniel) في عام (١٩٦١) عندما ناقشها في مقال نشره بعنوان (Management

Information Crisis) في مجلة (H.B.R)، والتي اشار فيها الى اهمية نظم المعلومات، وبين ان المنظمات يجب ان تركز

على هذه العوامل لكي تحقق النجاح التنظيمي ولتكون المنظمة فاعلة في تجنب الافراط في تناول المعلومات، وفي عام (١٩٧٦)

اشار (Anthony & Dearden) الى ضرورة التركيز على عوامل النجاح الحرجة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتخطيط

الاداري وإدارة نظام التخطيط والرقابة وان المديرين مسؤولين عن تقديم تقارير عن عوامل النجاح الحرجة الخاصة بالوظائف

المعنية لتلك المنظمات.

في اواخر السبعينات واول الثمانينات من القرن العشرين المنصرم وجدت المنظمات نفسها في وسط ثورة المعلومات وادى نمو

نظم المعلومات الى انتاج كمية كبيرة من المعلومات لاغراض التحليل واتخاذ القرارات وكان لظهور الحاسوب الشخصي وتطور

مجال نظم المعلومات الى تكنولوجيا المعلومات مؤشراً على ان الانفجار المعلوماتي مستمر، وبلاستناد الى افكار كل من

(D.Ronald Daniel) و (Anthony & Dearden) بين (Rockart) في عام (١٩٧٦) من (مدرسة معهد ماساتشوستس

للتكنولوجيا والمعلومات) في مقالة (Executive Define Their Own) المنشور في مجلة (H.B.R) مفهوم عوامل النجاح الحرجة، بوصفها وسيلة لمساعدة المسؤولين التنفيذيين على تحديد احتياجاتهم من المعلومات.

٣- تصنيف عوامل النجاح الحرجة في التنظيم تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق مستويات جودة عالية وإلى التميز من أجل البقاء والاستمرار في عالم يسوده المنافسة الشديدة والرغبة في تقديم خدمة تعليمية متميزة، وبما أن الجامعات تعد الركيزة الأساس للتعليم العالي كونها تعمل على تنمية الترات المعرفية والثقافية والمهارية لمدخلاتها بهدف تحسين جودة الأداء ومد متطلبات وحاجات سوق العمل، لذا تولي مؤسسات التعليم العالي اهتماماً خاصاً بمجموعة من عوامل النجاح الحرجة لتحقيق الأداء العالي لضمان نجاحها وتركز على المجالات التي تتفق بها وتعد أساسية لنجاحها.

يقصد بعوامل النجاح الحرجة في المؤسسات التعليمية هي تلك العوامل التي تحقق بنتائجها إذا كانت مرضية أداءاً تنافسياً ناجحاً للجامعة (المؤسسة التعليمية)، وهي عدد معين من المجالات التي ينبغي التركيز عليها لتؤدي بطريقة صحيحة لضمان نجاح الاعمال (الطائي وآخرون، ٢٠١٢ : ٣٣٤).

بناءً على ما تقدم أنفاً تعددت آراء الكتاب والباحثين في تصنيف عوامل النجاح الحرجة، والتي تعد عوامل نجاح داعمة ومساندة لجودة عملية التعليم وإن التزام مؤسسات التعليم العالي بها يضمن تحسين المنظومة التعليمية، والجدول (٥) يبين هذا العامل.

جدول (٥): تصنيف عوامل النجاح الحرجة في التعليم وفقاً لآراء الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	عوامل النجاح الحرجة
١	(Ishikaw, 1976)	(دور قسم الجودة، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين وفرق العمل، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر).
٢	(Crosby, 1979)	(دعم الإدارة العليا، دور قسم الجودة، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين وفرق العمل، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، العمل التصحيحي، كلف الجودة).
٣	(Juran, 1981)	(دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير، إدارة جودة الموردين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تصميم المنهج الدراسي، التحسين المستمر).
٤	(Deming, 1986)	(دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير، إدارة جودة الموردين، مشاركة العاملين وفرق العمل، التحسين المستمر، كلف الجودة).
٥	(Saraph, et al; 1989)	(دعم الإدارة العليا، دور قسم الجودة، التدريب والتطوير، إدارة جودة الموردين، جودة البيانات والتقارير، علاقات العاملين).
٦	(Black & Porter, 1996)	(إدارة جودة الموردين، مشاركة وفرق العمل، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، الاتصالات).
٧	(Kanji, et al; 1999)	(التدريب والتطوير، إدارة جودة الموردين، مشاركة العاملين وفرق العمل، القياس والتطوير، تصميم المنهج الدراسي، التركيز على أصحاب المصالح).
٨	(Rao, et al; 1999)	(دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتطوير، تصميم المنهج الدراسي، التركيز على أصحاب المصالح).
٩	(Bayraktara, et al ; 2008)	(دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتطوير، ضبط العملية، تصميم المنهج الدراسي، التحسين المستمر، التقدير والمكافأة، الطلبة، التركيز على أصحاب المصالح).
١٠	(Asifi, et al ; 2011)	(دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتطوير، ضبط العملية، تصميم المنهج الدراسي، التحسين المستمر، التركيز على أصحاب المصالح).
١١	(Zakuan, et al ; 2012)	(دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين وفرق العمل، القياس والتطوير، التركيز على أصحاب المصالح).
١٢	(Nadim & Al-Hinai, 2016)	(دعم الإدارة العليا، التدريب، مشاركة العاملين وفرق العمل، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتطوير، ضبط العملية، تصميم المنهج الدراسي، التحسين المستمر، التركيز على أصحاب المصالح).

المصدر : اعداد الباحثان

يتضح من الجدول (٥) أن هناك ثمانية عوامل نجاح حرجة أساسية قد اتفق عليها الكتاب والباحثين، مع إضافة عامل تاسع وهو (توثيق المبيعات)، وفقاً لما يتطلبه المستوى الثالث لنموذج نضج القدرة وفي مايلي شرحاً مختصراً لهذه العوامل.

١- دعم الإدارة العليا Top Management Supporting : تعد الإدارة العليا بمثابة المحرك الأساس للمؤسسة التعليمية، كونها تحدد المسار من خلال الرؤية التي تتبناها، والقرارات الحاسمة والمستقبلية التي تتخذها وتعمل عليها، وإنها تتولى تصميم الهياكل التنظيمية عبر تحديد المسؤوليات والسلطات ونمطها وتحديد وسائل الاتصالات التنظيمية، فهي تشكل الأساس المتيّن لارتقاء المؤسسة التعليمية بممارساتها إلى أعلى مستويات الجودة (القيسي، ٢٠١٣ : ٨٤).

٢- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning : علم وفن يوجه المؤسسات التعليمية نحو تطوير استراتيجياتها واتخاذ القرارات المهمة التي تحدد ملامح مستقبلها ووضع الخطط اللازمة لإنجاز أهدافها وحل المشكلات التي تعترض وصولها إلى المستقبل المنشود (صالح وعكالك، ٢٠١٣ : ٣٥).

٣- المنهج الدراسي Educational Curriculum : مجموعة من المعارف والمعلومات والقيم والحقائق التي يجري صياغتها في قالب محتوى علمي تهيئها المؤسسات التعليمية للمتعلم بقصد تحقيق النمو المتكامل للفرد من جميع النواحي العقلية والنفسية والحركية (مصلح، ٢٠١٠ : ٨).

- ٤- التركيز على اصحاب اصحاب المصالح Stakeholders Focus: من الصعوبات التي تواجه التعليم العالي هو محاولة تحديد المستفيد من الخدمات التعليمية بشكل دقيق، والذي يمكن ان يكون جميع اصحاب المصالح الداخليين (اعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلبة) أو اصحاب المصالح الخارجيين (سوق العمل، المجتمع) الذين سيستفيدون منها ويتأثرون بتحقيق اهدافها. بين (Pereira & Desliva, 2003: ٤٠٥) ان من اهم اصحاب المصالح التي تسعى المؤسسات التعليمية الى تلبية احتياجاتهم هم:
 - أ- الطلبة: يعد احد المحاور الاساس والاهم في العملية التعليمية، لان المؤسسة التعليمية قد بنيت لخدمته وتحقيق رضاه (بني حمدان، ٢٠١٢: ٩).
 - ب- اعضاء هيئة التدريس: هم محور الارتكاز لتحقيق الاهداف التعليمية، اذ يتوقف نجاحها على كفاءة وإهلية عضو هيئة التدريس، فهو الداعم الرئيسة ورأس مالها الفكري لقوة المؤسسة وسمعتها، و يتحمل العبء الأكبر في عملية صناعة العقول وبناء القدرات الذهنية بإبداع وإقتان وصولاً إلى مرحلة التعلم الذاتي القادر على الاستمرارية (الهويد، ٢٠١٢: ٢٣).
 - ت- سوق العمل والمجتمع المحلي : تلبية احتياجات المؤسسات المختلفة (الحكومية و الأهلية) بالمخرجات التعليمية المؤهلة علمياً ومهارياً وفنياً وتشغيلهم فيها بما يتوافق مع تخصصاتهم ويتلاءم مع الفرص الوظيفية المتاحة، فضلاً عن تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع (الدلو، ٢٠١٦: ٦٠).
- ٥- مشاركة العاملين وفرق العمل Employees Participation & Team-Work: تُعد مشاركة العاملين منهج العمل الجماعي والمفتاح الاساس لتحسين العمليات وتحقيق الجودة، واحدى سبل تحقيق مشاركة العاملين هو استخدام وتشكيل فرق العمل التي تمثل مجموعة صغيرة من الافراد الذين لديهم هدف مشترك موجه نحو الاداء وتحقيق النجاح (Krajewski, 2016: 121-122).
- ٦- التدريب Training: يحتل التدريب اهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية كونه يعد عاملاً نجاح يسهم في تحسين جودة اداء المشاركين ورفع كفاءتهم في جميع مفاصل العملية التعليمية، ولأن برامجه تتطلب اكتساب مهارات جديدة، فضلاً عن ان التغيرات في كل مستوى من مستويات الجودة تتطلب تدريباً مستمراً لذا فإن تطبيق الجودة يبدأ وينتهي بالتدريب (Kelner, 1998: 31).
- ٧- توثيق العمليات Processes Documenting: يعد توثيق العمليات من المعايير المهمة التي لا يمكن ان تتبدل او تتغير بتغير الأشخاص مهما كانت مسمياتهم الوظيفية او مكانتهم لانه من غير المنطقي السير دون وثيقة مكتوبة يمكن الرجوع اليها عند الحاجة (الحربي، ٢٠٠٧: ٨١). عليه فمن الضروري توثيق البرامج والجراءات الادارية والتعليمية واللائحة والانظمة والتوجيهات للمؤسسات التعليمية التي تهدف الى تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية والارتقاء في جميع جوانب المنظومة التعليمية.
- ٨- القياس والتقييم Measurement & Evaluation: ان الاهتمام بالقياس والتقييم له اثر كبير في تحسين الاداء للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن اثاره الدافعية لتحقيق اعلى مستويات الجودة. فالقياس (Measurement) هو تقدير المستويات والاشياء سواء كانوا مستفيدين، خدمات، تقنيّة وتقديرها كميّاً، اما التقييم (Evaluation) هو عملية تصدر عنها احكام تستعمل بوصفها اساس للتخطيط وتأهيل الافراد ومراجعة الاساليب والاهداف في ضوء هذه الاحكام، فالقياس يعنى بتزويدنا بالبيانات بينما التقييم يهتم باصدار الاحكام والتوصيات (خرميط، ٢٠١٠: ٢٣٤). وكلاهما ادوات مهمة لتحديد جودة اداء المؤسسات التعليمية وتساعد على تحديد مجالات الضعف لعلاجها والبحث عن التحسينات، ومن الضروري تحديد مؤشرات الاداء الرئيسة بوضوح قبل البدء في القياس والتقييم (Nadim & Al-Hinai, 2016: 150).
- ٩- التحسين المستمر Continues Improvement : تعني فلسفة البحث المستمر عن طرائق التحسين التدريجي في كل أنشطة المؤسسة التعليمية سواء المدخلات او العمليات او المخرجات (سلامة، ٢٠٠٥: ٢٥). ان الهدف من تحسين الجودة في اي مؤسسة تعليمية هو تطوير وتحسين مستوى ادائها مع خفض التكاليف والوقت والجهد الضائعين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المستفيد ، كما يرى (Heizer, et al; 2017: 219) ان الهدف الاساس والنهائي للتحسين المستمر يتمحور حول المثالية او الكمال (perfection) الذي لم يتحقق او قد يراه البعض صعب التحقيق نظراً للعديد من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة وغيرها من المتغيرات التي تعيق بلوغ ذلك، الا ان السعي الجاد والدائم لبلوغ هذا الهدف وتحسين جميع جوانب المؤسسة يحفز الادارات وعاملها على تقديم الافضل والسعي الى التميز.

المبحث الثالث

عرض نتائج البحث ومناقشتها

المحور الاول : عرض نتائج قائمة الفحص

سيجري عرض نتائج قائمة الفحص التي تضم بيانات ومعلومات حول تقييم مستويات نضج القدرة للكياليات الحكومية (كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، كلية اقتصاديات الاعمال/جامعة النهرين) والكياليات الأهلية (كلية التراث الجامعة، كلية المنصور الجامعة، كلية الاسراء الجامعة)، لغرض التعرف في أي مستوى من

المستويات الخمسة (مستويات نضج القدرة) يكون الموقع الحقيقي لكل كلية، وسيجري اخذ الفقرات التي حققت وزن من (٢) فأكثر وفق المقياس الخماسي، واعتماد عتبة القطعة (٦٥%) لتحديد مستوى نضج الكليات.

١- المستوى الأول / اولي (Initial)

بما ان المستوى الأول لا يتضمن اي فقرات، لانه يمثل البداية، وفيه لاتدرك المؤسسة التعليمية اهمية تطبيق ادارة الجودة ولو بشكل اولي، ولايضمن اي عمليات مخططة، ولا توجد بيئة عمل مستقرة، عليه لاتوجد اجراءات وتعليمات محددة للعمل، ولكن تعتمد المؤسسة على الجهود الفردية في انجاز عملياتها وتقديم خدماتها والمتطلبات المالية تكون غير كافية، وبذلك تكون المؤسسة التعليمية غير ناضجة، عليه فان جميع الكليات الحكومية والاهلية متجاوزة لهذا المستوى لانها بالتاكيد لديها اهتمام وان كان بسيطاً لتطبيق الجودة ولديها اجراءات عمل وجهود فردية احياناً لانجاز الاعمال.

٢- المستوى الثاني / التخطيط (Planning)

يتضمن هذا المستوى (٣٥) فقرة موزعة على ست عوامل نجاح حرجية متمثلة ب (دعم الإدارة العليا لتطبيق معايير الجودة، التخطيط الاستراتيجي، المنهج الدراسي، اعضاء هيئة التدريس، التركيز على الطلبة و التركيز على اصحاب المصالح)، وكما مبين في الجدول (٦).

الجدول (٦)

ت	عوامل النجاح الحرجية	كلية ادارة / اقتصاد / جامعة بغداد	كلية الادارة / اقتصاد / جامعة المستنصرية	كلية الاعمال / جامعة التهرين	كلية التراث / الجامعة	كلية المنصور الجامعة	كلية الاسراء الجامعة
اولاً: دعم الإدارة العليا لتطبيق معايير الجودة							
١	توفر الإدارة العليا أهمية تطبيق إدارة الجودة، وجعل الجودة ضمن توجهها الاستراتيجي.	١	١	١	١	١	١
٢	تشجيع الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في جميع القسام الكلية من خلال المؤتمرات، الندوات، الدورات وورش العمل.	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٣	شاقق الإدارة العليا القضايا المتعلقة بضمان تنفيذ الجودة في اجتماعات مجلس الكلية.	١	١	٣	٣	٣	١
٤	تهتم الإدارة العليا بالوحدة الادارية المسؤولة عن ضمان الجودة في الكلية وتتواصل معها من خلال مشاركتها في اجراءاتها المختلفة بوضع وتغيير معايير الجودة وضمان تحققها.	١	١	٣	٣	٣	١
عدد الفقرات التي حققت وزن من ١ فأكثر							
الوزن المتحقق							
٥	تعد الكلية التخطيط الاستراتيجي لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد.	١	١	٢	٢	٢	٢
٦	تتوافر في الكلية رؤية ورسالة موثقة ويتم مراجعتها دورياً.	١	١	٣	٣	٣	١
٧	تقوم الكلية بنشر الرؤية والرسالة واعلنها.	٣	٣	٢	٢	٢	١
٨	تلتزم الكلية بالتوقعات الزمنية الخاصة بتنفيذ خططها.	٤	٢	٢	٢	٢	٣
٩	يجري تعديل الخططة الاستراتيجية عند حدوث تغييرات في المتطلبات التعليمية.	١	٢	٢	٢	٢	٣
عدد الفقرات التي حققت وزن من ٢ فأكثر							
الوزن المتحقق							
١٠	توجد في الكلية خطة للتطبيق عملية تصميم المناهج الدراسية.	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١	تتوافق اهداف تصميم المناهج الدراسية مع متطلبات (الطلبة، المجتمع، سوق العمل).	١	١	٢	٢	٢	٢
١٢	يشترك ممثلي الجهات المستفيدة في تصميم المناهج الدراسية وتأثيره بناءاً على المقترحات التي توجب ذلك.	٠	٠	٠	٠	٠	٢
١٣	تهتم الكلية برأي أعضاء هيئة التدريس عند تصميم المناهج الدراسية.	٣	٢	٢	٢	٢	٣
١٤	تهتم الكلية برأي الطلبة عند تصميم المناهج الدراسية.	٠	٠	٠	٠	٠	٢
١٥	تهتم الكلية برأي سوق العمل عند تصميم المناهج الدراسية.	٠	٠	٠	٠	٠	٢
عدد الفقرات التي حققت وزن من ٢ فأكثر							
الوزن المتحقق							
١٦	يراعى اعضاء هيئة التدريس أهمية تطبيق متطلبات الجودة في العملية التعليمية.	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٧	يشترك اعضاء هيئة التدريس في وضع خطط الجودة.	٢	٢	٠	٠	٠	٢

[illegible]

الجدول (٧) : قائمة فحص المستوى الثالث / الإدارة (Management)

ن	فترات عوامل النجاح الحرجة	كلية الإدارة والاقتصاد والتجارة والمشتريات والمالية	كلية الإدارة والاقتصاد والتجارة والمشتريات والمالية	كلية الهندسة والعلوم الطبية	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	كلية العلوم الطبية	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
سابعاً : مشاركة العاملين و فرق العمل							
١	تتبنى الكلية فرق العمل الجماعي في التجار أعمالها.	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	تمتلك الكلية نظاماً موحداً لتوثيق ومشاركة العاملين (سواء كان ورقي أو الكتروني).	٢	١	١	١	١	١
٣	يشترك العاملون في الكلية مع الإدارة العليا في صنع القرارات.	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	يوجد نظام لتلقي ملاحظات العاملين في الكلية وشكاوهم وعقوبة التعامل معها (مصدوق شكوى، مكتب تلقي الشكاوى، اتصالات).	١	١	١	١	١	١
٥	يوجد دليل موثق لتحديد ضوابط وإجراءات عمل فرق العمل.	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	يشترك العاملون و فرق العمل في تحديد مشكلات العمل وحلها.	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	تجتمع فرق العمل بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل والمشاركة في صنع القرارات.	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٨	توافر الكلية نظام اتصالات فاعل بين العاملين و فرق العمل لتسهيل عملهم.	٠	٠	٠	٠	٠	٠
عدد الفترات التي حققت وزن من 2 فأكثر							
ثامناً : التدريب							
٩	يوجد قسم خاص للتدريب وتأهيل المتدربين في الكلية (تدريسيين، فنيين، الإداريين).	٤	٤	٤	٤	٤	٤
١٠	تخصص الكلية الموارد المالية والمادية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية.	٣	٣	٣	٣	٣	٣
١١	تعمل الكلية على إعداد برامجها التدريبية في ضوء احتياجاتها التدريبية.	٤	٤	٤	٤	٤	٤
١٢	تمتلك الكلية قاعدة بيانات منظمة ببرامج التدريبية المتخصصة.	٣	٣	٣	٣	٣	٣
١٣	تنظم الكلية دورات تدريبية وتدوات وورش عمل لمتدربيها للتأكد على أهمية ضمان الجودة.	٣	٣	٣	٣	٣	٣
١٤	تعلن الكلية عن نشاطاتها بطريقة منظمة (التدوات، الورش التدريبية، المحاضرات النقاشية) من خلال وسائل الاعلام وشبكات التواصل الاخرى.	٤	٤	٤	٤	٤	٤
١٥	تمنح الكلية تسهيلات لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والدورات والورش التدريبية المحلية والإقليمية.	٣	٣	٣	٣	٣	٣
١٦	توجد وحدة تنظيمية تعمل على إقامة دورات تدريبية للخريجين العاطلين عن العمل.	٤	٤	٤	٤	٤	٤
١٧	لدى الكلية توجه لارسال طلباتها خارج البلد للمشاركة في الدورات.	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١٨	تعمل الكلية على تفعيل البرامج والدورات النوعية.	٢	٢	٢	٢	٢	٢
عدد الفترات التي حققت وزن من 2 فأكثر							
ثامساً : توثيق العمليات							
١٩	توثق الكلية تقدمها نحو تحقيق رسالتها واهدافها.	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٢٠	يوجد توثيق منظم للإجراءات المطلوبة لكل جوانب العمليات الإدارية.	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٢١	يوجد توثيق منظم للإجراءات المطلوبة لكل جوانب العمليات التعليمية.	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٢٢	يوجد توثيق لسياسات وإجراءات ضمان الجودة نحو اكمال البرنامج التعليمي والتي تشمل (معايير الاداء التعليمي، مشاركة الطلبة وتقييمهم في البرامج التعليمية).	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٢٣	توجد في الكلية قاعدة بيانات شاملة حول (اعداد الطلبة و التدريسيين والفنيين في كل قسم).	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٢٤	يوجد توثيق لمشاركات أعضاء هيئة التدريس في (اللجان، نشر البحوث او الكتب، تقديم الاستشارات، الاشراف ومناقشة وتقييم الرسائل والاطاريح).	٤	٤	٤	٤	٤	٤
عدد الفترات التي حققت وزن من 2 فما فوق							
١	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢

المصدر: اعداد الباحثان

يتضح من الجدول (٧) ان اجمالي الفقرات التي حققت وزن من (٢) فأكثر في قائمة الفحص للمستوى الثالث (الإدارة) من مجموع (٢٤) فترة كانت لكلية إدارة واقتصاد/ جامعة بغداد (١٦)، وكلية إدارة واقتصاد/ الجامعة المستنصرية (١٢)، وكلية اقتصاديات الاعمال/ جامعة النهرين (١١)، وكلية التراث الجامعة (١١)، وكلية المنصور الجامعة (١١)، وكلية الاسراء الجامعة (١٦).

٤- المستوى الرابع / القياس (Measurement)

يتضمن هذا المستوى عامل نجاح (القياس والتقييم) والذي يشمل (٢٢) فترة وكما مبين في الجدول (٨)

الجدول (٨) : قائمة فحص المستوى الرابع/ القياس (Measurement)

ت	عوامل النجاح المرحلة	فترة إدارة اقتصاد جامعة بغداد	فترة إدارة اقتصاد جامعة المستنصرية	فترة إدارة اقتصاد جامعة النهرين	فترة إدارة اقتصاد جامعة المنصور	فترة إدارة اقتصاد جامعة الاسراء
١	عشر : القياس والتقييم					
٢	توجد آلية لتقييم أداء الطلبة	١	١	١	١	١
٣	توجد آلية لتقييم مدى استيفاء الطلبة لمتطلبات معايير الجودة	١	١	١	١	١
٤	تطبيق القياس التقييم الذاتي وتقييم التفاعل الداخلي للفرع	٢	٢	٢	٢	٢
٥	تتعاون الكلية مع الجامعات الإقليمية والعالمية في مقارنة أداها	١	١	١	١	١
٦	تستخدم الكلية مؤشرات الأداء لآراء عمالقة المقارنة مع كليات الرعية	١	١	١	١	١
٧	تعد الكلية تقارير مع كليات عالمية رعية رعية بغرض تطوير النتائج	١	١	١	١	١
٨	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
٩	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٠	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١١	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٢	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٣	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٤	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٥	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٦	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٧	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٨	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
١٩	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
٢٠	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
٢١	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١
٢٢	تعد الكلية على آلية عمل واضحة لعمليات القياس المقارنة لكل الشرائع	١	١	١	١	١

المصدر: اعداد الباحثان

يتضح من الجدول (٨) ان اجمالي الفقرات التي حققت وزن من (٢) فأكثر في قائمة الفحص للمستوى الرابع (القياس) من مجموع (٢٢) فترة كانت لكلية إدارة واقتصاد/ جامعة بغداد (١١)، وكلية إدارة واقتصاد/ الجامعة المستنصرية (١١)، وكلية اقتصاديات الاعمال/ جامعة النهرين (٨)، وكلية التراث الجامعة (٨)، وكلية المنصور الجامعة (٨)، وكلية الاسراء الجامعة (١٢).

٥. المستوى الخامس : التعلم (Learning)

يتضمن هذا المستوى عامل نجاح (التحسين المستمر) والذي يشمل (١٦) فترة وكما مبين في الجدول (٩).

الجدول (٩) : قائمة فحص المستوى الخامس/ التعلم (Learning)

ت	عوامل النجاح الحرجة	أداة إدارة وإعداد	أداة إدارة وإعداد	أداة إدارة وإعداد	أداة إدارة وإعداد	أداة إدارة وإعداد
١	يعد التحسين المستمر نشاطاً أساسياً ويوماً لجميع العمليات في الكلية	١	١	١	١	١
٢	توجد لجنة عليا في الكلية لتنسيق عمليات التحسين المستمر.	١	١	١	١	١
٣	يجري مراجعة المعايير والمقاييس المحددة من قبل المسؤولين عن عملية التطوير بشكل مستمر.	١	١	١	١	١
٤	تجري الكلية التحسينات المستمرة والتحديث الدوري لمعايير جودة التعليم	١	١	١	١	١
٥	تتبع الكلية التغييرات التكنولوجية على وفق خطة محددة	١	١	١	١	١
٦	تمتلك الكلية بيانات مفصلة عن العملية التعليمية تساعد في اختيار التكنولوجيا المناسبة.	١	١	١	١	١
٧	تستخدم الكلية التكنولوجيا لإدارة العمليات الجامعية مثل إدارة (المشروع، فرق العمل، الاجتماعات، إلخ)	١	١	١	١	١
٨	تستخدم الكلية خدمات وتقنيات جديدة وحديثة في التطوير	١	١	١	١	١
٩	تعتمد الكلية أساليب وتقنيات حديثة في برامجها التدريبية لمواكبة التطورات والمستجدات العلمية	١	١	١	١	١
١٠	تشجع الكلية مبادرات العاملين والأعضاء الناجمة للتحسين المستمر من خلال وضع البرامج التي تدعم المبدعين.	١	١	١	١	١
١١	يوجد فريق من المدربين ذوي الخبرة والمهارة يستلهمهم الكلية لخدمة عملية التحسين المستمر.	١	١	١	١	١
١٢	تمتلك الكلية آليات مرنة للتكيف مع التغيرات في الاستراتيجيات، البرامج، الشايف وشروطها التشغيلية.	١	١	١	١	١
١٣	توظف الكلية تكنولوجيا التطوير عن بعد من خلال شبكة الإنترنت لخدمة عملية التطوير	١	١	١	١	١
١٤	بالاعتماد على نتائج الفحص، تعمل الكلية على أن تتوافق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل المستمرة	١	١	١	١	١
١٥	تقوم الكلية بمراجعة نشاطات إدارة التطوير للتكنولوجيا بشكل مستمر ودوري.	١	١	١	١	١
عدد الفقرات التي جلت وزن من ١ فأكثر						

المصدر : اعداد الباحثان

يتضح من الجدول (٩) ان اجمالي الفقرات التي حققت وزن من (٢) فأكثر في قائمة الفحص للمستوى الخامس (التعلم) من مجموع (١٥) فترة ، كان (٢) لجميع الكليات الحكومية والاهلية (قيد البحث).

المحور الثاني : تفسير نتائج قائمة الفحص

يمكن تحديد مستوى نضج كل كلية وبيان موقعها الفعلي ضمن المستويات الخمسة وعلى النحو الآتي:-

١- ايجاد عتبة قطع (PT[EP-CMML]) كل مستوى من مستويات نضج القدرة للعملية التعليمية (Pass Threshold For Educational Process-Capability Maturity Model Levels) ، وذلك لان عوامل كل مستوى تختلف عن المستوى الآخر.

من خلال تحديد مجموع فقرات كل مستوى من مستويات نضج القدرة الخمسة ((Total Questions For Capability (TQ-CML (Maturity Levels) ، وتضرب (TQ-CML) في (PT) حدود عتبة القطع البالغة (٦٥%) لاجداد عتبة قطع لكل مستوى نضج كما موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠) : حدود عتبة القطع لتقييم مستويات نضج القدرة

مستويات نضج القدرة للعملية التعليمية	مجموع الفقرات في كل مستوى نضج القدرة (TQ-CML)	PT [EP-CMML] = (TQ-CML) . 65 %
المستوى الاول	لا يوجد	-
المستوى الثاني	٣٥	٢٣
المستوى الثالث	٢٤	١٦
المستوى الرابع	٢٢	١٤
المستوى الخامس	١٥	١٠

٢- مقارنة مجموع الفقرات التي حققت وزن (٢) فأكثر في كل مستوى من مستويات النضج للكليات الحكومية والاهلية (CML_(ij)) (Capability Maturity Level) مع حدود عتبة قطع كل مستوى (PT [EP-CMM]) لتحديد مستوى النضج المتحقق الفعلي كما موضح في الجدول (١١).

جدول (١١) : ملخص نتائج التقييم لمستويات نضج القدرة

المستويات	حدود عتبة القطع PT [EP-CMM]	الكليات الحكومية				الكليات الاهلية
		كلية ادارة والتنسيق جامعة المستنصرية	كلية ادارة والاقتصاد/الجامعة النهريين	كلية التراث الجامعة	كلية المنصور الجامعة	كلية الاسراء الجامعة
مجموع الفقرات التي حققت وزن من ٢ فأكثر في كل مستوى من مستويات نضج القدرة (CML _{ij})						
الاول	-	-	-	-	-	-
الثاني	٢٢	٢٨	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤
الثالث	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦
الرابع	١١	١١	١١	١١	١١	١١
الخامس	٦	٦	٦	٦	٦	٦

٣- من الجدول (١١) يتضح ان مستوى النضج يتحقق عندما يكون مجموع الفقرات المحققة وزن من (٢) فأكثر لكل كلية حكومية واهلية (CML_(ij)) (Capability Maturity Level) في كل مستوى من مستويات نضج القدرة الخمسة اكبر او يساوي من حدود عتبة قطع كل مستوى نضج (PT [EP-CMM]) كما في الصيغة:

$$EP-CMM = \{ CML_{(ij)} \geq PT_{[EP-CMM]} \}$$

يتضح من الجدول (١١) ان كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد من الكليات الحكومية قد حققت المستوى الثاني (التخطيط)، واقتربت من عتبة قطع المستوى الثالث (الادارة)، وبذلك تجاوزت حدود عتبة القطع في كلاً من المستويين المذكورين، تليها كلاً من كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية وكلية اقتصاديات الاعمال /جامعة النهريين بتحقيقهما المستوى الثاني فقط. اما الكليات الاهلية فقد تصدرت المستوى الثاني والثالث كلية الاسراء الجامعة، وتليها كلية التراث الجامعة وكلية المنصور الجامعة بتحقيقهما وتجاوزهما عتبة قطع المستوى الثاني.

المحور الثالث

نتائج اختبار فرضيات البحث

اولاً: نتائج اختبار فرضيات الفروق بين الكليات الحكومية والاهلية ، باستخدام اختبار ((Mann-Whitney)) على وفق مستويات نضج القدرة (الخمس) للعملية التنظيمية

١- الفروق في المستوى الاول / الاول (Initial)
لا يضم هذا المستوى اي فقرات كونه مستوى اولي وغير منضبط، ولان العمل ينجز به على اساس الخطأ والصواب ، لذا فان النتيجة تساوي واحد.

٢- الفروق في المستوى الثاني / التخطيط (Planning)

أ- الفروق بين الكليات الحكومية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (١٢) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينة الكليات الحكومية للمستوى الثاني

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد- الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية	٠,٢٦٧	٠,٧٨٩	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد - اقتصاديات الاعمال /جامعة النهريين	٠,١٦٦	٠,٠٢٧	توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية - اقتصاديات الاعمال/ جامعة النهريين	١,٠٨١	٠,٢٨٠	لا توجد فروق معنوية

تشير نتائج الجدول (١٢) الى تحقق فروق معنوية بين الكليتين (الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد واقتصاديات الاعمال/جامعة النهريين)، لان قيمة مستوى الدلالة (P) اقل من مستوى المعنوية (0.05)، اما بقية النتائج تدل على عدم تحقق فروق معنوية بين الكليات المذكورة في الجدول، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (0.05).

ب- الفروق بين الكليات الاهلية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (١٣): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينة الكليات الاهلية للمستوى الثاني

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
المعنصور - التراث	٠,٩٢٢	٠,٢٥١	لا توجد فروق معنوية
الاسراء - التراث	١٠,٧٢٢	٠,٠٢٦	توجد فروق معنوية
الاسراء - المعنصور	٢٢,٨١٩	٠,٠٠١	فروق معنوية عالية

(*) تعني ان القيمة المعنوية بدرجة ثقة (٩٥%) (** تعني ان القيمة معنوية بدرجة ثقة (٩٩%)

يتضح من نتائج الجدول (١٣) الى تحقق فروق معنوية بين الكليتين (الاسراء الجامعة والتراث الجامعة) لان قيمة مستوى الدلالة (P) اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وشخصت فروق معنوية عالية بين الكليتين (الاسراء الجامعة والمعنصور الجامعة) لان قيمة مستوى الدلالة (P) اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) بكثير، وبما يذلل على ان كلية الاسراء الجامعة حققت المستوى الثاني للنضج بشكل كامل مقارنة بكليتي التراث الجامعة والمعنصور الجامعة اللتان مازالتا في بدايات المستوى الثاني، اما بقية النتائج تدل على عدم تحقق فروق معنوية بين الكليات المذكورة في الجدول، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (0.05).

ج - الفروق بين الكليات الحكومية والاهلية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (١٤): نتائج اختبار (Mann-Whitney) بين الكليات الحكومية والاهلية للمستوى الثاني

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار من وتشي	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد - التراث	٠,٩٦٠	٠,٢٣٧	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد - المعنصور	٢,٣٢٢	٠,١٤٥	وجود فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد - الاسراء	٧,٧١٧	٠,١٧٣	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية - التراث	٦,٦٧٦	٠,١٩٩	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية - المعنصور	٥,٥٨٢	٠,١١٤	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية - الاسراء	١٠,١٨	٠,٣٠٩	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/جامعة النهريين - التراث	١٠,١٦٦	٠,١٧٠	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/جامعة النهريين - المعنصور	١٨,٨٩٩	٠,١٢٥	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/جامعة النهريين - الاسراء	٢٢,٢٥١	٠,٠٢٤	توجد فروق معنوية
الكليات الحكومية - الكليات الاهلية	٢٥,٥٧٧	٠,٠٠١	توجد فروق معنوية

تظهر نتائج الجدول (١٤) الى تحقق فروق معنوية بين كل من الكليات الحكومية مجتمعة بوصفها عينة واحدة والاهلية مجتمعة بوصفها عينة ثنائية في المستوى الثاني من مستويات نضج القدرة، لان قيم اختبار (P) اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتحقق فروق معنوية بين الكليتين (الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد والمعنصور الجامعة) وبين (اقتصاديات الاعمال/جامعة النهريين و الاسراء الجامعة) لان قيمة اختبار (P) اقل من مستوى المعنوية (0.05)، اما بقية النتائج تدل على عدم تحقق فروق معنوية بين الكليات المذكورة في الجدول لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (0.05).

٣- الفروق في المستوى الثالث / الادارة (Management)

أ- الفروق بين الكليات الحكومية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (١٥): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينة الكليات الحكومية للمستوى الثالث

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
الادارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية - الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد	٠,٥٣١	٠,٥٩٥	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد - اقتصاديات الاعمال/جامعة النهريين	١١,٧٧٢	٠,٠٢٦	توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية - اقتصاديات الاعمال/ جامعة النهريين	١,٢٧٥	٠,٢٠٢	لا توجد فروق معنوية

تشير نتائج الجدول (١٥) الى تحقق فروق معنوية بين الكليتين (الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد واقتصاديات الاعمال/جامعة النهريين)، لان قيمة مستوى الدلالة (P) اقل من مستوى المعنوية (0.05)، اما بقية النتائج تدل على عدم تحقق فروق معنوية بين الكليات المذكورة في الجدول، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبما يذلل على ان المستوى الثالث للنضج للكليات الحكومية مختلف.

ب- الفروق بين الكليات الاهلية باستخدام (Mann-Whitney)

جدول (١٧) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينة الكليات الاهلية للمستوى الثالث

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
المنصور - التراث	٠,٤٧٧		لا توجد فروق معنوية
الاسراء - التراث	٠,١٥٢	٠,٦٢٢	لا توجد فروق معنوية
الاسراء - المنصور	٠,٧٨٨	٠,٠٢٠	لا توجد فروق معنوية
		٠,٠٤٤	لا توجد فروق معنوية

تشير نتائج الجدول (١٧) الى تحقق فروق معنوية بين الكليتين (الاسراء الجامعة و التراث الجامعة)، وبين (الاسراء الجامعة و المنصور الجامعة) لان قيم مستوى الدلالة (P) اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، اما بقية النتائج تدل على عدم تحقق فروق معنوية بين الكليات المذكورة في الجدول، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبما يدل على ان المستوى الثالث للنضج للكليات الاهلية مختلف.

ج- الفروق بين الكليات الحكومية والاهلية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (١٨) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) بين الكليات الحكومية والاهلية للمستوى الثالث

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار والتى	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد - التراث	٠,٧٣٤	٠,٠٢٥	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد - المنصور	٠,١٢٥	٠,٠٢٥	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد - الاسراء	٠,٢٠٢	٠,٠٨٤	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية - التراث	٠,٨٩٧	٠,٣٧٠	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية - المنصور	٠,٦٢٨	٠,٥٢٠	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية - الاسراء	٠,٧٣٢	٠,٤٦٤	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال / جامعة النهرين - التراث	٠,٣١١	٠,٧٥٦	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال / جامعة النهرين - المنصور	٠,٠٣٦	٠,٩٢٩	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال / جامعة النهرين - الاسراء	١,٤٩٦	٠,١٢٥	لا توجد فروق معنوية
الكليات الحكومية - الكليات الاهلية	٠,٦٨٨	٠,٠٤٧	لا توجد فروق معنوية

تشير نتائج الجدول (١٨) الى تحقق فروق معنوية بين كل من الكليات الحكومية مجتمعة بوصفها عينة واحدة والاهلية مجتمعة بوصفها عينة ثانية في المستوى الثاني من مستويات نضج القدرة، لان قيم اختبار (P) اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتحقق فروق معنوية بين الكليتين (الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد و التراث الجامعة) وبين (الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد و المنصور الجامعة) وبين (اقتصاديات الاعمال / جامعة النهرين و الاسراء الجامعة) لان قيمة اختبار (P) اقل من مستوى المعنوية (0.05)، اما بقية النتائج تدل على عدم تحقق فروق معنوية بين الكليات المذكورة في الجدول، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (0.05).

٤ - الفروق في المستوى الرابع / القياس (Measurement)

أ- الفروق بين الكليات الحكومية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (٢٠) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينة الكليات الحكومية للمستوى الرابع

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد - الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية	٠,٠٨١	٠,٩٣٦	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد - اقتصاديات النهرين	٠,٥٥٨	٠,٥٧٧	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية - اقتصاديات النهرين	٠,٥١١	٠,٦٠٩	لا توجد فروق معنوية

تشير نتائج الجدول (٢٠) الى عدم وجود فروق معنوية بين الكليات الحكومية في المستوى الرابع من مستويات نضج القدرة، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وبهذا تكون جميعها بنفس المستوى.

ب- الفروق بين الكليات الاهلية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (٢١) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينة الكليات الاهلية للمستوى الرابع

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
المنصور - التراث	٠,٠٤٩	٠,٩٦١	لا توجد فروق معنوية
الاسراء - التراث	١,٠٧٧	٠,٢٨١	لا توجد فروق معنوية
الاسراء - المنصور	١,١٧٢	٠,٢٤١	لا توجد فروق معنوية

تشير نتائج الجدول (٢١) الى عدم وجود فروق معنوية بين الكليات الاهلية في المستوى الرابع من مستويات نضج القدرة، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبهذا تكون جميعها بنفس المستوى.

ج- الفروق بين الكليات الحكومية والاهلية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (٢٢) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) بين الكليات الحكومية والاهلية للمستوى الرابع

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار مان ويتني	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد - التراث	٠,٨٥٠	٠,٣٩٥	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد - المنصور	٠,٩٣٣	٠,٣٥١	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد - الاسراء	٠,٥٦٠	٠,٥٧٥	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية - التراث	٠,٨٠٣	٠,٤٢٢	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية - المنصور	٠,٨٨٦	٠,٣٧٥	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية - الاسراء	٠,٢٨٧	٠,٧٧٤	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/ جامعة النهرين - التراث	٠,٣٥٨	٠,٧٢١	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/ جامعة النهرين - المنصور	٠,٤٠٦	٠,٦٨٥	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/ جامعة النهرين - الاسراء	٠,٨٠٨	٠,٤١٩	لا توجد فروق معنوية
الحكومية - الاهلية	٠,٢٤٨	٠,٨٠٤	لا توجد فروق معنوية

تشير نتائج الجدول (٢٢) الى عدم تحقق فروق معنوية بين كل من الكليات الحكومية مجتمعة بوصفها عينة واحدة والكليات الاهلية مجتمعة بوصفها عينة ثانية في المستوى الرابع من مستويات نضج القدرة، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (0.05).

هـ- الفروق في المستوى الخامس / التعلم (Learning)

أ- الفروق بين الكليات الحكومية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (٢٤) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينة الكليات الحكومية للمستوى الخامس

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
المستنصرية - بغداد	٠,٠٦٠	٠,٩٩٣	لا توجد فروق معنوية
النهرين - بغداد	٠,١٦٢	٠,٨٩٣	لا توجد فروق معنوية
النهرين - المستنصرية	٠,٠٧٢	٠,٩٨٥	لا توجد فروق معنوية

من نتائج الجدول (٢٤) لم يلحظ اي فروق معنوية بين الكليات الحكومية في المستوى الخامس من مستويات نضج القدرة، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبهذا تكون جميعها بنفس المستوى.

ب-

الفروق بين الكليات الاهلية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (٢٥) : اختبار (Mann-Whitney) لعينة الكليات الاهلية للمستوى الخامس

الكليات المقارنة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
المنصور - التراث	٠,٠٧١	٠,٩٣٣	لا توجد فروق معنوية
الاسراء - التراث	٠,٠٧٨	٠,٩٣٧	لا توجد فروق معنوية
الاسراء - المنصور	٠,١١٢	٠,٨٨٥	لا توجد فروق معنوية

من نتائج الجدول (٢٥) لم يلحظ اي فروق معنوية بين الكليات الاهلية في المستوى الخامس من مستويات نضج القدرة، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وبهذا تكون جميعها بنفس المستوى.

ج- الفروق بين الكليات الحكومية والاهلية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

جدول (٢٦) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) بين الكليات الحكومية والاهلية للمستوى الخامس

الكليات المقارنة	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى الدلالة P	نتيجة المقارنة
الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد - التراث	٠,١٢١	٠,٨٨٧	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد - المنصور	٠,٠٥١	٠,٩٩٤	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد - الاسراء	٠,٠٧٢	٠,٨٩٨	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية - التراث	٠,١٠١	٠,٧٨٧	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية - المنصور	٠,٢١١	٠,٨١٨	لا توجد فروق معنوية
الادارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية - الاسراء	٠,١٥٠	٠,٩٣١	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/جامعة النهرين - التراث	٠,٠٦٠	٠,٩٩٩	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/جامعة النهرين - المنصور	٠,٠٦٠	٠,٩٩٩	لا توجد فروق معنوية
اقتصاديات الاعمال/جامعة النهرين - الاسراء	٠,٠٦٠	٠,٩٩٩	لا توجد فروق معنوية
الكليات الحكومية - الكليات الاهلية	٢٠,٠٠٣	٠,٩٩٩	لا توجد فروق معنوية

تشير نتائج الجدول (٢٦) الى عدم تحقق فروق معنوية بين كل من الكليات الحكومية مجتمعة بوصفها عينة واحدة والاهلية مجتمعة بوصفها عينة ثانية في المستوى الخامس من مستويات نضج القدرة، لان قيم اختبار (P) اكبر من مستوى المعنوية (0.05).

بعد الفراغ من اختبار الفروق فإن النتائج المتحققة تؤيد جزئياً صحة الفرضية الرئيسة للبحث الفرضية التي مفادها " توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليات الحكومية أولاً، وبين الكليات الاهلية ثانياً، ثم بين الكليات الحكومية والاهلية في كل مستوى من مستويات نضج القدرة للعلية التنظيمية اجمالاً، وان الفروق ظهرت في مستويين وهما المستوى (الاول والثاني)، وعدم ظهور اي فروق معنوية في اخر مستويين وهما (الرابع والخامس) من مستويات نضج القدرة للعلية التنظيمية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول: الاستنتاجات

١- على الرغم من دعم الادارة العليا في الكليات الحكومية والاهلية لأهمية تطبيق إدارة الجودة ومعاييرها، إلا أنها بنقصها الكثير من الدعم الحقيقي والممارسات الفعلية لتطبيق معايير الجودة، مما أدى إلى تراجع واضح إلى المستويات الأقل للنضج، لذلك حققت جميع الكليات الحكومية والاهلية المستوى الثاني (التخطيط) من مستويات نضج القدرة للعلية التعليمية، إلا ان التشابه في مستوى النضج لا يعني ان جميع عمليات المستوى الثاني البالغ عددها (٦) عوامل نجاح حرجة مطابقة، فهناك تباين بين الكليات الحكومية والاهلية في تطبيقها وعلى النحو الآتي:

أ- وقعت الكليات الحكومية الثلاث في مستوى النضج الثاني (التخطيط)، وعلى الرغم من تحقيقها لهذا المستوى، إلا ان هناك بعض عوامل هذا المستوى لم تتنفع بشكل كامل، إذ حققت الكليات الحكومية (٤) عوامل نجاح من اصل (٦) عوامل لهذا المستوى، وبروز ضعفها في عاملين هما (المنهج الدراسي) و(التركيز على اصحاب المصالح)، نتيجة عدم الاستجابة لآراء الجهات المستفيدة (الطلبة، سوق العمل، المجتمع المحلي) عند تحديث وتطوير المناهج، فضلاً عن محدودية الاستجابة لمتطلبات اصحاب المصالح، وضعف مشاركتهم في برامج الكلية، مما أثر سلباً على تحقيق أنشطة المستوى الثاني (التخطيط)، ويعيق تقدم الكليات الحكومية للانتقال إلى مستوى نضج لاحق.

ب- حققت الكليات الاهلية الثلاث مستوى النضج الثاني (التخطيط)، لاسيما كلية الاسراء الجامعة، إذ مارست جميع عوامل هذا المستوى، إلا ان كلاً من كلية التراث الجامعة والمنصور الجامعة لم تطبيقاً عوامل نجاح المستوى الثاني بشكل كامل، نتيجة الضعف في تطبيق بعض أنشطته، مما أثر على تحقيق هذا المستوى بشكل كامل أي مستوى نضجها لا يزال في بداياته، ولذا ان الأسباب التي سبق ذكرها في نقطة (أ).

٢- تمارس كلاً من كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد (الحكومية)، وكلية الاسراء الجامعة (الاهلية) عمليات المستوى الثاني (التخطيط) بدرجة عالية، وجزءاً من عمليات المستوى الثالث (الادارة)، أي حققت مستوى نضج توزع بين نهاية المستوى الثاني وبداية المستوى الثالث، لكنهما اقرب الى بداية المستوى الثالث، بسبب الضعف في تطبيق أنشطة عامل النجاح (مشاركة العاملين وفرق العمل) والنتائج عن الاخفاق في اشاعة ثقافة العمل الترقى وأهمية مشاركة العاملين.

٣- لم تقترب كلاً من كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية وكلية اقتصاديات الاعمال/جامعة النهرين (ضمن الكليات الحكومية) وكلية التراث الجامعة وكلية المنصور الجامعة (ضمن الكليات الاهلية) من تحقيق المستوى الثالث (الإدارة)، بسبب الضعف في أنشطة عملي نجاح هذا المستوى وهما (مشاركة العاملين وفرق العمل) و(توثيق العمليات)، نتيجة غياب الوعي بأهمية مشاركة العاملين في حل مشكلات العمل، وعدم تشكيل فرق عمل من المختصين معنيين بتقديم المقترحات، فضلاً عن ضعف في نشاطات التوثيق في العملية الإدارية والتعليمية.

٤- تحقق فروق معنوية بين كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وكلية اقتصاديات الاعمال/جامعة النهرين على مستوى الكليات الحكومية في المستوى الثاني للنضج (التخطيط) والمستوى الثالث (الإدارة)، وعلى الرغم من ان الكليات الحكومية متفارية في المستوى الثاني، الا ان (كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد) وقعت ضمن المستوى الثاني (التخطيط)، وبداية المستوى الثالث (الإدارة) مما يدل على التحرك الإيجابي باتجاه مستويات النضج الاعلى كونها من الكليات العربية في البلد، بينما كلية (اقتصاديات الاعمال /جامعة النهرين) لازالت في بداية المستوى الثاني من النضج ولم تقترب من تحقيق المستوى الثالث، اي انها الاقل مستوى نضج بين الكليات الحكومية نتيجة ضعف في أنشطة كلاً من المستويين الثاني والثالث.

٥- تحقق فروق معنوية على مستوى الكليات الاهلية في كلاً من المستويين (الثاني والثالث) من مستويات نضج القدرة للعملية التعليمية، وقد حققت كلية الاسراء الجامعة المستوى الثاني (التخطيط)، ووقعت في بداية المستوى الثالث (الإدارة) على الرغم من انها حديثة التأسيس، الا ان هناك تحركاً ملحوظاً باتجاه مستويات النضج العالية واثبت وجودها في بيئة التنافس مع الكليات الاهلية الاخرى ذات التأسيس الاقدم، وبهذا تقدمت في مستويات النضج على كلاً من كلية التراث الجامعة وكلية المنصور الجامعة. على الرغم ان الكليتين الاخيرتين من الكليات ذات التأسيس الاقدم، الا ان هناك تراجعاً في مستوى نضجهما نتيجة ضعف في عملي النجاح (المنهج الدراسي) و(التركيز على اصحاب المصالح) في المستوى الثاني وضعفاً في (مشاركة العاملين وفرق العمل) و (توثيق العمليات) في المستوى الثالث، ولذا ان الأسباب التي سبق ذكرها في نقطة (أ) و(٣).

٦- تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان هناك فروق معنوية في بعض من مستويات النضج بين الكليات الحكومية والاهلية، وهذا يمكن أن يتوضح في اتجاهين:

أ- الاتجاه الاول : برزت كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد على مستوى الكليات الحكومية في تقدمها عبر مستويات النضج (الثاني والثالث)، وبذلك سجلت فروقاً معنوية مقارنة بكلية المنصور الجامعة (الاهلية) في المستوى الثاني (التخطيط) نتيجة للتباين في تطبيق أنشطة هذا المستوى، وفي المستوى الثالث (الإدارة) بسبب الاختلاف بتطبيق أنشطة عمل النجاح (توثيق العمليات)، فضلاً عن الفروق المعنوية مع كلية التراث الجامعة (الاهلية) في المستوى الثالث (الإدارة) نتيجة الضعف في تنفيذ الأنشطة عامل النجاح (توثيق العمليات).

ب- الاتجاه الثاني: برزت كلية الاسراء الجامعة على مستوى الكليات الاهلية في تقدمها عبر مستويات النضج (الثاني والثالث)، وبذلك اشرت فروقاً معنوية عالية مقارنة بكلية اقتصاديات الاعمال/جامعة النهرين (الحكومية) في كلاً المستويين الثاني والثالث للنضج، نتيجة الاختلاف بتطبيق أنشطة كلاً من المستويين المذكورين.

٧- لم تأثر اي فروق معنوية في المستويات الاخيرة المتقدمة من النضج (الرابع والخامس) على مستوى الكليات الحكومية والاهلية لاسباب تعود الى:

أ- تركز اهتمام الكليات الحكومية والاهلية على جزءاً محدوداً من نشاطات المستوى الرابع (القياس) من حيث التزامها بتنفيذ التقييمات وفق الملفات التقييمية التي حددتها وزارة التعليم العالي العراقية، وما توصلت اليه نتائج التقييم من تطبيق جزئي لمعايير الجودة مما يؤثر على واقع الأداء في الكليات بشكل عام، وافتقار وجود آلية للتغذية العكسية، فضلاً عن ضعف في عمليات المقارنة المرجعية لتحسين الاداء، وهذا يفسر قصور في عملية القياس والتقييم على الرغم من أن التركيز ينبغي أن يكون شاملاً.

ب- لم تحقق كلاً من الكليات الحكومية والاهلية نشاطات المستوى الخامس للنضج (التعلم) بسبب ضعف عمليات التحسين المستمر، وعدم تبني الكليات لاي خطة تحسين، و يقتصر التحسين على بعض المبادرات المحدودة للالتزام بتوجيهات وتعليمات وزارة التعليم العالي العراقية، فضلاً عن غياب الاهتمام بعملية ادارة التغيير التقني بسبب محدودية مصادر التمويل.

المحور الثاني : التوصيات

١- تبني تطبيق نموذج نضج القدرة للعملية التعليمية (المقترح) للكليات الحكومية والاهلية وقائمة الفحص لتحديد الموقع الحقيقي للكليات ومستوى نضجها باستمرار.

٢- إقامة دورات تطويرية وتنقيفية للعاملين في المؤسسات التعليمية عن كيفية تطبيق النموذج، وأهمية تطبيق عوامل النجاح الحرجة في كل مستوى نضج للوصول إلى ممارسة العمليات الخاصة بأعلى مستوى نضج (المستوى الخامس)، والاستمرار بمواكبة التطورات الحاصلة بالمستويات.

٣- على الكليات الحكومية والاهلية الواقعة في بداية مستويات النضج ان تركز اهتماماتها على فقرات المستوى الذي كان ضعيفاً، وتعزيز الفقرات التي كانت قوية للتحرك والانتقال الى مستوى نضج اعلى.

٤- على الكليات الحكومية والاهلية الواقعة في بداية المستوى الثاني (التخطيط) للنضج التركيز على تحسين عملي النجاح (المنهج الدراسي) و (التركيز على اصحاب المصالح الاخرون) من خلال :

- أ- وضع خطة تطوير مفردات المناهج الدراسية، والاستعانة بآراء الجهات المستفيدة (الطلبة، سوق العمل، المجتمع المحلي) للتعرف على متطلباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية باعتماد وسائل مختلفة مثل اللقاءات المباشرة والاستطلاعات الدورية أو عقد الندوات مع سوق العمل.
- ب- الاهتمام بمتطلبات اصحاب المصالح من خلال دراسة آراءهم حول التخصصات المختلفة المراد استحداثها بصورة مستمرة، وتوطيد العلاقة معهم، وإتاحة المجال لمشاركتهم في برامج الكلية المختلفة.
- ج- على الكليات الحكومية والأهلية الواقعة في بداية المستوى الثالث (الإدارة) تحسين أنشطة عملي النجاح (مشاركة العاملين وفرق العمل) و(توثيق العمليات) من خلال:
 - أ- التأكيد على قيمة العمل الجماعي داخل الكليات، والتشجيع على المشاركة الفاعلة للعاملين وتفعيل فرق العمل الدائمة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.
 - ب- الاهتمام بعملية التوثيق ووضع اليات التوثيق لأجراءات العملية الادارية والتعليمية.
 - ج- الاهتمام بتقيد أنشطة المستوى الرابع (التقاسم) من خلال:
 - أ- دعم عملية التقييم لمختلف مفاصل العملية التعليمية، ووضع خطة أو آلية للتغذية العكسية للفادة من نتائج التقييم.
 - ب- عقد اتفاقيات تعاون مع كليات رصينة ورائدة للارتقاء ببدء الكليات في مجال البحث العلمي، وتبادل الخبرات في برامج التدريب وتطوير المناهج وتقنيات التعلم.
 - ج- للوصول الى المستوى الخامس (التعلم) الذي يعد أعلى مستوى من مستويات نضج القدرة، ودليلاً على ان جميع المستويات السابقة قد جرى تحقيقها، وان عملية التحسين المستمر أصبحت نشاطاً اعتيادياً مستمراً في جميع مفاصل العملية التعليمية يتطلب من الكليات القيام بالاتي:
 - أ- تعزيز دور التحسين المستمر في العملية التعليمية ووضع خطة للتحسين لتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة.
 - ب- تبني إحدى برامج التحسين المستمر والإطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال التعليم لمواكبة التطورات.
 - ج- التركيز على الابداع والابتكار والتغيير والتعليم المستمر، والتدريب على الاساليب والتكنولوجيا الحديثة لغرض اعتمادها في جميع مفاصل عملية التعليم من أجل الوصول الى أعلى مستوى للنضج.

المصادر

المصادر العربية

- أولاً: الكتب العربية
 - [١]- الحربي، سعود هلال، (٢٠٠٧)، "السياسات التعليمية مفاهيم وخبرات"، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.
 - [٢]- سلامة، حسين، (٢٠٠٥)، "ضمان الجودة والاعتماد في التعليم"، الطبعة الاولى، دار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض.
 - [٣]- الطائي، محمد و الطائي، رعد وكورتل، فريد والكوني، سماتد وابراهيم، ميسر و اسماعيل، هادي و صالح، بدر وزايد، عبد الناصر وابو فارة، يوسف والاغا، وفيق وقنادة، عيسى وحكمت، عمر وعولان، نوفل والخفاجي، نعمة والغالي، طاهر والحاج، طارق ورحال، السعدي وصيام، وليد والبرزنجي، امال، (٢٠١٢)، "ضمان الجودة واثرة في اداء كليات الاقتصاد والعلوم الادارية"، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
 - [٤]- التقيسي، هناء محمود (٢٠١٣)، "فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
 - [٥]- مجيد، سوسن شاكر والزبادات، محمد عواد، (٢٠٠٦)، "الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر، عمان.
- ثانياً: الدوريات والنشرات العربية
 - [٦]- الشمري، زهرة محمد عبد، (٢٠١٠)، "مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية دراسة حالة في مستشفى دار التبريض الخاص/ دائرة مدينة الطب"، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد (١٨)، العدد (٣)، ص (٦١٧-٦٣١).
 - [٧]- سعيد، سناء عبد الرحيم وعلي، مصطفى مهند محمد، (٢٠١٧)، "امكانية تطبيق معايير اعتماد AACSB الدولية في كليات الادارة والاقتصاد: دراسة حالة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (٢٣)، العدد (٩٥)، ص (٩٩-١٢٧).
 - [٨]- صالح، صلاح الدين حسين وعكعاك، علي سعيد علي، (٢٠١٣)، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة"، مجلة دناتير، مجلد (١)، العدد (٤)، ص (١١٢-١٢٠).
 - [٩]- بني حمدان، خالد محمد طلال، (٢٠١٢)، "جودة الخدمة التعليمية واثرها على رضا الطلبة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الاردن، ص (١٣-١).
 - [١٠]- خرميط، فاضل عبد علي، (٢٠١٠)، "وسائل قياس اداء خدمات المكتبات الجامعية ومعايير تقييم المهام دراسة نظرية"، مجلة واسط للعلوم الانسانية، جامعة واسط، مجلد (٦)، العدد (١٣)، ص (٢٢٣-٢٤٨).

ثافتا: الرساتل والاطرار

- [١١]- عطوي، علي عبد الحسين عبد الزهرة، (٢٠١٢)، "تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي العراقية لارتقاء جودة التعليم"، رسالة ماجستير مقدمة الى الكلية التقنية الادارية ، بغداد.
- [١٢]- سلمان، مهند كاظم، (٢٠١٤)، "توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [١٣]- مصلح، نسيم نصر خميس، (٢٠١٠)، "تقويم منهاج الجغرافيا في المرحلة الاساسية العليا في ضوء بعض الاتجاهات العالمية"، رسالة ماجستير في المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية-غزة.
- [١٤]- الهويد، ندى علي سالم، (٢٠١٢)، "مساهمة تقويم اداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- [١٥]- الدلو، حمدي اسعد، (٢٠١٦)، "استراتيجية مقترحة لموائمة مخرجات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل في فلسطين"، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الاقصى، غزة.

المصادر الاجنبية

A. BOOKS

- [16]- Crosby, P B (1979) "Quality is Free", New York: McGraw Hill.
- [17]- Davis, David L. Goetsch Stanley, (2014), "Quality Management for Organizational Excellence :Introduction to Total Quality", 7th ed., United States of America.
- [18]- Deming, W. E., (1986), "Out off he crisis", Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering.
- [19]- Ginter, peter M. & Swayne, Linda & Duncan, w. Jack (1998), "Strategic Management of Health Care Organizations", 3th ed, Blackwell Business.
- [20]- Heizer, Jay, Rander, Barry & Munson, Chuck, (2017) "Operation Management", 10th Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- [21]- Humphrey, W.S (1989), "Managing the Software Process", Addison -Wesley, Massachusetts, USA.
- [22]- Ishikawa, K., (1976), "Guide to quality control", Tokyo: Asian Productivity Organization.
- [23]- Juran, J. M. (1974), "Quality control handbook", 3th .Ed, New York: McGraw-Hill.
- [24]- Krajewski, Lee J, Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K., (2016), "Operation Management Processes and Supply Chains", 11th ed, Addison, Wesley, New York.
- [25]- Oxford, Oxford, (2010), "Oxford wordpower", Oxford University Press.
- [26]- Zahran, S, (1998), "Software Process Improvement: Practical Guidelines For Business Success", 1st ed, Wesley, Massachusetts, U.S.A.

B. Journals

- [27]- Asif, Muhammad & Awan, Muhammad Usman & Khan, Muhammad Khalid & Ahmad, Niaz, (2013) "A model For Quality Management in Higher Education", Springer Sciencem, pp. 883-1904.
- [28]- Baig, Moazza Baig & Basharat, Sidra & Maqsood, Manzil, (2007), "A Maturity Model For Quality Improvement in Higher education", Lanore, Pakistan: National University Of Computer and Emerging Science, pp. 1-15.
- [29]- Bayraktar, Erkan & Tatoglu, Ekrem & Zaim, Selim, (2008), "An instrument for for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education", Total Quality Management, Vol. 19, No. 6, pp. 551-574.
- [30]- Black, S.A., Porter, L.J., (1996) "Identification of the critical factors of TQM". Decis. Sci., Vol 27, No. 1, pp. 1-21.
- [31]- Gates, L.P, (2010), "Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework", Carnegie Mellon University, pp. 1-50.
- [32]- Kanji, G.K., Malek, A., & Wallace, W. (1999). "A comparative study of quality practices in higher education institutions in the US and Malaysia", Total Quality Management, Vol. 10, No. 3, pp. 357-371.
- [33]- Katuu, Shadrack, (2016), "Assessing the Functionality of Enterprise Content Management Maturity Model", Records Management Journal, Vol. 26, No. 2, pp. 218-238.

- [34]- Kelner, Steve, (1998), "Managing the Climate of a TQM Organization", Center for Quality of Management Journal, Vol. 7, No.1, pp. 1-35.
- [35]- Mettler, T., Rohner, P. & Winter, R. (2010) "Towards a classification of maturity models in information systems". In Management of the Interconnected World, Physica-Verlag HD, Berlin. pp. 333-340.
- [36]- Nadim, Zaynab Shukri& Al-Hinai, Ahmed Humaid,(2016),"Critical Success Factors of TQM in Higher Education Institutions Context", International Journal of Applied Sciences and Management, Vol. (1), No. 2, pp. 147-156.
- [37]- Paulk, M.C., Weber, C.V, Garcia,S.M, Chrissis, M.B.,& Bush, M., (1993). "Key Practices of Capability Maturity Model", Version 1.1, Software Engineering Institute Technical Report CMU/SEI-92-TR-25& ESC-TR- 93-178, Carnegie Mellon University , Pennsylvania, USA:1-63:1-82.
- [38]- Rao, S.S., Solis, L.E., Raghunathan, T.,(1999)" A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument", Total Quality Management, Vol. 10m No. 7, pp.1047-1075.
- [39]- Rockart, J.F. ,(1979), "Chief Executives Define Their Own Data Needs", Harvard Business Review, Vol. 57, pp. 81-93.
- [40]- Saraph, J.V., Benson, G.B., & Schroeder, R.G. (1989)," An instrument for measuring the critical factors of quality management", Decision Sciences, Vol. 20, No.4, pp 810-829.
- [41]- Sarshar, M.& Finnemore, M.,(2002),"Standardizes Process Improvement For Construction (SPICE)", Engineering, Construction, Architectural, Vol.7, No.3, pp 241-250.
- [42]- Wendler, R., (2012)"The Maturity of Maturity Model Research:A Systematic Mapping Study", Information and Software Technology, Vol 54, pp 1317-1339.
- [43]- Yeh, Kenneth B., Martin L. Adams, Edith S. Marshall, Debanjana Dasgupta, Asankadyr Zhunushov, Allen L. Richards & John Hay, (2017)," Applying a Capability Maturity Model (CMM) to Evaluate Global Health Security-Related Research Programmers In Under-Resourced Areas", Global Security: Health, Science and Policy, Vol. 2, No.1, pp. 1-9.
- [44]- Zakuan, Norhayati & Muniandy, Shalini& Saman, Muhamad Zamri Mat & Md Ariff, Mohd Shoki,& Sulaiman, Sapiah & Abd Jalil, Rozita,(2012)," Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review", International Journal of Academic Research in Business and Social SciencesDecember 2012, Vol. 2, No. 12, pp.19-32.
- C. Thesis**
- [45]- Alrasheedi, Muasaad,(2015),"A Maturity Model for Mobile Learning", Dissertation Doctor in Philosophy, Electrical and Computer Engineering, The University of Western Ontario, Canada.
- [46]- Kirikoglu, Onur,(2017)"A maturity model for Improving Data Quality Management", Master Thesis, University of Twente School of Management and Governance Enschede, The Netherlands, P (19-20).
- D. Conferences and Seminars**
- [47]- Abdul Hamid, Roshayati,(2011),"Factors Influencing The Success Of Lean Services Implementation: Conceptual Framework", 2nd International Conference On Business And Economic Research Proceeding.
- [48]- Pereira, M.& Dasilva, M. ,(2003), "A Key Question for Higher Education: Who Are the Customers?", Proceedings of the 31st Annual Conference of the Production and Operations Management Society, April, 4-7, , Atlanta, GE, pp. 1-16.
- [49]- Poppelbub, J.& Roglinger, M., (2011)."What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management". In Proc. European Conference on Information Systems, Helsinki, Finland, Vol.19.

[50]- Prothmann, Muller & Stein, Andre, (2011), "I²MM – Integrated Innovation Maturity Model for Lean Assessment of Innovation Capability", Paper Presented at the XXII ISPIM Conference, 12-15 June, Hamburg, Germany.

E. **Certified Associates**

[51]- ISO 9004:2009, "Managing for the Sustained Success of An Organization - A Quality Management Approach", 3th ed, ISO Copyright Office, Geneva.