

دراسة عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الاهلي

أ.م. د. مها كامل جواد
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
قسم ادارة الاعمال

أ.د. صباح النجار
كلية التراث الجامعة/بغداد
قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يتبوأ موضوع ادارة الجودة الشاملة مركز الصدارة في المحافل العلمية، اذ نال هذا الموضوع نصيبا كبيرا من التطبيق بنجاح في مؤسسات التعليم العالي في العالم لان ادارة الجودة الشاملة تسعى الى التحسين المستمر وتحقيق الافضل في المدخلات والعمليات والمخرجات. ومن هذا المنطلق اصبح على الكليات الاهلية الالتفات للجودة الشاملة والشروع على تطبيقها تدريجيا، لكي تتمكن هذه الكليات من رفد المجتمع بملاكات بشرية مسلحة بالمعرفة والتكنولوجيا قادرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية للعراق. يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على اهم العقبات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية من خلال استطلاع آراء عينة من التدريسيين في ثلاث كليات اهلية في بغداد وهي كلية التراث الجامعة وكلية المأمون وكلية الرافدين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا على اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي في عرض نتائج الاستبانة وفي اختبار فرضيات البحث فقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها اتفان عينة البحث على العقبات التي تم تشخيصها في هذا البحث، واهمية ازالة تلك العقبات لأن ضمان جودة المخرجات يعد أمرا ضروريا كونه من المؤشرات الرئيسية للتنمية الحقيقية في العراق وفي مواجهة متطلبات سوق العمل. وقد اوصى الباحثان بضرورة انشاء جهة في وزارة التعليم العالي تضطلع بمسؤولية متابعة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية.

المقدمة

تهتم الدول المتقدمة والنامية بالتعليم العالي وتسعى الى تحقيق الجودة ومعايير الاعتماد الاكاديمي في التعليم الجامعي، وينبع اهتمام الدول من قناعتها بأن التعليم الجامعي تقع على مسؤوليته مهمة تتمثل بتهيئة الطالب لمواجهة التطورات التكنولوجية والمعرفية والتي اصبحت اهم مايميز القرن الحادي والعشرين. وكغيره من مؤسسات التعليم الجامعي الاهلي في الدول العربية، فإن التعليم الجامعي الاهلي في العراق يلعب دورا مهما ضمن التعليم العالي في العراق ولايتسنى التقليل من شأنه نظرا لدوره ومساهمته الكبيرتين في توفير فرص تعليم عالي لاعداد كبيرة من الطلبة وفي تزويد سوق العمل بالطاقات البشرية التي تساعد في تنمية الاقتصاد الوطني العراقي. وعلى الرغم من مرور اكثر من ٢٥ عاما على تأسيس اول كلية اهلية في بغداد، فإن الكليات الاهلية اصبحت تعاني من بعض الاشكاليات والتحديات من حيث مستوى جودة البرامج التعليمية ومستوى الخريجين والاعتماد الاكاديمي وانحسار فرص تعيين خريجي الكليات الاهلية ومدى موائمة برامجها الاكاديمية لسوق العمل. وقد اتخذت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مؤخرا بعض الاجراءات مثل امتحان الكفاءة والامتحانات المركزية التي اجريت مؤخرا في الكليات الاهلية في بغداد والمحافظات، وهي تابعة من رغبة الوزارة في الارتقاء بالتعليم الجامعي الاهلي في العراق. يهدف البحث الى الفاء الضوء على فلسفة ومبادئ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي كوسيلة لمواجهة التحديات بغية النهوض بالتعليم الجامعي الاهلي في العراق، وتشخيص العقبات التي تحول دون تطبيق هذه الفلسفة في الكليات الاهلية من خلال دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في بعض الكليات الاهلية في بغداد. يستمد هذا البحث اهميته من منطلق ان التعليم الاهلي يستقطب اهتمام المعنيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باعتباره من مؤسسات التعليم التي يمكن ان تساهم في رسم مستقبل التنمية في العراق وان النتائج التي سيتوصل لها هذا البحث ستساعد المسؤولين في الكليات الاهلية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية في العراق. تضمن البحث ثلاثة مباحث: المبحث الاول خصص للمنهجية، والمبحث الثاني خصص للاطار النظري، والمبحث الثالث خصص للجانب الميداني من البحث. توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها اتفاق عينة البحث على العقبات التي تم تشخيصها في هذا البحث، وان ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي آتية لامحالة لأن ضمان جودة المخرجات يعد أمرا ضروريا اذ انه من المؤشرات الرئيسية للتنمية الحقيقية في العراق وفي مواجهة متطلبات سوق العمل. وقد اوصى الباحثان بضرورة انشاء جهة في وزارة التعليم العالي تضطلع بمسؤولية متابعة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية.

اولا - منهجية البحث

١-١- مشكلة البحث

قام الباحثون والمراكز البحثية في العقود الثلاثة الاخيرة بتطوير عدة مداخل وفلسفات ادارية مثل الايزو ٩٠٠٠ والحيود السداسي six sigma وادارة الجودة الشاملة Total Quality Management ونظرية القيود Constraints Management والانتاج الرشيق Lean Manufacturing وغيرها. وقد نالت هذه المداخل وغيرها على نصيب كبير من الاهتمام على الصعيدين الاكاديمي والعملي. وعلى وجه التحديد، فقد حظيت ادارة الجودة بحظ كبير في التطبيق،

فمنذ بدايات الالفية الثالثة لقيت نجاحات متعددة في المنظمات الصناعية والخدمية في الدول المتقدمة. أما في الدول النامية فقد كان نصيبها اقل في التطبيق. وفي العراق بدأ الاهتمام بأدارة الجودة الشاملة منذ تسعينيات القرن الماضي من خلال البحوث الاكاديمية وفي المناهج الدراسية في الكليات الحكومية. في الواقع كانت بدايات الاهتمام بأدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في العراق قد تبلورت في تسعينيات القرن الماضي من خلال تعاون الجامعات مع العديد من المنظمات الصناعية لانشاء اتحادات ثنائية بين الصناعة والجامعة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، الا ان هذه المحاولات لم يكتب لها النجاح خصوصا بعد احداث ٢٠٠٣. لاحظ الباحثان ايضا وجود العثرات من رسائل الماجستير واطارح الدكتوراه التي تناولت هذا الموضوع من حيث توفر متطلباته في منظمة ما او قياس الفجوة بين متطلبات TQM وما مطبق منها في منظمة ما. أما على الصعيد التطبيقي فلا توجد اي منظمة صناعية او خدمية في العراق قد طبقت فلسفة ادارة الجودة بالكامل على حد علم الباحثين. ومن خلال تتبعنا للعديد من البحوث والدراسات في مجال ادارة الجودة الشاملة فقد تلمس الباحثان من وجود قصور في ادراك وتطبيق فلسفة هذا الموضوع في التعليم العالي بشكل عام وفي الكليات الاهلية على وجه الخصوص. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الاتي:-

- ماهو مدى ادراك الوسط الاكاديمي في الكليات الاهلية بفلسفة ادارة الجودة الشاملة؟
 - ماهي العقبات التي تقف حائلا دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
- ٢-١ - اهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:-

- ١- تسليط الضوء على فلسفة ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز في التعليم.
- ٢- قياس مدى ادراك الوسط الاكاديمي في التعليم الاهلي بمبادئ ادارة الجودة الشاملة.
- ٣- تشخيص اهم المعوقات التي تقف حائلا دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية.
- ٤- عرض وجهات نظر عينة من اعضاء هيئة التدريس بشأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- ٥- عرض تجارب بعض الجامعات الدولية التي طبقت مدخل ادارة الجودة الشاملة

٣-١- أهمية البحث

يستمد هذا البحث اهميته من منطلق ان التعليم الاهلي يستقطب اهتمام المعنيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باعتباره من مؤسسات التعليم التي يمكن ان تساهم في رسم مستقبل التنمية في العراق من خلال المهام التي تضطلع بها الكليات الاهلية وفي مقدمتها احتواء التفتيات المتقدمة والمتطورة والقدرة على التعليم والتدريب في ظل عصر العولمة والتحديات البيئية والتي دخلت مجتمعنا تحت مظلة العولمة ما جعل من الكليات الاهلية يتماس مباشر مع موجة التحديات هذه، لذلك فإن نتائج هذا البحث يمكن ان تزود الكليات الاهلية بمعطيات تساعد على ازالة عقبات تطبيق ادارة الجودة والاستعداد للتغيير في اطار برامجها واهدافها للمساهمة في التنمية الوطنية المستدامة.

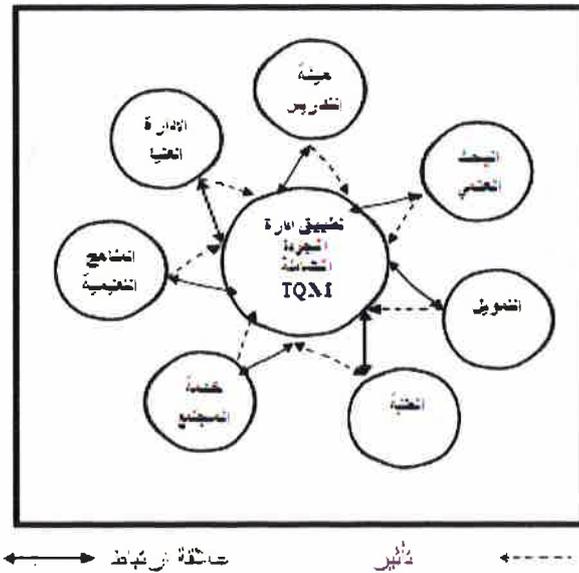
٤-١- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها كون هذا المنهج يركز على استطلاع الاراء لعينة الدراسة وتوجهاتها، واستخدام المنهج الوصفي لوصف واقع

المتغيرات المدروسة. اما المنهج التحليلي فيستخدم في تحليل نتائج المعالجات الاحصائية لمتغيرات البحث ووضع الاستنتاجات التي على اساسها تبني التوصيات.

٥-١- نموذج البحث

بالاعتماد على العديد من الدراسات والبحوث السابقة امثال (العضاضي، ٢٠١٢) (والعارفة وقران، ٢٠٠٧) و(مدوخ، ٢٠٠٨) و(النجار وجواد، ٢٠١٢) و (الخطيب، ٢٠٠٨) و (جودة، ٢٠٠٨) و(Krajewski & Ritzman, ٢٠١١) فقد اهدى الباحثان الى النموذج الافتراضي الذي يتكون من سبع عقبات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة واعتبرت متغيرات تفسيرية وهي: الادارة العليا وهيئة التدريس والمناهج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتمويل والطلبة. وهذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر وترتبط بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وكما موضح في الشكل (١).



شكل (١)

النموذج الافتراضي للبحث

٦-١- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مجموعة من العقبات وتطبيق TQM وينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:-
(أ) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير عقبات الإدارة العليا وتطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(ب) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير هيئة التدريس وتطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(ج) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير المناهج التعليمية وتطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(د) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير البحث العلمي وتطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(هـ) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خدمة المجتمع وتطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(و) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التمويل وتطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(ز) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الطلبة وتطبيق TQM في الكليات الأهلية.
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك مجموعة من العقبات تؤثر تأثيرا ذا دلالة معنوية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:-

(أ) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الإدارة العليا على تطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(ب) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير هيئة التدريس على تطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(ج) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المناهج التعليمية على تطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(د) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير البحث العلمي على تطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(هـ) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير خدمة المجتمع على تطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(و) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تمويل الكليات الأهلية على تطبيق TQM في الكليات الأهلية.
(ز) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الطلبة على تطبيق TQM في الكليات الأهلية.

٧-١- عينة البحث

تتمثل عينة البحث العشوائية مجموعة من التدريسيين في ثلاث كليات أهلية هي كلية التراث الجامعة وكلية المأمون وكلية الرافدين، وقام الباحثان بتوزيع ٦٠ استمارة استبيان (ملحق ١) على هؤلاء التدريسيين وقد تم استرجاع ٤٩ استمارة استبانة كانت ٤٥ منها صالحة للتحليل، بذلك تكون عينة البحث هي عينة عشوائية بحجم ٤٥ تدريسي.

جدول (١)
التحليل الديموغرافي لعينة البحث

الكلية	التراث الجامعة				المأمون				الرافدين			
	أ.م.م	م.م	أ.م.	أ.د.	أ.م.م	م.م	أ.م.	أ.د.	أ.م.م	م.م	أ.م.	أ.د.
المعلومات												
الكتب العلمي	١٢	٤	-	١	٨	٥	٢	-	٩	٢	٢	-
الجنس	ذكور		إناث		ذكور		إناث		ذكور		إناث	
	١٤	٣	١١	٢	١٣	٢	١١	٢	١١	٢	٢	-
العمر	٢٠-٤٠	٥٠-٤١	٦٠-٥١	٦٠-٦٠	٤٠-٣٠	٥٠-٤١	٦٠-٥١	٦٠-٦٠	٤٠-٣٠	٥٠-٤١	٦٠-٥١	٦٠-٦٠
	١٢	٣	١	١	١٠	٣	٢	-	٨	٣	٢	-
التحصيل الدراسي	ماجستير		دكتوراه		ماجستير		دكتوراه		ماجستير		دكتوراه	
	١١	٦	٩	٦	١١	٦	١٠	٣	٨	٣	٢	-
سنوات الخدمة	١-٥	٦-١٠	١١-١٥	١٦-٢٠	١-٥	٦-١٠	١١-١٥	١٦-٢٠	١-٥	٦-١٠	١١-١٥	١٦-٢٠
	٩	٥	٣	-	٨	٤	٣	-	١٠	٢	١	-
عدد الدورات	ماجستير		دكتوراه		ماجستير		دكتوراه		ماجستير		دكتوراه	
	٢	-	١١	٦	١	٦	١	-	١٠	٢	١	-

٨-١ - التحليل الديموغرافي لعينة البحث

يوضح الجدول (١) وصفا موجزا للعينة المبحوثة.

٩-١ - مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحثان في الجانب النظري من هذا البحث على الكتب والدوريات والرسائل الجامعية المتاحة في المكتبات وعلى شبكة الانترنت. اما في الجانب الميداني فقد كانت الاستبانة هي المصدر الرئيسي لجمع البيانات من العينة المبحوثة.

احتوت الاستبانة على سبع متغيرات مستقلة وقد خصصت خمس فقرات لكل متغير فيكون مجموع الفقرات للمتغيرات المستقلة ٣٥ فقرة. اما المتغير التابع فقد خصص له خمس فقرات ايضا. وقد اخضعت الاستبانة لاختبار كرونباخ الفا وكانت قيمة معامل الفا هي ٠,٧١ وهي نسبة مقبولة.

١٠-١ - الحدود الزمانية والمكانية للبحث

تمثل الحدود المكانية للبحث كليات التراث الجامعة وكلية المأمون الجامعة وكلية الرافدين الجامعة كونها من الكليات الرائدة في التعليم الاهلي، اما الحدود الزمانية فقد تمثلت بفترة توزيع الاستبانة واسترجاعها وتحليلها وهذه الفترة امتدت من ١٠/١ - ٢٠١٣/١١/٥.

١١-١ - ادوات البحث

اعتمد الباحثان على مجموعة من الادوات في الجانب العملي وهي:-

- الاحصاء الوصفي لعرض نتائج تحليل الاستبانة
- برمجية اكسل لحساب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
- برمجية اكسل لقياس الاثر باستخدام نموذج الانحدار البسيط
- اختبار t لقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
- حساب معامل التحديد للحكم على جودة نموذج الانحدار.

ثانيا - الجانب النظري

١-٢ - مفهوم الجودة

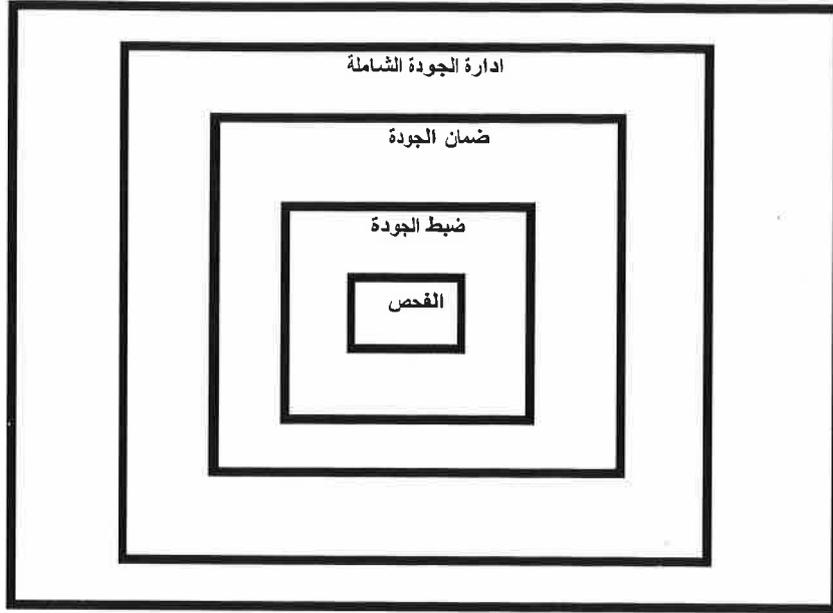
تشتق كلمة الجودة من الفعل جاد، وجود وهو ما يدل على الشيء الجيد من القول أو الفعل وهو نقيض الرديء (ابن منظور، ١٩٨٤، ٧٢٠)، والجود في علم الاخلاق صفة تحمل صاحبها على بذل ما ينبغي من الخير بغير عوض (معجم الوجيز، ١٩٩٦، ١٢٦). وهناك من يشير الى ان الجودة هي الاتقان في العمل. ولحسم هذا الامر نتجه الى المعاجم العربية فنجد ان هناك فرقا بين الجودة والاتقان فالجودة هي مصطلح لغوي يطلق على كل من كلف بعمل فاجاده، اما الاتقان فيعني الاتقان بعمل ما دون التكليف به، والدليل ان الله سبحانه اسند الفعل اتقن اليه دون سواء للدلالة على تفرد جل وعلا بالاتقان لما صنع دون تكليف من احد (جرادة، ٢٠٠٤، ١٧-١٨).

بعد مصطلح الجودة الشاملة اليوم من اشهر واهم المصطلحات الادارية في مختلف القطاعات سواء كانت تعليمية او غير ذلك، وينظر لهذا المصطلح بانه حديث نسبيا ولا يتجاوز العقود القليلة فمنهم من يشير الى ان هذا المفهوم يرتبط بالعالم ديمتري جوران ومن ثم بالدرج واخرين ، الا اننا اذا ما عدنا الى الوراء نجد ان الجودة بدأت مع بدء الانسان فلا يمكن ان ينتفي الفرد الشيء الرديء ويترك الجيد من الشيء!، ثم ان ديننا الاسلامي بكل قيمه وتعاليمه ومضامينه يحث على الجودة والعمل الصالح اذ بلغ عدد الايات القرآنية التي تشير الى ذلك ٣٥٥ اية قرآنية، الى جانب الاحاديث النبوية الشريفة التي تحث على الاتقان في العمل (النجار و جواد ، ٢٠١٢، ٣٦).

ان البيئة الديناميكية في عالم اليوم والتغيرات المتسارعة فرضت تحديات عديدة لا بد من مواجهتها واختيار السبل الكفيلة واللازمة لتحقيق الاهداف المنظمة ، ومن هذه السبل تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتي تعد من الانماط التي توصف بانها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب ، اذ ان تطبيقها يمثل احد الوسائل التي تستطيع تحقيق جودة المنظمة ككل وبما يمكنها من التنافس والتحدي لاثبات وجودها (الخفاجي، ٢٠٠١، ١). وقيل البدء لا بد ان نخرج قليلا على تطور هذا المفهوم والذي ازداد الاهتمام به في القرن العشرين بشكل ملحوظ، وكما هو موضح في الشكل (٢) والذي يبين تركيز الجودة حتى نهايات الاربعينيات على اساليب الفحص لكشف وتحديد الانحرافات بعد حدوثها والتخلص من المنتجات المعيبة بعد ان اكتمل انتاجها. ثم تطور المفهوم بعد ذلك حتى وصل الى الضبط الاحصائي للجودة وهنا كان التركيز على العمليات وليس المنتج النهائي فقط فيما اذا كانت مخرجات هذه العملية او تلك مطابقة للتصميم وبالتالي يمكن الوصول الى العيوب في اماكن حدوثها باستخدام اساليب احصائية في قياس اداء العملية مقارنة بالمعايير ومعالجة الانحرافات، ثم تلا ذلك تطور المفهوم الى ان وصل الى مرحلة ضمان الجودة وهنا نجد بوضوح تبني سياسة منع حدوث الخطأ بدلا من انتظار وقوعه ثم تتم معالجته وذلك بهدف ضمان ملائمة المنتج للاستعمال ، وبالتالي نجد مفهوم ادارة الجودة الشاملة بدأ يتضح بشكل جلي وذلك في ثمانينات القرن الماضي بهدف تحقيق رضا الزبون (النجار ومحسن ، ٢٠١٢، ٥٤٢). وتتفق الادبيات على ان الجودة مطلب حقيقي في مختلف مجالات الحياة ومختلف القطاعات ، وسينصب حديثنا هنا عن الجودة التعليمية بالتوافق مع محور المؤتمر.

٢-٢ - الجودة في مجال التعليم العالي

يعرف Sims & Sims ادارة الجودة الشاملة في التعليم على انها مقدار تلبية حاجات الطلبة وغيرهم من المشاركين والوفاء بتوقعاتهم وتجاوزها بشكل مستمر (Sims & Sims, ١٩٩٥، ٨)، وتهدف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الى بلوغ التحسين المستمر من خلال اضطلاع جميع العاملين في الكلية بمسؤولية تحسين الجودة (الجودة مسؤولية الجميع) وزيادة الانتاجية وخفض التكاليف لتحقيق رضا الزبون ، وتؤكد ادارة الجودة الشاملة على بعدين اساسيين في المنظمات الخدمية وهما رضا الزبون ومشاركة جميع العاملين. ومن هذا المنطلق تصبح لزاما على الجامعات ان تعمل على تلبية حاجات الزبون وهنا يمكن ان يكون الزبون طالبا او عائلته او حقل العمل او المجتمع.



شكل (٢)
تطور مفهوم الجودة في القرن العشرين

وبناء على ماتقدم فعلى الكليات ان تركز على الاتي (ابو نبعه ومسعد، ٢٠٠٠، ١٤٤):-

- ادراك حاجات الزبائن
- الربط بين حاجات الزبائن وتصميم العملية التعليمية
- فتح قنوات بين الكليات والزبائن لحل المشكلات وتبادل الخبرات
- قياس رضا الزبون

تركز ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ تساعد على تحقيق وضع تنافسي في مجالات مختلفة وان نجاح فلسفة ادارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى الالتزام بهذه المبادئ من الادارة العليا الى ادنى مستوى اداري في الكلية. وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين حول العناصر الاساسية للجودة الشاملة الا ان اهم العناصر في التعليم العالي هي (جودة ٢٠٠٨، و (النجار وجواد، ٢٠١٢) و (الخطيب، ٢٠٠٨) و (ابو نبعه و مسعد، ١٩٩٩) و (Krajweski & Ritzman, ٢٠١١):-

⊗ **التخطيط الاستراتيجي** : تعني TQM اجراء تحسينات كبيرة في جميع أقسام المنظمة ولا يتوقف ذلك عند تغيير اساليب الادارة وممارساتها اليومية فحسب، بل ينبغي احداث تطورات في رؤية المنظمة التعليمية ورسالتها واهدافها، وذلك يستوجب اعادة صياغة استراتيجياتها بما يخدم تحقيق تلك الاهداف. وعلى هذا الاساس لابد من اعادة النظر بالنظم الفرعية اللازمة لتحقيق تلك الاهداف والاستراتيجيات، ومن ضمن ذلك التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة باتجاه تحقيق أهداف موحدة دون تعارض في الأهداف والسياسات ولكل المستويات التنظيمية والتي تهدف الى ضمان تحقيق الميزة التنافسية في الامد البعيد. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي ايضا وضع سياسات وبرامج في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف وضع خطة شاملة لاستحداث دراسات جديدة والقبول وتطوير التخصصات وبرامج لاعداد وتطوير الملاكات التدريسية واعداد الموازنات لاستكمال البناء المادي والعلمي في الكلية.

- ⊗ **الاسناد والدعم :-** يأتي الدعم والاسناد من الوزارة ورئاسة الجامعات وعمادات الكليات وهذا الدعم لا يعني مجرد تخصيص الموارد اللازمة المالية والمادية والبشرية بل يعني ذلك ان تثبت هذه الادارات التزامها المستمر لدعم برامج ادارة الجودة الشاملة الى ان تتحقق اهدافها في مختلف مستويات الدراسات الاولية والعليا وباقي مجالات النشاط العلمي للكلية.
- ⊗ **التركيز على الزبون:-** يمثل الزبون بالنسبة للجامعات والكليات والجامعات الطالب او عائلته او حقل العمل او المجتمع وهناك ايضا الزبون الداخلي وهم منتسبو الكليات والجامعات فالتدريسيون يقومون باعداد الطالب في المرحلة الاولى لكي يتسلمه التدريسيون في المرحلة الثانية والذين يعتبرون زبون داخلي، كما ان اساتذة الدراسات العليا يعتبرون زبائن داخليين لاساتذة الدراسات الاولية . ولو قام كل تدريسي بفهم حاجات الطلاب فان ذلك سيؤدي الى حلقات من العمل تخدم الطالب وينتج عن ذلك تعاون عالي يقود لجودة عالية في الانشطة العلمية والبحثية.
- ⊗ **التحسين المستمر:-** يستند التحسين المستمر على المفهوم الياباني كايزن Kaizen ويعني فلسفة البحث المستمر عن طرق تحسين العمليات في المنظمة، والتحسين المستمر في التعليم العالي يضم تحديد نقاط مرجعية للممارسات المتميزة وتكوين احساس لدى العاملين بامتلاكهم لعملية التعليم والبحث العلمي. ويمكن ان يأخذ التحسين عدة اشكال في التعليم العالي مثلاً: ادراك حاجات حقل العمل وتقديم برامج علمية ملائمة لذلك، تقليل التسرب والرسوب والهدر في موارد الكلية ، تخرج طلبة بمستويات علمية عالية، ضغط الانفاق المالي للوصول الى خفض كلفة الطالب، استخدام ساعات الورش والمختبرات والمكتبات بشكل امثل. ان التحسين المستمر لا يتحقق من خلال زج عدد اكبر من الطلبة الى حقل العمل بل ان التحسين في التعليم العالي يعني مقدار استجابة الجامعة او الكلية الى البيئة ورفع كفاءة الاداء لتحقيق شعار الجامعة المنتجة.
- ⊗ **التدريب والتطوير:-** ينبغي على الكليات والجامعات التي تتبنى TQM توفير فرص تدريبية للتدريسيين والعاملين فيها حسب تخصصهم، فضلا عن التعليم بشكل مستمر فنظرة TQM الى التدريب ليست مجرد كلف تتحملها الكلية والجامعة بل هو استثمار سيحقق مردودات ايجابية كبيرة في المستقبل. وتسعى ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الى تحقيق ذلك من خلال تشجيع وتحفيز الملاكات التدريسية والوظيفية على زيادة مهاراتهم، فمثلا تطوير تقانات التدريس وتعرف الملاكات التدريسية على المستجدات العلمية ومشاركتهم في المؤتمرات والفعاليات العلمية والاحتكاك بالتجارب العلمية برفع مستوى الملاكات العلمية والخدمية لانجاز وظائفها بشكل افضل.
- ⊗ **مشاركة العاملين:-** تعد مشاركة التدريسيين في الجامعات والكليات باتخاذ القرارات ذات العلاقة وتقديم برامج علمية متميزة ترقى الى مستوى الجامعات العالمية من اولى حاجات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، فضلا عن ان مشاركة العقول المفكرة والخبرة الادارية ذات التجربة المعقدة بمشاكل البيئة الجامعية يقود الى تحقيق الاداء الافضل. ان منح الصلاحيات وتمكين العاملين من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين ينبغي ان لا يكون بشكل شكلي بل ان يمنحون حقهم في اتخاذ القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل الاقسام العلمية والاقسام الساندة وبما يصب في مصلحة الكلية او الجامعة فنجاحها يمثل نجاحا للفرد ذاته.

٣-٢- منافع ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

حظيت ادارة الجودة الشاملة التعليمية في السنوات الاخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين وذلك لدورها الريادي في تحسين وتطوير العملية التعليمية ومساعدة العاملين في اداء عملهم وتحسينه باستمرار من خلال تطوير الذات، فضلا عن كونه مطلبا اداريا قادرا على التغيير نحو الافضل واحد مرتكزات الادارة الحديثة والذي يتماشى مع التطورات الحالية العالمية وليس المحلية والاقليمية فحسب. وكما اسلفنا، فان الجامعات والكليات تواجه عدة تحديات متمثلة في انخفاض الانتاجية وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية وتبني اساليب غير فعالة لتحقيق الاهداف

المنشودة، ويتضح ان الكليات التي طبقت كل او بعض من مبادئ ادارة الجودة الشاملة قد حققت منافع عديدة منها (الشبراوي، 1995، 108) و (مدوخ، 2008، 46):-

- ضبط وتطوير النظام الاداري والذي يساعد في تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية
- رفع مستوى الطلبة بتقديم خدمات افضل لهم
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة الجامعية
- ارتفاع الثقة والاحترام للمؤسسة التعليمية والالتزام بتعليماتها
- تركيز الجهود على اتباع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل
- تقليل الهدر والتسرب
- تحسين جودة الخدمات التعليمية والتدريبية
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتربوية والخدماتية
- التركيز على حاجات زبائن الكلية والعمل على تحقيقها
- الفهم الكامل للكليات المنافسة والتطوير الفعال لاستراتيجيات تنافس الكليات النظرية
- تحقيق الميزة التنافسية على صعيد الجودة والكلفة
- تحسين الاداء الجامعي
- تنمية الشعور بوحدة العمل في الكلية كفريق واحد والانتماء للكلية
- تحسين العمليات التعليمية
- تحسين عمليات الاتصال للمساعدة في تغيير سلوك العامل نحو مفهوم الجودة
- خفض تكاليف العملية التعليمية
- زيادة الانتاجية

٢-٤- الاتجاهات العالمية الحديثة في ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

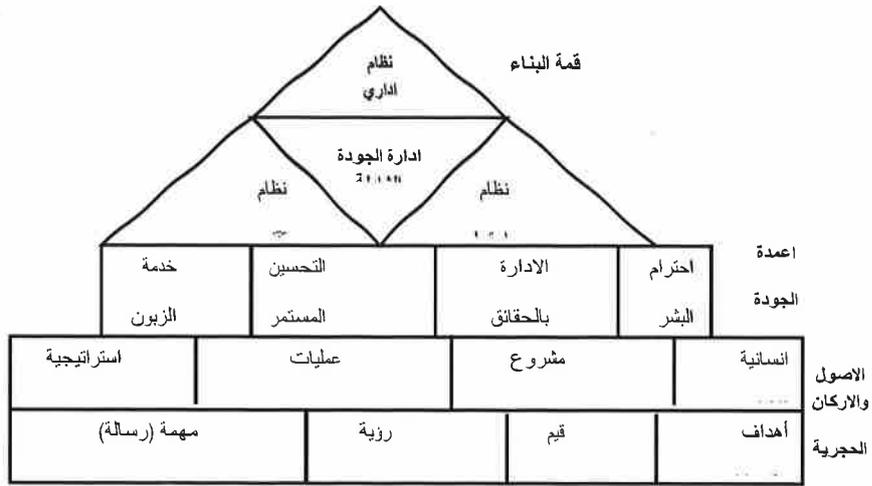
لا يخفى على احد الموجه الحالية للبحوث والدراسات التي تنصب على ادارة الجودة الشاملة ولهذا كان حريا بنا الاتجاه في البحث لتقصي استخدامات المنظمات التعليمية لهذا المفهوم، وقد لاحظ الباحثان اختلاف معالجة هذه المفاهيم، فمنهم من سعى لتطبيق الموصفات العالمية ومنهم من استخدم مدخل ضمان الجودة (كما في اوربا وامريكا) لمنع حدوث الاخطاء، ومنهم من استخدم بيت الجودة (كما في اليابان)، وستناول هذين المدخلين فيما يلي بشكل موجز (مدوخ، 2008، 51).

أ- **مدخل ضمان الجودة** : انتشر استخدام هذا المدخل بشكل كبير بعد انعقاد المؤتمر الدولي لضمان الجودة في التعليم الجامعي بمونتريال عام ١٩٩٣ اذ كانت اهم توصيات المؤتمر انشاء مراكز دولية لضمان الجودة في بعض الجامعات الاوربية، وذلك بهدف منع حدوث الاخطاء وضمان الاداء الجيد من اول مرة. ان تطبيق مدخل ضمان الجودة قد اختلف من جامعة الى اخرى بحسب الامكانيات المتاحة والعمليات التي يجب التركيز عليها، وبشكل عام فان هناك مجموعة صفات تميز هذا المدخل هي:-

- وجود رسالة للجامعة او الكلية تهدف الى تحقيق الجودة
- وضوح الاجراءات التي تبين كيفية انجاز العمل
- قياس الاداء بدقة من خلال معايير الاداء الجيد
- تعزيز معلومات الادارة وهيمنتها
- وجود نظام لمراجعة ومراقبة العمل وتطويره

ب- **مدخل بيت الجودة**: بدأت فكرة بيت الجودة في اليابان في مجال القطاع الصناعي ثم انتقلت الى الجامعات بعد نجاحها الباهر في الصناعة، ونعني ببيت الجودة مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة. والشكل (٣) يوضح بيت الجودة بشكل مبسط، وبالنظر قليلا الى هذا البيت يمكن ملاحظة الاتي:-

- السطح او البنية الفوقية والتي تتألف من ثلاث أنظمة تؤثر في ادارة الجودة الشاملة وهي النظام الاجتماعي والنظام الاداري والنظام التقني.
 - ركائز الجودة وهي خدمة الزبون واحترام الانسان والادارة بالحقائق والتحسين المستمر.
 - الاصول والاركان الحجرية التي يركز عليها السقف والاعمدة والتي تتكون من اربع عمليات هي:-
1. الاصول (الاستراتيجية، العمليات، المشروع، انسانية الادارة)
 2. الاركان(مهمة، رؤية، اهداف، قيم)



المصدر:- مدوخ، نصر الدين حمدي سعيد، ٢٠٠٨، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، رسالة ماجستير في الادارة التربوية غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين، ص٥٣)

شكل (٣)

بيت الجودة للتعليم

وقد اشار ديمنج الى بعض الارشادات التي ينبغي على الجامعات الاخذ بها عند تنفيذ بيت الجودة وهي:-

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين
- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة
- ضرورة الاستفادة من الاخطاء السابقة
- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام
- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة الواجب الالتزام بها
- العمل على نقل تنفيذ الجودة الى جامعات اخرى لها الخصائص نفسها

٥-٢- تجارب بعض الجامعات الاجنبية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في العالم

أ- تجربة جامعة شمال ميزوري العامة **North Missouri State University**

استنادا الى (الترتوري وجويحات، ٨٩،٦٢٠٠) فإن هذه الجامعة تعد الرائدة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وقد بدأت تجربتها عام ١٩٨٦ بعد تولي (Dr. Dean Hubbard) رئاسة الجامعة ، وفي عام ١٩٩١ قامت الجامعة بتطوير ثقافة الجودة لديها ، ثم تقدمت عام ١٩٩٤ بطلب الحصول على جائزة ميزوري للجودة ، وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة اسهمت هيئة التدريس والموظفين في انتاج قائمة ضمن ما يزيد على (٢٠٠) فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي. تم اختيار (٤٢) بندا من القائمة ليتم تنفيذها على مدى ٧ سنوات ، وفي نهاية تلك المدة قامت الجامعة بتنفيذ ما يأتي بنجاح:-

- ❖ دمجت ٧ كليات في اربع والغت الجامعة ٢٤ برنامجا كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب او متدنية الجودة.
- ❖ زادت رواتب اعضاء هيئة التدريس بنسبة ١٥% .
- ❖ حولت ٦% من مخصصات الادارة والخدمات الاكاديمية الساندة في الميزانية الى التدريس.
- ❖ ازالَت تراكما لمشاريع الصيانة غير المنجزة ونفذت خلال ستة شهور بعد ان كانت الفترة تبلغ ثمانية عشر شهرا.
- ❖ حولت عجزا مقداره مليون دولارا الى احتياطي مقداره ٣ ملايين دولار.
- ❖ زادت تسجيل الطلبة بنسبة ٢٦% من القدرة الاستيعابية.
- ❖ اقامت حرما جامعا الكترونيا شاملا في امريكا.
- ❖ اقامت امتحانا نهائيا شاملا للتخرج في الاقسام الدراسية كافة تقريبا.

ب- تجربة الجامعات الماليزية

استنادا الى (خليل، 2006، 47) فإن التعليم الجامعي في ماليزيا خضع للنمو الاساسي نتيجة الجهود التي جعلت الادارة تتوسع فيه وتتنظر اليه كصناعة واستثمار، اذ ان هدف الحكومة بعيد الامد هو الذي جعل ماليزيا مركزا اقليميا في تقديم تعليم جامعي متميز، ويمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي في ماليزيا من خلال المؤشرات الآتية:-

- زيادة تسجيل الطلاب.
 - الزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي.
 - الزيادة في انفاق الحكومة على التعليم اذ خصصت اكثر من ١٠٠ مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.
- وقد اقرت الحكومة الماليزية تشكيل مؤسسات عامة وست جامعات خاصة و٢٨٣ كلية خاصة (أهلية)، مما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة على صناعة التعليم ، وتنسق سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع تخطيط الموارد البشرية التي تزود البلاد بالمهارات الانسانية التي تتماشى مع النمو وتساير العديد من المتغيرات، ومن عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الماليزية هي (القيادة، التحسين المستمر، رضا الزبائن، ادارة الموارد البشرية، مقياس الموارد، العمل بروح الفريق).

٦-٢- عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تناول العديد من الادبيات معوقات او عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة باختلاف المسميات لكن ما يميز بحثنا هذا هو تطبيقه على عينة من التدريسيين في الكليات الاهلية العراقية والتي اصبح لها خبرة طويلة في التعليم قياسا بالكليات الاهلية المستحدثة مؤخرا. وقبل البدء بطرح هذه العقبات سنذكر الفرق بين العقبات والمعوقات من ناحية لغوية تبعا لمعاجم اللغة العربية امثال لسان العرب ، وتاج العروس، والوسيط، والصحاح. تعني العقبات المرفى او الطريق الصعب، وكل ما يعترض سير العمل او يحول دون تحقيق شيء وبلوغه، ويكنى بها كل ما يحول دون انجاز امر او الصعوبة في

انجازها. اما المعوقات فتأتي من الفعل عاق وعوق اي حبس الشيء وصرفه، والمراد مخالفة الشيء للاصل حتى يمنع استمراره في مجراه الطبيعي ، ولهذا سنعتمد مفهوم العقبات والتي تعني الصعوبات المادية والبشرية والمالية وغيرها مما تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

ذكر في العديد من الادبيات المختصة ان هناك عقبات تقف في طريق تطبيق المؤسسات الجامعية لادارة الجودة الشاملة ، كما تشير الادبيات الى ان هذه العقبات تتباين تبعا الى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان الى اخر، ويتدخل في هذا الامر ايضا فلسفة الجامعة او الكلية سواء كانت حكومية ام اهلية . وبالرغم من ان TQM قد حظيت باهتمام بالغ في ادبيات الادارة ، الا ان هذا الامر لا يخلو من القشل في بعض جوانب التطبيق ، ويرجع سبب ذلك الى المنهج الذي يعتمد عليه لحل المشكلات ، والذي يبدأ بتقسيم المشكلة الى اجزاء صغيرة ، ودراسة كل جزء وتعديل ما يلزم فيه، واعادة تجميع الاجزاء بعد تحسينها ، ويتجاهل هذا المنهج الحركة الديناميكية بين الاجزاء، ويقلل من اهمية التفكير في المشكلة كنظام مما يقصر فاعليتها على حالات التحسن التدريجي.

ذكر (جابلونسكي ، ١٩٩٣ ، ٢٨) ان احوال التعليم العالي ما زالت دون مستوى الطموح وعاجزة عن مواجهة التحديات وتعرض الى العديد من الانتقادات ، وعدم الاقتناع بنجاح الاجهزة المسؤولة في مواجهة تحديات كثيرة مثل الفجوة العلمية والتقنية بين الدول، وعدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل، فضلا عن قصور الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لمنفذي برامج التعليم بسبب ضعف جاذبية واستقطاب انظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات وسيطرة المركزية في الادارة، فضلا عن ذلك نجد شيوع الظواهر السلبية كضعف الاعداد وفقدان التدريسي لمكانته المهنية والاجتماعية.

ويشير (Dale, ١٩٩٧، ٣٧٢) الى ان هناك عقبات تحد من نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة هي (الخوف من التغيير، نقص المهارات والتدريب على المشكلات، تفكك وعدم استمرارية مجموعات تحسين الاداء، عدم التزام القيادة بفلسفة ادارة الجودة الشاملة ، والقشل في استكمال مشروع الجودة الشاملة).

اما (مصطفى، ٢٠٠٢، ٦) فيشير الى وجود عدة مشاكل في تطبيق TQM منها: ان معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز لبرامج الجودة، عدم وجود تخصيصات مالية كافية لتطبيق TQM، قلة جهود التوثيق وتسجيل الاجراءات والنتائج، ثم اضافة (مصطفى، ٢٠٠٥، ٩٧-٩٨) عقبات واسباب اخرى منها:-

- غياب روح الفريق لاسيما وان التحسين المستمر لا يتم الا من خلال فرق العمل المحفزة
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قصور تدريب العاملين على تطبيق ادوات TQM
- غياب او قصور الادارة بالمشاركة وتركيز السلطة الامر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للاداء الابتكاري اللازم لاثراء TQM.

ويرى (العمرى، ٢٠٠٢، ٦) ان من بين العقبات هي (محدودية فاعلية التدريب ، غياب التحسين المستمر، فقدان الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طويلة من بدء التنفيذ).

اما (الريفي، ٢٠٠٤، ٥٠-٥١) فيوضح عددا من الممارسات التي تقف عقبة امام الجودة الشاملة وتضعف من اداء التدريسي ومن امكانية اشراك الطالب بفعالية ومنها:-

- زيادة عدد الطلبة في الفصل الدراسي الى الحد الذي يجعل من متابعة الطالب امرا شاقا جدا.
- استخدام كتب دراسية قديمة لاتواكب ما طرأ من تطور في مجال التعليم
- ضعف البرامج التي تؤدي الى تطوير المهارات التدريسية لدى عضو الهيئة التدريسية، وقلة المصادر.

- ضعف الاهتمام بتطوير المناهج ومحتوى المادة الدراسية بما يناسب الاتجاهات الحديثة في التعليم.
- ضعف الاهتمام بتوعية الطالب في مجال الدور المنوط به

وذكر كل من (السعيد ورضا ، ٢٠٠٧ ، ١١-١٢) بان هناك ٥ صعوبات تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي وهي:-

- ◆ المركزية في اتخاذ القرار اذ تتطلب TQM اللامركزية في اتخاذ القرار
- ◆ عدم توفر الملاكات المدربة والمؤهلة في مجال TQM في العمل التعليمي
- ◆ الارث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التعليمي التقليدي وعدم تقبل اساليب التطوير والتحسين
- ◆ التمويل المالي: حيث يحتاج تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى ميزانية كافية قد لا تتوفر لدى الجامعات والكليات.

ويشير (العارفة وقران، ٢٠٠٧ ، ٢-٣) الى عدة عقبات منها:-

- ◆ عدم قدرة المقررات اكساب الطلبة مهارات حل المشكلات وضعف علاقة هذه المقررات بواقع الحياة.
- ◆ عدم مراعاة الشروط الهندسية للمباني.
- ◆ ضعف استخدام الاسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التعليمي.
- ◆ عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء اسس التخطيط الاستراتيجي.

ويرى كل من (الخطيب والخطيب ، ٢٠٠٦ ، ١٥٢ - ١٥٣) ان عقبات تطبيق TQM في التعليم هي:-

- عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الاعداد المتزايدة من الطلبة
- اختلال التوازن بين النمو الكمي لاعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة وبين جودة التعليم الجامعي
- انعدام الموازنة والموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
- شيوع ظاهرة الهدر والذي يتمثل في ارتفاع كلف البنى التحتية للجامعات والكليات.
- النمطية في التخطيط والبرامج الدراسية ونظم قبول الطلبة ونظم تعيين وترقية اعضاء هيئة التدريس ، ونظم التمويل والتقييم المعتمدة في الجامعات ، ولقد ترتب على هذه الظاهرة التصلب والجمود والشكالية في النظم والاجراءات.

اما (مدوخ، 77، 2008) فيرى ان اسباب عدم تطبيق TQM هي:-

- افتقار اعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ TQM.
- قلة توافر حوافز لاعضاء الهيئة التدريسية.
- اعتماد الترقية على اساس الانتماء السياسي
- عدم التجديد والابتكار لعضو الهيئة التدريسية والاعتماد على معلوماته القديمة دون تحديث لهذه المعلومات.
- اعتماد توظيف عضو الهيئة التدريسية على اساس العلاقات الشخصية مع الادارة لا حسب كفاءته العلمية.
- افتقار الجامعات لمراكز تدريبية تهتم بتطوير عضو الهيئة التدريسية
- عدم اكتساب العديد من اعضاء الهيئة التدريسية لمهارات استخدام التقنيات الحديثة.
- تجاوز القاعات لبعضها البعض يعمل على اشاعة الصخب والضوضاء مما يؤثر سلبا على مجريات المحاضرة.
- الافتقار الى ساحات كافية للطلبة بسبب قلة مساحة الارض المقامة عليها الجامعات.
- عدم وجود صالات رياضية مغلقة تتيح للطلبة ممارسة نشاطاتهم وهواياتهم.

- عدم توفر استراتيجية وطنية للبحث العلمي.
- الافتقار الى مراكز تهتم بالمعلومات والاحصاءات.
- غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة.
- قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي سواء من قبل الوزارة او الجامعة.
- الافتقار الى مراكز بحثية متخصصة.
- قصور تواصل الجامعة مع طلابها بعد تخرجهم مكثفياً بالاهتمام بهم اثناء الدراسة الجامعية فقط.
- قلة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية في المجتمع
- التغيرات في البيئة الخارجية
- عدم استثمار سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب في برامجها.
- غياب التنسيق مع قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي.

ومما سبق نرى ان عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي من حيث اركان التعليم الثلاثة والادبيات المتخصصة تنصب بمجملها على الاتي:-

١. **عقبات تتعلق بالادارة العليا:-** تسمى احيانا بالقيادة ، فالادارة العليا ما لم تكن مقتنعة ومؤمنة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وتلتزم بذلك فمن غير الممكن تجاوز عقبات التطبيق ولا يمكن حتما الوصول الى تطبيقها، فالمطلوب من رئيس ومجلس الجامعة القيام بالبحث والتقصي عن اعمال الجامعة والاستماع الى مشكلات اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والعاملين في أن واحد وندربهم على التقنيات الجديدة واقامة شبكة اتصالات مع الاقسام العلمية والكليات بما يضمن تحقيق تحسين فعال في اداء العاملين، ويتطلب ذلك بناء نظم معلومات تساعد في وضع الخطط لتطوير جودة التعليم الجامعي ، فضلا عن ضرورة تمتع افراد الادارة العليا بالمواصفات والخصائص التي تمكنهم من تطبيق TQM. ولا ينبغي على الادارة العليا تخصيص الموارد اللازمة فحسب، بل الالتزام بدعم البرامج الخاصة بالجودة الشاملة في مختلف البرامج التعليمية.
٢. **عقبات تتعلق بالموارد البشرية:** نقصد هنا بالموارد البشرية الاساس في وجود الكلية او الجامعة وبدونهم لاوجود لها وهم اعضاء الهيئة التدريسية الذين يمثلون احد اركان العملية التعليمية، لذا ينبغي تذليل العقبات التي تواجه اعضاء الهيئة التدريسية والعمل على الارتقاء بهم وتطويرهم من اجل الارتقاء بالجامعة او الكلية ذاتها ، الى جانب ذلك لا يمكننا ان ننسى الموارد البشرية الاخرى الساندة للعملية التعليمية وهم العاملون في الادارات المختلفة داخل الجامعة او الكلية والذين يعدون ايضا زبانا داخلين للكلية او الجامعة وبدونهم لايمكن ان تسير عجلة العملية التعليمية بيسر لذا لا بد من الاهتمام بهم ايضا وتشجيع العمل بروح الفريق لازالة هذا النوع من العقبات.
٣. **عقبات تتعلق بالمناهج التعليمية:-** تعرف المناهج التعليمية بانها مجموعة من الخبرات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمتعلمين لديها بما يساعدهم على اكتساب هذه الخبرات تحت اشرافها بهدف تحقيق النمر الشامل والمتكامل والمتوازن للمجتمع. فالمناهج التعليمية الضعيفة تقلل من جودة التعليم وتضعف اداء المحاضر ونقل من امكانية مشاركة الطالب بالفعاليات الصفية، كما ان كثرة عدد الطلاب داخل الصفوف الدراسية يجعل متابعة الطالب من قبل التدريسي امرا شاقا وبالتالي تخفيض فاعلية ايصال المناهج التعليمية والمعارف والخبرات للطلاب. ان استخدام مصادر علمية قديمة لاتواكب التطورات التي طرأت على العلوم لا يحقق الهدف المنشود من العملية التعليمية.
٤. **عقبات تتعلق بالبحث العلمي:-** يعد البحث العلمي احد اركان او ركائز التعليم الجامعي فلجامعة دور مهم في تنمية المعرفة من خلال البحوث العلمية ، ولا يمكن ان تكون هناك

جامعة بالمعنى الحقيقي اذا ما اهتمت البحث العلمي او لم تعطه استحقاقه، ومن المعروف ان التطورات في مجالات متعددة كالطب والعلوم المختلفة كان اساسها البحوث العلمية.

٥. عقبات تتعلق بخدمة المجتمع:- يمثل المجتمع لاي مؤسسة تعليمية من اهم مجالات التخطيط اذ لا بد من الافادة والاستفادة من المجتمع ، ولكن ومما لاشك فيه ان العلاقة بين الجامعات والمجتمع ضعيفة رغم وجود بعض المحاولات لتحسينها ، ولا بد من زيادة الاهتمام من لدن الجامعات والكليات لاستغلال قدراتها وكفاءتها وبحثها في خدمة المجتمع الذي ما كان ليتطور لولا الجامعات العلمية وما ترفده له من كفاءات ومهارات علمية في مختلف القطاعات.

٦. عقبات التمويل :- تحتاج اي مؤسسة جامعية الى التمويل واذا كانت الكليات الحكومية تنال نصيبها المالي من الدولة، فالامر يختلف في الكليات الاهلية والتي تتطلب بذل جهدا اكبر في الحصول على التمويل للعملية التعليمية والبحث عن جهات واساليب متنوعة للحصول على المستلزمات المالية ومن اهمها الاقساط الدراسية التي يدفعها الطلاب والاقتراض او التنوع في الانشطة التعليمية (دورات تدريبية، استشارات ، وغيرها).

٧. عقبات تتعلق بالطلبة:- يعد الطالب احد الاركان الاساسية في العملية التعليمية فهو الزبون الاول الذي تهدف المؤسسة التعليمية الى خدمته وبالمقابل يتوجب عليه عدم اساءة استخدام هذه الخدمة لانها بالتالي ستعود بالضرر عليه وذلك بعدم الحصول على الفائدة المرجوة من التعليم ، لذا قد يكون الطالب ايضا عقبة في تطبيق TQM كونه قد لا يدعمها و/او يسعى عن جهل او دون علم الى عدم تطبيقها

فيما تقدم فقد قام الباحثان بتشخيص سبعة معوقات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهي المعوقات التي تظهر في نموذج البحث الافتراضي الموضح بالشكل (١). ومن الجدير بالذكر فان العديد من الدراسات العربية امثال (الغامدي، ٢٠٠٥) و (الترتوري، ٢٠٠٩) و (الحكاري، ٢٠٠٧) ، و (آل داوود، ٢٠٠٧) و (Ahmad & Hamdoon, ٢٠٠٧) قد تناولت موضوع معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، إلا ان الباحثين قد تلمسا ندرة او انعدام الدراسات الميدانية التي تتناول هذا الموضوع في العراق. لذلك فان الجزء اللاحق من البحث سوف يختص بعرض نتائج الدراسة الميدانية عن طريق دراسة مجموعة المعوقات التي تحول دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال عينة من تدريسيي الكليات الاهلية في بغداد.

المبحث الثالث

الجانب الميداني

عرض وتحليل متغيرات البحث

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج تحليل اجابات العينة عن العقبات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية، وهي تشمل (الادارة العليا، هيئة التدريس، المناهج التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التمويل، الطلبة). ويوضح الجدول (٢) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف الخاصة بفقرات المتغيرات، كما يوضح الجدول الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية العامة التي حصل عليها كل متغير من المتغيرات المستقلة للبحث.

١-٣- تحليل استجابات العينة حول المتغيرات المستقلة (العقبات)

١-٣-١- تحليل متغير الادارة العليا

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٨٣ وهو اعلى من الوسط الفرضي وبثبتت عالي حيث بلغ الانحراف المعياري ١,٢٥ وبلغت نسبة الاتفاق على وقوف هذا المتغير عقبة امام تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ٦٧%، مما يشير الى ان قلة اهتمام عمادات الكليات الاهلية بموضوع تطبيق ادارة الجودة الشاملة يمكن ان يشكل حائلا دون تطبيقها. وقد حصلت الفقرة ٤ من هذا المتغير على اعلى وسط حسابي وقدره ٣,٩٣ وبانحراف معياري ١,٢٢ بينما حصلت الفقرة الثالثة على اقل وسط حسابي ومقداره ٣,٧٣ وبانحراف معياري ١,٣٢.

١-٣-٢- تحليل متغير هيئة التدريس

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٨٨ وهو اعلى من الوسط الفرضي وبثبتت عالي حيث بلغ الانحراف المعياري ١,٢٠ وبلغت نسبة الاتفاق على وقوف هذا المتغير عقبة امام تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ٦٧%، مما يشير الى وجود اتفاق عالي على ان انخفاض مشاركة الهيئة التدريسية يمكن ان تشكل حائلا دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وقد حصلت الفقرة ٣ من هذا المتغير على اعلى وسط حسابي وقدره ٣,٩٦ وبانحراف معياري ١,٢١ بينما حصلت الفقرة الرابعة على اقل وسط حسابي ومقداره ٣,٧٣ وبانحراف معياري ١,١٨.

١-٣-٣- تحليل متغير المناهج التعليمية

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,١٣ وهو اعلى من الوسط الفرضي وبثبتت عالي حيث بلغ الانحراف المعياري ١,٢٧ وبلغت نسبة الاتفاق على وقوف هذا المتغير عقبة امام تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ٦٢%، مما يشير الى وجود اتفاق عالي على ان المناهج التعليمية يمكن ان تشكل حائلا دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وقد حصلت الفقرة الاولى على اعلى وسط حسابي ومقداره ٣,٨٢ وبانحراف مقداره ١,١٤، بينما حصلت الفقرة الخامسة على اقل وسط حسابي ومقداره ٣,٦٩ وبانحراف معياري ١,٤٦.

جدول (٣)
تحليل نتائج الاستبانة (المتغير التابع) تطبيق ادارة الجودة

الظواهر	السؤال	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما				
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
التطبيقات ادارة الجودة الشاملة	١	٠,٢٢	١٥	٠,٢٤	١١	٠,١٨	٨	٠,١٦	٧	٠,٠٩	٤	٠,٣٧	١,٢٢	٣,٥٨
	٢	٠,٤٤	٢٠	٠,٢٤	١١	٠,٢٠	٩	٠,٠٧	٣	٠,٠٤	٢	٠,٢٩	١,١٤	٢,٩٨
	٣	٠,٢٨	١٧	٠,٢٧	١٢	٠,١٣	٦	٠,١٣	٦	٠,٠٩	٤	٠,٣٦	١,٢٢	٣,٧١
	٤	٠,٤٧	٢١	٠,٢٠	٩	٠,١٨	٨	٠,١١	٥	٠,٠٤	٢	٠,٣١	١,٢٢	٣,٩٣
	٥	٠,٤٠	١٨	٠,٢٢	١٠	٠,١٢	٦	٠,١٦	٧	٠,٠٩	٤	٠,٣٧	١,٣٦	٣,٦٩
الوسط الحسابي		٠,٤٠		٠,٢٤		٠,١٦		٠,١٢		٠,٠٧			١,٢٨	٣,٧٨
المجموع		٠,٦٤				٠,١٦				٠,٢٠				

٤-١-٣- تحليل متغير البحث العلمي

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٩٨ وهو اعلى من الوسط الفرضي ويتشنت عالي حيث بلغ الانحراف المعياري ١,٢٥ وبلغت نسبة الاتفاق على وقوف هذا المتغير عقبة امام تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ٦٩%، مما يشير الى وجود اتفاق عالي على ان قلة الاهتمام بالبحث العلمي يمكن ان يشكل حائلا دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وقد حصلت الفقرة الثالثة على اعلى وسط حسابي ومقداره ٤,١٦ وبانحراف مقداره ١,٠٧، بينما حصلت الفقرة الخامسة على اقل وسط حسابي ومقداره ٣,٧٨ وبانحراف معياري ١,٢٨.

٥-١-٣- تحليل متغير خدمة المجتمع

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٧٤ وهو اعلى من الوسط الفرضي ويتشنت عالي حيث بلغ الانحراف المعياري ١,٢٥ وبلغت نسبة الاتفاق على وقوف هذا المتغير عقبة امام تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ٦٢%، مما يشير الى وجود اتفاق عالي على ان قلة اهتمام الكليات الاهلية بحاجات المجتمع يمكن ان يشكل حائلا دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وقد حصلت الفقرة الثانية على اعلى وسط حسابي ومقداره ٣,٨٧ وبانحراف مقداره ١,٢٠، بينما حصلت الفقرة الثالثة خامسة على اقل وسط حسابي ومقداره ٣,٦٢ وبانحراف معياري ١,٢٥.

٦-١-٣- تحليل متغير التمويل

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٨٦ وهو اعلى من الوسط الفرضي ويتشنت عالي حيث بلغ الانحراف المعياري ١,٢٠ وبلغت نسبة الاتفاق على وقوف هذا المتغير عقبة امام تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ٦٦%، مما يشير الى وجود اتفاق عالي على ان قضية التمويل في الكليات الاهلية يمكن ان تشكل حائلا دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وقد حصلت الفقرة الخامسة على اعلى وسط حسابي ومقداره ٣,٩٣ وبانحراف مقداره ١,٢٥، بينما حصلت الفقرة الاولى خامسة على اقل وسط حسابي ومقداره ٣,٨٠ وبانحراف معياري ١,٢٢.

٧-١-٣- تحليل متغير الطلبة

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٨١ وهو اعلى من الوسط الفرضي ويتشنت عالي حيث بلغ الانحراف المعياري ١,٢٢ وبلغت نسبة الاتفاق على وقوف هذا المتغير عقبة امام تطبيق ادارة

الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ٦٥%، مما يشير الى وجود اتفاق عالي على ان شؤون الطلبة يمكن ان تشكل حائلا دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وقد حصلت الفقرة الرابعة على اعلى وسط حسابي ومقداره ٣,٩١ وبانحراف مقداره ١,٢٥، بينما حصلت الفقرة الثانية على اقل وسط حسابي ومقداره ٣,٧١ وبانحراف معياري ١,٢٤.

٢- عرض نتائج تحليل متغير تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول (٣) نتائج اجابات افراد العينة حول فقرات المتغير التابع والذي يقيس مدى توفر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية. بلغ المتوسط العام لهذا المتغير ٣,٧٨ وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتشتت عالي اذ بلغ الانحراف المعياري ١,٢٨. وبلغت نسبة الاتفاق على توفر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ٦٤%، مما يشير الى وجود اتفاق عالي على ان متطلبات التطبيق غير متوفرة كلياً من وجهة نظر افراد العينة. وقد حصلت الفقرة الرابعة (قلة دعم الادارة العليا لانشطة ادارة الجودة) على اعلى وسط حسابي ومقداره ٣,٩٨ وبانحراف معياري مقداره ١,١٤، بينما حصلت الفقرة الاولى (لا تعتمد الكلية على التخطيط الاستراتيجي) على اقل وسط حسابي ومقداره ٣,٥٨ وبانحراف معياري ١,٣٢.

٣-٣ تحليل نتائج الارتباط بين المتغيرات المستقلة (العقبات) والمتغير التابع (تطبيق ادارة الجودة الشاملة)

يستعرض الجدول (٤) نتائج حساب معامل الارتباط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويتضح من هذا الجدول بان هناك ارتباطا ساليا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، معنى ذلك ان العلاقة عكسية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبعبارة اخرى فان تقليل العقبات او تذليلها سوف يمهّد الطريق لتطبيق ادارة الجودة الشاملة. وقد حقق المتغير الاول (الادارة العليا) على اعلى قيمة معامل ارتباط وهي سالبة (-٠,٨٥) وكانت قيمة معامل الارتباط معنوية بمستوى ٠,٠٥ (اختبار جانينين). اما قيمة معامل التحديد لهذا المتغير فقد كانت ٠,٧٢. ويشير معامل التحديد الى جودة نموذج الانحدار اذ كلما اقتربت قيمته من ١٠٠% كلما دل ذلك على جودة نموذج الانحدار لتمثيل الظاهرة المدروسة.

اما المتغيرات الثالثة والخامسة السابعة فقد حققت قيمة معامل ارتباط ضعيفة مع المتغير التابع وقد بلغت القيم ٠,١٦ و ٠,١٥ و ٠,٠٩ - على التوالي وكانت نتيجة الاختبار لهذه المتغيرات غير معنوية بمستوى ٠,٠٥ (اختبار جانينين). ونظرا لكون غالبية اختبارات معاملات الارتباط معنوية فان هذا التحليل يؤيد (جزئيا) صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ان " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مجموعة من العقبات وتطبيق TQM " .

جدول (٤)
مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

المتغير التابع (تطبيق ادارة الجودة الشاملة)					المتغيرات المستقلة
نتيجة الاختبار Two tail test	درجات الحرية d.f.	مستوى المعنوية sig. level	معامل التحديد r^2	ارتباط بيرسون r	
معنوي	43	0.05	٠,٧٢	-٠,٨٥	الادارة العليا
معنوي	43	0.05	٠,٤٦	-٠,٦٨	هيئة التدريس
غ معنوي	43	0.05	٠,٠٣	-٠,١٦	المناهج التعليمية
معنوي	43	0.05	٠,١٠	-٠,٣١	البحث العلمي
غ معنوي	43	0.05	٠,٠٢	-٠,١٥	خدمة المجتمع
معنوي	43	0.05	٠,١١	-٠,٣٣	التمويل
غ معنوي	43	0.05	٠,٠١	-٠,٠٩	الطلبة

٤-٣- تحليل اثر المتغيرات المستقلة (العقبات) على المتغير التابع (تطبيق ادارة الجودة الشاملة)

يوضح الجدول (٥) تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتضح من الجدول بأن اقوى معامل تأثير (B) (قيمة سالبة) قد حصل عليه متغير الادارة العليا، اي ان تغييرا قيمته ١ في توجهات الادارة العليا سوف يذلل من صعوبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمقدار ١,٥١.

وبنفس الطريقة فإن احداث تغيير (تقليل) في بقية المتغيرات بمقدار ١ سيؤدي تذليل تلك العقبات بمقادير بيتا الموضحة في الجدول (٥) وتحسين فرص تطبيق ادارة الجودة الشاملة. ويشير هذا التحليل ايضا الى ان نتيجة اختبار بيتا لمتغير (الطلبة) لم يكن معنويا بمستوى ٠,٠٥. وبما ان غالبية نتائج الاختبار كانت معنوية فإنه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على ان " هناك مجموعة من العقبات تؤثر تأثيرا ذا دلالة معنوية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية".

جدول (٥)

مصنوفة قيم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (تطبيق ادارة الجودة الشاملة)				
	مستوى المعنوية sig. level	القيمة الجدولية T _{tab}	القيمة المحسوبة T _{cal}	قيمة بيتا B	Intercept a
الادارة العليا	0.05	2.02	9,٠٥	-١,٥	1.98
هيئة التدريس	0.1	١,٦٨٤	-1.77	-٢,٦٦	١,٩٣
المناهج التعليمية	0.3	1.05	-1.11	-٠,٩١	٢,٣١
البحث العلمي	0.3	1.05	-1.1	-١,٦٧	٥,١١
خدمة المجتمع	0.1	1.684	-0.72	-١,١٩	٢,٧٧
التمويل	0.05	2.02	-0.24	-٠,٣٦	٠,٠٣
الطلبة	0.05	1.684	-1.72	-١,٤٩	٤,٤٠

الاستنتاجات والتوصيات

اولا- الاستنتاجات

- ١- تلعب الكليات الاهلية حاليا في العراق دورا مهما من خلال ما تساهم به هذه الكليات في الاقتصاد العراقي واتاحة الفرص للطلبة الراغبين في إكمال دراستهم الجامعية. مما يجعل من تطبيق ادارة الجودة الشاملة مطلبيا مهما لضمان اعداد خريجين متميزين ومزودين بالمهارات التكنولوجية والمعرفية لمواجهة متطلبات سوق العمل المحلية.
- ٢- ان تزايد التحديات التي تواجه التعليم الاهلي في العراق تؤشر قدرا من معطيات التطور التقني والمعرفي وتدفع التعليم الاهلي الى ملاحقة التقانات القادمة من خارج وداخل العراق ونحن نعلم جيمعا بأن الانحياز الفكري نحو مفاهيم العولمة يتقصر تلك التقانات وان افكارها قادمة لامحالة.
- ٣- شهد قطاع التعليم الجامعي الاهلي في العراق تزايدا كبيرا خصوصا في العامين الماضيين واصبح قادرا على استيعاب الاعداد المتزايدة من خريجي الدراسة الاعدادية خصوصا بعد افتتاح اقسام صيدلة وتمريض وطب اسنان في بعض الكليات الاهلية مؤخرا.
- ٤- على الرغم من نمو التعليم الاهلي في العراق فإنه مايزال يعاني كغيره في الدول العربية من مشاكل وانتقادات من اطراف عديدة باعتباره مازال دون مستوى الكليات الحكومية في العراق والكليات الخاصة في الدول المتقدمة، وان الفجوة بين التعليم العالي والنمو الاقتصادي مازال كبيرة ولم يتم ردم هذه الفجوة على الرغم من الجهود الكبيرة في هذا المجال.
- ٥- ظهر من خلال تحليل الاستبانة وجود علاقات (اغلبها معنوية) بين مجموعة من العقبات وتطبيق ادارة الجودة الشاملة. وهذا الاستنتاج يؤيد ادراك اعضاء الهيئة التدريسية لفلسفة ادارة الجودة الشاملة خصوصا ان نسب اتفاق العينة حول العقبات كانت عالية نسبيا.
- ٦- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تأثير كل عقبة من العقبات التي شخصها الباحثان على تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مما يشير الى ان العمل على تذليل تلك العقبات سيساعد على تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة.
- ٧- اظهر التحليل الاحصائي وجود تقارب بين وجهات نظر افراد العينة والتي انعكست في نسب الاتفاق العالية القوية على العقبات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الاهلي مما يدل على اهمية تلك العقبات وضرورة العمل على ازالتها تدريجيا للوصول الى التطبيق التام لادارة الجودة الشاملة.
- ٨- ان ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي آتية لامحالة لأن ضمان جودة المخرجات يعد أمرا ضروريا اذ انه من المؤشرات الرئيسية للتنمية الحقيقية في العراق وفي مواجهة متطلبات سوق العمل.
- ٩- ان اغلب الكليات الاهلية تقدم برامج في القانون والادارة والمحاسبة وقد استجابت هذه الكليات لثورة المعلوماتية بأفتتاح اقسام لهندسة الحاسوب وعلوم الحاسبات.
- ١٠- اظهرت جهود الباحثين في تتبع تطور الكليات الاهلية اهتمام تلك الكليات بأعداد البنى التحتية واغفال معايير الجودة العالمية مما يتطلب من هذه الكليات تأمل ذاتها واعادة النظر في مسيرتها الماضية وتبني فلسفة جديدة من خلال تطبيقها لادارة الجودة الشاملة.

ثانيا - التوصيات

- ١- استحداث جهة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تختص بشؤون الجودة في الكليات الاهلية وترتبط بهذه الجهة أنشطة الاداء الجامعي في الكليات الاهلية لتحقيق التعاون في مجال نشر ثقافة الجودة وتطبيقها.
- ٢- الاستمرار في تدليل العقبات التي تم تشخيصها في البحث وهي العقبات المتعلقة ب:-
الادارة العليا وهيئة التدريس والمناهج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتمويل والطلبة.
- ٣- نشر ثقافة الجودة بين القيادات الادارية للكليات الاهلية واقناعهم بأهمية ادارة الجودة الشاملة وجدوى التغيير والتحسين المستمر وذلك من خلال عقد اللقاءات وعمل النشرات المنخفضة واقامة المؤتمرات والندوات حول ادارة الجودة الشاملة.
- ٤- زيادة توجه الكليات الاهلية نحو خدمة المجتمع وتوجيه البحوث التي تجريها الهيئة التدريسية فيها نحو المشكلات والأمور والموضوعات التي تهتم المجتمع.
- ٥- ارساء أواصر التعاون بين الكليات الاهلية والكليات الحكومية في مجال تطوير المناهج التعليمية والبحث العلمي.
- ٦- تطوير المؤهلات العلمية للملاكات التدريسية في الكليات الاهلية لان التعليم الجامعي الاهلي يعاني من مشكلة جوهرية تتعلق بالهيئة التدريسية اذ ان غالبيتها تتكون من القاب علمية تتراوح بين مدرس مساعد ومدرس.
- ٧- قيام الكليات الاهلية بتبني إستراتيجية خاصة بتخريج طلبة ذوي نوعية (وليس كمية) متميزة ومجهزة بالادوات البحثية والمعرفية وقادرة على المساهمة بالتنمية الاقتصادية .
- ٨- تنويع مصادر تمويل الكليات الاهلية وعدم الاعتماد على الاقساط الدراسية فقط، فمصادر التمويل يمكن تأتي من الاستثمارات المالية للكلية الاهلية ومن الاستشارات العلمية والدورات التدريبية التي تقيمها ومن الهبات والاعانات والوقف، كما يمكن دعوة الشركات والمصارف الخاصة لتخصيص نسبة من ارباحها لدعم التعليم الاهلي.
- ٩- تمهيد طريق المشاركة والتعاون بين الكليات الاهلية والمنظمات العامة والخاصة وانشاء علاقات تعاونية مشتركة لكي تؤمن الكليات الاهلية الدعم المالي لتنفيذ خططها الاكاديمية.
- ١٠- توجيه اهتمام الكليات الاهلية نحو تطوير دورها التنموي الاجتماعي في مجالات مختلفة لكي تحقق الكليات الاهلية رسالتها واهدافها.
- ١١- الاستفادة من المستجدات العلمية الحديثة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية اسوة بالجامعات الغربية.
- ١٢- اشراك العاملين ممن يهتم بالجودة في الكليات الاهلية بعملية التخطيط الاستراتيجي للجودة والاستفادة من خبراتهم في مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

ملحق (١)

استمارة استبيان

السيد / السيدة عضو الهيئة التدريسيةالمحترم

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم الكريمة هذا الاستبيان المعد لغرض دراسة العقبات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية- دراسة استطلاعية لاراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية. وان تعاونكم معنا في الاجابة على جميع الاسئلة بكل نفة وامانة وموضوعية سيكون له الاثر الكبير في اغناء البحث والتوصل الى نتائج حقيقية بهدف تطوير العملية التعليمية. يرجى الاشارة بعلامة (√) امام العبارة التي تجدون انها الاكثر ملائمة ، علما ان البيانات سرية ولا حاجة لنكر الاسم وستستخدم البيانات لاغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

أ.م.د. مها كامل جواد
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

أ.د. صباح مجيد النجار
كلية التراث الجامعة/بغداد

اولا - البيانات العامة

- ١- اسم الكلية :-
- ٢- اللقب العلمي :-
- ٣- الجنس :-
- ٤- العمر :-
- ٥- التحصيل الدراسي :-
- ٦- عدد سنوات الخدمة :-
- ٧- عدد الدورات ذات العلاقة بالجودة :-

أقلب الصفحة رجاء

ثانيا - عقيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة (المقترحات)

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
اولا	عقيات الادارة العليا					
١	ضعف العلاقات الانسانية بين الادارة العليا والعاملين					
٢	الادارة العليا لاقتنع بتطبيق ادارة الجودة الشاملة					
٣	عدم فهم الادارة العليا لحاجات العاملين					
٤	تهمل الادارة العليا الشكاوى والمقترحات					
٥	لا تهتم الادارة بتدريب العاملين على حل المشكلات					
ثانيا	عقيات هيئة التدريس					
١	عدم التوازن بين اعضاء هيئة التدريس مع اعداد الطلبة					
٢	استخدام اعضاء هيئة التدريس للوسائل التقليدية في التدريس					
٣	الافتقار للمعرفة الكافية بـ TQM من قبل هيئة التدريس					
٤	غياب الثقة والتعاون بين اعضاء هيئة التدريس					
٥	ندرة اعضاء هيئة التدريس الكفوءة العاملة الكلية					
ثالثا	عقيات المناهج التطبيقية					
١	تدنى قدرة المناهج التعليمية على استيعاب متغيرات العصر					
٢	عدم ملائمة المناهج التعليمية لسوق العمل					
٣	عدم قدرة المناهج التعليمية على اكساب الطالب لمهارات حل المشكلات					
٤	ضعف قدرة المناهج التعليمية على ترسيخ القيم السامية					
٥	لا تحقق المناهج التعليمية رغبات وميول الطالب					
رابعا	عقيات البحث العلمي					
١	لا تركز البحوث العلمية على مواضيع معاصرة					
٢	شحة الحوافز المعنوية المقدمة لاثراء البحوث العلمية					
٣	قلة الميزانية المالية المخصصة للبحث العلمي ضمن ميزانية الكلية					
٤	قلة اصدارات المجلات العلمية المحكمة					
٥	ضعف التعاون بين الكليات والمؤسسات الحكومية					
خامسا	عقيات خدمة المجتمع					
١	قلة ربط برامج الكلية بخطط التنمية في المجتمع					
٢	قلة اهتمام الكلية لايجاد فرص عمل لخريجها					
٣	ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج الكلية					
٤	قلة مساهمة الكلية في حل مشكلات واقعية في المجتمع					
٥	قلة مشاركة اساتذة الكلية في الندوات والمؤتمرات					
سادسا	عقيات التمويل					
١	شحة الموارد المالية المتاحة للكلية					
٢	لا تعتمد الكلية على مصادر متنوعة للتمويل					
٣	انعدام مشاركة العاملين في تمويل الكلية					
٤	غياب وجود مكتب استشاري متخصص يدعم تمويل الكلية					
٥	قلة التخصيصات المالية لتحفيز العاملين					
سابعا	عقيات الطلبة					
١	كثرة عدد الطلبة في القاعة الدراسية					
٢	ارتفاع معدلات الرسوب بين الطلبة					
٣	ضعف تفاعل الطلبة داخل القاعة الدراسية					
٤	انخفاض دافعية الطلبة للتعلم					
٥	ضعف ادراك الطلبة لمفهوم الجودة مسؤولية الجميع					

اقلب الصفحة رجاء

ثالثاً - تطبيق ادارة الجودة الشاملة (المتغير الناتج)

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	لا تعتمد الكلية على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاهداف التعليمية					
٢	قلما تدعم عمادة الكلية أنشطة ادارة الجودة الشاملة					
٣	تهتم عمادة الكلية قليلا بتلبية حاجات ورغبات الطلبة ونوويهم والمجتمع					
٤	لا تمارس الكلية أنشطة التحسين المستمر لرفع كفاءة الأداء					
٥	نادرا ما تقوم الكلية بزج منتسبيها في دورات تدريبية متخصصة بالجودة					

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) has witnessed significant successes at the academic and the applied levels. TQM has been applied widely in the higher education in the western hemisphere because it adopts advanced managerial methods to manage quality, and it seeks continuous improvements in the inputs, processes, and outputs. For these reasons and others, private colleges in Iraq should pay attention to this philosophy and start to apply it gradually. The adoption of TQM shall assist private colleges in graduating human resources equipped with suitable knowledge and technology to participate in economic development in Iraq. The objective of this research is to shed light on the most important obstacles that impede the application of TQM in a sample of private colleges in Baghdad. The researchers adopted descriptive and inferential statistics to present the questionnaire's results, and in testing the research hypothesis. The statistical analysis revealed that the sample members agree on the obstacles identified in this research and the necessity of minimizing these obstacles to enable private universities to participate in the national development in Iraq. This research recommends the importance of creating a Quality Section at the Ministry of Higher Education and Scientific Research to supervise the adoption of TQM in the private colleges in Iraq.

قائمة المصادر

١. ابن منظور، معجم لسان العرب ، ١٩٨٦، محمد بن مكرم، دار بيروت للطباعة والنشر ، لبنان.
٢. ابو نبيعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية، ١٩٩٨، ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الامارات العربية المتحدة، العين، ١٣-١٥/١٢/١٩٩٨.
٣. ال داود، يوسف، ٢٠٠٧، تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، نشرة المعهد العربي للتخطيط.
٤. الترتوري، محمد عوض وجويحات، اغاثير عرفات ، ٢٠٠٦، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن.
٥. الحكاري، لما بنت حسن علي، ٢٠٠٧، مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الكليات الاهلية بمدينة جدة، رسالة ماجستير منشورة، الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية.
٦. الخطيب، احمد والخطيب ، رداح، ٢٠٠٦، ادارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، الطبعة الثامنة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد، الاردن.
٧. الخطيب، سمير كامل، ٢٠٠٨، ادارة الجودة الشاملة والايزو- مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى ، بغداد، العراق.
٨. الخفاجي، شاكر محمود، ٢٠٠١، ندوة اللجنة الوطنية للجودة الشاملة، بغداد ، العراق.
٩. الرفي، محمد، ٢٠٠٤، تحقيق جودة التعليم في الجامعة، مجلة الجودة في التعليم الجامعي، المجلد الاول، العدد الاول، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.
١٠. الشبراوي، عادل، ١٩٩٥، الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة: ايزو ٩٠٠٠-المقارنة المرجعية، الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، القاهرة ، مصر.
١١. العارفة، عبد اللطيف عبد اللاه وقران، احمد عبد الله، ٢٠٠٧، معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام - من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية، المؤتمر الرابع عشر للجودة في التعليم بمنطقة القصيم ، المملكة العربية السعودية.
١٢. المضاضي، سعيد بن علي، ٢٠١٢، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٩.
١٣. العمري، هاني، ٢٠٠٢، منظور الجودة في قطاع التعليم - المنهجية والتطبيق، المجلس السعودي للجودة، المملكة العربية السعودية.
١٤. الغامدي ، علي بن محمد زهيد، ٢٠١٥، استراتيجيات العمل نحو تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - رؤية مستقبلية بالتطبيق على جامعة طيبة، ورقة عمل مقدمة الى ندوة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي المنعقدة في جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للمعلومات الادارية للفترة ١٠-١٢ شوال ١٤٢٦هـ.
١٥. النجار، صباح مجيد و محسن، عبد الكريم، ٢٠١٢، ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
١٦. النجار، صباح مجيد، وجواد، مها كامل ، ٢٠١٢، ادارة الجودة - مبادئ وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار النكتور للمعلومات الادارية والاقتصادية، بغداد، العراق.
١٧. جابلونسكي، جوزيف، ١٩٩٣، ادارة الجودة الشاملة، دار شعاع، السنة الاولى، العدد السادس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٨. جرادة، عز الدين، ٢٠٠٤، الجودة في التعليم العالي، المجلد الاول، العدد الاول، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
١٩. جودة، محفوظ احمد، ٢٠٠٨، ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن.
٢٠. خليل، احمد سيد، ٢٠٠٥، الجودة الشاملة في الجامعات العربية في ضوء الرؤى العالمية، المؤتمر التربوي الخامس:جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، كلية التربية.
٢١. مجمع اللغة العربية ١٩٩٦، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم في مصر، مصر.
٢٢. مدوخ، نصر الدين حمدي سعيد، ٢٠٠٨، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
٢٣. مصطفى، احمد سيد، ٢٠٠٥، ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠، الطبعة الاولى ، القاهرة، مصر.

٢٤. مصطفى، مصلي، ٢٠٠٢، برنامج ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي ، المركز العربي للتدريب في دول الخليج العربي، قطر.
٢٥. بالجن، مقداد، ٢٠٠٤، دور جامعات العالم الإسلامي في مواجهة التحديات المعاصرة ط٢، دار عالم الكتب، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٢٦. Ahmad, Abdel Moneim, and Hamdoon, Bashar, ٢٠٠٧, The Challenges and Obstacles of TQM Implementation in Higher Education Institutions: The Case of Sharja, Working Paper Series are

Produced by the E-TQM College University in UAE.

٢٧. Dale, B, et al (١٩٩٧): Sustaining total quality management: What are the key issues? In The TQM Magazine Vol.٩, No.٥.
٢٨. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. and Malhotra, Manoj K, ٢٠١١, Operations Management, Process and Value Chain, ٩th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
٢٩. Sims, R.R., and Sims, S.J., ١٩٩٥, Towards an Understanding of Total Quality Management Its Relevance and Contribution to Higher Education, West Port, New York, USA.