مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة
اسم الكاتب: د. اكرم احمد الطويل، م.م. فارس يونس الكوراني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3080
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 15:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨٢ (٢٨) ٢٠٠٦
ص ص [٥٩-٨٩]

إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل
دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة

الدكتوراكرم احمد الطويل
استاذ مساعد - قسم الادارة الصناعية
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل
ak-taweel@yahoo.com

فارس يونس الكوراني
مدرس مساعد
المعهد التقني - عقرة

المستخلص

اصبحت مفهوم ادارة الجودة الشاملة على اهتمام مختلف المستويات الادارية في المنظمات بعامة ومنها مؤسسات التعليم العالي وذلك لاهمية الجودة بوصفها من الاسلحة التنافسية تضمن المنظمة من خلالها الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في كليات جامعاتنا ومنها كليات جامعة الموصل.

نرى اليوم أن هناك فجوة على مستوى فلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي. ومن هنا يهدف البحث الى تقديم معالم نظرية لادارات الكليات قيد البحث عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافهاومتطلباتها ، فضلا عن دراسة مدى توافر المتطلبات الاساسية لادارة الجودة الشاملة في الكليات قيد البحث لتطبيقها.

وبشكل عام يحاول البحث الاجابة على التساؤلات الاتية:

١. هل لدى الكليات المبحوثة اطلاع على مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافها؟

٢. هل تتوفر المتطلبات الاساسية لمفهوم ادارة الجودة الشاملة في الكليات قيد البحث؟

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

يتوفر في بيئة الكليات قيد البحث المتطلبات اللازمة لتبني ادارة الجودة الشاملة ، ومن ثم فهي ملائمة للتطبيق على وفق وجهات نظر الافراد المبحوثين .

واعتمادا على الاستنتاجات قدمت عدد من التوصيات.

The Ability of Applying Total Quality Management in Mosul University
A Study of Selected Group in Different Colleges

Dr. Akram A. AL-Taweel
Assistant Professor
Dept. of Industrial management

Faris Y. AL-Korani
Assistant Lecturer
Technical Institution

ABSTRACT

The concept of total quality management has attracted the attention of different managing levels in general; such as organizations of higher education that is, because of the importance of quality which are among competitive weapons, through which the organization insures a bigger marketing share.

تاريخ التسلم ٢٠٠٥/٦/٥ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/١٠/٩

Through a theoretical review and an operational fulfillment in our University Colleges and specifically Mosul University Colleges at present, we indicated the theoretical gap in TQM philosophy & the application on the organizations of higher education.

Here, the project aims at presenting theoretical features for the College's management, under discussion, about the concept and the prerequisites, in addition to providing the basic requirements for the total quality management of application to the Colleges, under discussion.

Generally, the project tries to answer the following questions:

1. Do the Colleges' managements, under discussion, have any idea on the concept of total quality management and their aims?
2. Are there any basic requirements about the ability of applying Total Quality Management Requirements in the Colleges, under discussion?

The project has reached a number of conclusions, the most important was:

In Colleges environment, under discussion, the availability of basic requirements for adopting the Total Quality Management, so it is suitable for fulfillment from the people's point of view of the, under discussion. Depending on these conclusions, a number of recommendations were presented.

المقدمة

تعد مؤسسات التعليم العالي حجر الاساس في تقدم المجتمع وتطويره طالما انها المسؤولة عن اعداد التخصصات العلمية المختلفة التي تسهم في اعداد وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع الدول ومنها العراق الذي اكد على ان مؤسسات التعليم العالي تعد الحلقة المجتمعية الاكثر تحسساً لمتطلبات التطور العلمي فهي كمنتج للمعرفة من جهة ،ومركز التطور الذي ينقل الموجود الى حالة افضل من جهة ثانية ، فنظرة الباحثين الى مؤسسات التعليم العالي اليوم تتمحور في كونها الاداة الخاصة باثراء المعرفة وتنميتها ونشر العلم واعداد الكفاءات المتخصصة، وتنمية المجتمع، ونشر الثقافة، والنهوض بالشباب علميا وفكريا وروحيا ورياضيا وخلقيا وبناء السلام والتضامن الانساني . وازاء هذه الحقيقة يستلزم الامر من الادارات الجامعية اعتماد طريق تحسين جودة التعليم الجامعي لضمان استمرار قدرتها على التجدد والابتكار ومن ثم البقاء والنمو ، ولتحقيق ذلك لابد من اعتماد الاساليب العلمية ومنها ادارة الجودة الشاملة ، وفضلاً عن بذل جهد متواصل من قبل الادارات الجامعية لادراك فلسفتها والتعرف على اهدافها ومتطلباتها، اذ بعد ذلك تأتيالخطوة الحاسمة نحو امكانية تطبيقها.

اعتمادا على ما تقدم نرى ان موضوع امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات العراقية ومنها كليات جامعة الموصل يستحق الدراسة لاهميته في تطويرها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو ، الامر الذي يتطلب تحديد مدى توفرا المتطلبات الاساسية لامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة لجامعة الموصل .

وقد تأطرت منهجية البحث على وفق المحاور الاتية:

اولاً - مشكلة البحث

أخذ موضوع ادارة الجودة الشاملة يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الادارية في الجامعات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وذلك لاهمية الجودة بوصفها سلاحا تنافسيا تضمن كليات الجامعة من خلالها التكيف مع متطلبات المجتمع ومن ثم زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو ، ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في الكليات التابعة لجامعة الموصل اليوم نرى ان هناك فجوة على مستوى فلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الكليات التابعة لها.

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الاتية:

١. هل لدى ادارات الكليات المبحوثة اطلاع على مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافها؟

هل. هناك تصور واضح عن متطلبات ادارة الجودة الـ شاملة لدى ادارات الكليات المبحوثة؟

ثانياً - اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

١. تقديم معالم نظرية لادارات الكليات المبحوثة عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدفها.
٢. دراسة مدى توفر المتطلبات الاساسية لامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات المبحوثة.

ثالثاً - فرضية البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تحديد فرضيته التي تتمثل بالاتي:

(تتوفر في الكليات المبحوثة المتطلبات الاساسية لامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة)

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

١. يتوفر عرالكليات المبحوثة متطلب التحسين المـ ستمر لجودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية .
٢. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب التركيز على الزبائن.
٣. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب القيادة الادارية.

٤. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب المشاركة الكاملة للعاملين.
٥. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق والوقائع.
٦. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب التعليم والتدريب .

رابعاً - منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضية البحث ، اذ تم جمع البيانات ذات العلاقة بالكليات المبحوثة واداراتها من خلال توزيع استمارة الاستبانة (*) على اعضاء مجالس الكليات المبحوثة

خامساً - محتويات البحث

يتضمن البحث جانبين هما:

*** الجانب النظري - ويتمثل بالاتي:**

اولاً - الدراسات السابقة.
ثانياً - مفهوم ادارة الجودة الشاملة.
ثالثاً - اهداف ادارة الجودة الشاملة .
رابعاً - متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

*** الجانب الميداني - ويتمثل بالاتي:**

اولاً - نبذة مختصرة عن الكليات المبحوثة.
ثانياً - وصف الافراد المبحوثين.
ثالثاً - وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

*** الاستنتاجات والتوصيات**

اولاً - الاستنتاجات.
ثانياً - التوصيات.

الجانب النظري

يتضمن الجانب النظري الاتي:

اولاً - الدراسات السابقة

قام الباحثان بمراجعة الدراسات والبحوث المتاحة ذات الصلة بموضوع البحث بهدف التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي اسفرت عنها تلك الدراسات والبحوث، وعلى الرغم من أن هناك بعض الدراسات والابحاث التي

(*) انموذج استمارة الاستبانة موضح في الملحق ٢

ناقشت موضوع ادارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات والكليات في الدول المتقدمة والدول النامية الا ان الاهتمام بهذا الموضوع من قبل الكليات التابعة للجامعات العراقية لايزال محدودا، والاتي استعراض لعدد من الدراسات التي اتيحت للباحثين في هذا المجال وهي:

أ. الدراسات العربية

١. دراسة (الكيلاني، ١٩٩٨، ٣١٢-٣٤١) وردت هذه الدراسة بعنوان "التخطيط للتغيير نحو ادارة الجودة الشاملة في مجال الادارة التعليمية ". وهدفت هذه الدراسة الى وضع خطة تسهم في احداث تغيير في الادارة التعليمية نحو ادارة الجودة الشاملة، بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الادارة والادارة المدرسية.

٢. دراسة (ابونبعة، ومسعد، ٢٠٠٠، ٥٧-٨٢) اجريت هذه الدراسة تحت عنوان نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات " . وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على امكانية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . وقد تم اختيار جامعة عمان الاهلية ، وخلصت الدراسة الى حاجة الجامعة الى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وان ذلك ممكن اذا توافرت الارادة والدعم الكافي من الادارة ، وان العمل على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة سوف يسهم في تطوير الجامعة .

٣. دراسة (محجوب ،٢٠٠٣، ١٢٧-١٥٣) وردت هذه الدراسة بعنوان "الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية " .وهدفت الدراسة في الجزء الخاص بالجودة الى ضرورة اهتمام الادارات الجامعية بالجودة الجامعية من خلال تأهيل الكليات لتطبيق انظمة ادارة الجودة ، وصولا لنشر افكار الجودة الشاملة . وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة (بصفتها فلسفة تنظيمية) يتيح تهيئة بيئة تعليمية مناسبة لاقامة نظم تستهدف تحقيق جودة العمليات، والحصول على مخرجات ذات سمات تنافسية.

٤. دراسة (عليمات، ٢٠٠٤، ٩٣-١٥٢) جاءت بعنوان "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير".وهدفت هذه الدراسة في الجزء الخاص بتطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية الى تحقيق النتائج المتوقعة باقل تكلفة واقل جهد وفي اقصر وقت ممكن والتركيز على تجنب الاخطاء والانحرافات بدلا من معالجتها فضلاً عن تحقيق التحسين المستمر في مدخلات كل عملية من عمليات الجامعة ومخرجاتها.

٥. دراسة (مجيد واحمد، ٢٠٠٣) جاءت الدراسة بعنوان "المقارنة المرجعية اداة فاعلة لضمان جودة انشطة التعليم العالي (نموذج مقترح)" هدفت هذه الدراسة الى تقديم اسس نظرية وتطبيقية عن آليات اقامة مفهوم المقارنة المرجعية بوصفهاحد ادوات ادا رة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع بيان

تأثير متطلبات التحسين المستمر في الاداء في الجامعات التي تبحث عن ضمان جودة انشطتها. وتوصلت الدراسة الى أن الرغبة الحقيقية في التحسين والايمان المطلق بضمان الجودة لانشطة التعليم العالي تعد الدافعية الرئيسة لقبول التحري في المقارنة المرجعية وباطار الالتزام الوظيفي والعمل الفرقي .

ب.الدراسات الاجنبية

١. دراسة (Rieley,1992) بعنوان "ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ".اجريت هذه الدراسة للتعرف على عدد من خصائص المدرس الجيد من وجهة نظر الطلبة في عدد من كليات المجتمع في ولاية مينيسوتا الامريكية ، وتوصلت الدراسة الى أن أهم هذه الخصائص هي التوحيد وسهولة الوصول والاتصال والكياسة والاحترام والعدالة والموضوعية وفهم وتقدير ظروف الطلبة بـ وصفهم زبائن للكلية.

٢. دراسة (Seymour, 1993,244-266) بعنوان "ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي".استهدفت هذه الدراسة تحديد الصعوبات التي تعيق ادارة الجودة في 21 كلية من الكليات التي حاولت تنفيذ الجودة ومن خلال مسح واقع ادارة الجودة في هذه الكليات ، وتوصلت الدراسة الى أن هناك بعض العوائق التي تعيق تنفيذ الجودة بالشكل المطلوب ،ومن هذه الصعوبا ت الوقت غير الكافي والتخطيط والتنفيذ والتدريب والتشكك في نجاح الجودة الشاملة ، فضلا عن وجود بعض العاملين في الكليات المبحوثة يرفضون التغيير ، والوقت الطويل الذي تحتاجه الكلية لكي تصل الى النتائج المتوقعة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

٣. دراسة (Evangelista.,1995) بعنوان "ادارة الجودة في التعليم العام لتحسين التدريس والتعليم من خلال تطبيقات ادارة الجودة الشاملة ".اجريت هذه الدراسة على 27 مدرسة امريكية بهدف معرفة أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحسين أساليب التدريس والتعليم . وتوصلت الدراسة الى درجات متفاوتة في تطبيقها لهذا المفهوم ولاسباب عديدة منها : درجة التغيير وفهم أبعاد الجودة الشاملة والرغبة في التطبيق ودعم الادارة واشراك الطلبة في تصميم البرامج وتدريبيهم وتوفير المواد والادوات اللازمة للتطبيق . وقد أشارت الدراسة الى وجود علاقة طردية موجبة بين الجوانب السابقة ودرجة التطبيق.

٤. دراسة (Freed,*et.al*,1997,107-119) بعنوان "تطبيق مبادئ الجودة في التعليم العالي". حاولت هذه الدراسة تحديد مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالشكل المطلوب . وتوصلت الى مبادئ عديدة منها : تحديد النتائج التي نريد الوصول اليها بدقة ، والارتباط القوي بين الانظمة الصغيرة داخل المنظمة ، ومراعاة متطلبات الافراد ومتطلبات النظام،وبناء القرارات على الواقع الفعلي ، والمشاركة في صنع القرار، والتعاون من اجل التغيير والقيادة الواعية والمساندة.

٥. دراسة (Lewis and Smith,1997,259-260) بعنوان "لماذا تحسين الجودة في التعليم العالي؟".استهدفت هذه الدراسة توضيح اهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وتوصلت الى أن تطبيق الجودة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع بصورة افضل ، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال والتفرق بين كلياتها واقسامها . وقد حددت هذه الدراسة الاسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومنها :الالتزام بارضاء الزبائن ، والالتزام بالتحسين المستمر، والتحدث بالحقائق، فضلا عن احترام العاملين وبث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والانجاز.

تأسيسا على ما سبق، نخلص الى أن الدراسات التي تناولت ادارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية توضح اهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير أدائها وضمان بقائها من خلال التركيز على تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة من خلال تعاون واشراك العاملين في المنظمة التعليمية في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين عمليات ومخرجات التعليم استنادا الى الواقع الفعلي والتركيز على تطوير اداء الزبائن وهم الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع المختلفة، وهذا يعني أن ادارة الجودة الشاملة تسهم في تطوير اداء المنظمات التعليمية ومنها الجامعات الامر الذي يتطلب من الادارات الجامعية في العراق التعرف على مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافها ومتطلبات تطبيقها في كليات جامعاتنا ومنها كليات جامعة الموصل.

ثانياً - مفهوم ادارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً الذي اكدت عليه ادارات جميع المنظمات في الدول المتقدمة صناعيا ، فضلا عن العديد من المنظمات في الدول النامية وعملت على تطبيقه ومنها مؤسسات التعليم العالي وذلك لمواجهة القوى المؤثرة على عملها ومنها المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والاجنبية .

وبصدد تسليط الضوء على مفهوم ادارة الجودة الشاملة نستعرض اراء عدد من الكتاب، اذ يرى (Asher,1996,18) أن ادارة الجودة الشاملة هي عملية للتحسين المستمر سواء ما يتعلق بالافراد أو اقسام المنظمة المختلفة من اجل تحقيق حاجات ورغبات الزبائن، ويعرفها (Helge,1997,19) بأنها فلسفة الادارة المستندة الى ارضاء الزبائن.ويرى (Robert,1998,766) أنها عملية تغطي جميع أقسام المنظمة ابتداءا من الموارد وحتى ادق التفاصيل للعمليات التشغيلية وتركز بشكل خاص على الزبائن الذين يطلبون سلع وخدمات المنظمة . ويؤكد (الخطيب،٢٠٠٠، ١١٦) على ان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها المزج بين الوسائل الادارية الاساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء

بمستوى الاداء والتحسين والتطوير المستمرين .ويرى (النجار، ٢٠٠٠، ٧٣) أن تطبيق ادارة الجودة في الجامعات يتطلب مشاركة الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات الوطنية (العامة والخاصة)، وهي اسلوب لتحسين الاداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفعالية أكبر ومرونة أعلى. ويؤكد (النجار، ٢٠٠٠، ٧٩-٨٠) على أن ادارة الجودة الشاملة هي ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات لتحقيق افضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بـ أقل تكلفة ممكنة واعلى جودة ممكنة. ويؤكد (الطويل، وسلطان،٢٠٠١ ، ١٤-١٥) أن ادارة الجودة الشاملة هي مدخل اداري تعتمد عليه المنظمة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن وتغطي عملياتها الحلقات الادارية والتشغيلية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع.

وعرفت منظمة الجودة البريطانية BQA ادارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الادارية للمنظمة منخلالها يتم تحقيق حاجات الزبائن ، فضلا عن تحقيق اهداف المنظمة (www.haho.com/book). وعرفها معهد المقاييس البريطانية BSI أنها فلسفة ادارية تشمل جميع انشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق حاجات ورغبات الزبائنفضلا عن تحقيق اهداف المنظمة بـ قلأ كلفة ممكنة من خلال الاستخدام السليم لطاقات العاملين في المنظمة من اجل تحقيق التحسين المستمر في ادائها. (www.quality.com/book). ويشير Herrera الى أن ادارة الجودة الشاملة هي، اسلوب اداري لتحقيق النجاح طويل الامد من خلال ارضاء الزبائن، وتسهم ادارة الجودة الشاملة في تحسين العمـ ليات والسلع والخدمات والبيئة الثقافية للعمل (stu.htm/soulwww.tamuce.edu/new) .

ويرى (محجوب، ٢٠٠٣، ١٣٨) أن مضامين ادارة الجودة الشاملة التي تتسق مع اتجاهات تطبيقها في التعليم العالي تبرز من خلال عدها فلسفة تنظيمية يحتتبيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة لعمليات التعليم ، وتوفر متطلبات اقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية ، وتسهم في زج جميع التكوينات التنظيمية في الجامعة في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفقا لمعايير اداء متجددة ، فضلا عن تحسين الاداء لانشطة الجامعة، وفهم تطلعات المستفيدين من خدمات الجامعة مهما كان نوعها .ويوضح (عليمات، ٢٠٠٤، ١٩) أن ادارة الجودة الشاملة في منظمات التربية والتعليم تمثل في مجملها فلسفة ادارية مبنية على اساس رضا الزبون عن عمليات المنظمة ومخرجاتها وبما يحقق حاجاته ورغباته.

تلأيسا على ما سـ بق يمكن القول إن ادارة الجودة الشاملة في المنظمات بعامة ومنظمات التربية والتعليم الجامعي بخاصة هي مدخل فكري وثقافي وادراي وتنظيمي جديد تعتمد عليه الادارات الجامعية لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين في اقسام الجامعة المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم ، للوصول الى الاهداف التي تصبو اليها ادارة الجامعة في البقاء والنمو في البيئة

الخارجية المحيطة بها ، وتغطي عملياتها جميع الاقسام العلمية والادارية والفنية والانتاجية في الجامعة، فضلا عن الاهداف الاستراتيجية للجامعة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع.

ثالثاً - اهداف ادارة الجودة الشاملة

باتجاه ارساء التصور النظري والتأسيس لهذا البحث وجد الباحثان من المناسب تناول بعض اراء الكتاب والباحثين المتعلقة باهداف ادارة الجودة الشاملة بصفة عامة في المنظمات ومنظمات التعليم الجامعية بصفة خاصة . فيرى (Evans,1997,45) أن من اهداف ادارة الجودة الشاملة هي زيادة ارضاء الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات يرغبونها وزيادة مرونة المنظمة في تلبية متطلبات السوق وتخفيض اوقات تسليم المنتجات الى الزبائن الى ادنى وقت ممكن ، فضلا عن الاهتمام بالعاملين، ويؤكد (Arnold, 1998, 417) أن اهداف ادارة الجودة الشاملة تتضمن: احداث نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين في المنظمة، وزيادة مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية، فضلا عن زيادة قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر في البيئة.

وبصدد اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، يرى (النجار، ٢٠٠٠، ٨٦ -٨٧) أن اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتمثل بتحسين رضا الطلبة وزيادة ثقتهم بالكليات التي ينتمون اليها، وتقليل الفاقد والضياع الى ادنى مستوى ممكن،وتنمية الموارد البشرية ، والحفاظ على القيم الاخلاقية وتحسين مركز الجامعة في الاسواق محليا وعالميا ، وتحسين نصيب الجامعة في سوق العمل، فضلا عن تعظيم دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع . ويؤكد (محجوب، ٢٠٠٣، ١٣١) أن من اهداف ادارة الجودة الشاملة في الجامعات تحقيق الاتصال بالزبائن (الطلبة) بهدف اكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية الاطراف المستفيدة (منظمات المجتمع المختلفة)، وهذا يعني التركيز على جودة العمليات التعليمية والبحثية في الجامعة ومخرجاتها . ويرى (عليمات، ٢٠٠٤، ١٢٨) أن من اهداف ادارة الجودة الشاملة ، مشاركة جميع العاملين في ادارة المنظمة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين ، وضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة على الرغم من اختلاف انماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم، وترسيخ صورة المنظمة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها ، وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها ، والمساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمنظمة التعليمية، فضلا عن تخفيض الهدر في امكانات المنظمات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

تأسيسا على ما سبق يرى الباحثان أن ادراك الادارات الجامعية لمفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافها يعد من الخطوات المهمة نحو امكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والعمل على تحقيق اهدافها لتتكيف مع متطلبات البيئة والبقاء والنمو، وبهذا نرى أن تحقيق اهداف ادارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات هي مسؤولية جميع عناصر منظمة التعليم الجامعي من ادارة الجامعة وهيئة التدريسيين والافراد العاملين من الفنيين والخدميين، اذ يجب مشاركة جميع العاملين في الكليات والجامعة في اعداد خططها وتنفيذها بشكل سليم لتحقيق اهداف الكليات والجامعة ، ومنها تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية المقدمة للزبائن (الطلبة والباحثين والعاملين في منظمات المجتمع المختلفة)، فتحسين جودة الخدمات التي تقدمها كليات الجامعة يسهم في زيادة القدرة التنافسية لها مما يؤدي الى تحسين سمعة الجامعة وزيادة حصتها السوقية.

رابعاً - متطلبات ادارة الجودة الشاملة

تناولت الادبيات المعاصرة في ادراة الانتاج والعمليات بعامة وادارة الجودة الشاملة بخاصة مفهوم متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، اذ يصفها (Heizer and Render, 1996, 98) على أنها الحجر الاساسي لتحقيق معايير الصنف العالمي شريطة توافر القيادة الادارية للجودة الشاملة والتركيز على اداء الاعمال بصورة صحيحة منذ اللحظة الاولى وفهم حاجات الزبائن وتحقيقها ، فضلا عن تحقيق الجودة المطلوبة للسلع والخد مات . ويبين (Nahmias,1997,700) بأن متطلبات ادارة الجودة الشاملة هي القاعدة الاساسية التي تبنى عليها ادارة الجودة الشاملة من خلال تنظيم الجودة وجعلها محورا لتنسيق العمل بين جميع الوظائف بالمنظمة ، فضلا عن جعل الزبائن جوهر اهتمامها من خلال تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المتعلقة بالسلع والخدمات التي يطلبونها . ويوضح (عبيد ،٢٠٠٣، ٤٩) بانها تشكل نقطة الانطلاق والقاعدة المشتركة للتنفيذ الفعال ، وان اختلفت اهميتها النسبية في مستوى ما تقدمه من اسناد لادارة الجودة الشاملة .

وبصدد انواع متطلبات ادارة الجودة الشاملة فقد اتفق اغلب الكتاب ومنهم:(Russel and Taylor, 1995, 93) و (Goetsch and David,1997,13-17) و (Haksever, *et al*, 2000, 27) و (Thomas and Lawrence, 2004, 395) و (www.ISO/report.com) و (www.unaipudlishring.com) على ان هناك متطلبات عديدة لادارة الجودة الشاملة منها ;التحسين المستمر ,والتركيز على الزبائن ، والقيادة الادارية،والمشاركة الكاملة للعاملين ، واتخاذ القرارات بناءا على الحقائق والوقائع، والتدريب والتعليم . والاتي ايضاح مختصر لكل منها:

أ. التحسين المستمر

يرى (Roth and Jackson, 1995, 399) أن التزام المنظمة بالتحسين المستمر لعملياتها يساعد في تقديم خدمات بجودة عالية . ويشير (Krajewki and

(Ritzman,1999, 321) الى ان التحسين المستمر هو البحث المستمر عن الاساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة .ويؤكد (www.Iejs.com) على أن كل العاملين في المنظمة يجب أن يكون لهم دور في التحسين المستمر لعمليات المنظمة ، وتكريس اهمية التحسين في جميع مستويات المنظمة. ويوضح (Hedhtts, 2000, 77) أن التحسين المستمر لعمليات المنظمة ومخرجاتها يتم من خلال اشراك جميع العاملين في اعداد وتنفيذ خطة الجودة ، اذ يحدد دور كل فرد منهم بالتنسيق مع ادوار الاخرين ، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بدورة ديمنك P.D.C.A وهي مختصر لاربع كلمات (Plan ,Do, Check, Action) من خلال قيام المنظمة بتحديد الاهداف والوسائل والطرائق وتنفيذ خطة تحسين الجودة ومراقبتها وتصحيح الاذ حرافات إن وجدت . ويؤكد (Chaffen and Sherr,1992, 41-52) على عملية التحسين المستمر في كل جوانب العمل في التعليم الجامعي لمواجهة التحديات في المجتمع ، وتوفير المستلزمات العلمية والفنية والادوات والتجهيزات المطلوبة لتحقيق التحسين المستمر في عمليات ومخرجات الجامعة، والنظر الى المتخرج على أنه المنتج الذي ينبغي تقييم عمل الجامعة في ضوء تكوينه واعداده . ويبين (Lewis and Smith,1997, 259-260) أن التزام الجامعة بالتحسين المستمر لعملياتها ومخرجاتها نحو الافضل يعد من الاعمدة الاساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي . ويؤكد (النجار،٢٠٠٠، ٧٣-٧٥) على أن التحسين المستمر في التعليم الجامعي هو احد متطلبات ادارة الجودة الشاملة الذي يجب على الادارات الجامعية الالتزام به لارضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية ، فضلا عن اهميته في زيادة قدرة الجامعة على المنافسة .

تأسيسا على ما سبق يمكن القول إن التحسين المستمر لجودة عمليات التعليم الجامعي ومخرجاته يعد من المتطلبات الجوهرية لادارة الجودة الشاملة التي ستجد قبولا واسعا من الكليات والجامعات التي لاتتردد اداراتها يوما عن تحسين عملياتها التعليمية والبحثية والا ستشارية من اجل تحسين جودة مخرجاتها نحو الافضل ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.

ب.التركيز على الزبائن

اجمع العديد من الكتاب والباحث ين على أن التركيز على الزبائن يعد من المتطلبات الاساسية لادارة الجودة الشاملة ، ويتضح ذلك جليا من خلال العديد من الجوائز كجائزة مالكوم بالدريج التي اعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بالزبائن والعمل على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم (www.Org/report.net).ويرى (Lawrence and Thomas,2004, 399) أن رضا الزبون على جودة الخدمة المقدمة له من قبل المنظمة سوف يؤثر على بقا ئها، وأ زيادة رضا الزبو ن على خدمات المنظمة يقود الى الاحتفاظ به . ويؤكد (Rieley,1992,191-203) أن على ادارة الكلية

النظر الى الطالب على انه الزبون الذي في ضوء اعداده وتكوينه يتم تقييم اداء تلك الكلية هذا من جهة ومن جهة اخرى لابد من الاهتمام بالزبائن الاخرين من افراد المجتمع المحلي والعمل على تلبية احتياجاتهم . ويرى (محجوب ، ٢٠٠٣، ١٣٩-١٤٠). أن مفهوم الزبون في الجامعة او الكلية ينصرف الى الطالب من جهة والى المنظمات وفعاليات المجتمع من جهة ثانية ،وفي كلتا الحالتين ، فان جوهر الامر يعد واحدا من حيث الحاجة للتعامل مع متطلباته ، اذ قد يتطلب الامر اجراء تعديلات جوهرية في بعض النظم واللوائح التي يجب أن تصمم وتشغل وفقا لفلسفة الادارة الجامعية وقناعات العاملين واقامة نظم لتأمين افضل قنوات الاتصال بهؤلاء الزبائن (الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع) لاقامة هذا المتطلب في ظل شرط عدم المساس برصانة العمل الاكاديمي في جزئه المحوري وهو التعليم.

تأسيسا على ماسبق ، نرى أن التركيز على زبائن الكلية او الجامعة واعتماد احتياجاتهم ورغباتهم بوصفها مؤشرات لاتجاهات فعاليات الكلية او الجامعة والعمل على تلبيتها يعد من المتطلبات الاساسية لامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكلية او الجامعة.

ت.القيادة الادارية

تأتي اهمية القيادة الادارية من منطلق الدور المهم الذي تلعبه في التأثير في سلوك العاملين لتحقيق اهداف المنظمة. ويشير (Wern and Voich,1994, 471) الى القيادة الادارية بأنها قدرة القائد على التأثير في الاخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون معه في مواصلة تحقيق اهداف المنظمة . وعرفها (www.darwael/indix/com) بأنها عملية الاشراف على توزيع مهام العمل على العاملين بحيث يؤدي كل واحد منهم عمله برغبة . ويؤكد (جودة، ٢٠٠٣، ٩٢) بأن القيادة الادارية هي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها الى التأثير في العاملين لجعلهم ينفذون الاعمال المطلوبة برغبة وطواعية ، وذلك بهدف الوصول الى اهداف المنظمة . ويرى (عقيلي،٢٠٠١،٩٧) أن ادارة الجودة الشاملة تحتاج الى قيادة ادارية قادرة على تدقيق التفاعل بينها وبين العاملين وايجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم . فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء للمنظمة التي يعمل فيها . ويؤكد (محجوب ،٢٠٠٣، ١٤١-١٤٢) على ضرورة توافر رؤية مشتركة بين الادارة الجامعية القيادية واعضاء هيئة التدريس ، فضلا عن رؤية مشتركة بين العاملين من اداريين وفنيين بشأن ماهية الجودة ومتطلباتها في ظل اقامة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة . ويرى (عليمات ، ٢٠٠٤، ١٢٣-١٢٥) أن القيادة في مؤسسات التعليم العالي تتخذ شكلا جديدا في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة بما تشمله من اعضاء هيئة تدريس وطلاب واداريين ، وإن كانت لاتتلقى الاهتمام نفسه الذي تتلقاه في القطاعات الاخرى كقطاع الاعمال هذا من جهة، ومن جهة اخرى يلعب اعضاء هيئة التدريس دورا مهما في عملية القيادة في منظمات التعليم ، وبما أن مركز التعلم هو المتعلم ، فاعضاء هيئة التدريس

الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون ارائهم نحو استثمار قدرات المتعلمين وبقدر مايحقق الطالب من نجاح يكون نجاح عضو هيئة التدريس ويكون نجاح الكلية، ويكون نجاح الجامعة، ويكون نجاح المجتمع.

اتساقا مع ما تقدم نرى أن القيادة الادارية للكلية او الجامعة في ظل ادارة الجودة الشاملة يجب أن تتم بالتواصل المستمر مع العاملين والتأكيد على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفاعلية لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية المقدمة الى الزبائن ، ومن ثم زيادة قدرة الكلية او الجامعة على المنافسة وتحقيق اهدافها في البقاء والنمو .

ث.المشاركة الكاملة للعاملين

يرى (روبرت وواترمان،١٩٩٩، ٣٤٤) ان من اسباب نجاح ادارة الجودة الشاملة يرجع الى مايسمى بالمشاركة أي مشاركة العاملين في اعداد الخطط وتحمل المسؤولية في تنفيذها . ويؤكد (الدارادكة، واخرون ،٢٠٠١، ١٨) على أن المشاركة الكاملة للعاملين تتمثل باعطائهم سلطات وصلاحيات اكبر في مجال تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم لضمان ترسيخ مبدأ التعاون في المنظمة. ويؤكد (الفضل، والطائي،٢٠٠٤، ٣٧١) على مشاركة العاملين في اعداد الخطط وتنفيذها وبشكل خاص في عمليات التحسين المستمر للجودة . ويرى (Hazzard, 1993, 61-75) ان من متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ازدياد مشاركة العاملين في اعداد الخطط واتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي ويعد ذلك من نقاط القوة التي تساعد في تطبيقها .ويؤكد (العلي، ١٩٩٦، ١ -١٢) على اهمية مشاركة العاملين في التحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق طموحات الزبائن. ويوضح (Freed, *et al* ,1999, 1047-119) أن من بين المتطلبات التي تسهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مراعاة متطلبات العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات الخاصة بجودة خدمات التعليم. ويؤكد (محجوب، ٢٠٠٣، ١٣٨) أن من متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مشاركة جميع التكوينات التنظيمية في الكلية او الجامعة في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفقا لمعايير اداء متجددة.

تأسيسا على ماتقدم نرى أعلى الادارات الجامعية دعم فكرة مشاركة العاملين في الكلية والجامعة في اعداد خطط التعليم وتحسين جودة خدمات التعليم والبحث والاستشارة وتنفيذ تلك الخطط وتحديد المعوقات والمشاكل وايجاد الحلول المناسبة لها وتوجيههم على اتخاذ القرارات الصائبة.

ج.اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق والوقائع

يرى (Samuel, *et.al*,1995,1999) أن اتخاذ القرارات المعتمدة على الحقائق والوقائع والبيانات المحللة يعد من المتطلبات الاساسية لنجاح تطبيق ادارة الجودة

الشاملة في المنظمة ، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على اتخاذ القرارات الدقيقة والمستندة على المعلومات المؤكدة (الحقيقية)، فضلا عن التحليل الدقيق للعوامل المؤثرة في جودة السلع والخدمات والعمل دائما على تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات مرغوبة. ويشير (www.ISOreport.com/) الى أن القرارات الناجحة هي التي تعتمد على الحقائق والوقائع وتكون بصورة اكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي تعتمد على الحدس او التخمين او الخبرة الشخصية . ويؤكد (همشري، ٢٠٠١، ٨٦) أن اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق يعد من المتطلبات الرئيسة والضرورية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في اية منظمة . ويرى (الطائي، ٢٠٠٢، ٤٠) أن على المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة أن تأخذ بنظر الاعتبار اتخاذ القرارات المؤسسة على الحقيقة والواقع العملي بوصفه ضرورة حتمية، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لنظام فاعل وكفوء لتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ أي قرار يتعلق بنشاطها. ويوضح (Lewis and Smith ,1997, 18-19) أن من المتطلبات الاساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي التحدث بالحقائق بمعنى أن البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقة وبشفافية . ويرى (الوكيل، ١٩٩٧، ١-٢٩) أن من الصعوبات التي قد تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ندرة توافر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وادراته خاصة التعليم الجامعي وذلك للاعتماد على الاساليب التقليدية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. ويؤكد (Freed, *et al*,1997, 107) على أن بناء القرارات على الواقع الفعلي يعد من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

تأسيساًعلى ما سبق ، نرى أن اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والوقائع يعد من المتطلبات الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في اية منظمة ، الامر الذي يتطلب من ادارتها أن تكرس جل اهتمامها نحو بناء نظام للمعلومات الادارية يوفر المعلومات المطلوبة للمستفيدين بالوقت المناسب ،والجودة المناسبة ، والمكان المناسب، والكمية المناسبة من اجل اتخاذ القرارات بشكل سليم .

ح. التعليم والتدريب

يرى (مخامرة ،١٩٩٣، ١١) أن التدريب هو نشاط تعليمي منظم قادر على تحسين مستوى اداء الفرد عن طريق احداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته، وهذا يتضمن تعليم الفرد مهارات جديدة او تحسين المهارات الموجودة وتطويرها لمواجهة متطلبات عمله الحالية والمستقبلية . ويؤكد (Goetsch and Davis,1997,16) أن التعليم و التدريب يعد من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ويسهم هذا المتطلب في زيادة مستوى مهارات وقابليات الافراد على اداء وظائفهم بشكل افضل. ويوضح (Ross, 1995, 122) أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب زيادة مسؤولية العاملين فيها اتجاه ذلك ، وهذه بدورها تتطلب مستوى اكبر من مهارة وخبرة العاملين، وزيادة المهارات والخبرات لايتحقق الامن

خـــــلال زج العـــــاملين فـــــي المنظمـــــة بـــــدورات تدريبيـــــة. ويـــــرى (www.uhaipablishing.com) أن التدريب المستمر للعاملين في المنظمة يعـد مـن المتطلبات الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها . ويؤكد (العـاني، واخـرون، ٢٠٠٢، ٣٩)فاعلية ادارة الجودة الشاملة تتوقف على كفاءة العاملين ، اذ يجـب تدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق التطـوير مـن خـلال اكتـساب الخبـرات والمعارف والمهارات ومواجهة التغيير. ويبـين (Theomas and Laurence, 2004, 397)اهمية التعليم و التدريب على تطبيق متطلبات ادارة ا لجودة الشاملة يـسهم في مساعدة العاملين على تقديم الخدمة بالجودة التـي يرغبهـا الزبـائن . ويـرى (حجازي والتميمي، ١٩٩٦، ١ -١٥) أن من متطلبات ضبط الجودة فـي منظمـات التعليم العالي التـ أكد من نوعية الخريجين ووجود خطط للتدريب المستمر للعـاملين والطلبة في الجامعة . ويبين (محمد، ١٩٩٨، ٣٨) أن امكانية تطبيق ادارة الجـودة الشاملة لدى القيادة الجامعية في مرحلة التعليم الجامعي يتطلـب اقامـة بـرامج تدريبية ذات جودة عالية للنهوض بالعاملين في التعليم الاساسـي ، حتـى نـضمن التطوير والتحسين لتلك المرحلة في كل جزئياتها.

وتاسيساًعلى ما سبق ، يمكن القول رأ التعليم و التدريب يعد مـن متطلبـات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، اذ إن تهيئة واعـداد جميـع العـاملين فـي مختلـف المستويات التنظيمية داخل الكلية او داخل الجامعة فكريـا ونفـسيا وادراك مفهـوم واهداف ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة وتقبلها امر ضروري وذلـك مـن اجـل ضمان تعاونهم والتزامهم واقناعهم بها، وتقليل درجة مقاومتهم لتطبيقها.

الجانب الميداني

يتناول هذا المحور تحليلا شموليا لاستجابة عينة البحث لمتغيراتها من اجـل تحديد امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة لجامعة الموصل من خلال استجابة افراد العينة للمتغيرات المتعلقة بالموضوع، واجري التحليل من خلال اسـتخدام التوزيـع التكراراي والتوزيع النسبي والوسط الحـسابي والانحـراف المعيـاري ويتـضمن الجانب الميداني الاتي:

اولاً - وصف الكليات المبحوثة

تم اختيار عدد من كليات جامعة الموصل ميدانيا لاجراء البحث ، والجدول ١ يقدم تعريف مبسط بالكليات المبحوثة .

الجدول ١
تعريف مبسط للكليات المبحوثة (*)

ت	اسم الكلية	سنة التاسيس	اقسام (فروع) الكلية	الشهادات الممنوحة
١.	الهندسة	1963	المدني -الميكانيك -المعماري -الكهرباء -الموارد المائية -الحاسبات	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه
٢.	العلوم	1963	الكيمياء -الفيزياء -علوم الحياة -علوم الارض	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه
٣.	الزراعة والغابات	1964	الغابات -الثروةالحيوانية -المحاصيل الحقلية -التربة -البستنة -وقاية النبات -الصناعات الغذائية -الارشاد الزراعي -الاقتصاد -العلوم الاساسية	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه
٤.	الاداب	1966	اللغة الفرنسية -الفلسفة -الترجمة -اللغة الانكليزية -اللغة العربية -الاجتماع -التاريخ -المكتبات -الاثار -الدراسات المسمارية	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه
٥.	الادارة والاقتصاد	1968	الاقتصاد -ادارة الاعمال -المحاسبة -الادارة الصناعية -العلوم المالية والمصرفية -نظم المعلومات الادارية	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه
٦.	التربية	1975	الكيمياء -علوم الحياة -الفيزياء -الرياضيات -العلوم التربوية والنفسية -التاريخ -اللغة الانكليزية -الجغرافية -الحاسبات -علوم القران الكريم -اللغة العربية	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه
٧.	الطب البيطري	1976	التشريح -الفسلجة -الصحة العامة البيطرية -الاحياء المجهرية -الامراض -الطب الباطني والجراحة	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه
٨.	طب الاسنان	1983	جراحة الفم والوجه والفكين -علاج الاسنان التحفظي -صناعة الاسنان -التقويم -طب الاسنان الوقائي	- بكالوريوس - ماجستير
٩.	القانون	1983	القانون العام -القانون الخاص	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه
١٠.	الصيدلة	1992	العلوم الصيدلانية -الصيدلة السريرية -الادوية	- بكالوريوس - ماجستير
١١.	التمريض	1993	العلوم الطبية الاساسية –العلوم الطبية السريرية	- بكالوريوس

يتبع ⟸

(*) الكراس التعريفي بكليات جامعة الموصل.

ماقبله ⟸

١٢.	علوم الحاسبات والرياضيات	1999	الرياضيات -الاحصاء -علوم الحاسبات -البرمجيات	- بكالوريوس - ماجستير - دكتواره
١٣.	العلوم السياسية	2002	السياسة -العلاقات الدولية	- بكالوريوس

ويرجع سبب اختيار هذه الكليات لجملة من المسوغات اهمها الاتي(*)

- قدم تأسيس بعض الكليات المبحوثة مثلكليات الهندسة والعلوم والزراعة والغابات.
- حداثة تاسيس بعض الكليات المبحوثة مثل كليات علوم الحاسبات والرياضيات والعلوم السياسية.
- بعض الكليات المبحوثة ذات تخصصات طبية مثل كليات طب الاسنان والصيدلة والتمريض.
- بعض الكليات المبحوثة ذات تخصصات انسانية مثل كليات القانون والسياسة والاداب.

- بعض الكليات المبحوثة ذات تخصصات علمية مثل كليات العلوم والهندسة.
- بعض الكليات المبحوثة تضم تخصصات علمية وانسانية مثل كلية التربية والادارة والاقتصاد .
- بعض الكليات المبحوثة تقع ضمن المجمع الاول لجامعة الموصل مثل كليات الهندسة والطب البيطري .
- بعض الكليات المبحوثة تقع ضمن المجمع الثاني لجامعة الموصل مثل كليات التمريض والقانون والعلوم السياسية.

ثانياً - وصف الافراد المبحوثين

تم توزيع ١٠٢ استمارة استبانة على روؤساء مجالس الكليات واعضائها (عمداء ومعاوني العميد ورؤساء الاقسام والفروع)، وتم استلام ٨٩ استمارة استبانة، أي ان نسبة الاستجابة بلغت ٨٧,٣%، وقد تم تصميم استمارة الاستبانة ومتغيراتها بالاستفادة من دراسات (ابو نبعة ومسعد، ٢٠٠٠) و(عشيبية ، ٢٠٠٠) و(الكوراني،٢٠٠١) و (الصباغ،٢٠٠٢) و(عليمات، ٢٠٠٤) و(Seymour,1991) و(Chaffee and Sherr, 1992) و (Hazzard,1993) و (Lewis and Smith, 1997)، فضلاعن وضع بعض الاسئلة المستمدة من مفهوم واهداف ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة والاخذ بنظر الاعتبار بيئة كليات جامعة الموصل . ويشير الجدول

(*) مقابلة مع عمداء الكليات المبحوثة للفترة ٢ -٢٠٠٥/١/٢٠

٢ الى عدد الاستمارات الموزعة على المبحوثين في كليات الجامعة قيد البحث والاستمارات المستلمة منهم .

الجدول ٢
توزيع استمارة الاستبانة على المبحوثين

ت	الكلية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة %
١.	الهندسة	8	5	62.5
٢.	العلوم	7	6	85.7
٣.	الزراعة والغابات	12	8	66.7
٤.	الاداب	12	10	83.4
٥.	الادارة والاقتصاد	9	7	77.8
٦.	التربية	13	12	92.3
٧.	الطب البيطري	10	10	100
٨.	طب الاسنان	8	8	100
٩.	القانون	3	3	100
١٠.	الصيدلة	5	5	100
١١.	التمريض	4	4	100
١٢.	علوم الحاسبات والرياضيات	7	7	100
١٣.	العلوم السياسية	4	4	100
المجموع		102	89	87.3

ويبين الجدول ٣ أن 14.6% من المبحوثين هم عمداء الكليات و28.1% من معاوني العمداء 57.3% من رؤساء الاقسام والفروع مما يمكنهم من اعطاء تصور واضح عن المتغيرات الخاصة بالجودة الشاملة على مستوى كلياتهم .

الجدول ٣
المركز الوظيفي للمبحوثين

العمداء		معاوني العمداء		رؤساء الفروع والاقسام	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
13	14.6	25	28.1	51	57.3

الجدول ٤
التحصيل الدراسي للمبحوثين

ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%
10	11.2	79	88.8

ويشير الجدول ٤الى التحصيل الدراسي للمبحوثين ، ويتبين من الجدول ان 88.8%يحملون شهادة الدكتوراة و 11.2% يحملون شهادة الماجستير، مما يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها تعاملاً علمياً .

الجدول ٥
اللقب العلمي للمبحوثين

مدرس		استاذ مساعد		استاذ	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
15	16.9	60	67.4	14	15.7

ويشير الجدول ٥ الى ان 83.1%منهم يحملون لقبا علمياً متقدماً (استاذاً، استاذاً مساعداً)،مما يمكنهم من اعطاء تصور واضح عن واقع جودة التعليم الجامعي وامكانية تحسينها من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

الجدول ٦
مدة الخدمة للمبحوثين في كليات الجامعة

10-1		20-11		30-21		40-31	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
9	10.1	33	20.21	42	47.18	5	5.61

ويتبين من الجدول ٦ أن 89.9% منهم لديهم خدمة تزيد عن 10 سنوات ويمكنهم ذلك من اعطاء تصور واضح عن المتغيرات ذات العلاقة بجودة التعليم الجامعي على مستوى كليات جامعة الموصل .

ثالثاً - وصف وتشخيص متغيرات البحث

بهدف تحديد امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل وبيان اتجاهات العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام او الفروع نحو هذا الموضوع من

خلال تحليل استجابة المبحوثين للمتغيرات الخاصة بأدارة الجودة الشاملة ، تم اجراء التحليل من خلال استخدام التوزيع التكراري لاستجابة المبحوثين ، فضلاً عن التوزيع النسبي المئوي واحتساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان واقع المتغيرات ذات العلاقة بأمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات قيد البحث. وتم اعداد الملحق ١ لهذا الغرض . والآتي وصف وتشخيص كل متطلب من متطلبات ادارة الجودة الشاملة :

١. **التحسين المستمر**: تركزت متغيرات هذا المتطلب بالمتغيرات (X_1-X_{10}) ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 94.4% من المبحوثين يؤكدون على ان كلياتهم تسعى الى تحقيق التحسين المستمر لاداء الخدمة التعليمية بأستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_1) 4.5 و0.7 على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النجار، ٢٠٠٠، ٧٣-٧٤) التي تؤكد أن ادارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهة ادارياً لتحسين جودة الخدمات التعليمية . واوضح 85.4% من المبحوثين أن كلياتهم تحرص على فتح التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_2) 4.0 و 0.8 على التوالي وبين 87.6% منهم أن كلياتهم تسعى الى توفير الاجهزة والمعدات الحديثة واللازمة لتدريس الطلبة بأستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_3) 4.29 و 0.77 على التوالي. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى، ١٩٩٧، ٣٦٣-٣٧٨) التي تبين اهمية استخدام المعدات والاجهزة الحديثة بوصفها تقانة في التعليم الجامعي مما يسهم في دعم واثراء العملية التعليمية و من ثم يساعد في الاخذ بادارة الجودة الشاملة . واشار 85.5% من المبحوثين الى ان كلياتهم تقوم بتحسين عمليات التدريس بأستمرار،وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_5) 4.26 و 0.85 على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محجوب، ٢٠٠٣، ١٣٨) التي تؤكد أن ادارة الجودة الشاملة تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات. واكد 82% منهم على أن كلياتهم تسعى لتحسين عمليات اعداد البحوث العلمية بأستمرار، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_6) 4.22 و0.82 على التوالي . وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (النجار، ٢٠٠٠، ٧٣) التي تؤكد على أن أدارة الجودة الشاملة هي فعالية تحقيق افضل خدمات بحثية. واوضح 82% من المبحوثين بأن كلياتهم تهتم بتخفيض نسب الرسوب الى ادنى مستوى ممكن بأستمرار من خلال تحسين عمليات التدريس ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_7) 4.04 و0.84 على التوالي. واشار 80.7 من المبحوثين الى ان كلياتهم تعمل على صيانة وتحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية ،وبلغ الوسط والا نحراف المعياري للمتغير (X_8) 4.24 و0.87 على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chaffee and Sherr,1992,41-52) التي تؤكد على اهمية التحسين المستمر في كل جوانب العمل وتوفير المتطلبات الفنية كالاجهزة والمعدات المطلوبة لتحقيق التحسين

المستمر في جوانب العمل كافة. واوضح 84.9% منهم على ان كلياتهم تسعى الى توفير الاجهزة والمعدات الحديثة واللازمة للبحث العلمي بأستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_9) 4.27 و 0.75 على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عليمات، ٢٠٠٤، ١١٠-١١٢) التي اكد فيها تحديث وتطوير المناهج الدراسية وتصميم البرامج التعليمية واختيار اساليب التعليم في ضوء احتياجات ومتطلبات سوق العمل .

تأسيسا على ماتقدم يمكن القول أن غالبية المبحوثين قد اكدوا على اهمية التحسين المستمر بوصفه متطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يسعون لى تلحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل الخاصة بكلياتهم ، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الاولى.

٢. **التركيز على الزبائن** : إن متغيرات هذا المتطلب هي (X_{17}-X_{11}). ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 73% من المبحوثين يرون ان كلياتهم تهتم بالتعرف على حاجات الطلبة ومنظمات ا لمجتمع المحلي والعمل على تلبيتها وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{11}) 4.02 و0.89 على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rieley,1997,191-203) والتي تؤكد على اهمية التعرف على الحاجات المتغيرة للطلاب وتلبيتها ، فضلا عن تلبية حاجات الاخرين من افراد المجتمع المحلي . واكد 70.1% منهم أن رضا الزبائن (الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي) عن الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها كلياتهم من اولى اهتماتهم ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{12}) 3.92 و0.89 على التوالي. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب،٢٠٠٠، ٩٠) التي تؤكد على اهمية تحقيق رضا الزبون عن الخدمة المقدمة، اذ تمثل احتياجاته ورغباته قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية والتقنية كافة وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات ، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من رضا الزبائن بوصفهم منتفعين من الخدمة المقدمة . واوضح 81.8% من المبحوثين بأن كلياتهم تقوم بسماع شكاوي الزبائن والعمل على حلها قدر الامكان . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{13}) 4.12 و0.79 على التوالي . وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (محجوب ،٢٠٠٣، ١٣٩-١٤٠) التي تؤكد على ضرورة التركيز على الزبون (الطالب) واعتماد احتياجاته ورغباته بوصفها مؤشرات لاتجاهات فعاليات الكلية و من ثم قد يتطلب الامر تعديلات جوهرية في كثير من النظم واللوائح الجامعية ، فضلاً عن اقامة نظام لتأمين افضل قنوات الاتصال بهولاء الزبائن (الطلبة)لاقامة مستلزمات تطبيق متطلب التركيز على الزبون . وبين 55% منهم ان كلياتهم تأخذ اراء الزبائن بنظر الاعتبار عند اعداد المناهج التعليمية. وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{14}) 3.48 و1.06 على التوالي . واكد 58.4% من المبحوثين على ان كلياتهم تستخدم

اسلوب المناقشة والحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير مناهج التعليم وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{15}) 3.57 و 0.59 على التوالي. وبين 53.9% منهم بأن التدريسيين في كلياتهم يأخذون اراء الزبائن (الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع المحلي) في كثير من الاحيان لتطوير عملية القاء المحاضرات عليهم وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{16}) 3.42 و 0.99 على التوالي .وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عليمات، ٢٠٠٤، ١١٤ -١١٨) التي تؤكد على ضرورة الاستماع الفعال لاراء الزبائن والقيام بالقاء المحاضرات عليه بطريقة بعيدة عن التلقين ومثيرة لافكارهم وعقولهم من خلال الممارسات التطبيقية للبرامج التعليمية وطرق تدريسها .واوضح 59.5% منهم بأن زبائن كلياتهم نادراً ما يشتكون من الخدمات التعليمية والاستشارية المقدمة لهم .

اتساقاً مع ما تقدم يمكن ا لقول أن غالبية المبحوثين اكدوا على اهتمام كلياتهم بالزبائن (الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع المحلي) بوصفه متطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانها تسعى الى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بأستمرار، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

٣. **القيادة الادارية** : تمثل متغيرات هذا المتطلب بالمتغيرات (X_{23}-X_{18}). ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 86.5% من المبحوثين يؤكدون على أن القيادة الادارية لكلياتهم تعد جودة التعليم سلاحاً تنافسياً ، وقد وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{18}) 4.19 و 0.78 على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محجوب، ٢٠٠٣، ١٤٠) التي تؤكد على أن جودة التعليم تعد قرينة للأداء الجامعي وقوة دافعة ومحركة لجميع اهداف الاداء الاستراتيجي للكليات، ومن ثم تعد من الاسلحة التنافسية . واوضح 88.7% منهم بأن القيادة الادارية في كلياتهم ترفع شعار جودة الخدمات التعليمية مسؤولية الجميع ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{19}) 4.25 و 0.77 على التوالي. واكد 82% من المبحوثين أن القيادة الادارية في كلياتهم تطور قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الادارية في الكلية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{20}) 4.15 و 0.79 على التوالي .وتتفق هذه النتيجة مع احد مبادئ ديمنك في تحسين جودة الخدمات الجامعية ، اذ اكد على ضرورة الغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات (النجار،٢٠٠٠، ٧٦). واوضح 80.9% منهم بأن القيادة الادارية لكلياتهم تدعم الثقة بين جميع المستويات الادارية بهدف التغلب على الشعور بالخوف من التغيير والتطوير في مجالات الخدمات التعليمية والاستشارية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{21}) 4.02 و 0.90 على التوالي . وبين 66.3% منهم أن القيادة الادارية في كلياتهم تسعى الى تقديم الحوافز المناسبة للتدريسيين والموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية المقدمة الى الزبائن . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{22}) 3.76 و 1.08. وتتفق هذه النتيجة

مع دراسة (النجار ،٢٠٠٠، ٧٨-٧٩) التي اكد فيها اهمية الحوافز بوصفها أداة من ادوات ادارة الجودة الشاملة . واشار 68.6% من المبحوثين الى ان القيادة الادارية لكلياتهم تسعى الى دراسة متطلبات ادارة الجودة الشاملة والسعي نحو تطبيقها، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{23}) 3.76 و 1.08 على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lewis and Smith , 1997,256-260) التي اوضحت اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة واكدت على متطلبات ادارة الجودة الشاملة كأعمدة اساسية تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي كالالتزام بأرضاء الزبائن من خلال مقابلة حاجاتهم وتوقعاتهم ، والالتزام بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن والتحدث بالحقائق وغيرها.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن معظم المبحوثين قد اكدوا على دور القيادة الادارية بوصفه متطلباًمن متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يسعون الى توفير رؤية مشتركة بين القيادة الادارية لكلياتهم واعضاء هيئة التدريسين والعاملين من اداريين وفنيين بشأن مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

٤. **المشاركة الكاملة للعاملين** : تمثلت متغيرات هذا المتطلب بالمتغيرات (X_{28}-X_{24}).ومن ملاحظة الملحق ١ نرى أن 79.9% من المبحوثين يؤكدون ان العاملين في كلياتهم يعملون فريق عمل واحد اً، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{24}) 3.76 و 1.08 على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلي، ١٩٩٦، ١٢-١٤) التي تؤكد على أن ادارة الجودة الشاملة في الجامعات تقوم على مشاركة جميع الافراد العاملين وعلى الجهود المشتركة بينهم. واكد 86.5% منهم أن جميع اقسام ووحدات الكلية تشارك في تقديم الاراء المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الكلية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{25}) 3.98 و 0.69 على التوالي. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Hazzard,1993,61-75) التي تؤكد ضرورة زيادة التعاون بين الاقسام المختلفة ومشاركة العاملين فيها في اقتراح حلول للمشكلات الموجودة في المنظمة التعليمية ، فضلا عن ضرورة ايجاد لغة مشتركة بين العاملين وتقليل العزلة بينهم . واوضح 67.3% من المبحوثين بأن جميع العاملين في كلياتهم يسهم في اعداد الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية والاستشارية وتنفيذها وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{26}) 3.67 و 0.99على التوالي . واكد 74.1% منهم بأن كلياتهم تولي اهمية كبيرة للمقترحات المقدمة من قبل العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{27}) 3.81 و0.88. واشار 68.5% من المبحوثين بأن كلياتهم تكافئ العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم مكافآت مادية ومعنوية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{28}) 3.79 و0.98 وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (ابو نبعة ومسعد ، ٢٠٠٠، ٥٧ –٨٢) التي تؤكد على أن تقديم نظام

حوافز مناسب في الجامعة يؤدي الى تحسين جودة العملية التعليمية، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

تأسيساً على ماتقدم يمكن القول إن معظم المبحوثين اكدوا على اهمية المشاركة الكاملة بوصفها متطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يعملون على تحقيقه في جميع الاقسام والشعب التي تضمها كلياتهم .

ه- **اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والوقائع** : إن متغيرات هذا المتطلب تتمثل بالمتغيرات (X_{34}-X_{29}). ومن خلال الملحق ١ نرى أن 82% من المبحوثين يؤكدون أن كلياتهم تعمل على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{29}) 4.01 و0.80 على التوالي. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Lewis and Smith , 1997,259-260) التي تؤكد أن التحدث بالحقائق مسألة اساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، بمعنى أن البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقية وتعبر عن انشطة المنظمة التعليمية بشكل سليم . واوضح 74.1% من المبحوثين بـ أن كلياتهم تسعى الى اقامة نظام معلومات لجودة الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الى الزبائن، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{30}) 3.91 و0.86 على التوالي. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الوكيل، ١٩٩٧، ١-٢٩) التي تؤكد على ضرورة توافر البيانات والمعلومات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي وادارته ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الاساسي ندرة توافر البيانات والمعلومات عن الخدمات التعليمية، وذلك للاعتماد على الاساليب التقليدية في جمع البيانات والمعلومات التي لايمكن من خلالها توفير احتياجات الزبائن من المعلومات بشكل دقيق وسريع. واكد 65.1% منهم أن كلياتهم تأخذ حاجات ورغبات الزبائن بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها بأستمرار، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{31}) 3.65 و0.98 على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Freed, *et-al*, 1997,107-119) التي تؤكد مراعاة متطلبات الزبائن وبناء القرارات على الواقع الفعلي . واوضح 79.7% من المبحوثين بأن كلياتهم تستخدم بعض الاساليب كالحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{32}) 3.89 و 0.85 على التوالي. وبين 90.9% من المبحوثين بأن كلياتهم تعتمد التوصيات الواردة في محاضر الاقسام العلمية عند اتخاذها بعض القرارات الخاصة بجودة الخدمات التعليمية والاستشارية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{33}) 4.34 و 0.67 على التوالي. واوضح 91% من المبحوثين بأن كلياتهم تعتمد النتائج المتحققة من استخدام اساليب الحوار واللجان عند اتخاذها القرارات المتعلقة بجودة خدماتها، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{34}) 4.17 و0.74 على التوالي .

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول ان غالبية الافراد المبحوثين قد اكدوا على اهمية اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والوقائع بوصفها متطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة لانهم يسعون الى تحقيق ذلك في كلياتهم ، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الخامسة.

٦. **التدريب والتعليم** : تتمثل متغيرات هذا المتطلب بالمتغيرات (X_{41}-X_{35}). ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 84.2%من المبحوثين اكدوا على أن كلياتهم تعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين لديها بأستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{35}) 4.06 و0.87 على التوالي. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Chaffee and Sherr,1992 ,41-52) التي اكدت مجموعة من الاعتبارات التي يجب توافرها لتطبيق ادارة الجودة الشامله في التعليم الجامعي ، ومنها تأهيل وتدريب وتعليم العاملين في الجامعة مفهوم ادارة الجودة الشامله وفلسفتها ومتطلبات تطبيقها. واوضح 88.8% من المبحوثين بأن كلياتهم تعمل على تشجيع الاقسام العلمية على تقديم التدريب العملي المناسب للطلبة خلال دراستهم في الكلية،وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X36) . 4.20 و 0.82 على التوالي. واشار 75.3% من المبحوثين الى أن كلياتهم تستخدم الاساليب والتقنيات الجديدة في الدورات التدريبيه التي تقيمها، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X37) 3.97 0.88 على التوالي . وتلتقي هذه النتيجه مع دراسة (الخطيب، ٢٠٠٠، ٨٣-٩١) التي تشير الى أن برامج الجودة الشامله تبدأ وتنتهي بالتدريب مع ضرورة استخدام الاساليب والتقنيات الجديده في التدريب لاكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من تطوير وتحسين الاراء بشكل مستمر . واوضح 73 %من المبحوثين بـ أن كلياتهم تتابع النتائج المتحققة بعد ادخال العاملين اديهم في الدورات التدريبية، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X38) 3.86 و0.87على التوالي . واكد 53.9% من المبحوثين على أن كلياتهم تعتمد احياناً على الخبرات الخارجية في القيام بالعملية التدريبية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير(X_{39}) 3.47 و 1.07 على التوالي. وبين 66.2% منهم أن كلياتهم تسعى الى ادخال العاملين لديها في دورات تدريبية خارج القطر. وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير(X_{40}) 3.68 و1.11 على التوالي.وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب،٢٠٠٠، ٨٣-٩١) التي اشار فيها الى ضرورة توفير التدريب للعاملين من اجل المحافظة الدائمة على الجودة العالية والحيلولة دون التذبذب في الانتاجية . وأشار 58.4% من المبحوثين الى أن كلياتهم تعمل على متابعة نتائج المتدربين لديها من منظمات المجتمع المحلي بأستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{41}) 3.61 و1.01 على التوالي .

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان غالبية الافراد المبحوثين قد اكدوا اهمية التدريب والتعليم بوصفها متطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة وانهم يسعون الى تحقيق هذا المتطلب في كلياتهم .

اتساقاً مع ماتقدم ، ومن خلال استطلاع اراء القيادات الادارية للكليات المبحوثة نرى أن اغلب متطلبات ادارة الجودة الشاملة تتوفر في هذه الكليات الامر الذي يستلزم من قيادتها الادارية معالجة اية نقاط للضعف بهدف تطبيق ادارة الجودة الشاملة في هذه الكليات بشكل سليم والاستفادة من نتائج التطبيق ، عليه يمكن قبول الفرضية، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية السادسة .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات ا لنظرية والميدانية تتمثل في الاتي:

١. يتوفر في بيئة الكليات قيد البحث معظم الاهداف والمتطلبات لتبني إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فهي ملائمة للتطبيق على وفق وجهات نظر الافراد المبحوثين.
٢. جميع الافراد المبحوثين لهم خبرة في مجال عمل كلياتهم مما يمكنهم من اعطاء تصور واضح عن امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى كلياتهم.
٣. اظهرت نتائج وصف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها في الكليات قيد البحث الاتي :

- تتفق اجابات معظم المبحوثين على أن كلياتهم تحاول أن تحقق التحسين المستمر في جميع عملياتها التعليمية والبحثية وا لاستشارية، ومن ثم تحقيق التحسين في اداء الخدمات المقدمة الى الزبائن (الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع).
- تتفق اجابات معظم المبحوثين على أن كلياتهم تركز على الزبائن من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها في مجال تخصصها في ظل شرط عدم المساس برصانة العمل الاكاديمي في جزئه الاساسي وهو التعليم والبحث العلمي.
- تتفق اجابات معظم المبحوثين على أن القيادات الادارية لكلياتهم ترفع شعار جودة الخدمات التعليمية مسؤولية الجميع ، فضلا عن عد جودة التعليم سلاحاً تنافسياًدعم قنوات الاتصال في جميع المستويات الا دارية في الكلية ، وتقديم الحوافز المناسبة للعاملين لتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية والبحثية وغيرها من الفقرات الخاصة بهذا المتطلب.
- تتفق اجابات معظم المبحوثين على أن كلياتهم تسعى الى تحقيق المشاركة الكاملة للعاملين من خلال حث العاملين في الكلية عل ى العمل فريق عمل واحداً ومشاركتهم باعداد الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية وتنفيذها، فضلاً عن اهتمام الكلية بالمقترحات المقدمة من قبل

العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة وغيرها من الفقرات الخاصة بهذا المتطلب.

-تتفق اجابات معظ م المبحوثين على أن كلياتهم تتخذ القرارات بناءاً على الحقائق والوقائع وذلك من خلال توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار، فضلاً عن سعيها لاقامة نظام معلومات لجودة الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الى الزبائن واستخدام اساليب الحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها وغيرها من الفقرات الخاصة بهذا المتطلب.

- تتفق معظم اجابات المبحوثين على أن كلياتهم تهتم بتدريب وتعليم العاملين لديها من خلال ادخالهم في دورات تدريبي ة وذلك لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، فضلاً عن متابعة الكلية للنتائج المتحققة بعد ادخال العاملين في الدورات التدريبية. كما تعمل الكليات على تقديم التدريب العملي المناسب للطلبة خلال دراستهم في الكلية، وغيرها من الفقرات الخاصة بهذا المتطلب .

التوصيات

في ضوء استنتاجات البحث نوصي بالآتي :

ضرورة قيام القيادات الإدارية للكليات قيد البح ث بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنظر اليها على وفق أساس استراتيجي مستقبلي ، اذ تقود إلى أجراء التحسين المستمر في جميع أنشطة الكلية ، ومن ثم تحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن وكسب رضاهم، ويسهم ذلك في بقاء الكليةضمن اجواء المنافسة المتنامية، فضلا عن امتلاك ميزة تنافسية لمواجهة أية تهديدات بيئية.

٢. تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية واعضاء هيئة التدريس والاداريين والفنيين تتناول مفهوم الجودة الشاملة واهدافها ومتطلباتها والمصطلحات المرتبطة بها ومهارات ادارتها وذلك لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية.

٣ إلعمل على تـ نمية القيم والاتجاهات المتعلقة بادارة الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بكليات الجام عة ومنهاالعمل بروح الفريق الواحد ، والتحسين المستمر للعمليات والمخرجات ، وزيادة المعرفة لدى العاملين والاهتمام بالزبائن والعمل على ارضائهم وغيرها . ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال بعض الوسائل كالبرامج التدريبية والاجتماعات .

٤. انشاء قاعدة بيانات دقيقة وحديثة وشاملة بالتعليم الجامعي تتضمن معلومات عن جميع جوانب العمل بالكليات والوحدات التابعة لجامعة الموصل ، فضلاً عن معلومات عن احتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع .

٥. قيام ادارات الكليات المبحوثة بتعميق الوعي لدى العاملين حول مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة واهدافها ومتطلباتها بصورة مستمرة وذلك لتحقيق الاتي:

- تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين (الطلبة، اساتذة، مجتمع) والعمـل علـى تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وكسب رضاهم بـ وصفهم محور عمل الكلية والقـوة الدافعة لها.
- فسح المجال لجميع العاملين في الكلية بالمشاركة بأعداد الخطط والقـرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.
- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها.
- اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والوقائع.
-اعداد البرامج ا لتدريبية والتعليمية في ضوء احتياجات العاملين فـي الكليـة وزبائنها.
- استخدام التقنيات الاحـصائية فـي التحـسين المـستمر لعمليـات الكليـات ومخرجاتها.

٦. العمل على إزالة أية معوقات تحول دون تعاون أقسام وفروع ووحدات الكليـة وترابطها فضلا عن إزالة أية معوقات تحول دون تعا ون القيادة الإدارية للكليـة والعاملين لديها وزبائن الكلية ، ورفع كفاءة الخدمات التي تقدم إلى زبائن الكليـة والعاملين لديها.

٧. استحداث وحدة إدارية (قسم أو شعبة) خاصة بإدارة الجودة الشاملة فـي جميـع كليات الجامعة مهمتها التنسيق بين الأقسام والفروع العلمية والوحد ات الإداريـة والفنية في الكلية ، فضلاً عن مساهمتها في أعـداد سياسـات الجـودة وتحديـد متطلبات تطبيقها ومتابعة نتائج التطبيق.

٨. ويقترح الباحثان اجراء دراسات مستقبلية وتتمثل في الاتي:

امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في احـد ى الكليـات التابعـة لجامعـة الموصل.
- امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كل قسم من الاقسام العلمية في جامعة الموصل.
- امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في احدى الكليات الاهلية في العراق.
- امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في هيئة التعليم التقني.

المراجع

اولاً - المراجع باللغة العربية

١. احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الادارة الجامعية "، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص ٣، تموز، ٢٠٠٠.
٢. احمد سيد مصطفى، " إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهـة تحـديات القرن الحادي والعشرين مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير ا لتعليم الجـامعي، كليـة التجارة، جامعة الزقازيق، مصر العربية، ١٩٩٧.
٣.اكرم احمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية : دراسة استطلاعية لاراء المدراء في عينة من الـشركات الـصناعية المـساهمة الخاصة -نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد٤، كلية الحدباء الجامعة،نينوى،٢٠٠١.

٤. انمار الكيلاني"التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الادارة التعليمية"،مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة،كلية التربية ،جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٨ .

٥. بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، البحوث والدراسات، مصر العربية، ٢٠٠٣.

٦. خليل العاني، وإسماعيل القزاز، وعادل كوريل، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2001- 2000 ،ط١ ،مطبعة الأشقر، بغداد، ٢٠٠٢ .

٧. داؤد الصباغ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة واثرها في ابعاد محتوى استراتيجية الانتاج والعمليات، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة، ٢٠٠٢.

٨. روبرت وواترمان، براءة الادارة في الشركات الامريكية، ط ١، ترجمة علاء عبد المنعم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩.

٩. سعد حجازي، وعبد الرحمن التميمي، ضبط النوعية في التعليم، محاضرة ألقيت في مدينة الحسين الطبية، الخدمات الطبية الخاصة، عمان، الأردن، ١٩٩٦ .

١٠. صباح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٤ .

١١. صبري كامل الوكيل، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وامكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر "، مؤتمر التعليم الأساسي حاضره ومستقبله، القاهرة، ١٩٩٧.

١٢. عبد الخالق فؤاد محمد، تطوير اساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي (مرحلة التعليم الاساسي)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨ .

١٣. عبد الستار العلي، "تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة "، المؤتمر الاول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٦.

١٤. عبد السلام عبيد، فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM واثرها في الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراi في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة ، ٢٠٠٣.

١٥. عبد العزيز ابونبعة، وفوزية مسعد،نحو" تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات "، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٦١، المجلد ٢٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق،٢٠٠٠.

١٦. عمر حكمت مجيد، وميسر ابراهيم احمد، المقارنة المرجعية اداة فاعلية لضمان جودة انشطة التعليم العالي، (نموذج مقترح)، المؤتمر العلمي الثاني جامعة الزرقاء الاهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ٢١ -٢٠٠٣/١٠/٢٣، عمان، الاردن،٢٠٠٣.

١٧. عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠١ .

١٨. فارس يونس الكوراني، اثر عدد من العوامل البيئية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية لاراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة

نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة،٢٠٠١ .

١٩. فتحي درويشس محمود عشيبة، الجدوة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري : دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المخصص رقم ٣، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان الاردن،٢٠٠٠.

٢٠. فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ،ط ١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،٢٠٠٠.

٢١. مؤيد عبد الحسين الفضل، ويوسف مجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، ط١، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤.

٢٢. محفوظ احمد جودة، تحديد الاحتياجات التدريبية واثرها في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، غير منشورة، ٢٠٠٣ .

٢٣. يوسف حجيم الطائي، دور تطبيق مبادى إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الانتاجية : دراسة حالة في معمل اطارات بابل، اطروحة دكتوراة في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، ٢٠٠١ .

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Arnold , J.R ،Introduction To Materials Management ,3rd.ed , Prentice – Hall International , Inc ,New Yeresy 1998.
2. Asher , M. ,Managing Quality In The Service Secov, Ltd , St , Iven Pic England , 1996.
3. Chaffee, E and Sheer, A, Quality Transforming Postse Condary Education , Cupa – Journal , Vol. 43 , No21 , 1992 .
4. Evangelists, A, The Impact of The Quality Movement In Public Education on The Improvement of Curriculum and Instruction Through Total Quality Management Practices, Ph.D. , Dissertation , Ston , Hall University , U.S.A, 1995.
5. Evans, J.R., Production / Operation Management Quality Performance And Value, 5th – ed , West Publinhing Co , New York, 1997 .
6. Freed, J and Others, "Implementing The Quality Principles In Higher Education", Higher Education , Vol.38 , No.2 , 1997 .
7. Goetsch , D . L. and D avid, S. B, Introduction To Quality Management For Production Processing and Services, 2th-Ed., Prentice Hill, Inc, U.S.A, 1997.
8. Haksever, C., Service Management and Operation, 4th. Ed , Prentice-Hall, New Gersey, 2000.
9. Hazzard ,T. , The Strengths and Weaknesses Of Total Quality Management In Higher Education, direction For Institutional Research, No71, TQM In Higher Education,Vol 18 , No31 , 1993.
10. Hedhtts.R , "Quality Lessons From Americans Balding Winners" , Business Horizon, vol 36 ,No3 , May – Jane , usa , www.Jhpin . com , 2000 .
11. Heizer , J, and Render . B, Production and Operations Management , Strategic and Tactical Decisions , 4th .Ed , Prentic-Hill , Inc . , New Jersey, 1996 .
12. Heizer ,J, and Taylor,Operation Management, 3th.Ed, Prentice-Hall , Inc , U.S.A,2000 .
13. Herrera , S.J , Total Quality Management ? WWW.tamuce. edu /new stu.htm / soul
14. krajewskigl.,and Ritzman, L., Operation Management :Strategy and Analysis, 4Th.Ed , Addison- wesely Publihing , USA, 1999.
15. Lawrence and Thomas, Evaluating The Deming Management Model of Total Quality in Service Journal Decision Sciences, Vol 35, No3 , USA, 2004
16. Lewis, G,and Smith, H, Why Quality Improvement, In Higher Education , International Journal , Vol 1 , 1997.

17. Nahmias , S., Production and Operations Analysis, 3 rd . Ed , Mc Graw- Hill Co. , USA, 1997.
18. Rieley, J. , Total Quality Management In Higher EducationHigher Education, vol 16 ,No2 , 1997
19. Roth, A., and Jackan , W. , Strategic Determinants Of Service Quality and Performance Evidence From The Banking Industry , Management Science , Vol 41, 1995.
20. Russell, R.S and Taylor , B.W, Production and Operation Management , Prentic – Hall , USA ,1995.
21. Samuel , C.P and Edward, The Strategic Management Process, 3rd.ed, McGraw – Hill, Inc, USA, 1995
22. Seymour, Donuel,T, and Collot ,Casey,Total Quality Management in Higher Education Critical Assessment Research Technical ,U.S.A. , 1991
23. Thomas , J.D and Lawrence, D-F, Evaluating The Deming Management Model Of Total Quality In Service , Journal Decision Sciences , Vol 35, No3 , USA, 2004
24. Wern , D, and Voich , D.J, Management Process Structure and Behavior , 3rd.Ed New York , 1994.
25. (www. haho . com/ book)
26. (www. quality . com/ book)
27. (www. Iso/report. com)
28. (www. Iejs . com)
29. (www. Uhaipudlisring . com)
30. (www. Darwael/indix /com)
31. (www. uhaipablihing .com)