



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/library/3080>

تاريخ الاسترداد: 2026/04/13 05:15 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

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



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

فارس يونس الكوراني  
مدرس مساعد  
المعهد التقني - عقرة

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

### المستخلص

اسد تحوذ مفهوم ادارة الجودة الشاملة على اهمتهام مختلف المستويات الادارية في المنظمات بعامة ومنها مؤسسات التعليم العالي وذلك لاهمية الجودة بـ وصفها من الاسلحة التنافسية تضمن المنظمة من خلالها الرؤية النظرية والتطبيق العملي 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 واهدافها ومتطلباتها ، فضلا عن دراسة مدى توفر 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.

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 الأكثر تحسناً 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 وتمييزها ونشر العلم واعداد الكفاءات المتخصصة، وتنمية المجتمع، ونشر الثقافة، والنهوض بالشباب علمياً وفكرياً وروحياً ورياضياً وخلقياً 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 لا بد من اعتماد الاساليب العلمية ومنها ادارة الجودة الشاملة ، فضلاً عن بذل جهد متواصل من قبل الادارات الجامعية لادراك فلسفتها والتعرف على اهدافها ومتطلباتها، اذ بعد ذلك تأتي الخطوة الحاسمة نحو امكانية تطبيقها.

اعتماداً 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 الآتية: 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 العملي 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 الآتية:

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

هل، هناك تصور واضح عن متطلبات ادارة الجودة الشاملة لدى ادارات الكليات المبحوثة؟

## ثانياً - اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

١. تقديم معالم نظرية لادارات الكليات المبحوثة عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافها.

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

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١. يتوفر عن الكليات المبحوثة متطلب التحسين المستمر 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 بناء 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

---

(\*) نموذج 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 اتاحت للباحثين في هذا المجال وهي:

#### أ. الدراسات العربية

١. دراسة (الكيلاي، 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 هئيل الكليات لتطبيق انظمة ادارة الجودة، وصولا لنشر افكار الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة الى ان 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 (عليما، 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 فضلا 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 أنشطة التعليم العالي (نموذج مقترح)". هدفت هذه الدراسة الى تقديم اسس نظرية وتطبيقية عن آليات اقامة مفهوم المقارنة المرجعية بوصفه احد ادوات ادارة 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 "ادار 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 الصعوبات 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 ساليب 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 وتدريبهم 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 النتج 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 صناعياً ، 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 ابتداء 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 تركز 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 ب 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 من خلالها يتم تحقيق حاجات الزبائن ، فضلا عن تحقيق اهداف المنظمة (www.haho.com/book). وعرفها معهد المقاييس البريطانية BSI أنها فلسفة ادارية تشمل جميع أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق حاجات ورغبات الزبائن فضلا عن تحقيق اهداف المنظمة ب أقل كلفة ممكنة من خلال الاستخدام السليم لطاقت 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 العم ليات والسلع والخدمات والبيئة الثقافية للعمل (stu.htm/soulwww.tamuce.edu/new).

ويرى (محبوب، ٢٠٠٣، ١٣٨) أن مضامين ادارة الجودة الشاملة التي تتسق مع اتجاهات تطبيقاتها في التعليم العالي تبرز من خلال عددا فلسفة تنظيمية يحتملها 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 (عليما، 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. تليسا على ما سبق يمكن القول إن ادارة الجودة الشاملة في المنظمات بعامتها ومنظمات التربية والتعليم الجامعي خاصة هي مدخل فكري وثقافي واداري 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 خاصة المنظمات ومنظمات التعليم الجامعة 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 خفض 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 (محبوب، ٢٠٠٣، ٣١) أن اهداف ادارة الجودة الشاملة في الجامعات تحقيق الاتصال بالزبائن (الطلبة) بهدف اكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية الاطراف المستفيدة لمنظمات المجتمع المختلفة )، وهذا يعني وجوب تركيز على جودة العمليات التعليمية والبحثية في الجامعة ومخرجاتها . ويرى (عليقات، ٢٠٠٤، ٢٨) أن 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 والمعاشية 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 الإدارات الجامعية لمفهوم إدارة 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 والخدمات . 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 اغ لب 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](http://www.iso/report.com)) و ([www.unaipudlishring.com](http://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 الانحرافات 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 لا تتردد اداراتها يوما عن تحسين عملياتها التعليمية والبحثية والاستشارية من اجل تحسين جودة مخرجاتها نحو الافضل ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.

### ب. التركيز على الزبائن

اجمع العديد من الكتاب والباحث بين 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 بقائها، وأن زيادة رضا الزبون 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 (حجوب ، 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 الـ شاملة في الكلية او الجامعة.

#### ت. القيادة الادارية

تي انكلمية القيادة الادارية من منطلق الدور المهم الذي تلعبه في التـ تأثير في سلوك العاملين لتحقيق اهداف المنظمة. ويشير (Wern and Voich,1994, 471) الى القيادة الادارية بنها قدرة القائد على التـ تأثير 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 خلا لها 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 والتـ آخي بينها وبينهم . فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء للمنظمة التي يعمل فيها . ويؤكد (حجوب ، ٢٠٠٣، ١٤١-١٤٢) على ضرورة توافر رؤية مشتركة بين الادارة الجامعية القيادية واعضاء هيئة التدريس ، فضلا عن رؤية مشتركة بين العا ملين 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 لا تتلقى 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 ، ويمثل مركز التعلم هو المتعلم ، فاعضاء هيئة التدريس

الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون آرائهم نحو استثمار قدرات المتعلمين وبقدر ما يحقق 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 تتع 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 ما يسمى بالمشاركة أي مشاركة العاملين في اعداد الخطط وتحمل المسؤولية في تنفيذها . ويؤكد (الدارادكة، وآخرون، 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 (محبوب، 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 بناء على الحقائق والوقائع

يرى (Samuel, et.al, 1995, 1999) أن اتخاذ القرارات المعتمدة على الحقائق والوقائع والبيانات المطللة 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 (ISO/www.report.com) الى أن القرارات الناجحة هي التي تعتمد على الحقائق والوقائع وتكون بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي تعتمد على الحدس أو التخمين أو الخبرة الشخصية . ويؤكد (همشري، ٢٠٠١، ٨٦) أن اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق يعد من المتطلبات الرئيسية 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 الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي التحدث بالحقائق بمعنى البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقية وبشفافية . ويرى (الوكيل، ١٩٩٧، ١-٢٩) أن من الصعوبات التي قد تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وادارته 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.

تأسيساً على ما سبق ، نرى أن اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع يعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في اية منظمة ، الامر الذي يتطلب من ادارتها أن تركز 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 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 لايحقق الامن

خلال زج العاملين في المنظمة بدورات تدريبية. ويرى (www.uhaipublishing.com) أن التدريب المستمر للعاملين في المنظمة يعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها . ويؤكد (العاني، وآخرون، ٢٠٠٢، ٣٨)فاعلية ادارة الجودة الشاملة تتوقف على كفاءة العاملين ، اذ يجب تدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق التطوير من خلال اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات ومواجهة التغيير. ويبين (Theomas and Laurence, 2004, ٣٩٧) أهمية التعليم و التدريب على تطبيق متطلبات ادارة ا لجودة الشاملة يسهم في مساعدة العاملين على تقديم الخدمة بالجودة التي يرغبها الزبائن . ويرى (حجازي والتميمي، ١٩٩٦، ١-١٥) أن من متطلبات ضبط الجودة في منظمات التعليم العالي التأكيد من نوعية الخريجين ووجود خطط للتدريب المستمر للعاملين والطلبة في الجامعة . ويبين (محمد، ١٩٩٨، ٣٨) أن امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة لدى القيادة الجامعية في مرحلة التعليم الجامعي يتطلب اقامة برامج تدريبية ذات جودة عالية للنهوض بالعاملين في التعليم الاساسي ، حتى نضمن التطوير والتحسين لتلك المرحلة في كل جزئياتها.

وتأسيساً على ما سبق ، يمكن القول أن التعليم و التدريب يعد من متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، اذ إن تهيئة واعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل الكلية او داخل الجامعة فكرياً ونفسياً وادراك مفهوم واهداف ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة وتقبلها امر ضروري وذلك من اجل ضمان تعاونهم والتزامهم واقناعهم بها، وتقليل درجة مقاومتهم لتطبيقها.

### الجانب الميداني

يتناول هذا المحور تحليلاً شمولياً لاستجابة عينة البحث لمتغيراتها من اجل تحديد امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة لجامعة الموصل من خلال استجابة افراد العينة للمتغيرات المتعلقة بالموضوع، واجري التحليل من خلال استخدام التوزيع التكراري والتوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتضمن 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 (\*)**

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

يتبع ←

(\*) الكراس التعريفي بكليات جامعة الموصل.

← ماقبله

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

- ويرجع سبب اختيار هذه الكليات لجملة من المسوغات اهمها الاتي (\*)
- قدم تأسيس بعض الكليات المبحوثة مثل كليات الهندسة والعلوم والزراعة والغابات.
  - حداثة تأسيس 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 رؤساء مجالس الكليات واعضاءها العمداء 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)، فضلا عن 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 ٢٠٠٥/١/٢٠ - ٢٠٠٢

٢ الى عدد الاستثمارات الموزعة على المبحوثين في كليات الجامعة قيد البحث والاستثمارات المستلمة منهم .

الجدول ٢  
توزيع استمارة الاستبانة على المبحوثين

ت	الكلية	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات 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 4.6% من المبحوثين هم عمداء الكليات و 82.1% 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

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

**الجدول ٤**  
**التحصيل الدراسي للمبحوثين**

دكتوراه		ماجستير	
العدد	%	العدد	%
79	88.8	10	11.2

ويشير الجدول إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين ، ويتبين من الجدول ان 88.8% يحملون شهادة الدكتوراه و 11.2% يحملون شهادة الماجستير، مما يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها تعاملًا علميًا .

**الجدول ٥**  
**اللقب العلمي للمبحوثين**

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

ويشير الجدول ٥ الى ان 83.1% منهم يحملون لقباً 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**

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

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 لبيان اتجاهات العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام او الفروع نحو هذا الموضوع من

خلال تحليل استجابة المبحوثين للمتغيرات الخاصة بإدارة 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  $(X_{10}-X_1)$  ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 94.4% من المبحوثين يؤكدون على ان كلياتهم تسعى الى تحقيق التحسين المستمر لاداء الخدمة التعليمية باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير  $(X_1)$  4.5 و 0.7 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 . ووضح 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 باستمرار ، 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 ثميلعد في الاخذ بادارة الجودة الشاملة . و اشار 85.5% من المبحوثين الى ان كلياتهم تقوم بتحسين عمليات التدريس باستمرار، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير  $(X_5)$  4.26 و 0.85 على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محبوب، ٢٠٠٣، ١٣٨) التي تؤكد أن ادارة الجودة الشاملة تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات. و اكد 82% منهم على أن كلياتهم تسعى لتحسين عمليات اعداد البحوث العلمية باستمرار، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير  $(X_6)$  4.22 و 0.82 على التوالي . وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (النجار، ٢٠٠٠، ٧٣) التي تؤكد على أن ادارة الجودة الشاملة هي فعالية تحقيق افضل خدمات بحثية. و اوضح 82% المبحوثين بأن كلياتهم تهتم بتخفيض نسب الرسوب الى ادنى مستوى ممكن باستمرار من خلال تحسين عمليات التدريس ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير  $(X_7)$  4.04 و 0.84 على التوالي. و اشار 80.7% من المبحوثين الى ان كلياتهم تعمل على صيانة وتحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية ، وبلغ الوسط والانحراف المعياري للمتغير  $(X_8)$  4.24 و 0.87 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. ووضح 84.9% منهم على ان كلياتهم تسعى الى توفير الاجهزة والمعدات الحديثة واللازمة للبحث العلمي باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ( $X_9$ ) 4.27 و 0.75 على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عليما، 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 الباحثين قد اكدوا على اهمية التحسين المستمر بوصفه متطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يسعون الى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل الخاصة بكلياتهم ، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الاولى.

٢. **التركيز على الزبائن** : إن متغيرات هذا المتطلب هي ( $X_{11}$ - $X_{17}$ ). ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 73% من الباحثين يرون ان كلياتهم تهتم بالتعرف على حاجات الطلبة ومنظمات ا لمجتمع المحلي والعمل على تلبيةها وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ( $X_{11}$ ) 4.02 و 0.89 على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rieley,1997,191-203) والتي تؤكد على اهمية التعرف على الحاجات المتغيرة للطلاب وتلبيةها ، 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 اهتمامهم ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ( $X_{12}$ ) 3.92 و 0.89 على التوالي. وتلقي 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 لتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات ، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من رضا الزبائن بوصفهم منتفعين من الخدمة المقدمة . ووضح 81.8% من الباحثين بأن كلياتهم تقوم بسماع شكاوي الزبائن والعمل على حلها قدر الامكان . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ( $X_{13}$ ) 4.12 و 0.79 على التوالي . وتلقي 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 ، فضلا عن اقامة نظام لتأمين افضل قنوات الاتصال بهؤلاء الزبائن (الطلبة) اقامة 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 و 1.06 على التوالي . واكد 58.4% من الباحثين على ان كلياتهم م 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 آراء الزبائن الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع المحلي ( في كثير من الاحيان لتطوير عملية لقاء المحاضرات عليهم وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ( $X_{16}$ ) 3.42 و 0.99 على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عليما، ٢٠٠٤، ١١٤-١١٨) التي تؤكد على ضرورة الاستماع الفعال لآراء الزبائن والقيام بالقاء المحاضرات عليه بطريقة بعيدة عن التلقين ومثيرة لافكارهم وعقولهم من خلال الممارسات التطبيقية للبرامج التعليمية وطرق تدريسها. ووضح 59.5% منهم بأن زبائن كلياتهم نادراً ما يشكون من الخدمات التعليمية والاستشارية المقدمة لهم .

انساقاً مع ما تقدم يمكن القول أن غالبية الباحثين اكدوا على اهتمام كلياتهم بالزبائن الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع المحلي ( بوصفه مطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانها تسعى الى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم باستمرار، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

**٣. القيادة الادارية :** تمثل متغيرات هذا المتطلب بالمتغيرات ( $X_{18}$ - $X_{23}$ ). ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 86.5% من الباحثين 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 (محبوب، 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 . ووضح 88.7% منهم بأن القيادة الادارية في كلياتهم ترفع شعار جودة الخدمات التعليمية ومسؤولية الجميع ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ( $X_{19}$ ) 4.25 و 0.77 على التوالي. واذ 82% من الباحثين 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 مبادئهم في تحسين جودة الخدمات الجامعية ، اذ اكد على ضرورة الغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات (النجار، ٢٠٠٠، ٧٦). ووضح 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 للتدريس بين الموظفين 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 . و اشار 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<sub>23</sub>) 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 و اكدت 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 متطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يسعون الى توفير رؤية مشتركة بين القيادة الادارية لكلياتهم و اعضاء هيئة التدريس والعاملين من اداريين وفنيين بشأن مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

٤ للمشاركة الكاملة للعاملين : تمثلت متغيرات هذا المتطلب بالمتغيرات (X<sub>28</sub>-X<sub>24</sub>). ومن ملاحظة الملحق ١ نرى أن 79.9% من المبحوثين يؤكدون ان العاملين في كلياتهم يعملون فريق عمل واحد ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>24</sub>) 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. و اكد 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<sub>25</sub>) 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 . و اوضح 67.3% من المبحوثين بأن جميع العاملين في كلياتهم يسهم في اعداد الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية والاستشارية وتنفيذها وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (X<sub>26</sub>) 3.67 و 0.99 على التوالي . و اكد 74.1% منهم بأن كلياتهم تولي اهمية كبيرة للمقترحات المقدمة من قبل العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>27</sub>) 3.81 و 0.88. و اشار 68.5% من المبحوثين بأن كلياتهم تكافئ العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم مكافئاً مادياً ومعنوية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>28</sub>) 3.79 و 0.98 وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة ابو نبعة ومسعد ، (٢٠٠٠، ٥٧-٨٢) التي تؤكد على أن تقديم نظام

حواجز مناسبة 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 مطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يعملون على تحقيقه في جميع الاقسام والشعب التي تضمها كلياتهم .

**٥ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع :** إن متغيرات هذا المتطلب تتمثل بالمتغيرات (X<sub>29</sub>-X<sub>34</sub>). ومن خلال الملحق ١ نرى أن 82% من المبحوثين يؤكدون كلياتهم تعمل على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>29</sub>) 4.01 و 0.80 على التوالي. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Lewis and Smith , 1997,259-260) التي تؤكد أن التحديق بالحقائق مسألة أساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، بمعنى أن البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقية وتعبر عن أنشطة المنظمة التعليمية بشكل سليم . ووضح 74.1% من المبحوثين ب أن كلياتهم تسعى الى اقامة نظام معلومات لجودة الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الى الزبائن، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>30</sub>) 3.91 و 0.86 على التوالي. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الوكيل، ١٩٩٧، ١ - ٢٩) التي تؤكد على ضرورة توفير البيانات والمعلومات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي وادارته ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الاساسي ندرة توفر البيانات والمعلومات عن الخدمات التعليمية، وذلك للاعتماد على الاساليب التقليدية في جمع البيانات والمعلومات التي لا يمكن من خلالها توفير احتياجات الزبائن من المعلومات بشكل دقيق وسريع. وكد 65.1% منهم أن كلياتهم تأخذ حاجات ورغبات الزبائن بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>31</sub>) 3.65 و 0.98 على التوالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Freed, et-al, 1997,107-119) التي تؤكد مراعاة متطلبات الزبائن وبناء القرارات على الواقع الفعلي . ووضح 79.7% من المبحوثين بأن كلياتهم تستخدم بعض الاساليب كالحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>32</sub>) 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<sub>33</sub>) 4.34 و 0.67 على التوالي. ووضح 91% من المبحوثين بأن كلياتهم تعتمد النتائج الم تحققة من استخدام اساليب الحوار واللجان عند اتخاذها القرارات المتعلقة بجودة خدماتها، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>34</sub>) 4.17 و 0.74 على التوالي .

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

٦. **التدريب والتعليم** : تتمثل متغيرات هذا المتطلب بالمتغيرات (X<sub>35</sub>-X<sub>41</sub>). ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 84.2% من المبحوثين اكدوا على أن كلياتهم تعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين لديها باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>35</sub>) 4.06 و 0.87 على التوالي. وتلقتي هذه النتيجة مع دراسة (Chaffee and Sherr, 1992, 41-52) التي اكدت مجموعة من الاعتبارات التي يجتوا فرها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ومنها تأهيل وتدريب وتعليم العاملين في الجامعة مفهوم ادارة الجودة الشاملة وفلسفتها ومتطلبات تطبيقها. ووضح 88.8% من المبحوثين بأن كلياتهم تعمل على تشجيع الاقسام العلمية على تقديم التدريب العملي المندرج اسب للطلبة خلال دراستهم في الكلية، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>36</sub>) 4.20 و 0.82 على التوالي. و اشار 75.3% من المبحوثين الى أن كلياتهم تستخدم الاساليب والتقنيات الجديدة في الدورات التدريبية التي تقيمها، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>37</sub>) 3.97 و 0.88 على التوالي. وتلقتي هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، ٢٠٠٠، ٨٣-٩١) التي تشير الى أن برامج الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب مع ضرورة استخدام الاساليب والتقنيات الجديده في التدريب لاكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي يمكنهم من تطوير وتحسين الاراء بشكل مستمر . ووضح 73% من المبحوثين بأن كلياتهم تتابع النتائج المتحققة بعد ادخال العاملين اديهم في الدورات التدريبية، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>38</sub>) 3.86 و 0.87 على التوالي. و اكد 53.9% من المبحوثين على أن كلياتهم تعتمد احياناً على الخبرات الخارجية في القيام بالعملية التدريبية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>39</sub>) 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<sub>40</sub>) 3.68 و 1.11 على التوالي وتلقتي 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 باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>41</sub>) 3.61 و 1.01 على التوالي .

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

اتساقاً مع ماتقدم ، ومن خلال استطلاع آراء 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 نظرية والميدانية تتمثل في الآتي:

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 الآتي :

- تتفق اجابات معظم المبحوثين على أن كلياتهم تحاول أن تحقق التحسين المستمر في جميع عملياتها التعليمية والبحثية والاستشارية، 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 ، فضلاً عن عد جودة التعليم سلاحاً تنافسها عم قنوات الاتصال في جميع المستويات الادارية 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 على 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 معظم المبحوثين على أن كلياتهم تتخذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع وذلك من خلال توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار، فضلاً عن سعيها لإقامة 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 تدريبية 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 :

١. ضرورة قيام القيادات الإدارية للكليات قيد البحث بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنظر إليها على وفق أساس استراتيجي مستقبلي ، اذ تقود إلى إجراء التحسين المستمر في جميع أنشطة الكلية ، ومن ثم تحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن وكسب رضاهم، ويسهم ذلك في بقاء الكلية ضمن اجواء المنافسة المتنامية، فضلاً 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. العمل على تنمية القيم والاتجاهات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بكليات الجامعة ومنها العمل بروح الفريق الواحد ، ولتحسين 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 الآتي:

- تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين (الطلبة، اساتذة، مجتمع) والعمل على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وكسب رضاهم بـ وصفهم محور عمل الكلية والقوة الدافعة لها.
- فسح المجال لجميع العاملين في الكلية بالمشاركة بأعداد الخطط والقرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.
- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها.
- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع.
- اعداد البرامج التدريبية والتعليمية في ضوء احتياجات العاملين في الكلية وزبائنهم.
- استخدام التقنيات الاحصائية في التحسين المستمر لعمليات الكليات ومخرجاتها.
- ٦. العمل على إزالة أية معوقات تحول دون تعاون أقسام وفروع ووحدات الكلية وتربطها عن إزالة أية معوقات تحول دون تعاون القيادة الإدارية للكلية والعاملين لديها وزبائن الكلية ، ورفع كفاءة الخدمات التي تقدم إلى زبائن الكلية والعاملين لديها.
- ٧. استحداث وحدة إدارية (قسم أو شعبة) خاصة بإدارة الجودة الشاملة في جميع كليات الجامعة مهمتها التنسيق بين الأقسام والفروع العلمية والوحدات الإدارية والفنية في الكلية ، فضلاً عن مساهمتها في إعداد سياسات الجودة وتحديد متطلبات تطبيقها ومتابعة نتائج التطبيق.
- ٨. ويقترح الباحثان اجراء دراسات مستقبلية وتتمثل في الآتي:
  - امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في احدى الكليات التابعة لجامعة 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 لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر العربية، ١٩٩٧.
٣. اكرم احمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة الخاصة خينوى"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ٤، 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 2000-2001، 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 أقيمت في مدينة الحسين الطبية، الخدمات الطبية الخاصة، عمان، الأردن، ١٩٩٦ .
١٠. صباح ناصر علي، 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 دكتورا 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 الراقدين، العدد ٦١، المجلد ٢٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٠ .
١٦. عمر حكمت مجيد، وميسر ابراهيم احمد، المقارنة المرجعية اداة فاعلية لضمان جودة أنشطة التعليم العالي، (نموذج مقترح)، المؤتمر العلمي الثاني جامعة الزرقاء الاهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ٢١-٢٣/١٠/٢٠٠٣، 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 لآراء 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 عشيبية، الجودة 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 .
- فرايد 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 مبادئ 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 ,3<sup>rd</sup>.ed , Prentice – Hall International , Inc ,New Yersey 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, 5<sup>th</sup> – 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, 2<sup>th</sup>-Ed., Prentice Hill, Inc, U.S.A, 1997.
8. Haksever, C., Service Management and Operation, 4<sup>th</sup>. 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 , 4<sup>th</sup>.Ed , Prentic-Hill , Inc . , New Jersey, 1996 .
12. Heizer ,J, and Taylor,Operation Management, 3<sup>th</sup>.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, 4<sup>th</sup>.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<sup>rd</sup> . 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, 3<sup>rd</sup>.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 , 3<sup>rd</sup>.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)