



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: 2025/05/10 01:37 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناءمجموعات 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

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراذدين كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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-taweeel@yahoo.com

المستخلص

استحوذ مفهوم ادارة الجودة الشاملة على اهتمام مختلف المستويات الادارية في المنظمات بعمالة ومنها مؤسسات التعليم العالي وذلك لأهمية الوحدة وصفتها من الاسلحة التنافسية ضمن المنظمة من خلالها الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في كليات جامعتنا ومنها كليات جامعة الموصل.

ذرى اليوم أن هناك فجوة على مستوى فلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي. ومن هنا يهدف البحث الى تقديم معلم نظري لإدارات الكليات قيد البحث عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافه ومتطلباتها ، فضلا عن دراسة مدى توافق المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الكليات قيد البحث لتطبيقها.

وبشكل عام يحاول البحث الاجابة على التساؤلات الآتية:

- هل لدى الكليات المبحوثة اطلاع على مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافها؟
- هل تتوفر المتطلبات الأساسية لمفهوم ادارة الجودة الشاملة في الكليات قيد البحث؟

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

يتوفر في بينة الكليات قيد البحث المتطلبات الازمة 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-Taweele
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 حلقة 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 تتحمّل في كونها الاداة الخاصة باثراء المعرفة وتنميتها ونشر العلم واعداد ا لكتفاءات 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 لابد من اعتماد الاساليب العلمية ومنها ادارة الجودة الشاملة ، وفضلاً عن بذل جهد متواصل من قبل الادارات الجامعية لادرارك 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 توفرها المتطلبات الاساسية لامكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة لجامعة الموصل .

وقد تأثرت 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 لأهمية الجودة بوصفها سلاحاً تفاصياً 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 وتطبيقاتها في الكليات التابعة لها.

وبشكل عام يمكن التعرف على مضمون 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 الاتي:

١. تقديم معلم 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

تطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تحديد فرضيته التي تتمثل بالاتي:

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

ويتقرّع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١. يتوفّر على الكليات المبحوثة متطلّب التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية .

٢. يتوفّر في الكليات المبحوثة متطلّب التركيز على الزبائن.

٣. يتوفّر في الكليات المبحوثة متطلّب القيادة الادارية.

٤. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب المشاركة الكاملة للعاملين.
٥. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب اتخاذ القرارات بناءاً 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 وادارتها من خلال توزيع استمار استبيانه (*) على اعضاء مجالس الكليات المبحوثة

خامساً - محتويات البحث

يتضمن البحث جانبين هما:

* الجانب النظري - ويتمثل بالاتي:

او لاً - الدراسات السابقة.

ثانياً - مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

ثالثاً - اهداف ادارة الجودة الشاملة .

رابعاً - متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

* الجانب الميداني - ويتمثل بالاتي:

او لاً - نبذة مختصرة عن الكليات المبحوثة.

ثانياً - وصف الافراد المبحوثين.

ثالثاً - وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

* الاستنتاجات والتوصيات

او لاً - الاستنتاجات.

ثانياً - التوصيات.

الجانب النظري

يتضمن الجانب النظري الاتي:

او لاً - 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 استمار استبيانه 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 محدوداً، والاتي استعراض لعدد من الدراسات التي اتيحت للباحثين في هذا المجال وهي:

أ. الدراسات العربية

١. دراسة (الكرياني، ١٩٩٨، ٣١٢ - ٣٤١) وردت هذه الدراسة بعنوان "الخطيط 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 الخطوة بين تقافة 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 هنيل الكليات لتطبيق انظمة ادارة الجودة ، وصولاً لنشر افكار الجودة الشاملة . وتوصلت الدراسة الى 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 ومقترنات 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 بدلاً 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 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 الحقيقة في التحسين والابدان المطلق بضمان الجودة لانشطة التعليم العالي تعد الدافعية الرئيسة لقبول التحري في المقارنة المرجعية وباطار الالتزام الوظيفي والعمل الفرقي .

بـ.الدراسات الاجنبية

١. دراسة (Rieley,1992) بعنوان "ادار ظلوجدة 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 والKİاسة 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 تتنفيذ الجودة ومن خلال مسح واقع ادارة الجودة في هذه الكليات ، وتوصلت الدراسة الى أن هناك بعض العوائق التي تعيق تتنفيذ الجودة بالشكل المطلوب «من هذه الصعوبات الوقت غير الكافي والتخطيط والتنفيذ والتدريب والشكك 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 اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحسين سلاليب التدريس والتعليم . وتوصلت الدراسة الى درجات متفاوتة في تطبيقها لهذا الفهوم واسباب عديدة منها : درجة التغيير وفهم ابعاد الجودة الشاملة والرغبة في التطبيق ودعم الادارة واسراك الطلبة في تصميم البرامج وتدريبهم وتوفير المواد والادوات الازمة 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 النفع 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 الوعائية والمساندة.

٥. دراسة (Lewis and Smith, 1997, 259-260) بعنوان "لماذا تحسين الجودة في التعليم العالي؟". استهدفت هذه الدراسة توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وتوصلت إلى أن تطبيق الجودة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل ، 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 والإنجاز.

تأسيسا على ما سبق، نخلص إلى أن الدراسات التي تناولت ادارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية توضح أهمية 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 اذ خاذ القرارات الخاصة بتحسين عمليات ومخرجات التعليم استنادا إلى 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 جامعتنا ومنها كليات جامعة الموصل.

ثانياً - مفهوم ادارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً الذي أكدت 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 .

وبقصد تسلیط 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 بالأفراد 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 اقسام 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 المستمر. 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 ومرنة أعلى. ويؤكد (النجار، ٢٠٠٠، ٧٩-٨٠) على أن ادارة الجودة الشاملة هي ثقافة جديدة يجب أن تتبعها الجامعات لتحقيق افضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بـ أقل تكلفة ممكنة واعلى جودة ممكنة. ويؤكد (الطويل، سلطان، ٢٠٠١، ١٤-١٥) أن ادارة الجودة الشاملة هي مدخل اداري تعتمد عليه المنظمة لتحقيق التكامل والتسيير بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن وتغطي عملياتها الحالات الادارية والتشغيلية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع.

وعرفت منظمة الجودة البريطانية BQA ادارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الادارية للمنظمة مخللها يتم تحقيق حاجات الزبائن ، فضلا عن تحقيق اهداف المنظمة (www.haho.com/book). وعرفها معهد المعايير البريطاني BSI أنها فلسفة ادارية تشمل جميع انشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق حاجات ورغبات الزبائن فضلا عن تحقيق اهداف المنظمة بـ قليل 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، وتسمى ادارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات والسلع والخدمات والبيئة الثقافية للعمل (stu.htm/soulwww.tamuce.edu/new) .

ويرى (محجوب، ٢٠٠٣، ١٣٨) أن مضمون ادارة الجودة الشاملة التي تنسق مع اتجاهات تطبيقها في التعليم العالي تبرز من خلال عدها فلسفة تنظيمية يحتويها مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة لعمليات التعليم ، وتوفر متطلبات اقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية ، وتسمى في زخم جميع التكوينات التنظيمية في الجامعة في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفقاً لمعايير اداء متعددة ، 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.

قليلًا على ما سبق يمكن القول إن ادارة الجودة الشاملة في المنظمات بعامة ومنظمات التربية والتعليم الجامعي وخاصة هي مدخل فكري وثقافي واداري وتنظيمي جديد تعتمد عليه الادارات الجامعية لتحقيق التكامل والتسيير بين جهود جميع العاملين في اقسام الجامعة المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاه ، للوصول الى الاهداف التي تصبوا اليها ادارة الجامعة في البقاء والنمو في البيئة

الخارجية المحيطة بها ، وتعطي 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 والتأسיס لهذا البحث وجد الباحثان من المناسب تناول بعض اراء الكتاب والباحثين المتعلقة باهداف ادارة الجودة الشاملة . بصفة هي 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 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.

وبقصد اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، يرى (النجار، ٢٠٠٠، ٨٦-٨٧) أن اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تمثل بتحسين رضا الطلبة وزيادة ثقتهم بالكليات التي ينتهيون 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 اهداف ادارة الجودة الشاملة في الجامعات تحقيق الاتصال بالزبائن (الطلبة) بهدف اكتسابهم المعرفة والمهارات والاتجاهات التيتمكنهم من تلبية الاطراف المستفيدة منظمات المجتمع المختلفة) ، وهذا يعني وجلوريكيز على جودة العمليات التعليمية والبحثية في الجامعة ومخرجاتها . ويرى (عليمات، ٢٠٠٤، ٢٨-١١) أن اهداف ادارة الجودة الشاملة ، مشاركة جميع العاملين في ادارة المنظمة التعليمية لكون كل فرد على علم ودرأية 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 والمعايضة اليومية لها ، ومساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمنظمة التعليمية، فضلا عن تخفيض الهدر في امكانات المنظمات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

تأسيسًا 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 لتنكيف 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 القراءة التنافسية لها مما يؤدي الى تحسين سمعة الجامعة وزيادة حصتها السوقية.

رابعاً - متطلبات ادارة الجودة الشاملة

تناولت الابحاث المعاصرة في ادراة الانتاج والعمليات بعامة وادارة الجودة الشاملة وخاصة مفهوم متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، اذ يصفها (Heizer and Render, 1996, 98) على أنها الحجر الاساسي لتحقيق معايير الصنف العالمي شريطة توافق القيادة الادارية للجودة الشاملة والتركيز على اداء الاعمال بصورة صحيحة منذ اللحظة الاولى وفهم حاجات الزبائن وتحقيقها ، فضلا عن تحقيق الجودة المطلوبة للسلع والخدمات . وبين (Nahmias,1997,700) بأن متطلبات ادارة الجودة الشاملة هي القاعدة الاساسية التي تبني 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) بأنها تشكل نقطة الانطلاق والقاعدة المشتركة للتنفيذ الفعال ، وان اختفت اهميتها النسبية في مستوى ما نقدمه من اسناد لادارة الجودة الشاملة .

وبصدق انواع متطلبات ادارة الجودة الشاملة فقد اتفق اغ لب الكتاب و منهم: (Goetsch and David,1997,13-17) و (Russel and Taylor, 1995, 93) و (Thomas and Lawrence, 2004, 395) و (Haksever, et al, 2000, 27) و (www.unaipublishring.com) و (www.ISO/report.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 والواقع، 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 ديمنک P.D.C.A (Plan ,Do, Check, Action) من خلال قيام المنظمة بتحديد الاهداف والوسائل والطرق 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 . ويبيّن (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 والباحثون على أن التركيز على الزبائن يعد من المتطلبات الاساسية لادارة الجودة الشاملة ، ويتبين 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). ويبرئ (Lawrence and Thomas, 2004, 399) أن رضا الزبون على جودة الخدمة المقدمة له من قبل المنظمة سوف يؤثر على بقائه ، وأن زيادة رضا الزبون على خدمات المنظمة يقود الى الاحتفاظ به . ويؤكد (Riley, 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 المحظوظ والعمل على تلبية احتياجاتهم . ويرى (محجوب ، ٢٠٠٣ ، ١٣٩) 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 ان تصمم وتشغل وفقا لفلسفة الادارة الجامعية وقناعات العاملين واقامة نظم لذ أمين 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.

شليس 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 الى شاملة في الكلية او الجامعة.

ت. القيادة الادارية

تي 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 ب أنها قدرة القائد على التأثير في الاخرين لجعلهم يتعاونون ويسمون 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 وطوعية ، 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 وایجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم . فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتقاماً للمنظمة التي يعمل فيها . ويؤكد (محجوب ، ٢٠٠٣ ، ١٤٢-١٤١) على ضرورة توافر رؤية مشتركة بين الادارة الجامعية القيادية واعضاء هيئة التدريس ، فضلا عن رؤية مشتركة بين العاملين من اداريين وفنين بشأن ماهية الجودة ومتطلباتها في ظل اقامة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة . ويرى (عليمات ، ٢٠٠٤ ، ١٢٣- ١٢٥) أن القيادة في مؤسسات التعليم العالي تتخد شكلًا جديدا في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة بما تشمله من اعضاء هيئة تدريس وطلاب واداريين ، وإن كانت لا تقتصر على الاهتمام نفسه الذي تلقاه في القطاعات الأخرى كقطاع الاعمال هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يلعب اعضاء هيئة التدريس دوراً مهما في عملية القيادة في منظمات التعليم ، وبمثابة مركز التعلم هو المتعلم ، فاعضاء هيئة التدريس

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

اتساقاً مع ما تقدم نرى أن القيادة الادارية للكلية او الجامعة في ظل ادارة الجودة الشاملة يجب أن تنهي بالتواصل المستمر مع العاملين والذ أكيد 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 ووترمان، 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، واخرون ، ٢٠٠١ ، ١٨) على أن المشاركة الكاملة للعاملين تمثل باعطائهم سلطات وصلاحيات اكبر في مجال تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم لضمان ترسیخ 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 وبعد ذلك من نقاط القوة التي تساعده في تطبيقها . ويؤكد (العلي، ١٩٩٦، ١٢-١) على اهمية مشاركة العاملين في التحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق طموحات الزبائن. ويوضح (Freed, et al, 1999, 1047-1119) 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 وفقاً لمعايير اداء متعددة . تأسيساً على ما تقدم 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 وایجاد الحلول المناسبة لها وتوجيههم على اتخاذ القرارات الصائبة .

ج. اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق والواقع

يرى (Samuel, et.al, 1995, 1999) أن اتخاذ القرارات المعتمدة على الحقائق والواقع 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)، فضلاً عن التحليل الدقيق للعوامل المؤثرة في جودة السلع والخدمات والعمل دائماً على تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات مرغوبة . ويشير (report.comwww.ISO/) إلى أن القرارات الناجحة هي التي تعتمد على الحقائق والواقع وتكون بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي تعتمد على الحدس أو التخمين أو الخبرة الشخصية . ويؤكد (همشي، ٢٠٠١، ٨٦) أن اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق يعد من المتطلبات الرئيسية والضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أيّة منظمة . ويرى (الطائي، ٢٠٠٢، ٤٠) أن على المنظمات لا تي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تأخذ بنظر الاعتبار اتخاذ القرارات المؤسسة على الحقيقة والواقع العملي بوصفه ضرورة حتمية، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لنظام فاعل وكفؤ لتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ أي قرار يتعلّق 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 وحقيقة وبشفافية . ويرى (الوكيل، ١٩٩٧، ١-٢٩) أن من الصعوبات التي قد تواجهه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ندرة توفر 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 .

تأسيساً على ما سبق ، نرى أن اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع يعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أيّة منظمة ، الامر الذي يتطلب من ادارتها 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 وسلوكيه ومهاراته، وهذا يتضمن تعليم الفرد مهارات جديدة او تحسين المهارات الموجودة وتطويرها لمواجهة متطلبات عمله الحاليه والمستقبلية . ويؤكد (Goetsch and Davis, 1997, 16) أن التعليم و التدريب يعد من متطلبات إدارة 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

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، واخرون، ٢٠٠٢، ٣٩) فاعلية ادارة الجودة الشاملة تتوقف على كفاءة العاملين ، اذ يجب تدريفهم وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق التطوير من خلال اكتساب الخبرات والمعرف والمهارات ومواجهتها التغيير . ويبين (Theomas and Laurence, 2004) أن أهمية التعليم و التدريب على تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة يسهم في مساعدة العاملين على تقديم الخدمة بالجودة التي يرغبهما الزبائن . ويرى (حجازي والتيمي، ١٩٩٦، ١٥-١) أن من متطلبات ضبط الجودة في منظمات التعليم العالي الذي أكد من نوعية الخريجين وجود 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 الأساسي ، حتى نضمن التطوير والتحسين لتلك المرحلة في كل جزئياتها.

وتasisاً 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 فكريًا ونفسياً وادرًاك مفهوم واهداف ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة وتقديمها أمر ضروري وذلك من أجل ضمان تعاونهم والتزامهم واقناعهم بها ، وتقليل درجة مقاومتهم لتطبيقها.

الجانب الميداني

يتناول هذا المحور تحليلًا شمولياً لاستجابة عينة البحث لمتغيراتها من أجل 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 الآتي:

اولاً - وصف الكليات المبحوثة

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

الجدول ١ تعريف مبسط للكليات المحوسبة (*)

| الشهادات الممنوحة | اقسام (فروع) الكلية | سنة التاسيس | اسم الكلية | ت |
|---------------------------------|--|-------------|----------------------|------|
| بكالوريوس ماجستير دكتواره | - المدني -الميكانيك -المعماري -الكهرباء -الموارد المائية -الحاسبات | 1963 | الهندسة | . ١ |
| بكالوريوس ماجستير دكتواره | - الكيمياء -الفيزياء -علوم الحياة -علوم الأرض | 1963 | العلوم | . ٢ |
| بكالوريوس ماجستير دكتواره | - الغابات -الثروة الحيوانية -المحاصيل الحقلية - التربة -البستنة وقاية النبات -الصناعات الغذائية - الارشاد الزراعي -الاقتصاد -العلوم الأساسية | 1964 | الزراعة والغابات | . ٣ |
| بكالوريوس ماجستير دكتواره | - اللغة الفرنسية -الفلسفة -الترجمة -اللغة الانكليزية - اللغة العربية -الاجتماع -التاريخ -المكتبات -الاثار - الدراسات المسمارية | 1966 | الاداب | . ٤ |
| بكالوريوس ماجستير دكتواره | - الاقتصاد -ادارة الاعمال -المحاسبة -ادارة الصناعية -العلوم المالية والمصرفية -نظم المعلومات الادارية | 1968 | الادارة والاقتصاد | . ٥ |
| بكالوريوس ماجستير دكتواره | - الكيمياء -علوم الحياة -الفيزياء -الرياضيات -العلوم التربوية والنفسية -التاريخ -اللغة الانكليزية - الجغرافية -الحاسبات -علوم القرآن الكريم -اللغة العربية | 1975 | التربية | . ٦ |
| بكالوريوس ماجستير دكتواره | - التشريح -الفسلجة -الصحة العامة البيطرية -الاحياء المجهورية -الامراض -الطب الباطني والجرحية | 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 دكتواره | - القانون العام -القانون الخاص | 1983 | القانون | . ٩ |
| بكالوريوس ماجستير | - العلوم الصيدلانية -الصيدلة السريرية -الادوية | 1992 | الصيدلة | . ١٠ |
| بكالوريوس | - العلوم الطبية الأساسية -العلوم الطبية السريرية | 1993 | التمريض | . ١١ |

يتبع ←

(*) الكراس التعريفي بكليات جامعة الموصل .

ما قبله ←

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

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

- قدم تأسيس بعض الكليات المبحوثة مثل كليات الهندسة والا علوم والزراعة والغابات.
- حداثة تأسيس بعض الكليات المبحوثة مثل كليات علوم الحاسوبات 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 استماراة استبانة على روؤساء مجالس الكليات واعضاءها العمداء ومعاوني العميد ورؤساء الاقسام والفروع) ، وتم استلام ٨٩ استماراة استبانة، أي ان نسبة الاستجابة بلغت ٥٧,٣% ، وقد تم تصميم استماراة الاستبانة ومتغيراتها بالاستفاده من دراسات (ابو نبعة ومسعد، ٢٠٠٠) و(عشيبة ، ٢٠٠٠) و(الكوراني، ٢٠٠١) و (الصياغ، ٢٠٠٢) و (عليمات، ٢٠٠٤) و (Seymour, 1991) و (Lewis and Smith, 1992) و (Chaffee and Sherr, 1993) و (Hazzard, 1997) و (Chaffee and Sherr, 1993) و (Hazzard, 1997) فضلا عن وضع بعض الاسئلة المستمدة من مفهوم واهداف ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة والاخذ بنظر الاعتبار بيئة كليات جامعة الموصل . ويشير الجدول

(*) مقابله مع عداداء الكليات المبحوثة للفترة ٢٠٠٥/١/٢٠ - ٢

٢ الى عدد الاستمرارات الموزعة على المبحوثين في كليات الجامعة قيد البحث والاستمرارات المستلمة منهم .

الجدول ٢ توزيع استماراة الاستبيانة على المبحوثين

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

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 العداء | | العداء | |
|-----------------------|-------|---------------|-------|--------|-------|
| % | العدد | % | العدد | % | العدد |
| 57.3 | 51 | 28.1 | 25 | 14.6 | 13 |

الجدول ٤ التحصيل الدراسي للمبحوثين

| دكتوراه | | ماجستير | |
|---------|-------|---------|-------|
| % | العدد | % | العدد |
| 88.8 | 79 | 11.2 | 10 |

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

الجدول ٥ اللقب العلمي للمبحوثين

| أستاذ | | أستاذ مساعد | | مدرس | |
|-------|-------|-------------|-------|------|-------|
| % | العدد | % | العدد | % | العدد |
| 15.7 | 14 | 67.4 | 60 | 16.9 | 15 |

ويشير الجدول ٥ إلى ان 83.1% منهم يحملون لقباً علمياً متقدماً (استاذ)، استاذ مساعداً، مما يمكّنهم 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 |
| 5.61 | 5 | 47.18 | 42 | 20.21 | 33 | 10.1 | 9 |

ويتبين من الجدول ٦ أن 89.9% منهم لديهم خدمة تزيد عن 10 سنوات ويمكّنهم 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_{10}) ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن ٩٤.٤٪ من المبحوثين يؤكدون على ان كلياتهم تسعى الى تحقيق التحسين المستمر لاداء الخدمة التعليمية بأستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_1) ٤.٥ و ٠.٧ على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النجار، ٢٠٠٠، ٢٣-٧٤) التي تؤكد أن ادارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهة ادارياً لتحسين جودة الخدمات التعليمية . واوضح ٨٥.٤٪ من المبحوثين أن كلياتهم تحرص على فتح التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_2) ٤.٠ و ٠.٨ على التوالي وبين ٨٧.٦٪ منهم أن كلياتهم تسعى الى توفير الاجهزة والمعدات الحديثة واللازمة لتدريس الطلبة بأستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_3) ٤.٢٩ و ٠.٧٧ 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 يعود في الاخذ بادارة الجودة الشاملة . واشار ٨٥.٥٪ من المبحوثين الى ان كلياتهم تقوم بتحسين عمليات التدريس بأستمرار، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_5) ٤.٢٦ و ٠.٨٥ على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محجوب، ٢٠٠٣، ١٣٨) التي تؤكد أن ادارة الجودة الشاملة تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات . و أكد ٨٢٪ منهم على أن كلياتهم تسعى لتحسين عمليات اعداد البحوث العلمية بأستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_6) ٤.٢٢ و ٠.٨٢ على التوالي . وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (النجار، ٢٠٠٠، ٧٣) التي تؤكد على أن ادارة الجودة الشاملة هي فعالية تحقيق افضل خدمات بحثية. واوضح ٨٢٪ 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) ٤.٠٤ و ٠.٨٤ على التوالي. واشار ٨٠.٧٪ من المبحوثين الى ان كلياتهم تعمل على صيانة وتحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية ، وبلغ الوسط والا انحراف المعياري للمتغير (X_8) ٤.٢٤ و ٠.٨٧ 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 التحـ سين

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

تأسيسا على ماقدم يمكن القول أن غالبية المبحوثين قد اكدوا على اهمية التحسين المستمر بوصفه متطلباً من متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يسعون لى 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 المبحوثين يرون ان كلياتهم تهتم بالتعرف على حاجات الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{11}) 4.02 و 0.89 على التوالي . وتنقق 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 . و أكد 70.1% منهم أن رضا الزبائن (الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي) عن الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها كلياتهم من اولى اهتماماتهم ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{12}) 3.92 و 0.89 على التوالي . وتنقق هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، ٢٠٠٠، ٢٠٠) التي تؤكد على اهمية تحقيق رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة، اذ تمثل احتياجات ورغباته قوة الدفع الالازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية والتقنية كافحة تشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات ، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من رضا الزبائن بوصفهم منتعمين من الخدمة المقدمة . واوضح 81.8% من المبحوثين بأن كلياتهم تقوم بسماع شكاوى الزبائن والعمل على حلها قدر الامكان . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{13}) 4.12 و 0.79 على التوالي . وتنقق هذه النتيجة مع دراسة (محجوب، ٢٠٠٣، ١٣٩-١٤٠) التي تؤكد على ضرورة التركيز على الزبائن (الطالب) واعتماد احتياجاته ورغباته بوصفها مؤشرات لاتجاهات فعاليات الكلية و من ثم قد يتطلب الامر تعديلات جوهيرية في كثير من النظم واللوائح الجامعية ، فضلا عن اقامة نظام لتأمين افضل قنوات الاتصال بهؤلاء الزبائن (الطلبة) لاقامة مستلزمات تطبيق متطلب التركيز على الزبائن . 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 . و أكد 58.4% المبحوثين على ان كلياته م تستخدم

اسلوب المناقشة وال الحوار 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 التقليد ومحيرة 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 بستمرار ، 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 المبحوثين يؤكدون على أن القيادة الادارية لклиاتهم تعد جودة التعليم سلحاً تناصياً ، 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 ثمّ من الأسلحة التنافسية . واوضح 88.7% منهم بأن القيادة الادارية في كلياتهم ترفع شعار جودة الخدمة ذات التعليمية مسؤولية الجميع ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{19}) 4.25 و 0.77 على التوالي. و أكد 82% من المبحوثين أن القيادة الادارية في كلياتهم تطور قنوات الاتصال وتدعها 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 مبادئه في تحسين جودة الخدمات الجامعية ، اذ اكد على ضرورة الغاء الحاجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات (النجار، ٢٠٠٠، ٧٦). واوضح 80.9% منهم بأن القيادة الادارية لклиاتهم 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 حوافز 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 ،٧٩-٧٨) التي اكدها اهمية الحوافز بوصفها أداة من ادوات ادارة الجودة الشاملة . وأشار 68.6% من المبحوثين الى ان القيادة الادارية لكلياتهم تسعى الى دراسة متطلبات ادارة الجودة الشاملة والسعى نحو تطبيقها، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{23}) 3.76 و 1.08 على التوالي. وتنقق 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 متطلباً متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يسعون الى توفير رؤية مشتركة بين القيادة الادارية للكليات لهم واعضاء هيئة التدريسيين 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_{24} - X_{28}). 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_{24}) 3.76 و 1.08 على التوالي. وتنقق هذه النتيجة مع دراسة (العلي ،١٩٩٦ ،١٢-١٤) التي تؤكد على أن ادارة الجودة الشاملة في الجامعات تقوم على مشاركة جميع الافراد العاملين وعلى الجهد المشتركة بينهم. و أكد 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. وتلقي 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 0.99 على التوالي . و أكد 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 و 0.88 . وأشار 68.5% من المبحوثين بأن كلياتهم تكافئ العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم مكافئاً مادية ومعنوية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{28}) 3.79 و 0.98 وتلقي هذه النتيجة مع دراسة ابو نبعة ومسعد ، ٢٠٠٠ ،٥٧-٨٢) التي تؤكد على أن تقديم نظام

حوالى مناسب في الجامعة يؤدى الى تحسين جودة العملية التعليمية، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن معظم المبحوثين أكدوا على أهمية المشاركة الكاملة بوصفها متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وانهم يعملون على تحقيقه في جميع الاقسام والشعب التي تضمنها كلياتهم .

اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والواقع : إن متغيرات هذا المتطلب تمثل بالمتغيرات (X_{29} - X_{34}) . ومن خلال الملحق ١ نرى أن ٨٢٪ من المبحوثين يؤكدون كلياتهم تعمل على توفير المعلومات الخاصة بأنشطةها باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{29}) ٤.٠١ و ٠.٨٠ على التوالي . وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Lewis and Smith , 1997,259-260 ، ١٩٩٧) التي تؤكد أن التحدث بالحقائق مسألة أساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، بمعنى أن البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقية وتعبر عن انشطة المنظمة التعليمية بشكل سليم . واوضح ٧٤.١٪ من المبحوثين بـ أن كلياتهم تسعى إلى اقامة نظام معلومات لجودة الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها إلى الزبائن ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{30}) ٣.٩١ و ٠.٨٦ على التوالي . وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الوكيل ، ١٩٩٧ ، ١ - ٩) التي تؤكد على ضرورة توافر البيانات والمعلومات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي وإدارته ومن الصعوبات التي تواجهه 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 . وأكد ٦٥.١٪ منهم أن كلياتهم تأخذ حاجات ورغبات الزبائن بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{31}) ٣.٦٥ و ٠.٩٨ على التوالي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Freed, et-al, 1997,107-119) التي تؤكد مراعاة متطلبات الئذنا وبناء القرارات على الواقع الفعلي . واوضح ٧٩.٧٪ من المبحوثين بأن كلياتهم تستخدم بعض الاساليب كالحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{32}) ٣.٨٩ و ٠.٨٥ على التوالي . وبين ٩٠.٩٪ من المبحوثين بـ أن 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}) ٤.٣٤ و ٠.٦٧ على التوالي . واوضح ٩١٪ من المبحوثين بأن كلياتهم تعتمد النتائج المـ تتحققـ من استخدام اساليب الحوار واللجان عند اتخاذها القرارات المتعلقة بجودة خدماتها ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{34}) ٤.١٧ و ٠.٧٤ على التوالي .

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

٦. التدريب والتعليم : تمثل متغيرات هذا المتطلب بالمتغيرات (X₃₅-X₄₁) . ومن خلال الملحق ١ نلاحظ أن 84.2% من المبحوثين اكدوا على أن كلياتهم تعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين لديها بستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X₃₅) 4.06 و 0.87 على التوالي. وتلقي هذه النتيجة مع دراسة (Chaffee and Sherr, 1992, 41-52) التي اكدت مجموعة من الاعتبارات التي يجتوفها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ومنها تأهيل وتدريب وتعليم العاملين في الجامعة مفهوم ادارة الجودة الشاملة وفلسفتها ومتطلبات تطبيقها. واوضح 88.8% من المبحوثين بأن كلياتهم تعمل على تشجيع الاقسام العلمية على تقديم التدريب العملي المذ اسب للطلبة خلال دراستهم في الكلية وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير . (X₃₆) 4.20 و 0.82 على التوالي. وأشار 75.3% من المبحوثين الى أن كلياتهم تستخدم الاساليب والتقنيات الجديدة في الدورات التدريبية التي تقيمها، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X₃₇) 3.97 و 0.88 على التوالي . وتلقي هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، ٢٠٠٠، ٨٣-٩١) التي تشير الى أن برامج الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب مع ضرورة استخدام الاساليب والتقنيات الجديدة في التدريب لاكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي يمكنهم من تطوير وتحسين الاراء بشكل مستمر . واوضح 73% من المبحوثين بأن كلياتهم تتبع النتائج المتحققة بعد ادخال العاملين لديهم في الدورات التدريبية، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X₃₈) 3.86 و 0.87 على التوالي . و أكد 53.9% من المبحوثين على أن كلياتهم تعتمد احياناً على الخبرات الخارجية في القيام بالعملية التدريبية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير(X₃₉) 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 (X₄₀) 3.68 و 1.11 على التوالي وتلقي هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، ٢٠٠٠، ٨٣-٩١) التي اشار فيها الى ضرورة توفير التدريب للعاملين من اجل المحافظة الدائمة على الجودة العالمية والгиولة دون التبذب في الانتاجية . وأشار 58.4% من المبحوثين الى أن كلياتهم تعمل على متابعة نتائج المتدربين لديها من منظمات المجتمع المحلي بستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X₄₁) 3.61 و 1.01 على التوالي .

تأسيسًا 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 تتوفّر في هذه الكليات الامر الذي يستلزم من قيادتها الادارية معالجة ايّة نقاط الضعف 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 ١ لنظرية والميدانية تتمثل في الآتي:

١. يتتوفر 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 و الاستشارية، 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 تلبيةها 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 للكليات ترفع شعار جودة الخدمات التعليمية مسؤولية الجميع ، فضلاً عن عدم جودة التعليم سلاحاً تناصوه مع 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 وتفيذها، فضلاً عن اهتمام الكلية بالمقترنات 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 والواقع وذلك من خلال توفير المعلومات الخاصة بانشطتها 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 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 .

الوصيات

في ضوء استنتاجات البحث نوصي بالآتي :

١. طرورة قيام القيادات الإدارية للكليات قيد البحث بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنظريطا على وفق أساس استراتيجي مستقبلي ، اذ تقود إلى اجراء التحسين المستمر في جميع أنشطة الكلية ، ومن ثم تحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن وكسب رضاهم، ويسمم ذلك في بقاء الكلية ضمن اجزاء المنافسة المتباينة، فضلاً عن امتلاك ميزة تنافسية لمواجهة أية تهديدات بيئية.

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

٣ العمل على تنمية القيم والاتجاهات المتعلقة بادارة الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بكليات الجامعة ومنها العمل بروح الفريق الواحد ، والحسين المستمر للعمليات والخرجات ، وزيادة المعرفة لدى العاملين والاهتمام بالزبائن والعمل على ارضائهم وغيرها . ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال بعض الوسائل كالبرامج التدريبية والمجتمعات .

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 بتعزيز الوعي لدى العاملين حول مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة واهدافها ومتطلباتها بصورة مستمرة وذلك لتحقيق الاتي:

- تحديد الزبائن الحاليين والمستقبلين (الطلبة، اساتذة، مجتمع) والعمل على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وكسب رضاهem بـ وصفهم محور عمل الكلية والقوة الدافعة لها.
 - فتح 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 والواقع.
 - اعداد البرامج التدريبية والتعليمية في ضوء احتياجات العاملين في الكلية وزبائنهما.
 - استخدام التقنيات الاحصائية في التحسين المستمر لعمليات الكليات ومخرجاتها.
٦. العمل على إزالة أية معوقات تحول دون تعاون أقسام وفروع ووحدات الكلية وترابطها تماماً عن إزالة أية معوقات تحول دون تعاون القيادة الإدارية للكلية والعاملين لديها وربما 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 وفروع العلمية والوحدات الإدارية والفنية في الكلية ، فضلاً عن مساحتها في إعداد سياسات الجودة وتحديد متطلبات تطبيقها ومتتابعة نتائج التطبيق.
٨. ويقترح الباحثان اجراء دراسات مستقبلية وتمثل 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، "ادارة الجودة الشاملة بتطبيقات في الادارة الجامعية" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص ٣ ، تموز ، ٢٠٠٠ .
٢. احمد سيد مصطفى، "ادارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مؤتمر ادارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر العربية، ١٩٩٧ .
٣. اكرم احمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، "امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية : دراسة استطلاعية لاراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة الخاصة تينوى" ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ٤ ، كلية الحداة الجامعة، تينوى، ٢٠٠١ .

٤. انمار الكيلاني^{الفاحظ} لـ"التحفيز نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الادارة التعليمية" ، مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متعددة، كلية التربية، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٨ .
٥. بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، البحث والدراسات، مصر العربية، ٢٠٠٣ .
٦. خليل العاني، وإسماعيل الفزار، وعادل كوريل، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٢٠٠١-٢٠٠٠ ط، مطبعة الأشقر، بغداد، ٢٠٠٢ .
٧. داؤد الصباغ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة واثرها في ابعاد محتوى استراتيجية الاتساع 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 الطيبة، الخدمات الطبية الخاصة، عمان، الأردن، ١٩٩٦ .
١٠. صباح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترنات التطوير)، ط، 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 الأساسي) ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨ .
١٣. عبد السنوار العلي، "تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة" ، المؤتمر الأول 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 دكتوراه 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 مجید، ومیسر ابراهیم احمد، المقارنة المرجعية اداة فاعلية لضمان جودة انشطة التعليم العالي، (نموذج مقترن)، المؤتمر العلمي الثاني جامعة الزرقاء الاهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ٢١/٢٣-٢٢، عمان، ٢٠٠٣/١٠/٢٠٠٣ .
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 لرأي المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة

- نبنيوي، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة، ٢٠٠١.
١٩. فتحي درويش محمود عشيبة، 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.
٢٠. فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ط ١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.
٢١. مؤيد عبد الحسين الفضل، ويونس محيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، ط ١، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤.
٢٢. محفوظ احمد جودة، تحديد الاحتياجات التدريبية واثرها في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، غير منشورة، ٢٠٠٣.
٢٣. يوسف حليم الطائي، دور تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الانتاجية : دراسة حالة في معمل اطارات بابل، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة 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 Publishing 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 Publishing , 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, 3rd . 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)