

**تطبيق فلسفة إدارة الجودة
الشاملة في بيئة التعليم
الجامعي من منظور إستراتيجي**
**((دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا في
جامعة الكوفة))**

المدرس
ليث علي الحكيم
المدرس المساعد
حاكم جبوري الخفاجي
المدرس المساعد
أزهار عزيز العبيدي
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا في جامعة الكوفة)

المدرس ليث علي الحكيم
المدرس المساعد حاكم جبوري الخفاجي
المدرس المساعد أزهار عزيز العبيدي
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي عن طريق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا في جامعة الكوفة. ففي ظل الثورة المعلوماتية وتحول المجتمعات الصناعية Industrial Society إلى مجتمعات معرفة Knowledge Society وجملة من التغيرات العالمية التي تخطت حدود اللامعقول باشمالها لكافة مجالات الحياة، مما أدى إلى أهمية التعليم عموماً والتعليم الجامعي خصوصاً على اعتباره السلاح الوحيد الذي يمكن من خلاله مواكبة هذه التغيرات وبناء المجتمع المتقدم. لذا برز الدور القيادي للجامعات عامة والجامعات العراقية خاصة وذلك لما يعانيه المجتمع العراقي من ظروف ومتغيرات متعاضمة، ومن أجل الوفاء بالتزامات هذا الدور مجتمعة كان لا بد من حضور المدخل الإستراتيجي بكافة مراحلها من خلال صياغة رؤية ورسالة للجامعة واستخدام تحليل (SWOT) لمعرفة عناصر القوة والضعف في بيئتها الداخلية وعناصر الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ومن ثم وضع إستراتيجية تنبني فلسفة (TQM) التي حققت نجاحات متواصلة على مختلف الأصعدة.

إن البدء باستخدام إستراتيجية واضحة للجودة الشاملة على مستوى التعليم الجامعي، يتطلب أيماناً من الإدارات العليا في وزارة التعليم الجامعي والبحث العلمي وثقافة بأجديات فلسفة (TQM) ومشاركة جميع أطراف العملية التعليمية، من خلال إتباع مجموعة من المراحل تقع في مقدمتها مرحلتا (التكليف والتوجيه، والتمكين) ففي هذين المرحلتين يتم تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وهذه الأهداف العامة ينبغي أن تحدد في ثلاث مستويات هي: (أهداف طويلة الأمد، وأهداف متوسطة الأمد، وأهداف قصيرة الأمد). تحديد متطلبات التنظيم من الأفراد (للإدارة العليا وللوحدات والأقسام التنظيمية المختلفة) ووضع البرامج التدريبية التي تركز على نشر ثقافة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة، وقيادة هذه البرامج بفاعلية.

استنادا إلى ما تقدم، جاءت هذه الدراسة لتضع مجموعة من التساؤلات موجهة إلى جامعاتنا العراقية:

- ما مفهوم إستراتيجية التعليم الجامعي؟
 - وما مميزاتها وأهميتها وفوائدها بالنسبة للتعليم الجامعي؟
 - وما إجراءات تطبيقها في ميدان العمل الجامعي؟
 - وما مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم الجامعي؟
 - وما متطلبات ومعوقات تطبيق فلسفة (TQM) في التعليم الجامعي؟
 - وما هو المدخل الإستراتيجي الملائم لتطبيق فلسفة (TQM) في التعليم الجامعي؟
- ومن أجل الإجابة على التساؤلات أعلاه، تم اعتماد مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية، وبناءً على ذلك، فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي من أهمها إن الجامعات عموماً، وجامعتنا بخاصة، مدعوة للنهوض بمستويات الأداء فيها، والعمل على تحسين مستوى وجودة مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علمياً وتقنياً لخدمة البلد والنهوض به وتحقيق أهدافه. فضلاً عن دعوة جامعاتنا إلى التجديد والتطوير في أساليب إدارة العملية التعليمية بغية مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بنا دولياً وإقليمياً، والسعي نحو تبني آلية تمكنها من تطبيق فلسفة (TQM) في التعليم الجامعي وفقاً لمنظور إستراتيجي.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للدراسة

1. مشكلة الدراسة: بهدف مواكبة التطورات التقنية والمعلوماتية، ومع تحول المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات معرفية، كان لا بد للجامعة من أن تعمل وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، للمساهمة في بناء مجتمع معرفي، لما لها من دور للنهوض بالمجتمع علمياً وفكرياً وفي الجوانب المختلفة للحياة، ذا يمكن وضع مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:
 - هل هناك أيّمان من قبل الإدارة العليا في الجامعة بضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة؟
 - ما هي متطلبات تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
 - كيف يمكن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
 - هل لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة دور في تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي؟
2. أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيس للدراسة هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور إستراتيجي في جامعة الكوفة، الأمر الذي يمكن من تحقيق الأهداف الآتية:

م. ليث علي الحكيم
م. م حاكم جبوري الخفاجي
م.م أزهار عزيز العبيدي

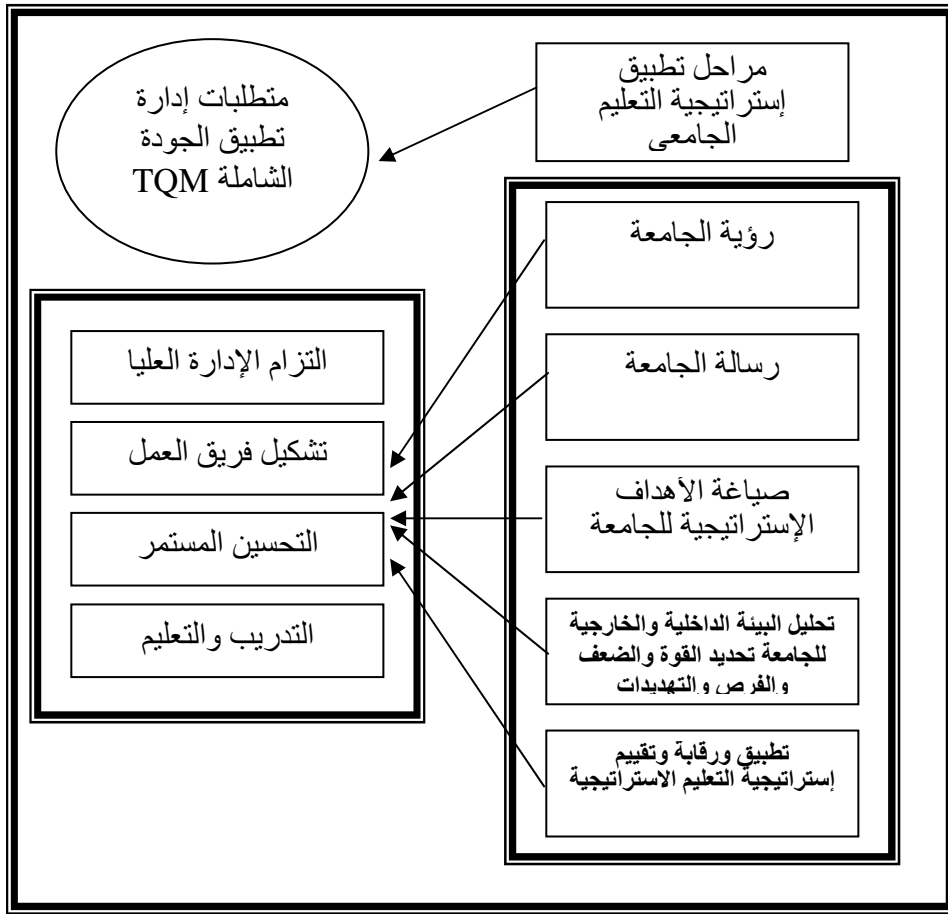
تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي

- التعريف بأهمية التخطيط الإستراتيجي .
- تكيف المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي لتنسجم مع بيئة التعليم الجامعي.
- معرفة دور التخطيط الإستراتيجي لتبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- تقديم مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور استراتيجي.

٣. أهمية الدراسة :

- التهيئة والإعداد نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الموقع قيد الدراسة.
- العمل على تحسين جودة التعليم الجامعي.
- تطبيق المدخل الاستراتيجي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٤. أنموذج الدراسة الفرضي :



لقد تم تصميم هذا الانموذج الافتراضي للدراسة بناءً على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف الدراسة، وكما موضح في الشكل (١) في أعلاه، وهو انموذج فرضي أعده الباحثون.

٥. فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية وفقاً لمخطط الدراسة الفرضية، وكما يأتي:

٥ - ١ : الفرضية الرئيسية:

(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراحل التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي).

٥ - ١ - ١ : الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رؤية الجامعة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٥ - ١ - ٢ : الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة الجامعة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٥ - ١ - ٣ : الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٥ - ١ - ٤ : الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية للجامعة (عناصر القوة والضعف) ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٥ - ١ - ٥ : الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الخارجية للجامعة (عناصر الفرص والتهديدات) ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٥ - ١ - ٦ : الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق ورقابة وتقييم إستراتيجية

التعليم الجامعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٦. حدود الدراسة:

تقع حدود الدراسة الزمانية ضمن المدة (من ١ آذار لغاية ٣١ أيار للعام ٢٠٠٨)، أما الحدود المكانية للدراسة فقد اقتصر على جامعة الكوفة.

٧. مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع الإدارة العليا في جامعة الكوفة، أما عينة الدراسة فقد شملت رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ومعاونيه في جامعة الكوفة، تم توزيع (٣٢) أستبانة على هذه العينة، وقد تم استرجاع (٣٠) أستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

٨. الأساليب والمؤشرات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة في إتمام مفردات الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت. بينما تم أنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب والأدوات الآتية: (المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، استمارة الأستبانة). فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS V.15)، وهي:

- أ- مؤشرات خاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وهي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النسبة المئوية).
- ب- معامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ت- اختبار (T) لإثبات صحة الفرضيات.

المبحث الثاني

الجانب النظري للدراسة

١. إستراتيجية التعليم الجامعي

١-١ : مفهوم إستراتيجية التعليم الجامعي :

تعود الإستراتيجية في الأصل إلى الكلمة الإغريقية (Strategos) والمنقولة من الحضارة اليونانية والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وتصف الشخصية

القيادية المتضمنة مجموعة من الخصائص أهمها: (١)

أ. قدرة القائد العسكري على الربط بين موارده والهدف .

ب. إدراك القائد للقوى المحيطة به والتي تؤثر في تصرفاته وقدراته وتتأثر بها.

يتضح من ذلك إن مفهوم الإستراتيجية برز ولأول مرة في الجانب العسكري ليشير إلى معان عدة منها كيفية التغلب على الأعداء. ثم تطور بعد ذلك ليشمل مجالات وميادين أخرى تشمل عمل المنظمات على مختلف أنواعها.

وللإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال مجموعة من المفاهيم وفقاً لوجهات نظر الباحثين والمتخصصين، إذ يرى Ansoff إنها (٢) تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي من خلالها تحدد نوعية الأعمال على المدى البعيد وما الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها . في حين عرفها كل من (Collis & Montgomery) على إنها تحقيق الملائمة والتكيف ما بين المنظمة والبيئة (٣).

كما عبر Porter عنها بأنها عملية تحقيق مراكز فريدة وقيمة تتضمن مجموعة من النشاطات التي تختلف عما يقدمه المنافسون. فضلاً تحقيق المبادلات والموائمة بين هذه النشاطات (٤).

إذ وضعها ياسين بمفهوم أشمل فهي: عملية إبداعية، وعقلانية التحليل، وحسنية التصور الإنساني، وعملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (٥).

أما إستراتيجية التعليم الجامعي بنظر Herman فهي نوع من التخطيط طويل الأجل يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة تسعى الجامعة إليها، وتتيح لرئيس الجامعة فرصة تقرير: أين يريدون الوصول بجامعاتهم؟ وكيف يستطيعون الوصول إلى ما يريدون؟ (٦).

أما Douglas فيصفها ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم إستراتيجيات، تجعل من الجامعة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية (٧).

ومن المفاهيم، أعلاه نلاحظ أن الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً كلياً بالإدارة العليا أي أنها مدخل قيادي يستطيع من خلاله رؤساء الجامعات أو عمداء الكليات أن يضعوا جامعاتهم أو كلياتهم في مكان مرموق بين نظيراتها من خلال تحقيق رؤيتها ورسالتها. وأشار الغالبي على القيادة (رؤساء الجامعات) أن يصبحوا مفكرين إستراتيجيين وقادة للجامعة وثقافتها، والعمل على تغييرها إذا ما لزم الأمر، ولكي

يحققوا النجاح، لا بد لهم أن يكونوا منسقين ومدربين واستشاريين وبنائة للموقف والوعي الجماعي، وتقبل رؤية ورسالة المجموعة، وحث العاملين على النظر إلى ما وراء مصلحتهم الذاتية في إطار المصلحة الجماعية، وإضفاء الصبغة الذاتية على رؤية الجامعة^(٨).

لذا من الممكن أن نعرف إستراتيجية التعليم الجامعي من وجهة نظر الباحثين على إنها: تلك العملية التي يقوم فيها رئيس الجامعة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع مجموعة من الغايات والأهداف ذات التصور المستقبلي والنابعة من رؤية ورسالة الجامعة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية، وما يرتبط بها من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل الجامعي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية تحقيقاً لرؤية ورسالة الجامعة .

والمفهوم أعلاه، يلتقي مع ما حدده Lyman^(٩) من خطوات تعمل من خلالها الإستراتيجية التعليمية الجامعية على نقل المنظمات التعليمية (الجامعية) إلى واقع مستقبلي أفضل من خلال الآتي:

- ❖ دراسة العوامل الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة في الجامعة.
 - ❖ تقييم الطاقات والقدرات الداخلية في الجامعة .
 - ❖ تطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، بالإضافة إلى الأساليب الإستراتيجية المتبعة لإنجاز تلك المهام.
 - ❖ تطوير الأهداف والخطط المستقبلية من خلال وضع الرؤية الإستراتيجية .
 - ❖ تطبيق الخطط والعمل على تطويرها .
 - ❖ مراجعة التقدم والتطوير، وحل المشكلات، وتجديد ومتابعة الخطط.
- مما تقدم ووفقاً "لإستراتيجية التعليم الجامعي"، يمكن أن نحدد مهام رئيس الجامعة والمشاركين له في عملية رسم إستراتيجية الجامعة بالآتي:
- ✓ وضع مجموعة من الغايات والأهداف الإستراتيجية نابعة من رؤية ورسالة الجامعة .
 - ✓ التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات .
 - ✓ تحليل البيئة الداخلية الجامعية، عن طريق تحديد مواطن القوة والضعف للجامعة.
 - ✓ تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، عن طريق تحديد الفرص والتهديدات الجامعية.

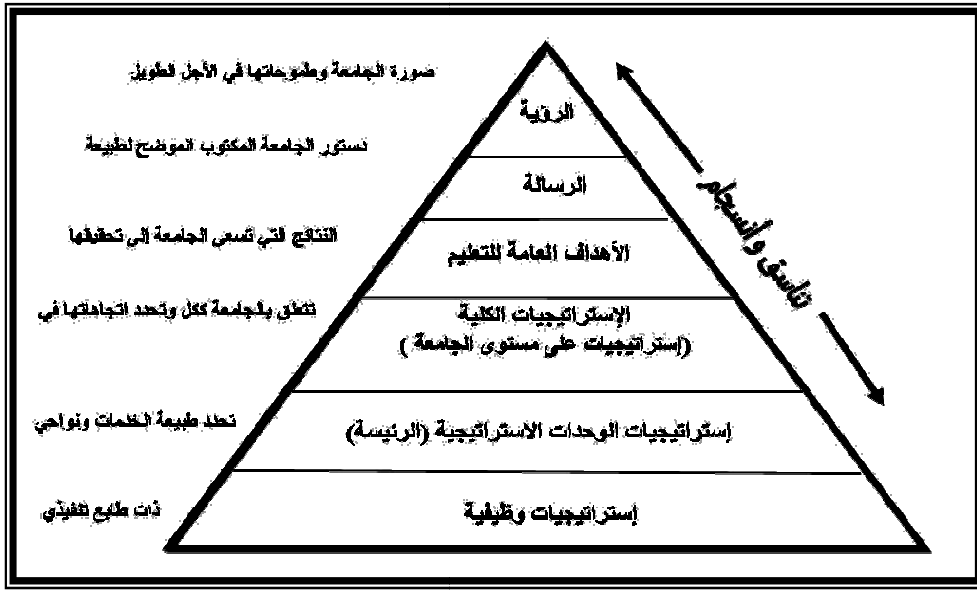
✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للجامعة .

٢-١ : أهمية وفوائد إستراتيجية التعليم الجامعي :

يعد التعليم الجامعي أساس التقدم العلمي وله أهميته في التنمية والتطوير للبلد، ومن الملاحظ إن التعليم الجامعي في دول العالم قد سار في اتجاه التطور والتقدم وهو يهدف إلى إعداد ملاكات علمية وفنية وتنظيمية وإدارية في المجتمعات الحديثة وهو قمة السلم التعليمي كما وكيفا، بالإضافة إلى كونه مرحلة التخصص في كافة أنواعه ومستوياته^(١٠) لذا تزداد أهمية التعليم الجامعي في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء، ونتيجة للتطورات الهائلة التي تحدثت في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة. فالمجتمع الذي يشغل أفراداً لديهم قدرات وكفاءات تؤهلهم لمواجهة متطلبات الحياة بفاعلية يكون أكثر استقراراً وانسجاماً، مما يزيد أهمية التعليم عموماً والتعليم الجامعي خصوصاً في بناء المجتمع المتقدم^(١١) لذا بدأت الجامعات تسعى للقيام بدورين أساسيين إلى جانب دورها في نقل المعرفة وهما: إنتاج المعرفة وخدمة المجتمع^(١٢) ومن أجل الوفاء بهذه الأدوار مجتمعة وبما إن لكل جامعة رؤية ورسالة وفلسفة وإستراتيجية وتكتيك وموازنة وتنبؤات وجداول زمنية ومعدلات مواصفات وتقييم أداء وغيرها^(١٣) كان لابد من حضور المدخل الإستراتيجي من خلال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق ما تسعى إليه .

فالتخطيط الإستراتيجي الجامعي يركز على العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج الجامعة، وتحسين برامج الجامعة المختلفة^(١٤).
وكما هو معلوم فإنه على كل بيئة جامعية تنشأ التطور والتجديد أن تعتمد على التغيير، ورئيسي الجامعات يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل الجامعة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها الجامعة مستقبلاً، والتخطيط الإستراتيجي إحدى وسائلهم في ذلك إذ هو في أبسط صورته عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ونوع من التخطيط يسمح لرؤساء الجامعات بتطوير عملية التعليم في بلادهم في ظل المتغيرات العالمية مثل (العولمة، التحول نحو مجتمعات المعرفة، اقتصاديات المعرفة، وغيرها) من خلال ما يعرف بهرمية التخطيط الإستراتيجي الموضح في الشكل (٢) لتقرير أين يريدون الوصول بجامعاتهم؟ وكيف يمكنهم الوصول إلى ما يريدون؟.

تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي
 م. ليث علي الحكيــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي



الشكل (٢) هرمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الجامعي في ضوء المتغيرات العالمية المصدر (١٥) عماد الدين، منى مؤتمن، التربية والتعليم في البلاد العربية من منظور مستقبلي في ضوء العولمة والمعلوماتية وعالمية المعرفة، ٢٠٠٤، ٢٣ .

إذ يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي يساعد رئيس الجامعة والعاملين معه على تحقيق ما يأتي:

- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل الجامعي، والتي تؤثر فيه، وعلى اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المتعلقة بخصوصه.
- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في الجامعة.
- وضع تصور لمستقبل الجامعة من خلال الكشف عن واقع إمكانات الجامعة ومواردها المتاحة.
- الوصول بالجامعة إلى مستوى عال من خلال تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالتها الموجعة للطلبة والبيئة والمجتمع.
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع الجامعة ومستقبلها .
- التوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها الجامعة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل .

- وضع إدارة الجامعة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع الجامعي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في الجامعة.
- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع الجامعي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف الجامعة، أي التركيز على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل.
- تحديد جوانب القوة والضعف في الجامعة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

٣-١: مراحل تطبيق إستراتيجية التعليم الجامعي:

يعد الهدف من وضع خطة إستراتيجية للعمل الجامعي هو تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية وبما يحقق أهداف الجامعة. هذا ويمكن تحديد مراحل تطبيق إستراتيجية التعليم الجامعي بالآتي:

١. الرؤية المستقبلية للجامعة:

تعد الرؤية Vision المستقبلية صورة الجامعة وطموحاتها في الأجل الطويل أو العين النافذة التي ينظر من خلالها رئيس الجامعة إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الإستراتيجية الجامعية. كما ينبغي له أن يستخدم سيناريوهات (بدائل مقترحة للحل) في النظر للقضايا الحاسمة لتصور الرؤية المستقبلية للجامعة عن طريق إيجاد مجموعة من البدائل التي تساعد في تقرير ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل من عمليات للتطوير والتحديث، ولتحقيق ذلك يتطلب من رئيس الجامعة والعاملين معه دراسة التساؤلات الآتية: (١٦)

ما هو مستقبلنا المفضل؟ ما الذي نعمله بصورة أكبر في جامعاتنا وما طريقة عملنا؟ ماذا يجب أن يكون غرضنا الرئيسي، أو ما مهمة جامعتنا؟ ماذا يجب أن يكون نظام جامعتنا بعد خمس سنوات من الآن؟ ما الدور الذي نريد من كلياتنا أن تؤديه في المستقبل؟

وفي ضوء ذلك يمكن أن نضع أهمية الرؤية الإستراتيجية للجامعة بما يأتي:

- تعد الأساس لوضع إستراتيجية التعليم الجامعي .
- تحدد سمات وملامح النظام التعليمي الجامعي المرغوب فيه في مستقبلاً .
- تعبر عن الطموح لمواجهة التحديات المستقبلية .
- تساعد في وضع الخطط والسياسات والمشاريع التعليمية .
- ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحاور الأخرى المتعلقة بإستراتيجية التعليم الجامعي .

٢. صياغة رسالة الجامعة:

تعد الرسالة السبب من وراء وجود المنظمة والغرض الذي أنشأت لأجله والتي تهدف إلى تحقيقه في الأمد الطويل إذ هي لا تتغير إلا نادراً⁽¹⁷⁾ وبما إن الجامعة بطبيعتها مؤسسة اجتماعية تؤثر في المحيط الاجتماعي وتتأثر به، فهي من أهلت القيادات الفنية والمهنية والسياسية والفكرية من هنا كان للجامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها⁽¹⁸⁾. ولكي تكون الرسالة الجامعية نموذجية يجب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص أهمها^(*):

- تأصيل دور الجامعة نحو ترقية المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الدينية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
- إمداد الطالب بأصول المعرفة الحديثة وطرائق البحث العلمي المتقدمة، والقيم الرفيعة، وتنمية شخصيته بما يجعله قادراً على الابتكار والتحدي والقيادة والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- تطوير المناهج الدراسية وتحديثها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة وإخضاعها للتقويم الدوري وفقاً للمعايير العالمية مع مراعاة الظروف المحلية.
- المشاركة المنظمة الفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع والإضافة إليه ومباشرة البحث العلمي المنظم من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية والإدارية بالجامعة.
- إعداد ملاكات متخصصة للمهن المختلفة في المجتمع والإعداد لتخصصات مستقبلية.
- تدعيم التخصصات التي تتميز بها كليات الجامعة ومراكز التميز بها.
- تدعيم التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي بالمجتمع وعلى المستويين الإقليمي والعالمي.
- تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية لمؤسسات المجتمع المختلفة والمساهمة الإيجابية في حل مشكلات المجتمع وتقديم الرؤى في القضايا القومية.
- تدعيم المراكز البحثية ذات الطابع الخاص على وفق أسس تعاقدية بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها والأطراف المستفيدة.
- الاهتمام بالتعليم المستمر والتعلم الذاتي وتكنولوجيا التعليم عن بعد .

- إدماج مفهوم الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة.

٣. صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة:

إن الأهداف الإستراتيجية تمثل الغايات الجوهرية المرجوة والنهايات المستهدفة والتي تسعى الإدارة العليا إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات التنظيمية، المادية وغير المادية المتاحة أو التي يمكن خلقها حالياً وفي المستقبل القريب والبعيد^(١٩)، وترتبط الأهداف الإستراتيجية بالرسالة كونها تمثل خطوات محدده تسير على طريق تحقيقها وبانسجام تام معها^(٢٠)، وتتمثل أهداف الجامعة عموماً بتعليم الطالب أولاً كونه إنسان يستحق ذلك، وكونه مواطن ثانياً، كمحامي ومهندس ورجل أعمال... وغيرهم فالهدف الأول للجامعات هو تزويد الطلبة بالعلم، إذ إن التعليم يركز على نمو الفرد ويساعد في حل المشكلات ويجعل الناس أكثر سعادة عن طريق مساعدتهم في إدراك إمكاناتهم. الهدف الثاني المطلوب من الجامعات تزويد المستفيدين (طلبة، باحثين ومجتمع) بالتدريب اللازم على العمل^(٢١) ويمكن أن تتمثل الأهداف الإستراتيجية للجامعة بما يأتي:

- أن تصبح الجامعة إحدى المراكز العلمية المتميزة في مجال التعليم الجامعي وإعداد الملاكات البشرية من خلال تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتركيز على التخصصات والمهارات المطلوبة للخريجين بروى ذات توجه مستقبلي وبما يزيد من القدرة التنافسية لهم في سوق العمل.
- توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة والتميز في الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.
- أن تصبح الجامعة إحدى المراكز البحثية المتميزة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- المساهمة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة عن طريق تفعيل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتسويق خدمات الجامعة التعليمية والبحثية والتطبيقية والاستشارية.

٤. تحليل البيئة الجامعية:

يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة، عن طريق تحليلها لاتجاهات أفراد المجتمع

الجامعي وإمكانياتها المتاحة كخطوة مهمة لدراسة البدائل والتغيرات الوقتية وكل ما يتوقع حصوله من الظروف والأحداث المستقبلية في البيئة الجامعية، إذ تمثل هذه المرحلة عملية اكتشاف لجوانب القوة والضعف في الجامعة من خلال التركيز على مواردها من الناحية الكمية والنوعية، فضلاً عن الكفاءة والإبداع ومسؤوليتها تجاه المستفيد والتي تقود إلى أعلى مستوى من القوة، مع محاولة تجنب الضعف في موارد وإمكاناتها الجامعية بهدف تحقيق الأداء المتميز^(٢٢).

٥. تحليل البيئة الخارجية للجامعة:

تشير البيئة الخارجية للجامعة إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثره بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيامها بممارسة نشاطها، فضلاً عن قراراتها المتخذة لتحقيق أهدافها^(٢٣). وتعد هذه العملية مهمة جداً إذ ترتبط بمجموعة من الإجراءات والأنشطة الرئيسة ومن أهمها:^(٢٤)

- أ. تمييز العوامل الخارجية ذات العلاقة بالجامعة إما حالياً أو مستقبلاً، وتقرير جوانب الفرص والتحديات فيها.
 - ب. تحليل القوى والعوامل المؤثرة عن طريق التوقعات المستقبلية لبيان مدى إمكانية وكيفية حدوث التغيير مستقبلاً.
 - ج. التأثير المحتمل لتلك التغييرات على الجامعة أو النظام الإداري السائد.
- وإن تقييم البيئة الخارجية يزيد من الدقة في تحديد المسؤوليات المهنية، ويقدم مشاكل المجتمع وحاجاته بما يمكنه من تطوير البرامج الأكثر تجاوباً وارتباطاً بحاجات أفرادها، إذ يعد ضروري لصياغة رؤية مستقبلية للجامعة، فهي لا تستطيع وحدها أن تنجز كل الحاجات التي يتطلبها المجتمع لأنها متعددة ومتنوعة إذ تركز جهودها على بعض القضايا الهامة.

٦. تحليل SWOT:

يتم توظيف تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجيات التي تحقق الموائمة بين موارد الجامعة وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. هذا التحليل يحاول إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف Strengths & Weaknesses الداخلية للجامعة والفرص والتحديات Threats & Opportunities الموجودة في البيئة الخارجية، والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا. ويوضح الجدول (١) أدناه مجموعة متنوعة من المتغيرات الرئيسة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند إجراء هذا التحليل لصياغة إستراتيجية الجامعة.

م. ليث علي الحكيــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

تحليل البيئة الداخلية للجامعة	
عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ● تقدير كبير لقيمة التعليم الجامعي من كافة فئات المجتمع. ● توفر أساتذة متخصصون في كافة المجالات على درجة عالية من الكفاءة. ● طلبة مجتهدون. ● تمكن الأساتذة من عدة لغات ومنها الانكليزية. ● استخدام الحاسوب والانترنت بشكل واسع. ● الاتصال مع الجامعات العربية والعالمية والاستفادة منها. ● تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. ● التكيف مع المتغيرات العالمية (العولمة، اقتصاد المعرفة،.....) 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدم توفر الأساتذة من أصحاب الكفاءة والخبرة. ● عدم الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ● انعدام الرغبة في تطبيق الفكر الاستراتيجي على مستوى الجامعة. ● ندرة البحوث والدراسات التي تعالج المشكلات الداخلية للجامعة. ● قلة الاستفادة من التقنيات الحديثة في المجالات التعليمية وإدارة الجامعة. ● قصور في نظام المعلومات ودقتها وانسيابها بين الجامعات والكليات. ● عدم توفر التسهيلات اللازمة لديمومة العملية التعليمية.
تحليل البيئة الخارجية	
عناصر الفرص	عناصر التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> ● اهتمام الحكومة بالتعليم الجامعي وتوفير كافة المستلزمات. ● الوعي المجتمعي العام بأهمية التعليم الجامعي . ● الخطط الوطنية للإصلاح الإداري، والحكومة الالكترونية، والتحول الاقتصادي. ● مدى دعم الجهات المانحة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدم مواكبة التطور العالمي نحو مجتمع المعلومات. ● عدم توفر فرص عمل لأعداد كبيرة من خريجي الجامعة. ● عدم مواجاة هجرة العقول . ● عدم الحفاظ على مستوى متميز في التعليم الجامعي (من خلال البحث العلمي) ● عدم مواكبة التشريعات الخاصة في التعليم الجامعي للمستجدات. ● ضعف التنسيق والتخطيط المشترك وتبادل المعلومات بين الجامعات. ● ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للبرامج التعليمية. ● سيطرة الرموز القيادية منخفضة المستوى و بروز الوساطة والمحسوبية. ● الافتقار لوجود سياسات عامة ثابتة. ● عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي.

الجدول (١) توظيف تحليل SWOT في بيئة التعليم الجامعي / المصدر: إعداد الباحثين

وباستخدام تحليل SWOT فإن البديل الإستراتيجي الأمثل للجامعة والذي يعمل على تمكنها من التقليل من نقاط الضعف ومواجهة التهديدات وتعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص هو تبنيها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم.

٧. تطبيق الإستراتيجية:

مما لا شك فيه بأن الإستراتيجية التعليمية الجامعية المتكاملة ينبغي أن تعمل على تحديد النتائج التي تظهر من خلال اشتراك فريق التخطيط مع أعضاء اللجان المختصة، والمسؤولين في إدارة الجامعة، وجميع موظفي الجامعة في تنفيذ أهدافها من خلال البرامج التطبيقية المعدة والتي تتحدد من خلالها رؤية الجامعة المستقبلية، إذ تحتوي إستراتيجية العمل الجامعي على الأحداث الرئيسة والمصادر والمسؤوليات والفترة الزمنية والنتائج المطلوبة ومعايير النجاح. ويمكن لرئيس الجامعة تحقيق ذلك عن طريق ما يأتي: (٢٤)

- ✓ هيكل تنظيمي لتطبيق الإستراتيجية .
- ✓ أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية .
- ✓ أساليب إدارية كفؤة لتطبيق الإستراتيجية .
- ✓ ثقافة تنظيمية منسجمة مع الإستراتيجية .

٨. رقابة وتقييم النتائج:

تتطلب هذه المرحلة من رئيس الجامعة مراجعة تطبيق الإستراتيجية بصورة دورية للتأكد من مدى ارتباطها بأهداف الجامعة، بهدف جعلها متجاوبة ومتناسقة مع رؤية ورسالة الجامعة تحقيقاً للغايات والأهداف الإستراتيجية.

٢. فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

٢-١: مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

باننتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها عبر السنوات اتسع تطبيقها، ولعبت دوراً واضحاً في تقدم الكثير من المنظمات على مستوى العالم، بل أن تطبيقها أصبح مهماً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتحقيق الربح والنمو كهدفين أساسيين، وقد تم ابتكار وتطوير وتحسين هذا الأسلوب بواسطة الباحثون والدارسين الذين دأبوا على إجراء الأبحاث والدراسات حوله ... ورغم انطلاق هؤلاء من الجامعات واقتناعهم بأن هذا الأسلوب قابل للتطبيق في شتى المجالات بما فيها مجال التعليم، إلا أن تطبيقه وانتشاره لم يتسع في هذا المجال إلا متأخراً.

وبما إننا نعيش اليوم في عالم يتسم بالثورة المعلوماتية، فضلاً عن تحول المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات معرفية، كان لابد للجامعة من أن تعمل وفقاً

لإستراتيجية فلسفة إدارة الجودة الشاملة، للمساهمة في بناء مجتمع معرفي، لما تتوفر في هذه الفلسفة من مقومات النهوض بالمجتمع علميا وفكريا وفي الجوانب المختلفة للحياة.

وتشير فلسفة (TQM) في مجال التعليم الجامعي إلى: مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد الجامعات على تحقيق نتائج مرضية^(٢٦).

وفي ذات السياق يرى أبو فارة إنها عبارة عن: عمليات متعددة تهدف الجامعة من خلالها إلى تحقيق تغيرات جوهرية في أسلوب الأداء لدى الإداريين الأكاديميين ولدى جميع المستويات الإدارية في الجامعة، وهي تركز على إيجاد (ثقافة التميز) جديدة في الجامعة وترتكز على إتباع طرق ومناهج جديدة في تناول وطرح القضايا الجامعية بتنوعها^(٢٧).

ومن المنطلق الإستراتيجي يعرفه Blackmur⁽²⁸⁾ على إنها: عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للجامعة^(٢٩).

مما تقدم يتضح إن منهج الجودة الشاملة Total Quality في المجال التعليمي: يعتمد على إرضاء المستفيد والتحسين المستمر اليوم وكل يوم ومعرفة متطلبات المستفيد الأنية والمستقبلية وتحقيقها لإرضاء جميع المستفيدين في النظام التعليمي سواء كانوا زبائن داخليين مثل الطلبة والأساتذة أو خارجيين مثل المؤسسات التي سيعمل فيها الخريجين فيما بعد، وهي تهدف إلى احتواء العملية التعليمية ومخرجاتها وتحتاج إلى تأكيد الجودة لتأكيد تطابق المواصفات والمعايير التي حددتها متطلبات المستفيدين.

٢-٢ : أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

يمكن وضع أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالآتي:^(٣٠)

- ضبط وتطوير النظام الإداري في الجامعة من خلال التوصيف للأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد وبحسب قدراته ومستواه في النظام الجامعي.
- الارتقاء بمستوي الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.

- تحسين كفاءة المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلي مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالجامعات لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

٢-٣: الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- يمكن بيان أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالآتي: (٣١)
- رؤية ورسالة وأهداف عامة للجامعة واضحة ومحددة.
 - رسالة وأهداف جميع الوحدات بالجامعة واضحة ومحددة.
 - خطة إستراتيجية للجامعات وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
 - هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة علمياً.
 - وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفر ومحدد.
 - تحدد معايير الجودة المطلوبة وإجراءات تحقيقها لجميع مجالات العمل في الجامعة (خدمية، أكاديمية، إدارية، مالية....).
 - توفر التدريب الشامل وبالنوعية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة في الجامعة.
 - بيان الأدوار المطلوبة بالدقة والتفصيل للنظام الإداري في الجامعة.

- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين. وتوفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في الجامعة.
- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعة والعمل بروح الفريق بهدف تحقيق مستوى أداء مرتفع لهم.
- إحترام وتقدير مرض للجامعات محلياً وعالمياً.
- جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق TQM.
- حل المشكلات متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشكلات بطريقة علمية سليمة.
- رسالة الجامعة وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
- جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

٢-٤ : متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

٢-٤-١ : التزام الإدارة العليا

- أن التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة هو مدى تحملها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف الاستفادة من مزاياها والمنافع التي ستضيفها إلى منظماتهم، الأمر الذي يتطلب تشكيل لجنة تضم المدراء التنفيذيين المهتمين بأمر الجودة، ويكون هدفها التخطيط الإستراتيجي لمهام الجودة، وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا من التزامها التام ببرامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يأتي^(٣٢)
١. قدرة الإدارة على التأثير بفاعلية داخل المنظمة (الجامعة) وخارجها وبما يتعلق بنشر ثقافة الجودة الشاملة وأهميتها .
 ٢. قدرتها على التنظيم الإداري وتوزيع السلطات بين العاملين.
 ٣. الاتصال الفاعل بين الإدارة ومختلف المستويات الإدارية ومختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.
 ٤. الالتزام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن.
 ٥. الاهتمام بالتحسين الجزئي مع التركيز على التحسين الشامل المستمر.
 ٦. تهيئة البيئة المناسبة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

٢-٤-٢ : تشكيل فرق العمل Team Work

تعتبر فرق العمل أو ما تسمى أحياناً بـ(اللجنة Committee) هي من أهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، بوصفها الأداة التي من خلالها سيسهم العاملون في المنظمة إلى حل المشاكل المتعلقة بعملهم. فمن دون فرق العمل الجماعي وعدم وجود المرونة في جعل قوة العمل أكثر كفاءة وفاعلية فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب لها. والهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات^(٣٣). كما إن كافة الجهود في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم خدمة تتصف بالإبداع والتميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق العمل في التنظيم^(٣٤).

وتقع على كل فرد عامل في فريق العمل المسؤولية الشخصية والمشاركة لإنجاز العمل الذي يعتبر الأمر المهم في تحقيق هدف الفريق. وقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز، لذا فيعتبر من المتطلبات الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات المختلفة^(٣٥).

وشعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق، فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس غير الشريف، والتحسين وحل المشاكل لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

وهناك عدة أنواع من فرق العمل ومن أكثرها شيوعاً^(٣٦).

* **فرق حلقات الجودة (Quality Circle teams):** أو كما تسمى بحلقات الجودة، وتعتبر من أهم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة في كل دائرة من دوائر المنظمة ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد وقد يتراوح عدد أعضائه ما بين (٥-٨) أفراد من نفس الدائرة في المنظمة

* **فرق المشروع (Project Teams):** يوكل لهذه الفرق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المنظمة، وعلى مستوى كافٍ من المهارات والقدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع وغالباً ما تكون المشاركة في هذا الفريق إجبارية حيث تقوم الإدارة باختيار أعضائه.

* **فرق تحسين الجودة (Quality Improvement Teams):** يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية. وقد

يتضمن ممثلين عن الزبائن أو الممولين.

٢-٤-٣: التحسين المستمر

يُعد بعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة (الجامعة) التي تسعى دائماً إلى تحقيقها، لأنه يساهم بشكل فعال بجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين، فالتحسين المستمر ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة، بل هو عمل مستمر متجدد ذو عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية. وان برامج تحسين الجودة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة^(٣٧) ويشير (Hedhtts) أن التحسين المستمر من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تساعدها على تحقيق ما تصبو إليه وتتشده من نجاح في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأعلى مستوى، وتحقيق الرضا لدى العاملين في المنظمة أي إن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، الذي لا يقف عند حد معين^(٣٨)

٢-٤-٤: التعليم والتدريب المستمر: Continues Education And Training

التعليم Education: هو مجهود شخصي أو مؤسسي مقصود ومنظم لمساعدة شخص أو أشخاص راغبين في التعلم، أما التعلم فإنه مجهود شخصي أو مجهود ذاتي (مقصود أو غير مقصود) يصدر عن المتعلم، حيث يعتبر التعليم وسيلة من وسائل التعلم لذا فإن التعليم يتضمن برامج يتم إعدادها مسبقاً وفقاً لحاجات المنظمة ويستخدمها المتعلم كثقافة فكرية، وعلمية، ومهارية تؤهله لأداء المهام المناطة به بأفضل صورة والتعليم ليس ضرورياً فقط للفرد بل حتى للمنظمات والمجتمعات^(٣٩).

يعتبر التدريب والتعليم المستمر نشاطاً مستمراً وداعماً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ووسيلة فعالة تتمكن المنظمة من خلالها أن تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للعملية التعليمية والارتفاع بمستوى الأداء وتغيير السلوك الإنساني للأفضل وتحقيق النجاح من خلال الكفاءة الإنتاجية وخاصة إدارة الجودة الشاملة. فالتدريب يهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن أجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد كي يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه^(٤٠) ويرى (Slack) بأن مفهوم التدريب خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان من أهم الموارد التي تقوم صروح التنمية والبناء والتطوير في أي دولة أو مكان فوق الأرض. رأس المال المعرفي^(٤١).

٢-٥: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

- ❖ يمكن تحديد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالآتي: (٤٢)
- ❖ الجانب الإنساني: الاهتمام بالإنسان كأساس.
- ❖ التطوير الشامل والمستمر.
- ❖ النظام والتفكير النظامي.
- ❖ التركيز على العمليات.
- ❖ القيادة والإدارة.
- ❖ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- ❖ مشاركة الجميع وإرجاع الأمر "التغذية الراجعة".
- ❖ رضا المستفيد من الخدمة.

٣. تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي :

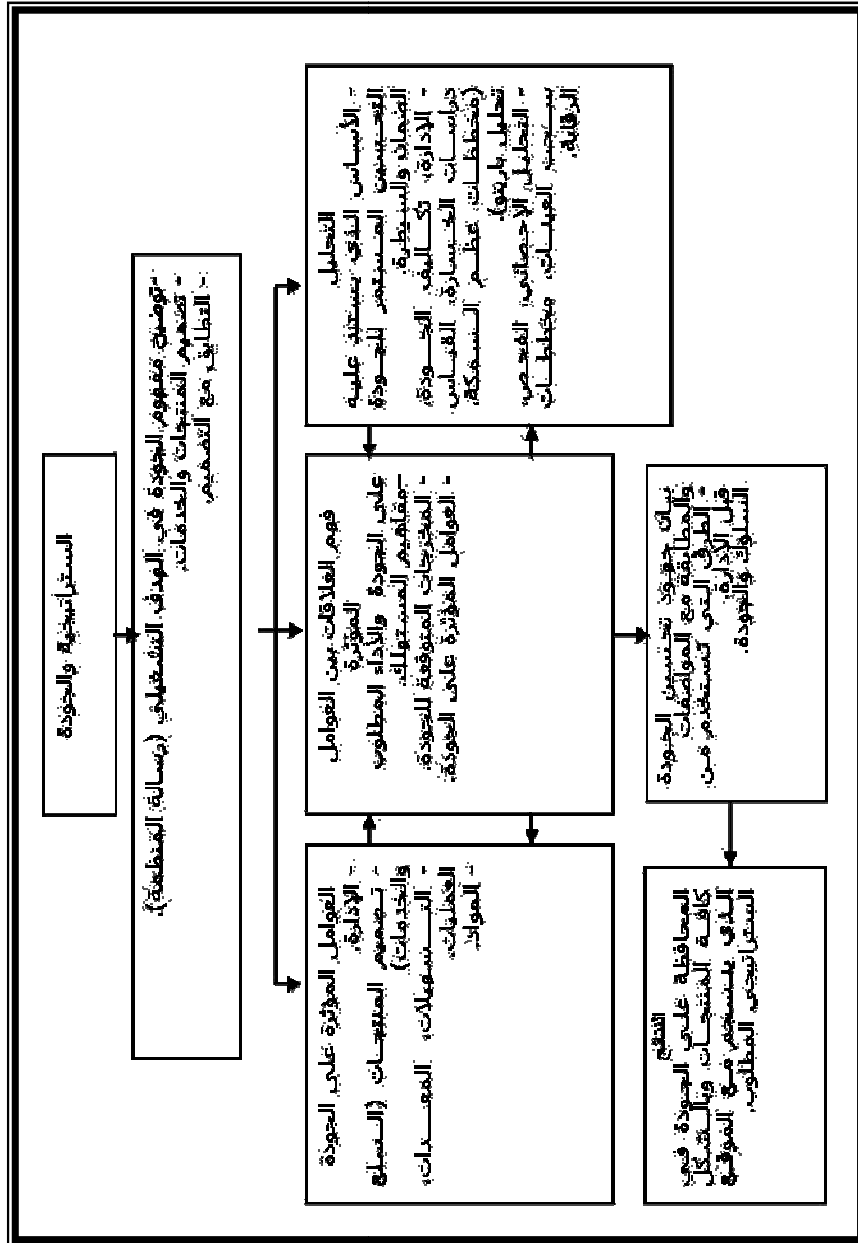
٣-١: إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية :

يعد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي⁽⁴³⁾ ولهذا تستخدم المنظمات التي تتبنى فلسفة TQM خطة إستراتيجية شاملة تتضمن (رؤية، ورسالة، وأهداف،)، ونشاطات لها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة⁽⁴⁴⁾.

لذا لا بد من أن يكون لها حيزاً واسعاً في التخطيط الإستراتيجي باعتبارها هدفاً أساسياً في عملية التخطيط ويتطلب من الجميع تحقيقه للمنظمة لما له من مزايا تنافسية، إذ إن تكامل الإستراتيجية والجودة يتحقق من خلال بعدين:⁽⁴⁵⁾

الأول: البعد الحقيقي: ويتم عندما تترجم الإدارة العليا عناصر نظام الجودة إلى فعاليات للخطة الإستراتيجية.

الثاني: فهو البعد العملي: ويحصل عندما تقوم خطة الجودة بتوجيه فعلي للخطة الإستراتيجية مع وضع الهدف الرئيسي لها وهناك عدة خطوات مهمة تتبناها الإدارة الفاعلة من أجل تحقيق التكامل ما بين الإستراتيجية والجودة والشكل (٤) يوضح هذا الانسجام.



الشكل (٤) التكامل بين الإستراتيجية والجودة

المصدر (٤٦) الطائي، يوسف حجيم سلطان، والحكيم، ليث علي، وعاصي، محمد أحمد، إدارة نظم الجودة، مكتب زهير العيسى للطباعة، ٢٠٠٥، ١٩.

٢-٣: النماذج الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- إن نجاح الجامعة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى فناعة ودعم والتزام الإدارة العليا في تحقيق التداؤب بين التخطيط الإستراتيجي وTQM، وتتضمن أدبيات إدارة الأعمال مجموعة من النماذج المقترحة التي تساعد الإدارة العليا للجامعة في تحقيق هذا التداؤب، ومن أهم هذه النماذج ما يأتي^(٤٧):

١- مدخل الانطلاق من الأعلى (مدخل الشلال العزير):

يتحقق هذا المدخل عندما تؤمن الإدارة العليا للجامعة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتؤسس رؤية واضحة في ضوء هذه الفلسفة وتضع خطة رائدة لوضع مضامين هذه الفلسفة موضع التنفيذ. ويتم تنفيذ هذا المدخل بالانطلاق من الإدارة العليا في وضع الخطط وتنفيذها مروراً بجميع الكليات والأقسام والوحدات مع إجراء التغييرات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة إذ تشمل الرؤية المستقبلية والمبادئ وغيرها. وتوجه إلى هذا المدخل انتقادات أهمها أنه يؤدي إلى تهميط السياسات والإجراءات في الجامعة مما يؤدي إلى تقليل المرونة وإمكانات التكيف.

٢- مدخل التغلغل والانتشار:

هذا المدخل يتيح لكل وحدة ولكل قسم في الكلية / الجامعة أمكانية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وفقاً للثقافة الخاصة بتلك الوحدة أو القسم. وإن هذا المدخل يعمل على تقليل مقاومة المقترحات والإصلاحات التي تفرض من الإدارة العليا، ويقلل أيضاً مقاومة فكرة الحل / الطريق الصحيح الواحد. غير إن هناك انتقادات كثيرة لهذا المدخل إذ يسود الاعتقاد بان تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بنجاح لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت الإدارة العليا ملتزمة التزاماً كاملاً بهذا المدخل.

٣- مدخل Shiba وزملائه:

قدم Shiba وزملائه مدخلاً متكاملًا في تخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهذا المدخل يدمج أفكار الرواد في مجال الجودة، وأفكار الرواد في مجال إدارة التغيير (على أساس إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية). ويتكون هذا المدخل من ثلاث مراحل هي:

❖ مرحلة التكيف والتوجيه:

في هذه المرحلة يجري تحديد الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة ويجري خلق وزرع الإحساس بالوضع الطارئ والأزمة، وإعداد وتطوير الرؤية، وتحديد فريق وفتح مكتب إدارة الجودة الشاملة، وهذه المرحلة تتضمن خطوتين:

م. ليث علي الحكيــــــــم
م. م حاكم جبوري الخفاجي
م.م أزهار عزيز العبيدي

- **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الأهداف العامة للجامعة، وهذه الأهداف العامة ينبغي أن تحدد في ثلاث مستويات هي: (أهداف طويلة الأمد، وأهداف متوسطة الأمد، وأهداف قصيرة الأمد).
- **الخطوة الثانية:** تحديد متطلبات التنظيم من الأفراد (للإدارة العليا وللوحدات والأقسام التنظيمية المختلفة) بما يضمن التخطيط والتنفيذ والتحرك اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا يجري التركيز على: الأفراد في المكتب العام لإدارة الجودة الشاملة ولجان التوجيه والقيادة لبرامج إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ **مرحلة التمكين:** هذه المرحلة تتضمن ثلاث خطوات هي:
 - وضع البرامج التدريبية التي تركز على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقيادة هذه البرامج بفاعلية
 - وضع البرامج الترويجية لإدارة الجودة الشاملة واختيار المشروعات الريادية، ونشر وترويج القصص التي تتعلق بالنجاح العملي والوظيفي .
 - مشاركة جميع أفراد المنظمة في النشر والترويج للنجاح الوظيفي والعملي الذي يتحقق في وحدات المنظمة المختلفة .
- ❖ **مرحلة حشد القوى لنصر إدارة الجودة الشاملة:** هذه المرحلة تتضمن الخطوات الآتية:
 - وضع حوافز وجوائز مناسبة تدعم سلوك أفراد المنظمة نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - تشخيص ومراقبة جهود التنفيذ بواسطة الإدارة العليا .

٤- مدخل Irvin :

- أفترح Irvin في مدخله أبعاداً تبين إستراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تشمل :
- الضغط الخارجي من أجل التغيير، ويتمثل في الفرص والتهديدات المحيطة بالجامعة.
 - التزام الإدارة العليا، دور الإدارة العليا في الدفع للأمام لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - الخيارات الإستراتيجية لتحسين مستوى الجامعة على المستوى الشامل والعمليات والوظائف.
 - المنهج التقييمي، اختيار مؤشرات لقياس التقييم ومساندة النظم لجمع المعلومات.
 - خصوصية الأهداف الجامعية التعليمية والمعرفية⁽⁴⁸⁾.

٥- مدخل جامعة Wisconsin-Madison :

- تم بناء هذا المدخل بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة Wisconsin-Madison، ويشتمل على الخطوات الآتية:^(٤٩)
- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف، أو المضي قدماً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المضي قدماً، يتم الانتقال للخطوات التالية.
 - صياغة رسالة الجامعة والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.
 - تحديد وتعريف المستفيدين (ماذا نعمل، لمن نعمل)، والتعرف على حاجاتهم.
 - صياغة الرؤية Vision (إلى أين نريد الوصول).
 - تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة)، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالتنا.
 - وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤية الموضوعية من خلال التركيز على حاجات المستفيدين والعمليات الأساسية.
 - البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة (الأساسية).
- استناداً لما تقدم، يرى الباحثون وجود اتفاق قوي على ضرورة تحقيق التكامل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتخطيط الإستراتيجي الواضح المعالم، ولا يمكن إن يؤدي هذا التكامل الغرض الرئيس منه ما لم تقوم الجامعة قيد الدراسة، بالخطوات المقترحة الآتية:
- ✓ ضرورة إيمان الإدارة العليا للجامعة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وحتمية التغيير.
 - ✓ حشد القوى والموارد المادية والبشرية، ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:
 - تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تحديد متطلبات التنظيم من الأفراد (لإدارة العليا وللوحدات والأقسام التنظيمية المختلفة) بما يضمن التخطيط والتنفيذ والتحرك اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع البرامج التدريبية التي تركز على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقيادة هذه البرامج بفاعلية.
 - وضع البرامج الترويجية لإدارة الجودة الشاملة.
 - مشاركة جميع أفراد الجامعة في النشر والترويج للنجاح الوظيفي والعمليات التي يتحقق في وحداتها المختلفة.
 - وضع حوافز وجوائز مناسبة تدعم سلوك أفراد الجامعة نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تشخيص ومراقبة جهود التنفيذ بواسطة الإدارة العليا.
- ✓ صياغة رؤية واضحة في ضوء هذه الفلسفة وتضع خطة رائدة لوضع مضامين هذه الفلسفة موضع التنفيذ.
- ✓ صياغة رسالة واضحة في ضوء رؤية الجامعة الإستراتيجية.
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة وينبغي أن تحدد في ثلاث مستويات هي: (أهداف طويلة الأمد، وأهداف متوسطة الأمد، وأهداف قصيرة الأمد).
- ✓ القيام بإجراء تحليل (SWOT) وذلك عن طريق تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتحديد عناصر (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات).
- ✓ بعد استكمال الخطوات أعلاه، على الجامعة القيام بعملية تكييف وتمكين عناصر (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) وفقاً لمتطلبات فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة بـ (المتطلبات العمدة، وإدارة الموارد، وإدارة الخدمة التعليمية، ومتطلبات القياس والتحسين المستمر) والتي تم توضيحها في الجدول (٣).
- ✓ في هذه الخطوة يتم اختيار الإستراتيجية التي تتلائم مع أمكانية الجامعة المتاحة ورؤيتها المستقبلية.
- ✓ ومن أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي كان لا بد من توافر الرقابة والتقييم، والتي تعد أساساً لعملية التغذية العكسية في حال وجود أي انحراف عن ما هو مخطط له.

المبحث الثالث

الإطار الميداني للدراسة

١- تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين حول متغيرات الدراسة:

تنص هذه الفقرة على عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي أظهرتها استمارة الاستبانة من تحلياً لآراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة والمتمثل بجامعة الكوفة حول متغيرات الدراسة والمتعلقة بمراحل التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وقد استخدم الباحثون مقياس (Likert) الخماسي، الذي يتوزع من أعلى وزن له (٥) درجة وتمثل حقل الإجابة (أنتفق تماماً) إلى أوطأ وزن له (١) درجة وبينهما باقي الدرجات، بعد ذلك تم بناء جدول التوزيع التكراري للمتغيرات في الدراسة لغرض اعتمادها في عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة (XW) والانحرافات المعيارية (SDi) ومعاملات الاختلاف (C.V.) للتعرف على مدى التجانس والانسجام في استجابات عينة البحث، هذا من جانب. ومن جانب آخر، فقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) كمعيار لقياس وتقييم درجة استجابات

م. ليث علي الحكييم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة، علماً بان الوسط الفرضي (٣) بوصفه معياراً لقياس وتقييم درجة استجابة العينة.

❖ عرض النتائج المتعلقة حول محور التخطيط الإستراتيجي:

يمكن عرض النتائج الخاصة بمحور التخطيط الإستراتيجي من خلال الجدول (٤) أدناه.

معامل الاختلاف % C.V.	الانحراف المعياري SD	الوسط الحسابي الموزون XW	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		التسلسل فقرة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	تكرار	
32.0 3	1.42	4.46	0	0	10	3	0	0	23.3	7	66.6	20	١
30.54	1.35	4.42	0	0	10	3	0	0	26.6	8	63.3	19	٢
26.15	1.02	3.90	0	0	30	9	0	0	20	6	50	15	٣
21.63	0.77	3.56	0	0	0	0	53.3	16	36.6	11	10	3	٤
21.73	0.83	3.82	0	0	0	0	33.3	10	50	15	16.6	5	٥
26.42	1.08	4.03	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف										٦
26.6 3	1.02	3.83	0	0	33.3	10	0	0	16.6	5	50	15	٦
21.1 1	0.76	3.60	0	0	33.3	10	0	0	33.3	10	33.3	10	<

م. ليث علي الحكيــــــــــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

16.35	21.30	16.86	13.79	12.10	22.85	12.46	23.10	19.93	18.91	16.12	16.86	
0.62	0.65	0.56	0.44	0.40	0.72	0.46	0.76	0.69	0.70	0.40	0.56	
3.79	3.09	3.33	3.19	3.33	3.69	3.15	3.29	3.39	3.70	2.48	3.32	
0	0	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف									0	16.6
0	0		20	0	6.6	10	13.3		0	30	16.6	
26.6	16.6		6	0	٢	3	4		0	10	5	
8	5		6.6	30	0	33.3	26.6		0	0	0	
16.6	23.3		2	9	0	10	8		0	0	0	
5	7		26.6	26.6	30	13.3	13.3		50	33.3	33.3	
23.3	26.6		8	8	9	4	4		15	10	10	
7	8		26.6	23.3	43.3	16.6	6.6		30	16.6	33.3	
33.3	33.3		8	7	13	5	2		9	5	10	
10	10		20	20	20	26.6	40		20	16.6	16.6	
			6	6	6	8	12		6	5	5	
١٧	١٦	ج	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	د	١٠	٩	٨	

21.58	29.34	20.88	28.49	17.05	19.79	15.98	21.23	24.47	19.95	17.35	20.05	
0.87	1.25	0.66	0.55	0.51	0.71	0.51	0.55	1.05	0.81	0.63	0.80	
4.03	4.26	3.16	1.93	2.99	3.55	3.19	2.59	4.29	4.06	3.63	3.99	
6.6	6.6	10	20	26.6	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف	0	23.3	0	0	0	0	
2	2	3	6	8		0	7	0	0	0	0	
0	0	3.3	66.6	0		16.6	30	3.33	0	0	13.3	6.6
0	0	1	20	0		5	9	1	0	0	4	2
20	13.3	13.3	13.3	30		33.3	20	13.3	30	30	33.3	26.6
6	4	4	4	9	10	6	4	4	9	10	8	
30	20	23.3	0	33.3	33.3	33.3	16.6	33.3	33.3	30	26.6	
9	6	7	0	10	10	5	5	10	10	9	8	
43.3	60	33.3	0	10	16.6	16.6	10	50	36.6	23.3	40	
13	18	10	0	3	5	5	3	15	11	7	12	
٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨		

م. ليث علي الحكيـم
 م. م. حاتم جبوري الخفاجي
 م. م. أزهار عزيز العبيدي

تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي

ت.ا	الفقرات المفسرة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تتبعاً		معامل الاختلاف % C.V.
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١		٩	١٠	30	26.6	٧	٨	٥	٤	٠	٠	16.35
٢		٩	٨	٩	٨	٧	٨	٥	٠	٠	٠	17.94
٣		١٢	40	30	23.3	٧	٢	٦.6	٠	٠	٠	19.85
٤		٩	30	13.3	16.6	٤	٨	26.6	٢	٠	٠	18.05
٥		٨	26.6	23.3	16.6	٥	٥	16.6	٥	٠	٠	17.90
٥		٨	26.6	23.3	16.6	٥	٥	16.6	٥	٠	٠	15.69
٦		٥	16.6	30	33.3	١٠	٥	16.6	٥	٠	٠	12.79
٧		٥	16.6	30	33.3	١٠	٥	16.6	٥	٠	٠	15.46
٨		٧	23.3	26.6	16.6	٥	١٠	33.3	٠	٠	٠	16.86
٩		٨	26.6	33.3	16.6	٥	٧	23.3	٠	٠	٠	14.64
٩		٩	30	26.6	16.6	٥	٧	26.6	٥	٠	٠	14.51
١٠		٨	26.6	16.6	50	١٥	١	3.33	١	٠	٠	16.15

ج	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف												
١١	٨	26.6	٢	26	٧	23.3	٢	10	٢	20	3.46	0.56	16.18
١٢	٨	26.6	١٠	33.3	٩	30	٢	10	٠	0	3.76	0.53	14.09
١٣	١٠	33.3	٥	16.6	٥	16.6	١٠	33.3	٠	0	3.49	0.60	17.19
د	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف											متطلبات القياس والتحسين المستمر	
	١٠	33.3	٥	16.6	٥	16.6	١٠	33.3	٠	0	3.57	0.56	15.82

الجدول (٥)

التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الباحثين حول محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة N=30
 المصدر: أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من معطيات الجدول (٤) أعلاه، إن التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف تجاه الإجابات للعبارات من (1-5) وما يتعلق بمتغير رؤية الجامعة فإن النسب تشير إلى إن الوسط الحسابي العام بلغ (4.03) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بان الرؤية الإستراتيجية يجب تحديدها بشكل واضح في الجامعة، وبانحراف معياري عام قدره (1.08) ومعامل اختلاف عام قدره (26.42).
 أما فيما يتعلق بنتائج متغير الرسالة فيشير الوسط الحسابي الموزون العام (3.39) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر (3) على استجابة عينة المبحوثين لرسالة الجامعة في حين كان الانحراف المعياري العام قدره (0.69) ومعامل الاختلاف العام قدره (19.93) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بان الرسالة يجب تحديدها بشكل واضح في الجامعة.

في حين إشارة نتائج الجدول المذكور إلى متغير صياغة الأهداف الإستراتيجية إذ كان الوسط الحسابي الموزون هو (3.33) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره (0.56) ومعامل اختلاف قدره (16.86) وهذا

يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بان الأهداف الإستراتيجية يجب تحديدها بشكل واضح في الجامعة.

وتشير نتائج الجدول أعلاه أيضاً، إلى متغير تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) فقيمة الوسط الحسابي الموزون العام كانت (3.55) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يدل على استجابة عينة المبحوثين لفقرات المتغير، فيما كان الانحراف المعياري قدره (0.71) ومعامل الاختلاف قدره (19.79)، وأظهر الجدول أعلى استجابة وأقل استجابة، أما متغير تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام (3.37) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يدل على وجود استجابة للفقرات من المبحوثين وانحراف معياري قدره (0.76) ومعامل اختلاف قدره (21.75) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بضرورة إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

في حين إشارة معطيات الجدول المذكور، وبما يتعلق بمتغير الرقابة والتقييم إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قدره (3.74) وهو أيضاً أكبر من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري قدره (0.67) ومعامل اختلاف عام قدره (17.82) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بضرورة إجراء الرقابة والتقييم على إستراتيجية التعليم الجامعي في الجامعة.

واستنادا إلى نتائج الجدول (٥) أعلاه، المتعلقة بمحور التخطيط الإستراتيجي فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام للمتغيرات التخطيط الستة قدره (3.56) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقدره (3) مما يدل على إن العينة المبحوثة تؤمن وتترك وتستجيب لفقرات محور التخطيط وأن الانحراف المعياري العام قدره (0.74) ومعامل الاختلاف العام قدره (20.42).

❖ عرض النتائج المتعلقة حول محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن عرض النتائج الخاصة بمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول (٥) أدناه.

يتضح من معطيات الجدول (٥) أعلاه، وبما يتعلق بمتغير المتطلبات العامة للجودة الشاملة إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قد بلغ (3.85) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على استجابة العينة المبحوثة للفقرات، وبانحراف معياري عام قدره (0.69) ومعامل اختلاف عام قدره (18.05).

وفيما يتعلق بمتغير إدارة المواد إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قد بلغ (3.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على استجابة العينة

المبحوثة للفقرات، وبانحراف معياري عام قدره (0.49) ومعامل اختلاف عام قدره (15.46).

وفيما يتعلق بمتغير إدارة الخدمة التعليمية إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قد بلغ (3.64) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على استجابة العينة المبحوثة للفقرات، وبانحراف معياري عام قدره (0.55) ومعامل اختلاف عام قدره (15.1).

وفيما يتعلق بمتغير القياس والتحسين المستمر إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قد بلغ (3.57) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على استجابة العينة المبحوثة للفقرات، وبانحراف معياري عام قدره (0.56) ومعامل اختلاف عام قدره (15.82).

واستنادا إلى نتائج الجدول (٦) أعلاه، المتعلقة بمحور متطلبات إدارة الجودة الشاملة فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة الأربعة قدره (3.56) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقدره (3) وأن الانحراف المعياري العام قدره (0.57) ومعامل الاختلاف العام قدره (16.11)، مما يدل على إن العينة المبحوثة تؤمن وتدرك بضرورة توافر المتطلبات أعلاه من أجل تطبيق وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين (التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة) الجودة، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الستة وإثبات صحتها وكما يأتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (H0): عدم وجود علاقة ارتباط بين رؤية الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط بين رؤية الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (٦).

م. ليث علي الحكيــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y ₄	التحسين المستمر y ₃	فرق العمل y ₂	التزام الإدارة العليا y ₁	متطلبات الجودة الشاملة الرؤية X1
%1	%5	0.912*	*0.795	*0.847	*0.873	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	3.851	2.370	2.760	3.085	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)				النتيجة (القرار)
%99	%95					

الجدول (6) علاقة الارتباط بين الرؤية ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة المصدر: أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.
 يتضح من نتائج الجدول (6)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رؤية الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H0): عدم وجود علاقة ارتباط بين رسالة الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط بين رسالة الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y ₄	التحسين المستمر y ₃	فرق العمل y ₂	التزام الإدارة العليا y ₁	متطلبات الجودة الشاملة الرسالة X2
%1	%5	0.926*	0.843*	*0.846*	0.967**	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	4.248	2.714	7.748	6.571	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)				النتيجة (القرار)
%99	%95					

الجدول (7) علاقة الارتباط بين الرسالة ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة المصدر: أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

م. ليث علي الحكيــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لا بد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، كما ورد بالجدول (٧) في أعلاه، ويتضح من نتائج هذا الجدول إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و(4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و(1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رسالة الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H0): عدم وجود علاقة ارتباط بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لا بد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (٨).

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم	التحسين المستمر	فرق العمل y ₂	التزام الإدارة	متطلبات الجودة الشاملة
5%	1%	0.978**	0.983*	0.992**	0.840*	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	4.037	9.273	13.611	2.681	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	النتيجة (القرار)
99%	95%					

الجدول (٨) علاقة الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

المصدر: أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من نتائج الجدول (٨)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و(4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و(1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين

الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم (H0): عدم وجود علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الداخلية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الداخلية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (٩).

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم	التحسين المستمر	فرق العمل y_2	التزام الإدارة	متطلبات الجودة الشاملة
5%	5%	0.978**	0.933*	0.937*	*0.952*	معامل الارتباط (r)
2.353	2.353	8.120	4.490	4.510	5.387	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%1)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%1)	النتيجة (القرار)
95%	95%					

الجدول (٩) علاقة الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية (تحديد عناصر القوة والضعف) ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

المصدر: أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من نتائج الجدول (٩)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و(4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و(1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم (H0): عدم وجود علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الخارجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الخارجية للجامعة

م. ليث علي الحكيــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (١٠).

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y_4	التحسين المستمر y_3	فرق العمل y_2	التزام الإدارة العليا y_1	متطلبات الجودة الشاملة تحليل البيئة الخارجية X و Y
5%	5%	0.690	0.585	0.630	0.674	معامل الارتباط (r)
2.353	2.353	1.651	1.250	1.405	1.580	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وغير دالة إحصائياً	توجد علاقة ارتباط موجبة وغير دالة إحصائياً	توجد علاقة ارتباط موجبة وغير دالة إحصائياً	توجد علاقة ارتباط موجبة وغير دالة إحصائياً	النتيجة (القرار)
95%	95%					

الجدول (١٠) علاقة الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية (تحديد عناصر الفرص والتحديات) ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة
 المصدر: أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من نتائج الجدول (١٠)، إن قيم (t) المحسوبة هي اقل من الجدولية البالغة (2.353) و(4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و(1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تحليل البيئة الخارجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط بين تطبيق رقابة وتقييم إستراتيجية التعليم الجامعي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط بين تطبيق رقابة وتقييم إستراتيجية التعليم الجامعي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (١١).

م. ليث علي الحكيــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y	التحسين المستمر y ₃	فرق العمل y ₂	التزام الإدارة العليا y ₁	متطلبات الجودة الشاملة التطبيق والرقابة والتقييم X6
5%	5%	0.978**	0.893*	0.918*	0.956*	معامل الارتباط (r)
2.353	2.353	8.120	4.425	4.069	5.650	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%1)				النتيجة (القرار)
95%	95%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)				

الجدول (١١) علاقة الارتباط بين تطبيق رقابة وتقييم إستراتيجية التعليم الجامعي ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

المصدر: أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من نتائج الجدول (١١)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و(4.541) عند مستوى المعنوية (%5) و(%1) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق الرقابة والتقييم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

واستناداً إلى ما تقدم، وبعد إثبات صحة الفرضيات الفرعية الستة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، تأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

١-١ : الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- ❖ ظهر من خلال نتائج الدراسة بان العينة المبحوثة تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم الجامعي وذلك من خلال قبول الفرضية الرئيسية.
- ❖ بينت النتائج على ضرورة تحقق التخطيط الإستراتيجي من خلال استجابات العينة المبحوثة فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام لمتغيرات التخطيط الستة أكبر من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على إن العينة المبحوثة تؤمن وتدرك وتستجيب لفقرات محور التخطيط .
- ❖ وكذلك بينت النتائج من خلال استجابات العينة المبحوثة على ضرورة تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين جودة التعليم الجامعي، فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام للمتغيرات التخطيط الستة أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، مما يدل على إن العينة المبحوثة تؤمن وتدرك بضرورة توافر المتطلبات أعلاه من أجل تطبيق وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

٢-١ : التوصيات :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- ❖ اعتماد التخطيط الأستراتيجي في قطاع التعليم الجامعي لدوره الكبير في وضع الرؤية الواضحة والشاملة، والرسالة الجامعية التي سيتم تحقيقها مستقبلاً.
- ❖ تكوين فريق عمل أو وحدة في الجامعة خاصة بالتخطيط الإستراتيجي، وتضم الكفاءات العملية المتخصصة في هذا المجال.
- ❖ ضرورة الإيمان المطلق في الإدارات العليا بالجامعة بإدارة الجودة الشاملة بصفقتها مدخل متكامل لتحسين التعليم الجامعي بهدف تطبيقها من قبل المستويات الإدارية الأخرى نزولاً.
- ❖ تحديد فريق للجودة الشاملة في الجامعة من الكفاءات المتخصصة وتوفير له متطلبات العمل، والنهوض بالدور المناط به.
- ❖ قيام الجامعة بالدراسة الشاملة لما مطبق من متطلبات إدارة الجودة الشاملة لغرض تحديد الفجوة بين ماهر موجود فعلاً وما يراد تطبيقه من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ الاستمرار بعملية الرقابة وتقييم ما مطبق من إدارة الجودة الشاملة بشكل دوري في الجامعة وتدعيم نقاط القوة من التطبيق وتحسين نقاط الضعف، وتصحيح الانحرافات التي قد تحصل وتحديد مسبباتها.

م. ليث علي الحكيم
م. م حاكم جبوري الخفاجي
م.م أزهار عزيز العبيدي

❖ إقامة دورات من فيل فريق الجودة في الجامعة لبت ثقافة الجودة، وأيضاً دورات خاصة للمسؤولين من المستويات الإدارية المختلفة، عن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

❖ الاستعانة بتجارب الجامعات الأجنبية والعربية الرائدة والناجحة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

الخاتمة:

بعد تطبيق الجامعات لمدخل التخطيط الاستراتيجي في إدارة أنشطتها المختلفة، تبنت تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة والذي يعد المدخل الحديث للتطوير الشامل للفعاليات والأنشطة المختلفة للجامعة والذي بدأ تطبيقه في اغلب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة وبعض الدول العربية بهدف تحقيق جودة العملية التعليمية في ظروف البيئة المتغيرة، إذ ظهر من خلال نتائج الدراسة إن هناك استعداد وقبول من القيادات الجامعية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عينة المبحوثين وإدراكهم أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي، من خلال شعبة أو وحدة تتولى تطبيقها ابتداءً من بث ثقافة الجودة والاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة، فضلاً عن تكثيف الدراسات بهدف التطبيق الفعال للجودة والتحسين المستمر من قبل المتخصصين وفرق العمل وإقامة البحوث وتشخيص المشكلات وحلها من قبل الجامعة أو شعبة الجودة.

هوامش البحث ومصادره:

- (١) الطائي، يوسف حجيم سلطان، والحكيم، ليث علي، دور الذكاء الاستراتيجي في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية، مجلة القادسية، المجلد (٥)، العدد (٣)، ٢٠٠٢، ١٣٨.
- 2) Ansoff, H. I.: The corporate strategy: Analytic approach to growth and expansion, McGraw-Hill, NY, 1995,100.
- 3) Cornesky, R.A., quoted in Merrick, W. (Ed.), Using Deming to Improve Quality in Colleges & Universities, Magna Publications, Madison, WI, 1990,181.
- 4) Porter, M, The competitive advantage of nations, Macmillan. Press LTD,1996,65-66
- (٥) ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٨، 18.
- 6) Herman, Jerry J. School District and Strategic Planning (Part 1). School Business Affairs ,1989,10
- 7) Douglas, Larry. Planning Makes Perfect: Strategic Planning begins with involvement. Executive Educator,2001,63
- (٨) الغالبي، طاهر، والعبادي، واثق، وإدريس، وانل، إستراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ٢١.
- 9) Lyman, Linda , Getting Results: Is Bona Fide Strategic Planning More

م. ليث علي الحكيم
م. م حاكم جبوري الخفاجي
م.م أزهار عزيز العبيدي

- Effective Educational Planning، 1990، ٣١،
(١٠) الحولي، عليان عبد الله، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، ٢٠٠٤، ٦٨
(١١) المقدادي، محمد حامد ومحافظه، سامر، مشكلات الأكاديمية التي يواجهها أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد ٣٣، الأردن، ١٩٩٨، ٦.
(١٢) النجار، فريد، فلسفة التعليم العالي من المحلية إلى العالمية، بحث منشور، مجلة دراسات تربوية، القاهرة، مجلد (٨)، ج ٤٩، ٢٠٠٢، ٣
- 13) Shattov ,W. Issues in Higher Education Quality Assurance, Australian Journal of Public Administration.2004، 757
14) Mintrogomery ،Heinrich & Others, School Improvement Plans in Schools on Probation: A Comparative Content Analysis Across. Educational Administration Quarterly، 2001، 198.
- (١٥) عماد الدين، منى مؤتمن، التربية والتعليم في البلاد العربية من منظور مستقبلي في ضوء العولمة والمعلوماتية وعالمية المعرفة، ٢٠٠٤.
- 16) Bradley، Larry G & Vrettas، Arthur T, Strategic Planning & the Secondary Principal – The Key Approach to Success. NASSP Bulletin، 1990، 35.
(١٧) محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة / الطبعة الأولى، بغداد، ٢٠٠٤، ٤٤
- (١٨) المقدادي، محمد حامد ومحافظه، سامر، مصدر سبق ذكره، ٦.
(١٩) ياسين، سعد غالب، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ١٠٤
(٢٠) السيد، محمد أمين، أسس التسويق، ط١، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ٢٩
(٢١) الموسوي، كوثر حميد، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح مع أمثلة مقترح، دراسة حالة في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٤، ٥٢
- 22) Hill, Charles, WI & Jones, Gareth, Strategic Management theory, 5ed, Houghton Mifflin, 2001، 8
23) David, Fred R, Strategic Management , 5ed, Prentic Hall, Inc, 2001, 7
24) Verstegen, Deborah A & Wagoner Jr, Jennings, Strategic Planning For Policy Development: An Evolving Model. Planning & Changing ,1989, 38
(٢٥) ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ١٥٣
- 26) Taylor S., Bodgan & w, operation management, multimedia version all, prentice Hall. Inc., therd edition, 1997، 10
(٢٧) أبو فارة، يوسف أحمد، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٢)، العدد (٢)، ٢٠٠٦، ٢١٥
- 28) Blackmur, Douglas, Issues in Higher Education Quality Assurance, Australian Journal of Public Administration.2004، 6.
(٢٩) ألبنا، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات وزارة التربية في مملكة البحرين، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، ٢٠٠٧، ١٣.
(٣٠) الفزاني، أسامة نور الدين، والأسود، خليفة علي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ٢٠٠٣، ٧-٨
- 31) http://www.higheredu.gov.ly/quality_control/quality_control_3.htm.
(٣٢) النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، (القاهرة: أيترك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ٣٧٨-٣٨٠
(٣٣) جواد، رحاب حسين، "تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٣، ٨٩
- 34) Autonioni, David, How to Lead & Facilitate Team Industrial Management, Vol. 38, No.6 December 1996, 22-24
(٣٥) حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٠، ١٠٠

م. ليث علي الحكيم
م. م حاكم جبوري الخفاجي
م.م أزهار عزيز العبيدي

- ٣٦) العزاوي، محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO ١٤٠٠٠، ISO ٩٠٠٠، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ٢٠.
- ٣٧) العبيدي، أزهار عزيز جاسم، "دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية، حله، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٤، ٥٠.
- 38) Haksen & Others, "Service Management and Operations", 2ns edition, Prentice – Hall upper Saddle River, New Jersey.(2000)، 327
- ٣٩) داغر، منقذ محمد، صالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بغداد، دار الكتب، ٣٠٦
- ٤٠) الزرفي، باسمه محمد، "الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية في معمل سممت الكوفة الجديد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٤، ٥٢.
- 41) Slack, et al, Operations management, 2nd , edition Financial Times, Great Britain, 1998, 780
- 42) http://www.higheredu.gov.ly/quality_control/quality_control_3.htm
- ٤٣) حمود ٢٠٠٠ مصدر سابق، ٩٦
- 44) Goetsch, David, Davis, stanleg, introduction to Total quality productivity, competitiveness, prentice - Hill international.1997, 13
- ٤٥) الطائي، يوسف حجيم سلطان، والحكيم، ليث علي، وعاصي، محمد أحمد، نظم إدارة الجودة للمنظمات الإنتاجية والخدمية، الجودة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ١٩.
- ٤٦) الطائي، يوسف حجيم، مصدر سابق، ١٩.
- ٤٧) أبو فارة، يوسف أحمد، مصدر، ٢٥٧-٢٥٨.
- ٤٨) شفيق، شاكر، الإدارة الجامعية وتحديات الجودة، المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، الموصل، ٢٠٠١، ٥٤٣.
- ٤٩) النعساني، عبد المحسن، مدخل مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٣، ٢١٦.

الاستبانة

الأستاذ الفاضل..

تحية طيبة

نضع بين يديك الكريمتين الإستبانة التي أعدت بهدف إتمام الدراسة الموسومة: (تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا في جامعة الكوفة).
راجين منكم الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة خدمة للبحث العلمي.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

ومن الله التوفيق..

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعبر

عن رأيك.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

سلم القياس					الرؤية الإستراتيجية	
١	٢	٣	٤	٥	ت	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	أتفق تماماً
					١	تحدد الجامعة غرضها وطريقة بلوغه للأمد الطويل.
					٢	تعمل الجامعة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها وتطويرها مع ما يجري من مستجدات عالمية.
					٣	تسهم الجامعة بتحقيق التميز والإتقان والجودة للعملية التعليمية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
					٤	تسعى الجامعة إلى تعزيز القدرة على البحث والتعلم ومساهمة أفراد المجتمع في بناء البلد المتطور.
					٥	تسهم الجامعة بإعداد الكفاءة البشرية المتميزة باعتبارها منيراً علمياً مشعاً ومصدره للكفاءة والخبرات مستقبلاً.
سلم القياس					الرسالة	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	الفقرات المفسرة
					٦	تقوم الجامعة بتأهيل المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير القيمية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
					٧	ترفد الجامعة المجتمع بالملاكات المتخصصة للمهن والتخصصات العلمية الحالية والمستقبلية.
					٨	تعمل الجامعة على تطوير المناهج الدراسية وتحديثها في ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة مع مراعاة الظروف المحلية.
					٩	العمل على تقويم الجامعة بدمج مفهوم الجودة

م. ليث علي الحكيــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

سلم القياس					صياغة الأهداف الإستراتيجية	ت	الفقرات المفسرة
لا أتفق تماماً	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً			
					الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية في الجامعة.		
					تعمل الجامعة على تدعيم التعاون بينها وبين الجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي في المجتمع وعلى المستويين الإقليمي والعالمي.	١٠	
					تعمل الإدارات العليا في الجامعة على تحقيق الأهداف التي تتسجم مع رسالة المنظمة.	١١	
					تضع الإدارات العليا للجامعة الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد الأهداف الإستراتيجية فيها.	١٢	
					تهيئ الإدارات العليا في الجامعة إمكانياتها بهدف تزويد الطلبة بالعلوم الحديثة والمتطورة.	١٣	
					تزود الإدارات العليا في الجامعة المستفيدين من غير الطلبة (كالباحثين والمجتمع) بكيفية تطبيق المفاهيم الحديثة منها إدارة الجودة الشاملة.	١٤	
					تسعى الإدارة العليا في الجامعة إلى دعم وتشجيع أصحاب المقترحات والأفكار الخلاقة والمتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.	١٥	
سلم القياس					تحليل البيئة/الداخلية (القوة والضعف)	ت	الفقرات المفسرة
لا أتفق تماماً	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً			
					عدم توفر الأساتذة لبعض الاختصاصات والكفاءات والخبرات في مجالات محددة.	١٦	
					محدودية معرفة الجامعة بما يتعلق بمدخل فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	١٧	
					تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ينسجم بالمحدودية.	١٨	
					قلة الاستفادة من التقنية المتوفرة في المجالات التعليمية وإدارة الجامعة.	١٩	
					تتبنى الجامعة تنفيذ الخطط قصيرة الأجل.	٢٠	

م. ليث علي الحكيم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي

					تعمل الجامعة لاستيعاب الأعداد المتزايدة للطلبة في كلياتها على وفق طاقاتها المتاحة.	٢١
					تقوم الجامعة بتحسين وسائل الاتصال مع الجامعات العالمية والاستفادة منها.	٢٢
					تحاول الجامعة توفير التسهيلات اللازمة لديومة العملية التعليمية وتطويرها.	٢٣
سلم القياس					تحليل البيئة/ الخارجية (الفرص والتحديات)	
	لا أتفق تماماً	لا اتفق	محايد	أتفق	تتفق تماماً	ت
					تعمل الجامعة على مواجهة هجرة الكفاءات منها.	٢٤
					تسعى الجامعة للحفاظ على تحسين مستوى التعليم الجامعي (من خلال البحث العلمي).	٢٥
					تراعي الجامعة مواكبة التطور العلمي وتوفير فرص عمل للأعداد الكبيرة من خريجي الجامعة.	٢٦
					اهتمام الحكومة بالتعليم الجامعي وتوفير مستلزمات العملية التعليمية.	٢٧
					الاهتمام الحكومي بالملاكات التدريسية من الأساتذة والخبراء بهدف تحقيق جودة التعليم الجامعي.	٢٨
					تعاني الجامعة من مشكلة الموارد المالية الحكومية المخصصة للبرامج التعليمية.	٢٩
					اعتماد الجامعة في أغلب الأحيان على دعم الجهات المانحة في تسيير العملية التعليمية.	٣٠
سلم القياس					التطبيق والرقابة والتقييم	
	لا أتفق تماماً	لا اتفق	محايد	أتفق	تتفق تماماً	ت
					تعمل الإدارة العليا في الجامعة على ترسيخ التطبيق لإدارة الجودة الشاملة.	٣٢
					تسعى الإدارة العليا في الجامعة لتوفير الإمكانيات والموارد المتاحة ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.	٣٣
					تهيئ الإدارة العليا في الجامعة الأفراد والعاملين على جميع المستويات والقادرين على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.	٣٤

م. ليث علي الحكيم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

					تعمل الإدارات العليا في الجامعة على تحقيق الأهداف وفقاً للرؤية والرسالة.	٣٥
					تقوم الجامعة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مع ما مخطط من الأهداف.	٣٦
					تعمل الجامعة على تقييم إدارة فريق العمل المكلف بتخطيط وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.	٣٧
					تتبع الجامعة منهجاً للتحسين المستمر في أعمالها وصولاً إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.	٣٨

المحور الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سلم القياس					التزام الإدارة العليا	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة	ت
					تؤمن إدارة الجامعة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مختلف مجالات عملها.	١
					تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لتأمين احتياجات جودة العملية التعليمية.	٢
					لدى إدارة الجامعة الاستعداد الكامل لمشاركة جميع العاملين في عملية التنفيذ والتطوير .	٣
ب) فرق العمل						
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة	ت
					بناء فرق العمل بهدف حل مشكلات العمل والعاملين.	٤
					تسود في الجامعة أو الكلية وأقسامها التعاون والعمل كفريق واحد.	٥
					يتم تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية بالكلية لوضع الحلول والتوصيات للمشكلات الطارئة.	٦
ج) التحسين المستمر						

م. ليث علي الحكيــــــــم
 م. م حاكم جبوري الخفاجي
 م.م أزهار عزيز العبيدي

ت	الفقرات المفسرة	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
٧	تعمل الجامعة وفق آلية للتقويم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها.					
٨	هنالك اهتمام مستمر في تحسين ظروف العمل داخل الكلية.					
٩	تعمل الإدارة على تنمية أحساس العاملين بأهمية التحسين المستمر بالعمل.					
١٠	تستخدم الكلية الأسلوب العلمي في تحسين أداء العاملين بهدف الحصول على جودة أفضل.					
د) التدريب والتعليم المستمر						
ت	الفقرات المفسرة	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
١١	يعد التدريب والتعليم وسيلة فعالة ونشاطاً مستمراً لدعم العملية التعليمية.					
١٢	تعد الجامعة أو الكلية احتياجاتها التدريبية بدقة لتضع لها البرنامج تدريبي المناسب					
١٣	تضع الجامعة أهداف التدريب بناءً على إستراتيجية واضحة تتفق مع احتياجات العمل ومتطلباته.					

* الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر
 (٢٠٠٦ - ٢٠١٠) .