

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة ميسان

دراسة استطلاعية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميسان

م.م. علاء عبد السلام مصطفى العباسي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة ميسان

alaa.abacee@yahoo.com

م.م. رياض ضياء عزيز الصفو

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة ميسان

abuteba1984@yahoo.com

الملخص

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً الذي أكدت عليه إدارات جميع المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً ، فضلاً عن العديد من المنظمات في الدول النامية وعملت على تطبيقه ومنها مؤسسات التعليم العالي من اجل رفع مستوى أدائها وذلك لمواجهة القوى المؤثرة على عملها ومنها المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة وبين الجامعات الوطنية والأجنبية .

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات المبحوثة ، ولتحقيق هدف الدراسة أعدت استبانة لهذا الغرض مكونة من (٢٤) فقرة وزعت على (٦٠) شخص من أعضاء الهيئة التدريسية وتم استلام (٥٨) منها ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تتوفر في بيئة الكليات قيد البحث معظم المتطلبات لتبني إدارة الجودة الشاملة ، كما وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في ترسيخ وتبني مفاهيم ثقافة الجودة ونشرها والعمل بها بدءاً من الإدارة العليا مروراً بجميع التدريسيين والموظفين والعاملين في جامعة ميسان .

Application Requirements of Total Quality Management (TQM) In Missan University

Survey Study For Sample From Teaching Authority In Missan University A Research Submitted

Riyadh D. Azeez Al-Safo

Alaa A. Mostafa Al-Abacee

College of Business Admin. & Economics

College of Business Admin. & Economics

Missan University

Missan University

Abstract:

The concept of the total quality management is relatively a new administration concept, so all the administration organizations in the advanced industrial countries worked to apply and confirmed it, as well many organizations of the 3rd world countries which including the higher education in order to elevate the performance quality to face the influence forces at their work, involved the competitive between, the governmental and private universities, the national and foreign universities .

The aim of this study is to know the availability of the essential requirements of the total quality management at the chosen colleges, a questionnaire form has been prepared in order to achieve the goal of this study which contain (24) vertebras that distributed to (60) professors of the teaching staff, (58) forms delivered. The study extracted some results, the most importance one is the availability of the total quality management in the studied colleges environment, also there are some recommendations to enrooting, adapting and distributing some quality cultural concepts, which can be applied, starting from the top management and passage throw all the professors, employees and workers at Missan university

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) والتي يرمز لها اختصاراً (TQM)* من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية ، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم جراء استخدام (TQM) في المنظمات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والتجارية لتنتقل بدورها إلى مؤسسات التعليم العالي بعد أن أصبحت لها جاذبية واضحة لتشجيع هذه المنظمات على التنافس بشكل فعال من أجل طلابها ، كما وجد فيها أصحاب المصلحة المتمثلين في أصحاب المنظمات ومؤسسات العمل المختلفة وكذلك الحكومة ومقومي الجودة وممثلي هيئات ضمان الجودة وغيرهم، حيث أن بناء المجتمع الحديث يتطلب منا الاهتمام بالبناء المعرفي بالمجتمع الذي يعد التعليم أهم ركائزه الأساسية، ولذا من الضروري أن نكرس الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم، فالاهتمام بـ (TQM) في المنظمات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المنظمات التعليمية وخصوصاً الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه هو مدخل (TQM) في التعليم لتطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده في مجال التعليم ، وإزاء هذه الحقيقة يستلزم الأمر من الإدارات الجامعية اعتماد طريق تحسين جودة التعليم الجامعي لضمان قدرتها على التجدد والابتكار ومن ثم البقاء والنمو، ولتحقيق ذلك لابد من اعتماد الأساليب العلمية ومنها (TQM) ، فضلاً عن بذل جهد متواصل من قبل الإدارات الجامعية لإدراك فلسفتها والتعرف على أهدافها ومتطلباتها ، إذ بعد ذلك تأتي الخطوة الحاسمة نحو إمكانية تطبيقها، ومن هنا فإن تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل (TQM) في منظمات التعليم العالي ذات حاجة ملحة إذا ما أرادت هذه المنظمات تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ وكفاءة وفاعلية .

المحور الأول : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

لقد شاع اعتماد مصطلح (TQM) في الثمانينات من القرن العشرين للإشارة إلى النظام الخاص بإدارة الجودة على نحو شامل ، وقد تم تطويره من قبل وزارة الدفاع الأمريكية ليطلق عليه فيما بعد بقيادة الجودة الشاملة ، وهو شامل لأنه يحتوي على الجهود الكلية من خلال الاندماج الكامل للعاملين والتركيز على التحسين المستمر والذي ستستخدمه الشركات سعيًا نحو رضا الزبون ، وهو فلسفة إدارية واسعة وتجميع لأدوات ومداخل تصلح للتطبيق (الجبوري ، ٢٠٠٨ ، ٤٤٧) .

وبصدد تسليط الضوء على مفهوم (TQM) سنستعرض عدد منها ، إذ عرفها معهد المقاييس البريطانية (BSI) (British Standard Institution) أنها فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق حاجات ورغبات الزبائن ، فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة من خلال

* سوف يتم استخدام الاختصار (TQM) للتعبير عن (إدارة الجودة الشاملة) في متن البحث .

الاستخدام السليم لطاقت العاملين في المنظمة من اجل تحقيق التحسين المستمر في أدائها
(www.quality.com\book) .

كما عرفها معهد الجودة الفدرالي (FIQ) (Federal Institute Of Quality) على أنها فلسفة ومبادئ موجهة بحيث تشكل القاعدة الأساس للتحسين المستمر في الشركات يرافقه تطبيق للأساليب الكمية وتمكين الموارد البشرية من اجل إرضاء الزبائن . ويؤكد معهد الجودة الفدرالي (FIQ) على فلسفة ومبادئ تقود إلى تطور مستمر ، وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية (البنا ، ٢٠٠٧ ، ٢٣) .

بينما يرى (درباس ، ١٩٩٤ ، ٢٣) على أنها إستراتيجية تنظيمية يصار إلى تقديمها في مختلف مستويات المنظمة على نحو كلي ، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل ولا بد من تضافر جهودهم للوصول إلى الجودة المرجوة .

ويؤكد (Joseph, 1991, 70) على أنها فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح للشخص أن يديرها بشكل أفضل ، وهي تصنيف لأدوات القياس الإحصائية المتقدمة التي يستخدمها عدد قليل من الأفراد وتتطلب العملية التكامل بين الشكليات .

ويعرفها (Youssef,1994:7) بأنها فلسفة شاملة هدفها الأساسي هو تحقيق حاجات (أو ما يفوق حاجات) الزبائن الداخليين والخارجيين، ويتم ذلك من خلال خلق ثقافة تنظيمية تكفل تعهد والتزام جميع أفراد المنظمة في كل مستوياتها التشغيلية والإدارية بتحقيق الجودة، وفهم أهميتها الاستراتيجية بوضوح.

في حين يرى (خفاجي ، ١٩٩٥ ، ١٤) على أنها نظرة جديدة للمنظمة وأساليب الإدارة وتقييم القوى البشرية داخل المنظمة ، وأنها تعبر عن طريقة جديدة لتفكير العاملين داخل المنظمة .

بينما يرى (انكستون ، ١٩٩٥ ، ٣٨) إن (TQM) هي مدخل إستراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال ابتكار المنتج .

وعرفت المنظمة الدولية لمواصفات القياسية (ISO 8402) بأنه مدخل لإدارة الشركة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاءها ، ويستهدف النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع لجميع أعضاء الشركة والمجتمع (www.iso.com) .

وذكر (Robert) إنها عملية تغطي جميع أقسام المنظمة ابتداءً من الموارد وحتى أدق التفاصيل وتركز بشكل خاص على الزبائن الذين يطلبون سلع وخدمات المنظمة (الطويل والكوراني ، ٢٠٠٦ ، ٦٥) .

أما (الجبوري ، ٢٠٠٨ ، ٤٤٩) يعرفها بأنها عملية مركبة وموحدة وشاملة أساسها الالتزام الكامل وثبات الجودة باعتماد التحسين المستمر .

في حين يرى الباحثان إن (TQM) فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين لتحقيق أهداف المنظمة ورضا المستهلك والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية .

المحور الثاني : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن مفهوم (TQM) في التعليم : احدهما واقعي والآخر حسي . الجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية لانجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل : معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ، ومعدلات تكلفة التعليم . أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء الأمور ، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية (الخطيب، ٢٠٠٧، ٣)

ويرى البعض إن (TQM) في المؤسسة التعليمية تعني اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين ، بشكل جماعي لتحسين المنتج (ذياب ، ١٩٩٧، ٦٥) ، كما هناك من حدد معناها بأنها تحقيق توقعات ورغبات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جميع جوانب العمل بالمؤسسة (فيلد، ١٩٩٥، ٣١)، ويتفق معه (الوكيل، ١٩٩٧، ٦٣) بان الجودة تعني تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه وذلك من خلال تضافر جهود الأعضاء سواء أكانوا داخل المنظمة وخارجها . وذهب بعضهم (Egbert, 1990, 8) إلى إن الجودة في التعليم تعني الكفاءة ، وذهب آخرون (المهدي، ١٩٩٧، ١٤) إلى أنها تعني الفعالية ، وانبرى فريق ثالث (عشبية، ٢٠٠٠، ٢٢) ليؤكد إن (TQM) في التعليم تشمل الكفاءة والفعالية معاً .

بينما أشار (السعود، ٢٠٠٢، ٢٣) إن (TQM) في التعليم تعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها الطلبة وأولياء الأمور وأصحاب العمل والمجتمع وغيرها وبالشكل الذي يحقق الرضا والسعادة لديهم .

وتأسيساً على ما سبق فإن الجودة في مجال التعليم من وجهة نظر (TQM) تتسم كما يوضحها (عقيلي ، ٢٠٠٢، ٥٦) بما يلي :

١. أنها معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه .
٢. أنها معيار تسعى من خلالها المنظمة التعليمية لتقديم أفضل ما لديها لعملائها من اجل إرضاءهم وكسب ثقتهم .
٣. أنها تسعى لإدخال السعادة إلى نفوس العملاء علاوة على إرضاءهم .
٤. أنها تعتمد الاهتمام بكل شيء وبالتفصيل على حد سواء من اجل الوصول إلى الكمال ، فلا مجال للمصادفة والتخمين .

٥. إن لها علاقة بتوقعات العملاء من حيث الدقة والأداء المتميز والتوقيت والكلفة .
أما من وجهة نظر (Hixon, 1992, 6) فيرى أنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة .

فيما أكد (احمد ، ٢٠٠٣، ١٠) إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات التي تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي إن المستفيد منه

مدخل (TQM) في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج ، وسعيها إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده في مجال التعليم .

وبشير (Schonberger,1992:17) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية هي:

- أ- تحقيق مستوى أفضل من جودة المنتجات (سلع/ خدمات) وتقليل تذبذب الجودة.
 - ب- استجابة أسرع في عمليات رضا الزبون وتقليل التذبذب في هذه الاستجابة.
 - ج- مرونة أكبر في الاستجابة والتكيف مع التغيرات في متطلبات واحتياجات الزبون واحتياجات الأسواق.
 - د- تكاليف أقل من خلال تحسين الجودة وحذف الأعمال التي لا تضيف أي قيمة.
- كما أكد (احمد ، ٢٠٠٣ ، ١٥) إن (TQM) في التعليم هي 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 التحسن المستمر للمنظمة.
- ويوضح (عليما ، ٢٠٠٤ ، ١٩) إن (TQM) في منظمات التعليم العالي تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا الزبون عن عمليات المنظمة ومخرجاتها وبما يحقق حاجاته ورغباته .
- فيما أشار (الطويل والكوراني ، ٢٠٠٦ ، ٦٦) إن (TQM) في المنظمات بعامة وفي منظمات التعليم العالي بخاصة هي مدخل فكري وثقافي وإداري وتنظيمي جديد تعتمد عليه الإدارات الجامعية لتحقيق التكامل والتنسيق بين جميع العاملين في أقسام الجامعة المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم للوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها إدارة الجامعة في البقاء والنمو في البيئة الخارجية المحيطة بها .
- تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان انه مهما اختلفت مفاهيم (TQM) في التعليم إلا أنها تشترك في العديد من العناصر أهمها :

١. أنها تعد فلسفة وإستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة طويلة للحكم على مدى نجاحها.
٢. توفر قيادات فاعلة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال .
٣. التركيز على التحسين المستمر للعملية التعليمية .
٤. تحتاج إلى توفر هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ .
٥. تحتاج إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني .

المحور الثالث : متطلبات تطبيق (TQM) في التعليم

إن متطلبات (TQM) هي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها (TQM) من خلالها تنظيم الجودة وجعلها محوراً لتنسيق العمل بين جميع الوظائف بالمنظمة ، فضلا عن جعل الزبائن جوهر اهتمامها من خلال تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المتعلقة بالسلع والخدمات التي يطلبونها (Nahmias, 1997, 70) .

ويوضح (عبيد ، ٢٠٠٣ ، ٤٩) إن متطلبات (TQM) تشكل نقطة الانطلاق والقاعدة المشتركة للتنفيذ الفعال، وإن اختلفت أهميتها النسبية في مستوى ما تقدمه من إسناد لإدارة الجودة الشاملة . والآتي إيضاح مختصر لكل منها :

أولاً : دعم الإدارة العليا

إن تطبيق (TQM) قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل ، ويحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه ، ومتى يمكن ذلك فإن الأمر يحتاج إلى اقتناع الجهات العليا (وزارة التعليم العالي، وإدارة التعليم بكل منطقة) بضرورتها ، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها (الغامدي ، ٢٠٠٧ ، ٥) وبنفس الاتجاه أشار (ابونبعة ومسعد ، ٢٠٠٠ ، ٢٢) إلى إن من متطلبات تطبيق (TQM) في التعليم الالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة . واعتبره (الطويل والكوراني ، ٢٠٠٦ ، ٧١) إن القيادة الإدارية للكلية أو الجامعة في ظل (TQM) يجب إن تتمتع بالتواصل المستمر مع العاملين والتأكيد على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفاعلية لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية المقدمة إلى الزبائن ومن ثم زيادة قدرة الكلية أو الجامعة على المنافسة وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو . فيما يرى (عليجات ، ٢٠٠٤ ، ١٢٣ - ١٢٤) إن القيادة في مؤسسات التعليم العالي تتخذ شكلاً جديداً في ظل تطبيق (TQM) بما تشمله من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين وإن كانت لا تتلقى الاهتمام نفسه إلى تلقاه في القطاعات الأخرى كقطاع الأعمال هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يلعب أعضاء هيئة التدريس دوراً مهماً في عملية القيادة في منظمات التعليم (الطويل والكوراني ، ٢٠٠٦ ، ٧٠) . ويشير (Bass et al., 1996:241) إلى أن الكثير من الأكاديميين يعارضون توجيهات الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القاعة التدريسية (قاعة المحاضرات)، إذ أنهم يرون في هذه التوجيهات مجرد إملاءات من الإدارة العليا للجامعة، ويعتقدون أنه تدخل غير مبرر في أعمال الهيئة التدريسية في قاعات المحاضرات. إن موقف الأكاديميين هذا يعدّ عائقاً أمام إدارات الجامعات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية، وهذا أيضاً يفسر سر نجاح الكثير من الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لأعمال الجامعة وكتلياتها المختلفة بصورة تفوق بكثير نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية.

ثانياً : التحسين المستمر

يشير (Krajewski & Ritzman, 1999, 321) إلى إن التحسين المستمر هو البحث المستمر عن الأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة . وبنفس الاتجاه أكد (الطويل والكوراني ، ٢٠٠٦ ، ٦٩) إن التحسين المستمر لجودة التعليم الجامعي ومخرجاته يعد من المتطلبات الجوهرية لـ(TQM) التي ستجد قبولا واسعا من الكليات والجامعات التي لا تتردد إدارتها يوماً عن تحسين عملياتها البحثية من أجل تحسين مخرجاتها نحو الأفضل ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية . واعتبر (النجار ،

٢٠٠٠، ٧٣-٧٥) إن التحسين المستمر في التعليم الجامعي هو احد متطلبات (TQM) الذي يجب على الإدارات الجامعية الالتزام به لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية ، فضلا عن أهميته في زيادة قدرة الجامعة على المنافسة . وينبغي مراعاة أن هناك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي، وهي (Shiba et al.,1993):

أ- الرقابة على العمليات: هو أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات وما ينجم عنها من مخرجات.
ب- التحسين المستجيب Reactive Improvement: ملخص هذا النمط إن التحسين يزاول بعد حصول المشكلة، فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة.

ج- التحسين الفاعل Proactive Improvement: هذا النمط يقوم على بناء التوقعات ودراسة وتحليل حاجات ورغبات الزبون، وإجراء عمليات التحسين في ضوء ذلك.

ثالثا : مشاركة العاملين

يرى (روبرت وواترمان، ١٩٩٩، ٣٤٤) إن من أسباب نجاح (TQM) يرجع إلى مشاركة العاملين في إعداد الخطط وتحمل المسؤولية في تنفيذها . فيما اعتبر (ابونبعة ومسعد، ٢٠٠٠، ٦٥) إن مشاركة العاملين في تطبيق (TQM) تتمثل في تحسين الجودة من خلال إشراكهم بالتعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها .

وأوضح (عقيلي ، ٢٠٠١، ٢٨) إن المشاركة الحقيقية للعاملين في تطبيق (TQM) تتمثل في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المنظمة من خلال تحديد ادوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة . وأشار (الطويل والكوراني ، ٢٠٠٦، ٧١) إلى إن على الإدارات الجامعية دعم فكرة مشاركة العاملين في الكلية أو الجامعة في إعداد خطط التعليم والتحسين لجودة الخدمات التعليمية والبحث والاستشارة وتنفيذ تلك الخطط وتحديد المعوقات والمشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها وتوجيههم على اتخاذ القرارات الصائبة .

ويؤكد (محجوب، ٢٠٠٣، ١٣٨) إن متطلبات تطبيق (TQM) في التعليم العالي مشاركة جميع التكوينات التنظيمية في الكلية أو الجامعة في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفقا لمعايير أداء متجددة .

ويوضح (Freed, et.al, 1999, 119) إن من بين المتطلبات التي تسهم في تطبيق (TQM) في التعليم الجامعي مراعاة متطلبات العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات الخاصة بجودة خدمات التعليم . ويرى (Heizer, 1996, 61) إن من متطلبات تطبيق (TQM) في التعليم الجامعي ازدياد مشاركة العاملين في إعداد الخطط واتخاذ القرارات في منظمات التعليم العالي وبعد ذلك من نقاط القوة التي تساعد في تطبيقها .

رابعا : التركيز على الزبون

اجمع العديد من الكتاب والباحثين على إن التركيز على الزبائن يعد من المتطلبات الأساسية لـ (TQM) ، ويتضح ذلك جلياً من خلال العديد من الجوائز كجائزة (مالكو بالدريج) التي أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بالزبائن والعمل على تحقيق حاجاتهم و رغباتهم (www.report.net) . وقد أكد (Martinich, 1997, 599) على تركيز الجودة لتلبية حاجات المستهلك ، وذلك يتطلب إن المؤسسة يجب أن تعمل مع زبائنها على تحديد احتياجاتهم من السلع والخدمات . وأوضح (الطويل والكوراني، ٢٠٠٦، ٧٠) إن التركيز على زبائن الكلية أو الجامعة واعتماد احتياجاتهم ورغباتهم بوصفها مؤشرات لاتجاهات فعاليات الكلية أو الجامعة والعمل على تلبيةها يعد من المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق (TQM) في الكلية أو الجامعة . ويؤكد (محجوب ٢٠٠٣ ، ١٤١) على إن مفهوم الزبون في الجامعة ينصرف إلى الطالب من جهة والى المنظمات وفعاليات المجتمع من جهة أخرى وفي كلتا الحالتين فإن جوهر الأمر يعد واحداً من حيث الحاجة للتعامل مع متطلباته ، إذ قد يتطلب الأمر إجراء تعديلات جوهرية في بعض النظم واللوائح التي يجب إن تصمم وتشغل وفقاً ل فلسفة الإدارة الجامعية وقناعات العاملين وإقامة نظم لتأمين أفضل قنوات الاتصال بهؤلاء الزبائن (الطلبة العاملين في منظمات المجتمع) .

وها يثار تساؤل مفاده من هو الزبون في التعليم الجامعي؟ حيث إن قطاع التعليم له خصوصيته، وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو الزبون الذي يستهدف بالخدمات الجامعية، وترى الباحثة (Cruickshank, 2003:1662) أن هناك عدة وجهات نظر في هذا الموضوع هي:

• الزبون هو الطالب:

كما يتفق عليه اغلب الباحثين، أمثال (Durlabhji and Fusilier,1999:9)، غير إن هناك انتقادات كثيرة لهذا التوجه في تعريف الزبون. ويرى (Bonser,1992:509) أن الأساتذة الجامعيين يجدون صعوبة كبيرة في التعامل مع الطالب كزبون، إذ أن الطالب ليس في وضع يؤهله لتحديد ما هي المهارات والمعرفة اللازمة لتعظيم أدائه عند مزاولته العمل بعد التخرج.

• الزبون هو المستخدم Employer:

وهذا الرأي ذهب إليه باحثون كثيرون أيضاً، وهنا يجري التعامل مع الطالب على انه المنتج Product ، ولذلك يجري التركيز على هذا المنتج (الطالب) وتمكينه بالمعرفة والمهارات اللازمة وتقديمه إلى سوق العمل. ولذلك تجري دراسة حاجات وتوقعات هذا السوق (مجموعة من المستخدمين) ليقدم إليهم الطلبة بالمواصفات المطلوبة التي تفي بحاجات السوق (Bailey and Bennett, 1996:81).

• الزبون يختلف باختلاف الخدمة الجامعية:

فهناك ثلاث فئات من الزبائن هم زبائن الخدمات التعليمية وزبائن خدمات البحث العلمي وزبائن الخدمات الأخرى للجامعة (Hebert , et.al.,1995:26).

إن متطلبات النجاح لأية منظمة تفرض عليها أن تبني أعمالها وخططها ونظمها على قاعدة تلبية حاجات ورغبات الزبون، والتعاطي مع الرضا كهدف استراتيجي عام. ويرى (Riley , 1997 , 191) إن على إدارة الكلية النظر إلى الطالب على انه الزبون الذي في ضوء إعداده وتكوينه يتم من خلال تقييم أداء تلك الكلية

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى لابد من الاهتمام بالزيائن الآخرين من أفراد المجتمع المحلي والعمل على تلبية احتياجاتهم .

خامساً : التعليم والتدريب

إن التدريب هو نشاط تعليمي منظم قادر على تحسين مستوى أداء الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته وهذا يتضمن تعليم الفرد مهارات جديدة أو تحسين مهاراته الموجودة ، لذا فإن تطبيق (TQM) في المنظمة يتطلب زيادة مسؤولية العاملين فيها اتجاه ذلك . وهذه بدورها تتطلب مستوى أكبر من مهارة وخبرة العاملين، وزيادة المهارات والخبرات لا يتحقق إلا من خلال زج العاملين في المنظمة بدورات تدريبية . ويؤكد (Goetsch & Davis, 1997, 16) إن التعليم والتدريب يعد من متطلبات (TQM) ويسهم هذا المتطلب في زيادة مستوى مهارات وقابليات الأفراد على أداء وظائفهم بشكل أفضل .

ويبين (Thomas & Lawrence, 2004, 397) إن أهمية التعليم والتدريب على تطبيق متطلبات (TQM) يسهم في مساعدة العاملين على تقديم الخدمة بالجودة التي يرغبها الزبائن . واعتبر (الطويل والكوراني، ٢٠٠٦، ٧٣) إن التعليم والتدريب يعد من متطلبات تطبيق (TQM) في التعليم العالي ، إذ إن تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل الكلية أو داخل الجامعة فكراً ونفسياً وإدراك مفهوم وأهداف ومتطلبات (TQM) وتقبلها أمر ضروري وذلك من أجل ضمان تعاونهم والتزامهم وإقناعهم بها، وتقليل درجة مقاومتهم لتطبيقها . ويبين (محمد، ١٩٩٨، ٣٨) إن إمكانية تطبيق (TQM) لدى القيادة الجامعية في مرحلة التعليم الجامعي سيتطلب إقامة برامج تدريبية ذات جودة عالية للنهوض بالعاملين في التعليم الأساسي حتى نضمن التطوير والتحسين لتلك المرحلة في كل جزئياتها .

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

أخذ موضوع إدارة الجودة الشاملة يستحوذ على اهتمام الباحثين والمفكرين في جامعات الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء ، وذلك لأهمية الجودة بوصفها سلاحاً تنافسياً تضمن كليات الجامعة من خلالها التكيف مع متطلبات المجتمع ومن ثم زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو ، ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في الكليات التابعة لجامعة ميسان نرى اليوم إن هناك فجوة على مستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الكليات التابعة لها .

وبالتحديد انحصرت مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية :

١. هل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة بجامعة ميسان اطلاع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها .
٢. هل هناك تصور واضح عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة بجامعة ميسان .

ثانياً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

١. تقديم إطار نظري لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها .
٢. دراسة مدى توفر المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات المبحوثة .

ثالثاً : فرضية البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تحديد فرضيته التي تتمثل بالآتي :
(تتوفر في الكليات المبحوثة المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة)
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.
٢. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب التركيز على الزبائن .
٣. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب القيادة الإدارية .
٤. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب المشاركة الكاملة للعاملين .
٥. يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب التعليم والتدريب .

رابعاً : اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضية البحث ، إذ تم جمع البيانات ذات العلاقة بالكليات المبحوثة وأعضاءها من خلال توزيع استمارة الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة .

الجانب الميداني

يتناول هذا المحور تحليلاً شمولياً لاستجابة عينة البحث لمتغيراتها من أجل تحديد إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة ميسان من خلال استجابة أفراد العينة للمتغيرات المتعلقة بالموضوع ، واجري التحليل من خلال استخدام التوزيع التكراري والتوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وتم اختيار جامعة ميسان ميداناً لإجراء البحث للعديد من المبررات والأسباب منها :
إمكانية اختبار متغيرات الدراسة في الكليات بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات خارج نطاق الجامعة لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب والدراسة الحالية ، ولأن بعض الكليات ذات تخصصات علمية وإنسانية .

وقد تم توزيع (٦٠) استمارة استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية وتم استلام (٥٨) منها، أي إن نسبة الاستجابة بلغت (٩٦ %) .

كما تم تصميم استمارة الاستبانة ومتغيراتها بالاستفادة من دراسات العديد من الباحثين والمهتمين في هذا المجال ومنهم (أبو نبعة ، ٢٠٠٠) و (الكوراني ، ٢٠٠١) و (عليمات ، ٢٠٠٤) و (Seymour , 1991) و (Heizer, 1993) و (Lewis & Smith, 1997) ، فضلاً عن وضع بعض الأسئلة المستمدة من مفهوم وأهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والأخذ بنظر الاعتبار بيئة كليات جامعة ميسان .

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

بهدف تحديد إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ميسان وبيان اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو هذا الموضوع من خلال تحليل استجابة المبحوثين للمتغيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ، تم إجراء التحليل من خلال استخدام التوزيع التكراري والتوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان واقع المتغيرات ذات العلاقة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات قيد البحث .

والآتي وصف وتشخيص كل مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

١. التحسين المستمر :

إذ أكد (82%) من المبحوثين على إن كلياتهم تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X1) (4.5 و 0.7) على التوالي . وأوضح (70%) من المبحوثين إن كلياتهم تحرص على فتح التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X2) (4.0 و 0.8) على التوالي . وبين (83%) من المبحوثين إلى إن كلياتهم تسعى إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة واللازمة لتدريس الطلبة باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X3) (4.29 و 0.77) على التوالي . وأشار (76%) من المبحوثين إلى إن كلياتهم تقوم بتحسين عمليات التدريس باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X4) (4.26 و 0.85) على التوالي . وأكد (80%) من المبحوثين على إن كلياتهم تسعى إلى تحسين عمليات إعداد البحوث العلمية باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X5) (4.22 و 0.82) على التوالي . وأوضح (85%) من المبحوثين بان كلياتهم تهتم بتخفيض نسب الرسوب إلى أدنى مستوى ممكن باستمرار من خلال تحسين عمليات التدريس ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X6) (4.04 و 0.84) على التوالي . وأشار (87%) من المبحوثين إلى إن كلياتهم تعمل على صيانة وتحديث الأجهزة والمعدات البحثية والتعليمية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X7) (4.24 و 0.87) على التوالي . وأوضح (72%) من المبحوثين على إن كلياتهم تسعى إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة واللازمة للبحث العلمي باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X8) (4.27 و 0.75) على التوالي .

والآتي نسبة اتفاق المبحوثين حول عبارات استمارة الاستبانة

ت	العبرة	نسبة اتفاق المبحوثين للعبارة
١	تسعى الكلية إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية باستمرار	%٨٢
٢	تحرص الكلية على فتح التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع	%٧٠
٣	تسعى الكلية إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة واللازمة لتدريس الطلبة باستمرار	%٨٣
٤	تقوم الكلية بتحسين عمليات التدريس باستمرار	%٧٦
٥	تسعى الكلية إلى تحسين عمليات إعداد البحوث العلمية باستمرار	%٨٠
٦	تهتم الكلية بتخفيض نسب الرسوب إلى أدنى مستوى ممكن باستمرار من خلال تحسين عمليات التدريس	%٨٥
٧	تعمل الكلية على صيانة وتحديث الأجهزة والمعدات البحثية والتعليمية	%٨٧
٨	تسعى الكلية إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة واللازمة للبحث العلمي باستمرار	%٧٢

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن غالبية المبحوثين قد أكدوا على أهمية التحسين المستمر بوصفه متطلباً من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وأنهم يسعون إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل الخاصة بكلياتهم ، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على انه (يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية) .

٢. التركيز على الزبائن

وأوضح (82%) من المبحوثين إن كلياتهم تهتم بالتعرف على حاجات الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X9) (4.02 و 0.89) على التوالي . وبين (77%) من المبحوثين إن رضا الزبائن (الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي) عن الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها كلياتهم من أولى اهتماماتهم ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X10) (3.92 و 0.89) على التوالي . وأشار (75%) من المبحوثين بان كلياتهم تقوم بسماع شكاوي الزبائن (الطلبة) والعمل على حلها قدر الإمكان ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X11) (4.12 و 0.79) على التوالي .

وأكد (52%) من المبحوثين إن كلياتهم تأخذ آراء الزبائن بنظر الاعتبار عند إعداد المناهج التعليمية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X12) (3.48 و 1.06) على التوالي. وبين (59%) من المبحوثين على إن كلياتهم تستخدم أسلوب المناقشة والحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير مناهج التعليم ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X13) (3.57 و 0.59) على التوالي .

والآتي نسبة اتفاق المبحوثين حول عبارات استمارة الاستبانة

ت	العبارة	نسبة اتفاق المبحوثين للعبارة
٩	تهتم الكلية بالتعرف على حاجات الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها	٨٢%
١٠	إن رضا الزبائن (الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي) عن الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الكلية من أولى اهتماماتها	٧٧%
١١	تقوم الكلية بسماع شكاوي الزبائن (الطلبة) والعمل على حلها قدر الإمكان	٧٥%
١٢	تأخذ الكلية آراء الزبائن بنظر الاعتبار عند إعداد المناهج التعليمية	٥٢%
١٣	تستخدم الكلية أسلوب المناقشة والحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير مناهج التعليم	٥٩%

اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول إن غالبية المبحوثين أكدوا على اهتمام كلياتهم بالزبائن (الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع المحلي) بوصفه مطلباً من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وأنها تسعى إلى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم باستمرار ، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (يتوفر في الكليات المبحوثة مطلب التركيز على الزبائن) .

٣. القيادة الإدارية

وأشار (74%) من المبحوثين بان القيادة الإدارية لكلياتهم تعد جودة التعليم سلاحاً تنافسياً ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X14) (4.19 و 0.78) على التوالي . وأكد (71%) من المبحوثين إن القيادة الإدارية في كلياتهم تطور قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الإدارية في الكلية، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X15) (4.15 و 0.79) على التوالي . وبين (64%) من المبحوثين إن القيادة الإدارية في كلياتهم تدعم الثقة بين جميع المستويات الإدارية بهدف التغلب على الشعور بالخوف من التغيير والتطوير في مجالات الخدمات التعليمية والاستشارية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X16) (4.02 و 0.90) على التوالي . وأشار (79%) من المبحوثين

إن القيادة الإدارية في كلياتهم تسعى إلى تقديم الحوافز المناسبة للتدريسيين والموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية المقدمة للزبائن ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X17) (3.76 و 1.08) على التوالي .

والآتي نسبة اتفاق المبحوثين حول عبارات استمارة الاستبانة

ت	العبارة	نسبة اتفاق المبحوثين للعبارة
١٤	تعد القيادة الإدارية للكلية جودة التعليم سلاحاً تنافسياً	٧٤%
١٥	تطور القيادة الإدارية في الكلية قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الإدارية	٧١%
١٦	تدعم القيادة الإدارية في الكلية الثقة بين جميع المستويات الإدارية بهدف التغلب على الشعور بالخوف من التغيير والتطوير في مجالات الخدمات التعليمية والاستشارية	٦٤%
١٧	تسعى القيادة الإدارية في الكلية إلى تقديم الحوافز المناسبة للتدريسيين والموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية المقدمة للزبائن	٧٩%

تأسيساً على ما سبق يمكن القول إن معظم المبحوثين قد أكدوا على دور القيادة الإدارية بوصفه متطلباً من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وأنهم يسعون إلى توفير رؤية مشتركة ، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه (يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب القيادة الإدارية) .

٤ . المشاركة الكاملة للعاملين

وأوضح (63%) من المبحوثين يؤكدون إن العاملين في كلياتهم يعملون كفريق عمل واحد ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X18) (3.76 و 1.08) على التوالي . وبين (74%) من المبحوثين إن جميع أقسام ووحدات الكلية تشارك في تقديم الآراء المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الكلية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X19) (3.98 و 0.69) على التوالي . وأشار (62%) من المبحوثين إلى إن كلياتهم تولي أهمية كبيرة للمقترحات المقدمة من قبل العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X20) (3.81 و 0.88) على التوالي . وأكد (85%) من المبحوثين بان كلياتهم تكافئ العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم مكافآت مادية ومعنوية، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X21) (3.79 و 0.98) على التوالي.

والآتي نسبة اتفاق المبحوثين حول عبارات استمارة الاستبانة

ت	العبارة	نسبة اتفاق المبحوثين للعبارة
١٨	العاملين في الكلية يعملون كفريق عمل واحد	٦٣%
١٩	إن جميع أقسام ووحدات الكلية تشارك في تقديم الآراء المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الكلية	٧٤%
٢٠	تولي الكلية أهمية كبيرة للمقترحات المقدمة من قبل العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة	٦٢%
٢١	تكافئ الكلية العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم مكافآت مادية ومعنوية	٨٥%

بناءً على ما تقدم يمكن القول إن غالبية المبحوثين أكدوا على أهمية المشاركة الكاملة للعاملين بوصفه متطلباً من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وأنهم يعملون على تحقيقه في جميع الأقسام التي تضمها كلياتهم ، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على انه (يتوفر في الكليات المبحوثة مطلب المشاركة الكاملة للعاملين) .

٥. التدريب والتعليم

أكد (76%) من المبحوثين على إن كلياتهم تعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين لديها باستمرار ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X22) (4.06 و 0.87) على التوالي . وأوضح (78%) من المبحوثين بان كلياتهم تعمل على تشجيع الأقسام العلمية لتقديم التدريب العملي المناسب للطلبة خلال دراستهم في الكلية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X23) (4.20 و 0.82) على التوالي . وبين (74%) من المبحوثين إن كلياتهم تسعى إلى إدخال العاملين لديها في دورات تدريبية ، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X24) (3.68 و 1.11) على التوالي .
والآتي نسبة اتفاق المبحوثين حول عبارات استمارة الاستبانة

ت	العبارة	نسبة اتفاق المبحوثين للعبارة
٢٢	تعمل الكلية على تطوير مهارات وقدرات العاملين لديها باستمرار	٧٦%
٢٣	تعمل الكلية على تشجيع الأقسام العلمية لتقديم التدريب العملي المناسب للطلبة خلال دراستهم في الكلية	٧٨%
٢٤	تسعى الكلية إلى إدخال العاملين لديها في دورات تدريبية	٧٤%

اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول إن غالبية الأفراد المبحوثين أكدوا على أهمية التدريب والتعليم بوصفها مطلباً من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وأنهم يسعون إلى تحقيق هذا المتطلب في كلياتهم، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على انه (يتوفر في الكليات المبحوثة متطلب التعليم والتدريب) .

خلاصة القول ، ومن خلال استطلاع آراء أعضاء الهيئة التدريسية نرى إن اغلب متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتوفر في الكليات المبحوثة ، الأمر الذي يستلزم من قياداتها الإدارية معالجة أية نقاط للضعف بهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الكليات بشكل سليم والاستفادة من نتائج التطبيق .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية تتمثل بالآتي :

1. يتوفر في بيئة الكليات قيد البحث معظم الأهداف والمتطلبات لتبني إدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم فهي ملائمة للتطبيق على وفق وجهات نظر الأفراد المبحوثين .
2. أظهرت نتائج وصف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها في الكليات قيد البحث الآتي:
تتفق إجابات معظم المبحوثين على إن كلياتهم تحاول إن تحقق التحسين المستمر وتركز على الزبائن ، وإن القيادة الإدارية لكلياتهم تعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية ، كما اتفقت إجابات معظم المبحوثين على إن كلياتهم تسعى إلى تحقيق المشاركة الكاملة للعاملين وأنها تهتم بتدريب وتعليم العاملين لديها من خلال إدخالهم في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم .

ثانياً : التوصيات

- في ضوء نتائج هذه الدراسة ، ومن أجل تقديم خدمات تعليمية بجودة أفضل وتحسين جودة التعليم الجامعي في جامعة ميسان ، يوصي الباحثان بما يأتي:
1. لا بد من تبني ثقافة الجودة ونشرها والعمل بها بدءاً من الإدارة العليا مروراً بجميع التدريسيين والموظفين والعاملين في جامعة ميسان .
 2. ضرورة قيام القيادات الإدارية للكليات بتطبيق (TQM) والنظر إليها على وفق أساس استراتيجي مستقبلي ، إذ تقود إلى إجراء التحسين المستمر في جميع أنشطة الكلية ، ومن ثم تحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن وكسب رضاهم ، ويسمح ذلك في بقاء الكلية ضمن أجواء المنافسة المتنامية .
 3. تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية الإداريين والفنيين تتناول مفهوم (TQM) وأهدافها ومستلزمات تطبيقها لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية .

٤. العمل على تنمية القيم والاتجاهات المتعلقة بـ(TQM) وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين في جامعة ميسان ، والعمل بروح الفريق الواحد ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل كالبرامج التدريبية والاجتماعات .
٥. على الرغم من أن الإدارة العليا للجامعة تعتقد فلسفة تؤكد على تقديم الخدمات التعليمية الأفضل، وتتبنى رسالة مؤسسية تركز على ضرورة ضمان جودة التعليم الجامعي، غير أن الإدارة العليا للجامعة لا تزال تهمل بعض القضايا التي تتعلق بضمان الجودة وينبغي أن تراعيها، ومنها:
- تقييم أداء الإداريين بمختلف مستوياتهم من منظور المرؤوسين ذوي العلاقة .
 - تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بمختلف مستوياتهم من خلال مقاييس معينة أو من منظور الطلبة .
 - وضع خطة إستراتيجية شاملة عامة على مستوى الجامعة تراعي احتياجاتها المادية والعمرانية والبشرية مع تخصيص الموارد اللازمة لعمليات التوسع حتى لا تؤدي عمليات التوسع إلى الترهل والإنهاك.
 - زيادة مستوى فاعلية عمليات الرقابة بما يؤدي إلى خدمات تعليمية أفضل، وإجراء دراسات تحليلية تحدد أنواع الرقابة اللازمة لكل شريحة من شرائح العاملين.
٦. ضرورة استحداث وإنشاء وحدة إدارية تنظيمية مستقلة تكون مهمتها الأساسية ضمان جودة التعليم الجامعي، وتعمل من خلال وصف وظيفي واضح، ويقترح الباحثان أن تكون هذه الوحدة ضمن هيئة مجلس الجامعة - الأمانة العامة وتسمى (وحدة ضمان وضبط الجودة الجامعية) .

المصادر العربية

١. أبو نبعة ، عبد العزيز ومسعد، فوزية ، ٢٠٠٠، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد ٢٢، العدد ٦١، جامعة الموصل .
٢. احمد، إبراهيم احمد ، ٢٠٠٣ ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
٣. الأنصاري، احمد ، ٢٠٠٢، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، قطر ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج .
٤. انكستون ، فيليب ، ١٩٩٥، التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، الجزء الأول ، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية لإدارة (بميك) .

٥. البناء، رياض رشاد ، ٢٠٠٧، إدارة الجودة الشاملة - مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، الرياض.
٦. الجبوري، ميسر إبراهيم ، ٢٠٠٨ ، نظم إدارة الجودة ، دار ابن الأثير للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
٧. حسن ، عماد الدين شعبان ، ٢٠٠٧، الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية .
٨. الخطيب ، محمد ، ٢٠٠٧، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، القصيم .
٩. خفاجي، عباس ، ١٩٩٥، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء ، عمان .
١٠. درباس ، احمد سعيد ، ١٩٩٤ ، إدارة الجودة الكلية ، مفهومها وتطبيقاتها الزبونية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ، مجلة رسالة الخليج العربي ، المجلد ١٤ ، العدد ٥٠ .
١١. نياض، إسماعيل ، ١٩٩٧، مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي ، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة .
١٢. روبرت وواترمان ، ١٩٩٩، براءة الإدارة في الشركات الأمريكية ، ط ١ ، ترجمة علاء عبد المنعم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
١٣. السعود، راتب ، ١٩٩٤ ، الفاعلية الدراسية في الفكر التربوي : مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية، مجلة الدراسات ، المجلد ٢١ ، العدد ١ ، الجامعة الأردنية .
١٤. الطويل ، أكرم احمد والكوراني، فارس يونس ، ٢٠٠٦، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل ، دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد ٢٨ ، العدد ٨٢ .
١٥. عبيد، عبد السلام ، ٢٠٠٣، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
١٦. عشبية، فتحى درويش ، ٢٠٠٠، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد ٣ .
١٧. عقيلي ، عمر وصفي ، ٢٠٠١، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر ، دار وائل للنشر، عمان .
١٨. عليمات ، صالح ناصر ، ٢٠٠٤ ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، كلية التربية، دار الشروق ، جامعة اليرموك .
١٩. الغامدي ، علي محمد، ٢٠٠٧، تطوير مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية في ضوء المواصفة الدولية (ISO 9002)، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، القصيم .
٢٠. فيلد، دالبستر، ١٩٩٥، الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور علي سرور ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية .

٢١. محجوب، بسمان فيصل ، ٢٠٠٣، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، البحوث والدراسات ، مصر .
٢٢. محمد، عبد الخالق فؤاد ، ١٩٩٨، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي (التعليم الأساسي) ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة.
٢٣. المهدي، إبراهيم محمد ، ١٩٩٧، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري ، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر .
٢٤. النجار ، فريد راغب ، ٢٠٠٠، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ط ١، ابتراك لنشر والتوزيع، القاهرة .
٢٥. الوكيل، صبحي كامل ، ١٩٩٧، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر ، مؤتمر التعليم الأساسي : حاضره ومستقبله ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مصر .

المصادر الأجنبية

1. Bailey, D., and Bennett, J., (1996), "The Realistic Model of Higher Education," *Quality Progress*, No. 29.
2. Bass, K., Dellana, S., and Herbert, F., (1996), "Assessing the Use of Total Quality Management in the Business school Classroom," *Journal of education for Business*, Vol. 72, No. 4.
3. Bonser, C. (1999), "Total Quality Education," *Public Administration Review*, No. 52.
4. Cruickshank, Mary (2003), "Total Quality Management in the Higher Education Sector: a Literature Review from an International & Australian Perspective," *TQM & Business Excellence*, Vol. 14, No. 10, December.
5. Durlabhji, S., and Fusilier, M. (1999), "The Improved Classroom: Applying TQM to College Teaching," *Managing Service Quality*, No. 9.
6. Hebert, F., Dellana, S., and Bass, K., (1995), " Total Quality Management in The Business School: The Faculty View Point," *Advanced Management Journal*, No. 60.
7. Egbert, D., 1990, A macro – analysis of quality assessment in higher education, *journal of higher education* , vol. 19 , no. 1 .
8. Federal Institute Of Quality , 1990, **Federal total quality management hand book** , Washington , d.c.
9. Freed, E, 1999, Implementing the quality principles in of higher education, **higher education action** , vol. 32 , no. 2 .
10. Goetsch, d. & Davis, s., 1997, **Introduction to quality management for production processing a service**, 2nd. , ed., grew – hill co. USA .
11. Heizer, j., 1996, **Production and operations management : strategy and tactical decision** , 4th , ed., prentice – hill . inc, USA .
12. Hixon, j., 1992, **Total quality management challenge to urban school, education leadership** .
13. Joseph, R. , 1991, **Implementers total quality management on over view with out publisher** , Santiago, Preiffer USA .

14. Krajewski, L. & Ritzman, L, 1999, **Operation management : strategy and analysis** , 4th , ed ., Addison – Wesley publishing , USA .
15. Martinich, 1997, **Production & Operation management : An applied modern approach** , john wiley & sons inc., new york .
16. Nahmias, s., 1997, **Production & Operations analysis** , 3rd , graw – hill co. USA .
17. Riley, j. , 1997 , Total quality management in higher education, Personal Journal Vol. 16 , No. 2 .
18. Schonberger, R., (192), "Total quality Management Cuts a Broad Swatch- Through Manufacturing and Beyond," *Organizational Dynamics*, Spring.
19. Thomas, j. & Lawrence, d., 2004, Evaluation the Deming management model of total quality in service , **journal decision sciences** , vol. 35, no. 3, USA .
20. Youssef, M. (1994), "Design for Manufacturability and Time-to-Market: Theoretical Foundations," *International Journal of Operations and Productions Management*, No. 12.
21. www.iso.com.
22. [www.quality.com\book](http://www.quality.com/book) .
23. www.Report.org .

الملحق (١)

استمارة الاستبانة

جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الأستاذ الفاضل.....المحترم

نهديك تحياتنا وبعد...

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد بحث في تخصص إدارة الأعمال والموسوم (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة ميسان). والهادف إلى بيان إمكانية رفع مستوى جودة التعليم في جامعة ميسان من خلال تحديد متطلبات اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى توفر هذه المتطلبات في جامعة ميسان لمساهمة ذلك في تعزيز وتطوير العملية التعليمية فيها. وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأنّ البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لتثبيت الاسم.

ملاحظة عامة:

يرجى الإجابة على الأسئلة جميعها، لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
باستطاعة الباحثان الإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة.
مع الشكر والتقدير...

الباحث
م.م رياض ضياء عزيز

الباحث
م.م علاء عبد السلام مصطفى

٢٠١٠

بيانات شخصية:

١- المركز الوظيفي الحالي:

٢- الدرجة العلمية:

--- بكالوريوس	--- ماجستير أو دبلوم عال	--- دكتوراه
---------------	--------------------------	-------------

٣- الرتبة العلمية:

--- أستاذ مساعد	--- أستاذ مشارك	--- أستاذ
--- مدرس مساعد	--- مدرس	--- محاضر

٤- الجنس:

--- أنثى	--- ذكر
----------	---------

٥- الخبرة في العمل الجامعي (داخل وخارج الجامعة):

--- أقل من ٥ سنوات	--- من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
--- من ١٠ - أقل من ١٥ سنوات	--- من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة
--- من ٢٠ - أقل من ٢٥ سنة	--- من ٢٥ - أقل من ٣٠ سنة
---	--- ٣٠ سنة فأكثر

٦- العمر:

--- أقل من ٣٠ سنة	--- ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة
--- ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	--- ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة

٥٥ - أقل من ٥٠ سنة	٤٥ - أقل من ٥٠ سنة
٦٠ - سنة فأكثر	٥٥ - أقل من ٦٠ سنة

١: التحسين المستمر:

ت	الفقرات	٣ أتفق	٢ محايد	١ لا أتفق
١.	تسعى الكلية إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية باستمرار.			
٢.	تحرص الكلية على فتح التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع.			
٣.	تسعى الكلية إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة واللازمة لتدريس الطلبة باستمرار.			
٤.	تقوم الكلية بتحسين عمليات التدريس باستمرار.			
٥.	تسعى الكلية إلى تحسين عمليات إعداد البحوث العلمية باستمرار.			
٦.	تهتم الكلية بتخفيض نسب الرسوب إلى ادنى مستوى ممكن باستمرار من خلال تحسين عمليات التدريس.			
٧.	تعمل الكلية على صيانة وتحديث الأجهزة والمعدات البحثية والتعليمية.			
٨.	تسعى الكلية إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة واللازمة للبحث العلمي باستمرار.			

٢. التركيز على الزبائن:

ت	الفقرات	أُتفق ٣	محايد ٢	لا أُتفق ١
٩.	تهتم الكلية بالتعرف على حاجات الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها.			
١٠	إن رضا الزبائن (الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي) عن الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الكلية من أولى اهتماماتها.			
١١	تقوم الكلية بسماع شكاوي الطلبة والعمل على حلها قدر الإمكان.			
١٢	تأخذ الكلية آراء الزبائن بنظر الاعتبار عند إعداد المناهج التعليمية.			
١٣	تستخدم الكلية أسلوب المناقشة والحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير مناهج التعليم.			

٣. القيادة الإدارية:

ت	الفقرات	أُتفق ٣	محايد ٢	لا أُتفق ١
١٤	تعد القيادة الإدارية للكلية جودة التعليم سلاحاً تنافسياً.			
١٥	تطور القيادة الإدارية في الكلية قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الإدارية.			
١٦	تدعم القيادة الإدارية في الكلية الثقة بين جميع المستويات الإدارية بهدف التغلب على الشعور بالخوف من التغيير والتطوير في مجالات الخدمات التعليمية والاستشارية.			
١٧	تسعى القيادة الإدارية في الكلية إلى تقديم الحوافز المناسبة للتدريسيين والموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية المقدمة للزبائن.			

٤. المشاركة الكاملة للعاملين:

ت	الفقرات	أُتفق ٣	محايد ٢	لا أُتفق ١
١٨	العاملين في الكلية يعملون كفريق عمل واحد.			
١٩	إن جميع أقسام ووحدات الكلية تشارك في تقديم الآراء			

ت	الفقرات	أُتفق ٣	محايد ٢	لا أُتفق ١
	المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها الكلية.			
٢٠	تولي الكلية أهمية كبيرة للمقترحات المقدمة من قبل العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة.			
٢١	تكافئ الكلية العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم مكافآت مادية ومعنوية .			

٥ التدريب والتعليم:

ت	الفقرات	أُتفق ٣	محايد ٢	لا أُتفق ١
٢٢	تعمل الكلية على تطوير مهارات وقدرات العاملين لديها باستمرار.			
٢٣	تعمل الكلية على تشجيع الأقسام العلمية لتقديم التدريب العملي المناسب للطلبة خلال دراستهم في الكلية.			
٢٤	تسعى الكلية إلى إدخال العاملين لديها في دورات تدريبية.			