

## أ نموذج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

م.د. منتهى عبد الزهرة محسن      الباحث / فراس وليد احمد  
جامعة بغداد – كلية التربية للعلوم الانسانية (ابن رشد)

### الملخص :

يقتصر البحث الحالي على جميع العاملين في شعب ووحدات الموارد البشرية في رئاسة وكليات الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (٢٠١٣ - ٢٠١٤). لتحقيق هدف البحث ، قام الباحث ببناء الأداة من خلال اطلاعه على الأدب الإداري والدراسات السابقة ومعتمداً على معايير اتحاد الجامعات العربية ومناقشتها مع مجموعة من الخبراء المختصين في ميدان الإدارة التربوية والإدارة العامة، وتأكد الباحث من صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري ، بعرضه على مجموعة من المحكمين ، تضمنت الأداة بصورتها الأولية (١٤٦) فقرة وبعد عرضها على مجموعة من الخبراء ، فقد تم حذف (٦٣) فقرة ، وبذلك غدت أداة البحث مؤلفة من (٨٣) فقرة موزعة على عشرة مجالات هي (رؤية وأهداف المؤسسة ، التخطيط الاستراتيجي ، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية، الموارد التقنية والمعلوماتية، الأخلاقيات الجامعية، التحسين المستمر، القياس والتقويم). وكذلك تم التأكد من ثبات الأداة باعتماد طريقتين الأولى ( إعادة الاختبار ) والطريقة الثانية ( الفاكرونباخ ). وقد تم احتساب نسبة (٧٩ %) من أفراد مجتمع البحث ، أي بواقع (١١٥) فرد من أصل (١٤٥) فرداً ممن يعملون في هذه التشكيلات الادارية.

**Abstract:**

The study is limited to the employees working in the units and sections of the human resources in the presidency of colleges of Al-Mustansriya university for the academic year (2013/2014). To achieve the objectives of the research, the researcher used the questionnaire to realize the objective of his study. He built an instrument by reviewing the administrative literature and the previous studies depending on the criteria of the Arab Union of Universities and discussed them with the specialized in the field of educational management and general administration. The researcher verifies the validity of the questionnaire by the use of apparent validity by showing them to experts of arbitrators. The instrument in its primary form includes 146 items after display to arbitrator, after the exclusion of 63 items, the approval of 83 items distributed into ten fields (perspective and objectives of the institutions, strategic planning, financial and material sources, technical and information sources, university ethics, constant improvement, measurement and evaluation) .

Also, the validity of the instrument was verified by the use of two methods re-test coefficient of which and the second method is (Alphacrobach) the coefficient .The sample: a rate of %79 of the research community were chosen i.e. 115 employees out of 145 employees.

## الفصل الأول

## التعريف بالبحث

## مشكلة البحث:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي أصبحت لا غنى عنها في تطبيقاتها بالمؤسسات إذ تقوم على تهيئة وتوفير المناخ المناسب القادر على توظيف الطاقات واستغلال القدرات للعاملين، وقد امتد هذا المفهوم في تطبيقاته من المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة إلى العديد من المؤسسات التعليمية لما لها من اثر وفوائد للعاملين في هذه المؤسسات.

ومما لاشك أن العديد من المؤسسات تعاني من ضعف وقصور في تطوير هياكلها الادارية والتنظيمية، ويعود اغلبه إلى ضعف في مستوى أداء الموارد البشرية حيث تدار على وفق أنماط إدارية تقليدية لم تعد تجدي نفعاً في ظل التغيرات وازدياد المنافسة ما بين المؤسسات المختلفة، فلا بد من التحول إلى الأساليب الادارية الحديثة التي أثبتت كفاءتها في تحقيق أداء مؤسسي جامعي يلبي الطموح المتمثل في إدارة الجودة الشاملة. (سلطان، ٢٠٠٨ : ٥).

وتعد الجامعة واحدة من المؤسسات المجتمعية المهمة وإحدى الوسائل والأدوات الفاعلة والرئيسية في إعداد القوى البشرية المؤهلة على إحداث التنمية المنشودة في مختلف القطاعات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وان تحقيق الجامعة لأهدافها يتوقف على فاعلية الإدارة التربوية وكفاءتها في الوصول إلى الأهداف المرسومة لها، فكانت نقطة تحول هامة عن طريق عمليات الإصلاح الإداري والتعليمي، وتأتي الجودة كاتجاه تطويري معاصر يمثل اليوم من اجل تقويم الإدارة وتطويرها.

(محسن، ٢٠١٣ : ٣)

والى جانب ما تقدم، فقد تحسس الباحثان بوجود مشكلة في التشكيلات الادارية المتمثلة بالموارد البشرية في الجامعة المستنصرية يتحتم الوقوف عندها. إذ لا بد من الهياكل التنظيمية، والإدارية أن تغيير من فعاليتها، ومهامها، ووظائفها الادارية إذ لم

يعد النمط التقليدي السائد في الإدارة يصلح لهذه المؤسسات في الجامعة ، فلا بد منها البحث عن أنماط إدارية جديدة أكثر مرونة، وقدرة على الاستيعاب، والإفادة من التكنولوجيا الحديثة المعاصرة إلى مستوى عالي من الجودة يوائم الحاجات، والمستجدات على طريق التنمية لتطوير، وتحسين أداء العاملين، وتنمية مهاراتهم، وإمكاناتهم لأداء المهام التي تقع على عاتقهم في كل وحدة من وحدات المؤسسة الجامعية المواكبة للتغيرات الحاصلة اليوم، وبغية تحقيق أهداف رضا المستفيد.

### أهمية البحث :

يتسم العصر الذي نعيش فيه ونحن في بداية الألفية الثالثة التغيرات السريعة والمتلاحقة بفعل انتشار المعرفة العلمية والتكنولوجية ونظم الاتصال وغيرها. ولعل ابرز مسميات هذا العصر الكبير في وسائل الإنتاج وأساليبه أو التغير في مستوى مهارة الأداء للأعمال المختلفة ، الأمر الذي يتطلب توافر القوى البشرية المؤهلة والمدربة لأداء هذه الأعمال بالمستوى المطلوب كي تؤدي المؤسسات المهمات المنوطة بها بكفاءة وفاعلية ، تتسجم ومتطلبات العصر إذ لا بد لها من تطوير مهارات العاملين وتمييزها باستمرار ( طلبة ، ١٩٩٩ ، ٢٨ )، لذا فقد فرضت هذه التغيرات مهمات جديدة في مجال إعداد القوى العاملة والمؤهلة والمدربة وفقاً لحاجات المجتمع وتطوره ، الأمر الذي انعكس على المؤسسات المختلفة الإنتاجية والخدمية والتعليمية بصورة خاصة، وهو ما ساعد على خلق روح التنافس وتقديم الأفضل من خدمات وجودة تعليمية في هذه المؤسسات الأكاديمية والتعليمية .

أن أهمية هذا الموضوع تنبع من واقع ازدياد طلب المجتمع على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ومما تعانيه مؤسسات هذا القطاع من مشكلات وتحديات تم الحديث عنها سابقاً، وطالما أنّ قطاع التعليم العالي والبحث العلمي هو عبارة عن مجموعة مؤسساتية متخصصة في الإنتاج والتسويق لحزمة من الخدمات التعليمية والبحثية والتي تعد إحدى الركائز الأساسية في تحقيق البناء السليم للمجتمع، وهذه الخدمات لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا جرى إنتاجها

وتقديمها بمستوى متميز من الجودة، ومن هنا كان لابد من التركيز على هذا القطاع الخدمي على اعتبار أنه يشكل شريحة واسعة ومهمة من قطاع المجتمع.

(طرابلسية، ٢٠١١: ٣٥)

ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي على النحو الآتي:

١. أهمية تأثير الجودة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص ، وتأثيرها في تحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية من اجل تقديم خدمات مناسبة.
٢. يسهم في تحديث النظم الادارية عامة لمؤسسات الجامعة وإدارة الموارد البشرية خاصة وإعادة بنائها على وفق متطلبات المرحلة الراهنة.
٣. يكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين في تشكيلات إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على وفق متغيرات الأنموذج التي سيتم اكتشافها.

#### هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى:

"أنموذج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة".

#### حدود البحث (Limits of the Research):

يقتصر البحث الحالي على جميع العاملين في شعب ووحدات الموارد البشرية في رئاسة وكليات الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (٢٠١٣ - ٢٠١٤).

#### تحديد المصطلحات (Definition of Terms):

يحدد الباحث المصطلحات الرئيسية الواردة في البحث على النحو الآتي :

أولاً: الأنموذج ( The model ) :

عرفه (الراوي، ٢٠٠١) : "بأنه هيكل نظري لمتغيرات أساسية وثانوية تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف الأنموذج" (الراوي، ٢٠٠١ : ٢٧) .

ثانياً: التدريب (Training):

عرفه (السكرانه ، ٢٠٠٩): "وهو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفاعلية" (السكرانه، ٢٠٠٩ : ١٩)

ثالثاً: التطوير (development):

عرفه (القريوتي، ١٩٩٩) : "انه مجهودات مؤسسة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (القريوتي ، ١٩٩٩ : ٢٢٩) .

رابعاً: الأداء (performance):

عرفه (فلية وعبد الحميد ، ٢٠٠٥) : "هي عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل ومكافأته بقدر ما يعمل وينتج ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به" (فلية وعبد الحميد ، ٢٠٠٥ : ٢٦٥) .

خامساً : الموارد البشرية ( Human Resources ) :

عرفته (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠١٠): "هو العمود الأساس في أي مؤسسة أو دائرة لما لها من أهمية في كل ما يتعلق بالموظفين من تعيين وإعادة تعيين ونقل الخدمات والتنسيب ومنح العلاوات والترفيعات والقدم والسيطرة على حركة الملاك واحتساب الخدمة والدرجات الوظيفية ومتابعة سيرة الموظفين من تعيينهم ولغاية إحالتهم على التقاعد " ( وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠١٠ : ٢) .

سادساً: المعايير (Criteria):

عرفه (السنبل، ٢٠٠١): "إنه مستوى الأنموذجي المطلوب للأداء أو هو الإطار المرجعي الذي يقوم على أساسه الأداء الواقعي ويحدد مدى ابتعاده أو اقترابه من هذا المعيار" (السنبل، ٥٢: ٢٠٠١)

سابعاً: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

عرفه (الكناني، ٢٠٠٥): "بأنها هي فلسفة إدارية وتفكير جديد تشمل أساليب إدارة الموارد المادية والبشرية، وتعتمد المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ والتعاون من قبل جميع منتسبي المؤسسة الجامعية بما يحقق الجودة الملائمة لمخرجاتها". (الكناني، ٢٠٠٥: ١٠)

التعريف النظري للباحث:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن أن يتبنى الباحث تعريف (الكناني) تعريفاً نظرياً لعلاقته بالبحث الحالي .

التعريف الإجرائي للباحث:

هو التصور للأنموذج التدريبي المقترح بناءه في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (رؤية وأهداف المؤسسة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية، التحسين المستمر للجودة، قياس وتقويم الجودة) التي يمكن تطبيقها على الشعب والوحدات الادارية المتمثلة بالموارد البشرية في الجامعة المستنصرية بغية الارتقاء بمستوى الأداء وتطويره، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على فقرات الاستبانة المعدة للبحث الحالي.

## الفصل الثاني

## جوانب نظرية

## المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية

## مفهوم التدريب :

التدريب مشتق من الفعل ( يدرّب ) to train مشتق من كلمة فرنسية trainer وتعني يسحب الى to drag . وهناك العديد من التعاريف للفعل " يدرّب " منها : يسحب ، يغري ، ينمو بطريقة مرجوة .... الخ ، وان التدريب الفعال يرتبط أساساً بنمو المشكلات ومحاولة استخدام الوسائل العلمية كلها . ( ياغي، ٢٠١٠ : ٤).

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق ويمكن أن يتفق عليه من مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة ، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم ولذا فان العديد من الباحثين والمفكرين يؤكدون على أن التدريب ( منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الاهداف التنظيمية ) ، كما يرى البعض بأنه ( العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد). (حمود والخرابشة، ٢٠٠٩ : ١٢٥).

## أهمية التدريب :

لقد أصبح التدريب والتطوير حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة ، يستخدم في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيات وتجهيزات العمل وأساليبه ، التي أصبحت معقدة ، وبحاجة إلى مهارات متعددة ومتنوعة وذات مستوى عال. وهذا لا يتم إلا من خلال التدريب والتطوير ، فالموارد البشرية التي تحتاجها مؤسسات العصر موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة ، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيات المتجددة ، والمعرفة الادارية المعاصرة ، وأساليب وطرق العمل الجديدة ،

والعمل في عدة مواقع أو وظائف " تنفيذ الأعمال في المؤسسة المعاصرة ، انتقال من الأعمال الفردية إلى فرق العمل المدارة ذاتياً " ، والذي يتطلب بطبيعة الحال الحاجة إلى تدريب وتطوير أدائهم ، لإكساب الموارد البشرية في الوحدات الادارية في كافة مؤسساتهم مهارات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية ، ومواجهة حاجاته المستقبلية ، في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم .

(الشعبان والابج ، ٢٠١٤ : ٢١٨-٢١٩ )

### أهداف التدريب:

من الاهداف الأساسية للتدريب هي التطوير والتغيير ولا يقصد بالتغيير هنا استبدال شخصية بأخرى أو فرد من نوع جديد . وإنما المقصود هو التغيير الذي يمكن أن ينجم نتيجة لمعان الفكر ومراجعة التصرفات والتأمل في السلوك وفي كيفية التصرف في المواقف ومواجهة المشكلات وطريقة معالجتها ، بما يمكن الفرد من إعادة تقويم فكره عن عمله وعن علاقاته ، بما يساعده في أداء هذا العمل على وجه أفضل ويعاونه على التقدم الوظيفي والتدرج في طريق الحياة العلمية.

(درويش وتكلا، ١٩٩٢: ٥٩٦)

ونظراً للأهداف التي يسعى التدريب كمنشأ أنساني لبلوغها فان ذلك من شأنه أن يحققها على الصعيد العملي والتطبيقي والتي تتمثل بما يأتي:

١. زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى المؤسسي لا سيما وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره ايجابياً على زيادة وتحسين الإنتاجية من الناحية الكمية والنوعية.
٢. يساهم في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم .
٣. يعتبر التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على تشغيل وظائف جديدة داخل المؤسسة الجامعية.
٤. يساهم التدريب في ترشيد القرارات الادارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفاعلية.

٥. التدريب الفعال من شأنه أن يساهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالإشراف سيما وان حصيلته التدريب تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود.
٧. التدريب يساهم بتقليص الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المؤسسة بشكل عام . ( حمود والخرشة ، ٢٠٠٩ : ١٢٨ ) .

### المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة .

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعد من المفاهيم الأكثر انتشاراً في الوقت الحاضر ، لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات ، ويشير هذا المفهوم بشكل مجمل إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها إلى تحقيق أقصى درجة من الاهداف المتوخاه للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق واقل جهد وتكلفة ممكنة . كما يتبلور مفهوم إدارة الجودة فيما يتبعه المسؤولون عن سير المؤسسة من أساليب إدارية وأنشطة وممارسات في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة ، وذلك وفقاً لنظم تقود إلى التحسين الدائم والمحافظة على مستوى الجودة.(البيلاوي وآخرون، ٢٠١٠ : ١٢).

كما تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي نالت الاهتمام لما حققته من نجاحات باهرة في شتى الأصعدة ؛لأنها أحدثت تغييراً كبيراً في فلسفة الإدارة وبما تحمله من الأفكار والمبادئ والنظم العصرية المتطورة لتحقيق الاهداف المنشودة لأية مؤسسة.وعلى الرغم من تعدد تعريفات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتباين آراء الباحثين والمتخصصين وأفكارهم من شخص إلى شخص آخر بحسب الحالة والمكان والزمان، إلا أن هناك تنوعاً في المسميات والأوصاف لإدارة الجودة الشاملة ، وذلك ما بين مدخل جديد، وثقافة تنظيمية وفلسفة عصرية، ونظام ، وأسلوب إداري حديث، أو نمط جديد وغيرها. ( السامرائي والناصر ، ٢٠١٢ : ١٩).

## عناصر إدارة الجودة الشاملة :

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في عدد العناصر المكونة لإدارة الجودة الشاملة مثلما تباينت تعاريفها ومن هذه الآراء ما يأتي:  
الرأي الأول: لـ جابنسكي ( Japinsky )/يرى أن عناصر الجودة تتمثل في التركيز على:

(الزبون / المستفيد- العمليات والنتائج معاً- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها- تعبئة خبرات القوى العاملة - اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق والتغذية الراجعة).  
الرأي الثاني: لـ جوران ( Juran )/يركز هذا الاتجاه على:  
(تحديد الاهداف- تحديد العمل واحتياجاته- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة- تحديد وسائل التحكم).

الرأي الثالث: لـ كلين (Kline)/يرى هذا الرأي أن عناصر الجودة الشاملة هي:  
(دعم التزامات القيادات الادارية العليا- التركيز في إرضاء المستفيدين من المخرجات- مشاركة الموظفين على مختلف المستويات في جهود التحسين المستمر- مكافأة الأداء المتميز- تدريب العاملين على الطرائق المختلفة لتحسين الإنتاجية والجودة وتذليل الصعوبات التي تواجه الإنتاجية وتحسين الجودة-تحديد معايير للجودة والإنتاجية).

الرأي الرابع: لـ هاريسون ( Harrison )/يقول هذا الرأي أن عناصر الجودة الشاملة هي:

(دعم الإدارة العليا- التركيز في الزبون / المستفيد- التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد- تدريب الموظف وتقديره- تمكين الموظف وفرق العمل- تحديد المقاييس والتحليل).

الرأي الخامس : لـ ديمينج (Deming)/أن هذا الرأي هو ترجمة مبادئ ديمينج الأربعة عشر المتمثلة في العناصر الآتية:

(القيادة- اندماج الموظفين- التحسين المستمر- العلاقة مع المجهز- مقاييس الأداء- التركيز في الزبون / المستفيد).

الرأي السادس : لـ بالدرج (Baldrige)/يتألف هذا الرأي من أربعة عناصر هي :

(القيادة التنفيذية العليا- النظام - الهدف - تدابير إحراز التقدم).

أن تعدد مثل هذه الرؤى لا يعني وجود حالة من اللبس أو الغموض في تشخيص عناصر الجودة الشاملة، قدر ما يعبر عن اهتمامات متعددة تتبع من تفاوت وجهات النظر من جهة، في الوسط والزوايا التي ينظرون بها للموضوع من جهة أخرى.(التميمي، ٢٠١٠: ١٣).

**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:**

أن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، يستلزم تواجد بعض المتطلبات التي تسبق البدء في هذا البرنامج حتى يمكن إعداد العاملين او الموظفين على تبني الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصد نتائجها المرغوبة، وفيما يلي بعض هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

١. إعادة هيكلة ثقافة المؤسسة.

٢. الترويج والتسويق لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

٣. التعليم والتدريب للمشاركين في عملية الجودة الشاملة.

٤. الاستعانة بالاستشاريين ( الخبرات الخارجية ).

٥. تكوين فرق عمل جماعي .

٦. التركيز على إدارة العمليات. ( طایل ، ٢٠١٣ : ٩١ - ٩٢ ).

كما أشار (بنية ، ٢٠١١ ) إلى مجموعة من المتطلبات وعلى النحو الآتي:

١- القيادة المتفتحة.

٢- فتح خطوط الاتصال واستمراريتها.

٣- العمل على خلق غرض دائم ثابت الهدف.

٤- التركيز على العمل.

٥- بناء الثقة والصدق والاحترام.

٦- اتساع الثقافة لتشمل الموردين .

( بنية ، ٢٠١١ : ٤٠ )

### معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه (الترتوري وجويحان: ٢٠٠٩: ٤٩).  
أن من الأسباب الشائعة التي تشكل أهم المعوقات في تطبيق برامج إدارة الجودة هي:

١. عدم توفر الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل إنجاز عملية التطبيق.
٢. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية. (الحداد ، ٢٠٠٩ : ٢١٢).
٣. التغيير المستمر في القيادات الادارية ، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الكلية.
٤. ضعف النظام المالي والمعلوماتي.
٥. انعدام الأنموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال الذي يمكن الاسترشاد به وأتباعه عند تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة. (التميمي ، ٢٠١٠ : ٣٦).
٦. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة، وليس على النظام بأكمله.
٧. عدم مشاركة العاملين في برنامج الجودة وعدم تدريبهم على البرنامج او تحويل برنامج التدريب هذا إلى حيز الواقع.
٨. توقع نتائج قوية وليست على المدى البعيد، وقد تقوم بعض المنظومات بتكييف جهودها في تطبيق البرنامج للحصول على منافع سريعة الأمر الذي يهددها بالفشل.
٩. استخدام أساليب غير مباشرة لا تتوافق مع نظام تلك المؤسسة أو موظفيها مما يؤدي إلى اختلال الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة. (الطائي، ٢٠١١ : ٣٢).

## الفصل الثالث

## منهجية البحث واجراءاته

## أولاً : مجتمع البحث (Research population):

يتألف مجتمع البحث الحالي من جميع الأفراد العاملين في وحدات الموارد البشرية في رئاسة وكليات الجامعة المستنصرية للعام الدراسي ( ٢٠١٣ - ٢٠١٤ ) والبالغ عددهم (١٤٥)\* يتوزعون على رئاسة الجامعة و (١٣) كلية من الكليات العلمية والإنسانية ، إذ بلغ عدد أفراد شعبة الموارد البشرية المتواجدين في رئاسة الجامعة (٢٠) بينما بلغ عدد الأفراد في وحدات الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية (١٢٥) ، وكما موضح في الجدول (١) .

## جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع البحث من موظفي الموارد البشرية المتواجدين في رئاسة وكليات الجامعة المستنصرية\*

ت	الموقع	عدد أفراد المجتمع
	رئاسة الجامعة	٢٠
	الكليات	
١	كلية الطب	١٠
٢	كلية طب الأسنان	٧
٣	كلية الصيدلة	١١
٤	كلية الهندسة	١٣
٥	كلية العلوم	١٢
٦	كلية القانون	٧
٧	كلية العلوم السياسية	٨
٨	كلية الآداب	١٠

\* حصل الباحث على الإحصاءات الخاصة بالمجتمع من قبل شعبة الإحصاء في رئاسة لجامعة المستنصرية لعام

٩	كلية الإدارة والاقتصاد	١٣
١٠	كلية التربية	١٤
١١	كلية التربية الأساسية	٩
١٢	كلية التربية الرياضية	٦
١٣	كلية السياحة	٥
المجموع		١٤٥

### ثانياً : عينة البحث (Research Sample):

تألفت عينة البحث من العاملين في شعب ووحدات الموارد البشرية ممن يعملون في كليات الجامعة المستنصرية ولقد اختيروا بطريقة عشوائية فبلغ عددهم (١١٥) فرداً ، وان هذا العدد يمثل (٧٩%) من المجتمع الأصلي ، وتعد هذه النسبة مقبولة حسبما أشار إليها ( عودة و خليل ، ١٩٨٨ : ١٧٨ ) عن حجم العينة والجدول (٢) يوضح ذلك.

### جدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث من موظفي الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية

ت	الكليات	عدد أفراد العينة
١	كلية الطب	١٠
٢	كلية طب الأسنان	٦
٣	كلية الصيدلة	١٠
٤	كلية الهندسة	١١
٥	كلية العلوم	١٠
٦	كلية القانون	٧
٧	كلية العلوم السياسية	٨
٨	كلية الآداب	٩
٩	كلية الإدارة والاقتصاد	١٢
١٠	كلية التربية	١٢
١١	كلية التربية الأساسية	٩
١٢	كلية التربية الرياضية	٦
١٣	كلية السياحة	٥
المجموع		١١٥

## ثالثاً : أداة البحث (Research Instrument) :

لغرض تحقيق هدف البحث ، تم بناء أداة تتسجم مع متطلبات البحث الحالي ، وقد اتبع الباحث الخطوات التالية وهي:

١. اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي .

٢. اطلاع الباحث على معايير اتحاد الجامعات العربية لإدارة الجودة الشاملة وهي متكونة من (١١) معيار، حيث تم اعتمادها في العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية العراقية والعربية في مجال الجودة وضمانها حيث تم مناقشة هذه المعايير المراد استخدامها في البحث مع عدد من المختصين في هذا الميدان وفي مجال الإدارة التربوية والتخطيط والإدارة العامة وغيرها، حيث تم اختيار (١٠) مجالات لمعايير إدارة الجودة الشاملة وهي ( رؤية وأهداف المؤسسة ، التخطيط الاستراتيجي ، القيادة الادارية ، الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية ، الموارد المادية والمالية ، الموارد التقنية والمعلوماتية ، الأخلاقيات الجامعية ، التحسين المستمر ، القياس والتقييم ). حيث تم عرض هذه المجالات مع تعريفاتها في الاستبانة على مجموعة من المختصين للتعرف على مدى صلاحيتها وملائمتها حيث جاءت المقترحات والاستشارات حولها بالموافقة على صلاحية هذه المجالات وتعريفاتها .

٣. قام الباحث بتحديد تعريف مفهوم الأنموذج التدريبي المقترح لتطوير أداء الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

٤. قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من الرؤساء والعاملين في وحدات الموارد البشرية ممن يعملون في رئاسة الجامعة المستنصرية وكلياتها لغرض جمع بيانات أولية تفيد في أعداد الأداة .

٥. تم توجيه استبانة مفتوحة لمجموعة من رؤساء وحدات الموارد البشرية وموظفيها في رئاسة الجامعة وكلياتها ، حيث اختيرت عينة عشوائية بلغ عددهم (٣٠) فرداً بواقع (٤) رؤساء وحدات و(٢٦) موظف من وحدات الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية ، وطلب منهم الإجابة عن الأسئلة المفتوحة التي وردت في الاستبانة

٦. استعان الباحث بمعايير ( اتحاد الجامعات العربية ) في صياغة بعض فقرات الاستبانة ، حيث تم دراسة هذه المعايير والاطلاع عليها بعمق من حيث المعنى والمضمون في مدى الإفادة منها في بناء الأداة.

ومن كل ما تقدم تمكن الباحث من استخلاص عدد من الفقرات التي تتناسب مع كل مجال من مجالات الأنموذج التدريبي المقترح في الأداة ، حيث بلغت عدد فقرات أداة الأنموذج التدريبي وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة بصيغتها الأولية (١٤٦) فقرة موزعة على (١٠) مجالات كما في الجدول (٣) ، حيث صيغت بأسلوب التقرير الذاتي (Self Report) (العبارات التقريرية) تقابلها خمسة خيارات للمستجيب ( الفقرة صالحة ، غير صالحة، الفقرة في غير مجالها، الفقرة صالحة ولكن بحاجة إلى تعديل، تعديل).

### جدول (٣)

توزيع أعداد الفقرات على مجالات الاستبانة بصورتها الأولية

ت	المجالات	عدد الفقرات
١	رؤية وأهداف المؤسسة	١٣
٢	التخطيط الاستراتيجي	١٧
٣	القيادة الادارية	١٧
٤	الهيكل التنظيمي	١٨
٥	الموارد البشرية	١٣
٦	الموارد المادية والمالية	١٣
٧	الموارد التقنية والمعلوماتية	١٣
٨	الاخلاقيات الجامعية	١٦
٩	التحسين المستمر للجودة	١٢
١٠	قياس وتقييم الجودة	١٤
	المجموع	١٤٦

صدق الأداة (Validity) :

يعد صدق الأداة من الشروط المهمة التي يجب توافرها في الأداة التي يعتمد عليها أي بحث ، فأداة البحث تكون صادقة إذا قيس ما وضع من اجله أن يقاس ( Cull

47 : ford , 1976 ) وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث ، فقد تم عرض الأداة الخاصة بالبحث بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بالإدارة التربوية والتخطيط التربوي والإدارة العامة وإدارة الجودة الشاملة والقياس التقويم وإدارة الموارد البشرية وقد بلغ عددهم (٢٤) خبير .

وتعتبر طريقة استخدام المحكمين للتأكد من صدق الأداة أفضل طريقة للتأكد من الصدق الظاهري وهي أن يقوم عدد من المختصين بتقدير مدى تمثيل الفقرات للصفة المراد قياسها ومقدرتها على قياس ما وضع من اجله ( حسن وعبد الرحمن ، ١٩٩٠ : ١٩٩ - ١٢٠).

وقد طلب منهم ابداء الرأي في صلاحية تلك الفقرات ، أو تعديلها أو إضافة فقرات جديدة .

واعتماداً على ملاحظات المحكمين تم حذف (٦٣) فقرة من أداة البحث التي لم تحصل عليها اتفاق المحكمين ، وعدلت بعض الفقرات الأخرى ، وعدة الفقرة صالحة بعدما حصلت على موافقة قيمة مربع كآي والنسبة (٨٠%) فأكثر وهذا ما أشار إليه (بلوم) إذ أن الفقرة التي يتفق على صلاحيتها بنسبة (٧٥%) أو أكثر يمكن الوثوق بها وعدها صالحة في قياس ما وضعت من اجل قياسه (بلوم وآخرون ، ١٩٩٣ : ١٢٦) وبذلك أصبح عدد فقرات أداة البحث بعد التحكيم (٨٣) فقرة موزعة على عشرة مجالات كما مشار إليها في الجدول (٤) .

## جدول (٤)

عدد الفقرات بعد اتفاق المحكمين على إبقائها ونسبها لكل مجال

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	رؤية وأهداف المؤسسة	٩	١١.٠%
٢	التخطيط الاستراتيجي	١٠	١٢.٠%
٣	القيادة الادارية	١٠	١٢.٠%
٤	الهيكل التنظيمي	٨	٩.٦%
٥	الموارد البشرية	٨	٩.٦%
٦	الموارد المادية والمالية	٧	٨.٥%
٧	الموارد التقنية والمعلوماتية	٨	٩.٦%
٨	الاخلاقيات الجامعية	٨	٩.٦%
٩	التحسين المستمر للجودة	٧	٨.٥%
١٠	قياس وتقويم الجودة	٨	٩.٦%
	<b>المجموع</b>	<b>٨٣</b>	<b>١٠٠%</b>

## الثبات (Reliability):

يعني الثبات اتساق نتائج الأداة مع نفسها واستقرار في النتائج عند إعادة تطبيق الاختبار على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها. (عودة ، ١٩٩٢ : ١٩٤).  
ويعد الثبات من مواصفات الأداة الجيدة التي تكون نتائجها متقاربة أو النتائج نفسها إذ ما طبق أكثر من مرة في ظروف متشابهة ( أبو لبد ، ١٩٩٢ : ١٢٦ )  
وعبر فاصل زمني معين . وقد استعملت طريقتان لحساب معامل ثبات الأداة وهما :  
أ- طريقة إعادة الاختبار:

تم قياس ثبات الأداة بطريقة إعادة الاختبار على مجموعة تتكون من (٢٠) موظف (من غير عينة التحليل الإحصائي) وهم العاملين في شعبة الموارد البشرية في

رئاسة الجامعة المستتصيرية حيث تم اختيارهم كون عددهم مناسب ومن السهولة الوصول اليهم ، وكانت المدة بين التطبيق الأول و التطبيق الثاني حوالي ثلاثة أسابيع إذ يشير (إدمز) إلى أن المدة الزمنية بين التطبيق الأول للأداة والتطبيق الثاني لها يجب أن لا تتجاوز أسبوعين أو ثلاثة أسابيع (Adams, 1966: 85).

وبعد تفريغ جميع البيانات تم تطبيق معادلة الارتباط بيرسون ( Person Correlation Coefficient) لبيان درجة العلاقة بين نتائج التطبيق الأول والتطبيق الثاني ، إذ بلغ معامل ارتباط ثبات الأداة ككل ( ٠,٩١) وتعد هذه القيمة معاملًا قويًا مما يؤكد ثبات الإجابات واستقرارها على الأداة الحالية . إذ أشار (ألبياتي ، ١٩٧٧ : ١٩٤ ) إلى أن درجة الارتباط (٠,٦٥) فما فوق تعد عالية عند استخراج الثبات بدرجة مقبولة مما يشير إلى مدى استقرار في نتائج الاختبار.

#### ب- طريقة ألفا كرونباخ :

تقيس هذه الطريقة ثبات أداة البحث ككل ، وهي مناسبة في إيجاد الثبات للبحوث التربوية والنفسية (Anastasia,1988:118) إذ يعتمد معامل الفاكرونباخ على تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة ( عبد الخالق ، ١٩٨٣ : ٢٠١ ) وهي التباين الكلي في أداة البحث وعدد الفقرات في الأداة أو تباين كل فقرة والذي أشار كرونباخ إلى أن هذا الأسلوب هو قياس دقيق لحساب معامل الثبات بمفهوم الاتساق ( Cronbach,1964:63) وتم حساب معامل ثبات البحث عند تطبيق معادلة الفاكرونباخ فبلغ (٠,٩٣) وهذا مؤشر جيد يدل على اتساق وتجانس فقرات الأداة ، والجدول(٥) يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة.

## جدول (٥)

قيم معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار وطريقة الفاكرونباخ لكل مجال من مجالات المقياس ومعامل الثبات للمقياس ككل

معامل الثبات بطريقة		مجالات إدارة الجودة الشاملة
الفاكرونباخ	إعادة الاختبار	
٠.٨٩	٠.٨٧	رؤية وأهداف المؤسسة
٠.٩١	٠.٨٩	التخطيط الاستراتيجي
٠.٨٧	٠.٨٣	القيادة الادارية
٠.٨٦	٠.٨٤	الهيكل التنظيمي
٠.٨٤	٠.٨٠	الموارد البشرية
٠.٨٣	٠.٧٨	الموارد المادية والمالية
٠.٨٥	٠.٨٢	الموارد التقنية والمعلوماتية
٠.٨٦	٠.٨٣	الأخلاقيات الجامعية
٠.٨٢	٠.٧٩	التحسين المستمر للجودة
٠.٨٤	٠.٨١	قياس وتقييم الجودة
٠,٩٣	٠,٩١	للمقياس ككل

## التطبيق النهائي (The final application):

وبعد اكتمال الأداة أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث بصيغتها النهائية، فقد قام الباحث بالتزود بكتاب تسهيل مهمة من الدراسات العليا موجه إلى رئاسة الجامعة ووحدات الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية لغرض توزيع الاستبانة على عينة البحث، حيث طبقت الأداة على أفراد عينة من الموارد البشرية المتمثلة بموظفي وحدات الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية وباللغة (١٢٥) ولم يستلم سوى (١١٥) استمارة لان البعض اعتذر لضيق الوقت

وانشغالهم بالعمل وعدم الإجابة عليها، إذ قام الباحث بالتطبيق الذي استمر لمدة (٢٠) يوم للاطمئنان على الإجابة بصدق على الفقرات وحثهم على قراءة التعليمات والإجابة على الفقرات بدقة. حيث تم اعتمد الباحث على مقياس ثلاثي الدرجة ( They Point Scale ) إذ وضع (٣) بدائل أمام كل فقرة وهذه البدائل هي ( موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق) وأعطيت هذه البدائل الأوزان ( ١,٢,٣ ) على التوالي .

#### خامساً : الوسائل الإحصائية (Statistical mean) :

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة في البحث الحالي بالاستعانة بالبرنامج (Spss) لتحليل البيانات وكالاتي:-

١. اختبار مربع كآي للتعرف على دلالة الفروق بين عدد الخبراء الذين وافقوا على فقرات أداة البحث والذين لم يوافقوا عليها.
٢. معادلة الفاكرونباخ لحساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة وللمقياس ككل.
٣. معامل ارتباط بيرسون استخدم لإيجاد معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار بمفهوم الاستقرار وحسب المعادلة
٤. معادلة فشر (الوسط المرجح والوزن المئوي) لترتيب فقرات معايير إدارة الجودة الشاملة حسب أهميتها وذلك بحسب تكرار الإجابات لكل فقرة على أداة البحث الثلاثي.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج المتعلقة بهدف البحث وتفسيرها على وفق النتائج الآتية :

ولغرض تحقيق الهدف الذي يرمي الى بناء انموذج تدريبي مقترح لتطوير اداء الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة، طبقت الاداة على عينة البحث المكونة من (١١٥) فرداً من الموظفين العاملين في وحدات الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية وتحقيقاً لذلك استخدم الباحث الوسط المرجح والوزن المئوي .

وفيما يأتي عرض فقرات الاداة المتعلقة بالهدف وحسب مجالات الاداة البالغة عشرة مجالات :

**المجال الأول: رؤية وأهداف المؤسسة الجامعية :** يتكون المجال من (٩) فقرات تراوحت أوساطها المرجحة بين (٢,٢٠) و (١,٩٦) ووزن مئوي ما بين (٧٣%) و (٦٦%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة فقرة واحدة وهي فقرة (يشارك العاملين بفاعلية في صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها بوضوح) فحصلت على وسط مرجح (١,٩٦) ووزن مئوي (٦٦%). وبذلك فان درجة حدتها كانت دون الوسط الفرضي فأصبحت ضمن الغير المتحققة.

تدل هذه النتيجة حسب استجابة عينة البحث على عدم اشارك العاملين بفاعلية في صياغة رسالة المؤسسة وتحديد اهدافها بوضوح . إذ ان رسالة أي مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه. وهو سبب وجودها. ويفترض أن تحدد رسالتها ورؤيتها المستمدة من رؤية ورسالة الكلية والجامعة بشكل واضح ليتم تقييمها ، والتي في ضوءها تتحدد التوصيات وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه، واعطاء الاهتمام اللازم لجهود الموظفين العاملين في الوحدات الادارية في

الجامعة ، والجدول (٦) يوضح الرتب والاوساط المرجحة والاوزان المئوية لمجال رؤية واهداف المؤسسة الجامعية.

### جدول (٦)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات ، مجال (رؤية وأهداف المؤسسة الجامعية)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٥	تحرص للتعرف على التكنولوجيا الجديدة وتنمي القدرات لاستثمارها في العمل.	٢,٢٠	٧٣
٢	٨	تحرص على فتح تخصصات جديدة وتوفير ملاكات بشرية كفوءة لتدريس منهاجها	٢,٢٠	٧٣
٣	٤	أهداف المؤسسة الجامعية تركز على تبني طرائق مبتكرة وحديثة في منظومة التعليم.	٢,١٨	٧٣
٤	٩	أهداف المؤسسة موجهة لجعل العاملين فيها يطورون تخصصهم ومؤهلاتهم العلمية	٢,١٤	٧٢
٥	٢	تعتمد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة شعاراً لها.	٢,١٣	٧١
٦	٦	تتسم أهدافها بالواقعية.	٢,١١	٧٠
٧	٣	تراجع أهدافها ورسالتها وتنقحها بصورة منتظمة بما يطور أداء العاملين.	٢,٠٩	٧٠
٨	١	أهداف المؤسسة تشجع الاستقلال الفكري للعاملين في جميع وحداتها الادارية.	٢,٠	٦٧
٩	٧	يشترك العاملون بفاعلية في صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها بوضوح.	١,٩٦	٦٦

المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة: يتكون المجال من (١٠) فقرات تراوحت

أوساطها المرجحة بين (٢,٣٨) و (١,٨٧) ووزن مئوي ما بين (٧٩%) و (٦٣%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة (٤) فقرات إذ حصلت فقرة (تتيح لجميع المستفيدين المشاركة في إعداد خطة لتطوير الجامعة بها) على وسط مرجح (١,٨٧) ووزن مئوي (٦٣%). اما فقرة (تحدد احتياجاتها من العاملين على وفق تشكيلات الوظائف المقبولة فيها) فقد حصلت على وسط مرجح (١,٩١) ووزن مئوي (٦٤%) كما ان فقرة (تعتمد على آلية رصينة لدراسة التغيرات الحاصلة في الأنظمة الادارية وتأثيرها

على أداء الوحدات والشعب) حصلت على (١,٩٦) وسط مرجح ووزن مئوي (٦٦%) وكانت فقرة (تبنى إستراتيجية بعيدة الأمد تركز على إرضاء المستفيدين وتلبية حاجاتهم) قد حصلت على (١,٩٩) وسط مرجح ووزن مئوي (٦٦%) فنالت هذه الفقرات درجة حدة دون الوسط الفرضي، فكانت ضمن الفقرات الغير متحققة.

تشير هذه النتائج حسب استجابة عينة البحث إلى ضعف المؤسسة في بناء خطتها وفقاً لاستراتيجية محددة وليست كتخطيط استراتيجي طويل المدى وذلك بسبب ضعف الامكانيات وافتقارها الى الخطوات اللازمة والفعاليات والاجراءات والوسائل الكفيلة وعدم اعتمادها على اليات رصينة لدراسة التغيرات المستقبلية ، لذا على الادارة العليا للمؤسسة الجامعية ان تصمم اهداف استراتيجية تهئ لهذه المؤسسة البقاء والنمو وتتضمن في الاجل الطويل اهدافاً وظيفية تتبثق عنها استراتيجيات لبلوغ هذه الأهداف والجدول (٧) يوضح الرتب والايوساط المرجحة والاوزان المئوية لمجال التخطيط الاستراتيجي للجودة .

### جدول (٧)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات ، مجال (التخطيط الاستراتيجي للجودة)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١	تبنى المؤسسة الجامعية إستراتيجية خاصة بها.	٢,٣٨	٧٩
٢	٤	تعتمد نظاماً للتدقيق الداخلي في عملية تطبيق الخطط الموضوعية.	٢,١٧	٧٢
٣	٢	تستند رسالتها وأهدافها في عملية التخطيط وصناعة القرار.	٢,١٥	٧٢
٤	٦	توجد خطة واضحة لحاجة المؤسسة الجامعية للعاملين مستندة إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها	٢,١٠	٧٠
٥	٨	تتصف خطط المؤسسة بالمرونة كي تستوعب التغيرات البيئية المستمرة.	٢,٠٦	٦٩
٦	٥	يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي.	٢,٠١	٦٧
٧	٣	تبنى إستراتيجية بعيدة الأمد تركز على إرضاء المستفيدين وتلبية حاجاتهم.	١,٩٩	٦٦
٨	٩	تعتمد آلية رصينة لدراسة التغيرات الحاصلة في الأنظمة الادارية وتأثيرها على أداء الوحدات	١,٩٦	٦٦
٩	١٠	تحدد احتياجاتها من العاملين على وفق تشكيلات الوظائف المقبولة فيها.	١,٩١	٦٤
١٠	٧	تتيح لجميع المستفيدين المشاركة في إعداد خطة لتطوير الجامعة بها.	١,٨٧	٦٣

المجال الثالث: القيادة الادارية : يتكون المجال من (١٠) فقرات تراوحت أوساطها المرجحة بين (٢,١٨) و (١,٩٠) ووزن مئوي ما بين (٧٣%) و (٦٣%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة (٤) فقرات إذ حصلت فقرة (تحرص على الأخذ بآراء ومقترحات العاملين وتتنظر بجدية الى شكاواهم) على وسط مرجح (١,٩٠) ووزن مئوي (٦٣%) . اما فقرة (تعقد ندوات ومؤتمرات دورية للتأكيد على مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة) فقد حصلت على وسط مرجح (١,٩١) ووزن مئوي (٦٤%) كما ان فقرة (تعتمد على مبدأ المساواة والشفافية في العمل لضمان المحافظة على بيئة العمل فاعلة) حصلت على (١,٩٦) وسط مرجح ووزن مئوي (٦٦%) وكانت فقرة (تعمل على جذب اكبر عدد من المستفيدين وتحرص على أرضائهم) قد حصلت على (١,٩٧) وسط مرجح ووزن مئوي (٦٦%) فنالت هذه الفقرات درجة حدة دون الوسط الفرضي، فكانت ضمن الفقرات الغير متحققة.

تعزى هذه النتائج إلى ضعف التنسيق والأعداد للمؤتمرات والندوات في الجامعة وعدم التعامل بوضوح وشفافية في العمل وضعف استعمال الأسلوب العلمي لحل المشكلات والأخذ بآراء ومقترحات العاملين فضلاً عن عدم حرصها على أراء اكبر عدد من المستفيدين ، والاخذ بمقترحاتهم وآراءهم مم تساعد على حل المشكلات بأسلوب علمي واضح وصريح وهو ما يؤدي إلى معرفة كل فرد بحقوقه وواجباته ومسؤولياته في عمله ، وهذا يتطلب تدريب وتعليم القيادات والعاملين كافة ، وتشجيعهم على المشاركة ، وتلبية احتياجاتهم التدريبية ، والجدول (٨) يبين الرتب والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال القيادة الادارية .

## جدول (٨)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال (القيادة الادارية)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٦	تؤكد على استثمار عنصر الزمن وضرورة انجاز المهام في مواعيدها المحددة.	٢,١٨	٧٣
٢	١	تبني القيادة الجامعية فلسفة لدعم الإصلاح وعدم الخوف من التجديد.	٢,١٦	٧٢
٣	٨	تهتم ببناء رأس مال اجتماعي علاقتي فاعل بين العاملين في كافة وحداتهم.	٢,٠٦	٦٩
٤	٤	تبني آليات فاعلة للمتابعة الميدانية لأداء العاملين.	٢,٠٥	٦٨
٥	٩	توفر خطة لتدريب وتنمية المهارات للقيادات الادارية والعاملين في مجال الإبداع.	٢,٠٣	٦٨
٦	١٠	تحرص على قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب	٢,٠٠	٦٧
٧	٥	تعمل على جذب اكبر عدد من المستفيدين وتحرص على أرضائهم.	١,٩٧	٦٦
٨	٧	تعتمد على مبدأ المساءلة والشفافية في العمل لضمان المحافظة على بيئة العمل فاعلة.	١,٩٦	٦٦
٩	٢	تعقد ندوات ومؤتمرات دورية للتأكيد على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين	١,٩١	٦٤
١٠	٣	تحرص على الأخذ بأراء ومقترحات العاملين وتنظر بجدية الى شكاواهم.	١,٩٠	٦٣

المجال الرابع: الهيكل التنظيمي: يتكون المجال من (٨) فقرات تراوحت أوساطها

المرجحة بين (٢,٣٤) و (٢,٠٧) ووزن مئوي ما بين (٧٨%) و (٦٩%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة (لا توجد).

يتضح من النتائج المتحققة ان الهيكل التنظيمي في المؤسسة الجامعية بحسب

استجابة افراد العينة على الاداة تطبق منهجية ادارة الجودة الشاملة ، والجدول (٩)

يبين الرتب والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال الهيكل التنظيمي .

## جدول (٩)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال (الهيكل التنظيمي)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١	تعتمد المؤسسة الجامعية هيكلاً واضحاً لخطوط السلطة والمسؤولية.	٢,٣٤	٧٨
٢	٢	تحدد العلاقة بين أقسام المؤسسة الجامعية على وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	٢,١٦	٧٢
٣	٥	تحدد مهام العاملين بحسب اختصاص الأقسام والشعب والوحدات الادارية.	٢,١٦	٧٢
٤	٨	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة لاستيعاب التغيرات المحتملة.	٢,١٣	٧١
٥	٦	توفر شبكة اتصال فاعلة تنسق بين أقسام وشعب ووحدات المؤسسة الجامعية.	٢,١١	٧٠
٦	٣	تعتمد آليات لتشخيص التزام الوحدات الادارية بتنفيذ سياسات وإجراءات نظم الجودة.	٢,٠٩	٧٠
٧	٤	توفر وحدة تنظيمية لضمان جودة الأداء للعاملين.	٢,٠٨	٧٠
٨	٧	توجد آلية اتصال سريعة بين العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة الجامعية.	٢,٠٧	٦٩

المجال الخامس : الموارد البشرية : يتكون المجال من (٨) فقرات تراوحت أوساطها المرجحة بين (٢,١١) و (١,٩٣) ووزن مئوي ما بين (٧٠%) و (٦٤%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة (٣) فقرات إذ حصلت فقرة (تحرص على إشراك العاملين في عملية التخطيط للجودة وتطبيقها) على وسط مرجح (١,٩٣) ووزن مئوي (٦٤%). اما فقرة (توفر إجراءات الصحة والسلامة لجميع العاملين) فقد حصلت على وسط مرجح (١,٩٦) ووزن مئوي (٦٦%) كما ان فقرة (توفر سياسات موثقة تحقق العدالة في كافة إجراءات التوظيف) حصلت على (١,٩٦) ووسط مرجح ووزن مئوي (٦٦%) فنالت هذه الفقرات درجة حدة دون الوسط الفرضي، فكانت ضمن الفقرات الغير متحققة.

تشير هذه النتائج إلى ضعف في الدعم المقدم لتوفير الظروف اللازمة لتحقيق العدالة في اجراءات التوظيف وفي توفير اجراءات الصحة والسلامة اللازمة للعاملين

وكذلك الى عدم اشاركهم في عملية التخطيط والتطبيق للجودة ، وهو ما ينعكس على طبيعة عمل وأداء الموظفين العاملين في الوحدات الادارية في كليات الجامعة المستنصرية والذي يمنع النمو والابداع لديهم. والجدول (١٠) يوضح الرتب والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال الموارد البشرية.

### جدول (١٠)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال (الموارد البشرية)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٤	تقوم كفاءة مواردها البشرية عن طريق تقويم أدائهم بصورة دورية.	٢,١١	٧٠
٢	٥	توفر العدد الكافي من ذوي الخبرة في الإدارات المساندة والخدمية.	٢,١٠	٧٠
٣	٨	تتبنى لأسلوب فريق العمل لضمان الدقة في انجاز المهام.	٢,٠٨	٧٠
٤	١	تحدد المعايير والمؤهلات المتعلقة باختيار العاملين بما يتواءم مع رسالة الجامعة .	٢,٠٦	٦٩
٥	٢	تحدد شروطاً للتوظيف تستند الى مستوى المعرفة في مجال الاختصاص المطلوب.	٢,٠٤	٦٨
٦	٣	توفر سياسات موثقة تحقق العدالة في كافة إجراءات التوظيف.	١,٩٦	٦٦
٧	٧	توفر إجراءات الصحة والسلامة لجميع العاملين.	١,٩٦	٦٦
٨	٦	تحرص على إشراك العاملين في عملية التخطيط للجودة وتطبيقها.	١,٩٣	٦٤

**المجال السادس : الموارد المادية والمالية :** يتكون المجال من (٧) فقرات تراوحت أوساطها المرجحة بين (٢,٢٩) و (١,٨٧) ووزن مئوي ما بين (٧٧%) و (٦٣%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة فقرة واحدة وهي فقرة (تعتمد نظام فاعلاً للمكافآت المادية والمعنوية للعاملين) فحصلت على وسط مرجح (١,٨٧) ووزن مئوي (٦٣%). وبذلك فان درجة حدتها كانت دون الوسط الفرضي فأصبحت ضمن الفقرات غير المتحققة.

يتضح من هذه النتيجة أن المؤسسة الجامعية لا تعتمد نظام فاعل للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية مما تؤثر سلباً على أداء العاملين في وحدات الموارد البشرية

في الجامعة المستنصرية ،مما يحتم على المؤسسة الجامعية ان تهتم بضمان الاستخدام الامثل لمواردها المادية والمالية التي تزيد من فاعليتها وكفائتها لتحقيق التميز في الاداء، والذي يتم عن طريق قيام المؤسسة بتقديم المكافآت المادية والمعنوية(كالميداليات والشهادات التقديرية والتشجيعية)، والجدول(١١) يوضح الرتب والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال الموارد المادية والمالية.

### جدول (١١)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال (الموارد المادية والمالية)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٥	تعتمد آليات رقابة مالية منظمة لكافة أنشطتها لضمان اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	٢,٢٩	٧٧
٢	٤	تمتلك سيولة نقدية واحتياطي مالي يكفيان للحفاظ على استقرارها المالي واحتياجاتها .	٢,٢٦	٧٥
٣	٢	توفر المباني والمكاتب والتجهيزات التي تدعم الأداء الناجح للعاملين.	٢,١٦	٧٢
٤	١	تخطط لتطوير مواردها المادية بما يضمن الاستغلال الفعال والجودة المستمرة .	٢,١٤	٧٢
٥	٣	تناسب أبنية المؤسسة الجامعية مع القدرة الاستيعابية للعاملين فيها.	٢,٠٨	٧٠
٦	٧	تصنف الأبنية بحسب صلاحيتها وحاجاتها الى الترميم.	٢,٠٨	٧٠
٧	٦	تعتمد نظام فاعلاً للمكافآت المادية والمعنوية للعاملين.	١,٨٧	٦٣

المجال السابع : الموارد التقنية والمعلوماتية :يتكون المجال من (٨) فقرات تراوحت أوساطها المرجحة بين (٢,٤٠) و (١,٨٨) ووزن مئوي ما بين (٨٠%) و (٦٣%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة فقرتين إذ حصلت فقرة (توفر خدمة الانترنت لكافة العاملين فيها) على وسط مرجح (١,٨٨) ووزن مئوي (٦٣%). اما فقرة (تعمل على جعل عملية الاتصال مفتوحة أمام كل العاملين فيها) فقد حصلت على وسط مرجح (١,٩٣) ووزن مئوي (٦٤%) فنالت هذه الفقرات درجة حدة دون الوسط الفرضي، فكانت ضمن فقرات غير متحققة.

تشير هذه النتائج الى ضعف وافتقار في توفير نظام اتصال فعال ومتكامل كخدمة الانترنت للعاملين في المؤسسة الجامعية بالاضافة الى عدم وجود عمليات الاتصال بينها وبين المستفيدين للتعرف على متطلباتهم وتلبيتها ، وجمع البيانات اللازمة لدعم العمليات التشغيلية اليومية اضافة الى دعم عمليات صنع القرار . لذا يتوجب على المؤسسة الجامعية توفير نظام معلومات متكامل وحديث لتسيير عملها بصورة دقيقة ، والجدول (١٢) يوضح الرتب والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال الموارد التقنية والمعلوماتية .

### جدول (١٢)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال (الموارد التقنية والمعلوماتية)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٤	تحرص على استخدام الحاسب الآلي في حفظ المعلومات المتعلقة في كافة وحداتها.	٢,٤٠	٨٠
٢	٦	تحديث بياناتها ومعلوماتها باستمرار في داخل المؤسسة.	٢,٣٨	٧٩
٣	٥	توفر وسائل الاتصال مثل ( الهاتف ، الفاكس، البريد الالكتروني ) للعاملين لتأدية مهامهم.	٢,٢١	٧٤
٤	١	تسعى الى استخدام التقنيات الحديثة في جميع أنشطتها من اجل تحسين أداء العاملين.	٢,١٨	٧٣
٥	٢	يوجد نظام معلومات متكامل يوفر معلومات دقيقة لمتخذي القرار في المؤسسة الجامعية.	٢,١٣	٧١
٦	٣	تتوافر التقنيات المتطورة والمتنوعة ذات الصلة بتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين.	٢,١٢	٧١
٧	٨	تعمل على جعل عملية الاتصال مفتوحة أمام كل العاملين فيها.	١,٩٣	٦٤
٨	٧	توفر خدمة الانترنت لكافة العاملين فيها.	١,٨٨	٦٣

المجال الثامن : الأخلاقيات الجامعية : يتكون المجال من (٨) فقرات تراوحت أوساطها المرجحة بين (٢,٣٨) و (١,٨٦) ووزن مئوي ما بين (٧٩%) و (٦٢%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة (٣) فقرات إذ حصلت فقرة (تحرص على ضمان العدالة وعدم التمييز بين العاملين) على وسط مرجح (١,٨٦) ووزن مئوي (٦٢%) اما فقرة (تهيئ أجواء مناسبة للعاملين من الشفافية في التعاملات الادارية والفنية) فقد حصلت على وسط مرجح (١,٩٣) ووزن مئوي (٦٤%) كما ان فقرة (تعمل على توفير آليات لتلقي الشكاوى والمقترحات ودراستها داخل المؤسسة الجامعية) حصلت على (١,٩٨) وسط مرجح ووزن مئوي (٦٦%) فنالت درجات حدة دون الوسط الفرضي، فكانت ضمن الفقرات الغير متحققة.

تدل هذه النتائج الى عدم تهيئة اجواء مناسبة للتعامل بشفافية ، والتمييز في التعامل بين العاملين وعدم ضمان العدالة من قبل المؤسسة الجامعية ، وانها لاتوفر اليات لتلقي الشكاوى والمقترحات . لذا يتوجب على المؤسسة الجامعية ان تزيل المخاوف لدى العاملين وجعل انشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الاداء وابلاغ الادارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد ، والجدول (١٣) يوضح الرتب والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال الأخلاقيات الجامعية .

## جدول (١٣)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال (الأخلاقيات الجامعية)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١	تعتمد المؤسسة الجامعية مبادئ واضحة لحث العاملين على النزاهة وحسن السلوك الجامعي.	٢,٣٨	٧٩
٢	٧	يتعامل العاملون في الجامعة بأسلوب لطيف ومرن وبطريقة محترمة لتحقيق رضا المستفيد.	٢,٢٠	٧٤
٣	٨	تحرص على انجاز المعاملات بأسرع وقت وجودة عالية.	٢,١٩	٧٣
٤	٢	تراجع الأنظمة بما يضمن استقلاليتها وفق اطر المساءلة والشفافية.	٢,١٢	٧١
٥	٦	توفر مناخ تنظيمي يشجع على الإحساس بأخلاقيات العمل ويدعم التمسك فيها.	٢,٠٩	٧٠
٦	٣	تعمل على توفير آليات لتلقي الشكاوى والمقترحات ودراستها داخل المؤسسة الجامعية.	١,٩٨	٦٦
٧	٤	تهيئ أجواء مناسبة للعاملين من الشفافية في التعاملات الادارية والفنية.	١,٩٣	٦٤
٨	٥	تحرص على ضمان العدالة وعدم التمييز بين العاملين.	١,٨٦	٦٢

المجال التاسع : التحسين المستمر للجودة : يتكون المجال من (٧) فقرات تراوحت

أوساطها المرجحة بين (٢,١٩) و (١,٩٤) ووزن مئوي ما بين (٧٣%) و (٦٥%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة فقرتين إذ حصلت فقرة (تعمل على خلق بيئة تدعم

وتسعى الى تطوير العاملين) على وسط مرجح (١,٩٤) ووزن مئوي (٦٥%) . أما

فقرة (تخصص جوائز تقديرية لأي أداء متميز) فقد حصلت على وسط مرجح

(١,٩٨) ووزن مئوي (٦٦%) فنالت هذه الفقرات درجة حدة دون الوسط الفرضي،

فكانت ضمن الفقرات الغير متحققة.

يتضح من هذه النتائج ان القيادات العليا في المؤسسة الجامعية لا تعمل على

خلق بيئة تدعم وتطور العاملين ولا تعمل على منح جوائز تقديرية للعاملين المتميزين

والذي يعتبر معيارا لسير عمليات الجودة في أي مؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة ،

لذلك فإن القيادة الجامعية تفتقر لمثل هذه المفاهيم ، وإدراكها وجميع العاملين بالمؤسسة

لما ستحققه جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم الكامل للمؤسسة ، بهدف تحسين الأداء الإداري وتحقيق رضا المستفيد ، والجدول (١٤) يوضح الرتب والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال التحسين المستمر للجودة .

### جدول (١٤)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال (التحسين المستمر للجودة)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١	تعمل المؤسسة الجامعية على تشكيل لجان خاصة للإشراف على عمليات التحسين المستمر.	٢,١٩	٧٣
٢	٣	تحرص على دعم عمليات تحسين الجودة.	٢,٠٩	٧٠
٣	٧	تضع دليل خاص يوضح فيها التعليمات والإجراءات الخاصة بتحسين الجودة	٢,٠٦	٦٩
٤	٦	تسعى الى تلافى أية عيوب في خدماتها من شأنها ان تقلل من رضا المستفيدين.	٢,٠٤	٦٨
٥	٥	تشكل فرق عمل لتحديد العمليات التي لا تضيف قيمة لخدماتها وتتخذ الإجراءات بإزالتها.	٢,٠٢	٦٨
٦	٤	تخصص جوائز تقديرية لأي أداء متميز.	١,٩٨	٦٦
٧	٢	تعمل على خلق بيئة تدعم وتسعى الى تطوير العاملين.	١,٩٤	٦٥

المجال العاشر : قياس وتقويم الجودة : يتكون المجال من (٨) فقرات تراوحت أوساطها المرجحة بين (٢,٢٢) و (١,٨٤) ووزن مئوي ما بين (٧٤%) و (٦١%).

- بلغ عدد الفقرات غير المتحققة (٥) فقرات إذ حصلت فقرة (تقوم بتشخيص نقاط الضعف لدى العاملين بغية معالجتها بتدريبهم) على وسط مرجح (١,٨٤) ووزن مئوي (٦١%) . أما فقرة (تقوم المؤسسة الجامعية وباستمرار مستويات الرضا الوظيفي فيها) فقد حصلت على وسط مرجح (١,٨٥) ووزن مئوي (٦٢%) كما ان فقرة (تمنح مكافآت فردية وجماعية وتحفز العاملين على تطوير خدماتهم) حصلت على (١,٨٩) وسط مرجح ووزن مئوي (٦٣%) كما ان فقرة (توظف نتائج تقويم أداء العاملين في صياغة خطط الجامعة ورسم برامجها المستقبلية) قد حصلت على

(١,٨٩) وسط مرجح ووزن مئوي (٦٣%) وكانت فقرة (استخدام طرق موضوعية متنوعة في تقييم أداء العاملين) قد حصلت على (١,٩٩) وسط مرجح ووزن مئوي (٦٦%) فنالت درجات حدة دون الوسط الفرضي، فكانت ضمن الفقرات الغير متحققة.

تعزى هذه النتيجة إلى ضعف كبير في عملية التقييم التي هي واحدة من أسس الجودة في أي مؤسسة ، فلا بد من استخدام معايير محددة تستند للجودة في تقييم أداء الموظفين العاملين في وحدات الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية، والجدول (١٥) يوضح الرتب والأوساط المرجحة والأوزان المئوية لمجال قياس وتقييم الجودة.

### جدول (١٥)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال (قياس وتقييم الجودة)

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١	تتولى وحدة ضمان الجودة عملية التقييم الذاتي للعاملين في المؤسسة الجامعية.	٢,٢٢	٧٤
٢	٢	تحرص على متابعة أداء العاملين وقدراتهم من القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم.	٢,١١	٧٠
٣	٦	توظف كافة برامج تدريب العاملين للارتقاء بقدراتهم في تحسين الجودة.	٢,٠١	٦٧
٤	٨	استخدام طرق موضوعية متنوعة في تقييم أداء العاملين.	١,٩٩	٦٦
٥	٣	توظف نتائج تقييم أداء العاملين في صياغة الخطط ورسم برامجها المستقبلية.	١,٨٩	٦٣
٦	٤	تمنح مكافآت فردية وجماعية وتحفز العاملين على تطوير خدماتهم.	١,٨٩	٦٣
٧	٥	تقوم المؤسسة الجامعية وباستمرار مستويات الرضا الوظيفي فيها.	١,٨٥	٦٢
٨	٧	تقوم بتشخيص نقاط الضعف لدى العاملين بغية معالجتها بتدريبهم	١,٨٤	٦١

الاستنتاجات:

من خلال نتائج البحث وأدبياته الادارية التي حصل عليها الباحث ، فقد خرج بعدد من الاستنتاجات وكالاتي:

١. حاجة موظفي الموارد البشرية إلى الأنموذج ، ذلك لكي يفي بمتطلبات ومستلزمات عملهم الإداري، و التحول من الأنماط التقليدية في الإدارة إلى أساليب أكثر تطوراً ، ونستدل على ذلك من خلال استجابات عينة البحث على مجالات مقياس معايير إدارة الجودة الشاملة .

٢. أظهرت النتائج وجود درجات متفاوتة من حيث الحاجة إلى التدريب، ومجالات الأنموذج التدريبي ، إذ اختلفت من مجال لآخر .

٣. لم ترتق صيغ التحفيز في الكليات كافة التابعة للجامعة المستنصرية لمستوى نظام الحوافز المؤثر ايجابياً في رفع مستوى أداء جودة العمل الإداري ونتائجه.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث الحالي توصل الباحث إلى عدد من التوصيات :

١. تطوير المراكز الخاصة بالجودة المؤسسة حديثاً في الجامعات، ومنحها الصلاحيات لضمان تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات ، نظراً لأهمية هذا المفهوم في مؤسسات التعليم العالي.

٢. تهيئة الإمكانيات المادية والمعلوماتية، ووضع الإجراءات العلمية التي تسهم في وضع الخطط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة المستنصرية.

٣. زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة عند القيادات الجامعية، والعاملين عن طريق تدريبهم واطلاعهم على تجارب الجامعات العالمية الحاصلة على شهادة الجودة.

المقترحات:

في ضوء نتائج البحث الحالي، فان الباحث يضع مجموعة من المقترحات :

١. إجراء دراسة مماثلة في بناء نماذج تدريبية في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات والكليات الأخرى .

٢. إجراء دراسة مماثلة في تنمية الكفايات اللازمة للموارد البشرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة .
٣. إجراء دراسة لبناء أنموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الادارية في كليات الجامعة المستنصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، بحسب متغير (الجنس، المؤهل العلمي).

### المصادر

#### - المصادر العربية

١. ابو لبدة ، سبع محمد. (١٩٩٢) : مبادئ القياس والتقويم التربوي ، ط٢، عمان، الأردن.
٢. بلوم، بنيامين وآخرون. (١٩٩٣) : تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة: محمد أمين المفتي، القاهرة.
٣. بنية، بيداء حسين . (٢٠١١) : اتجاه رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بدرجة تطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية الأساسية ، الجامعة المستنصرية.
٤. البياتي ، عبد الجبار توفيق وزكريا اثناسيوس . (١٩٧٧) : الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد.
٥. البيلاوي، حسن حسين وآخرون.(٢٠١٠) : الجودة الشاملة في التعليم ، ط٣ دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

٦. الترتوري ، محمد عوض، جويحان ، أغادير عرفات.(٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط ٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان .
٧. التميمي ، عواد جاسم محمد . ( ٢٠١٠ ) : إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، بغداد ، العراق .
٨. الحداد ، عواطف إبراهيم .( ٢٠٠٩ ) : إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
٩. حسن ، عزيز ، وانور حسين عبد الرحمن . (١٩٩٠): مناهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .
١٠. حمود ، خضير كاظم ، والخرشة ، ياسين كاسب .(٢٠٠٩): إدارة الموارد البشرية ، ط ٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
١١. درويش، عبد الكريم، وتكلا ليلي، ١٩٩٢، أصول الإدارة العامة مكتبة الانجلو، مصر.
١٢. الراوي ، حقي إسماعيل .( ٢٠٠١ ) : المقارنة بمنافس أنموذجي لتفعيل الأداء الإرشادي ، الندوة العلمية الخامسة لواقع الإرشاد التربوي في المؤسسات التعليمية وسبل تطويره ، مكتب الاستشارات النفسية والاجتماعية للطلبة والشباب ، بغداد ، العراق .
١٣. السامرائي ، مهدي صالح مهدي ، الناصر ، علاء حاكم محسن.(٢٠١٢) : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ط ١ ، دار الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد.
١٤. سلطان ، حكمت رشيد .(٢٠٠٨): متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الاستراتيجي،دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية ، المؤتمر العالي للتعليم العالي في العراق.
١٥. السكارنه ، بلال خلف . (٢٠٠٩) : التدريب الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

١٦. السنبل، عبد العزيز عبد الله. (٢٠٠١): مبادئ وإجراءات ضبط الجودة النوعية في أنظمة التعليم عن بعد، مجلة تعليم الجماهير، العدد (٤٨)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
١٧. الشعبان ، محمد جاسم ،والابعج، محمد صالح.(٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة - الهندرة)، ط١، دار الرضوان للنشر، عمان ، الأردن.
١٨. الطائي، ميثم محمد .(٢٠١١): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة ذي قار في ضوء معاييرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الأساسية ، الجامعة المستنصرية.
١٩. طایل ، مصطفى كمال السيد . ( ٢٠١٣ ) : معايير الجودة الشاملة ، ط١ ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢٠. طرابلسية ، شيرزاد محمد عشير .(٢٠١١): إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
٢١. طلبة ، جابر محمود. ( ١٩٩٩ ) : التجديد التربوي من اجل جامعة المستقبل، آفاق الخطاب ، قضايا وبحوث في أصول التربية، ط١، الأيمان للنشر والطبع والتوزيع، كلية التربية، جامعة المنصور.
٢٢. عبد الخالق ، احمد محمد .(١٩٨٣): الأبعاد الأساسية المتقدمة ، ط٣، دار المعرفة ، جامعة الاسكندرية ، مصر.
٢٣. عودة، أحمد سليمان. (١٩٩٢): القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان.

٢٤. عودة، أحمد سليمان والخليل، خليل يوسف (١٩٨٨): الإحصاء للباحثين في التربية والعلوم النفسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٢٥. فلية، فاروق عبده، ومحمد عبد الحميد. (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط ١، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان .
٢٦. القريوتي، محمد قاسم، وزويلف مهدي حسن . (١٩٩٩): مبادئ الإدارة النظرية والوظائف، دارا لمستقبل للنشر، ط٢، عمان - الأردن.
٢٧. الكناني، صبيح كرم زامل. (٢٠٠٥): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية - ابن الهيثم وابن رشد - جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية / ابن الهيثم.
٢٨. محسن، منتهى عبد الزهرة . (٢٠١٣) : واقع تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية للبنات بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد (٣٢).
٢٩. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠١٠): قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٣٠. ياغي، محمد عبد الفتاح. (٢٠١٠): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

31 - Adams K. Georgia, Sachs. (1966) : Measurement and Evaluation Psychology and guidance, New York, Holt.

32- Anastasia, A.(1988):psychological Testing, New York , MacMillan.

33- Cronbach, Lee2 (1964): Couvse imporovmen through Evalaation.  
Theory and pvactice Worthington orio A. Jones bablishing compane  
New Work.

34- Cull . For , J . p . (1976) : Fund a mental statistics in psychology and education , uther , new York , mc Graw – Hill .