

استخدام نموذج Deming

في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية

في كلية الآداب / جامعة الكوفة

م. قاسم محمد مظلوم العنزي



مقدمة :

تعد عمليات التحسين المستمر للأداء من أهم المسؤوليات الواقعة على عاتق الإدارة في المنظمات (الكلية) وذلك من خلال تحديد أنشطة التحسين وأساليبه خاصة إن عملية التحسين المستمر تكون متشعبة في هذه المنظمات حيث إنها تشمل الإدارة الجامعية، الهيئات التدريسية، الطلبة، المناهج والمقررات والوسائل والأساليب الساندة.

كما إن الخطوات الرئيسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمل على إدخال التحسين في عمل المنظمات بصورة متواصلة ودون توقف عند مرحلة معينة لكي يواكب التطور الذي يشهده العالم بفعل تقدم وسائل الاتصال وثورة المعلومات وتوسع المنظمات واندماجها لذلك أصبح التحسين المستمر يحظى بالاهتمام من لدن الإدارات الحديثة وتعد منظمات التعليم العالي من المنظمات التي تهتم بالتحسين المستمر ورعاية الإبداع العلمي والثقافي ، ويهدف تحقيق ذلك يمكن الاستعانة بأفكار العلماء والباحثين المتخصصين في هذا المجال ومن هنا جاءت الحاجة إلى استخدام دورة (W. Edward Deming) المتمثلة بالتخطيط والتنفيذ والمراجعة والتصحيح للعمليات والأنشطة التي تحدث في المنظمة (الكلية).

لذا جاء هذا الجهد كمحاولة لتطوير الأداء الجامعي وفقاً للمعايير والقواعد الدولية وخصوصاً الأكاديمية منها.

أولاً : منهجية البحث

أ- مشكلة البحث :

تكمن مشكلتنا في التساؤل هل إن للتحسين المستمر دور في :

- أ. زيادة كفاءة الإدارة الجامعية.
- ب. زيادة كفاءة الهيئة التدريسية.
- ت. تهيئة وإعداد الطلبة بالجودة اللازمة.
- ث. تطوير المناهج والمقررات الدراسية.
- ج. تطوير الوسائل والأساليب.

ب - أهمية البحث :



المحور الأول: الأهمية من وجهة نظر الإدارة الجامعية.

١- تقليل الأخطاء وتحسين الأعمال غير الكفوءة.

٢- يساعد على تهيئة وإعداد وتخطيط العمل الجامعي.

المحور الثاني: الأهمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

١- المراجعة الدورية للهيئة التدريسية وتحسين مستواهم العلمي.

٢- ابتكار طرق التدريس الحديثة ومساهمها في زيادة كفاءة الطالب.

المحور الثالث: الأهمية من وجهة نظر الطالب.

• زيادة المعارف والمفاهيم التي يتفقاها الطالب.

ج - هدف البحث:

يهدف البحث إلى ما يأتي:

١- محاولة فهم عملية التحسين المستمر.

٢- محاولة توضيح دورة Deming .

٣- التوصل إلى إمكانية تطبيق دورة Deming في تحسين الأداء الجامعي.

٤ - فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية ((هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر و التعليم الجامعي)).

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التحسين المستمر والإدارة الجامعية.

٢- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التحسين المستمر والهيئة التدريسية.

٣- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التحسين المستمر الطلبة.

٤- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التحسين المستمر والمناهج والمقررات.

٥- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التحسين المستمر والوسائل والأساليب.

٥ - الأساليب المستخدمة في البحث :

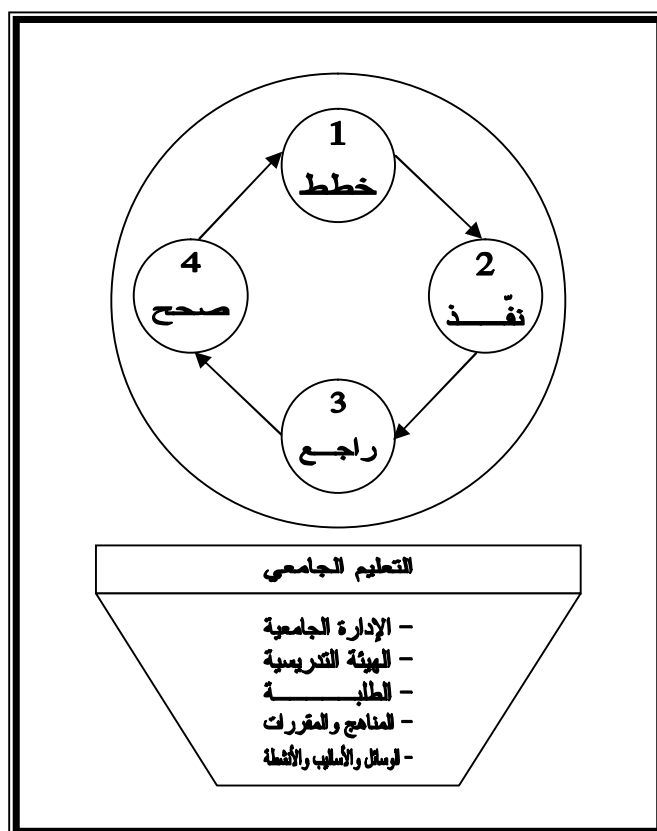
تم اعتماد أسلوب الاستبانة وأسلوب المقابلة في جمع البيانات ، وقد جرى تقسيم الاستبانة إلى عدة

محاور أساسية لتغطية المتغيرات المذكورة في البحث .

و - عينة البحث :

أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الآداب / جامعة الكوفة و منتسبيها وطلبتها .





شكل (1) أنموذج البحث

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة

أ - : مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

وردت تعاريف كثيرة خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ولاختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة فسوف يتم التعرف إلى مجموعة منها على وفق رأي كل باحث ووجهة نظره حول هذا المفهوم ومن بينها وجهات نظر لجهات مرجعية مثل (ASQ) ، وفي الجدول (1) أدناه تنعكس تلك المفاهيم.

الجدول (١) مفاهيم في إدارة الجودة الشاملة

ت	اسم الباحث	مضمون التعريف
١	Bounds, 1994 :4	شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعمالين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات.
٢	Goetsch and Davis, 1994 :110	مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.
٣	الشبراوي، ١٩٩٥ : ١٢٤	مدخل إداري يتطلب الالتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من الجوانب والتخصصات جميعها في المنظمة ولا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء كانت سلعاً أو خدمات.
٤	الصوفي، ١٩٩٩ : ٣٧	مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم.
٥	معهد الجودة الفدرالي	منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

وباستعراض تلك المفاهيم يتضح لنا بأن (TQM): (د. الطائي وآخرون، ٢٠٠٥: ١٤٣-١٤٤)

- ١- مدخل فكري جديد وثورة إدارية شاملة.
- ٢- إنها فلسفة إدارية تعتمد على أسلوب التحسين المستمر من أجل الوصول إلى التميز.
- ٣- انه مفهوم مستمر لا يتوقف ولا ينتهي بمرحلة معينة بل إنها يجب أن تبقى وترتبط ببقاء المنظمة ذاتها.
- ٤- تتطلب الإسناد الكامل من الإدارة العليا .
- ٥- تدعو إلى التحسين المستمر، وعدم التوقف عند نقطة معينة لأن حاجات الزبون ورغباته في تجدد مستمر وكذلك فإن التطورات التكنولوجية مستمرة، وإن المنظمة التي تقف عند نقطة معينة سوف تضمحل وينتهي دورها في السوق.



وعليه فإن التعريف الأكثر تعاملاً مع فلسفة TQM هو:

" إن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض الكلف، ويمكن التعبير عن كل ما تقدم من خلال الشكل (٢) الذي ينعكس فيه مفهوم TQM.



الشكل (٢)

الاتجاهات التي تتعكس في مفهوم TQM

ب - : مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب على كيفية إبراز عناصر محددة لهذا المفهوم، فمنهم من يرى بأن عناصر إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي: (Chapman & Hall, 1994 : 21)

- ١- التزام الإدارة العليا ودعمها.
- ٢- التركيز على رضا المستفيد من مخرجات المنظمة.
- ٣- عمليات التحسين المستمر تتم من خلال مشاركة العاملين في جميع المستويات.
- ٤- تدريب العاملين على طرق تحسين الإنتاجية والجودة.
- ٥- وجود معايير للجودة يتم الارتكاز عليها.

في حين يرى Taylor & Russell عناصر الجودة الشاملة هي ثلاثة عناصر (Russell & Taylor, 1995: 93)

١- رضا الزبون.

٢- المشاركة بين العاملين.

٣- التحسين المستمر.

وتأسيساً على ما تقدم نلاحظ أن العناصر التي طرحها الباحثون ركزت أغلبيتها على أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر.

ثالثاً: التحسين المستمر

أولاً: مفهوم التحسين المستمر

لقد وردة عدة تعريفات للتحسين المستمر، ومنها:

تغيير مدروس ومحدد يهدف إلى انجاز أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة . (Ahuja, 1986:96)

• البحث عن الجديد والأحسن في طرائق العمل والمنتجات، وعملية الإنتاج والخدمة. (Baran et. Al, 1986:23)

• السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في ناتج المواد المستخدمة في المنظمة، ويتصف التغيير بالجودة والأصالة والقيمة - الفائدة - الاجتماعية (الدهان، ١٨:١٩٨٩)

• أسلوب للحياة Way of Life يمكن أن تخضع جميع الأنشطة إليه، مثل الكلفة، جدولة المهارات، علاقات العمل، التي تعزز جودة المنظمة. (Evans, 1993:49)

• الحاجة للتوجه الوقائي أكثر من التوجه العلاجي التقليدي اعتماداً على ثقافة تنظيمية تعتمد التطور المستمر. (Markland, 1995:280)

• البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذه تتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات. (Krajewski & Ritzman, 1996:150)

يظهر مما تقدم إن التحسين المستمر حصيلة عملية التفكير لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة عبر العديد من عمليات التحليل والمقارنة العقلية.

ثانياً: خطوات التحسين المستمر وفقاً لـ Deming:



من بين الأدوات التي تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر نموذج Deming المتكون من

أربع خطوات يمكن توضيحها كما هو أدناه: (Krajewski & Ritzman, 1996:152)

أ- التخطيط (Plan):

تتصب هذه المرحلة على قيام مسئول الفريق بتحديد العملية أو الأسلوب أو الآلية أو السياسة المراد تحسينها وبعدها يعمل على توثيق البيانات المطلوبة كافة بشأن هذه العملية باستخدام الأساليب الإحصائية، بعد ذلك تحدد الكلف والمزايا التي يمكن استخدامها والبدائل في حل المشكلة وعندها تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ.

ب- التنفيذ (Do):

تطبق الخطة أعلاه - في مرحلة التخطيط - ومراقبة تقدمها مع الاستمرار بعملية تجميع البيانات وتوثيق كافة الأمور التي تحدث فيها بما يمكن الفريق من الحصول على البيانات المطلوبة واتخاذ التعديلات الضرورية لإجراء التحديثات عليها.

ج- الفحص (Check):

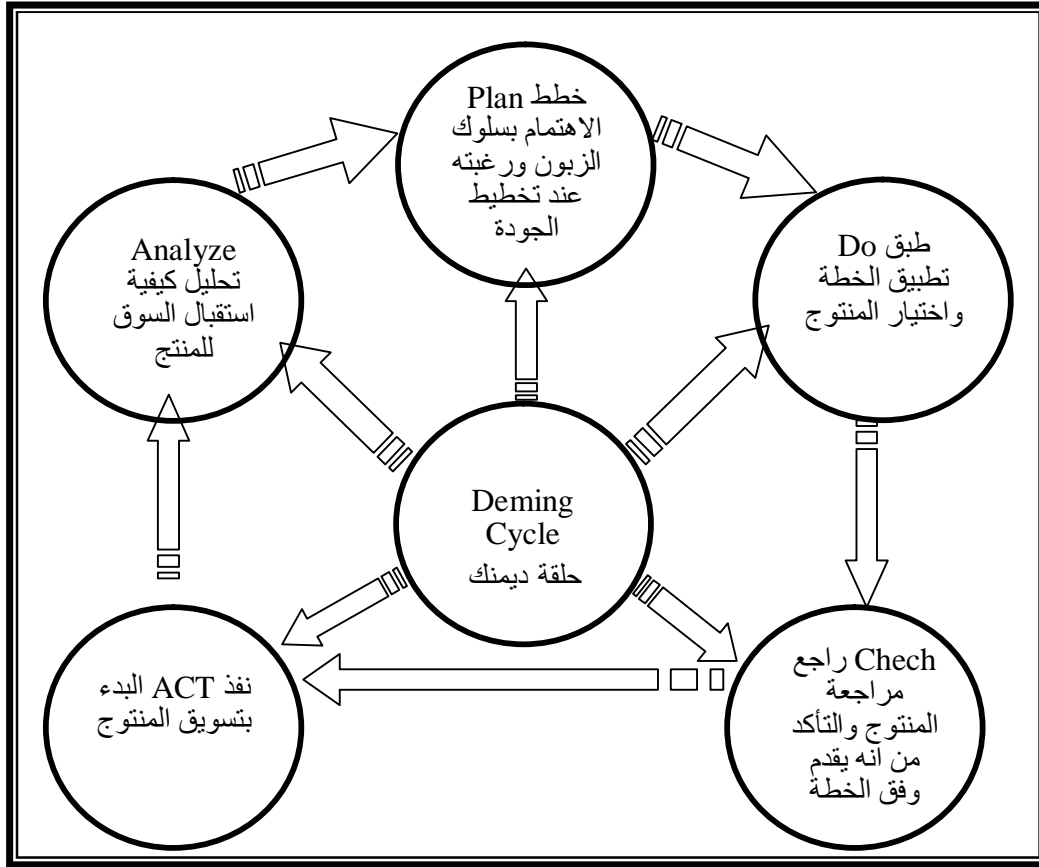
تركز هذه المرحلة على القيام بتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من - مرحلة التنفيذ - لاكتشاف مدى التطابق مع الأهداف التي وضعت في الخطة وبدقة. فحدوث خلل في التطابق سيدفع الفريق أما إلى إعادة تقويم الخطة أو إيقاف المشروع.

د- الفعل (Act):

يقوم الفريق بإجراء التعديلات الضرورية على العملية والحصول على النتائج الايجابية التي تعد معايير يتمكن الآخرون من العاملين من الاستفادة منها واستخدامها. فضلاً عن إرشاد الآخرين إلى كيفية استخدام هذا الأسلوب .

ويوضح الشكل (٣) حلقة Deming في الجودة





الشكل (٣) خطوات التحسين المستمر النموذجية لـ Deming

المصدر: الطائي، وآخرون، ٢٠٠٥: ١٦٤

ب - : التحسين المستمر في منظمات التعليم الجامعي :

يعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في معظم المنظمات الإنتاجية والخدمية بما فيها الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها ، لأنه يساهم بشكل فعال بجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين ، فهو عمل مستمر متجدد ذو بعد شامل يشترك فيه جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية . وان برامج تحسين الجودة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة . (العبودي ، ٢٠٠٤:٥٠ ،

مبادئ التحسين المستمر في التعليم الجامعي:

يوجد مجموعة من المبادئ الضرورية في تطبيق التحسين المستمر كما أوردها بدح (٢٠٠٣):

- ١- وعي جميع العاملين بمستوياتهم المختلفة بمفهوم التحسين المستمر في التعليم الجامعي.
- ٢- وجود أهداف محددة وواضحة وضعت بمشاركة جميع العاملين وتحقق طموحات جميع الأطراف من طلبة وعاملين (أكاديميين وإداريين) وعملاء.
- ٣- أن يكون هناك قيادة إدارية فعالة تعمل على ترسيخ ثقافة ومناخ تنظيمي يتناسب وإدارة الجودة .



- ٤- حرص الإدارة الجامعية على تنمية ثقافة الجودة وتنفيذ أسسها.
- ٥- التركيز على تصحيح العمليات والعمل على منع حدوث الخطأ وعدم الوقوف عند كشفه فقط.
- ٦- احترام العاملين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومراعاة حقوقهم انسجاما مع ما تنص عليه الأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة.
- ٧- العرض الأمين للمعلومات والبيانات المتعلقة بمجالات العمل الجامعة.
- ٨- استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة، والتغلب على المعوقات على اعتبار انه المدخل الملائم لتحسين الجودة.
- ٩- تصميم برامج تعليمية ومناهج دراسية واختيار الأساليب التعليمية المناسبة في ضوء احتياجات سوق العمل وحاجة العملاء من حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المتوقعة.
- ١٠- التكامل بين البرامج التعليمية في الأقسام المختلفة.
- ١١- تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال في الجامعة وبشك كلي.
- ١٢- الاستخدام الأمثل لنظم وتكنولوجيا المعلومات وإيجاد قواعد بيانات متكاملة تضمن السرعة والدقة وسهولة استرجاع المعلومة.
- ١٣- الانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة بها.
- ١٤- التدريب والتعليم المستمر والمتواصل للعاملين على برامج إدارة الجودة الشاملة والمستجدات التي تربط بها وبتحسين العمل، من خلال التدريب وحضور وعقد الندوات وورش العمل واللقاءات والمؤتمرات.
- ١٥- التركيز على العمل بروح الفريق بحيث يكون التعاون والترابط والتنسيق الجماعي بين جميع الدوائر والكليات في الجامعة وان يكون سمة من سماتها.
- ١٦- تقليل التكلفة بقدر الإمكان وإدراك أهمية الوقت.
- ١٧- الاعتماد على الرقابة الذاتية وتنميتها من خلال الثقة بالموظف بدلا من الرقابة الخارجية وتخليصهم من الخوف الذي يعمل على إحباط الموظف وبالتالي يقلل من التجديد والمبادرة والابتكار والإنتاج بالشكل الصحيح وبكفاية وفاعلية.
- ١٨- أن يكون هناك كتيب إرشادي بالتعليمات الدالة على كيفية تطبيق التحسين المستمر في الجامعة موضحا فيه كل ما يتعلق بها.

مبررات تطبيق التحسين المستمر في التعليم الجامعي :



يشهد القطاع التعليمي العالي تنافساً بين الجامعات على المستوى الوطني (الحكومية والخاصة) والدولي (الجامعات من خارج الوطن) وهي في ازدياد مستمر مع الإقبال المتزايد على التعليم العالي وقد أورد (النجار) أهم المبررات لتطبيق التحسين المستمر في التعليم العالي: (النجار، ١٩٩٩ : ٣٠)

- ١- ضعف الطلب على خريجي الجامعات في الأسواق العالمية.
- ٢- تدهور وضعف بعض خريجي الجامعات في مجالات متعددة.
- ٣- نقص مساهمة الشركات في الأسواق العالمية بسبب الضعف في الموارد البشرية والمتمثلة بخريجي الجامعات .
- ٤- تزايد نسب البطالة بين خريجي الجامعات ، وبالتالي زيادة الأعداد المعروضة من الخريجين على الطلب عليهم من خريجي كليات الهندسة والزراعة والإدارة والاقتصاد والحقوق والآداب وغيرها.

خطوات تحقيق التحسين المستمر في التعليم العالي:

يمكن تطبيق التحسين المستمر في التعليم العالي من خلال عدد من الخطوات التي تتمثل فيما يلي كما أوردتها (بدح، ٢٠٠٣ : ٢٤):

- ١- تحديد فلسفة لمؤسسات التعليم الجامعي بحيث تتناسب أهدافها و التحسين المستمر .
- ٢- الفهم الحقيقي لفلسفة التحسين المستمر وأهدافها للتخلص من الخوف الناجم عن التغيير.
- ٣- أن يكون هناك تدريب ذو فعالية على أنظمة التحسين المستمر.
- ٤- الاعتماد على القيادات الكفوة الفعالة على جميع المستويات الإدارية.
- ٥- مشاركة العاملين وإسهامهم في تحقيق النجاح في جميع مراحل العملية.
- ٦- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للعملية التعليمية في هذه المؤسسات.
- ٧- إتباع سياسات واقعية في العلاقات الإدارية والقضاء على العوائق بين العاملين.
- ٨- العمل من خلال الفرق والجماعات في إنجاز الأعمال والابتعاد عن الفردية.
- ٩- الابتعاد عن تقييم الأداء التقليدي المعتمد على مقارنة العاملين بعضهم ببعض.
- ١٠- تفعيل الموارد البشرية التي تعد العامل الهام في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف التي ترنو إليها.

١١- التركيز على الطالب الذي يعد المحور الأساسي للعملية التعليمية في المؤسسات الجامعية. مما تقدم نستنتج إن التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية يتطلب المساهمة من كافة العاملين في الجامعة حيث تعد مسؤولياتهم جميعاً. والتحسين في التعليم الجامعي ينطبق على أركان العملية التعليمية وهي :

- ١- الإدارة الجامعية .



٢- الهيئة التدريسية .

٣- طلبة الجامعة .

٤- المناهج والمقررات .

٥- الوسائل والأساليب والأنشطة .

٦- البيئة المحيطة .

رابعاً : الجانب التطبيقي للبحث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات بعد تفرغ البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال استبانته الدراسة وباستخدام الوسائل الإحصائية في تحليل واختبار فرضيات الدراسة كانت النتائج كالآتي :

جدول (٢) نتائج تبويب الاستثمارات

الشريحة	عدد الاستثمارات	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المهملة	عدد الاستثمارات
الأستاذة	٦٠	٥٣	٥	٤٨

أ - : السمات الشخصية لأفراد العينة :

الجدول (٢) يبين إن العينة المبحوثة تشير إلى إن معظم أفرادها تتركز مدة خدمتهم بين (٢ - ٥) سنوات ومن ثم تأتي الفئة (٦ - ١٠) سنوات تليها الفئة (١١ - ١٥) ومن ثم الفئة (١٦ - ٢٠) وأخيراً الفئة (٢١ فأكثر) ، كما إن ٧٢% من العينة هم من الذكور وتشكل نسبة حملة الشهادات العليا ٣٥% منهم.

جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

	الجنس		التحصيل الدراسي						العنوان الوظيفي		
	ذكر	أنثى	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	مترجم	دكتور مساعد
العدد	٤٦	٢	٣٢	١٤	٢	١٧	٤٥	٤٤	٤٤	٤٤	
%	٩٦	٤	٦٧	٢٩	٤	١٣	٣٣	٣٣.٣	٣٣.٣	٣٣.٣	

تابع جدول (٣)

مدة الخدمة الجامعية



استخدام نموذج Deming

سنوات الخدمة	٥ - ٢	١٠ - ٦	١٥ - ١١	٢٠ - ١٦	٢١ فأكثر
العدد	١٤	٨	١٤	٦	٦
%	٢٩	١٦	٢٩	١٣	١٣

يتضح من المؤشرات أعلاه إن أفراد العينة هم من المؤهلين علمياً ومن ذوي الخبرة في مجال التحسين المستمر .

حيث إن نسبة ١٣% من أفراد العينة يحملون لقب أستاذ و ٢١% من أفراد العينة يحملون لقب أستاذ مساعد. وبإمكانهم القيام بعمليات التحسين المستمر حسب مواقعهم والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم.

ب - عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

١ - متطلبات التحسين المستمر وفقاً لوجهة نظر Deming :

جدول (٤) متطلبات التحسين المستمر وفقاً لوجهة نظر Deming

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	معامل الاختلاف	الترتيب
أ	التخطيط					
١	هناك رؤيا واضحة للجامعة تساعد على صياغة إستراتيجيتها التعليمية.	٣.٦٣	١.١٦٠	٦٠.٤	٣١.٩٥٦	الثاني
٢	توجد خطة تعتمد عليها الجامعة لتحسين وتطوير الأعمال (الكفاءات الإدارية)	٣.٦٣	١.٢٣١	٦٠.٤	٣٣.٩١٢	الثالث
٣	توجد خطة تعتمد عليها الجامعة لتطوير أعضاء الهيئة التدريسية.	٣.٩٢	٠.٩٦٤	٥١.٣٩	٢٤.٥٩٢	الأول
٤	توجد خطة للمراجعة والتفاعل مع الجهات التي تقدم المدخلات من الطلبة.	٣.١٧	١.٠٧٩	٥٦.٢٥	٣٤.٠٣٨	الرابع
٥	توجد خطة تعتمد عليها الكلية لتحسين وتطوير المناهج والوسائل	٣.٥٠	١.٢٧٢	٥٨.٣٣	٣٦.٣٤٣	الخامس



استخدام نموذج Deming

					والأنشطة الساندة.
					ب
					التنفيذ
الأول	٣٠.١٥٧	٦٣.٨٩	١,١٥٥	٣.٨٣	١ تنفيذ الكلية السياسة التي تم التخطيط لها.
الرابع	٤٧.١٩٦	٥٣.٤٧	١.٥١٥	٣.٢١	٢ تنفيذ الكلية خطة تطوير الكفاءات.
الثالث	٤٦.٩٧٦	٥٢.٠٨	١.٤٦٨	٣.١٣	٣ تنفيذ الكلية خطة تطوير الهيئة التدريسية.
الخامس	٤٨.٧٥	٤٩.٣١	١.٤٤٣	٢.٩٦	٤ تنفيذ الكلية خطة تطوير المدخلات من الطلبة.
الثاني	٣٤.٣٧١	٥٨.٣٣	١.٢٠٣	٣.٥٠	٥ تنفيذ الكلية خطة تطوير المناهج والوسائل والأنشطة الساندة
					ج
					المراجعة
الثاني	٣٠.٨١٩	٥٩.٠٣	١.٠٩١	٣.٥٤	١ تفحص الكلية المؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها.
الثالث	٣١.١٧١	٥٥.٥٦	١.٠٣٨	٣.٣٣	٢ تفحص (تراجع) الكلية المؤشرات الخاصة بتحسين وتطوير الكادر الإداري.
الرابع	٣٥.٣٨٥	٥٦.٢٥	١.١٩٦	٣.٣٨	٣ تفحص (تراجع) الكلية المؤشرات الخاصة بتطوير الهيئة التدريسية.
الأول	٢٩.٦٧٥	٥٣.١٣	١.٠٠٣	٣.٣٨	٤ تفحص (تراجع) الكلية المؤشرات الخاصة بتطوير المدخلات (الطلبة).
الخامس	٣٦.٤٢٠	٥٦.٢٥	١.٢٣١	٣.٣٨	٥ تفحص (تراجع) الكلية المؤشرات الخاصة بتطوير المناهج والوسائل والأنشطة الساندة.
					د
					التصحيح
الخامس	٣٣.٠٤٧	٦٣.٨٩	١.١١٧	٣.٨٣	١ في حالة عدم المطابقة تصحح



					الانحرافات وتطور السياسات
الأول	٢٥.٢٨٤	٦٤.٥٨	٠.٩٨١	٣.٨٨	٢ تصحيح الانحرافات وتطوير الكادر.
الثاني	٢٩.٧٨٩	٦٣.١٩	١.١٢٩	٣.٧٩	٣ تصحيح الانحرافات وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية.
الرابع	٣٠.٩٤٣	٦١.٨١	١.١٤٨	٣.٧١	٤ تصحيح الانحرافات وتطوير الطلبة.
الثالث	٣٠.٦٨٤	٦٣.١٩	١.١٦٦	٣.٨٠	٥ تصحيح الانحرافات وتطوير المناهج والوسائل والأنشطة الساندة.

يتضح من الجدول أعلاه إن درجة اتفاق أفراد العينة على أسئلة متطلبات التحسين المستمر كانت جيدة متمثلة بالنسبة المئوية كما تظهر معاملات الاختلاف ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة إذ حققت متطلبات التحسين أعلى النسب المئوية وقد حصل مطلب تصحيح الانحرافات الترتيب الأول والذي عبر عن اتفاق أفراد العينة بنسبة ٦٤.٥٨%.

وجاء مطلب تنفيذ الكلية للسياسات التي تم التخطيط لها في الترتيب الثاني كما تشير النتائج التي تم الحصول عليها ومن ثم يأتي التركيز على تصحيح الانحرافات وتطوير السياسات وتطوير المناهج والوسائل، في حين جاءت فقرات تنفيذ خطط تطوير مدخلات العملية التعليمية بالمرتبة الأخيرة.

المعدات لضمان الجودة في العمليات في الترتيب الرابع في حين إن الفترة الزمنية للتحسن ليس بالضرورة إن تكون فترة زمنية طويلة وبشكل غير ملموس و ليس من الضروري أن يكون التحسين بصورة تراكمية كما يظهر في ترتيب الفقرات حيث جاءت هذه الفقرات بالمرتبة الأخيرة .

وبذلك يكون تطبيق دورة Deming في التحسين المستمر متوافق مع عملية التطوير في المجال الأكاديمي مع مراعاة خصوصية البيئة العراقية ومنظمتها.

٢ : دور التحسين المستمر في التعليم الجامعي باستخدام نموذج Deming:

جدول (٥) نتائج المؤشرات الإحصائية لاستجابات التدريسيين

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	معامل الاختلاف	الترتيب
أ	الإدارة الجامعية					



استخدام نموذج Deming

الثالث	٣٤.٩٤٤	٥٩.٠٣	١.٢٣٧	٣.٥٤	١	هناك رؤيا واضحة للكلية تساعدها على صياغة استراتيجياتها التعليمية	
الخامس	٤٢.٦١٧	٥٣.٤٧	١.٣٦٨	٣.٢١	٢	توفر الإدارة الوسائل العلمية والنفسية التي تساهم بزيادة جودة العمل الجامعي.	
الثاني	٣٤.٣٣٢	٦١.١١	١.٢٦٠	٣.٦٧	٣	تسعى الكلية لإدخال التحسين بشكل مستمر في عملها الإداري.	
الأول	٣٣.٢٢٣	٦٢.٥	١.٢٤٦	٣.٧٥	٤	تمتلك الإدارة كادر يتميز بالكفاءة والفاعلية والجودة.	
الرابع	٣٧.٥٢	٦٢.٥	١.٤٠٧	٣.٧٥	٥	تسعى الكلية لمعرفة الكلية التي تؤدي عملها بشكل أفضل وتحاول الاتصال بها والتعاون معها.	
						ب	الهيئة التدريسية
الخامس	٣٦.٣١٤	٦٤.٥٨	١.٤٠٩	٣.٨٨	١	تستقطب الكلية الكفاءات العلمية وبما ينسجم مع توجهاتها العلمية.	
الرابع	٣٢.٣٢	٦٢.٥	١.٢١٢	٣.٧٥	٢	استخدام طرائق التدريس المختلفة لأجل زيادة جودة المحاضرات الملقاة.	
الثاني	٢٥.٥٢	٦٧.٣٦	١.٠٣١	٤.٠٤	٣	استخدام الألفاظ السهلة الواضحة عند إلقاء المحاضرة.	
الثالث	٣١.٣٦	٦٢.٥	١.١٧٦	٣.٧٥	٤	يعمل التدريسي على ابتكار طرق تدريس حديثة من شأنها أن تساهم في جودة الطلبة.	
الأول	٢٤.٠٣٣	٧١.٥٣	١.٠٣١	٤.٢٩	٥	يساهم أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة الجامعة والاستمرار في عمليات التحسين المستمر.	
						ج	الطلبة



استخدام نموذج Deming

١	هنالك دور لطلبة الكلية في صياغة إستراتيجيتها التعليمية.		١.١١٠	٣٨.١٩	٤٨.٤٧٢	الرابع
٢	هنالك استعداد ودافعية عالية نسبياً للطلبة للحصول على المعلومات وزيادة جودتها.		١.٢٣٧	٤٢.٣٦	٤٨.٧٠١	الخامس
٣	تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد مع الأستاذ بالشكل الذي يمكنهم من الحصول على محاضرة علمية ذات جودة عالية.	٣.٠٠٨	١.٣٠٢	٥١.٣٩	٤٢.٢٧٣	الثاني
٤	المواظبة والالتزام العالي من قبل الطلبة.	٣.٠٠٠	١.٢٧٢	٥٠	٤٢.٤	الثالث
٥	الاستجابة السريعة من قبل الطلبة لاستيعاب المعلومات بالشكل الذي يمكن من انجاز المفردات العلمية في الوقت المحدد والجودة اللازمة.	٢.٨٨	١.٢١٤	٤٧.٩٢	٤٢.١٥٣	الأول
د	المناهج والمقررات					
١	تشتمل المناهج الدراسية على الجانبين النظري والتطبيقي بما يضمن جودة المناهج	٣.٣٨	١.٣٣١	٥٦.٢٥	٣٩.٣٧٩	الثالث
٢	ضرورة استخدام المصادر الخارجية الحديثة عند إلقاء المحاضرة لزيادة معارف الطلبة.	٤.٠٠٨	١.١٦٤	٦٨.٠٦	٢٨.٥٢٩	الأول
٣	هنالك دقة وموضوعية وعلمية في المناهج والمقررات الدراسية بما يلاءم التطورات الحديثة	٣.٠٠٤	١.٣٨٣	٥٠.٦٩	٤٥.٤٩٣	الخامس
٤	تواكب مفردات المواد العلمية التطور الحاصل واحتياجات	٣.٠٠٨	١.٣٣٤	٥١.٣٩	٤٣.٣١٢	الرابع



استخدام نموذج Deming

					المجتمع.
الثاني	٣٣.٣٤٣	٥٨.٣٣	١.١٦٧	٣.٥٠	٥ تغطي المناهج الدراسية جميع المفردات التي أقرتها الهيئة القطاعية.
					٥ الوسائل والأساليب
الرابع	٥٢.٢٥٨	٤٦.٥٣	١.٤٥٨	٢.٧٩	١ تتوافر الحاسبات وملحقاتها وكفاية المختبرات ويتم تحسينها باستمرار.
الأول	٤٤.٥٩٥	٤٧.٩٢	١.٣٢	٢.٩٦	٢ تتوافر ظروف العمل المناسبة في قاعة الدرس لماله أثر على سيكولوجية المتعلم.
الخامس	٦١.٥٨٥	٤٠.٩٧	١.٥١٥	٢.٤٦	٣ تتوفر البنية الملائمة وذات التصميم المميز لكليتنا بالشكل الذي يمكن من انجاز الهدف العلمي فيها.
الثاني	٤٦	٥٤.١٧	١.٤٩٥	٣.٢٥	٤ توجد مكتبة علمية تحوي على اغلب المصادر والمراجع الحديثة والسعة بما يكفي لأعداد الطلبة وتحديث باستمرار.
الثالث	٤٧.٢٧٣	٥١.٣٩	١.٤٥٦	٣.٠٨	٥ تتوافر الحدائق والنادي الطلابي الذي يبعث في نفوسنا الراحة البدنية والنفسية.

أ - الإدارة الجامعية:

أكدت الاستبانة على ضرورة إن تسعى الكلية لمعرفة الكلية التي تؤدي عملها بشكل أفضل وتحاول الاتصال بها والتعاون معها. وحصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية ٦٢.٥%، وكذلك على امتلاكها لكادر يتميز بالكفاءة والفاعلية وحصلت هذه الفقرة على النسبة نفسها أعلاه وقد جاءت في الترتيب الأول، في حين هنالك ضرورة للتركيز على متطلب توفير الإدارة الوسائل العلمية والنفسية التي تساهم بزيادة جودة العمل الجامعي حيث حصلت هذه الفقرة على أدنى نسبة ٥٣.٤٧% وجاء هذا المتطلب بالترتيب الأخير وكما هو واضح في الاستبانة.



ب - الهيئة التدريسية:

أكدت الاستبانة على ضرورة مساهمة أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة الكلية والاستمرار في عمليات التحسين المستمر حيث اتفق المعنيين بالعملية التعليمية على هذه الفقرة وجاءت في الترتيب الأول وبنسبة اتفاق زادت عن ٧١.٥% في حين شددوا على استقطاب الكلية الكفاءات العلمية وبما ينسجم مع توجهاتها العلمية حيث جاء هذا المتطلب في المرتبة الأخيرة وبنسبة ٦٤.٥٨%.

ج - الطلبة:

في هذا الجانب اتفقت جميع الأطراف على الاستجابة السريعة من قبل الطلبة لاستيعاب المعلومات بالشكل الذي يمكن من انجاز المفردات العلمية في الوقت المحدد والجودة اللازمة حيث جاءت الفقرة بالترتيب الأول ومن ثم جاءت فقرة عدم تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد وهذا له تأثير سلبي على العملية التعليمية وسرعة الفهم والاستيعاب حيث جاءت هذه الفقرة في الترتيب الثاني ويعود السبب في ذلك إلى عاملين مهمين هما عدد الأساتذة في القسم الواحد وعدد القاعات الدراسية التي يمكن استغلالها ، وفيما يخص السبب الأول فقد تم تجاوزه من خلال حملت التقييمات وإعادة التقييمات التي قامت بها الوزارة مؤخراً في حين ان السبب الثاني من الممكن تجاوزه في المستقبل القريب وذلك حسب أولويات الجامعة في توفير المكان الملائم للكلية في الموقع الدائم ضمن خطة البناء المقررة من قبلها.

د - المناهج والمفردات الدراسية:

اتفق المستجيبون للاستبانة على ضرورة استخدام المصادر الخارجية الحديثة عند إلقاء المحاضرة وهي من الأمور المتيسرة والمتاحة للجميع في الكلية حيث كانت هذه الفقرة قد حصلت على الترتيب الأول وبنسبة اتفاق بلغت ٦٨.٠٦%، في حين أبدوا تحفظهم على موضوعية وعلمية المناهج والمقررات الدراسية وبنسبة ٥٠.٦٩% وحصلت هذه الفقرة على الترتيب الأخير.

هـ - الوسائل والأساليب والأنشطة الساندة:

أكد التدريسيين على ضرورة توافر ظروف العمل المناسبة في قاعة الدرس لما له من أثر على المتعلم حيث جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأول في الاستبانة المقدمة لهم وحصلت على نسبة اتفاق بلغت ٤٧.٩٧%، في حين تواجه الكلية مشكلة البناية الملائمة في الوقت الحاضر والتصميم المميز وبالشكل الذي يمكن من إنجاز الهدف العلمي حيث حصلت الفقرة على المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية ٤٠.٩٧%.

جدول (٦) علاقة الارتباط بين المتغيرات

التصحيح	المراجعة	التنفيذ	التخطيط	متطلبات تحسين الأداء الجامعي
---------	----------	---------	---------	------------------------------



٠.٨٣٦ -	٠.١٦١	٠.٠٨٩ -	٠.٢٩٨ -	الإدارة الجامعية
٠.٠١٦ -	٠.٠٠٤ -	٠.٣٢٨	٠.٢٨٩	الهيئة التدريسية
٠.٦٨٢ -	٠.٥٩٩ -	٠.٧٤٧ -	٠.٠٩٣ -	الطلبة
٠.٨٢٤ -	٠.٢٩٠ -	٠.٢٠٢	٠.٠٧٦	المناهج والمفردات
٠.٣٤٢ -	٠.٢٢٢ -	٠.١٧٦ -	٠.٩٤٦ -	الوسائل والأساليب والأنشطة الساندة

تعكس معطيات جدول (٦) عن وجود فروق متباينة بين متطلبات التحسين المستمر والأداء الجامعي في الكلية، وهذا يؤشر عدم دقة الإجابات أو إن هنالك عدم تصور كامل وتطبيق لبعض خطوات التحسين المستمر داخل الكلية.

خامسا: الاستنتاجات و التوصيات

أ - الاستنتاجات:

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي كما موضح أدناه:

- ١- إن تطبيق متطلبات التحسين المستمر يخدم العملية التعليمية حسب رأي أفراد العينة وكذلك فيما يخص تطبيق متطلبات مدخل Deming.
- ٢- ضرورة استقطاب الكلية للكفاءات العلمية بما ينسجم مع توجهاتها الأكاديمية، وامتلاكها لكادر يتميز بالكفاءة والفاعلية لما لذلك من دور في عملية التحسين المستمر.
- ٣- أكدت الاستبانة على ضرورة استخدام المقارنة المرجية من قبل الكلية للتعرف على كيفية أداء الكليات المناظرة والتي تؤدي عملها بشكل أفضل.
- ٤- ضرورة استخدام المصادر الخارجية الحديثة عند إلقاء المحاضرة وهي من الأمور المتيسرة والمتاحة للجميع في الكلية.
- ٥- المناهج والمقررات الدراسية بحاجة إلى إعادة نظر للتأكد من مدى موضوعيتها وعلميتها ومن ثم إعادة صياغتها بما يتلاءم مع التقدم العلمي الذي يشهده العالم المعاصر من خلال تفعيل اللجنة القطاعية الموجودة في الوزارة وتطوير نشاطها.
- ٦- ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والواضحة عند إلقاء المحاضرة من قبل الأساتذة لما له من دور في سرعة الاستيعاب والفهم من قبل الطلبة وبالتالي زيادة الانجذاب إلى المحاضرة وعدم الملل أو العزوف عنها وهذا يحتم عدم اعتماد أسلوب واحد أو محدد عند إلقاء المحاضرات وإنما يتغير حسب مستوى الطلبة.
- ٧- هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من متطلبات التحسين المستمر والأداء الجامعي.



٨- يكمن الدور الإيجابي للطلبة في عملية التحسين المستمر في تحسين مستوى كفاءة مخرجات التعليم العالي.

٩- عدم توفر الأبنية الملائمة للقاعات الدراسية والمختبرات إضافة إلى افتقارها للمستلزمات والأجهزة المطلوبة لتوضيح المحاضرة الملقاة من قبل التدريسيين.

١٠- عدم تناسب أجهزة الحاسوب والمختبرات مع عدد الطلبة وأقسام الكلية فضلاً عن افتقارها إلى وسائل التكيف والراحة الملائمة فضلاً عن الطاقة الاستيعابية له والتحسين المستمر لها.

١١- غياب دور أولياء أمور الطلبة في التوجيه والمتابعة والرقابة لأبنائهم الدارسين في الكلية.

ب - التوصيات:

١- ضرورة العمل على تشكيل حلقة لمتابعة عملية التحسين المستمر مرتبطاً بالسيد العميد وتتكون من رؤساء الأقسام العلمية الموجودة في الكلية إضافة إلى المتخصصين في مجال الجودة والتحسين المستمر وتكون البداية من خلال اعتماد دورة Deming.

٢- تشكيل فريق عمل يضم في عضويته جميع الأطراف ومن الأطر العلمية لتوضيح آلية تطبيق التحسين المستمر وتطوير مهاراتهم.

٣- تحديد مشاريع التحسين المطلوبة وذلك من خلال:

أ- التخطيط للعملية المطلوب تحسينها.

ب- دراسة وتوثيق العمليات الحالية.

ت- البحث عن طرق لتحسين العمليات.

ث- تصميم وتحسين العمليات.

ج- تنفيذ العملية المحسنة.

ح- تقييم عملية التحسين.

خ- توثيق العملية المحسنة وتوصيلها إلى كل من له علاقة بالأمر.

٤- تجهيز قاعات الدرس بمختلف المستلزمات والمعدات المطلوبة لتوفير الأجواء اللازمة للدراسة.

٥- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختبار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي فيما يخص أعداد وأنواع المتعلمين وقد يكون من الضروري لتحقيق ذلك إرسال التدريسيين في دورات تدريبية خارج القطر للاطلاع على تجارب وتطبيقات عالمية في اختصاصاتهم لتجاوز الفجوة التي تحدث والاحتكاك بالعالم الخارجي مع عدم اقتصار الأمر على بعض الأشخاص دون غيرهم وذلك أسوة بهيئة المعاهد الفنية.



- ٦- إضافة إلى إمكانية تفعيل دور مراكز تطوير التدريس والتدريب الجامعي و مركز ال حاسبة الالكترونية ومركز دراسات الكوفة ومنحهم الدعم المادي والمعنوي وزج الأشخاص ذوي الخبرات والباع الطويل في العمل الجامعي وتوجيههم للقيام بالدراسات والبحوث التي من شأنها تطوير عملهم بالشكل الذي يساهم في بناء الأستاذ الجامعي وتطوير العمل الجامعي.
- ٧- إرسال المنتسبين من الأساتذة والموظفين في البعثات والزمالات الدراسية وهو أمر يصب في الدرجة الأساس بمصلحة الكلية في الدرجة الأولى ومن ثم الجامعة والمجتمع إضافة إلى تطوير الكوادر وزيادة لائها للكلية.
- ٨- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عملية التحسين المستمر.
- ٩- اعتماد النسب المقررة حول تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد مع التدريسي بالشكل الذي يمكنهم من الحصول على المعارف ويمكن الاستفادة من المعادلة المحددة من قبل الوزارة بهذا الشأن.
- ١٠- الاستفادة من مصادر العملية (في مجال الاختصاصات المختلفة) الموجودة في المكتبة وزيادة الاهتمام بتوفير المصادر لمختلف الأقسام والاختصاصات وذلك بتكليف منتسب ليكون مشرف على هذه القاعة للاطمئنان على استخدامها كقاعة مطالعة وليس غير.
- ١١- محو أمية الحاسوب من خلال الاهتمام الجدي بالمختبرات وإيجاد المساحة الكافية التي تسمح للطلاب بحرية التنقل وإعطائه الفرصة الكافية للتطبيق العلمي وعدم الاكتفاء بالجانب النظري لأنها عملية عقيمة وزيادة أعداد الحاسوب في المختبرات لتكون حاسبة لكل دارس أو متعلم.
- ١٢- ضرورة الانطلاق من المجتمع من خلال دراسته وتحديد احتياجاته كخطوة أولى تسبق أي توجه أكاديمي يهدف إلى تحقيق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية وهذا ما أكدت عليه جميع الأطراف.

المصادر والمراجع

أولاً: العربية

- ١- الدهان، أميمه " الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين" تنمية الرافدين، المجلد ١١، العدد ٢٦، ١٩٨٩.
- ٢- الشبراوي، عادل "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ١٩٩٥.
- ٣- الطائي، د. يوسف حجيم وآخرون "نظم إدارة الجودة" مكتب زهير العيسى ، النجف، الطبعة الأولى ٢٠٠٥.



٤ - النجار ، فريد (1999) . إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، ط1، القاهرة: ايتيرراك للنشر والتوزيع .

٥ - بدح ، أحمد (2003) . إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان:جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

ثانياً: الأجنبية

1- Ahuja, k. K. " Industrial Management " Delhi , publishers , 1986

2- Baran , Stanley & Peter Zandan and John H. Vaston " How effectively are we management innovation ?" Research management , VOIXXIX , No.1, 1986 .

3- Bounds, G., et. al, "Beyond total Quality Management" 2nd ed. Mc Grow Hill, New york, 1994.

4- Chapman and Hill, "Total Quality Management, the Key to Business Improvement", 2nd ,1994.

5- Evans , J. R. ,"Applied Production & Operation Management" 4th .ed ,West Pub. Co. 1993.

6- Goetsch, David L.& Stanly David, "Introduction to Total Quality Productivity, Competitiveness" Prentice, Hill International Inc. Pub 1994.

7- Krajewski, L. J. & Ritzman , L. P. "Operation Management : Strategy and Analysis ", 4th ,ed., Addison- Wseley Pub. Co.1996.

8- Markland & R.E. ,"Operation Management : Concepts in Manufacturing and Services ",West Pub co. 1995

9- Russell, Robert S., & Taylor, Bernard W., "Production and Operation Management ; Focusing on Quality and Competitiveness", New Jersey, Prentice Hall Inc., 1995.

الرسائل الجامعية :

١ - العبيدي، أزهار عزيز جاسم "دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة- ٢٠٠٤.

