

دراسة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة العراقية

دراسة ميدانية على شعب التسجيل في عدد من كليات الجامعة العراقية

**Examining the Reality of Application of Total Quality
Criteria in the Al-Iraqia University.**

“A field study on the Registration Divisions in a number
Faculties of Al-Iraqia University”.

المدرس زياد مصطفى حامد خيوكه

كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

E-Mail: zeyadkhawka@gmail.com

المستخلص

ان الغرض من هذه الدراسة هو محاولة قياس درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في كليات (الادارة والاقتصاد، وكلية الاعلام، وكلية الآداب و كلية التربية للبنات) بالجامعة العراقية، وللتعرف على جودة الخدمات المقدمة من قبل شُعب التسجيل، قام الباحث باختيار موظفي تلك الشُعب والذين عددهم (38) موظف، اذ تم توزيع النموذج الاستبانة عليهم وقد تم استرجاعها بالكامل، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها توجد علاقة ارتباط معنوية بين معايير الجودة الشاملة لدى شُعب التسجيل في كليات (كلية الادارة والاقتصاد، و كلية الاداب، و كلية التربية للبنات، و كلية الاعلام) اذ بلغ معامل بيرسون على التوالي للكليات (0.538 ، 0.828 ، 0.693 ، 0.412) وذلك بشكل عام. وتم التوصل الى ان كلية الاداب قد تميزت عن باقي الكليات من ناحية تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى شعبة التسجيل في الكلية، وكان هناك عدد من التوصيات منها الحاجة إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة ومفاهيمها لكل العاملين بالجامعة لتهيئة المناخ المنظمي لتقبل متطلبات الجودة الشاملة ومعاييرها ويتطلب ذلك عقد الندوات واللقاءات والدورات التدريبية للعاملين، واعتماد معايير الجودة الشاملة لتقييم اداء شُعب التسجيل بالجامعة ومقارنته مع مثيلاتها في الجامعات العراقية والعربية الأخرى.

• **كلمات مفتاحية:** ادارة الجودة الشاملة، معايير ادارة الجودة الشاملة، شُعبة التسجيل.

Abstract:

The purpose of this study is to try to measure the degree of application of the Criteria of total quality management in colleges (Administration and Economics, and the Faculty of Information, and the Faculty of Arts and the College of Education for Girls) Iraqi university, and to identify the quality of services provided by the registration people, the researcher to choose the staff of those people who number (38) employees, where they were distributed questionnaires have been fully recovered, he study found the most important results of no significant correlation between the overall quality standards at the registration people in the colleges relationship (Faculty of Business and Economics, and the Faculty of Arts, and the College of Education, and the Faculty of Information), with Pearson's coefficient stood straight colleges (0.538, 0.828, 0.693, 0.412) and therefore in general. Was reached at the Faculty of Arts has been characterized for the rest of the colleges in terms of the application of total quality standards at the registration division in college. There were a number of recommendations, including the need to raise the overall quality culture and concepts for all university employees to create Organisational climate to accept the overall quality requirements and standards requires the holding of seminars, meetings and training courses for employees, and the adoption of comprehensive quality standards for evaluating the performance of the people of Registration Department and compared with those of Iraqi and other Arab universities .

- **Key words:** Total Quality Management (TQM), Total Quality Management Criteria (TQMC), Registration Division (RD).

المبحث الاول: منهجية البحث و دراسات سابقة المقدمة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والأكاديميين الذين يُعنونَ بشكل خاص في تطوير وتحسين الاداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

تواجه الجامعات والكليات بشكل عام و اقسام وشُعب التسجيل بشكل خاص تحديات كبيرة من اهمها زيادة حدة المنافسة فيما بينها في تقديم الخدمة للطلبة من خلال التزامها بتطبيق معايير ضمان الجودة وهي احدى النظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات بحيث تجعل جميع العاملين على علم بان الجودة في خدمة الزبائن (الطلبة) هو الهدف الاساس لأقسام وشُعب التسجيل في الكليات والجامعات عموماً.

وفي هذا السياق على ادارات الجامعات والكليات ان تضع المسؤولية على عاتق اقسام وشُعب التسجيل في صلب استراتيجيتها اذ ان هذه المسؤولية تُعد هي الخطوة الاولى نحو تحسين الخدمة من خلال التفاعل مع مشكلات الطلبة وايجاد حلول عملية لها وهذا لا يمكن ان يكون الا من خلال تطبيق مبادئ ومعايير ادارة الجودة الشاملة كمدخل ونظام متكامل للوصول الى تميز هذه الاقسام والشُعب في مستوى ادائها ورفع مستوى جودة مخرجاتها. ومن هنا تأتي اهمية هذه الدراسة من اجل قياس درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في شُعب التسجيل في الكليات قيد الدراسة.

منهجية الدراسة

اولاً / مشكلة الدراسة:

مما سبق ذكره سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:-

- 1- ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة ؟
- 2- ما هو اكثر المعايير تطبيقاً في شُعب التسجيل لدى الكليات موضوع الدراسة (كلية الادارة والاقتصاد، كلية الاداب، و كلية التربية للبنات، كلية الاعلام) في الجامعة العراقية؟

ثانياً/ اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على :

- 1- معرفة مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شُعب التسجيل في الكليات موضوع الدراسة.
- 2- تحديد أكثر معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في شُعب التسجيل في الكليات موضوع الدراسة.
- 3- قياس مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة لكل كلية لمعرفة اسباب اختلاف مستويات التطبيق.
- 4- تفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة الجامعة العراقية، بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها.

ثالثا/ اهمية الدراسة:

- تتبع اهمية الدراسة من اهمية مجتمع الدراسة ومنعيراتها وما لها من دور بارز ويمكن تحديد ذلك بالاتي:-
- 1- تبرز اهمية الدراسة من خلال دراسة واستكشاف مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في شُعب التسجيل في الكليات موضوع الدراسة اذ يُعد الاسلوب الامثل لضمان الجودة في اجراءات القبول والتسجيل من حيث تنفيذ التعليمات والقرارات الخاصة بنظام ادارة شؤون الطلبة.
 - 2- تكتسب الدراسة اهميتها من خلال الدور المهم الذي تؤديه عادة شُعب التسجيل في كونها تُعد حلقة الوصل بين الطالب من جهة، والجامعة من جهة اخرى اذ تُعنى بتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى جانب حرصها على التوجيه والاشراف بكل ما يتعلق في شؤون الطلبة التي تُنجز من خلالها.
 - 3- تتجلى اهمية الدراسة من خلال دراسة امكانية تحسين انتاجية الخدمات وفعاليتها والتي تقدمها شُعب التسجيل في الكليات موضوع الدراسة للطلبة، ومواكبة التطور التكنولوجي، وذلك لتقديم افضل الخدمات.

رابعا/ فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الاتي:-

- الفرضية الرئيسية الاولى: والتي تنص على ان شُعب التسجيل في الكليات موضوع الدراسة تُطبق معايير الجودة الشاملة.

ان القاعدة العامة لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى ستعتمد على ان قاعدة القرار هي ان يتم قبول الفرضية اذا كانت النسبة المئوية لمدى تطبيق معايير الجودة الشاملة يساوي 80% فأكثر وعكس ذلك تكون شعبة التسجيل في الكلية غير مطبقة للمعايير (كورتل، 2011، 60).

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين معايير الجودة الشاملة المطبقة لدى شُعب التسجيل في الكليات موضوع الدراسة

حيث قسمت الى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين معيار(التحسين المستمر) و معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في الكليات موضوع الدراسة.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين معيار(التركيز على العمليات) و معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في الكليات موضوع الدراسة.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين معيار(مشاركة العاملين) و معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في الكليات موضوع الدراسة.
- 4- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين معيار(التركيز على الزبون) و معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في الكليات موضوع الدراسة.
- 5- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين معيار(دعم وتأييد الادارة العليا) و معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في الكليات موضوع الدراسة.

خامساً/ محددات الدراسة:

- 1- المحددات الزمانية: تحددت نتائج الدراسة للفترة من 2016/3/25 ولغاية 2016/5/17 وذلك ضمن العام الدراسي 2016/2015.
- 2- المحددات المكانية: اقتصرت الدراسة على شُعب التسجيل في كليات (كلية الادارة والاقتصاد، كلية الاعلام، كلية الاداب، و كلية التربية للبنات) بالجامعة العراقية.
- 3- المحددات البشرية: شملت مجتمع الدراسة (موظفي شُعب التسجيل) .
- 4- المحددات العلمية: وهي المتغيرات التي تناولتها الدراسة والتي تتكون من (معايير الجودة الشاملة) .

سادساً/ آلية الدراسة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت خماسي الاستجابة في الحصول على البيانات بالجانب التطبيقي اذ اعتمد الباحث استبانة أعدت خصيصاً لقياس مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في شُعبة التسجيل. اعتمد الباحث في التحليل الاحصائي اهم المؤشرات الاحصائية على البيانات والمعلومات المستحصلة من الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد استعمل الباحث هذه المؤشرات بما يلائم فرضيات الدراسة والتساؤلات الخاصة به، وهي كما يلي:

- 1- **الوسط الحسابي المرجح** : ويستعمل لمعرفة درجة موافقة العينة المبحوثة للتساؤلات.
 - 2- **الانحراف المعياري (Standard Deviation)**: ويستعمل لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة المبحوثة عن درجة الموافقة.
 - 3- **معامل الاختلاف C.V** : ويستعمل للمقارنة بين المتغيرات المختلفة لبيان اي منها هو الاكثر تجانس.
 - 4- **مدى التطبيق** : يستعمل لمعرفة مدى تطبيق المتغيرات ويسحب من خلال نسبة الاجابات التي يزيد معدل الاجابات لها عن (4.2) .
 - 5- **معامل الارتباط (Person)** : ويستعمل لقياس مدى ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها وتحديد نوع العلاقة هل هي طردية ام عكسية.
- ويجدر الاشارة هنا ان جميع هذه المؤشرات قد تم حسابها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

سابعاً/ دراسات سابقة

الدراسات العربية

- 1- **دراسة ابو برهم، (2009)**، رسالة ماجستير منشورة، اثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في اداء دوائر القبول والتسجيل "دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الاردنية".
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عمل دوائر القبول والتسجيل في الجامعات الاردنية الخاصة من اجل الوصول الى رؤيتها المستقبلية. وتتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء معايير الجودة الشاملة كما يدركها الطلبة والعاملين في هذه الجامعات من خلال اربعة معايير وهي (تطوير الخدمات وتحسينها، مقاييس العمليات، مقاييس المخرجات، جودة الادارة)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة، ومستوى اداء دوائر القبول والتسجيل في الجامعات الاردنية الخاصة.

2-دراسة قادة، (2012)، اطروحة دكتوراه منشورة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتسلط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودراسة إمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية والوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها هي ان المؤسسات التعليمية الجزائرية تُطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء في حين لا تُطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة و التلاميذ.

3- دراسة علي، (2015)، بحث منشور " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الاداء الاكاديمي في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الجوف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجوف من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة جامعة الجوف، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها وكذلك التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي في جامعة الجوف لإدارة الجودة الشاملة. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة الجوف.

الدراسات الاجنبية

1- دراسة ليو (Liu,1999)، **Perceptions and Practices of Taiwan Junior College CIDs Toward Total Quality Management.** اطروحة دكتوراه منشورة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات موظفي الكليات في تايوان حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم، وإلى أي مدى يستخدمون استراتيجيات إدارة الجودة، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير من مديري الكليات، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة في هذه الكليات بدرجة مرتفعة لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية تساعد على ذلك، كما وجد أن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد في عمليات التطوير والتغيير في هذه الكليات (Liu,1999, 136).

2- دراسة مانينغ (Manning, 2004)، **"Identifying Quality Management Practices used with Holmes Partnership Schools of Education"** اطروحة دكتوراه غير منشورة.

هدفت هذه الدراسة الى فحص النشاطات التي تضمن الجودة في الكليات التربوية سعياً لتحسين الجودة، والخدمات الطلابية، والأبحاث التطويرية. وقد وزعت أداة مسحية تضمنت أسئلة عن الهيكلية، وبرامج ضمان الجودة، ودوافع تطبيقها، والتغيرات الناتجة عنها، وقام 45 عميدا تربوياً في ولايات بنسلفانيا بالإجابة عن هذه الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: تأكيد أهمية التشارك في قيادة عملية ضمان الجودة، وتجديد النشاطات، كما بينت الدراسة بأن أكثر طريقة مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية هي طريقة التخطيط الاستراتيجي، وأخيراً بينت الدراسة أهمية جهود العمداء المشتركة، والعمل عبر فرق ومجموعات (Manning, 2004,2517).

المبحث الثاني: التأطير النظري للبحث

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدائثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالآتي:

يعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة (Stephn,1993, 416) .

كما عرفها Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة (البرواري، 2000، 85). وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت للتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بالتركيز على الزبون، مما يشيع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن (Hoffur, 1999, 1)

ويشير (عقبلي، 2001) إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه (عقبلي، 2001، 30).

ثانياً: أهمية ادارة الجودة الشاملة (TQM) Importance of

إن إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن فلسفة، و خطوط عريضة، و مبادئ تدل و ترشد المنظمة؛ لتحقيق التحسين المستمر، إذ تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، بهدف خلق قيمة مضافة؛ لتحقيق رضا زبائنها الداخليين و الخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، و من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي إلى تحقيق الآتي:-

- 1- التركيز على حاجات الزبائن و الأسواق بما يمكنها من تلبية متطلباتهم.
- 2- تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية و عدم اقتصرها على السلع، و الخدمات
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية؛ لإنجاز جودة الأداء
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات و استبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع و الخدمات
- 5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين و تطوير مقاييس الأداء
- 6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات

7-الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية؛ لتطوير عمل المنظمة.

8-تطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة

9-المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات و قرارات، و إن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، و من ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تُولف الجودة المحصلة النهائية لمجهود و تعاون الزبائن الداخليين، والخارجيين، كما إن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و المنتجين فحسب، و إنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق و الإحساس بالفخر و الاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة(عايش، 2008، 25)

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة : Objectives of Total Quality Management

يرى (الطائي والعبادي، 2005: 163-164)، بأن لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف هي الاتي:

- 1- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 2- إرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين .
- 3- زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة .
- 4- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة .
- 5- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة .
- 6- كما تهدف أيضاً إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .
- 7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة .
- 8- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة .

في حين يرى (السقاف، 2005: 15) أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هو: (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضائهم). وأن هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة هي:

أ- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف.

ب- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً في الزبون.

ج- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات بحسب رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة ومن ثم زيادة شكوى الزبائن من هذه الخدمات.

رابعاً: مبادئ ومعايير ادارة الجودة الشاملة TQM Criteria & Principles

ان هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهي كما يلي:-

1- التركيز على الزبون (Customer Focus) : تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم (العزاوي، 2005، 23). تعد إدارة الجودة الشاملة الزبائن على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط المتمثلة بـ (الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة) (قادة، 2012، 15).

2- مشاركة العاملين (Involvement of People) : تستند فلسفة الادارة الحديثة اليوم على اساس ان اهداف المنظمة تتحقق مع الاخرين ومن خلالهم لذلك فانه من الضروري وكمطلب اساسي من متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد (خيوكه، 2014، 208). لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85 ٪) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين؛ إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يُعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة (العنبي، 2010، 27). تعد إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المنظمة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع و الابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي ، و هذا ما ينعكس على تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الجودة ، إلى جانب تكوين فرق العمل و تفعيل دورها داخل المنظمة (قادة، 2012 ، 17)

3- التركيز على العمليات (Processes Focus) : إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم ادارة النشطة والموارد ذات العلاقة من خلال أنموذج العملية (العزاوي، 2005، 23). إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية تعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العمليات إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها اغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، الذي يظهر في العملية بشكل إيجابي و جعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء (الموسوي، 2006، 71).

4-دعم وتأييد الإدارة العليا (Top Management Commit) : تقع على قيادة المنظمة مسؤولية بناء وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الاهداف، والمحافظة على تلك البيئة (العزاوي، 2005، 13). ومن أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر إذ أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعد قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها ، لذلك فان الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (قادة، 2012، 17-18).

5-التحسين المستمر (Continual Improvement): إن مبدأ التحسين المستمر للاداء الكلي للمنظمة، يجب ان يكون هدفاً ثابتاً ومستمرأ (العزاوي، 2009، 71). وإن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ،كما أن مستوى الجودة و رغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري .إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها (قادة، 2012، 16) .

المبحث الثالث: الاطار العملي للدراسة

أولاً :- وصف مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي شُعب التسجيل في كليات الادارة والاقتصاد و الاداب و التربية للبنات، و الاعلام في الجامعة العراقية ، اذ تم توزيع الاستبانة الخاصة بقياس مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في شُعبة التسجيل من وجهة نظر موظفي شُعب التسجيل في الكليات موضوع الدراسة ، اذ تم استخدام اسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة كون مجتمع الدراسة المستهدف هو شعب التسجيل في هذه الكليات حيث تم استبيان جميع الموظفين اذ تم توزيع (38) استبانة بواقع (9) استبانات لموظفين كلية الادارة والاقتصاد و(12) استبانة لموظفي كلية الاداب و(8) استبانات لموظفي كلية التربية للبنات و(9) استبانات لموظفي كلية الاعلام وقد تم استردادها بالكامل .

ثانياً: الاجابة على التساؤلات

1- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة بمعايير الجودة الشاملة .

جدول (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الموظفين في الكليات موضوع الدراسة									
ت	كلية الادارة والاقتصاد		كلية الاداب		كلية التربية للبنات		كلية الاعلام		معايير الجودة الشاملة
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
معيير التحسين المستمر									
1	3.5556	1.01379	4.7500	0.45227	3.6250	0.51755	3.0000	0.70711	تشارك ادارة الكلية وبشكل مستمر في جهود تحسين الجودة في شعبة التسجيل بالكلية.
2	2.8889	1.05409	4.5000	0.52223	3.3750	1.51755	3.5556	0.88192	تشجع ادارة شعبة التسجيل العاملين فيها بمنحهم الصلاحيات كلاً حسب خبرته.
3	3.1111	1.16667	4.6667	0.49237	4.2500	1.16496	3.8889	0.92796	تطبيق مبدأ التحسين المستمر في الشعبة
4	3.3333	1.41421	4.8333	0.38925	4.8750	0.35355	4.3333	0.70711	تقوم شعبة التسجيل بإجراءات فورية لتصحيح الأخطاء
5	2.8889	1.16667	4.2500	0.62158	4.0000	0.6547	3.0000	0.86603	يوجد في الكلية ككل خطة استراتيجية لتوكيد الجودة
6	2.1111	1.05409	4.5000	0.67420	3.6250	1.06066	3.4444	1.33333	توفر شعبة التسجيل الحوافز اللازمة لعملية التحسين المستمر
7	2.7778	1.20185	4.2500	0.62158	3.8750	0.35355	3.1111	0.60093	تستخدم ادوات الجودة واساليبها لحل المشكلات
8	2.2222	0.97183	4.6667	0.49237	4.1250	1.24642	4.0000	0.70711	تعتمد الشعبة اجراءات لتنشيط العمل وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة
9	2.8889	1.05409	4.0833	0.66856	3.6250	0.74402	3.5556	0.52705	تعتمد الشعبة برنامج لتقليل اجراءات السحب والاضافة بعد اتمام عملية التسجيل
10	3.2222	1.09291	4.3333	0.49237	4.2500	1.03510	3.6667	1.11803	تأخذ شعبة التسجيل شكاوي الطلبة بعناية لتحسين جودة الخدمات
11	3.4444	1.33333	4.7500	0.45227	4.8750	0.35355	4.2222	0.66667	تقوم شعبة التسجيل بإجراءات وقائية لضمان عدم الوقوع بالخطأ
12	2.5556	1.23603	4.5000	0.52223	3.0000	0.92582	3.0000	1.00000	تعمل ادارة الكلية للحصول على احداث البرامج التكنولوجية الخاصة بنظام التسجيل.
المتوسط									
24.62%		7.58%		11.91%		10.70%		معامل الاختلاف	
محايد		اتفق بشده		اتفق		اتفق		الاتجاه	
54.7%		83.4%		66.1%		65.5%		مدى التطبيق	

معيير التركيز على العمليات									
0.70711	4.3333	0.75593	4.5000	0.51493	4.4167	0.66667	3.7778	تقوم شعبة التسجيل باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة وجود انحراف عما هو مخطط.	1
0.60093	4.1111	0.46291	4.7500	0.49237	4.3333	1.00000	3.3333	تهتم شعبة التسجيل بمطابقة ما يجري فعلا من تقديم الخدمات مع ما هو مخطط له مسبقا.	2
0.70711	4.0000	0.76474	4.0000	0.51493	4.4167	1.00000	2.6667	تسعى شعبة التسجيل الى قياس مستوى رضا الطلبة عن طبيعة الخدمات التي تقدمها لهم.	3
1.16667	4.1111	0.46291	4.7500	0.52223	4.5000	1.01379	3.5556	تحافظ شعبة التسجيل على اعلام الطلبة بالجديد لديها وباستمرار.	4
0.65085	4.1389	0.35355	4.5000	0.30773	4.4167	0.76035	3.3333	المتوسط	
%15.91		%7.86		%6.97		%22.9		معامل الاختلاف	
اتفق		اتفق بشده		اتفق بشده		محايد		الاتجاه	
%75.2		%83		%82.9		%65.3		مدى التطبيق	
معيير مشاركة العاملين									
1.26930	3.1111	0.74402	3.3750	0.49237	4.6667	1.22474	2.6667	تشجع الإدارة العليا العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرارات لتحسين مستوى الأداء.	1
0.86603	3.0000	0.88641	3.7500	0.51493	4.5833	0.92796	2.8889	يوجد تفهم وتعاون بين الإدارة العليا و العاملين بخصوص تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة.	2
0.97183	2.7778	0.35355	3.8750	0.52223	4.5000	1.05409	2.8889	تحاول الإدارة العليا تقليل حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة.	3
1.23603	2.5556	0.92582	2.5000	0.66856	4.5833	1.39443	1.7778	تمنح الإدارة العليا مكافئات مادية ومعنوية للأفراد المتميزين عند تقديم خدمات ذات جودة عالية.	4
0.93634	2.8611	0.48181	3.3750	0.34267	4.5833	0.92515	2.5556	المتوسط	
%32.72		%14.28		%7.48		%36.38		معامل الاخلاف	
محايد		محايد		اتفق بشده		لا او افق		الاتجاه	
59.7%		%65.4		%84		%55.7		مدى التطبيق	

معيار التركيز على الزبون								
0.50000	4.0000	0.74402	3.6250	0.51493	4.0833	1.41421	3.0000	1 تستجيب شعبة التسجيل لمقترحات الطلبة في تطوير خدماتها.
0.92796	4.1111	1.06904	4.5000	0.57735	4.1667	0.88192	3.4444	2 تعتبر كلفة الخدمات المقدمة للطلبة منخفضة قياسا بالجامعات والكليات الأخرى.
0.44096	4.2222	0.74402	4.6250	0.51493	4.4167	0.52705	3.5556	3 تخضع جميع البيانات التي تقدمها شعبة التسجيل الى التحسين المستمر.
0.70711	4.3333	0.5400	4.8800	0.51493	4.4167	0.83333	3.2222	4 تلتزم شعبة التسجيل بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفاافية.
0.86603	4.3333	0.45291	4.2500	0.45227	4.7500	1.22474	2.6667	5 يتم حل مشكلات عمليات التسجيل والقبول بسلاسة وسرعة.
0.92796	4.1111	0.46291	4.2500	0.45227	4.2500	1.22474	3.0000	6 تبلغ شعبة التسجيل الطلبة بوضعهم الاكاديمي والموثق بالوقت المناسب.
1.16667	3.8889	0.46291	4.2500	0.51493	4.5833	1.22474	3.3333	7 تتم عملية ابلاغ الطلبة بالنتائج بالوقت المناسب.
0.60093	3.8889	0.46291	3.7500	0.38925	4.1667	0.86603	3.3333	8 تحرص شعبة التسجيل على النقوم الشامل لجميع المخرجات المادية والبشرية والاكاديمية.
1.20185	2.7778	1.03510	3.2500	0.49237	4.333	0.47934	3.2099	9 يتم تشكيل لجان متخصصة في شعبة التسجيل لمراجعة الشكاوي والاعتراضات من قبل الطلبة وبكل شفاافية.
0.53287	3.9630	0.23757	4.1667	0.28361	4.3519	1.41421	3.0000	المتوسط
%13.45		%5.70		%6.52		%47		معامل الاختلاف
اتفق		اتفق		اتفق بشده		محايد		الاتجاه
%74.6		%78.8		%80.2		%60		مدى التطبيق

معايير دعم وتأييد الإدارة العليا									
1.16667	2.8889	0.46291	3.2500	0.51493	4.4167	1.01379	2.4444	تؤلى إدارة الكلية تنوع خبرات العاملين بشعبة التسجيل أهمية خاصة.	1
1.11803	2.6667	0.46291	3.2500	0.38925	4.1667	1.01379	2.4444	تؤلى الإدارة العليا في الكلية أهمية خاصة لخدمة المجتمع المحلي المحيط بها من خلال شعبة التسجيل.	2
1.00000	2.3333	0.51755	2.6250	0.51493	4.5833	1.41421	2.3333	تعمل إدارة الكلية تقويماً مستمراً لخدمات شعبة التسجيل.	3
0.97183	2.2222	0.75593	3.5000	0.52223	4.5000	1.01379	2.4444	تعتمد الإدارة على المقاييس اللازمة الذي يحتاج إليها الموظف لإنجاز كل مهمة لقياس الجودة ومراقبتها.	4
1.11803	2.3333	0.46291	2.2500	0.65134	4.3333	1.42400	2.5556	تعمل على تطوير خبرات العاملين بالتدريب والتعليم المستمر.	5
1.36423	3.1111	1.16496	2.7500	0.45227	4.7500	1.41421	2.6667	تستقطب الشعبة الإداريين المتميزين	6
0.83333	3.2222	0.91613	2.6250	1.29099	4.0000	1.20185	2.2222	يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل واداء العاملين في ضوءها.	7
0.97183	2.2222	1.06904	2.5000	1.38212	4.0769	1.56347	1.7778	توفير الاجواء المناسبة المؤدية الى رفع الروح المعنوية لمن يعمل في شعبة التسجيل.	8
1.05409	3.8889	0.75593	3.5000	1.32045	4.0769	1.58114	2.0000	يتم متابعة برامج الصيانة لكافة الاجهزة والمعدات داخل العمل.	9
0.92796	2.1111	0.53452	2.0000	1.34450	4.1538	1.56347	1.7778	يتم تقييم كافة الموظفين بصفة دورية.	10
1.11803	2.0000	0.35355	2.1250	1.38212	4.0769	1.50000	2.3333	تتبنى الإدارة العليا عملية وضع استراتيجيات طويلة الامد متعلقة بجودة تقديم الخدمة.	11
0.74273	2.6364	0.33291	2.7614	0.36740	4.4394	1.14271	2.2727	المتوسط	
%28.17		%12.06		%8.24		%50.3		معامل الاختلاف	
محايد		محايد		اتفق بشده		لا اتفق		الاتجاه	
%56.5		%59.4		%82.1		%49.7		مدى التطبيق	
0.48983	3.4328	0.24013	3.7523	0.24320	4.4596	0.70955	2.8576	المتوسط العام	
%14.27		%6.399		%5.45		%24.83		معامل الاختلاف العام	
اتفق		اتفق		اتفق بشدة		محايد		الاتجاه العام	
%65.7		%70.1		%81.4*		%58.2		مدى التطبيق العام	

*مطبقة للمعايير (من 60% الى 69.9%)

تطبيق ضعيف للمعايير (من 59.9% الى ما دون ذلك)

*مطبقة للمعايير (من 80% فأكثر)

لم يطبق المعايير (من 70% الى 79.9%)

تشير نتائج الجدول (1) أن معايير الجودة الشاملة في الكليات الاربعة اذ جاءت في كلية الادارة والاقتصاد وقد حصلت على وسط حسابي عام قدره (2.8576) وانحراف معياري (0.70955) وان أتجاه العام هو (محايد) ، وقد طبقت الكلية معايير الجودة الشاملة بنسبة 58.2% وتعد هذه النسبة قليلة . وجاءت في كلية الاداب اذ حصلت على وسط حسابي عام قدره (4.4596) وانحراف معياري (0.24320) وهذا يدل تجانس اجابات المستقيصين بشكل عام وان أتجاه العام هو (اتفق بشدة) وقد طبقت الكلية معايير الجودة الشاملة بنسبة 81.4% وتعد هذه النسب جيدة ، وجاءت في كلية التربية بنات حيث حصلت على وسط حسابي عام قدره (3.7523) وانحراف معياري (0.24013) وهذا يدل تجانس اجابات المستقيصين بشكل عام وان أتجاه العام هو (اتفق) وقد طبقت الكلية معايير الجودة الشاملة بنسبة 70.1% وتعتبر هذه النسبة قليلة، وجاءت في كلية الاعلام اذ حصلت على وسط حسابي عام قدره (3.4328) وانحراف معياري (0.48983) وهذا يدل تجانس اجابات المستقيصين بشكل عام وان أتجاه العام هو (اتفق) وقد طبقت الكلية معايير الجودة الشاملة بنسبة 65.7% وتعتبر هذه النسبة قليلة، اذ ان النسبة المئوية لمدى التطبيق لمعايير الجودة الشاملة يجب ان تساوي 80% فأكثر وعكس ذلك تكون شعبة التسجيل في الكلية المعنية غير مطبقة للمعايير بالشكل الامثل وحسب ما تم الاشارة اليه في منهجية الدراسة. وأما على مستوى الابعاد في ما يخص كلية الادارة والاقتصاد فقد جاء بُعد (التحسين المستمر) هو الاكثر اسهاما في اغناء معايير ادارة الجودة الشاملة في هذه الكلية اذ حصل على وسط حسابي قدره (2.9167) بأنحراف معياري قدره (0.71807) وعلى مستوى عبارات هذا البُعد فقد جاءت العبارة (8) وهي (تعتمد الشُعبة اجراءات لتنشيط العمل وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة)، هي الاكثر اسهاماً في اغناء هذا البُعد، وأما على مستوى الابعاد في ما يخص كلية الاداب فقد جاء بُعد (التركيز على الزبون) هو الاكثر اسهاما في اغناء معايير ادارة الجودة الشاملة في هذه الكلية اذ حصل على وسط حسابي قدره (4.3519) بأنحراف معياري قدره (0.28361) وعلى مستوى عبارات هذا البُعد فقد جاءت العبارة (8) والتي هي (تحرص شُعبة التسجيل على التقويم الشامل لجميع المخرجات المادية والبشرية والاكاديمية)، هي الاكثر اسهاماً في اغناء هذا البُعد ، وأما على مستوى الابعاد في ما يخص كلية التربية بنات فقد جاء بُعد (التركيز على الزبون) هو الاكثر اسهاما في اغناء معايير ادارة الجودة الشاملة في هذه الكلية حيث حصل على وسط حسابي قدره (4.1667) بأنحراف معياري قدره (0.23757) وعلى مستوى عبارات هذا البُعد فقد جاءت العبارة (5) والتي هي (يتم حل مشكلات عمليات التسجيل والقبول بسلاسة وسرعة)، هي الاكثر اسهاماً في اغناء هذا البُعد ، وأما على مستوى الابعاد في ما يخص كلية التربية بنات فقد جاء بُعد (التركيز على الزبون) هو الاكثر اسهاما في اغناء معايير ادارة الجودة الشاملة في هذه الكلية حيث حصل على وسط حسابي قدره (3.9630) بأنحراف معياري قدره (0.53287) وعلى مستوى عبارات هذا البُعد فقد جاءت العبارة (3) والتي هي (تخضع جميع البيانات التي تقدمها شُعبة التسجيل الى التحسين المستمر)، هي الاكثر اسهاماً في اغناء هذا البُعد .

جدول (2) يبين افضلية شعب التسجيل في الكليات موضوع الدراسة وحسب التطبيق لمعايير الجودة الشاملة												
الكليات											معايير الجودة الشاملة	
كلية الاعلام			كلية التربية للبنات			كلية الاداب			كلية الادارة والاقتصاد			
الرتبة	نسبة التطبيق	الاهمية	الرتبة	نسبة التطبيق	الاهمية	الرتبة	نسبة التطبيق	الاهمية	الرتبة	نسبة التطبيق		الاهمية
ثالثا	%65.5	%10.7	ثانيا	%66.1	%11.9	اولا	%83.4	%7.58	رابعا	%54.7	%24.6	التحسين المستمر
ثالثا	%75.2	%15.9	اولا	%83	%7.86	ثانيا	%82.9	%6.97	رابعا	%65.3	%22.9	التركيز على العمليات
ثالثا	59.7%	%32.7	ثانيا	%65.4	%14.2	اولا	%84	%7.48	رابعا	%55.7	%36.3	مشاركة العاملين
ثالثا	%74.6	%13.4	ثانيا	%78.8	%5.70	اولا	%80.2	%6.52	رابعا	%60	%47	التركيز على الزيون
ثالثا	%56.5	%28.1	ثانيا	%59.4	%12.1	اولا	%82.1	%8.24	رابعا	%49.7	%50.3	دعم وتأييد الادارة العليا
ثالثا	%69.4	%14.2	ثانيا	%71.3	%6.39	اولا	%82.4	%5.45	رابعا	%59.4	%24.8	معايير الجودة الشاملة

يشير الجدول (2) اعلاه الى افضلية كلية الاداب في تطبيق المعايير حيث جاءت اولاً في حين جاءت كلية التربية بنات ثانياً وكلية الاعلام ثالثاً وجاءت اخيراً كلية الادارة والاقتصاد في الرتبة الرابعة.

ثالثاً :- اختبار الفرضيات: أشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: والتي تنص على ان شعب التسجيل في الكليات تطبق معايير الجودة الشاملة.

ان القاعدة العامة لاختبار الفرضية ستعتمد على ان قاعدة القرار هي ان يتم قبول الفرضية اذا كانت النسبة المئوية لمدى تطبيق معايير الجودة الشاملة يساوي 80% فأكثر وعكس ذلك تكون شعبة التسجيل في الكلية غير مطبقة للمعايير .

يبين الجدول (1) ان نسبة التطبيق في كلية الاداب هي (81.4%) وهي نسبة اعلى من 80% وهذا يعني ان الكلية تُطبق معايير الجودة الشاملة، وفي كلية التربية للبنات كانت نسبة التطبيق هي (70.1%) وهذا يعني ان الكلية كانت تُطبق معايير الجودة الشاملة الى حد ما، ولكن ليست بالدرجة الكافية. وفي كلية الاعلام كان مدى التطبيق هو (65.7%) وهذا يعني ان الكلية تُطبق معايير الجودة الشاملة بشكل ضعيف، وفي كلية الادارة والاقتصاد كانت نسبة التطبيق للمعايير يساوي (58.2%) وهذا يعني الكلية لا تُطبق معايير الجودة الشاملة.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين معايير الجودة الشاملة.

جدول (3) يوضح علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة						
Correlations						
الكليات	معامل الارتباط	التحسين المستمر	التركيز على العمليات	مشاركة العاملين	التركيز على الزبون	دعم وتأييد الإدارة العليا
معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في كلية الإدارة والاقتصاد	Pearson Correlation	0.689	0.289	0.624	0.338	0.468
	Sig. (2-tailed)	0.040	0.326	0.042	0.034	0.043
	المعنوية	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	معنوي
معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في كلية الآداب	Pearson Correlation	0.740	0.895	0.622	0.573	0.665
	Sig. (2-tailed)	0.03	0.000	0.004	0.039	0.020
	المعنوية	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي
معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في كلية التربية للبنات	Pearson Correlation	0.475	0.305	0.181	0.611	0.137
	Sig. (2-tailed)	0.010	0.044	0.305	0.011	0.746
	المعنوية	معنوي	معنوي	غير معنوي	معنوي	غير معنوي
معايير الجودة الشاملة في شعبة التسجيل في كلية الاعلام	Pearson Correlation	0.7266	0.073	0.459	0.320	0.208
	Sig. (2-tailed)	0.0490	0.853	0.045	0.0401	0.591
	المعنوية	معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي

في الجدول (3) تتم مقارنة قيمة sig. مع مستوى دلالة 0.05 فإذا كانت قيم sig. اقل من 0.05 فسنقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم أي توجد علاقة ارتباط معنوية والعكس صحيح.

فيما يخص كلية الآداب كانت جميع علاقات الارتباط معنوية موجبة وقوية وهذا يعزز ما جاء في جدول (1) إذ تبين ان كلية الآداب تطبق معايير الجودة الشاملة، وبنسبة تطبيق 81.4%.

اما في كلية التربية للبنات كانت معظم علاقات الارتباط معنوية الا انها لم تكن بمستوى كلية الآداب إذ كانت العلاقة غير المعنوية بين معيار مشاركة العاملين مع المعايير الأخرى، وكذلك بين معيار دعم وتأييد الإدارة العليا مع معايير الجودة الشاملة الأخرى، وهذا يعزز ما جاء في جدول (1) إذ تبين ان كلية التربية للبنات تُطبق الى حد ما معايير الجودة الشاملة وبنسبة تطبيق 70.1%.

وفيما يخص كلية الاعلام كانت معظم علاقات الارتباط معنوية الا انها لم تكن بمستوى كلية الآداب وكلية التربية للبنات إذ كان تطبيق المعايير في الكلية ضعيف نوعا ما وكانت العلاقة غير المعنوية بين معيار التركيز على العمليات مع المعايير الأخرى، وكذلك بين معيار دعم وتأييد الإدارة العليا ومعايير الجودة الشاملة، وهذا يعزز ما جاء في جدول (1) إذ تبين ان كلية الاعلام تُطبق بشكل ضعيف نوعا ما معايير الجودة الشاملة وبنسبة تطبيق 65.7%.

واخيراً في كلية الإدارة والاقتصاد كانت قيمة علاقة الارتباط معنوية الا انها لم تكن بمستوى الكليات اعلاه اذ كانت العلاقة غير المعنوية بين معيار التركيز على العمليات مع المعايير الاخرى وهذا يعزز ما جاء في جدول (1) اذا تبين ان كلية الإدارة والاقتصاد لا تُطبق معايير الجودة الشاملة اذ كانت نسبة التطبيق 58.2%. وفي اناه جدول (4) يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالنسبة للكليات موضوع الدراسة

جدول (4) يبين تحقيق الفرضيات للكليات موضوع الدراسة				
الكليات				الفرضيات
كلية الادارة والاقتصاد	كلية الآداب	كلية التربية للبنات	كلية الاعلام	
لم يطبق المعايير	مطبقة للمعايير	مطبقة الى حد ما للمعايير	تطبيق ضعيف للمعايير	الفرضية الاولى مدى التطبيق
رفض	قبول	رفض	رفض	قبول او رفض الفرضية
				الفرضية الثانية ارتباط المعايير
قبول	قبول	قبول	قبول	التحسين المستمر
رفض	قبول	قبول	رفض	التركيز على العمليات
قبول	قبول	رفض	قبول	مشاركة العاملين
قبول	قبول	قبول	قبول	التركيز على الزبون
قبول	قبول	قبول	رفض	دعم وتأييد الادارة العليا

خلاصة الجانب العملي

فيما يلي اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:-

- 1- اظهرت نتائج الدراسة ان شُعبة التسجيل في كلية الآداب كانت تُطبق معايير الجودة الشاملة اذ كانت نسبة التطبيق مرتفعة مقارنة ببقية الكليات موضوع الدراسة، مما يستدل على ان شُعب التسجيل في الكليات الادارة والاقتصاد وكلية التربية للبنات وكلية الاعلام لا تعي بشكل كافي اهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 2- توصلت نتائج الدراسة على صعيد تطبيق المعايير كلا على حدا جاء معيار التركيز على الزبون هو الاكثر تطبيقاً في كلية الآداب، وجاء معيار التركيز على العمليات هو الاكثر تطبيقاً في كلية الإدارة والاقتصاد، وجاء معيار التركيز على الزبون هو الاكثر تطبيقاً في كلية التربية للبنات ، وجاء معيار التحسين المستمر هو الاكثر تطبيقاً في كلية الاعلام ، وان الاتجاه العام للمعايير الجودة الشاملة في كلية الآداب هو (اتفق بشدة) وفي كلية الإدارة والاقتصاد هو (محايد) و جاء الاتجاه العام لكليتي الاعلام والتربية للبنات هو (اتفق).
- 3- توصلت الدراسة الى ان معظم علاقات الارتباط بين معايير الجودة الشاملة في شُعب التسجيل هي معنوية ، حيث جاءت كلية الآداب بأعلى ارتباط وهذا يدل على قوة ترابط اجوبة الموظفين حول تطبيق معايير الجودة الشاملة في شُعبة التسجيل في الكلية ، وفيما يخص بقية الكليات فقد كانت اغليبتها معنوية وتجدر الاشارة هنا ان جميع علاقات الارتباط هي ارتباطات طردية موجبة.

التوصيات

- 1- نشر ثقافة الجودة الشاملة ومفاهيمها لكل العاملين بالجامعة لتهيئة المناخ المنظمي لتقبل متطلبات الجودة الشاملة ومعاييرها ويتطلب ذلك عقد الندوات واللقاءات والدورات التدريبية للعاملين، و اعتماد معايير ومؤشرات الجودة الشاملة لتقييم اداء شعب التسجيل بالجامعة ومقارنته مع مثيلاتها في الجامعات العراقية والعربية الأخرى
- 2- ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل عمادات الكليات وعلى الاخص (كلية التربية للبنات، كلية الاعلام، وكلية الادارة والاقتصاد) من اجل تعزيز تلك المفاهيم والمعايير ومحاولة ترسيخها كمنهج عمل لدى الموظفين العاملين في شعب التسجيل، والتأكيد على انه لايجوز التركيز على معيار واغفال المعايير الاخرى لانها بمثابة حلقات متصلة ببعضها البعض.
- 4- ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل وتمكين العاملين من تطبيق معايير الجودة الشاملة وعقد المزيد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتوليد افكار جديدة وبشكل مستمر بحيث تسهم في ترسيخ عملية تطبيق معايير الجودة الشاملة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- 1- ابو برهم، علي حمدان، اثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في اداء دوائر القبول والتسجيل "دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الاردنية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، الاردن، عمان، 2009.
- 2- البروارى، نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول، 2000، ص ص(85-111).
- 3- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية/ مدخل استراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005).
- 4- العتيبي، فالح شجاع، "مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الموارد البشرية، (دراسة تطبيقية على ادارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي)"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، قسم ادارة الاعمال، الاردن، عمان، 2010.
- 5- العزاوي، محمد عبد الوهاب، ادارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، عمان، 2005.
- 6- العزاوي، محمد عبد الوهاب، انظمة ادارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2009.
- 7- السقاف، حامد عبد الله، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- 8- الموسوي، سنان كاظم، و علي، مؤيد حسن، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد)"، بحث منشور في مجلة آداب الكوفة، العدد 1، 2006.
- 9- علي، اكرم محمد، "تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة واثرها على كفاءة الاداء الاكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)"، بحث منشور في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، العدد 11، 2015.
- 10- عقيلي، عمر، (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31

- 11- قادة، يزيد، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)" اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2012.
- 12- خيوكة، زياد مصطفي، "مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لإصلاح واقع القطاع الصحي في العراق"، دراسة حالة في مستشفى دار التمريض الخاص، دائرة مدينة الطب في بغداد"، بحث منشور في مجلة دنانير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد الخامس، بغداد، 2014.
- 13- عايش، شادي عطا، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، قسم ادارة الاعمال، 2008، ص25.
- 14- كورتل، فريد، "الجودة والتميز في منظمات الاعمال"، الجزء الثاني، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2011.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 15- Stephen, Harrison Ronald (1993), Stupak "Total Quality Management, The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration Theory and Practice", **Public Administration Quarterly**, Vol. 16, No. 4 Winter, p. 416.
- 16- Hoffur, Samuel K. M., (1999), TQM and Organizational Change, International of Organizational Analysis, Vol. 7 Issue 2, April, pp.1 – 28.
- 17- Liu, C. (1999). Perceptions and Practices of Taiwan Junior College CIDs Toward Total Quality Management. Dissertations Abstracts International (DAI) A60. Pp. 136-143.
- 18- Manning, A., "Identifying Quality Management Practices used with Holmes Partnership Schools of Education". Unpublished Dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania, USA. (2004), p. 2517.

ملحق (1)الجامعة العراقية
كلية الإدارة والاقتصاد

استبانة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة
تحية طيبة،،

نضع بين يديك الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات الدراسة والموسومة: (دراسة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة العراقية "دراسة ميدانية على شعب التسجيل في عدد من كليات الجامعة العراقية")، لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها بدقة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية، علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: بيانات تتعلق بالمجيب عن الأسئلة

- 1- الجنس: () ذكر () أنثى
- 2- العمر: () 25-20 () 30=25 () 35-30 () 45 فأكثر
- 3- التحصيل الدراسي: () دبلوم عالي () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
- 4- التخصص: محاسبة () إدارة أعمال () اعلام () علوم مالية ومصرفية () غير ذلك/ حدد.....
- 5- عدد الدورات في مجال الجودة:
 - من 1-4 دورة () من 5-8 دورة () أكثر من 8 دورات () لا يوجد ()
- 6- عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 – 10 سنوات () 10-15 سنة () 15 فأكثر

ثانياً: قياس مستوى التطبيق لمعايير الجودة الشاملة في شعب التسجيل.

البعد الاول: قياس مستوى التطبيق لمعيار (التحسين المستمر Continuous Improvement)

التسجيل	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تشارك ادارة الكلية وبشكل مستمر في جهود تحسين الجودة في شعبة التسجيل بالكلية.					
2	تشجع ادارة شعبة التسجيل العاملين فيها بمنحهم الصلاحيات كلاً حسب خبرته.					
3	تطبيق مبدأ التحسين المستمر في الشعبة					
4	تقوم شعبة التسجيل بإجراءات فورية لتصحيح الاخطاء					
5	يوجد في الكلية ككل خطة استراتيجية لتوكيد الجودة					
6	توفر شعبة التسجيل الحوافز اللازمة لعملية التحسين المستمر					
7	تستخدم ادوات الجودة واساليبها لحل المشكلات					
8	تعتمد الشعبة اجراءات لتنشيط العمل وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة					
9	تعتمد الشعبة برنامج لتقليل اجراءات السحب والاضافة بعد اتمام عملية التسجيل					
10	تاخذ شعبة التسجيل شكاوي الطلبة بعناية لتحسين جودة الخدمات					
11	تقوم شعبة التسجيل بإجراءات وقائية لضمان عدم الوقوع بالخطأ					
12	تعمل ادارة الكلية للحصول على احدث البرامج التكنولوجية الخاصة بنظام التسجيل.					

البعد الثاني: قياس مستوى التطبيق لمعيار (التركيز على العمليات (Processes Focus)

التقييم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تقوم شعبة التسجيل باتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة وجود انحراف عما هو مخطط.					
2	تهتم شعبة التسجيل بمطابقة ما يجري فعلا من تقديم الخدمات مع ما هو مخطط له مسبقا.					
3	تسعى شعبة التسجيل الى قياس مستوى رضا الطلبة عن طبيعة الخدمات التي تقدمها لهم.					
4	تحافظ شعبة التسجيل على اعلام الطلبة بالجديد لديها وباستمرار.					

البعد الثالث: قياس مستوى التطبيق لمعيار (مشاركة العاملين (Employee Involvement)

التقييم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تشجع الإدارة العليا العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرارات لتحسين مستوى الأداء.					
2	يوجد تفهم وتعاون بين الإدارة العليا و العاملين بخصوص تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة.					
3	تحاول الإدارة العليا تقليل حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة.					
4	تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين عند تقديم خدمات ذات جودة عالية.					

البعد الرابع: قياس مستوى التطبيق لمعيار (التركيز على الزبون (Customers Focus)

التقييم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تستجيب شعبة التسجيل لمقترحات الطلبة في تطوير خدماتها.					
2	تعتبر كلفة الخدمات المقدمة للطلبة منخفضة قياسا بالجامعات والكليات الاخرى.					
3	تخضع جميع البيانات التي تقدمها شعبة التسجيل الى التحسين المستمر.					
4	تلتزم شعبة التسجيل بتوفير المعلومات والبيانات لمن يطلبها بشفافية.					
5	يتم حل مشكلات عمليات التسجيل والقبول بسلاسة وسرعة.					
6	تبلغ شعبة التسجيل الطلبة بوضعهم الاكاديمي والموثق بالوقت المناسب.					
7	تتم عملية ابلاغ الطلبة بالنتائج بالوقت المناسب.					
8	تحرص شعبة التسجيل على التقويم الشامل لجميع المخرجات المادية والبشرية والاكاديمية.					
9	يتم تشكيل لجان متخصصة في شعبة التسجيل لمراجعة الشكاوي والاعتراضات من قبل الطلبة وبكل شفافية.					

البعد الخامس: قياس مستوى التطبيق لمعيار (دعم الإدارة العليا - Top Management Support)

التطبيق	العبارة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	تؤدي ادارة الكلية تنوع خبرات العاملين بشعبة التسجيل اهمية خاصة.						
2	تؤدي الادارة العليا في الكلية اهمية خاصة لخدمة المجتمع المحلي المحيط بها من خلال شعبة التسجيل.						
3	تعمل ادارة الكلية تقويما مستمرا لخدمات شعبة التسجيل.						
4	تعتمد الادارة على المقاييس اللازمة الذي يحتاج اليها الموظف لإتجاز كل مهمة لقياس الجودة ومراقبتها.						
5	تعمل على تطوير خبرات العاملين بالتدريب والتعليم المستمر.						
6	تستقطب الشعبة الاداريين المتميزين						
7	يتم استخدام معايير الاداء لتقويم سير العمل واداء العاملين في ضونها.						
8	توفير الاجواء المناسبة المؤدية الى رفع الروح المعنوية لمن يعمل في شعبة التسجيل.						
9	يتم متابعة برامج الصيانة لكافة الاجهزة والمعدات داخل العمل.						
10	يتم تقييم كافة الموظفين بصفة دورية.						
11	تتبنى الادارة العليا في الكلية عملية وضع استراتيجية طويلة الامد متعلقة بجودة تقديم الخدمة.						

- المصدر: ابو برهم، علي، "اثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في اداء دائرة القبول والتسجيل" (دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الخاصة)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، عمان ، 2009.