إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى

م.د. إحسان عدنان زيدان

جامعة ديالى/ كلية التربية للعلوم الانسانية

Ihsanadnan84@gmail.com

تاريخ الاستلام : ٢٠١٩/٨/١٢

تاريخ القبول : ٢٠١٩/١٠/٦

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

الملخص :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا، بلغت عينة الدراسة (١٤٢) فرداً، واستعمل الباحث الاستبانة كأداة للدراسة الحالية وتكونت من (٦٧) فقرة موزعة بين سبعة معايير، وطبقت الأداة للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ وحللت نتائج الدراسة باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة.

أسفرت النتائج عن الآتي:

١- حازت معايير الجودة الشاملة المحددة في الدراسة الحالية على إمكانية التطبيق في جامعة ديالى مع الاختلاف في النسب بين المعايير .

٢- تجاوز المعيار المتبنى في الدراسة الحالية المعدل العام بوسط مرجح قدره (٣.٩٢) ووزن مئوي (٧٨.٤).

٣- حاز معيار التركيز على المستفيد على المرتبة الأولى بوسط مرجح قدره (٤.٠٧) ووزن مئوي (٨١.٤) ، وحاز معيار القيادة الادارية على المرتبة الثانية بوسط مرجح قدره (٤.٠٦) ووزن مئوي (٨١.٢) ، وحاز معيار إدارة الموارد البشرية على المرتبة الثالثة بوسط مرجح قدره (٣.٩٨) ووزن مئوي (٧٩.٦) ، وحاز معيار إدارة المعلومات الادارية على المرتبة الرابعة بوسط مرجح قدره (٣.٩٥) ووزن مئوي (٧٩) ، وحاز معيار التخطيط الاستراتيجي للجودة على المرتبة الخامسة بوسط مرجح قدره (٣.٩٣) ووزن مئوي (٧٨.٦) وحاز معيار ضمان الجودة على المرتبة السادسة بوسط مرجح قدره (٣.٧٥) ووزن مئوي (٧٥) ، اما معيار إدارة العمليات فقد حاز على المرتبة السابعة بوسط مرجح قدره (٣.٦٧) ووزن مئوي (٧٣.٤) .

٤- حازت الفقرة تسلسل (١) التي نصها (اقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق معايير الجودة الشاملة) ضمن معيار القيادة الادارية على اعلى وسط مرجح بمقدار (٤.٧) ووزن مئوي (٩٤) ، وحازت الفقرة تسلسل (١٠) التي نصها (تمتلك الجامعة مصفوفة مخاطر فاعلة للقيام بإجراءات وقائية وعلاجية للأخطاء متوقعة الحدوث) ضمن معيار ضمان الجودة على ادنى وسط مرجح بمقدار (٣) ووزن مئوي (٦٠) .

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، قيادات ادارية عليا، جامعة ديالى

The Possibility of Applying Comprehensive Quality Standards at University of Diyala

Inst. Ihsan Adnan Zaidan (M.A.)
University of Diyala College of Education for Humanities
Ihsanadnan84@gmail.com

Abstract

The current study aims to identify the possibility of applying comprehensive quality standards at University of Diyala from the viewpoint of senior management leaderships. The sample of the study is (142) individuals. The researcher uses the questionnaire as a tool for the current study which consists of (67) items divided on seven criteria, and the tool is applied for the academic year 2018-2019. The results of the study have been analyzed by using the appropriate statistical means.

The results are as follows:

1. In the current study the comprehensive standard quality criteria gain the ability of applying to University of Diyala with different ratios between the standards.
2. In the current study the adopted standard exceeded the overall average with a weighted average of (3.92) and a percentage weight (78.4).
3. The beneficiary focus standard is ranked the first with a weighted average (4.07) and a percentage weight (81.4). The management leadership standard is the second in weighted position (4.06) and percentage weight (81.2), human resources management standard is ranked the third in a weighted center (3.98) and a percentage weight (79.6), the Informational Administrative Standard (IAS) is ranked the fourth in a weighted average (3.95) and a percentage weight (79), the standard of Strategic Quality Planning (SQP) is ranked the fifth in a weighted average (3.93), a percentage weight (78.6), quality assurance standard is ranked the sixth in a weighted average (3.75) and a percentage weight (75), and the standard of operational management is ranked the seventh in a weighted average (3.67) and a percentage weight (73.4).
4. Item No. 1, which reads as (the conviction of university administration's to support the implementation of comprehensive quality standards) within the administrative leadership standard, receives the highest weight average (4.7) and a percentage weight (94), and item No. (10) which reads (the university has an effective risk matrix for preventive and therapeutic measures for errors that are expected to occur) within the quality assurance standard at the lowest weighted medium of (3) and a percentage weight (60).

Key Word: comprehensive quality, senior management leaderships, University of Diyala

الفصل الاول

مشكلة البحث:

تضع كثير من الدول المتقدمة نصب عينها اليوم اعداد جامعاتها وتنميتها وتطويرها ؛ لدور المؤثر في تحسين التعلم وتحقيق أهدافه المبتغاة ، ليؤثر ايجاباً في تنمية المجتمع وتطوير ابنائه لمواكبة التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي الذي يشهده عصرنا الحالي ، ويتضح اهتمام الدول المتقدمة بالتعليم الجامعي ؛ لأنه الوعاء الفكري لأي مجتمع من المجتمعات .

ويرى (بدح، ٢٠٠٣) (Badah,2003) أن التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات التعليمية تدعو القائمين على شؤون التعليم بالعمل على مواجهة التحديات من خلال تحسين جودة التعليم الذي يُعد هدفاً أساساً لأجل تحسين السياسات التعليمية الحالية. (بدح، ٢٠٠٣، ص٢) (Badah,2003,P.2).

ويشير (الطائي واخرون، ٢٠٠٨) (Al-Taee,et.al,2008) الى أن الأنظمة الإدارية التقليدية في جامعاتنا وكلياتنا غير قادرة على مواجهة هذه التحـــديات وتحتاج إلى تغيير وتحديث على وفق أساليب إدارية جديدة تأخذ في الحسبان حاجات الفرد وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الطائي وآخرون،٢٠٠٨، ص١٣٥) (Al-Taee,et.al,2008,P.135).

وتواجه المؤسسات الجامعية العراقية تحديات غير مسبوقة، نتيجة للتغيرات والتطورات المتمثلة في ثورة المعلومات والاتصالات، والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي ، فضلاً عن ضرورة تحقيق الجامعات المحلية مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية مثل تصنيف شنغهاي وتصنيف QS ، ورغبة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق المؤسسة الجامعية الاعتماد الاكاديمي وتتطلب هذه التحديات تطوير الموارد البشرية وإيجاد موارد مادية لدعم المؤسسة التعليمية والارتقاء بمستوى البحوث العلمية وتطوير الأنظمة الدراسية والأنظمة الإدارية.

وإدارة الجودة الشاملة هي أحدى النظم المتبعة لمواجهة تلك التحديات والأزمات ؛ لأنها نظام قائم على تحسين الأداء المستمر في مستويات العمـــلية التعليمية والإدارية جميعها ، وفي كل المجالات الوظيفية للمؤسسة التعليمية وذلك باستعمال كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة. (Brocka,1992,P.12)

وبناءً على ما تقدم يتضحHان الجودة في التعليم ليست كلامًا يقال او شعاراً يرفع ، بل أفعال تسعى إلى الاختيار الأمثل لمدخلات المؤسسة الجامعية وضبط العمليات وتحسين المخرجات التعليمية وخدمة المجتمع من خلال الجهود المبذولة من المنتسبين جميعهم بمختلف تخصصاتهم الوظيفية ، مما يتطلب تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والادارية اللازمة لتغيير وتطوير المؤسسة الجامعية بمختلف جوانبها المتمثلة بـــ (المدخلات – العمليات – المخرجات) .

وبذلك تبرز مشكلة البحث الحالي من خلال السؤال الآتي:

ما إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا؟

أهمية البحث:

تسعى الدول لتوفير الملاكات البشرية المؤهلة لكي تكون لها عوناً لتحقيق ما تنشده من التنمية الشاملة التي تزيد من رفاه وازدهار المجتمع ، ولعل الآلية الوحيدة لتوفير مثل هذه الملاكات هي وجود نظام تعليمي

عالٍ متميز يأخذ بالحسبان الجودة في برامجه من جهة ومواءمة مخرجاته لميدان العمل من جهة أخرى (توما، ٢٠١٠،ص٣) (Toma,2010,P.3).

وتحتل المؤسسة الجامعية وجودتها أهمية كبيرة ؛ لأنها تؤثر في المجتمع كله مؤسسات وأفراد ، ويتوقف رضا المجتمع وتوقعاته من المؤسسة الجامعية عند مستوى جودة العاملين فيها وبرامجها وطلبتها.(الشمري،٢٠١٢،ص٦)
(Al-Shamary,2012,P.6)

ويشير (خشاب، ٢٠١١) (Khashab,2010) الى إن حتمية دخول جامعاتنا سباق التقدم العلمي والمعرفي والاداري الذي يشهده عصرنا الحالي ضرورة تتطلبها المتغيرات المحلية والعالمية، وأن المشاركة الفعالة في الوسائل والأساليب التعليمية المختلفة ، والقضاء على الهدر في الأنشطة والثروات تمنح عطاءً كبيراً إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة الجامعة. (خشاب، ٢٠١١، ص٦) (Khashab,2011,P.6)

وبما أن الجودة الشاملة قد أصبحت ضرورة ملحة في أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في تحسين المنتجات والخدمات وتحقيق رضا المستفيد منها، فمن الافضل أن تطبق في مجال التربية والتعليم بوصفها وسيلة المجتمعات والأمم في اعداد الاجيال القادمة لمتطلبات الحياة، فالمؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها خدمية، نتاجها التعليم واعداد الكوادر البشرية التي يحتاجها المجتمع في كل مجالات الحياة. والحاجة إلى جودة هذه المنتجات لا تتقدم عليها الحاجة إلى الجودة في أي مجال آخر ، لأن المخرجات التعليمية هو مدخل في كل قطاعات الانتاج التقليدية. (عطية، ٢٠٠٨،ص١٧) (Atiyah,2008,P17)

ويأتي الاهتمام المتزايد بمعايير الجودة الشاملة من الاقتناع بأن جودة التعليم العالي تكون في وجود معايير محددة ودقيقة تصل في طموحاتها ودقتها إلى درجة توضيح مـــا يجب تعلمه واكتسابه والمستوى المطلوب الوصول اليه في كل مجـــال مـــــن المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية، بعد أن أضحت الجودة الشاملة معيـــــاراً أساساً في إصدار الأحكام التقويمية يرقى إلى الكم ولغة الحساب. (المليص،٢٠٠٣،ص٩)
(Al-Malees,2003,P.9)

والجودة في التعليم تعدّ من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل وأصبحت ضرورة ملحة وخيارًا استراتيجيًا تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحالي (أبو عزيز،٢٠٠٩،ص٢) (Abu Aziz,2009,P.2)

واهتمت المؤسسات التعليمية داخل العراق بموضوع الجودة الشاملة وعقدت عدد من المؤتمرات والندوات منها : اما في العراق فقد عقدت جامعة بابل عام ٢٠٠٧ ندوة عن الجودة الشاملة بعنوان " نبدأ الخطوة الاولى في تطبيق انظمة الجودة للايزو ٩٠٠١ من اجل التقدم والرقي في البلد " (فارس، ٢٠٠٩، ص٩) (Faris,2009,P.9)، وعقدت جامعة النهرين ندوة بالتعاون مع مؤسسة (BM TRADA) البريطانيـــــة للجودة في نيسان، ٢٠٠٩، واقامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مؤتمراً بعنوان (نحو صياغة استراتيجية جودة موحدة لمؤسسات التعليم العالي) للفترة من (٢٧-٢٩/نيسان ٢٠٠٩، وعقدت جامعة الكوفة المؤتمر السنوي الثالث ٢٠١٢ لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي تحت شعار (ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي رؤيتنا لتطوير التعليم العالي) .

وأشارت كثير من الدراسات المحلية والعربية والاجنبية الى أهمية الجودة الشاملة في العملية التعليمية بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، منها ودراسة (مدوخ ٢٠٠٨) (Madookh 2008) ودراسة (الكناني

٢٠٠٥)

(Al-Kinani,2005) ودراسة (زيدان ٢٠٠١) (Zaidan,2001) ودراسة (Lewis & Smith, 1997)

يعد تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى غاية في الأهمية، وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء وتحسين جودة الخدمات ورفع مستوى مخرجاتها التعليمية، ومواجهة التحديات المختلفة فضلاً عن منافسة الجامعات المحلية والعربية والعالمية من خلال إحداث تغييرات ايجابية مرغوبة لمكونات المؤسسة الجامعية المختلفة المتمثلة بـــ(المدخلات – العمليات – المخرجات).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي:

١- دراسة أحد الموضوعات الحديثة والمهمة وهو الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

٢- إن هذا البحث يلبي حاجة جامعة ديالى لتحديد جوانب القوة والضعف لإمكانيـــة تطبيـــق معـــايير الجـــودة الشاملة.

٣- حاجة المؤسسة الجامعية لهذه الدراسات التي يمكن ان تسهم في تغيير الأنظمة الإدارية وتطوير الأداء فيها وتحسينه.

٤- اغناء المكتبة التربوية والادارية وحاجتها إلى هذه البحوث.

اهداف البحث :

١- تحديد معايير الجودة الشاملة.

٢- تعرف درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى.

حدود البحث :

- تحدد هذا البحث بـــــ (دراسة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام الادارية والعلمية في رئاسة جامعة ديالى والكليات التابعة لها للعام الدراسي ٢٠١٨– ٢٠١٩) .

تحديد المصطلحات:

اولاً: المعايير:

١- **عرفها السنبل (٢٠٠١)** انها المحك أو الاطار المرجعي الذي يحدد على أساسه الأداء الواقعي في مدى الابتعاد أو الاقتراب من المرجع. (السنبل، ٢٠٠١، ص ٥٢) (Al- Sunbal,2001,P.52)

٢- **عرفها الفقعاوي (٢٠٠٧)** بأنها عبارات تصف الأفكار والمعارف والمهارات الأساس المتعلقة بموضوع ما، التي على الطلبة أن يعرفوها ويكونوا قادرين على أدائها. (الفقعاوي، ٢٠٠٧، ص٣٢) (Al-Faqawi,2007,P.32)

ثانياً : الجـــودة الشاملة:

١- **عرفها دافيد (David 1994)** أنها تحقيق أهداف ورغبات وحاجات المستفيدين باستمرار. (David,1994,P:18)

٢- **عـــرفها (عشيبة ٢٠٠٠)** جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تلبي احتياجات المجتمع

ومتطلباته، ورغبات المستفيدين، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية في المؤسسة. (عشيبة، ٢٠٠٠، ص٥٣٨) (Ausheiba,2000,P.538)

ثالثاً: جامعة ديالى:-

هي إحدى مؤسسات التعليم العالي تعني بالتربية والثقافة والتعليم ، وتعمل على تأهيل الملاكات البشرية وتنميتها بالشكل الذي يخدم المجتمع ويزوده بالمعرفة التي تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، كي يستطيع ابناؤه الاسهام في بناء البلاد وتطويرها كي تحتل مكانة علمية مرموقة بين دول العالم ، ويدخل الى صفوفها من أكمل دراسة المرحلة الثانوية، وتكون مدة الدراسة فيها بين أربع وست سنوات. وبإمكان من أكمل الدراسة الاولية (البكالوريوس) فيها ، التقديم الى الدراسات العليا ، ومدة الدراسة فيها سنتان لدراسة الماجستير وثلاث سنوات لدراسة الدكتوراه.

وتضم جامعة ديالى أربع عشرة كلية بالاختصاصات المختلفة (العلمية – الانسانية) وهي:

١- كلية التربية الاساسية
٢- كلية التربية الاصمعي
٣- كلية الهندسة
٤- كلية التربية الرياضية
٥- كلية العلوم
٦- كلية القانون والعلوم السياسية
٧- كلية الطب البيطري
٨- كلية الطب
٩- كلية الزراعة
١٠-كلية التربية الرازي
١١-كلية الادارة والاقتصاد
١٢-كلية العلوم الاسلامية
١٣-كلية الفنون الجميلة
١٤-كلية التربية المقداد.

الفصل الثاني

دراسات سابقة:

١- دراسة علوان، (٢٠٠٦):

(إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في كليات جامعة التحدي الليبية، فضلاً عن معرفة المعايير الأخرى في تطبيق جودة التعليم مثل العوامل الشخصية والتنظيمية (الخبرة العلمية، والصفة الوظيفية، والعمر)، ولتحقيق تلك الأهداف قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وهي استبانة تعتمد على خمسة مجالات مقترحة للجودة الشاملة في التعليم وهي (الإدارة الجامعية والتشريعات

واللوائح الجامعية والتركيز على العميل الجامعي وتقيم الوقاية والتحسين المستمر) وجرى قياس كل مجال من خلال (٧) فقرات، ووزعت الاستبانة على عينة من العاملين في الجامعة (إداريين وأعضاء هيئة التدريس) بحجم (٨١١) عاملاً وفق الأسلوب العشوائي.

وتوصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة هي غير ملائمة للتطبيق في كليات جامعة التحدي في الوقت الحاضر، وفي مجالات الأداة المقترحة جميعها ما عدا مجال جودة التشريعات واللوائح الجامعية، اتضح أنه ملائم للتطبيق حيث حصل على نسبة (٧٤،٥٧%) من حجم المقياس المستخدم الذي درجة حده الأدنى للقبول (٧١،٤%) ويعود سبب عدم الملاءمة إلى ثقافة كليات الجامعة وبنيتها التنظيمية التي لا تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، إضافة الى أن إدارة الجامعة لا تقوم بتطبيق كثير من مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) مثل تطوير مهارات العاملين، ووضع خطة للتقييم وغيرها، وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرات (الخبرة العلمية والصفة الوظيفية والعمر) وإمكانية تطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة.

٢- دراسة بدح، (٢٠٠٧):

(درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وفقاً للمسمى الوظيفي ؟

وقد تكونت المبادئ من عشرة مجالات هي (القيادة ورسالة الجامعة والثقافة التنظيمية ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وتنميتها وإدارة العمليات والتحسين المستمر ورضا العملاء والتغذية الراجعة).

وللتحقق من درجة إمكانية تطبيق هذه المبادئ للجامعات، قام الباحث بعرضها على عينة الدراسة المكونة من(٥٠٨) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث استبانة تضم المجالات العشرة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (١٠٠) فقرة، تهدف بمجملها إلى الكشف عن أراء أفراد عينة الدراسة واتجاهات حيال درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي في تحليل النتائج، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- جاءت درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية لصالح العمداء.

٣- دراسة الناصر،(٢٠٠٧):

(بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد)

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد وذلك عن طريق الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١- ما التصور المقترح لأنموذج إدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد.

٢- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا الأنموذج في جامعة بغداد.

والإجابة على الفرضية الآتية:

– لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية ما بين المستويات الإدارية لأفراد عينة البحث في إمكانية تطبيق هذا الأنموذج.

وتحددت الدراسة بجميع مدراء الوحدات الإدارية المختلفة في جامعة بغداد، المتمثلة بعمداء الكليات والمعاهد العليا ومعاونيهم ومدراء المراكز البحثية ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء الأقسام الإدارية للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من (٢٩١) فرداً يمثلون العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز البحثية ومدراء الوحدات الإدارية المختلفة في الكليات والمعاهد العليا التابعة إلى جامعة بغداد.

واختيرت عينة تألفت من (٢٠٣) أفراد بأسلوب العينة العشوائية الطبقية وهو ما مثل نسبة (٧٠%) من مجتمع البحث.

واعتمد الباحث الاستبانة أداة للبحث، واشتملت الأداة على (١٠) محاور وتضم (٩٨) فقرة موزعة على محاور الأنموذج وهي (القيادة ورسالة الجامعة والبيئة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي ونظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والتحسين المستمر ورضا المستفيد والتغذية الراجعة) فضلاً عن (١٦) فقرة للكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا الأنموذج في جامعة بغداد.

واستخدم الباحث عددا من الوسائل الإحصائية كالأوساط المرجحة والأوزان المئوية للفقرات وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق.

وتوصل الباحث إلى نتائج عدة منها ما يأتي:

– إن درجة تطبيق محاور الأنموذج في جامعة بغداد جاءت بمستوى عال وبمستوى عال جداً ولم تكن هناك محاور دون ذلك.

– إن (عدم توافر صورة واضحة لدى الإدارة والموظفين في جامعة بغداد عن إدارة الجودة الشاملة) من أعلى الفقرات المعوقة للتطبيق وأهمها.

– لم تظهر فروق ذوات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية لإفراد عينة البحث في تطبيق محاور الأنموذج ما عدا محوري (القيادة والتغذية الراجعة) فكانت الفروق في محور القيادة لصالح رؤساء الأقسام العلمية، في حين كانت الفروق لصالح العمداء ومعاونيهم في محور التغذية الراجعة.

٤- دراسة علوش،(٢٠٠٩):

(متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الأساسية في الجامعة المستنصرية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الأساسية الجامعة المستنصرية، وتعرف مدى ممارسة هذه المتطلبات في الكليتين، فضلاً عن معرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث بحسب متغيري (الجنس والكلية).

وتحددت الدراسة بأعضاء هيئة التدريس من هم بدرجة مدرس وصعوداً في الكليتين للعام الدراسي ٢٠٠٧م/٢٠٠٨م، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في منهجية الدراسة، وتألف مجتمع البحث من (٣٦٨) تدريسياً وتدريسية بعد أن استبعد الباحث (١٤٠) تدريسياً وتدريسية بدرجة مدرس مساعد، وبلغت عينة (٩٢) تدريسياً وتدريسية وهي تمثل نسبة (٢٥%) من مجتمع البحث.

واستخدم الباحث الاستبانة وسيلة لتحقيق أهداف البحث، واعتمد الباحث على معايير جائزة (مالكولم بالدرج) في بناء أداته بعد أن أجرى الباحث بعض التعديلات على هذه المعايير لتناسب بيئة مجتمع وعينة البحث التي تطبق فيه، وتألفت أداة البحث من (٧٦) فقرة موزعة على المعايير السبعة للجائزة وهي (القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي للجودة ونظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية وتصميم العمليات وتقويم الجودة ورضا المستفيد).

واستخدم الباحث عدداً من الوسائل الإحصائية في تحليل النتائج وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختباري التائي.

وتوصل الباحث إلى نتائج عدة منها:

- إن ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكليتين جاءت بمستوى متوسط
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث بحسب متغيري (الجنس والكلية).

- **موازنة الدراسات السابقة:**

١- أجريت دراسة (علوان، ٢٠٠٦) (Alwan,2006) في ليبيا ودراسة (بدح ، ٢٠٠٧) (Badah,2007) في الأردن اما دراسة (الناصر، ٢٠٠٧) (Al Nasir,2007) و(علوش، ٢٠٠٩) (Alwash,2009) أجريت في العراق.

٢- تباينت أهداف الدراسات، فدراسة (علوان، ٢٠٠٦) (Alwan,2006) هدفت الى تعرف على إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في كليات جامعة التحدي الليبية ، وهدفت دراسة (بدح ، ٢٠٠٧) (Badah,2007) الى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، اما دراسة (الناصر، ٢٠٠٧) (Al-Nasir,2007) فهدفت الى بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد ، وهدفت دراسة (علوش، ٢٠٠٩) (Alwash,2009) إلى تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الأساسية الجامعة المستنصرية، وتعرف مدى ممارسة هذه المتطلبات في الكليتين .

٣- اعتمدت الدراسات في منهجيتها المنهج الوصفي، وهو منهج يعتمد على تجميع المعلومات والحقائق، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، وهذا يتفق مع منهجية هذا البحث.

٤- اختلفت الدراسات من حيث مجتمعاتها وعيناتها، فبعض الدراسات اقتصرت عيناتها على العاملين في المجال الإداري، من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومديريها ومديري الوحدات الإدارية.

٥- تنوعت الدراسات من حيث استخدامها الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات، لتعدد أهداف هذه الدراسات واختلاف إجراءاتها، واستعملت بعض الدراسات الوسائل الإحصائية المناسبة كالاختيار التائي، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوسط المرجح، والوزن المئوي، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كورنباخ.

جوانب الإفادة من الدراسات السابقة

١- التعرف على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في منهجية الدراسة الحالية.

٢- تحديد مجتمع البحث والعينة .

٣- تحديد وبناء أداة الدراسة الحالية.

٤- التعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة وأسلوب تحليل النتائج.

٥- صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ما توصل البحث إليه من نتائج .

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهج البحث والإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع البحث، واختيار العينة، وكيفية بناء الأداة، ووسائل التأكد من صدقها وثباتها، والوسائل الإحصائية المعتمدة في التعامل مع البيانات، وعلى النحو الآتي:-

أولاً: منهج البحث

اختار الباحث المنهج الوصفي، لأنه يتلاءم وطبيعة بحثه، إذ أن وصف المشكلة القائمة مثلما هي عليه يساعد في اتخاذ الخطوات اللازمة لعلاجها. ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، بل يتضمن قدراً من تفسير والموازنة بين هذه البيانات، وهذا يتطلب تصنيف البيانات وتحليلها تحليلاً دقيقاً وصولاً إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث.

(عبد الحفيظ وناهي، ٢٠٠٠، ص٨٣) (Abdul Hafidh & Nahi, 2000, P.83)

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

بهدف تحديد مجتمع البحث فقد قام الباحث بجمع المعلومات والبيانات من رئاسة جامعة ديالى والكليات التابعة لها، وتكون مجتمع البحث من القيادات العليا في جامعة ديالى، وبعد أن حدد مجتمع البحث حددت عينة البحث، وهي أن تكون ممثلة لمجتمعها، وقد تم اختيار مجتمع البحث ككل وبواقع (١٤٢) فرداً، جدول (٢) يبين توزيع عينة البحث:

جدول (٢)

توزيع عينة البحث وبحسب النسبة المئوية

ت	المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
١	رئيس جامعة	١	%٠.٧٠
٢	مساعد رئيس جامعة	٢	%١.٤١
٣	عميد	١٤	%٩.٨٦
٤	معاون عميد	٣٠	%٢١.١٣
٥	رئيس قسم	٧٤	%٥٢.١١
٦	مدير قسم/مركز	٢١	%١٤.٧٩
المجمـــــــــوع		**١٤٢**	**%١٠٠**

ثالثاً: أداة البحث:

بما أن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى من وجهة نظر القيادات العليا، لذا استعملت الاستبانة أداة للبحث الحالي، لأنها تعد وسيلة مهمة لتعريف المستجيبين لمثيرات مختارة ومرتبة بعناية بقصد جمع البيانات (فان دالين، ١٩٨٥، ص٣٩٥) (Van Daline,1985,P.395)، وأعدّ الباحث قائمة بالجوانب والفقرات اللازمة لذلك ، على وفق الإجراءات الآتية:

١. اعتمد الباحث معايير جائزة (مالكولم بالدرج) الأمريكية بوصفها محاور لأداة البحـــث، وأن هذه المعايير معتمدة في اغلـــب الجامعات الأمريكية، وقد كيفت للبيئة العراقية عن طريـــق دراســـة (سعيد،٢٠٠١) (Saeed,2001) ودراسة (الكناني،٢٠٠٥) (Al-Kinani,2005) ودراسة (علوش، ٢٠٠٩) (Alwash, 2009) ودراسة (فارس، ٢٠٠٩) (Faris, 2009).
٢. الاطلاع على بعض الدراسات والبحوث المحلية والعربية والاجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وضم قسم منها في الجزء الخاص بالدراسات السابقة (الفصل الثاني) في الدراسة الحالية.
٣. مراجعة عدد من الادبيات المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت موضوع الجودة الشاملة.
٤. الاستبانة المفتوحة (السؤال المفتوح) التي وجهت لعينة البحث، إذ طلب منهم إعطاء الفقرات التي يرون أنها مناسبة لكل معيار من المعايير الرئيسة.
٥. تواصل الباحث مع عدد من الأساتذة والمتخصصين في مجال الجودة والادارة والتعليم.

ومن خلال هذا تمكن الباحث من تحديد المعايير الرئيسة وعدد من الفقرات بلغت (٦٨) فقرة ضمن سبعة معايير.

رابعاً: صدق الأداة

يعد الصدق من الشروط الأساس الواجب توافرها في أداة البحث، وتكون الأداة صادقة إذا حققت الغرض الذي أعدّت من اجله . والأداة الصادقة هي التي تستطيع قياس ما وضعت لقياسه. (عيسوي، ١٩٧٤، ص٢٧) (Essawi,1974,P.27)

وقد عرض الباحث فقرات الاستبانة التي أعدت على عدد من المحكمين لمعرفة صلاحية كل فقرة من الفقرات أو عدم صلاحيتها، وبعد ان حصل الباحث على ملاحظات الخبراء وآرائهم حذفت فقرة واحدة وعدلت بعض الفقرات ؛ لأنها لم تحصل على نسبة الموافقة التي حددها الخبراء والبالغة (٨٠%)، ووضع الباحث بعد كل فقرة ثلاثة بدائل هي (تصلح، لا تصلح، بحاجة الى تعديل)، ملحق (١).

خامساً: ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة البحث الحالي، اعتمد الباحث أسلوب الاتساق يعني ثبات الفقرات الداخلي ويعتمد على إيجاد العلاقة بين كل فقرة والفقرات الأخرى ولفقرات الأداة جميعها ، ونستعمل لهذا الغرض معادلة الفاكرونباخ .

وبناء على ما تقدم فأن معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ التي بلغت (٠.٨١) تعد نسبة مقبولة، إذ إن النسبة المقبولة في هذه البحوث هي (٠,٧٠) فما فوق. (عودة، ١٩٨٨، ص١٦٦) (Awda,1988,P.166)

وبذلك أصبحت الفقرات التي ستعتمد في الاستبانة النهائية (٦٧) فقرة ضمن سبعة معايير، وجدول (٣) يبين النسب المئوية لكل محور وعدد الفقرات.

جدول (٣)

عدد فِقرات الاستبانة ونسبتها المئوية موزعة بحسب المعايير

ت	المعايير	عدد الفِقرات	ارقام الفِقرات	نسبتها المئوية
١	القيادة الإدارية	١١	١١-١	%١٦.٤١
٢	التخطـــيط الاســـتراتيجي للجودة	١٠	٢١-١٢	%١٤.٩٣
٣	إدارة المعلومات الإدارية	٨	٢٩-٢٢	%١١.٩٤
٤	إدارة الموارد البشرية	١٠	٣٩-٣٠	%١٤.٩٣
٥	إدارة العمليات	٩	٤٨-٤٠	%١٣.٤٣
٦	ضمان الجودة	١٠	٥٨-٤٩	%١٤.٩٣
٧	التركيز على المستفيد	٩	٦٧-٥٩	%١٣.٤٣
المجموع		**٦٧**		**%١٠٠**

سادساً: تطبيق الأداة

وزع الباحث الاستبانة على عينة البحث في رئاسة جامعة ديالى والكليات التابعة لها، فقد وزع (١٤٢) استبانة على عينة البحث، وبعد ذلك استرجعت الاستبانات من أفراد العينة بعد أن أعطي المستجيبون الوقت الكافي للإجابة لمدة أكثر من أسبوعين، وبلغت نسبة الاسترجاع للاستبانات (٩٥.٧٧%) وهو ما مجموعه (١٣٦) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، علماً بأن مدة التوزيع والاسترجاع استمرت نحو (٣٠) يوماً لمجموع أفراد العينة، وقد اعتمد الباحث مقياساً خماسياً لإجابة فقرات الاستبانة الذي يطلب فيه من المستجيبين اختيار المستوى الذي يرونه مناسباً للإجابة، وهذا المدرج مكون من خمسة مستويات، وقد كممت هذه الاختيارات بإعطاء الأرقام (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي ليكون المجموع هو (١٥) درجة، وبهذا فإن درجة الحدة هي (٣) درجات.

سابعاً: الوسائل الإحصائية

١- مربع كاي (Chi– square) لاختبار صلاحية الفقرات من استجابات المحكمين عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١) .

$$\text{كا}^{2} = \frac{(\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^{2}}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

٢- معادلة ألفا كرونباخ استخدمت لحساب الثبات بمعنى الاستقرار للمعايير والأداة ككل.

$$\text{معامل الثبات} = \left(\frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1}\right)\left(1 - \frac{\text{مجموع تباينات الفقرات}}{\text{تباين الدرجات الكلية}}\right)$$

٣- معادلة الوسط المرجح لترتيب المحاور والفقرات بحسب اجابات عينة البحث ، وتشخيص جوانب القوة والضعف بحسب المعيار المتبنى في الدراسة الحالية.

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{\text{ت}_{1} \times 5 + \text{ت}_{2} \times 4 + \text{ت}_{3} \times 3 + \text{ت}_{4} \times 2 + \text{ت}_{5} \times 1}{\text{مج ت}}$$

ك١ × ٥ = تكرار البديل الاول (موجودة بدرجة كبيرة جداً) مضروبا في وزنه (٥).

ك٢ × ٤ = تكرار البديل الثاني (موجودة بدرجة كبيرة) مضروبا في وزنه (٤).

ك٣ × ٣ = تكرار البديل الثالث (موجودة بدرجة متوسطة) مضروبا في وزنه (٣).

ك٤ × ٢ = تكرار البديل الرابع (موجودة بدرجة قليلة) مضروباً في وزنه (٢).

ك٥ × ١ = تكرار البديل الخامس (موجودة بدرجة قليلة جداً) مضروبا في وزنه (١).

مج ت = مجموع التكرارات .

٤- **الوزن المئوي** = $\frac{\text{الوسط المرجح}}{\text{الدرجة القصوى}} \times ١٠٠$

الدرجة القصوى هي أعلى درجة في المقياس ومقدارها (٥) .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها:-

هدف البحث: النتائج المتعلقة بـــ(تعرف درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى من وجهة نظر القيادات العليا) يبين جدول (٤) ان قيمة الوسط المرجح والوزن المئوي العام بلغ (٣.٩٢) وسط مرجح و (٧٨.٤) وزناً مئوياً.

جدول (٤) يبين معدل الوسط المرجح والوزن المئوي للمعايير مرتبة ترتيبا" تنازليا"

التسلسل السابق	التسلسل الحالي	المعايير	الوسط المرجح	الوزن المئوي
٧	١	التركيز على المستفيد	٤.٠٧	٨١.٤
١	٢	القيادة الإدارية	٤.٠٦	٨١.٢
٤	٣	إدارة الموارد البشرية	٣.٩٨	٧٩.٦
٣	٤	إدارة المعلومات الإدارية	٣.٩٥	٧٩
٢	٥	التخطيط الاستراتيجي للجودة	٣.٩٣	٧٨.٦
٦	٦	ضمان الجودة	٣.٧٥	٧٥
٥	٧	إدارة العمليات	٣.٦٧	٧٣.٤
المعدل العام			**٣.٩٢**	**٧٨.٤**

أما فيما يتعلق بإمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة لكل فقرة من الفقرات كانت كالاتي:-

اولاً: القيادة الإدارية: يتضمن معيار القيادة الإدارية (١١) فقرة، وقد حاز هذا المعيار على المرتبة الثانية من حيث إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بوسط مرجح مقداره (٤.٠٦) ووزن مئوي (٨١.٢) حسب جدول (٥)

جدول (٥)يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات معيار القيادة الادارية مرتبة تنازلياً

	المعايير والفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
اولاً: القيادة الإدارية			
١.	اقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق معايير الجودة الشاملة	٤.٧	٩٤
٢.	نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.	٤.٥	٩٠
٣.	الالتزام بأخلاقيات العمل لاسيما العدالة والمساواة.	٤.٣	٨٦
٤.	توفر إدارة الجامعة الأنظمة الحديثة لتطبيق معايير الجودة الشاملة.	٤.١	٨٢
٥.	تشجع إدارة الجامعة العمل بروح الفريق الواحد بين جميع الأقسام.	٤.٠١٥	٨٠.٣
٦.	تعمل إدارة الجامعة للتعرف على النماذج والتجارب الناجحة في مجال تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأخرى.	٣.٩٦	٧٩.٢
٧.	تتواصل مع الطلبة لتحقيق متطلباتهم وحاجاتهم.	٣.٩	٧٨
٨.	الاخذ بآراء رؤساء الأقسام عند اتخاذ قراراتها.	٣.٨٥	٧٧
٩.	توفر المناخ التنظيمي والبيئة التعليمية المناسبة لضبط العملية التربوية والتعليمية.	٣.٨	٧٦
١٠.	توفر قيادات إدارية كفوءة على مستوى رؤساء الأقسام العلمية والادارية.	٣.٧٩	٧٥.٨
١١.	تفوض إدارة الجامعة جزء من صلاحياتها للعاملين لدى تطبيق معايير الجودة الشاملة.	٣.٧٧	٧٥.٤
المعدل العام		**٤.٠٦**	**٨١.٢**

يتضح من جدول (٥) ما يأتي :

إن الفقرة تسلسل (١) التي تنص على (اقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق معايير الجودة الشاملة) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤.٧) ووزن مئوي (٩٤) ، وقد حازت الفقرة تسلسل (١١) على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (٣.٧٧) ووزن مئوي (٧٥.٤)، وهذا يعني إمكانية تطبيق معيار القيادة الإدارية في جامعة ديالى .

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي للجودة: يتضمن معيار التخطيط الاستراتيجي للجودة (١٠) فقرات، وقد حاز هذا المعيار على المرتبة الخامسة من حيث إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بوسط مرجح مقداره (٣.٩٣) ووزن مئوي (٧٨.٦) حسب جدول (٦).

جدول (٦) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات التخطيط الاستراتيجي للجودة مرتبة تنازلياً

	المعايير والفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
ثانياً : التخطيط الاستراتيجي للجودة			
١.	رسم الخطة الاستراتيجية وفق الإمكانات المادية والبشرية للجامعة.	٤.٥	٩٠
٢.	تضع إدارة الجامعة أهدافها أمام جميع العاملين على نحو واضح ومبسط.	٤.٤٤	٨٨.٨
٣.	تحرص إدارة الجامعة على اشراك عمداء الكليات ومدراء التشكيلات الإدارية المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية	٤.٤	٨٨
٤.	تُتابع تنفيذ الخطط وضبطها على وفق متطلبات الجودة الشاملة.	٤.٣	٨٦
٥.	توافر بيئة تنظيمية للجامعة ملائمة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة	٤	٨٠
٦.	تطور الخطط والبرامج المنفذة من أجل تحسين جودة مخرجاتها على المستوى البعيد.	٣.٨٥	٧٧
٧.	تعتمد خطة خمسية يجري تحقيقها ضمن التوقيتات الزمنية المحددة.	٣.٧٧	٧٥.٤
٨.	مشاركة جميع العاملين بشكل دوري لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٣.٧	٧٤
٩.	تضع خطة استراتيجية تتضمن سرعة الاستجابة لمواجهة التغيرات المحتملة.	٣.٢	٦٤
١٠.	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات.	٣.١	٦٢
	المعدل العام	**٣.٩٣**	**٧٨.٦**

يتضح من جدول (٦) ما يأتي :

أن الفقرة تسلسل (١) التي تنص على (رسم الخطة الاستراتيجية وفق الإمكانات المادية والبشرية للجامعة) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤.٥) ووزن مئوي (٩٠) ، وقد حازت الفقرة تسلسل (١٠) ونصها (تعتمد إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات) على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (٣.١) ووزن مئوي (٦٢)، وهذا يعني إمكانية تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي للجودة في جامعة ديالى.

ثالثاً: إدارة المعلومات الإدارية: يتضمن معيار إدارة المعلومات الادارية (٨) فقرات، وقد حاز هذا المعيار على المرتبة الرابعة من حيث إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بوسط مرجح مقداره (٣.٩٥) ووزن مئوي (٧٩) حسب جدول (٧).

جدول (٧) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات إدارة المعلومات الإدارية مرتبة تنازلياً

	المعايير والفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
ثالثاً : إدارة المعلومات الإدارية			
١.	توفر وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة مثل من اجل توفير المعلومات.	٤.٤	٨٨
٢.	توفر إدارة الجامعة الكادر المتخصص في نظم المعلومات والبيانات	٤.٣٥	٨٧
٣.	توفر إدارة الجامعة قاعدة معلوماتية متقنة خاصة بالمستفيدين من الجامعة.	٤.٣	٨٦
٤.	تعتمد نظاماً معلوماتياً الكترونياً متكاملاً يعُتمد عليه في اتخاذ القرارات بدقة.	٤.٢	٨٤
٥.	تعمل الجامعة على تصنيف البيانات على وفق نماذج إحصائية فعالة.	٣.٨٥	٧٧
٦.	توثق إجراءات العملية التعليمية للرجوع إليها عند الحاجة.	٣.٨	٧٦
٧.	توفر المعلومات بالوقت المناسب لمن يطلبها.	٣.٥	٧٠
٨.	امتلاك الجامعة للبيانات الخاصة بتكاليف الجودة الشاملة.	٣.٢	٦٤
	المعدل العام	**٣.٩٥**	**٧٩**

يتضح من جدول (٧) ما يأتي :

إن الفقرة تسلسل (١) التي تنص على (توفر وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة مثل من اجل توفير المعلومات) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤.٤) ووزن مئوي (٨٨) ، وقد حازت الفقرة تسلسل (٨) ونصها (امتلاك الجامعة للبيانات الخاصة بتكاليف الجودة الشاملة) على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (٣.٢) ووزن مئوي (٦٤)، وهذا يعني إمكانية تطبيق معيار إدارة المعلومات الادارية في جامعة ديالى.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية: يتضمن معيار إدارة الموارد البشرية (١٠) فقرات، وقد حاز هذا المعيار على المرتبة الثالثة من حيث إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بوسط مرجح مقداره (٣.٩٨) ووزن مئوي (٧٩.٦) حسب جدول (٨):

جدول (٨) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

	المعايير والفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
رابعاً : إدارة الموارد البشرية			
١.	تدرب العاملين باستمرار من أجل التكيف مع التطورات الحديثة في الجانب الإداري.	٤.٦	٩١
٢.	تطور مهارات منتسبيها ومعارفهم من اجل تحسين جودة العمل.	٤.٥	٩٠
٣.	تشجيع إدارة الجامعة العاملين عل المبادرة بالمشاريع والأفكار الناجحة لتوكيد الجودة فيها.	٤.٤	٨٨
٤.	تعتمد قواعد مكتوبة تحدد الأخلاقيات المهنية لجميع العاملين فيها.	٤.٣	٨٦
٥.	يستعمل أعضاء هيأة التدريس التقنيات الحديثة في التدريس.	٤.٢٥	٨٥
٦.	تحدد إدارة الجامعة حاجتها إلى الموارد البشرية بموجب معايير قياسية للجودة الشاملة	٤	٨٠
٧.	تعتمد نظاماً " للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً للجهود المتميزة للعاملين.	٣.٧٧	٧٥.٤
٨.	تعتمد نظاماً لتهيئة العاملين الجدد وأعدادهم أعداداً يمكنهم من فهم طبيعة العمل.	٣.٥	٧٠
٩.	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق مصفوفة الكفاءة الخاصة بقياس أداء العاملين.	٣.٣	٦٦
١٠.	يستعمل الموظفون التقنيات الحديثة بصورة فعالة في عملهم.	٣.٢	٦٤
	المعدل العام	**٣.٩٨**	**٧٩.٦**

يتضح من جدول (٨) ما يأتي:

أن الفقرة تسلسل (١) التي تنص على (تدرب العاملين باستمرار من اجل التكيف مع التطورات الحديثة في الجانب الإداري) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤.٦) ووزن مئوي (٩١)، وقد حازت الفقرة تسلسل (١٠) ونصها (يستعمل الموظفون التقنيات الحديثة بصورة فعالة في عملهم) على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (٣.٢) ووزن مئوي (٦٤)، وهذا يعني إمكانية تطبيق معيار إدارة الموارد البشرية في جامعة ديالى.

خامساً: إدارة العمليات: يتضمن معيار إدارة العمليات (٩) فقرات، وقد حاز هذا المعيار على المرتبة السابعة من حيث إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بوسط مرجح مقداره (٣.٦٧) ووزن مئوي (٧٣.٤) حسب جدول (٩):

جدول (٩)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات إدارة العمليات مرتبة تنازلياً

	المعايير والفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
خامساً : إدارة العمليات			
١.	تسعى إدارة الجامعة لخفض التكلفة لإدارة مختلف العمليات في الجامعة.	٤.٢٥	٨٥
٢.	تصميم جميع العمليات على نحو يؤدي إلى تلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم وتحقيق رضاهم	٤.١١	٨٢.٢
٣.	توفر التكنولوجيا الحديثة من اجل الارتقاء بالعملية التعليمية.	٤	٨٠
٤.	التركيز على جودة العمليات الإدارية بدلاً من التركيز على نتائجها	٣.٧٥	٧٥
٥.	تمتلك الجامعة برامج تعليمية متطورة واضحة يمكن تطبيقها.	٣.٧	٧٤
٦.	تعتمد دليل واضح لمستوى التأهيل العلمي والمهني في البرامج التعليمية.	٣.٥	٧٠
٧.	تصمم البرامج التعليمية على وفق معايير الجودة الشاملة.	٣.٤	٦٨
٨.	اعتماد طرائق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتقويم مستوى الجودة المنجز للعمليات والمخرجات.	٣.٢	٦٤
٩.	تحدد مستويات الأداء والاسترشاد بها في تصحيح ما قد ينحرف عن الأداء المتوقع.	٣.١	٦٢
	المعدل العام	**٣.٦٧**	**٧٣.٤**

يتضح من جدول (٩) ما يأتي :

أن الفقرة تسلسل (١) التي تنص على (تسعى إدارة الجامعة لخفض التكلفة لإدارة مختلف العمليات في الجامعة) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤.٢٥) ووزن مئوي (٨٥) ، وقد حازت الفقرة تسلسل (٩) ونصها (تحدد مستويات الأداء والاسترشاد بها في تصحيح ما قد ينحرف عن الأداء المتوقع) على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (٣.١) ووزن مئوي (٦٢)، وهذا يعني إمكانية تطبيق معيار إدارة العمليات في جامعة ديالى.

سادساً: ضمان الجودة: يتضمن معيار ضمان الجودة (١٠) فقرات، وقد حاز هذا المعيار على المرتبة السادسة من حيث إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بوسط مرجح مقداره (٣.٧٥) ووزن مئوي (٧٥) حسب جدول (١٠):

جدول (١٠) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات ضمان الجودة مرتبة تنازلياً

	المعايير والفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
سادساً : ضمان الجودة			
١.	تأسيس مجلس إدارة عليا لمتابعة عمليات التحسين في الجامعة	٤.٤٥	٨٩
٢.	تكوين فرق عمل من إداريين وأكاديميين لوضع خطط التحسين المستمر للجودة	٤.٣	٨٦
٣.	تعتمد توصيفاً وظيفياً (يحدد المسؤوليات والواجبات والأدوار).	٤.١٥	٨٣
٤.	تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة في الاختصاص.	٤.٠٩	٨١.٨
٥.	توفر مختبرات علمية حديثة تتوافق مع معايير الجودة الشاملة.	٤	٨٠
٦.	الالتزام بمعايير الجودة الشاملة عند تقويم (المدخلات–العمليات– المخرجات).	٣.٧	٧٤
٧.	تتناسب الموارد المالية مع متطلبات تطبيق ضمان الجودة داخل المؤسسة الجامعية.	٣.٤	٦٨
٨.	تركز على نوعية مدخلاتها للارتقاء بعملياتها ومخرجاتها.	٣.٣	٦٦
٩.	بالإمكان مقارنة مخرجات الجامعة مع محكات عالمية.	٣.١	٦٢
١٠.	تمتلك الجامعة مصفوفة مخاطر فاعلة للقيام بإجراءات وقائية وعلاجية للأخطاء متوقعة الحدوث	٣	٦٠
	المعدل العام	**٣.٧٥**	**٧٥**

يتضح من جدول (١٠) ما يأتي:

إن الفقرة تسلسل (١) التي تنص على (تأسيس مجلس إدارة عليا لمتابعة عمليات التحسين في الجامعة) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤.٤٥) ووزن مئوي (٨٩) ، وقد حازت الفقرة تسلسل (١٠) ونصها (تمتلك الجامعة مصفوفة مخاطر فاعلة للقيام بإجراءات وقائية وعلاجية للأخطاء متوقعة الحدوث) على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (٣) ووزن مئوي (٦٠)، وهذا يعني إمكانية تطبيق معيار ضمان الجودة في جامعة ديالى.

سابعاً: التركيز على المستفيد: يتضمن معيار التركيز على المستفيد (٩) فقرات، وقد حاز هذا المعيار على المرتبة الاولى من حيث إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بوسط مرجح مقداره (٤.٠٧) ووزن مئوي (٨١.٤) حسب جدول (١١):

جدول (١١) يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات التركيز على المستفيد مرتبة تنازلياً

	المعايير والفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
سابعاً : التركيز على المستفيد			
١.	توفر الجامعة الخدمات لطلبتها (صحية، إسكان، قاعات دراسية،...الخ).	٤.٥	٩٠
٢.	التركيز على الطالب كمحور للعملية التعليمية التعلمية في الجامعة.	٤.٤٤	٨٨.٨
٣.	تحرص القيادة الجامعية على الاهتمام بمخرجاتها كماً ونوعاً لتحقيق رضا المستفيدين.	٤.٣٣	٨٦.٦
٤.	توفر بيئة تعليمية تتناسب مع متطلبات ضمان الجودة من اجل تحقيق رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	٤.٣	٨٦
٥.	إجراء الدراسات والبحوث للتعرف على حاجات المستفيدين ورغباتهم.	٤.٢	٨٤
٦.	الاخذ بآراء المستفيدين لتطوير وتغيير الخدمات الجامعية.	٤	٨٠

٧.	تحرص القيادة الجامعية على دراسة شكاوى المستفيدين من دون إهمالها أو تأخيرها.	٣.٨	٧٦
٨.	تعزيز العلاقات مع المستفيدين ضمن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.	٣.٦	٧٢
٩.	توفر الموارد المادية والبشرية لتتوافق مع تلبية حاجات المستفيدين.	٣.٥	٧٠
	المعدل العام	٤.٠٧	٨١.٤

يتضح من جدول (١١) ما يأتي:

إن الفقرة تسلسل (١) التي تنص على (توفر الجامعة الخدمات لطلبتها (صحية، إسكان، قاعات دراسية،...الخ)) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤.٥) ووزن مئوي (٩٠)، وقد حازت الفقرة تسلسل (٩) ونصها (توفر الموارد المادية والبشرية لتتوافق مع تلبية حاجات المستفيدين) على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (٣.٥) ووزن مئوي (٧٠)، وهذا يعني إمكانية تطبيق معيار التركيز على المستفيد في جامعة ديالى.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث استنتج الباحث ما يأتي:

١- يترتب على النتائج التي توصل اليها الباحث انه بالإمكان تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى إذا اعتمدت الإجراءات المناسبة لتطبيق هذا النوع من العمل الإداري والأكاديمي.

٢- تسعى معايير الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا الطلبة والأساتذة والعاملين في العملية التعليمية جميعهم ، وتهدف إلى رضا جهات العمل التي توظف الخريجين.

٣- إن معايير الجودة الشاملة لا تتم عن طريق جودة عنصر واحد كالقيادة الإدارية مثلاً بل لا بد من توافر معايير الجودة في جميع مدخلات وعمليات المؤسسة الجامعية التي تؤثر بشكل مباشر في جودة مخرجاتها.

٤- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة بهدف تطوير إدارة المؤسسات الجامعية.

٥- تمتلك جامعة ديالى الخطط المناسبة لاعتماد آراء أعضاء هيأة التدريس، والطلبة، والخريجين، والمستفيدين من المجتمع المحلي للتعرف على حاجاتهم وإيجاد انجع الحلول للتغلب على المشاكل التي تواجههم.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يأتي:-

١- نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال أقامه الدورات والندوات لتوعية جميع العاملين والطلبة بأهمية الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية.

٢- تهيئة الموارد البشرية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة من خلال تدريب وتطوير المهارات الخاصة بالعاملين .

٣- توفير الإمكانات المالية التي تسهم في تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى.

٤- توفير قاعدة معلوماتية فاعلة تتضمن جميع المعلومات التي تسهم في توفير المعرفة المطلوبة لتطبيق معايير الجودة الشاملة باقل جهد ووقت ممكنين .

٥- إنشاء نظام لتوفير المعلومات مفتوح ومبرمج، وتوفير شبكة معلومات داخلية وخارجية متطورة لكي تساعد في اتخاذ القرارات اللازمة في الكليتين.

المقترحات:

في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث ما يأتي:-

١- إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة في كليات وجامعات أخرى.
٢- إجراء دراسات للوقوف على معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى.
٣- إجراء دراسات مقارنة لقياس مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية .

المصادر:

- أبو عزيز، شادي عبد الله، (٢٠٠٩)، معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز الإنتاج بغزة، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- بدح، أحمد محمد، (٢٠٠٣)، إدارة الجودة الشاملة، أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، **أطروحة دكتوراه (غير منشورة)**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- توما، فائزة كوركيس، (٢٠١٠)، التخصص الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي رئاسة جامعة بغداد، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد.
- خشاب، سلمان عبود سلمان، (٢٠١١)، برنامج تدريبي مقترح لرؤساء اقسام الجامعة المستنصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**، كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية.
- زيدان، مراد (٢٠٠١) **مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري**، بحث منشور عبر الانترنت.
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله، (٢٠٠١)، **مبادئ واجراءات ضبط الجودة والنوعية**، **مجلة تعليم الجماهير**، العدد (٤٨)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، (٢٠٠٨)، **ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الحفيظ، إخلاص محمد وناهي، مصطفى حسين (٢٠٠٠)، **طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية**، مركز الكتاب للنشر، مصر،ــ القاهرة .
- عشيبة، فتحي درويش، (٢٠٠٠)، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد (٣)، القاهرة.
- عطية، محسن علي (٢٠٠٨)، **الجودة الشاملة والمنهج**، دار المناهج، عمان.
- عودة، أحمد سليمان والخليلي، خليل يوسف، (١٩٨٨)، **الاحصاء للباحثين في التربية والعلوم النفسية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عيسوي، عبدالرحمن محمد، (١٩٧٤)، **القياس والتجريب في التربية وعلم النفس**، القاهرة ، دار النهضة العربية.
- فارس، احمد كنعان، (٢٠٠٩)، درجـــــــــة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية دراسة مقارنة ، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**، كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية.
- فان دالين، ديويولد، (١٩٨٥)، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ترجمة نبيل نوفل واخرون، ط ٣، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- الفقعاوي، زينات محمد، (٢٠٠٧)، تحليل مقرر تكنولوجيا المعلومات للصف الحادي عشر في ضوء معايير الثقافة الحاسوبية ومدى اكتساب الطلبة لها، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

- الكناني، صبيح زامل، (٢٠٠٥)، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية/ ابن رشد وابن الهيثم– جامعة بغداد، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**، كلية التربية ابن الهيثم – جامعة بغداد.
- مدوخ، نصر الدين حمودي، (٢٠٠٨)، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، **رسالة ماجستير (غير منشورة)**، كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
- المليص، سعيد بن محمد (٢٠٠٣)، **معايير ضبط الجودة** ، الخطة المشتركة لتطوير مناهج التعليم ، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، الرياض.
- Brocka , B,. & Brocka, S,. (1992). ***Quality Management : Implementing the Best Idea of the master, First***
- David, L Goetsch (1994). ***Introduction to total Quality; Qualiry, Productivity, Competitireness***, U.S.A : Prentice- Hall International Inc.
- Lewis, G and Smith, H (1997), Why Quality Improvement in Higher Education ,***International Journal of Education***, Vol.1, December

References:

- Abuaziz, Shady Abdullah (2009), Standards of quality in designing and producing means and technology in the educational centers in Gaza. ***Unpublished Master's degree thesis***. College of Education. The Islamic University GAZA.
- Badah, Ahmed Mohammed (2003), Comprehensive Quality Management, A suggested Model of Administrative Development and the Possibility of applying it in the Jordanian Universities ***Unpublished Doctorate Dissertation***, University of Amman of Higher studies Jordan.
- Toma. Faiza Korkis (2010), University Specialization and its relationship Functional Performance of employees of University of Baghdad. ***Unpublished Master's degree thesis***, College of Education for Girls- University of Baghdad.
- Khashab, Salman Abood Salman (2011), A suggested Training Programme for Heads of Departments- Al- Mustansiriyah University in the light of Standards of comprehensive Quality – Unpublished, ***Master's degree thesis***, College of Basic Education – Al-Musrtansiriyah University.
- Zaidan, Murad (2001), ***Indices of Quality in the Egyptian University Education***, Published paper via Internet.
- Al-Sunbal, Abdul Aziz Ibn Abdullah (2001), Principle and procedures of Quality control, ***Journal of the Education of the people***, Issue (48), Arab Organization of Education, culture and science.
- Al- Taee, Yousef Hajeem, et.al. (2008), ***Management of Comprehensive Quality in the University Education***, Al- Waraq of Publications and Distribution, Amman.
- Abdul Hafidh, Ikhlas Mohammed & Nahi, Mostapha Hussein (2000), ***Methods of Scientific Research and the statistical Analysis in the Educational Psychological and Mathematical Fields***, Al- Kitab center for publication, Egypt, Cairo.
- Usheiba, Fathi Darwish (2000), The comprehensive Quality and the Possibility of applying it in the University Education, ***Journal of Arab Universities Union***, Issue (3), Cairo.
- Attiyah, Mohsen Ali (2008), ***The Comprehensive Quality and Methodology***,Dar- Al-Manahij- Amman.
- Udah, Ahmed Sulaiman and Al- Khalili, Khalil Yousef (1988), ***Statistics used by researchers in the Educational and Psychological Sciences***, Dar Al- Fakr for Publication and Distribution Amman.
- Essawi, Abdul Rahman Mohammed (1974), ***Measurement and Experimentation in Education and Psychology***, Cairo Dar Al- NAHDHA Al- Arabia.
- Faris, Ahmed Kinaan (2009), The Degree of the Possibility of Applying Standards of Comprehensive Quality in College of Medicine – University of Baghdad and Al-

Mustansiriyah University. Comparative study- Unpublished, ***Master's degree thesis***, College of Basic Education, Al- Mustansiriyah University.

- Van Dalen, Deobold (1985), ***Methods of Research in Education and Psychology***, Translated Nabil Nawfel, et. al., Edition (3), Anglo, Egyptian, Library, Cairo.
- Al- Faqawy, Zenaat Mohammed (2007), Analysis of textbook of Information Technology of the Eleventh grade in the light of standards of computing culture and the extent of students, learning, ***Unpublished Master's thesis***, College of Education the Islamic University, GAZA.
- Al- Kinani, Sabih Zamel (2005), Requirements of Applying the Comprehensive Quality Management in College of Education/ Ibn Rushud and Ibn Al- Haitham - University of Baghdad. ***Unpublished Master's degree thesis,*** College Ibn Al- Haitham - University of Baghdad.
- Madookh, Nasr Al- Din Hamoodi (2008), Constraints of Applying The Comprehensive Quality Management in the Palestinian Universities in Gaza and ways of Overcoming them ***Unpublished Master's thesis***, College of Education. The Islamic University.
- Al- Molees, Saees Ibn Mohammed (2003), ***Standards of Quality Control***. The Joint plan of developing Methods of Education Bureau of the Arab Education of Arabian Gulf States, Riyadh.

ملحق (١)

أسماء السادة الخبراء

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١.	أ.د. إبراهيم علي الزهيري	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	جامعة حلوان – كلية التربية
٢.	أ.د. عدنان محمود المهداوي	قياس وتقويم	جامعة ديالى – كلية العلوم الانسانية
٣.	أ.د. علي إبراهيم الآوسي	إدارة واشراف تربوي	جامعة ديالى – كلية التربية الاساسية
٤.	أ.د. سلمى مجيد حميد	طرائق تدريس	جامعة ديالى – كلية التربية الاساسية
٥.	أ.م.د. اشراق عيسى عبد	فلسفة تربية	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية
٦.	أ.م.د. اخلاص علي حسين	علم النفس التربوي	جامعة ديالى – كلية التربية الاساسية
٧.	أ.م.د. مظهر عبد الكريم سليم	علم النفس التربوي	جامعة ديالى / كلية التربية للعلوم الإنسانية
٨.	أ.م. حسن حميد حسن	طرائق تدريس	جامعة ديالى / كلية التربية للعلوم الإنسانية