

متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت << دراسة تحليلية >>

د. ناجي عبد الستار محمود

د. ياسين موسى جاسم

متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت « دراسة تحليلية »

د. ناجي عبد الستار محمود د. ياسين موسى جاسم

الملخص :

سعى البحث إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في جامعة تكريت من خلال استطلاع آراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية وتحليلها، ونظرا لحيوية مفاهيم الجودة ودخولها في جميع جوانب المنظمات وأقسامها بصرف النظر عن طبيعة عملها الإنتاجي والخدمي، لذا كان لا بد على منظماتنا التعليمية أن تعمل بموجب مفهوم الجودة بحيث تكون قادرة على التحسين والتطوير المستمرين لضمان الجودة في الأداء والعمل العلمي والتعليمي، لذا تم اختيار عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت ميدانا لهذا البحث

Abstract:

The research attempts to explain the concepts of total quality management and the role of the requirements in Tikrit University as a study. the sample of the research the head of department in human and scientific. The subject of quality in education organizations very important because quality tools for continuous improvement to assurance in the work and performance.

المقدمة :

نال موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتمام كبير من الباحثين خلال العقود الأخيرة، لما تمثله من حالة التفوق والتميز الذي تسعى المنظمات لتحقيقه من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه، ولاسيما بعد التغيرات الكثيرة منها التطور التقني والمعلوماتي وسرعة التغيير في البيئة ومتغيراتها المتعددة والمتشابكة ومصاحبها من منافسة قوية بين المنظمات، كل ذلك كان له دور في إبراز أهمية دراسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت. وقد تعددت الأساليب والاتجاهات التي انتهجتها المنظمات في تبني الجودة ونظمتها ومواصفاتها، وبسبب محدودية الدراسات التي اعتمدت على إرساء دعائم الجودة وأنظمتها كمسار في الميدان يساهم في تعزيز جودة مخرجات العملية التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته من جهة، والسمعة العلمية للجامعات والمكانة الذهنية لها بوصف الطالب والبحوث العلمية منتجاتها وجوهر أنشطتها وعملياتها ومخرجاتها من جهة أخرى، لذا وجدنا من المناسب دراسة متطلبات إدارة الجودة في الجامعة ودورها في التحسين المستمر من خلال بث ثقافة الجودة كمسار في ميدان المنظمة المبحوثة.

ويتضمن البحث ثلاث فرضيات رئيسية اختبرت بوسائل إحصائية للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث، وأكدت نتائجها دعم فرضيات البحث وأهدافه.

وتحقيقاً لما تقدم تناول البحث المحاور الآتية :

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

المحور الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

يقاس تقدم الأمم وتخلفها في الوقت الراهن بمدى اهتمامها بفاعلية التعليم الجامعي لما يضطلع به من دور مهم في التنمية الشاملة لأي مجتمع والتي يمكن إيجازها في أربعة مجالات أساسية: التدريس والتعليم والبحث العلمي والدراسات وخدمة المجتمع إضافة إلى تنمية الاتجاه العقائدي (علي، 2003، 1) ولقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحاً لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات. ومما لاشك فيه أن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم ضرورة ملحة تمكنا من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الأطر والقوى البشرية المختصة (دياب، 2006، 2). ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تبنى عليها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، من خلال مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر (عامر وعبد الوهاب، 1998، 2) واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات المؤشرة في أدناه يمكن أن تساهم في توضيح مشكلة البحث:

1. ما أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تبنيها في كليات جامعة تكريت ؟
2. ما أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية عينة الدراسة؟
3. هل يمتلك رؤساء الأقسام في الكليات المبحوثة تصوراً واضحاً عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: أهمية البحث:

1. التعريف بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها وتحديد متطلباتها في المنظمة التعليمية المبحوثة.
2. الوقوف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة، هي محاولة جادة تستهدف عكس مفاهيم إدارة الجودة في الميدان وتحديد مسارات التبني والتطبيق بوصفها مؤشر على حل الكثير من المشاكل في بيئة العمل، وبالتالي تحسين الجودة من خلال تحديد المعوقات التي تواجه إمكانية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة عينة الدراسة.
2. تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية بعامة والمنظمة عينة الدراسة بخاصة.
3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد الجامعة في تطوير أساليب الإدارة فيها وبما يعزز الجودة واتجاهاتها كمسارات للتحسين المستمر وبما يضمن تبني وتطبيق أنظمة وبرامج الجودة الشاملة.
4. وصف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها في الكليات المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة من حيث المجموعة (العلمية والإنسانية).
- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة من حيث الكليات المبحوثة (العلمية والإنسانية).
- الفرضية الثالثة: تتباين الكليات المبحوثة (العلمية والإنسانية) من حيث نسبة التوافق في الاستجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة تكريت.

خامساً: منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات وتحليلها تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين يتمثل الأول: في الأسلوب النظري لتقديم خلفية عن إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الاطلاع على الرسائل والأطاريح الجامعية والأبحاث والكتب والمجلات والدراسات العلمية في هذا الموضوع، ويشتمل الثاني: على الأسلوب الميداني للحصول على البيانات المطلوبة بالاعتماد على الأدوات والأساليب التي تخدم أغراض دراسته الاستطلاعية وهي:-

1. استمارة الاستبانة: أعدها الباحثان وبالاستفادة من بعض الدراسات والأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومنها (الكناني 2005) (الخياط 2005) (غانم 2007) (أعبيد 2008) وبما ينسجم وخصوصية المنظمة المبحوثة بوصفها منظمة خدمية وليست إنتاجية صناعية. فقد صممت الاستمارة لتغطي جزأين رئيسيين: المعلومات التعريفية: وتخص المعلومات التعريفية والشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمنت الأسئلة الآتية (الكلية، القسم، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، عدد الدورات والندوات التي شاركت بها في مجال إدارة الجودة الشاملة) (بالمعلومات الخاصة: وتخص متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال متطلباتها وقدمت تغطيتها ب(٧) أسئلة لكل مطلب وبشكل متساوٍ. وقد اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من العبارات الآتية (أتفق بشدة، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وبالأوزان (١،٢،٣،٤،٥). على التوالي.

2. الوثائق والسجلات الرسمية الخاصة في المنظمة المبحوثة.

سادسا: مجتمع الدراسة وعينته:

لقد تم اختيار جامعة تكريت لتكون مجتمع الدراسة، ويعزى هذا الاختيار لسببين: الأول: يكمن في أهمية قطاع التعليم العالي بالنسبة للمجتمع، والثاني: يتمثل في رؤية الباحث من أن الجامعة تتمتع بقدرات ذهنية وفكرية لاستيعاب متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وقد قام الباحث باختيار مجموعة من كليات الجامعة وفقا لمجموعة من المعايير وهي (سنة تأسيس الكلية، عدد الأقسام في الكلية، عدد أعضاء هيئة التدريس) وذلك من أجل تحديد عينة الدراسة بشكل دقيق. وكما موضحة في الجدول

جدول (1) مجتمع الدراسة

ت	الكلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام أو الفروع	عدد الطلبة ٢٠٠٩-٢٠١٠	عدد أعضاء هيئة التدريس
١.	التربية للبنات	١٩٨٨	٧	٨٤٤	١٢١
٢.	الهندسة	١٩٨٨	٤	٩٠٢	١١٤
٣.	الطب	١٩٨٩	١١	٣٣٤	١٣٩
٤.	التربية	١٩٩٢	١٠	١٧٨٠	٢٦٩
٥.	الزراعة	١٩٩٣	٦	٨٥٧	١١٤
٦.	العلوم	١٩٩٨	٤	٨١٣	٩٧
٧.	الإدارة والاقتصاد	٢٠٠٠	٤	١٠٩٥	٥٧
٨.	التربية/سامراء	٢٠٠٠	٦	٧٢٢	١٠٢
٩.	القانون	٢٠٠١	٢	٥٢٢	٧٤
١٠.	الصيدلة	٢٠٠٢	٣	٢٥١	٢٣
١١.	طب الأسنان	٢٠٠٤	٧	٢٣٨	٢٦
١٢.	الشرعية	٢٠٠٦	٢	٤٤٧	٣٦
١٣.	الآداب	٢٠٠٦	٤	٦٤٩	٧٠
١٤.	الطب البيطري	٢٠٠٦	٧	١٦٦	١٤
١٥.	التربية الرياضية	٢٠٠٧	١	٢١٧	١٩
١٦.	الحاسبات والرياضيات	٢٠٠٧	٢	٢٩٨	٢٣

المصدر: رئاسة الجامعة: قسم التخطيط والأداء الجامعي/قسم التسجيل وشؤون الطلبة

ووفقا لما تقدم قام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية التناسبية لاختيار عينة البحث لذلك فقد تم اختيار ثلاث كليات إنسانية وثلاث كليات علمية وكما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) عينة البحث

ت	الكلية	التخصص	الكلية	التخصص
1	التربية لبنات	إنساني	الهندسة	علمي
2	التربية	إنساني	العلوم	علمي
3	الإدارة والاقتصاد	إنساني	الزراعة	علمي

وقد تم توزيع استمارة الاستبانة بعدد الأقسام والفرع الموجودة في عينة البحث، إذ تم توزيع (19) استمارة في الكليات الإنسانية و(14) استمارة في الكليات العلمية. وبذلك بلغت مجموع الاستمارات الموزعة (33) استمارة.

المحور الثاني/ إدارة الجودة الشاملة مدخل مفاهيمي

أولاً: إدارة الجودة الشاملة: التعريف والمفهوم

تتباين التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارتها تبعاً للميول والاتجاهات والأفكار الخاصة بالباحثين والمنظرين في مجالها، فيعرفها RILEY على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وفي المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل (RILEY, 1993, 32). في حين يرى السقاف أنها التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل والعميلة، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة. (السقاف, 1996, 9). في حين تحقق إدارة الجودة للمنظمة تحسين نوعية خدماتها وتطوير إنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا الجمهور (اللوذي, 1998, 234). أما ما يخص مفهوم إدارة الجودة في التعليم الجامعي فيعني منظومة العمل المتكاملة في العملية التعليمية ابتداءً من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعاملين وحاجاتهم، وتحقق من خلال الاستخدام الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة بالجامعة (علي, 2003, 3). إن إدارة الجودة الشاملة طريقة حياة داخل الجامعات والكليات تنظر إلى التعليم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية (علي, 2004, 98). كما أن إدارة الجودة الشاملة نظام تستخدمه المؤسسات التعليمية للسيطرة على العملية التعليمية لأنظمتها الفرعية المختلفة وتحسين مستويات الأداء التنظيمي فيها (النعيمي, 2007, 2).

ثانياً: فوائد تطبيق نظام الجودة في التعليم

1. تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
2. الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصيتهم.
3. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين. (خضير, 2002, 84-83).
4. الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
5. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
6. تمكن إدارة الجودة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً. (chalk, 1993, 14-15).

7. رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة. (صيام، 2005، 677).
8. الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
9. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة ذهنية إيجابية positive image.

ثالثاً: مضامين إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على المضامين الآتية (الدرادكة وآخرون، 2002، 29) :

1. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني ويعتمد إنجاز الأعمال على جميع المواهب والقدرات والخبرات التي يمتلكها العنصر البشري في الجامعة.
2. الحرص على استمرار التحسين والتطوير فكلما تم التوصل إلى مستوى معين تم التطلع إلى مستوى أعلى منه.
3. النهج الشمولي، بحيث تشمل جهود التطوير المستمر جميع المجالات كالأهداف العامة، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل، التحفيز، الأنظمة والإجراءات، القنوات القديمة في المؤسسة.
4. العمل على تقليل الأخطاء وصولاً إلى جعلها في الحد الأدنى وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء لتقليل الكلف إلى الحد الأدنى، وبالتالي زيادة الأرباح وتحقيق مزيد من رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية.
5. الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة التعليمية مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عملية التقييم، سمعة الجامعة بين المستفيدين.

رابعا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية

يحدد خاشقجي المعوقات التي تواجه المنظمات التعليمية في مجال إدارة الجودة الشاملة، بالآتي (خاشقجي، 2003، 59).

1. عدم وجود المنافسة في التعليم العالي.
2. الافتقار إلى وجود نظام حوافز فعال.
3. الافتقار إلى توافر المهارات والخبرات الجيدة في بعض التخصصات.
4. عدم توافر أنظمة معلومات جيدة ومحدثة.
5. عدم التركيز على تشجيع المبادرات الفردية للإبداع والابتكار.

خامساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ الآتية :

المبدأ الأول: التركيز على العميل

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والعميل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين. تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تسييرية تحقق من خلالها المنظمة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا (حمود، 2000، 74). ويشير (طوالبه، 1999، 10) أن إدارة الجودة الشاملة تضع الزبائن ضمن غايات وأهداف المنظمة، وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من المنتجات.

المبدأ الثاني: التحسين المستمر:

يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية. إذ إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة (سملائي 2003، 178) وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية مبدأ التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة (بن سعيد، 1998، 93). إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمرة، ويؤمن مدير الجودة الشاملة بأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها، كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات المستفيدين وتوقعاتهم متغير بصفة دائمة. (خاشقجي، 2003، 55). لذا فإن جودة الخدمات والسلع المنتجة تخضع إلى التحسين والتطوير المستمرين دون توقف (عرقوس، 1992، 510). وينظر (البرواري، 48؛ 2001) إلى أن التحسين المستمر يعد مفهوماً "يؤمن بأن أي شيء وكل شيء يؤدي في مجال العمل هو موضوع تقويم مستمر، وإن الوقاية خير من العلاج، ويركز في إنجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية".

المبدأ الثالث: القيادة

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة. ويرى (الصوفي، 1999، 14) أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التزام عملي وأصيل من جانب قادة المنظمات، لأن اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأفعالهم هي التي توفر القيادة اللازمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم، وإن إدارة الجودة الشاملة لا تغير من مسؤولية القيادة الإدارية التقليدية، فما زالوا يملكون حق اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والاتصالات وتقييم الأداء، لكن الذي تغير هو دور القائد كموجه ومعلم ومدرب، وهذا الدور يصبح أكثر أهمية في منظمات الجودة الشاملة الموضوعية.

المبدأ الرابع: مشاركة العاملين

التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين والمشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية. وتعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها (سملائي، 2003، 179)، فالمشاركة عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وتحقيق من خلال تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (النمر، 1990، 275). إن مشاركة الموظفين الواسعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين أداء العمل وتطويره. (صادق، 1993، 8)

المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق والوقائع الفعلية

القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار. وتتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لاعلى التكهات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية. (سملائي، 2003، 180)

المحور الثالث / وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يعرض هذا المحور وصفاً تشخيصياً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ(الزبائن محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها، والتحسين المستمر، والقيادة الإدارية، والمشاركة الكاملة، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع الفعلية) والتي تم الإشارة إليها في الإطار النظري للدراسة وفيما يأتي وصف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها.

أولاً:- على مستوى المجموعة:

1- المجموعة العلمية:

يشير الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الجودة على مستوى المجموعة العلمية وفيما يأتي تحليل لهذه المتطلبات.

1 - الزبائن محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها.

تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (69.97%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على أن المجموعة العلمية بكلياتها تعمل على تعزيز رضا الطلاب وبناء علاقات طيبة معهم ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.78) وبانحراف معياري قيمته (0.95). وقد ساهمت جميع المتغيرات لهذا المحور بشكل إيجابي عدا المتغير (X4) والذي نص على تتوافر حاسبات ومراكز إنترنت خاصة بالأساتذة والطلبة وبشكل كاف، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.48) وبانحراف معياري قيمته (1.29).

2 - التحسين المستمر.

تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (58.54%) من رؤساء الأقسام المبحوثين في المجموعة العلمية على أن كلياتها تسعى إلى مواكبة الجديد في مجالات المعرفة لتطوير خططها ومناهجها ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.99) وبانحراف معياري قيمته (0.95) وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بإيجابية في هذا المتطلب إلا أن المتغير (X9) والذي نص على أن تقوم الكلية بتنمية قدرات العاملين فيها ومهاراتهم وتدريبهم باستمرار، قد حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (2.35) وبانحراف معياري قيمته (0.88)، مما يعني أن تأثيره كان سلبياً.

3 - القيادة الإدارية.

تشير النتائج في الجدول (3) إلى اتفاق (55.69%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على أن متطلب القيادة مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجموعة العلمية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.64) وبانحراف معياري قيمته (0.73). وعلى الرغم من ذلك فقد حصل المتغيران (X12)، (X13) على وسط حسابي بلغت قيمته (2.90)، (2.80) وبانحراف معياري قيمته (0.81)، (0.82) على التوالي، مما يعني أن جهود المجموعة العلمية في بث ثقافة الجودة في أقسامها العلمية ووحداتها الإدارية وصياغة رسالة جودة الخدمة التعليمية بحاجة إلى دعم وتحسين مستمرين.

4 - المشاركة الكاملة.

تشير النتائج في الجدول (3) إلى اتفاق (65.68%) من رؤساء الأقسام المبحوثين في المجموعة العلمية على أن المشاركة الكاملة تعتمد على التحفيز والإبداع وتشجيع تبادل المعرفة بينهم، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.76) وبانحراف معياري قيمته (0.82). وعلى الرغم من أن متطلب المشاركة كان إيجابياً إلا أن المجموعة العلمية بحاجة إلى تفعيل تقديم الاستشارات والدورات التدريبية للمجتمع المحلي وهذا ما أكدته المتغير (X16)

إذ حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (2.88) وبانحراف معياري قيمته (0.76).

5 - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع الفعلية.

تشير النتائج في الجدول (3) إلى اتفاق (48.54%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على أن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع الفعلية متطلب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجموعة العلمية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.15) وبانحراف معياري قيمته (0.75). وعلى الرغم من التزام الكليات في المجموعة العلمية بتوفير المعلومات بشفافية لمن يطلبها؛ إلا أن كلياتها بحاجة إلى أن تنشر أبحاثها على الإنترنت لتساهم في زيادة المعرفة وهذا ما أكدته المتغير (X21). إذ حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (2.60). وبانحراف معياري قيمته (0.75)

ب: المجموعة الإنسانية :

يشير الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الجودة على مستوى المجموعة الإنسانية وفيما يأتي تحليل لهذه المتطلبات.

1 - الزبائن محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها.

تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق (59.97%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على أن حرص المجموعة الإنسانية بكلياتها على بناء علاقات طيبة مع طلابها وتوجيه إمكانياتها من أجل خدمتهم ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.80) وبانحراف معياري قيمته (0.82). وقد ساهم المتغير (X5) بشكل سلبي والذي نص على أن تطرح الكلية تخصصات وبرامج متوافقة مع حاجات سوق العمل، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.90) وبانحراف معياري قيمته (0.84).

2 - التحسين المستمر.

تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق (50.49%) من رؤساء الأقسام المبحوثين في المجموعة الإنسانية على أن تعمل كلياتها على استقطاب أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المتميزين ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.10) وبانحراف معياري قيمته (0.76) وتجدر الإشارة إلى أهمية استخدام أساليب مختلفة في المحاضرات وبمساعدة أجهزة العرض الحديثة وهذا ما أكدته المتغير (X7) والذي حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (2.70) وبانحراف معياري قيمته (0.78).

3 - القيادة الإدارية.

تشير النتائج في الجدول (4) إلى اتفاق (69.42%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على أهمية التزام القيادة كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجموعة الإنسانية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (4.02) وبانحراف معياري قيمته (0.72). وقد ساهم المتغير (X13) بصورة إيجابية والذي نص على أن تسعى الكلية إلى صياغة رسالة جودة الخدمة التعليمية ويؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (4.70). وبانحراف معياري قيمته (0.72).

المشاركة الكاملة.

تشير النتائج في الجدول (4) إلى اتفاق (67.32%) من رؤساء الأقسام المبحوثين في المجموعة الإنسانية على أن المشاركة الكاملة هي من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.99) وبانحراف معياري قيمته (0.77). وقد ساهم المتغير (X16) بصورة أكثر إيجابية في هذا المتطلب والذي نص على تقدم الكلية للمجتمع المحلي الاستشارات والدورات التدريبية، وهذا ما أكدته المتغير (X16) إذ

حصل على وسط حسابي بلغت قيمته (4.70) وبانحراف معياري قيمته (0.77).

5 اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع الفعلية.

تشير النتائج في الجدول (4) إلى اتفاق (57.85%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على دور اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع الفعلية كمتطلب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجموعة الإنسانية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.62) وبانحراف معياري قيمته (0.79). وقد ساهم المتغير (X24) بصورة أكثر إيجابية في هذا المتطلب والذي نص على أن يوجد وصف وظيفي واضح لجميع الوظائف يضمن استخدام المعلومات، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (4.60) وبانحراف معياري قيمته (0.83) لهذا المتغير. وعليه يمكن القول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة من حيث المجموعة (العلمية والإنسانية). وهذا ما تم افتراضه في الفرضية الأولى للبحث.

ثانياً: على مستوى الكليات:

1 - الكليات العلمية:

يظهر الجدول (5) نتائج الاختبار الإحصائي (T) لإجابات رؤساء الأقسام المبحوثين أن المتغيرات

(X1)، (X2)، (X3)، (X4) قد حققت توافقاً كمتطلبات لإدارة الجودة الشاملة في كليتي الهندسة والزراعة إذ كانت قيم (T) المحسوبة لهذه المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.94) عند مستوى معنوية (0.05) فيما لم يحقق المتغير X القيادة الإدارية توافقاً في كلية العلوم حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة له (2.14). أما المتطلب (X5) اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع الفعلية فلم يحقق توافقاً إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (2.41) (1.81) (2.31) في كليات الهندسة والعلوم والزراعة وهي أقل من قيمته الجدولية البالغة (2.84) عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك بلغت نسبة توافق الكليات العلمية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (80%) في كليتي الهندسة والزراعة و(60%) في كلية العلوم.

ب - الكليات الإنسانية:

يظهر الجدول (5) نتائج الاختبار الإحصائي (T) لإجابات رؤساء الأقسام المبحوثين أن المتغيرات

(X1)، (X3)، (X4) قد حققت توافقاً كمتطلبات لإدارة الجودة الشاملة في كليات المجموعة الإنسانية

(التربية بنات، التربية المختلطة، الإدارة والاقتصاد) إذ كانت قيم (T) المحسوبة لهذه المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.84) عند مستوى معنوية (0.05) فيما لم يحقق المتغير X2 التحسين المستمر توافقاً في كليتي التربية المختلطة والإدارة والاقتصاد. إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.10) (2.30) في كليتي التربية المختلطة والإدارة والاقتصاد على التوالي. أما المتطلب (X5) اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع الفعلية فلم يحقق توافقاً في كلية التربية المختلطة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (2.40) عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك بلغت نسبة توافق الكليات الإنسانية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (100%) (80%) (60%) في كليتي التربية للبنات والإدارة والاقتصاد وكلية التربية المختلطة على التوالي. وعليه يمكن القول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة من حيث الكليات المبحوثة (العلمية والإنسانية). وهذا ما جاءت به الفرضية الثانية من البحث. وبناء على ما تقدم من عرض وتحليل على مستوى المجموعة العلمية والإنسانية وعلى مستوى الكليات وفي ضوء نتائج الجدول (5) يمكن القول تتباين الكليات المبحوثة (العلمية والإنسانية) من حيث نسبة التوافق في الاستجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تم افتراضه في الفرضية الثالثة من البحث.

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T المحسوبة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات المجموعة العلمية والإنسانية

T المحسوبة	الزراعة		العلوم			كلية الهندسة			المتغيرات
	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	T المحسوبة	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	T المحسوبة	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	
5.20	0.81	3.90	4.10	0.88	3.75	3.79	0.90	3.70	X1
5.12	0.71	4.02	4.67	0.69	3.95	4.88	0.68	3.97	X2
4.17	0.81	3.88	2.41*	0.87	3.27	4.12	0.80	3.78	X3
5.21	0.83	3.82	4.88	0.87	3.75	4.20	0.76	3.40	X4
2.31*	0.75	3.15	1.81*	0.77	3.10	2.41*	0.80	3.20	X5

T المحسوبة	الزراعة		العلوم			كلية الهندسة			المتغيرات
	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	T المحسوبة	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	T المحسوبة	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	
4.12	0.82	3.80	3.79	0.86	3.70	5.20	0.81	3.90	X1
2.30*	0.74	3.10	2.10*	0.91	3.05	4.12	0.80	3.15	X2
4.76	0.70	3.98	4.56	0.81	3.80	5.36	0.68	4.10	X3
9.20	0.72	4.28	5.80	0.82	3.80	6.01	0.71	3.90	X4
4.76	0.88	3.60	2.40*	0.77	3.58	4.81	0.90	3.70	X5

قيمة (T) الجدولية = (2.84) عند مستوى معنوية (0.05)

ثالثاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة المبحوثة:

لغرض الكشف عن مدى استجابة المنظمة قيد الدراسة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة تم استخدام الاختبار الإحصائي (T) لتحديد المتطلبات التي لم تحقق الكليات عينة الدراسة أي تلاؤم معها بغية تأشير الإجراءات التي يتوجب اعتمادها للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والجدول (6) يوضح تفاصيل المتطلبات في المنظمة المبحوثة وعلى مستوى المجموعتين العلمية والإنسانية.

1 - المجموعة العلمية :

أظهر الجدول (6) نتائج الاختبار الإحصائي (T) لإجابات رؤساء الأقسام المبحوثين أن جميع المتغيرات قد حققت توافقاً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت قيم T المحسوبة لهذه المتطلبات أكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.87) عند مستوى معنوية (0.05) فيما لم يحقق المتطلب X5 اتخاذ القرارات بناء على الحقائق توافقاً فيه وبذلك بلغت نسبة توافق المجموعة العلمية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (80%)

2 - المجموعة الإنسانية :

أظهر الجدول (6) نتائج الاختبار الإحصائي (T) لإجابات رؤساء الأقسام المبحوثين أن جميع المتغيرات قد حققت توافقاً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ كانت قيم T المحسوبة لجميع المتغيرات أكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.84) عند مستوى معنوية (0.05) فيما لم يحقق المتطلب X2 التحسين المستمر توافقاً فيه، وبذلك بلغت نسبة توافق المجموعة الإنسانية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (80%) وعليه يمكن القول أن الفرضية البديلة للفرضية الرابعة هي توجد إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة تكريت

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T المحسوبة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجموعة العلمية والإنسانية

المجموعة الإنسانية			المجموعة العلمية			المتغيرات
المحسوبة T	المعياري الانحراف S.D	الوسط الحسابي M	المحسوبة T	المعياري الانحراف S.D	الوسط الحسابي M	
3.07	0.82	3.80	3.61	0.95	3.78	X1
1.89*	0.76	3.10	3.76	0.70	3.99	X2
6.84	0.72	4.02	3.55	0.73	3.64	X3
3.72	0.77	3.99	3.58	0.82	3.76	X4
3.52	0.79	3.62	1.97*	0.75	3.15	X5

قيمة (T) الجدولية = (2.87) عند مستوى معنوية (0.05) في المجموعة العلمية

قيمة (T) الجدولية = (2.84) عند مستوى معنوية (0.05) في المجموعة الإنسانية

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

أ: الاستنتاجات العامة:

- 1 - يؤدي إدخال إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين المناخ المنظمي للجامعة.
- 2 - ممارسة نظم الجودة وسلوكها في العمل الأكاديمي والإداري يقود إلى تحقيق أداء أفضل لعمل المنظمة المبحوثة ونشاطاتها وعملياتها بشكل عام.
- 3 - يتمتع الكادر التدريسي بقدرات فكرية وذهنية لاستيعاب ثقافة الجودة وتطبيقاتها وادارتها.
- 4 - إدارة الجودة الشاملة تفعل مشاركة العاملين في المنظمة المبحوثة وتمكنهم من حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وتمكن الأطر البشرية من تقديم مساهماتهم ومقترحاتهم وبما يضمن تحسين بيئة العمل ومناخه وأجوائه وجعلها أكثر إيجابية.

ثاني: التوصيات

1. على المنظمة المبحوثة أن تعمل باستمرار على تنمية المناخ الذي يعزز الاتجاه الايجابي وسلوكه لدى العاملين وتحسينه وذلك بعمليات المشاركة الإيجابية والتمكين في جميع أوجه العمل الإداري والتعليمي وبما يؤدي إلى تحقيق الجودة في تنفيذ العمل وإنجازه.
2. ضرورة التعمق في دراسة الأنشطة والفعاليات والمهام التي تمارسها المنظمة المبحوثة (الجامعة) لما في ذلك من إسهام في تحقيق رسالتها و أهدافها.
3. التزام الإدارة العليا في الجامعة بفلسفة الجودة الشاملة ومتطلباتها، يضمن التطوير والتحسين في العملية التعليمية ويدعمهما، والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل والذي ينعكس على نتائج الأداء المنظمي.
4. تدريب الأطر البشرية وتطويرها وتأهيلها للعمل بشكل أفضل من خلال إشراكهم بدورات وبرامج وورش العمل التدريبية لتحقيق التحسين المستمر بوصفه جوهر فلسفة نظم إدارة الجودة.
5. التعرف على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم في المنظمة المبحوثة نحو تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودراستها وتوجيهها بالشكل الصحيح الذي يعزز ويساند مسارات التحسين والتطوير المستمرين بوصف الجودة سلوك ثقافي لنظام إداري شامل ومتكامل.
6. عقد الاجتماعات والندوات والمحاضرات للترويج للجودة وتعميق مفاهيمها وأهدافها، بالشكل الذي ينشط عملية تحقيق التفاهم المشترك، والذي ينعكس باتجاه تبني التحسين المستمر وأدواته والتقانة اللازمة لتحقيقه من خلال المقارنة المرجعية في الرؤيا والرسالة، ومن ثم أنظمة التحسين وبرامجه، لضمان تحقيق التحسين المتسارع.
7. تحفيز المقترحات المتميزة التي تدعم مسارات الجودة وتكريمها وتعزيزها على مستوى الكلية والجامعة.
8. تشكيل لجنة متخصصة على مستوى الجامعة، يكون من مهام عملها إعداد نظام معلومات لأنشطة وبرامج الجودة وتوثيقها، بالإضافة إلى متابعة نظم تقييم الأداء الأكاديمي والأداء الجامعي.

المصادر

المصادر العربية :

أولاً : الرسائل العلمية :

- 1 - الصوفي، عباس قاسم صالح، (1999)، «اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة»، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (غير منشورة)
- 2 - طوالة، هادي، (1999)، «أثر تطبيق المواصفة القياسية ISO 9002 على الأداء»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (غير منشورة).
- 3 - الخياط، زهراء صالح حمدي، (2005)، متطلبات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التشغيلي - العلاقة والأثر دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (غير منشورة).
- 4 - الكتاني، صبيح كرم زامل موسى (2005)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي ابن الهيثم وابن رشد، ماجستير في الإدارة التربوية، (غير منشورة). جامعة بغداد.
- 5 - العبيدي، محمد ثائر صباح، (2008)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية - دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من مستشفيات محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي التخصصي في إدارة الأعمال (غير منشورة).

ثانياً : الدوريات

- 1 - غانم، فتح الله أحمد، مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2008.
- 2 - خاشقي، هاني يوسف، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة م 17، العدد 2، 2003.
- 3 - البرواري، نزار عبد المجيد، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في الشركات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (1)، المجلد (1)، (2001).

ثالثاً : المؤتمرات العلمية

- 1 - علي، كفاح داوود، الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى الفكري لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية - حلب - الجمهورية العربية السورية 13-11 آذار، 2003.
- 2 - دياب، سهيل، مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم، الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، ديسمبر، 2006.
- 3 - صيام، محمد وحيد، التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمتها، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم العالي - جامعة البحرين - البحرين، 2005.
- 4 - صادق، محمود، دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصاميم وخطط القبول بالعينات المؤتمر السادس للتدريب والتنمية العربية، القاهرة، ابريل 1993.
- 5 - يحيى، سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للموسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23-22 ابريل 2003.

رابعاً: الكتب

- 1 - عليّات، صالح ناصر، 2004، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2 - اللوزي، موسى، 1998، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3 - السقاف، حامد عبد الله، 1996، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الخير للنشر والتوزيع: مكتبة الجميع، عمان، الأردن.
- 4 - عامر، سعيد يس وعبد الوهاب علي محمد، 1998، الفكر الإداري ط2، القاهرة، مصر.
- 5 - حمود، خضير كاظم، 2002، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 6 - الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق، 2002، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7 - الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، 2008، نظم إدارة الجودة ط1، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
- 8 - النمر، سعود بن محمد، 1990، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- 9 - حمود، خضير كاظم، 2000، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة ط1، عمان، الأردن.
- 10 - سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز، 1998، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، الكبيعان للنشر والتوزيع.
- 11 - عرقوس، أيمن مصطفى، 1992، الجودة الكلية، مكة المكرمة، مطابع مراد.

المصادر الإنكليزية:

A, Periodical,

1. Chalk.,M, 1993. Establishing a quality . Journal of property management, Chicago, USA, Vo58., oct, No., 5.
2. Riley, James, 1993, just Exactly what is total quality management .personal Journal, Vo72., Feb, No.,

B, Books,

C, Internet,

1. نحو استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية .http/altareaq., النعيمي، صلاح،