



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



واقع تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة وتوافرها في كليات جامعة صلاح الدين – اربيل

علي عبد الله الحاكم<sup>(1)</sup> و فارس يونس شمس الدين<sup>(2)\*</sup>

1- كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، alielhakem@sustech.edu

2 – طالب دكتوراه في قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

\*عنوان المراسلة: Farisyounus68@gmail.com هاتف: 0992265504 و 009647504984175

#### المستخلص:

يهدف هذا البحث الى واقع تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين \_ اربيل بالعراق ، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واداة البحث هي الاستبيان ومجتمع البحث كليات جامعة صلاح الدين - اربيل كما ان عينة البحث تتألف من (97) من القيايين الاداريين. وبشكل عام يحاول البحث الاجابة على التساؤل الاتي: ما واقع تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة وتوافرها بالكليات المبحوثة ؟ وللإجابة على التساؤل اعلاه تم وضع فرضية رئيسية وهي (تتوفر في الكليات المبحوثة متطلبات ادارة الجودة الشاملة ) وفرضيات فرعية تم اختبارها باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية للبيانات المجمعة من خلال توزيع استمارات الاستبانة على القيادات الادارية لكليات جامعة صلاح الدين-اربيل وبذلك تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها توافر اغلب متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وعلى ضوءها تم تحديد عدد من التوصيات اهمها ان تأخذ ادارة الكليات المبحوثة حاجات الزبائن ورغباتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الجودة الشاملة ، متطلبات ادارة الجودة الشاملة .

#### Abstract

The present research aims at presenting the theoretical concepts of the administrative leadership in the faculties of the university of Salahaldeen-Erbil-Iraq regarding the concepts of Total Quality Management TQM and its requirements, besides, studying the extend essential needs for TQM in the facilities investigated. Descriptive method was followed in the research, while, a questioner was adopted as a tool. The research covered the facilities of Salahaldeen universities Erbil. The sample of the research consisted of administrative leaders in these facilities. 105 questioner forms was distributed and 97 of them answered the questioner. The research tries to answer the following inquiries; Do the surveyed facilities have an idea about the concept of TQM? What is the reality of implementing the requirements of TQM and its availability in the facilities surveyed? To answer theses inquiries, a main hypothesis was made which is (the needs of TQM are available in the facilities surveyed). Sub-hypothesis was also selected using a number of statistical methods for the data collected through distributing questioner forms among the administrative leaders of the facilities. A number of conclusions were reached, the most important (the availability of most of the applying requirements of TQM). Accordingly, the main and sub-hypotheses were achieved. Thus some recommendations were identified the most important of which is (the administration of the facilities must always take into account the needs of customers and their wishes during taking the decisions concerning the qualities of its services

**Keywords:** Total quality management, total quality management requirements.

#### المقدمة :

نظرا لأهمية الدراسات التي تهتم بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة ، فقد تناول الباحثان أطارا شموليا يعتمد على طروحات الكتاب والباحثين في الادارة ، واستهدف البحث تحديد الجانب النظري والميداني عن متطلبات ادارة الجودة الشاملة من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها وتقديم المقترحات لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل

في هذا الموضوع مستقبلا . وازاء هذه الحقيقة يستلزم الامر من الادارات الجامعية اعتماد طريقة تحسين جودة التعليم الجامعي لضمان استمرار قدرتها على التجدد والابتكار ومن ثم البقاء والنمو ، ولتحقيق ذلك لابد من الاعتماد على الاساليب العلمية ومنها ادارة الجودة الشاملة فضلا عن بذل جهد متواصل من قبل الادارات الجامعية لأدراك فلسفتها والتعرف على متطلباتها.

#### المحور الاول : الاطار العام للبحث : ويتضمن ما يأتي :

**مشكلة البحث :** تعاني المنظمات من مشكلة الجودة ومنها منظمات التعليم الجامعي تعاني من مشكلة جودة الخدمات التعليمية ، لذا على تلك الجامعات اللجوء الى افضل السبل لتحسين جودتها ، ومنها تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة وبشكل عام يحاول البحث الاجابة على السؤال الاتي: -

هل تتوفر متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل ؟

**اهمية البحث :** تكمن اهمية هذا البحث في تقديم اطار نظري وتطبيقي يوضح متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، اذ يمثل هذا الموضوع بحد ذاته اضافة متواضعة . وفي الجانب الميداني تكمن اهمية هذا البحث في محاولة تقديم الاسس العملية الصحيحة التي تمكن كليات جامعة صلاح الدين - اربيل عينة البحث من تحديد متطلبات ادارة الجودة الشاملة .

**اهداف البحث:** يهدف البحث الى واقع تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل

**فرضية البحث :** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تحديد فرضية رئيسية وتمثل بالاتي :-

**يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متطلبات ادارة الجودة الشاملة .**

وتتفرع من هذه الفرضية عددا من الفرضيات الفرعية الاتية:

- 1 - يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل مطلب التحسين المستمر .
- 2 - يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل مطلب التركيز على الزبون .
- 3 - يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل مطلب دعم الادارة العليا .
- 4 - يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل مطلب المشاركة الكاملة للعاملين.
- 5 - يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل مطلب اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع.
- 6 - يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل مطلب التدريب والتعليم .

**منهج البحث :** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضية البحث ، إذ تم جمع البيانات ذات العلاقة للكليات المبحوثة و القيادات الإدارية من خلال توزيع استمارة الاستبيان على القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة . حيث يتكون الاستبيان من جزئين رئيسيين وهما معلومات تتعلق بالمجيب على استمارة الاستبانة والجزء الثاني تتعلق بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وقد اعتمد الباحثان في تحديد متغيرات البحث على دراسة الطويل والكوراني، 2006 ) .

**حدود البحث :** يمكن تقسيم حدود البحث الى الاتي :

- 1- الحدود المكانية : يتمثل الحدود المكانية للبحث بكليات جامعة صلاح الدين - اربيل .
- 2- الحدود الزمانية : تمثلت الحدود الزمانية للبحث للفترة من (2017/6/1) ولغاية (2017/8/1) .

**الاطار النظري والدراسات السابقة :**

**مفهوم ادارة الجودة الشاملة :** يرى (ابو شيخة ، 2010: 590) ادارة الجودة الشاملة بأنها " طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب ادارة الموارد ، انها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء ، انها نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل " .

ويشير ( Lin, 15) الى ان ادارة الجودة الشاملة هي اكثر من مجرد تغيير في القيم والاستجابة من جانب الادارة العليا ، لكنها عملية تدفق دقيق وتحليل احصائي ، تقييم جميع الانشطة الجارية ، والاعتراف وتطبيق مبادئ نفسية واجتماعية اساسية تؤثر على الافراد والجماعات داخل المنظمة . وينظر (Kysilka & Medinschi, 242) الى ان ادارة الجودة الشاملة هي نظام اداري يتألف من ثلاثة عناصر مترابطة هي القيم والمنهجيات والادوات وذلك لتحقيق حاجات الزبائن و رغباتهم الداخليين والخارجيين باقل موارد.

ويبين (23 : 2000 , Goh) ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة وممارسة ادارية تهدف الى الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية في المنظمة بطريقة فعالة لتحقيق اهداف المنظمة . ويبين ( Chang & Sinclair, 35 : 2002) بأن ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية مستمرة تطورت تدريجيا مع مرور الوقت وقد استخدمت هذه الفلسفة من قبل الشركات وابتدت قبولاً واسعاً في الاوساط الاكاديمية والتجارية .

وينظر (221 : 2005 , Dilber et al) الى ادارة الجودة الشاملة بأنها ثقافة المنظمة التي تتعلق برضا العملاء من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها ، وتختلف من بلد لآخر ومن صناعة لأخرى ولها مجموعة من المبادئ الاساسية وذلك لزيادة الحصة السوقية وزيادة الارباح وتقليل التكاليف . ويعرفها (3 : 2006 , Hasegawa) بانها الجهود على مستوى الشركة او الادارة لتقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء بدلا من انتاج منتجات

متجانسة . ويعرف (Tawissi 2008 :41) ادارة الجودة الشاملة بانها ثقافة مؤسسية للتحسين المستمر لعملياتها التنظيمية لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن من خلال نظام متكامل يتعلّق بتدريب العاملين واستخدام ادوات وتقنيات معينة اذ يؤدي الى انتاج منتجات عالية الجودة .

استناد عليه مما تقدم يمكن القول بان ادارة الجودة الشاملة هي مدخل فكري وثقافي واداري وتنظيمي جديد تعتمد عليه الجامعات لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين في اقسام الجامعات المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات العملاء ورغباتهم وشعارها الجودة مسؤولية الجميع .

**متطلبات ادارة الجودة الشاملة :** يرى ( Kysilka& Medinschi,243-244) بأن متطلبات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بدعم الادارة العليا واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع والتحسين المستمر للجودة والمشاركة الكاملة للعاملين. ويشير (Duran ,et al ,2014) الى ان متطلبات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بتغيير في ثقافة المنظمة والادارة التشاركية والتدريب والتعليم والتحسين المستمر والمشاركة الكاملة للعاملين والتركيز على الزبون واستخدام مقاييس معينة وتمكين الموظفين في الجودة .ويبين ( Kumar, 2005: 126-127) بأن ادارة الجودة الشاملة تركز على التركيز على الزبائن والتحسين المستمر للجودة ومشاركة العاملين .

يتفق كلا من ( احمد ، دبت : 12-14) و( السقاف، دبت: 3-4) و( بركات ، 2007: 31-32) و ( القحطاني ، 2007 : 9) و( الوليد، 2009: 188-191) و( العربي، 2010 : 177-180) و( السكارنة ، 2010: 207-209) و( رضا ، 2011: 131-134) بأن متطلبات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بإعادة ترويج ثقافة المؤسسة والترويج وتسويق البرنامج والتعليم والتدريب والاستعانة بالاستشاريين وتشكيل فرق العمل والتشجيع والحفز والاشراف والمتابعة واستراتيجية التطبيق . ويحدد ( Casas , 2011: 34-19) بأن متطلبات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بدعم الادارة العليا والتركيز على الزبون واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع والتحسين المستمر للجودة والمشاركة الكاملة للعاملين

ونظرا لاتفاق اغلب الكتاب والباحثين على ان متطلبات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالتحسين المستمر والتركيز على الزبون ودعم الادارة العليا والمشاركة الكاملة للعاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع والتعليم والتدريب، لذا فإن هذا البحث سيرتكز على هذه المتطلبات، وفيما يلي شرح لها :

**1 – التحسين المستمر :** يشير (Goh ,2000: 37-38) الى ان السعي باستمرار لتحسين جودة المنتجات يتطلب من الادارة ان تلتزم بها وكذلك العاملين وذلك لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن وبأقل تكلفة . بينما يلحظ ( Kumar , 2005 : 127) بأنه يجب استغلال الفرص المتاحة للتحسين المستمر ، بأن يكون هناك التدريب لغرض التحسين المستمر . ويرى ( العزاوي ، 2005: 23) بأن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة ، يجب ان يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا.

ويشير ( الجبوري ، 2008: 466-467) الى ان نظام التحسين المستمر يتم تقسيمه في الشركة طبقاً لمقتضيات برنامج اتقان الى اربعة عناصر هي منهجية التحسين المستمر ، ادوات التحسين ، ديناميكية بناء فرق العمل الفعال ، ارشادات وضوابط عمل فريق التحسين . ويوضح ( شعبان ، 2009 : 26) بأنه من اجل النجاح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يجب على المؤسسة ان تحدد ماهي عملياتها التي تضيف قيمة وتحسن فعاليتها ، اذ تعتبر النتائج المحققة مؤشرا لجودة العمليات . ويشير ( ال علي والموسوي ، 2009 : 202) الى ان التركيز على المخرجات او النتائج لم يكن حديثا انما هناك ضرورة لإيجاد مقاييس دقيقة لأداء المنظمات الحكومية ، لاسيما الخدمية منها .ويبين ( الفضل ومجد ، 2010: 382-383) بأنه يستند استمرار التحسينات على المفهوم الياباني الذي جاء به الباحث ( Kaizen) وهو فلسفة قائمة على اساس اعتماد الطرائق التي تحسن العمليات كضمان استمرار بتقديم السلعة الجيدة وادخال التحسينات على اساليب العمل واداء المكائن وتقليل الوقت .ويؤكد ( ارنولد وشابمان ، 2010: 676) بأن التحسين المستمر للعملية يمكن ويجب تحسين العمليات لتقليل التكلفة ، وزيادة الجودة .

يرى الباحثان بان التحسين المستمر هو الاجراءات المتبعة لتحقيق تغيير الاداء عن طريق تقديم اساليب ونظم إدارية جديدة وبما يحقق الحاجات والرغبات المطلوبة.

**2 – التركيز على الزبون :** يبين ( حسين ، دس: 21) الى ان التركيز على العميل يتمثل بتحديد المتطلبات والتوقعات وتلبية المتطلبات والتوقعات وقياس الرضا . ويرى ( Chauhan,3) بأن تحقيق حاجات ورغبات الزبائن يعتبر من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، لان نجاح المنظمة يكون من خلال تحقيق تلك الحاجات والرغبات والاستجابة السريعة لها ، والحد من الاخطاء وشكاوي العملاء للسلع والخدمات ، وبذلك تعزز دور المنظمة في تحقيق المزايا التنافسية ، اذ أن الجميع مسؤولين عن الجودة في المنظمة .ويبين ( Drennan , 1999: 7) بأنه معرفة اراء ورغبات الايباء والامهات ( الطلبة ) وكذلك رغبات الحكومة واصحاب رؤوس الاموال للمنظمات التعليمية ، وذلك لدعم العملية التعليمية والبحث العلمي وبشكل مقبول وقياسي وتأهيلهم لفرص العمل .فيما يشير ( Kumar, 2005: 126) الى ان التركيز على الزبون يجب تحقيقها للزبائن الداخليين والخارجيين وكذلك التركيز على مقترحاتهم وملاحظاتهم

و يبين بانه مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة انشطتها ( النوري واخرون ، 2010 : 54 ) . وبيبين ( Fening,2013:3) بأن الزبون يعتبر اساس السوق ، ويجب ان يكون التركيز الاساسي عليه لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق حاجاتهم و رغباتهم . استنادا الى ما تقدم فإن التركيز على الزبون يتمثل في الاتي :

- أ- تحديد العملاء ( الداخليين والخارجيين ) وتحديد حاجاتهم و رغباتهم .
- ب- متابعة شكاوي العملاء وحلها والأخذ بأرائهم و مقترحاتهم وتوقعاتهم .
- ت- المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على العملاء الجدد .

**3 – دعم الادارة العليا :** ينظر ( الكيالي ، 2006: 51) الى انه يجب تأكيد الادارة العليا للشركة على توفير دليل على التزامها نحو تطوير وتطبيق نظام ادارة الجودة والتحسين المستمر لفاعليتها . ويرى ( Tawissi,2008: 77) بأن دعم الادارة العليا شرط اساسي لإدارة الجودة الشاملة الفعالة والناجحة اثناء التنفيذ ، اذ تقوم الادارة بصياغة رؤية بعيدة المدى لتطوير المنظمة ونشرها ووضع وتطوير خطة عمل وتحفيز المنظمة لذلك . . وبيبين ( الشبلي والنسور ، 2009 : 26) و( حمود وفاخوري ، 2001: 359) بأن القرارات المتعلقة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الادارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الاساسية التي تؤدي بلا ادنى شك لنجاح النظام المستهدف استنادا الى ما تقدم يمكن القول بأن دعم الادارة العليا يتمثل بالاتي :

- أ- تهيئة بيئة ملائمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .
- ب- أن يكون لدى الادارة العليا الالتزام ودعم التنفيذ ونمط قيادي معين لتطبيق ذلك .
- ت- أن يكون لدى الادارة العليا المنظور الاستراتيجي وادارة عملية التغيير لإدارة الجودة الشاملة .
- ث- تدريب القيادة على المفاهيم والمبادئ الاساسية لهذه الفلسفة .

**4 – المشاركة الكاملة للعاملين :** يلحظ ( Zrekat,3) بأن الجودة مسؤولية الجميع في المنظمة من العاملين الى مستوى الادارة العليا ، وان العاملين لهم دور في هذا النظام وذلك لتحقيق الجودة العالية في انتاج السلع والخدمات .وينظر ( حسين ، دس : 23) الى ان اشراك الموظفين هو الوقود الحقيقي ، وتبادل الافكار ، وتسخير الطاقات ، ورفع الروح المعنوية ، وتعزيز الانتماء ، واحساس كل موظف بأهميته .. وبيبين ( Kumar, 2005: 127) بأنها تعني مشاركة العاملين في العمليات المتعلقة بالجودة واخذ اراءهم واعطاء الصلاحيات اللازمة لهم . وينظر ( عيسى ، 2010 : 161) الى ان اشراك الموظفين في سير عملية تطوير الجودة هو امر مهم جدا ويتم بواسطة : برامج الاقتراح ، لقاءات الفرق المتعلقة بالجودة ، ومشاركة الفرق المتطلعة الى تطبيق الجودة في المشاريع . ويرى ( النوري واخرون ، 2010 : 46-67) بأن مشاركة العاملين هي من العناصر التي تساعد في امرين ، الاول تزيد من امكانية تصميم خطة افضل ، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة . وبيبين ( Fening et al, 2013,4) بأن مشاركة العاملين تؤدي الى اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة وتؤدي الى التغييرات الدائمة في مسار الجودة في المنظمة . استنادا الى ما تقدم فإن مشاركة الكاملة للعاملين تتم من خلال الاتي :

أ- تمكين العاملين يعزز الشعور لديهم بمسؤولياتهم عن قراراتهم وزرع الثقة في اسهامهم في مختلف مجالات العمل والاصغاء لهم .

ب- ان تسمح للعاملين باتخاذ قرارات تتعلق بتحسين العمليات مع وضع معايير محددة للجودة .

**5 – اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع :** يحدد ( حسين ، دس : 27) بأن القرارات الفعالة تبني على تحليل البيانات والمعلومات الحقيقية بصورة مناسبة . ويشير ( الدرادكة واخرون ، 2001: 17) الى ان عملية اتخاذ القرارات تعتمد على البيانات ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها للتأكد من التطوير والتحسين المستمر لعمل المؤسسة . ويرى ( الطويل والكوراني ، 2006: 59-89) بأن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع يعد من المتطلبات الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في اية منظمة ، الامر الذي يتطلب من ادارتها ان تركز جل اهتمامها نحو بناء نظام للمعلومات الادارية يوفر المعلومات المطلوبة للمستفيدين بالوقت المناسب ، والجودة المناسبة ، والمكان المناسب ، والكمية المناسبة من اجل اتخاذ القرارات بشكل سليم . وبيبين ( ال علي والموسوي ، 2009 : 203) بأن القرارات يجب ان تستند الى بيانات نوعية وكمية في ان واحد ، وهذا ما يعزز التوجه الذي يدعو اليه في تركيزه على الحقائق . ويوضح ( Casas,2011: 26) بانه قبل ان تتمكن من تحسين العمليات اللازمة لإرضاء العملاء لا بد من تحقيق رؤية ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال معرفة حاجاتهم و رغباتهم ، والمعرفة اللازمة لذلك ، ويجب اعداد نظام لقياس مستمر ، وجمع واعداد تقارير عن وقائع الجودة ، وان عمليات المنظمة ينبغي ان تستند الى وقائع وليس على الآراء

نستنتج مما سبق بان القرارات المبنية على الحقائق والوقائع مهمة جدا لاسيما في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وهذه الحقائق يجب ان تأخذ الشكل الاتي :

أ- توفير المعلومة في الوقت المناسب والعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح اداة فعالة لرفع مستويات الجودة.

ب- معرفة المعلومات المتعلقة بحاجات العملاء و رغباتهم (الداخليين والخارجيين ) .

**6 – التعليم والتدريب :** يرى (Wilkinson, et al, 1997: 13) بأنه من خلال التدريب تأتي زيادة وعي العاملين داخل المنظمة , ومعرفتهم بظروف السوق وكذلك جودة المنتج ، وزيادة الاتصال بالعاملين لمعرفة احتياجاتهم وحل مشاكلهم ويتفق كلا من ( بركات ، 2007 : 31 ) و(دعس، 2009: 16-170) و (الوليد، 189، 2009-190) و(العربي، 2010: 178) و(السكرانة، 2010 : 207 -208) و(رضا ، 2011 : 132-133) و(ادحيرج، 2012: 618) بأنه حتى يتم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ، فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين أساليب وادوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن ان يقوم على اساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي الى النتائج المرغوبة من تطبيقه ، اذ ان تطبيق البرنامج بدون وعي اوفهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي الى الفشل الذريع .

استنادا الى ما تقدم يمكن القول بأن التعليم والتدريب يعدان من المتطلبات الاساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتم من خلال الاتي :

أ- دراسة مدى حاجة العاملين للتدريب ويتم تقييم النتائج ودراستها دوريا .

ب- يجب تدريب العاملين على استخدام ادوات التحسين المستمر ، وحل المشاكل ومراقبة العملية احصائيا .  
**الدراسات السابقة :**

دراسة ( الحكاري ، 2006) بعنوان: (مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الكليات الاهلية بمدينة جدة) وكانت منهجية الدراسة الوصفي المسحي . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت اعضاء هيئة التدريسيين واداريين من الكليات الاهلية بمدينة جدة ، وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها : امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ممكنة بدرجة عالية . و وجود معوقات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الكليات الاهلية كانت بدرجة متوسطة .

دراسة (زقروق ، 2008) بعنوان: (تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى ) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت بكلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى . وان اداة الدراسة كانت الاستبانة . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها : وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة اهمية توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة ل ( Deming ) في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى لسنوات الخبرة . وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات .

دراسة (Al-Amri, 2012) : الدراسة بعنوان: ( تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية اليمنية ) . كانت مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (262) من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاكاديمية . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها هنالك اقبال لدى الجامعات الحكومية اليمنية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة . وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات .

#### منهج و اجراءات البحث :

و يتكون من اربعة محاور وفيما يلي توضيح ذلك :

**ادوات جمع البيانات :** من اجل الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته ، اعتمد الباحثان في تغطية البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات ورسائل جامعية ذات الصلة ، فضلا عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) . وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثان على استبانة في جمع البيانات. وتعبيرا عن دقة متغيرات الاستبانة للظاهرة المدروسة عند تكرار الاختبار مع فرد او مجموعة افراد ، قام الباحثان بأجراء اختبار اولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من ( 20) فردا من عينة الدراسة (القيادات الادارية في الكليات المبحوثة ) في شهر حزيران سنة 2017 ، واعيد الاختبار بعد عشرين يوما من الاختبار الاول ، تبين تشابه في اجابات افراد العينة بلغ ( 85%) وهي نسبة تثبت درجة عالية من ثبات الاستبانة . ولغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد اعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الادارية . وتم اعداد استبانة الاستبانة من قبل الباحثان بالاعتماد على دراسة( الطويل والكوراني، 2006 ) .

#### مجتمع البحث وعينته :

يتمثل مجتمع البحث بجامعة صلاح الدين - اربيل ، اما عينة البحث فتتمثل بالقياديين الاداريين في كليات الجامعة.

## جدول رقم (1): يبين عدد افراد العينة حسب كليات جامعة صلاح الدين - اربيل.

ت	اسم الكلية	عدد العينة
1	العلوم	8
2	الهندسة	14
3	الزراعة	8
4	الاداب	5
5	الادارة والاقتصاد	12
6	التربية	12
7	القانون والعلوم السياسية	5
8	التربية الرياضية	4
9	تربية الاساس	12
10	العلوم الاسلامية	8
11	اللغات	9
	المجموع	97

الجدول من اعداد الباحثين

## وصف و تشخيص متغيرات البحث :

وصف وتشخيص التحسين المستمر : الفرضية الفرعية الاولى (يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متطلب التحسين المستمر ) .

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى جميع الكليات عينة البحث حول هذا المتطلب من خلال مؤشراتته (x1-x8) تميل باتجاه الاتفاق . اذ بلغت نسبة الاتفاق ( 50.63%) من تلك الاجابات ، وبوسط حسابي مقداره (3.360825) وانحراف معياري مقداره (1.00107) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة ( 20.23%) ، وهذا يدل على توافر اغلب متطلبات التحسين المستمر في الكليات المبحوثة . وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشرين (x1) و (x5) وبنسبة ( 55.6%) و ( 54.6%) على التوالي ، وبوسط حسابي (3.4948) و(3.4021) وانحراف معياري ( 0.93679 ) و( 0.92526) على التوالي ، مما يدل على ان الكلية تعمل على تطبيق برامج التحسين المستمر بكفاءة .وتقوم الكلية بتحسين عمليات تشجيع البحوث العلمية باستمرار . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الحكاري ، 2006) ودراسة (زقزوق ، 2008) ودراسة (Al-Amri, 2012)

## جدول رقم (2): التوزيعات التكرارية والنسب المنوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات التحسين المستمر في الكليات المبحوثة

التحسين المستمر :

المتغير (رقم)	اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		الانحراف المعياري
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
X1	11	11.3	43	44.3	28	28.9	13	13.4	2	2.1	3.4948
X2	13	13.4	39	40.2	25	25.8	16	16.5	4	4.1	3.4227
X3	8	8.2	44	45.4	23	23.7	16	16.5	6	6.2	3.3299
X4	9	9.3	41	42.3	29	29.9	16	16.5	2	2.1	3.4021
X5	10	10.3	43	44.3	29	29.9	13	13.4	2	2.1	3.4742
X6	9	9.3	35	36.1	29	29.9	16	16.5	8	8.2	3.2165
X7	7	7.2	29	29.9	34	35.1	21	21.6	6	6.2	3.1031
X8	11	11.3	41	42.3	29	29.9	12	12.4	4	4.1	3.4433

8.0061	26.8866	35.1	126.8	324.8	80.3	المجموع
1.00107	3.360825	4.387	15.85	40.6	10.0375	

الجدول من اعداد الباحثين

**2- وصف وتشخيص التركيز على الزبون :** الفرضية الفرعية الثانية (يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متطلب التركيز على الزبون) .  
تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى جميع الكليات عينة البحث حول هذا المتطلب من خلال مؤشراتته (x9-x14) تميل باتجاه الاتفاق . اذ بلغت نسبة الاتفاق ( 51.7%) من تلك الاجابات ، وبوسط حسابي مقداره (3.37113) وانحراف معياري مقداره (0.99137) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة ( 19.22%) ، وهذا يدل على توافر اغلب متطلبات التركيز على الزبون في الكليات المبحوثة . وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (x12) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (59.8%)، وبوسط حسابي (3.4433) وانحراف معياري (0.96791)، مما يدل على ان الكلية تستخدم اسلوب المناقشة والحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير مناهج التعليم . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الحكاري ، 2006 ) ودراسة ( زقروق ، 2008 ) ودراسة ( Al-Amri, 2012 )

**جدول رقم (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات التركيز على الزبون في الكليات المبحوثة**

التركيز على الزبون :

رقم المتغير	نقطة		لا اتقني		لا اتقني بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة						
X9	11	11.3	38	39.2	27	27.8	16.5	5.2	5	5.2	3.3505	1.05120
X10	9	9.3	43	44.3	29	29.9	13	13.4	3	3.1	3.4330	0.94546
X11	12	12.4	40	41.2	29	29.9	10	10.3	6	6.2	3.4330	1.03990
X12	7	7.2	51	52.6	21	21.6	14	14.4	4	4.1	3.4433	0.96791
X13	7	7.2	37	38.1	32	33	17	17.5	4	4.1	3.2680	0.97378
X14	7	7.2	39	40.2	31	32	16	16.5	4	4.1	3.2990	0.97002
المجموع		54.6	255.6				88.6	26.8			20.2268	5.94827
المعدل		9.1	42.6				14.7666	4.4666			3.37113	0.99137

الجدول من اعداد الباحثين

**3 - وصف وتشخيص دعم الادارة العليا :** الفرضية الفرعية الثالثة (يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متطلب دعم الادارة العليا) .  
تشير النتائج الواردة في الجدول رقم(4) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى جميع الكليات عينة البحث حول هذا المتطلب من خلال مؤشراتته (x15-x20) تميل باتجاه موافقة متوسطة . اذ بلغت النسبة ( 47.73%) من تلك الاجابات ، وبوسط حسابي مقداره (3.2852) وانحراف معياري مقداره (0.98265) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة ( 22% ) ، وهذا يدل على عدم توافر اغلب متطلبات دعم الادارة العليا في الكليات المبحوثة . وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر

(x15) و (x16) اذ بلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (56.7%) و(51.6%) على التوالي، و بوسط حسابي (3.4639) و(3.4227) على التوالي وانحراف معياري (0.99018) و (0.98779)، مما يدل على ان الادارة العليا في الكلية تدعم جودة التعليم كسلاح تنافسي لها. وترفع الادارة العليا في الكلية شعار الجودة التعليمية مسؤولية الجميع . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الحكاري ، 2006) ودراسة (زقزوق ، 2008) ودراسة (Al-Amri,2012)

جدول رقم (4): التوزيعات التكرارية والنسب المنوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات دعم الادارة العليا في الكليات المبحوثة

دعم الادارة العليا :

رقم المتغير	المتوسط الحسابي		الاتفاق		المتوسط الحسابي		الاتفاق		المتوسط الحسابي		المتوسط الحسابي	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
X15	11.3	11	45.4	24	24.7	15	15.5	15	3.1	3	3.4639	0.99018
X16	12.4	12	39.2	28	28.9	17	17.5	17	2.1	2	3.4227	0.98779
X17	6.2	6	42.3	36	37.1	12	12.4	12	2.1	2	3.3814	0.85930
X18	9.3	9	38.1	32	33	15	15.5	15	4.1	4	3.3299	0.98659
X19	6.2	6	30.9	30	30.9	23	23.7	23	8.2	8	3.0309	1.06511
X20	6.2	6	29.9	29	36.1	21	21.6	21	6.2	6	3.0825	1.00696
المتوسط الحسابي	51.6		234.8				106.2		25.8		19.7113	5.89593
المتوسط الحسابي	8.6		39.13333				17.7		4.3		3.28521	0.98265

الجدول من اعداد الباحثين

4 - وصف وتشخيص المشاركة الكاملة للعاملين : الفرضية الفرعية الرابعة ( يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متطلب المشاركة الكاملة للعاملين).  
تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى جميع الكليات عينة البحث حول هذا المتطلب من خلال مؤشرات (x21-x25) تميل باتجاه الاتفاق . اذ بلغت نسبة الاتفاق ( 51.76%) من تلك الاجابات ، وبوسط حسابي مقداره (3.3814) وانحراف معياري مقداره (1.002892) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة ( 19.8%) ، وهذا يدل على توافر اغلب متطلبات المشاركة الكاملة للعاملين في الكليات المبحوثة . وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشرين ( x22 ) و( x23) اذ بلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (55.7%) و(56.7%) على التوالي ، وبوسط حسابي (3.4948) و(3.5155) على التوالي وانحراف معياري (1.02618) و(0.92560) ، مما يدل أن جميع اقسام ووحدات الكلية تشارك في تقديم الآراء المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية و تشارك جميع اقسام ووحدات الكلية في تقديم الاستشارات التي تقدمها الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الحكاري ، 2006) ودراسة (زقزوق ، 2008) ودراسة (Al-Amri,2012)

جدول رقم (5): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات المشاركة الكاملة للعاملين في الكليات المبحوثة

المشاركة الكاملة للعاملين :

رقم المتغير	متفق بشدة		لا متفق بشدة		متفق		لا متفق		متوسط الحسابي		الانحراف المعياري
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
X21	12	12.4	32	31	19	32	19.6	3	3.1	3.3196	1.02618
X22	10	10.3	44	30	10	30.9	10.3	3	3.1	3.4948	0.92560
X23	11	11.3	44	28	12	28.9	12.4	2	2.1	3.5155	0.92549
X24	10	10.3	41	28	13	28.9	13.4	5	5.2	3.3918	1.01609
X25	8	8.2	39	21	21	21.6	21.6	8	8.2	3.1856	1.12110
		52.5	206.3				77.3		21.7	16.9073	5.01446
الاجمعي		10.5	41.26			15.46			4.34	3.38146	1.002892

الجدول من اعداد الباحثين

5 - وصف وتشخيص اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع : الفرضية الفرعية الخامسة (يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متطلب اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى جميع الكليات عينة البحث حول هذا المتطلب من خلال مؤشرات (x26-x30) تميل باتجاه الاتفاق . اذ بلغت نسبة الاتفاق ( 55.46%) من تلك الاجابات ، وبوسط حسابي مقداره (3.49072) وانحراف معياري مقداره (0.93655) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة ( 15.46% ) ، و هذا يدل على توافر اغلب متطلبات اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع في الكليات المبحوثة . وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشرين (x26) و(x30) اذ بلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (58.8% ) و(59.8%) على التوالي، وبوسط حسابي (3.5258) و(3.6082) على التوالي وانحراف معياري (0.9799) و (0.95259) ، مما يدل على انه تعمل الكلية على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار . وتعتمد الكلية توصيات محاضر الاقسام العلمية عند اتخاذها القرارات الخاصة بجودة الخدمات التعليمية والاستشارية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الحكاري ، 2006) ودراسة (زقزوق ، 2008) ودراسة (Al-Amri, 2012)

جدول رقم (6): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع :

رقم المتغير	متفق بشدة		لا متفق بشدة		متفق		لا متفق		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
X26	12	12.4	45	26	10	26.8	10.3	4	4.1	3.5258	0.97993
X27	9	9.3	42	28	16	28.9	16.5	2	2.1	3.4124	0.94376

0.92781	3.3711	3.1	3	13.4	13	35.1	34	40.2	39	8.2	8	X28
0.87870	3.5361	1	1	12.4	12	28.9	28	47.4	46	10.3	10	X29
0.95259	3.6082	1	1	13.4	13	25.8	25	43.3	42	16.5	16	X30
4.68279	17.4536	11.3		66				220.6		56.7		الاجمعي
0.93655	3.49072	2.26		13.2				44.12		11.34		المعدل

الجدول من اعداد الباحثين

6- وصف وتشخيص التعليم والتدريب : الفرضية الفرعية السادسة ( يتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متطلب التدريب والتعليم ).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى جميع الكليات عينة البحث حول هذا المتطلب من خلال مؤشرات (x31-x36) تميل باتجاه موافقة متوسطة. اذ بلغت نسبة الاتفاق ( 44.99%) من تلك الاجابات ، وبوسط حسابي مقداره (3.27318) وانحراف معياري مقداره (1.04511) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة ( 22.86%) ، وهذا ما يدل على عدم توافر اغلب متطلبات التعليم والتدريب في الكليات المبحوثة . وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشرين (x32) و(x35) اذ بلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (53.6% ) و(50.5%) على التوالي، وبوسط حسابي ( 1.07164 ) و( 3.3711 ) على التوالي وانحراف معياري (1.02618) و(0.99289) ، مما يدل على تشجيع الكلية الاقسام العلمية على تطبيق مناهج التدريب العملي المناسب للطلبة خلال دراستهم في الكلية . وتعتمد الكلية احيانا على الخبرات الخارجية عند تنظيم البرامج التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الحكاري ، 2006 ) ودراسة (زقروق ، 2008) و دراسة (Al-Amri, 2012)

استنادا على ما تقدم يبين بأن توافر اغلب متطلبات ادارة الجودة الشاملة وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية (تتوفر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متطلبات ادارة الجودة الشاملة ) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زقروق ، 2008) و دراسة (Al-Amri, 2012) .

جدول رقم (7): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات التعليم والتدريب في الكليات المبحوثة

التعليم والتدريب :

رقم المتغير	تتفق عليه		لا تتفق عليه		محايد		لا تتفق		تتفق عليه		الانحراف المعياري
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
X31	12	12.4	4	4.1	21	30.9	30	30.9	30	30.9	1.06339
X32	17	17.5	5	5.2	11	29.9	29	36.1	35	36.1	1.07164
X33	10	10.3	4	4.1	15	36.1	35	34	33	33	0.99332
X34	8	8.2	4	4.1	18	37.1	36	32	31	31	0.98136
X35	9	9.3	5	5.2	12	32	31	41.2	40	40	0.99289
X36	8	8.2	12	12.4	22	26.8	26	29.9	29	29.9	1.16811
		65.9		35.1		102.1		204.1		204.1	6.27071
		10.98333		5.85		17.0166		34.0166		34.0166	1.04511

الجدول من اعداد الباحثين

**الاستنتاجات والتوصيات :****الاستنتاجات :**

و تتمثل بالاتي :

- 1 - كشفت نتائج التحليل الوصفي عن توافر اغلب متطلبات ادارة الجودة الشاملة .
- 2 - كشفت نتائج التحليل الوصفي عن توافر اغلب متطلبات التحسين المستمر في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل وفق اجابات المستجيبين.
- 3 - كشفت نتائج التحليل الوصفي عن توافر اغلب متطلبات التركيز على الزبون في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل وفق اجابات المستجيبين.
- 4 - كشفت نتائج التحليل الوصفي عن توافر عدد من متطلبات دعم الادارة العليا في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل وفق اجابات المستجيبين.
- 5 - كشفت نتائج التحليل الوصفي عن توافر اغلب متطلبات المشاركة الكاملة للعاملين في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل وفق اجابات المستجيبين.
- 6 - كشفت نتائج التحليل الوصفي عن توافر اغلب متطلبات اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل وفق اجابات المستجيبين.
- 7 - كشفت نتائج التحليل الوصفي عن عدم توافر اغلب متطلبات التعليم والتدريب في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل على وفق اجابات المستجيبين.

**التوصيات :**

- 1 - ان تقوم ادارة الكليات المبحوثة على صيانة الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار . وتحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار .
- 2 - على الكليات المبحوثة ان تقلل من شكاوى الزبائن من الخدمات التعليمية والاستشارية المقدمة لهم .
- 3 - على الادارة العليا في الكليات المبحوثة ان تطور قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الادارية في الكلية . وتعمل لزرع الثقة بالنفس بين العاملين . و تسعى الى تقديم الحوافز المناسبة للمدرسين لتحسين جودة الخدمات التعليمية . و تسعى الى تقديم الحوافز المناسبة للموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية .
- 4 - يجب ان يعمل جميع العاملين في الكليات المبحوثة كفريق عمل واحد . وان تكافئ ادارة كلياتهم العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم بمكافآت مادية ومعنوية .
- 5 - يجب ان تأخذ ادارة الكليات المبحوثة حاجات الزبائن ورغباتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار .
- 6 - على ادارة الكليات المبحوثة ان تطور مهارات وقدرات العاملين لديها باستمرار . وتستخدم التقنيات الحديثة في الدورات التدريبية التي تقيّمها . وتتابع النتائج المتحققة من التدريب بعد ادخال العاملين لديها في الدورات التدريبية . وتعمل على ادخال العاملين لديها في دورات تدريبية تخصصية تنظم خارج الدولة .

**قائمة المصادر والمراجع:****أ - الكتب :**

- 1 - ابو شيخه . نادر . ( 2010 ) . ( ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية ) . ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 2 - احمد ، عامر . (دب) . ادارة الجودة الشاملة في المشافي ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق (httpwww.tahasoft.combooks116.zip) .
- 3 - ارنولد ، توني ؛ وشابمان ، ستيفين ، ترجمة : سرور علي . ( 2010 ) ، مقدمة لإدارة المواد : امدادات الاعمال وتخطيط العمليات والتوريد . ط العربية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية .
- 4 - آل علي ، رضا والموسوي ، سنان ، ( 2009 ) ، (وظائف المنظمة المعاصرة ، نظرة بانورامية عامة ) ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 5 - بركات ، منال ، ( 2007 ) ، واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين ، (httplibrary.iugaza.edu.psthesis76704.pdf) .
- 6 - الجبوري ، ميسر ، ( 2008 ) ، ( نظم ادارة الجودة ) ، ط1 ، دار ابن الاثير للطباعة والنشر ، الموصل ، العراق .
- 7 - حسين ، خالد ، ( دس ) ، ادارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك عبدالعزيز
- 8 - حمود ، خضير وفاخوري ، هائل ، ( 2001 ) ، ( ادارة الانتاج والعمليات ) ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 9 - الدرادكة ، مأمون واخرون ، ( 2001 ) ، ( ادارة الجودة الشاملة ) ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 10 - دعمس ، مصطفى ، (2009) ، ( إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ) ، ط1 ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 11 - رضا ، هاشم ، (2011) ، ( إدارة الانتاج والعمليات ) ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 12 - السقاف ، حامد . (د.ت) . إدارة الجودة الشاملة في المشافي . (<http://www.sqc.org.sasqcdocsTQA.pdf>) .
- 13 - السكارنة ، بلال . (2010) . ( دراسات ادارية معاصرة ) ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- 14 - الشبلي ، هيثم ؛ والنسور ، مروان ، (2009) ، ( إدارة المنشآت المعاصرة ) ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 15 - شعبان ، ايد ، (2009) ، ( إدارة الجودة الشاملة : مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز ) ، ط1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 16 - العربي ، حسام ، (2010) ، ( التخطيط الاداري ) ، ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 17 - العزاوي ، محمد ، (2005) ، ( إدارة الجودة الشاملة ) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 18 - عيسى ، سليم ، (2010) ، ( إدارة شؤون الافراد ) ، ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 19 - الفضل ، مؤيد ومحمد ، حاكم ، (2010) ، ( إدارة الانتاج والعمليات ) ، الطبعة الاولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 20 - الوليد ، بشار ، (2009) ، ( المفاهيم الادارية الحديثة ) ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ب - الدوريات :**
- 21 - الطويل ، اكرم والكوراني ، فارس ، (2006) ، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل: دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة ، (مجلة تنمية الرافدين ) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل ، العراق ، المجلد 82، العدد 28
- 22 - النوري ، مرتضى واخرون ، (2010) ، استخدام الشبكة الادارية لبيان اثر السلوك القيادي في تحقيق فعالية ادارة الجودة الشاملة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 83، (<http://www.iasj.net/iasjfunc=fulltext&id=9523>) .
- ج - المؤتمرات والملتقيات :**
- 23- ادحيريح ، صالح ، (2012) ، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (عرض بعض نماذج وتجارب العربية والعالمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ) ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، ([http://se.uofk.edu.multisitesUofK\\_seimages/stories/sepapers50.pdf](http://se.uofk.edu.multisitesUofK_seimages/stories/sepapers50.pdf)) .
- 24- القحطاني ، سالم ، (2007) ، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال الاعلام الامني ، الدورة التدريبية بعنوان " تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجال الاعلام الامني " ، للفترة 24-28/2/2007 ، قسم البرامج التدريبية ، كلية التربية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، (<http://www.alazhar.edu.ps/Planning/Planning%20Academic%20quality20>) .
- 25- الكيالي ، حسام ، (2006) ، دور الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة والايزو (9000) ، عمان ، الاردن :المجمع العربي للإدارة والمعرفة بالتعاون مع مجموعة طلال ابو غزالة للتدريب المهني ، ([http://www.akms.org/download\\_file.aspxfilename=UploadFilesAKMS\\_T](http://www.akms.org/download_file.aspxfilename=UploadFilesAKMS_T)) .
- د- الرسائل الجامعية :**
- 26- الحكاري ، لما ، (2006) و مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الكليات الاهلية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية بمكة المكرمة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
- 27- زقزوق ، خالد ، (2008) ، تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية .

## المصادر الأجنبية :

**A. Books:**

- 28- Chauhan, sHitesh ,Use of Total Quality Management in Academic library : A special Reference to library System and Services, (<http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=564097> ).
- 29- lin ,Shun-Rn, Total Quality Management : A New Culture in Health C21-kysilka , Daniel & Medinschi ,Silvia ,Total Quality Management in Higher Education Services Basic
- 30- Wilkinson, Adrian et al , (1997), Bouquets , Brickbats, and Blinkers Total Quality Management and Employee Involvement in Practice,([edu.audspacebitstreamhandle100721675944326\\_1.pdf?sequence=1](http://edu.audspacebitstreamhandle100721675944326_1.pdf?sequence=1)).
- 31- Zerkat ,Awny ,( <http://mcd.org.ilsitewp-content/uploads/201502/Systemic-Treatment-of-quality-management.pdf> (2)).

**B. Journals And Periodicals:**

- 32- Chang , Hsin & Asinclair , Dava ,(2002) , Validation of A Model of Total Quality Management Performance Measurement System in the U k Asia Pacific Management Review ,Vol .7, No . 3. (<http://papr.management.ncku.edu.tw/commupdown/DW0904292280.pdf>).
- 33- Dilber ,Mustafa et al ,(2005) ,Critical Factors of Total Quality Management and its Effect on Performance in Health Care Industry : A Turkish Experience , Problems and Perspectives in Management , No .4,
- 34- Drennan , Lynn ,(1999) ,Total Quality Management in The Scottish Universities , International Journal :Continuous Improvement Journal ,Vol .1,No . 4 , (<http://lanes.auburn.edu>).
- 35- Duran ,Corgiz ,et al ,(2014) ,An Analysis on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Knowledge Management : The Case of Eskisehir , Procardia – Social and Behavioral Sciences , No.109,Elsevier LTD
- 36- Fening Fred Apian et al ,(2013) , linkages Between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana , International Journal of Business and Social science ,center for promoting ideas ,USA ,Vol .4, No.10
- 37- Hasegawa,Toshihiko ,(2006) , A Study on Organizational Reinforcement Through Total Quality Management in Health and Medical Care Sector ,Japan International Corporation Agency Visiting Follow Research Report ,Institute for International Corporation .

**C –Scientific Thesis And Dissertation :**

- 38- Al-Amir ,Ali Abdullah ,(2012) , The Total Quality Management Practices in Yemeni Public University ,A Thesis of Master of Science in Technology Management Faculty of Technology Management and Business , University Tun Hussein on Malaysia.
- 39- Casas ,Alejandro,(2011) , Total Quality Management , Quality Culture ,Leadership and Motivation: A Thesis of Master ,Anno Accademico ,Politecnico Di Milano ,(http://pupcommns.upc.edu).
- 40- Goh , Phaiklan ,(2000) , The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium Enterprises ,A Thesis of Doctor of Philosophy of Mechanical Engineering , University of Sheffield,(<http://core.ac.uk/download/pdf/14343394.pdf> ).
- 41- Kumar ,Madhu Ranjan ,(2005) ,Total Quality Management As The Basis for Organizational Transformation of Indian Railways : A Study in Action

- Research ,A Thesis of Doctor of Business administration , Southern Cross University.
- 42- Tawissi ,Naseem,(2008) ,AN Evaluation of the Implementation of Total Quality Management (TQM) within the Information and Communications Technology (ICT) Sector in Jordan , A Thesis of Doctor of Philosophy, University of Huddersfid ,(http://eprints.hud.ac.uk/50101/ntwaissifinalthesis.pdf).