



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ديالى  
كلية التربية الأساسية  
قسم الارشاد النفسي والتوجيه التربوي

## معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى

رسالة مقدمة إلى  
مجلس كلية التربية الأساسية / جامعة ديالى  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية (اصول التربية)

من قبل الطالبة  
وسام عماد عبد الغني الشمري

بإشراف  
الأستاذ الدكتور  
علي ابراهيم محمد الاوسي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الاسراء، الآية 85)

# إقرار المشرف

اشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ " معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى " والتي قدمتها الطالبة (وسام عماد عبد الغني ) ، قد جرت تحت إشرافي في كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في التربية (اصول التربية) 0

التوقيع

الاسم : الأستاذ الدكتور

علي ابراهيم محمد الاوسي

المشرف

2012 / /

توصية معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا  
وبناءً على التوصيات المتوافرة ، أرشح هذه الرسالة للمناقشة 0

التوقيع

الاسم : الأستاذ الدكتور

نبيل محمود شاكر

معاون العميد للشؤون العلمية

و الدراسات العليا

2012 / /

# إقرار الخبير اللغوي

أشهد أني قرأت هذه الرسالة الموسومة بـ " معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى " التي قدمتها الطالبة (وسام عماد عبد الغني) ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في التربية (اصول التربية) ، وقد وجدتها صالحة من الناحية اللغوية 0

التوقيع

الاسم : م.د. قاسم محمد اسود

التاريخ : / / 2012

# إقرار الخبير العلمي

أشهد أنني قرأت هذه الرسالة الموسومة بـ " معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى " التي قدمتها الطالبة (وسام عماد عبد الغني) ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في التربية (اصول التربية) ، وقد وجدتھا صالحة من الناحية العلمية 0

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. معن لطيف كشكول

التاريخ : / / 2012

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد أننا أعضاء لجنة المناقشة ، قد اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ " معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى " والمقدمة من الطالبة (وسام عماد عبد الغني) ، وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ونقر بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير في التربية ( اصول التربية ) وبتقدير ( جيد جدا ).

ا.م.د. كريم ناصر علي  
(عضواً)

ا.د. ليث كريم حمد  
(رئيس اللجنة)

ا.د. علي ابراهيم محمد الاوسي  
(عضواً ومشرفاً)  
المشرف على الرسالة

م.د. اخلاص علي حسين  
(عضواً)

صادق مجلس كلية التربية الأساسية - جامعة ديالى على قرار لجنة المناقشة

ا.م.د. حاتم جاسم عزيز

العميد / / 2012

# الإهداء

إلى /

من سهرت الليالي وربتني وعلمتني جدتي الغالية ( طيب الله ثراها )  
والذي العزيز .. (رحمه الله)  
التي ما زالت تغمرنني بدعواتها وضحت من أجل سعادتنا... أمي الحبيبة أطل الله في  
عمرها  
الذي سهر معي الليالي وأزرنني ودفعني للنجاح و رفيق دربي ادام الله بقائه ... زوجي  
الحبيب

ينبوع الحب والحنان ... خالاتي واخوالي  
القلب الحنون اخي الحبيب والوحيد .. حسام  
النور الذي أضاء لي الدرب .... أساتذتي الافاضل  
نبراس العلم

(أ.د. عامر محمد ابراهيم- أ.م.د. بشرى عناد مبارك- م.د. اخلاص علي حسين)

اولادي الاحباء فلذة كبدي وامل المستقبل .. حذيفة وامنية  
كل من يسعده نجاحي  
أهدي جهدي المتواضع حباً واحتراماً

الباحثة

## شكر وامتنان

الحمدُ لله رب العالمين، الذي انعم فزاد في النعم، وأكرم ففاض في الكرم، وعلم الإنسان ما لا يعلم والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيد الأنام والأمم محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى اله وصحبه اجمعين .

أن اقل مراتب العرفان بالجميل لذوي العلم وأهله، هو مقابلة جميلهم بكلمة شكر، لذا يدفعني واجب الوفاء وقد انتهى البحث إلى أن أقدم من الشكر أجزله ، والتقدير أرفعه، والامتنان أعظمه إلى الأستاذ الدكتور علي ابراهيم الاوسي المشرف على هذه الرسالة الذي أنار لي درب منذ بدايته وحتى نهايته ووصولي إلى ما وصلت إليه، فقد كان لي المرشد والموجه بمتابعته إياي بجدية ومثابرة، لم يبخل عليّ من وقته وجهده وسعة صدره، فكان مشجعاً وموجهاً لأجل إغناء هذه الرسالة من خبرته وفكره النير . ويطيب لي أن أقدم بالغ شكري وعظيم امتناني إلى أساتذتي في الحلقة النقاشية (السمنار) الذين وضعوا اللمسات الأولى في موضوع هذا البحث .

أتقدم بشكري وتقديري وامتناني الى السادة الافاضل المحكمين على فقرات استياني. واجمل كلمات الشكر والتقدير أوجهها إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتحملهم العناء لمناقشة هذه الرسالة وتسجيل الملاحظات القيمة التي ستعمل على إثرائها . كما أتقدم بشكري وتقديري إلى زملاء الدراسة (جبار، نجاه، وسناء، مها، ) وفقهم الله. وبالغ الشكر والتقدير إلى كل من أسهم وساعد ولو بكلمة تشجيع أياً كان نوعها من الاساتذة والأهل والزملاء وهم كثر ويضيق المقام بذكرهم فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة



## ملخص الرسالة

جامعة ديالى هي احدى الجامعات العراقية مرت بأوضاع امنية سيئة اثرت على سير عملها ،لهذا اصبح تطبيق معايير الجودة من اهم اهدافها لمواكبة التطورات العلمية واللاحق بركب العلم وتعويض ما فاتها من تاخر بغية الوصول بالجامعة الى ارقى المستويات الاكاديمية والادارية ، ولان جامعة ديالى هي رافد العلم الرئيسي في محافظة ديالى، لذا يجب على المختصين إيلاء الجامعة الاهتمام الكافي لإرضاء المستفيدين.

### **هدفت الدراسة الحالية الى :-**

- 1- تحديد معايير الجودة الشاملة لجامعة ديالى .
- 2- تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى .
- 3-تعرف الفروق في استجابات أفراد عينة البحث في معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى تبعاً لمتغيرات أ- ( سنوات الخدمة / اقل من 10 سنوات -10 سنوات فاكثر) ب- ( النوع / ذكور - اناث ) .

### **يقتصر البحث الحالي على :-**

رئيس الجامعة ،مساعد رئيس جامعة ، عمداء الكليات ومعاونيهم ، رؤساء الاقسام للعام الدراسي 2011 م -2012 م .  
أما عينة البحث فقد شملت ( 132 ) فرداً . أما أداة البحث فكانت الاستبانة وضمت (72) فقرة موزعة بين (11) محور أعدت من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ،وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها ، طبقت عندئذ على أفراد العينة .

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

1- بلغ عدد المحاور التي عدت معوقات للجودة الشاملة في جامعة ديالى عشرة

محاور ما عدا محور الاخلاقيات الجامعية عدى غير عائق.

2- وجود فروق ذات دلالة احصائية بحسب متغير سنوات الخدمة عند مستوى

دلالة (0.05) .

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بحسب متغير النوع عند مستوى دلالة

(0.05) .

اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة هي :-

- إن الجامعة تفتقر إلى وجود الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة .

اهم التوصيات التي توصلت اليها الباحثة هي :-

- بناء إنموذج للجودة الشاملة تتبناه الجامعة .

اقترحت الباحثة بعض المقترحات اهمها:-

- إجراء دراسات مقارنة بين جامعة ديالى وغيرها من الجامعات المحلية او

العربية حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة .

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
	عنوان الرسالة
ب	الآية القرآنية
ج	إقرار المشرف
ج	إقرار رئيس القسم
د	إقرار الخبير اللغوي
هـ	إقرار الخبير العلمي
و	إقرار لجنة المناقشة
ز	الإهداء
ح	شكر وامتنان
ط - ي	ملخص البحث باللغة العربية
ل - ن	ثبت المحتويات
س - ف	ثبت الجداول
ف - ص	ثبت الأشكال
ق	ثبت الملاحق
20-1	الفصل الأول (التعريف بالبحث)
6 - 2	مشكلة البحث
15-6	اهمية البحث
15	هدفا البحث
15	حدود البحث
20 - 16	تحديد المصطلحات
134-21	الفصل الثاني (خلفية نظرية ودراسات سابقة)
26-22	1- مفهوم الجودة الشاملة
34-26	تطور مفهوم الجودة الشاملة

36-35	متطلبات تطبيق الجودة الشاملة
39-36	اهمية الجودة الشاملة
43-39	2- مفهوم جودة التعليم
46-44	مبادئ جودة التعليم
48-46	القيم التنظيمية الداعمة للجودة
49-48	اهمية تطبيق جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي
51-50	فوائد تطبيق جودة التعليم في المؤسسة التعليمية
52-51	مؤشرات غياب الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
54-52	مراحل تطبيق الجودة الشاملة
76-54	معايير جودة التعليم
81-77	بعض الجوائز العالمية للجودة الشاملة
87-82	معوقات جودة التعليم العالي
100-87	بعض النماذج العالمية والعربية في مجال الاعتماد الأكاديمي ( النموذج الاردني - والنموذج الامريكي )
104-100	بعض تطبيقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي
120-105	دراسات سابقة
117-107	جدول الدراسات السابقة
120-118	موازنة الدراسات السابقة
120	جوانب الافادة من الدراسات السابقة
135-121	<b>الفصل الثالث (إجراءات البحث)</b>
122	أولاً. منهجية البحث
123-122	ثانياً. مجتمع البحث
124-123	ثالثاً. عينة البحث
125-124	رابعاً. اداة البحث
128-126	خامساً. صدق الاداة
132-128	سادساً. ثبات الاداة

132	سابعا. تعليمات الاداة
133-132	ثامنا: تطبيق الاداة
135-133	تاسعا. الوسائل الاحصائية
162-136	<b>الفصل الرابع (عرض النتائج وتفسيرها )</b>
162-137	عرض النتائج وتفسيرها
166-163	<b>الفصل الخامس ( الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات )</b>
164	الاستنتاجات
165-164	التوصيات
166	المقترحات
191-167	<b>المصادر</b>
187-168	المصادر العربية
191-188	المصادر الأجنبية
218-192	<b>الملاحق</b>
A-B	ملخص البحث باللغة الإنكليزية

## ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
79	معايير جائزة مالكولم	.1
97-96	المنظمات التي يتكون منها المجلس الوطني لاعتماد برامج ومؤسسات إعداد المعلم في الولايات المتحدة الأمريكية (الانكات)	.2
123	توزيع مجتمع البحث في جامعة ديالى للعام الدراسي 2011-2012 بحسب النسبة المئوية	.3
124	معايير اتحاد الجامعات العربية للجودة الشاملة	.4
127	نتائج الصدق الظاهري لأداة البحث	.5
127	الفقرات التي تم اضافتها وحازت نسبة 80% فأكثر من اتفاق الخبراء	.6
128	عدد الفقرات ونسبتها المئوية	.7
130	قيم معاملات الثبات للاداة ككل وحسب محاورها ، بطريقة اعادة الاختبار	.8
131	قيم معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ	.9
133	درجات المقياس وبدائل الإجابة عن فقراته	.10

137	قيمة الوسط المرجح والوزن المئوي لمحاور الجودة الشاملة	.11
138	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً	.12
140	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور القيادة والتنظيم الإداري مرتبة تنازلياً	.13
143-142	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور الموارد المادية والبشرية مرتبة تنازلياً	.14
145	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	.15
147	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور شؤون الطلبة مرتبة تنازلياً	.16
149	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور الخدمات الطلابية مرتبة تنازلياً	.17
151	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس مرتبة تنازلياً	.18
153	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور البحث العلمي مرتبة تنازلياً	.19

155	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً	.20
156	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور التقويم مرتبة تنازلياً	.21
158	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور الاخلاقيات الجامعية مرتبة تنازلياً	.22
160	الفروق في استجابات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى بحسب متغير سنوات الخبرة	.23
162	الفروق في استجابات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى بحسب متغير النوع	.24

### ثبت الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
33	معايير جائزة مالكولم بالدريج	.1
35	متطلبات الجودة	.2



48	القيم التنظيمية الداعمة للجودة	.3
53	دائرة دمنج في التخطيط	.4
55	معايير جودة التعليم	.5
59	نموذج الإدارة الاستراتيجية	.6
60	معوقات التخطيط الاستراتيجي	.7
69	المعايير الرئيسة لتقويم جودة البرامج الاكاديمية	.8
75	الاطراف المؤثرة في عملية التقويم الاكاديمي	.9
78	معايير الاختبار في جائزة ديمنج (Deming)	.10
80	يوضح معايير الجودة الأوربية	.11
81	يوضح معايير جائزة الملك عبد الله	.12
159	محاور الجودة الشاملة حسب النسب المئوية	.13

## ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
193	كتاب تسهيل مهمة	.1
194	اسماء السادة المحكمين	.2
195	استطلاع آراء الخبراء لاختيار معايير الجودة الشاملة	.3
205-196	استطلاع آراء الخبراء لمعايير الجودة الشاملة	.4
211-206	فقرات الاستبانة بصورتها النهائية التي أشار الخبراء الى امكانية تضمينها في الاداة التي حصلت على نسبة اتفاق (80% ) فأكثر	.5
218-212	الاستبانة بصورتها النهائية	.6

# الفصل الاول

## التعريف بالبحث

أولاً: مشكلة البحث .

ثانياً: اهمية البحث .

ثالثاً: هدف البحث

رابعاً: حدود البحث .

خامساً: تحديد المصطلحات .

**مشكلة البحث:**

في هذا العصر الذي تتسارع أحداثه وتتراكم معارفه فله خصائص مميزة منها انه يتميز بدرجة عالية من التنافس التي سادت مختلف ميادين الحياة من أجل تحقيق الإنتاج ، واصبح الوصول إلى درجة عالية من الجودة في العمل وارتفاع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن هو الغاية المنشودة الذي تحاول المجتمعات الوصول إليها، لكي تضمن تلك المجتمعات اسباب البقاء (البيلاوي وآخرون، 2008، ص 51) .

وفي ظل النظام العالمي الجديد او ما يسمى بالعولمة يتجه العالم ليصبح منظومة ثقافية واجتماعية واقتصادية واحدة ، وان تحديات العصر الذي نعيش فيه وظهور مفاهيم جديدة تصاحبها نظم واساليب تعامل جديدة بين المجتمعات والدول يوجب التغيير والتطوير في المفاهيم واساليب العمل وآلياته ، يتحتم معه تعديل في سلوكيات الافراد بما يتناسب مع تلك المفاهيم والنظم والاساليب الجديدة في الحياة والعمل (الطائي وآخرون، 2008، ص 134) .

ان المؤسسات التعليمية لها موقع خاص في صناعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، وان الجامعات من بين تلك المؤسسات التربوية هي مركز الإشعاع الفكري في تاريخ الانسانية والتي انشأت حولها المدن وتكونت لخدمة تلك المؤسسات، من هنا كان من الواجب تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة (طعيمة واخرون ، 2006:ص323) .

وفي ظل الثورة المعرفية تعد الجامعة هي من اهم مراحل التعليم التي يقع على عاتقها اعداد الكوادر العلمية المدربة والمؤهلة لبناء مؤسسات المجتمع ، وهنا نجد ان الجامعة لا تعد كوادر كفوة بما فيه الكفاية فالكثير من تدريسي الجامعة

يعانون من تدني مستويات طلبتهم علمياً، وكذلك الطلبة يعانون من قلة الخدمات المقدمة لهم ، ومن ضعف تناسب يدرسونه مع سوق العمل .(الباحثة)

وتعد الجامعات الواجهة الحضارية لأي مجتمع متطور , فنوعية الجامعات وعددها ونوعية البرامج المقدمة تعد من البنى الأساسية لحضارة وتطور هذا المجتمع او ذاك وان التخلف في اداء هذه الجامعات سيؤثر على النمو الاقتصادي والاجتماعي والتقدم في المجال التكنولوجي والصناعي وغيرها من المجالات ، ان ضعف الاداء والنمو والتطور سيؤثر في عدة مجالات والتي تسبب المشكلات في المجتمع ومنها :-

- 1- ان ضعف أداء الجامعات ينعكس سلباً على المخرجات مما يؤدي الى عدم رضا المجتمع على اداء الجامعات.
  - 2- ان ضعف أداء الجامعات ينعكس على ضعف اقبال القطاع الخاص على الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي.
  - 3- حدوث ضبابية في الرؤى والاهداف وعدم القدرة على إدراك مديات الزمن المقبلة.
  - 4- عدم اعتماد معايير الجودة يؤدي الى ضعف دافعية العاملين، واقتصار عملهم على العيش وكسب الرزق، دون النظر الى دور الجامعة الريادي في التنمية والتقدم . ( رضا ، 2009 ، ص4) .
- مما تقدم يتبين ان الجامعة لها واجبات تتمثل في القيام بتدريس مختلف التخصصات التي يحتاج إليها المجتمع وإعداد المهنيين القادرين على القيام بالإعمال التي تتطلبها الحياة، ولا بد إن يستهدف هذا التدريس إعداد الخبراء القادرين على الإبداع ضمن اختصاصات المهن المختلفة، فضلاً عن ذلك تسيير الأعمال الاعتيادية، إذ من المهم تنظيم الهيكل التعليمي بما يتماشى وتطور الهيكل الوظيفي بحيث يسد احتياجات البلاد من القوى العاملة في تخصصاتها ومستوياتها المختلفة (توما ، 2010 ، ص12) .

ان الضعف الحاصل في ربط مؤسسات التعليم العالي بميدان العمل يؤدي الى عدم ملائمة ما يدرس في الجامعات وما يحتاجه ميدان العمل مما يؤدي الى ارتفاع معدلات البطالة واحداث ارباك وعدم الثقة بما تقدمه الجامعة من دور فاعل في رفق سوق العمل بالكفاءات العلمية (القريشي، 2009، ص9). ولهذا تعد الجامعة مؤسسة تعليمية بحثية تعمل على تقويم واقع المجتمع تقويماً علمياً وموضوعياً في ضوء رؤى تحديثية لتفعيله وتعظيم عائداته بإنتاج معرفة جديدة وتوظيفها لخدمة المجتمع ثم أن تحقيق الجودة في التعليم العالي لا تعني التخطيط لجعل الجامعات منشأة تجارية تسعى الى مضاعفة ارباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي ان نستفيد منه في مدخل الجودة الشاملة في التعليم العالي هو تطوير مجموعة من المعايير والاجراءات التي يهدف تنفيذها الى التحسين المستمر في المنتج التعليمي تحقيقاً لجودة المنتج وسعياً الى مضاعفة أفاده المستفيد الاول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وافراده (غالب وعالم، 2008، ص174).

ان الكثير من الدول المتقدمة تضع نصب عينها اليوم اعداد وتنمية وتطوير جامعاتها لما لها من دور بالغ الاثر في تحسين التعلم وتحقيق اهدافه المبتغاة، لينعكس ايجاباً على تنمية المجتمع وتطوير ابناؤه لمواكبة التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي الذي يشهده عصرنا الحالي، ويتضح اهتمام الدول المتقدمة بالتعليم الجامعي كونه الوعاء الفكري لأي مجتمع من المجتمعات.

لذا سعى القائمون على مؤسسات التعليم العالي على عقد المؤتمرات والورش للاستفادة من الجودة الشاملة، وهذا ما اشار اليه (الحوالي) ان من ابرز تحديات هذا العصر موضوع (الجودة في التعليم العالي) والذي اصبح يشكل تحدياً يواجه مسؤولي مؤسسات التعليم العالي، حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعد العالمية، والاقليمية، والمحلية بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين على التعليم له بجدية، وقد تم التأكيد في مؤتمر (اليونسكو) على جودة التعليم العالي،

من حيث البحث عن الجودة النوعية في كل شيء خاصة في ظل طغيان الكم، بسبب الاقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي (الحوالي ، 2004 ، ص9) .  
 واهتمت العديد من الدراسات بجودة التعليم العالي أو (التعليم الجامعي)، واعتمدت مرجعيات مختلفة لتحقيق مستوى الجودة الجامعية المقبول عالمياً، فكانت (مواصفة الايزو، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، نظم ضمان الجودة)، من أكثر المرجعيات استخداماً في مجال التحسين في التعليم العالي، وقدمت بعض الدراسات العربية تفاصيل أكثر حول الجودة الجامعية، إذ أوضح (الخازمي،2009) مبررات ومتطلبات الجودة الأكاديمية، وقدم كل من (الحوالي ،2009) ، و (أبو شعر،2009) نماذج تطبيقية عن تحسين الجودة ومعاييرها في كل من فلسطين والأردن، وطورت أدلة ارشادية عربية حول تطبيق الجودة في التعليم العالي منها دليل ضمان الجودة والاعتماد ، الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، 2009 ،ص12) .

ان جميع أدبيات جودة التعليم العالي سابقة الذكر تشير إلى نقطتين رئيسيتين اولهما الاهتمام بالجودة في التعليم العالي في مختلف بلدان الوطن العربي بما فيها العراق، وثانيهما ان معظمها تركز على وصف مكونات الجودة في التعليم العالي دون البحث في معوقات تطبيقها ( السعد ومنهل ، 2009 ، ص7) .

ولهذا تهدف الجامعات في الوقت الحاضر إلى إحداث التحولات النوعية في مختلف مجالات الحياة بغية النهوض بالمجتمع ، ومنع العيوب التي قد تحدثها عمليات التنمية فيها ، وذلك من خلال إعادة النظر المستمرة بالمناهج الدراسية وتطويرها ليكون دورها فاعلاً ومؤثراً في حركة المجتمع ونشر الأنماط التدريسية الجديدة وهذا لا يتم الا من خلال عملية البحث المتميز لإدامة عملية التطوير. (الخشاب والعناد، 1996، ص8).

ان اغلب مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تعاني من القصور في مخرجاتها وضعفا في ادائها الاكاديمي واثيرت الشكوك حول عدم وفاء الجامعات

باحتمياجات المجتمع ويكمن السبب في ان الجامعات لديها العديد من المعوقات لا تحاول معرفتها وايجاد الحلول لمشكلاتها ، وهذه المعوقات من اهم اسبابها هي انها تدار على وفق انماط ادارية قديمة لا تتناسب وتطورات العصر وهذا ما جعلها تتأخر عن مثيلاتها من الجامعات العالمية ، وجامعة ديالى هي احدى هذه الجامعات العراقية التي تعاني هي الاخرى من مشكلات عديدة تقف عائقا دون تقدمها ودون تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة ، التي من شأنها رفع كفاءة الجامعة علميا وعمليا وعلى اساسها يُقوم اداء الجامعات ، وهذه الدراسة تحاول الكشف عن تلك المشكلات التي تقف عائقا دون تقدمها ورقبها.

**وبذلك تبرز مشكلة هذا البحث في الاجابة على السؤال الآتي :**

- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى؟

## **اهمية البحث:**

ان الدين الاسلامي الحنيف قد خص جانب الجودة ، بالعناية ، إذ ورد في القرآن الكريم قوله تعالى :

1- (صُنِعَ اللّٰهُ الَّذِي اَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ) من سورة النمل الآية 88 .

2- وفي قوله عز وجل: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) سورة الكهف الآية 30.

اما في العصر الحالي الذي اصبح يسمى بعصر اقتسام المعرفة (توطين المعرفة)، فقد أصبحت المعرفة والتقدم العلمي من أبرز وسائل سيادة الأمم ومصدر قوتها ، فهل أدركت مجتمعاتنا ذلك أم ستبقى تنتظر لما يقدمه لها الآخرون ؟ مما يجعل مقولة ابن خلدون تنطبق على مجتمعاتنا تماما في هذا العصر حين أشار إلى أن



الأمة التي تفكر بعقل غيرها أمة تابعة ، والأمة التابعة أمة مهزومة ، وأصبحت الدول بمختلف توجهاتها تنظر إلى ما يصرف على التعليم على أنه نوع من الاستثمار ، وذهب بعض المفكرين إلى اعتبار أنه لا مستقبل بدون تعليم ، لذا فالأمم التي تعي هذه الحقيقة يصبح التعليم هاجسها الأول وهدفها الرئيسي ، ولعل صرخة أمة في خطر التي أطلقتها الولايات المتحدة الأمريكية عام 1983م كانت صرخة مبكرة لإعادة النظر في مناهج التعليم ومخرجاته ، فعلى الرغم من المكانة العلمية المتقدمة للولايات المتحدة إلا أنها شعرت إن إنسانها ليس معداً جيداً لاقتحام المستقبل (المهنكر، 2010، ص4) .

فقد ازدادت أهمية التعليم في الجامعات في ضوء التحديات المعاصرة،  
والمتمثلة في التدفق المعرفي والتكنولوجي والتكتلات الاقتصادية العملاقة والعولمة.  
(مطر واخرون، 2011، ص121)

ان التعليم العالي في العراق يمر بمرحلة تحولات مختلفة مما عرضه الى  
ازمات انعكست على مؤسسات التعليم العالي خلال السنوات الماضية جعلتها غير  
قادرة على مواكبة التغيرات التي حدثت على مستوى احتياجات المجتمع والتنمية ،  
ومن أخطر تلك الأزمات اعتماد مؤسسات التعليم العالي في العراق صورة نمطية  
واحدة عبر منظومة واحدة من الأنظمة واللوائح والإجراءات والممارسات فقدت كل  
جامعة بسببها استقلاليتها وشخصيتها الاعتبارية ومرونتها الإدارية والمالية وقدرتها  
على مواجهة التحديات والأزمات فكانت النتيجة طغيان فكر موحد وممارسات واحدة  
وبرامج أكاديمية متقاربة فضعف الولاء والانتماء للمؤسسة الجامعية وضعف التنافس  
الذي يبعث على النشاط والتحدي والمسؤولية فانعكس ذلك على البيئة الجامعية  
بأكملها، وتمثلت تلك الأزمات بالآتي :

أولاً : تباطؤ التوسع الأفقي في المؤسسات والبرامج التعليمية فضعفت وتاه عضو هيئة  
التدريس وازدحمت القاعات والمختبرات فتأثرت بذلك جودة التعليم وضعفت  
المخرجات وفقد سوق العمل الثقة في مخرجات معظم المؤسسات فنتجت البطالة .

ثانيا : ضعف التوسع العمودي في البرامج فقلت فرص التعليم أمام الشباب الطموح الباحث عن مستقبل بسبب عدم التخطيط السليم الذي من شأنه ان يوفر فرص عمل للشباب.

ثالثا : توقف فرص الابتعاث والتأهيل والتطوير لأعضاء هيئة التدريس فكانت النتيجة هجرة كفاءات تعليمية من جامعات وكليات واستبدالهم بمدرسين حديثي التخرج فيتسرب منهم من تميز .

رابعا : عدم انفتاح مؤسسات التعليم العالي على كافة مؤسسات المجتمع وضعف ارتباطها بسوق العمل فتجذرت الفجوة بين النظرية والتجربة، بين العلوم والمهارات .

خامسا : عدم توفر المرونة الإدارية والإمكانات المالية لدى الجامعات والكليات .

( كاظم ، 2009 ، ص4 )

لقد اشار ( دريب ، 2009 ) ان التعليم الجامعي يواجه في الدول العربية عامة والجامعات العراقية خاصة العديد من التحديات والمشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافه ومن أبرز هذه المعوقات والمشكلات هي:

- ازدياد أعداد الطلبة المقبولين في الجامعات.
- التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى النوعي مما أدى الى تدني جودة التعليم الجامعي.
- بروز الجامعات الأهلية التي تهدف الى الربحية في أهدافها مما يؤدي الى فقدان الاداء النوعي في عمليات التعليم.
- عدم تأهيل وتدريب الكادر الأكاديمي والفني والطلبة في رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي.
- تعقيد الأنظمة والقوانين والتعليمات مما يؤدي الى عرقلة الأمور الإدارية والتعليمية.

- فرص العمل للخريجين محدودة بعد تخرجهم.
- مركزية اتخاذ القرارات وانعدام مشاركة من تهمه العملية التعليمية في اتخاذ القرارات.

• ضعف الأداء التدريسي لبعض أعضاء هيئة التدريس وتدني مستوى البحث العلمي لديهم. ( دريب ، 2009 ، ص3)

وبناءً على ما تقدم وانسجاماً مع الأصوات التي تنادي بضرورة تطوير التعليم الجامعي والارتقاء به الى مستويات عالية الجودة، فإنه من الواجب أن يتم تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي للمحافظة على الأداء النوعي والتميز لهذه المؤسسات .

وتُعدُّ الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي ، وهي محور أهدافها ، ومنهج الجودة يُعنى بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض ( العلوي ، 1998 ، ص 20-21) .

حيث تحتل المؤسسة الجامعية وجودتها اهمية كبيرة لأنها تؤثر في المجتمع بكامله مؤسسات وافراد ، كما ان رضا المجتمع وتوقعاته من المؤسسة الجامعية يتوقف على مستوى جودة العاملين فيها وبرامجها وطلبتها . وقد نال هذا الموضوع اهتماما كبيرا فكان احد محاور المؤتمر العلمي لاتحاد الجامعات العربية في الدورة الثلاثين المنعقد في صنعاء عام (1977) ونال الاهتمام نفسه في المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي في العراق، 2001 (سعيد، 2001، ص59) . واكد المؤتمر الدولي حول جامعة القرن الحادي والعشرين المنعقد في مارس (2001) في مدينة مسقط ضرورة دراسة اوضاع الكليات والجامعات ومدى اتساق ما تقوم به من وظائف ومهام مع عالم اليوم السريع التغير، وبحث القضايا والتحديات التي تجايبها(مركز البحوث ، 2001 : ص2-3) .

وفي هذا المجال عقدت مؤتمرات عدة للجودة ومنها المؤتمر الثامن لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي في القاهرة عام 2001 تحت

عنوان : الجودة النوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية ، وأقيم المؤتمر التربوي الرابع في بيروت في شهر مايو 2004 تحت عنوان استراتيجيات التقويم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وقد نظمت الجمعية الليبية للجودة مؤتمراً للجودة خلال العام 2005 من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة ، واستطاعت المملكة العربية السعودية الحصول على شهادة الجودة العالمية (ايزو9002) لمدارس الرواد في الرياض عام 1997 وذلك من خلال تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة من قبل الخبراء الدوليين من معهد المقاييس البريطاني وبذلك تعد اول دولة عربية تحصل على هذه الشهادة ( الصرايرة ، 2008 ، ص 5 ) .

وفي جامعة الزرقاء الخاصة في الاردن عقد المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي 2011 لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي ، اما في الجامعة الخليجية في البحرين عقد المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي 2012 ويهدف الى ابراز اهمية ضمان جودة التعليم العالي واثرها في تطوير الجامعات العربية والارتقاء بها وتشجيع البحث العلمي .(شبكة ضياء للبحوث والدراسات)

اما في العراق فقد عقدت جامعة بابل عام 2007 ندوة عن الجودة الشاملة بعنوان " نبدأ الخطوة الاولى في تطبيق انظمة الجودة للايزو 9001 من اجل التقدم والرقى في البلد " ( فارس ، 2009،ص9) ، وعقدت جامعة الكوفة المؤتمر السنوي الثالث 2012 لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي تحت شعار (ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي رؤيتنا لتطوير التعليم العالي ) .(شبكة ضياء للبحوث والدراسات)

وعلى الرغم مما حققه التعليم العالي من منجزات كبيرة في حياة المجتمعات على مر العصور ، بيد أن دعوات الإصلاح والتحديث متواصلة نحوه ، ولم تقتصر هذه الدعوات على رجال التربية والتعليم والعاملين فيه ، بل أسهم فيها رجال من

الاقتصاد والسياسة وعلم النفس لها أثرها المحمود في إرساء التعليم على أسس متينة (السامرائي ، 2007 ، ص 415) .

وتعد الجودة في عصرنا الحالي الموضوع الأهم على الإطلاق في التعليم لأن هناك معوقات عدة في النظام التعليمي بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص ، إذ أن الطلاب يتركون الدراسة أو يتخرجون من الجامعات وهم غير مستعدين لمواجهة متطلبات المجتمع ويصبحون عامل يعوق بناء هذه المجتمعات وهذه القضايا ذات أهمية كبيرة لأنها احدثت موجة من التأثير في المجتمعات التي تتوق الى الوصول الى التقدم في مختلف مجالات الحياة ( Jerom, 1997 : 87) .

ان العالم المعاصر يشهد اهتمام متزايد بمعايير الجودة ولاسيما في ميدان المجال التعليمي منأتي من الاقتناع بأن جودة التعليم تكون في جودة معايير محددة ودقيقة تصل في دقتها إلى درجة توضيح ما يجب فعله واكتسابه والمستوى المطلوب الوصول إليه في كل مجال من المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية بعد أن اصبحت الجودة معياراً أساسياً في اصدار الاحكام التقويمية ( علوش ، 2009 ، ص 6) .

إن السمعة والجودة التعليمية اليوم تتحدد دائماً على أساس المخرجات الذي لا يمكن تحقيقه بشكل مميز الا من خلال مدخلات وعمليات عالية الجودة ، ويميل ترتيب المؤسسات الممتازة على وفق انخفاض معدلات الرسوب وتحقيق المستويات العالية لنجاح الخريجين في عملهم الوظيفي ( سليمان، 2002، ص 5) .

إن حتمية دخول جامعاتنا سباق التقدم العلمي والمعرفي والاداري الذي يشهده عصرنا الحالي ضرورة تتطلبها المتغيرات المحلية والعالمية، وأن المشاركة الفعالة في مختلف الوسائل والأساليب التعليمية والقضاء على الهدر في الأنشطة والثروات تمنح عطاءً كبيراً إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة الجامعة ( خشاب ، 2011، ص6) وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الأكاديمي والاداري في الجامعة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز بين زملائهم، وحتى يكتمل الهيكل الجامعي يجب أن يكون رؤساء

الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلاب وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات التعليمية (الخطيب وآخرون، 2006، ص122) .

وان الإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الاخفاق الذي يحصل في أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع ومن أجل الوصول إلى نظام تعليمي متطور يجب أن تخضع جودة التعليم الجامعي إلى نمط إدارة لا يهتم بجانب دون آخر، أي نمط إداري يأخذ العملية التعليمية ككل متكامل ونظرة شاملة ونظامية، تتعلق بالطالب والأستاذ والوسائل والمناهج والبرامج والعلاقات والاتصالات وسير المعلومات وتنظيم الأماكن والرغبات، وغيرها من الجوانب الأخرى (قويدر، 2005، ص1) . ولن يكون هذا إلا من خلال القيادات الجامعية العليا مروراً برؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في المؤسسة الجامعية

ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بفلسفة الجودة الشاملة بشكل عام وتطبيق معايير جودة التعليم بشكل خاص في المؤسسة الجامعية التي تعتبر حلقة الوصل بين الطالب والمجتمع، وتسهم الجامعة في مواجهة تحديات العصر وتغيرات المجتمع المختلفة والمتسارعة، لذا ينبغي ان تواكب الجامعة خطط التنمية والتطوير الشاملة، ان دور الجامعة لم يعد مجرد تخريج عدد من الطلاب، بل بما تسهم به من حلول لمشكلات المجتمع الحاضرة والمستقبلية .

تعد التحولات النوعية التي تجري في المجتمع بوتائر متسارعة تلقي على عاتق المؤسسة الجامعية مسؤولية مزدوجة، فمن ناحية عليها أن تواكب الجهود المبذولة لتجاوز الواقع وتحقيق الطموح، ومن ناحية أخرى عليها أن تكون رؤية واضحة ودقيقة لما سيحدث في مديات الزمن المقبلة، بحيث تكون دائماً متقدمة في رؤيتها على المؤسسات الأخرى القائمة في المجتمع، ومن ثم يجب أن تكون هذه المؤسسة رائدة من ناحية التنظيمات والأنشطة لأنها الأعمق إدراكاً لواقع المجتمع وبيان أهدافه (الكناني، 2005، ص1) .

إن تجويد التعليم بتطبيق مفهوم الجودة في مجال التعليم العام والعالي للحصول على نوعية أفضل من التعلم وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع ، فحتى عام 1993م بلغ عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية ( Lewis, 1994, P. 17- 19) . واليوم أصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة في كثير من الدول في ارتفاع متزايد ، وفي عالمنا العربي هناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات التي بدأت بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية ( العلوي، 1998، ص 15) .

ويؤكد الباحثون على ضرورة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص لما تقدمه للمؤسسة من تنمية وتطوير لقدراتها بمختلف الجوانب ، ويظهر ويتحدد نجاح المؤسسة التعليمية أو فشلها في تقديم خدماتها للمستفيدين ، وهذا بدوره يبرز جانب التنافس الشريف بين مؤسسات التعليم المختلفة في تطوير خدماتها ، ومعالجة الخلل الملاحظ في المجتمع من عدم ملاءمة المنتج التعليمي لحاجة سوق العمل وارتفاع معدلات البطالة وكلفة التعليم ( الهلالي، 1998 ، ص 162) .

والجودة في التعليم تعدّ من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل وأصبحت ضرورة ملحة وخياراً استراتيجياً تملّيه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحالي (أبو عزيز، 2009، ص2) إن محور تركيز الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويرها وتحسينها (الموسوي ، 2003، ص 92-93) .

وبناءً على ما تقدم يتضح ان الجودة في التعليم ليست كلاماً يقال او شعاراً يرفع، بل أفعالاً تسعى إلى تحسين المخرجات التعليمية وخدمة المجتمع من خلال الجهود

المبدولة من قبل جميع المنتسبين الى المؤسسة الجامعية بمختلف تخصصاتهم ، مما يتطلب تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والادارية اللازمة .

واشارت الكثير من الدراسات المحلية والعربية والاجنبية الى اهمية الجودة الشاملة في العملية التعليمية بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، منها ودراسة ( مدوخ 2008 ) ودراسة ( الكناني 2005 ) ودراسة (مجيد 2003) ودراسة (زيدان 2001) ودراسة (Lewis and Smith, 1997)

كما اكدت دراسات عديدة على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم وفق معايير محلية وعالمية معتمدة من قبل اتحادات الجامعات العربية والعالمية منها دراسة (خشاب 2011) ودراسة (مجيد 2005) ودراسة (Hackett,2001) .

وقد وقع اختيار الباحثة على دراسة معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى لما لها من اهمية كبير في معرفة كفاءة كل مؤسسة تعليمية وما توصلت اليه من انجازات وما توصلت اليه المؤسسات التعليمية الاخرى وان تطبيق المعايير يتيح للجامعة معرفة كيفية السير بخطى سديدة على طريق النجاح والتقدم، وكذلك معرفة اماكن نقاط القوة والضعف في عملها وكيفية تخطي المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة ، التي تقف عائقا دون تقدمها بالشكل الامثل والسليم ، وكذلك لان جامعة ديالى جامعة فتية تحتاج اكثر من غيرها تطبيق معايير الجودة الشاملة والوقوف على اهم معوقاتها ولأنها المنبع الرئيسي للعلم في محافظة ديالى الذي يرفد المحافظة بالكوادر التي يحتاجها المجتمع المحلي في المجالين (العلمي والعملي).



وتتجلى اهمية البحث بما يأتي:

- 1- إن هذا البحث يلبي حاجة جامعة ديالى لمعرفة ما المعوقات التي تقف دون تطبيق معايير الجودة الشاملة .
- 2- يعد البحث أول دراسة محلية (بحسب علم الباحثة) في موضوع معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى ، وهذا يشكل اضافة معرفية للمكتبة العراقية والعربية في الجانب الأكاديمي والنظري.
- 3- اغناء المكتبة التربوية والادارية وحاجتها إلى مثل هذه البحوث.

### اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى:-

1. تحديد معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
2. تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى وفق معايير اتحاد الجامعات العربية.
3. التحقق من صحة الفرضيتين الاتيتين :-
  - أ- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات أفراد عينة البحث في معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (اقل من 10 سنوات -10 سنوات فاكثر ) .
  - ب- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات أفراد عينة البحث في معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس ( ذكور - اناث ) .

**حدود البحث :**

- تحدد هذا البحث بـ (دراسة معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام الادارية والعلمية من اعضاء هيئة التدريس في رئاسة جامعة ديالى والكليات التابعة لها للعام الدراسي 2011-2012) .

**تحديد المصطلحات****اولا : المعوقات (The Constraints) :**

- 1- تعرف بأنها مجموعة العوائق المالية، والادارية ، والفنية، والاجتماعية، والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق اهداف برامجه الادارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها (المغيدي، 1997) .
- 2- وتعرف المعوقات بانها عوامل بيئية تؤثر في عملية التعلم (اللقاني والجمال ، 2003، ص279).

وتعرفها الباحثة اجرائيا: هي الدرجة التي تحصل عليها الجامعة في المعوقات والصعوبة التي تواجه تطبيق معايير الجودة وفق اداة البحث التي اعدتها الباحثة.

**ثانياً : المعايير (Criteria)**

- 1- عرفها نادر ( 1986 ) انها مجموعة من الأطر لها درجة معينة من الثبات وهذه الأطر تكون اجتماعية ثقافية مشتقة من أوضاع المجتمع ، بجانب أطر

موضوعية تتصل بحقائق لها صيغة عالية وهي قابلة للتطبيق ولا تنحاز لظاهرة  
دون أخرى (نادر، 1986، ص 17).

2- عرفها الدوهيرتي (1999) فقد عرف معايير الجودة بانها عبارة عن هيكل  
تنظيمي، ومهام واجراءات وعمليات ومصادر وتطبيق وممارسة ادارة.  
(دوهيرتي، 1999: ص15)

3- عرفها السنبل (2001) انها المحك أو الاطار المرجعي الذي يحدد على أساسه  
الأداء الواقعي في مدى الابتعاد أو الاقتراب من المرجع ( السنبل، 2001، ص  
52).

4- عرفها الفقعاوي (2007) بانها عبارات تصف الأفكار والمعارف والمهارات  
الأساسية المتعلقة بموضوع ما، التي على الطلبة أن يعرفوها ويكونوا قادرين  
على أدائها. (الفقعاوي، 2007: ص32)

### ثالثا : الجودة الشاملة (Total Quality):

1- عرفها دافيد (David 1994) أنها تحقيق أهداف ورغبات وحاجات  
المستفيدين باستمرار (David1994,p:18).

2- عرفها(عشبية 2000) جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر  
في جميع عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة سواء ما يتعلق بالمدخلات أو  
العمليات أو المخرجات، التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات  
المستفيدين، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية في  
المؤسسة (عشبية، 2000، ص 538).

3-عرفتها (طرابلسية 2003) بأنها إرضاء حاجات الزبون وتوقعاته او بمعنى  
اخر هي مجموعة الخصائص لأية كينونة تؤثر في قدرته على تلبية الحاجات  
المعلنة والضمنية (طرابلسية، 2003، ص3).

4- عرفها (عليما 2004) بأنها الإشارة إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي بها تتحقق تلك المواصفات (عليما، 2004، ص17).

### رابعاً : الجامعة (University)

1- الجامعة هي مؤسسة تعليمية تشغل قمة السلم التعليمي وتقبل طلبتها بعد استكمال دراستهم في التعليم العام وعادة ما تضع شروطاً دقيقة لقبولهم فيها وتهتم الجامعة بوجه عام بالمعرفة تحصيلاً وتواصلًا ونشرًا وتطويرًا وتطبيقًا وخدمة المجتمع ولها ثلاث وظائف أساسية ، التدريس ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع ( الأظمي ، 2007 ، ص 5 ) .

2- الجامعة هي مؤسسة للتعليم العالي يمكن أن يلتحق بها من أتم الدراسة المرحلة الثانوية لأنها تقدم برامج تعليمية وتدرسية في شتى التخصصات النظرية والعملية وذلك لمدة غالباً ما تكون أربع سنوات وأحياناً تستمر الى ست سنوات ، فكلمة الجامعة لا تعني أصلاً مرحلة من مراحل تعليم الكبار الذين أكملوا مستوى من التعليم إنها تعني (أداء الشيء جماعياً) فهي حلقة من حلقات العلم والتعليم تجمع الاساتذة وطلابهم ولعل أهم توضيح لهذه الكلمة نجده عندما نرجع كلمة (جامعة) الى اللغة الانكليزية واللغات الاوربية تعني أصلاً تجمع الاساتذة ( جريو ، 2005 ، ص220) .

3- الجامعة حرم أمن ومركز اشعاع حضاري، فكري وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقل وتعلو فيها قدرة الابداع والابتكار لصياغة الحياة، وتقع عليها المسؤولية المباشرة في تحقيق الاهداف الواردة في هذا القانون، وعليها أن تقوم بالدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة الانسانية والدراسات المتصلة بالحالة العلمية وواقع الاحتياجات الجديدة التي تضمن المستويات العلمية الرفيعة لتناسب العصر ومتطلباته وبما يؤدي إلى تقليص الفجوة العلمية والتقنية الموجودة بيننا وبين الدول

المتقدمة مع مراعاة خصوصية مجتمعنا واستلهام القيم الاصلية لامتنا واستيعاب كامل لنظرية العمل البعثية وتجسيد الفكر التربوي الذي تستند إليه هذه النظرية في مناهجها وأنشطتها العلمية والتربوية والثقافية المختلفة. (المادة (9) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المرقم (40) لسنة (1988) في (جريدة الوقائع العراقية الرسمية)

### **خامسا : جامعة ديالى (Diyala University)**

هي احدى مؤسسات التعليم العالي تعني بالتربية والثقافة وتعمل على تأهيل الملاكات البشرية وتنميتها بالشكل الذي يخدم المجتمع ويزوده بالمعرفة التي تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، كي يستطيع ابناؤه المساهمة في بناء البلاد وتطويرها كي تحتل مكانة علمية مرموقة بين دول العالم ، ويدخل الى صفوفها من اتم دراسة المرحلة الثانوية، حيث تتراوح مدة المدة الدراسة فيها ما بين اربع وست سنوات. وبإمكان من اتم الدراسة الاولية (البكالوريوس) فيها ، التقديم الى الدراسات العليا و مدة الدراسة فيها سنتان لدراسة الماجستير وثلاث سنوات لدراسة الدكتوراه. وتضم جامعة ديالى ثلاثة عشر كلية بمختلف الاختصاصات ( العلمية – الانسانية ) وهي:-

- 1- كلية التربية الاساسية
- 2- كلية التربية للعلوم الانسانية
- 3- كلية الهندسة
- 4- كلية التربية الرياضية
- 5- كلية العلوم
- 6- كلية القانون والعلوم السياسية
- 7- كلية الطب البيطري

8- كلية الطب

9- كلية الزراعة

10- كلية التربية للعلوم الصرفة

11- كلية الادارة و الاقتصاد

12- كلية العلوم الاسلامية

13- كلية الفنون الجميلة

اضافة الى انها تضم مركزاً لأبحاث الطفولة والامومة وهو متخصص لإجراء الابحاث التي تصب في خدمة المجتمع المحلي ، وكذلك توجد ثلاثة مكاتب استشارية هندسية وعلمية وزراعية في جامعة ديالى وهي مخصصة لخدمة مشاريع البناء في محافظة ديالى ولخدمة المجتمع العراقي. ومركز الحاسبة والانترنت ومركز التوفل ومركز التعليم المستمر انشأت هذه المراكز لخدمة ابناء المحافظة.

# الفصل الثاني

## خلفية نظرية ودراسات سابقة

أولاً:- خلفية نظرية .

- 1- مفهوم الجودة الشاملة .
- 2- مفهوم الجودة في التعليم .
- 3- مبادئ الجودة في التعليم .
- 4- أهمية الجودة في التعليم .
- 5- معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- 6- معوقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي .
- 7- تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات .

ثانياً :- دراسات سابقة .

**مفهوم الجودة الشاملة - The concept of total quality :-**

تحول مفهوم الجودة من تقويم السلع والمنتجات الصناعية إلى مصطلح تربوي تعليمي، وذلك تبعاً لأهميته ، فتسعى المؤسسات التعليمية إلى تقديم أفضل الخدمات مما جعل الاهتمام بالجودة مهماً في الفترة الحديثة في المؤسسات التعليمية، وأصبحت مصطلحاً للخدمة التعليمية، وأصبح التوجه نحو الجودة ميزة للمؤسسة التعليمية، وأصبحت أجهزة التعليم تستخدم الجودة كمعيار للمنتج التعليمي ( احمد ،2007،ص151) . ان مؤسساتنا التعليمية تواجه العديد من المعوقات سواء على مستوى التطورات التقنية وسرعة التغير أو على مستوى الجوانب الاقتصادية والثقافية ، وكل ذلك وغيره يدعو المسؤولين والقائمين على التعليم إلى تغيير النظرة التقليدية إلى مفهوم شامل وواسع ،ولن يتأتى ذلك إلا من خلال بناء نظام يتبنى تقديم برامج تعليمية متميزة تطبق الجودة الشاملة ومعاييرها وتنهض بمستوى الفرد والمجتمع .

وأهمية الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات ، والالتزام بها وتطبيقها من قبل أي مؤسسة أو منظمة يعني قابلية تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ومتطلباتها ، والنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون العاملين بها ، وتتمى لديهم روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز نتيجة تحسن سمعة هذه المؤسسة ( العزاوي ، ٢٠٠٥ م ، ص ٥٥ ) .

وظهرت اتجاهات حديثة في مجال التربية والتعليم تناولت مختلف جوانب العملية التعليمية بوصف التعليم وسيلة المجتمع في مواجهة تلك التطورات وتعقيداتها، وكان من احدث تلك الاتجاهات الدعوة الى تبني الجودة الشاملة في التعليم بعد تطبيق هذا الاتجاه في عمل المؤسسات الانتاجية، والخدمية وتحقيقها نجاحات كبيرة اذ تم تبني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم في تسعينيات من القرن العشرين، وعدت الجودة الشاملة صيحة القرن الحادي والعشرين في ادارة المؤسسات الانتاجية والخدمية بشكل عام والتعليم ونظمه بشكل خاص حتى اصبحت الجودة تمثل حياة العصر وثقافته ( عطية، 2008: ص19) .



ولتحول المؤسسة التعليمية نحو مبادئ الجودة فلا بد من تقبل الأفراد لثقافة الجودة والتي تتكون من مجموعة القيم، والأعراف، والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة، وتدفع إلى تحسينها باستمرار، إن تحقيق ثقافة الجودة في التعليم، عمل شاق يستغرق وقتاً طويلاً، ويؤكد ديمينج أنها تحتاج إلى خمس سنوات حتى تدرك المؤسسة المنافع والفوائد كما تتطلب ثقافة الجودة أن يمتلك الأفراد العاملون في المؤسسة الاعتقاد والإيمان بالحاجة للتغيير والتطوير، وأن يتم إشراكهم في تخطيط هذه التغييرات وتنفيذها (نمراوي، 2004، ص23) .

وإذا عرفنا ان نظام الجودة الشاملة نظام عالمي يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، الا أنه يحتاج إلى دقة في التنفيذ، وبيئة ومناخ مناسب لتفعيله ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة أثناء عملية التطبيق وخاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة التعليمية المتميزة من مبان ومرافق وتدريب للكوادر البشرية والتجهيزات، والمعامل والمختبرات ومعامل اللغات والحاسوب وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية، وكل ذلك ينبغي توفيره حتى تحصل المؤسسة على مواصفات الجودة الشاملة. (غالب وعالم، 2008، ص170)

ولم يعد مقبولاً ان تقوم المؤسسات التعليمية بأعداد مخرجات تعليمية او لنقل اعداد الطالب لإرضاء مجتمعها المحلي فقط، بل التحدي امام الجامعة يتمثل بقدرتها على اعداد طالب عالمي لديه المعرفة والمهارات التي تمكنه من مقابلة او تجاوز معارف ومهارات افراده على الصعيد العالمي وتمسك في الوقت ذاته بالثوابت الدينية والقيم المجتمعية. والجودة الشاملة تسعى الى اعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير والتقدم التكنولوجي الهائل ... والجودة ليست نتاج الصدفة... بل تأتي دائما نتيجة الجهد الذكي ... هي الادارة لإنتاج شيء متفوق. (دعمس، 2009، ص216)

وتباينت الآراء في تعريف الجودة الشاملة فقد عرفها ( درباس 1994 ) بأنها إطار تنظيمي متكامل، يجمع بين وضوح الهدف ووسائل تحقيقه، ومسؤوليات العاملين وواجباتهم المشروعة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملاً يلتزم به الجميع، وبشكل متواصل، في تضافر الجهود، وتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المأمولة. ( درباس ، 1994 ، ص 16 )

وعرفها الشبراوي بأنها مدخل إداري يتطلب الالتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء في جميع المجالات في المنظمة ولا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية. (الخطيب، 2008، ص 49)

وعرفها (Daft,2001) بأنها تغير كبير في نظام التفكير لكل من المدراء والعاملين، وتحتاج إلى مشاركة واسعة النطاق، على مستوى المنظمة، في ضبط الجودة، وتدريب العاملين، وإشراكهم ومنحهم السلطة. (Daft, 2001, 142)

وأكد (Crosby,1979) على أنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي يتم التخطيط لها مسبقاً، كونها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل، العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام المواد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية. (حمود، 2000، ص 75)

ويعرفها معهد الجودة الأمريكي بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات (Harrison and Stupok, 1993, 416) .

وقد عرفت الجودة في إطار المؤسسة التربوية بأنها مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تستطيع ان تفي باحتياجات الطلبة (مجيد، 2011: ص129) .

ويعرف تنر (Tenner) الجودة بأنها استراتيجية عمل اساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة (Tenner, 1992, p.31).

وحدد جوتشر وزميله كوفي (Gaucher & Coffey) مفهوم الجودة بأنه تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة (Gaucher & Coffey, 1993, p.36). ويشير بعض الباحثين ان الجودة يتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المؤسسة الى جانب جودة المنتج نفسه، ومنها جودة الخدمة، وجودة المعلومات، وجودة الاتصالات، وجودة الافراد، وجودة الاهداف، وجودة الاشراف والادارة (مورد، ومور، 1991: ص21).

توضح تلك التعريفات انفة الذكر ان مفهوم الجودة واسع لا يمكن حصره لاشتماله على جوانب عديدة منها ادارية وفنية وبشرية وسلوكية واجتماعية . ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: احدهما حسي والآخر واقعي ، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل ( الترفيع - تكلفة التعليم - الكفاءة الداخلية ) وغيرها ، اما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر واحاسيس منلقي الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد ان ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة الخدمات قد ارتفعت الى مستوى توقعاته (العيان، 2003: ص212).

والجودة هي مفهوم قديم عرفه القدماء المصريين عام (2000) ق.م بوضع وتطوير مقاييس في المساحة والاطوال لاستخدام مقاييس معيارية، وفي زمن الاسلام نالت الجودة اهتمام كبير في القرآن الكريم وفي السنة النبوية على المستوى الاخلاقي

وعلى المستوى العملي. وكانت الجودة تعني الاحسان والتسديد والاتقان والسداد والعمل بمهارة عالية والاكمال ، والشورى والمعيارية (الصرايرة والعساف، 2008، ص8).

### تطور مفهوم الجودة الشاملة:-

ان الفلسفات والمبادئ المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة لها أثر كبير في ظهورها، إذ إن هذه الفلسفات كانت نتيجة لإسهامات فعالة لمجموعة من المفكرين والمبدعين. أن لكل حقبة روادها وأفكارها ، ولقد كان هناك العديد من الشخصيات التي اهتمت بالجودة وتخصصت في هذا المجال ، وبرزت من خلال الأفكار التي قدمتها ( بديسي ، 2004 ، ص99) . وستعرض الباحثة بعضاً من إسهامات هذه الشخصيات ، وأهم الأفكار التي نادوا بها وعلى النحو الآتي:

#### 1- إدوارد ديمينج Edward Deming:

يعد أدوارد ديمينج من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، وتعد المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً وشهرةً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

وقد انشئ ما سمي (بدائرة ديمينج) (PDCA) التي هي (خطط - أعمل - تأكد - نفذ ) (العاني وآخرون، 2002، ص17) .

ويؤكد ديمينج على أهمية المجتمع الذي تتم فيه العملية، لأنه يمثل جزءاً من مدى العملية، هذا المجتمع يتضمن المستهلكين والعاملين وكل شخص يتأثر بعمليات المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، إنه لمن المهم إدراك أن المجتمع المتوافق المنسجم يدعم أنشطة المنظمة، ويجعلها تقوم بأنشطتها بسهولة لإنجاز الجودة

الشاملة، حيث أن التدعيم المقدم من المجتمع يضمن عقبات أقل في مقاومة التغيير ( محمد ، 2005، ص173) .

**مبادئ إنموذج ديمينغ الاربعة عشر التي حددها خلال عمله في اليابان :**

**اولاً :** تحديد أهداف ثابتة للمنشأة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.

**ثانياً:** انتهاج فلسفة الجودة يجب أن يمثل قراراً يشترك فيه كل فرد في المؤسسة .  
**ثالثاً:** تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ، ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر.  
**رابعاً:** عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.

**خامساً:** تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.  
**سادساً:** التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.

**سابعاً:** تنمية صفة القيادة لدى المديرين، وتعميم الممارسات الحديثة.

**ثامناً :** الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت، فهذه النظرة، نظرة قصيرة الأمد، وتؤثر سلباً في تحقيق مستوى جودة عالية، وفي رضا المستفيدين.  
**تاسعاً:** إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.

**عاشراً :** أن يكون أسلوب العمل تعاونياً من خلال فرق العمل.

احد عشر : التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

اثنا عشر : توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم، وإبعاد شبح الخوف عنهم.

ثلاثة عشر : إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة.

اربعة عشر : العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر ( عقيلي ، 2001، ص57-58).

## 2- والتر شيوارت (Walter Shewhart)

كان مسئولاً عن قيادة جهود العاملين في معامل شركة " بل " للهواتف لتطوير أسس علمية للتحكم الإلكتروني في جودة صيانة المنتجات بإنشائه حدود مراقبة توضح كل مرحلة من مراحل الإنتاج ، وقد تمخضت أفكاره في كتابه " مراقبة الجودة " الذي نشره عام ١٩٣١ م ، الذي قام على قناعة مؤداها أن عملية مراقبة الجودة عملية مستمرة ، وليست مجرد وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء والعيوب ( زاهر ، 2005، ص88) ، وهو أول من قام بنشر بحث عن الجودة بعنوان " التطبيقات الإحصائية كمساعد في الحفاظ على الجودة للمنتجات المصنعة " ، حيث قدم في هذا البحث لأول مرة مفهوم خرائط مراقبة الجودة والتي أصبحت من الوسائل الأساسية التي تستخدم في الرقابة على الجودة في جميع المنشآت الصناعية (عبد المحسن ، ٢٠٠٢، ص17).

## 3- فيليب كروسبي Philip Crosby:

أكد كروسبي أن تكون جهود جميع القيادات الإدارية تعاونية من أجل تحقيق الجودة المرجوة ، وذلك عن طريق ترجمتها كما تريد تحقيقه مستقبلاً بلغة الجودة ودور كل المنتسبين في تحقيق الهدف المطلوب (عقيلي، 2001، ص224) .

وركز على عدد من الميادين المهمة والممارسات من أجل تطوير برنامج خاص بالجودة، يشمل مشاركة الإدارة ومسؤوليتها عن الجودة ومكافأة الموظفين وتعليمهم فضلاً عن تخفيض تكلفة الجودة والتأكيد على الحماية بدلاً من التفتيش، وعمل الأشياء على نحو صحيح من أول مرة من دون عيوب (Woods , 1988 , P.25) .

ويرى كروسبي أن ما تتطلبه الجودة لكي تكون في تطور مستمر هو من خلال:

- 1- إن يتم تطوير ثقافة الجودة بما يلائمها من متغيرات .
  - 2- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
  - 3- إن الزبون ( المستهلك ) ذوي إدراك كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات التي تقدم اليه .(الصليبي، 2008، ص36)
- وأشار أن سبب الأخطاء التي تحصل في المؤسسة إنما يعود أما إلى نقص المعرفة الذي يمكن التخلص منه عن طريق التعليم والتدريب، أو نقص الانتباه الذي يمكن علاجه بالتزام الموظفين واهتماماتهم، وشدد ( كروسبي ) -أيضاً- على أهمية نمط الإدارة ودورها في نجاح الجودة وتطويرها، وعدّ كروسبي مقاييس النضج في إدارة الجودة وتكلفتها أدوات ضرورية للمديرين لتقويم وضع الجودة في المؤسسة (Grosby,1984,P.15) .

- كما يرى كروسبي ان خطوات برنامج تحسين الجودة يجب ان تكون كالآتي:
1. ان يكون هناك التزام واضح في الادارة نحو تحسين الجودة.
  2. ايجاد فرق تحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
  3. ايجاد مقياس للجودة لمعرفة ما اذا كان هناك أية مشاكل حالية او محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
  4. تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الادارة.
  5. زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
  6. اتخاذ الاجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة .
  7. تشكيل لجنة لبرنامج خلو المنتج من العيوب.
  8. تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
  9. تخصيص يوم خلو المنتج من العيوب لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود ادارة الجودة الشاملة وان هناك تغييرا قد حدث في المؤسسة.
  10. تشجيع الافراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع اهداف لهم لتحسين الجودة.
  11. تشجيع الموظفين على ابلاغ الادارة عن أية صعوبات يواجهونها عند انجاز اهداف تحسين الجودة.
  12. تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.
  13. تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.
  14. تكرار كل الخطوات السابقة والتاكيد على عملية تحسين الجودة يجب ان تكون مستمرة و لا تنتهي ابداً (ابو نبعة ومسعد، 1998، ص 72-73).



## 4- جوزيف جوران (Joseph Juran):

يعد (جوران) من المعلمين الاوائل للجودة ، فقد اسهم بمنشوراته في تنمية نظريات الجودة وتطويرها (العاني و آخرون، 2002، ص20) وعمل لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة الكتريك ( Goetsh & Davis,1994,p.26)، والف كتباً عديدة عن ادارة الجودة الشاملة نالت الاهتمام الكبير في العالم (عقيلي، 2001، ص198) وقدم جوران ان تكون الجودة هي مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة (الدراكة والشبلي، 2002، ص22).

تركز فلسفة جوران عن برامج ضبط الجودة على الابعاد الادارية الثلاثة التالية:-

- 1- **تخطيط الجودة** : التخطيط الاستراتيجي يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة ، حيث تقوم الادارة بوضع الاهداف والاوليات، وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق اهداف الجودة مع الاهداف الاخرى للمؤسسة.
- 2- **الرقابة على الجودة** : حيث يتم استعمال طرق احصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من ان السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الانتاج. كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الاداء الفعلي للجودة، ومقارنة الاداء بالأهداف المعدة مسبقاً، ومن ثم تصحيح اية انحرافات ما بين الاداء والاهداف.

3- **تحسين الجودة** : وذلك من خلال :-

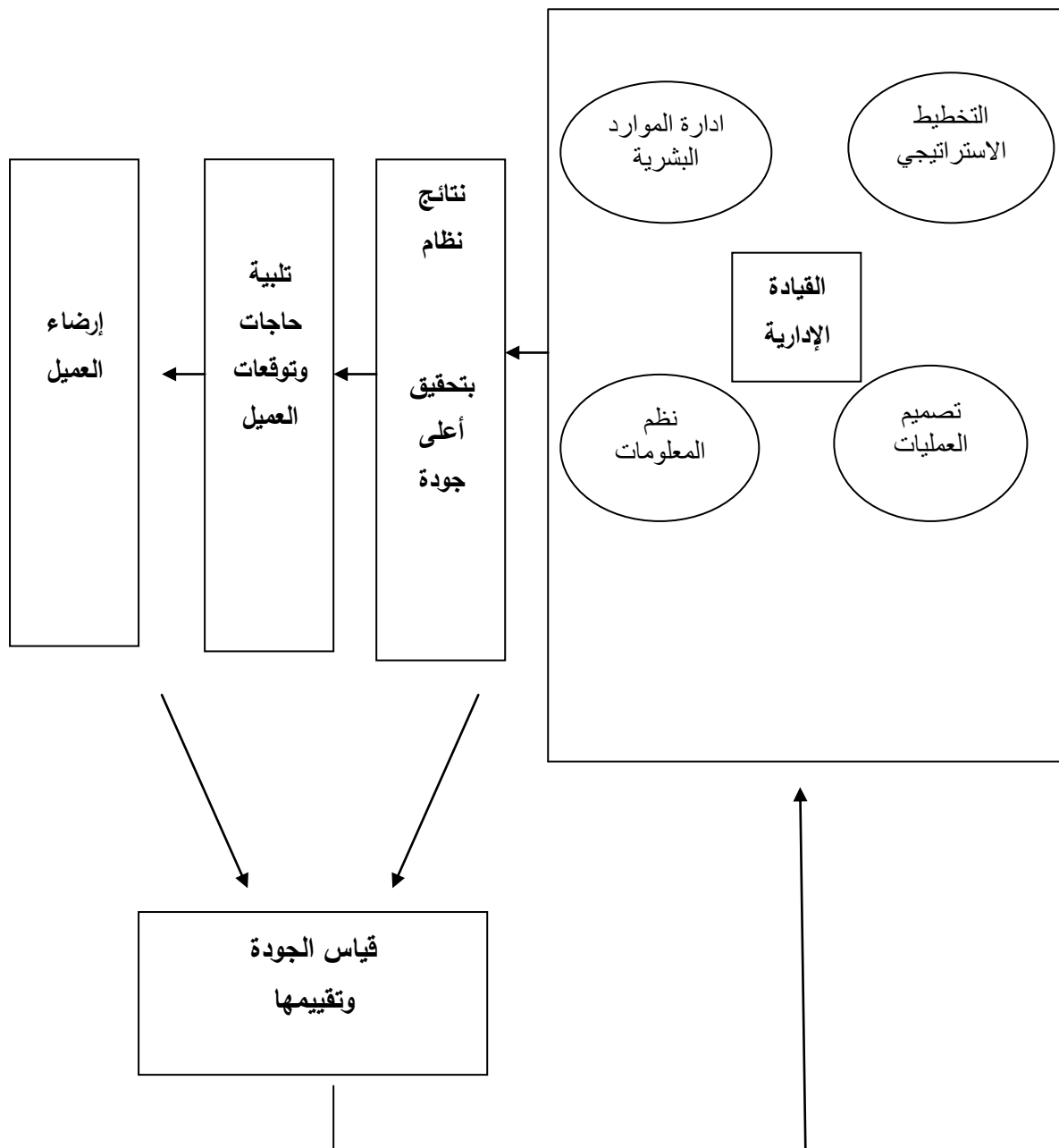
1. ايجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة .
2. التعرف على المجالات التي تحتاج الى تحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.
3. ايجاد فريق المشروع ليكون مسؤولاً عن انهاء كل مشروع للتحسين.

4. تزويد فريق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة اسبابها والعمل على حلها. (الترتوري و جويحان،2009، ص 47)

### 5- مالكولم بالدرج (Malcolm Baldrige):

احد رواد إدارة الجودة الشاملة في أمريكا, وسميت جائزة باسمه, وتمنح هذه الجائزة للمؤسسات التي تنجح في تطبيق معايير هذه الجائزة, وأشار بالدرج أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامجاً إضافياً تطبقه المؤسسة لكي تهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القديم الذي تسير عليه, بل إنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة, وأنها فلسفة إدارية جديدة. (مجيد و الزيادات,2007,ص69), ووضع بالدرج إنموذجاً لضبط الجودة في المؤسسات الصناعية والتجارية والتعليمية شكل (1) يوضح ذلك .

ويتكون أنموذج بالدرج لضبط الجودة من سبعة معايير هي ( القيادة الإدارية - التخطيط الاستراتيجي للجودة - إدارة المعلومات الإدارية - إدارة الموارد البشرية - إدارة العمليات - ضمان الجودة - التركيز على المستفيد ) (عبد الجواد,2000,ص26, 27)



شكل (1)

معايير جائزة مالكولم بالدريج ( علوش ، 2009، ص26)

**متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:-**

بما أن نظام الجودة الشاملة يهدف إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة ، ويعمل على تحقيق أفضل النتائج المرضية من خلال الإنتاج المقدم وبواسطة الأداء الجيد ، فإن ذلك هو ما تفتقر إليه المؤسسات التعليمية لدينا ، إذ أن النظام التعليمي يحتاج إلى مثل ذلك خاصة في زمن الانفجار المعرفي والتقني الذي يشهده عالم اليوم .

ومن أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:

1- **مسئولية الإدارة العليا بالجامعات والكليات :** وتنطوي تلك المسؤوليات على عدة محاور هي :

- سياسة الجودة الشاملة جزء من السياسة العامة للجامعة ، ويكون رئيس الجامعة وعميد الكلية والوكلاء المسؤولين عن تطبيق وتحقيق رغبات وتوقعات طلابها.  
- تنظيم مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين بالجامعات يحدد فيها توصيف وظيفي واضح.

- توافر الكفاءات المؤهلة والمدرية القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل.

2- **مراقبة العملية التعليمية داخل الجامعة :** ويقصد بذلك إعداد الجداول الدراسية وتخصيص القاعات لها، ونظام التقويم المتبع مع الطلاب والعاملين، وأسلوب انعقاد اجتماعات الأقسام والكلية، واللوائح الداخلية للكلية، وأساليب الإشراف العلمي .  
(أحمد، 2007:ص168-170 ) .

3- **إجراءات ونظم الجودة :** يجب أن يتضمن نظام الجودة التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية، مع ملاحظة أن يكون نظام الجودة ملائم لحجم الجامعة وإمكانياتها المادية والبشرية.

4-تخطيط جودة التعليم : لابد من إعداد خطة للجودة حتى يتم التأكد من أن سياسة الجودة والأهداف الموضوعية لها قد تم تغطيتها .

5-المراجعة الداخلية والمستمرة للجودة :هذا من شأنه أن يؤدي إلى التحسن المستمر للعمليات والجودة .

(مصطفى،2005:ص334 )

وذكر (Heizero) عدداً من المتطلبات وهي :

أ- توافر القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة .

ب- التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى .

ج - فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها .

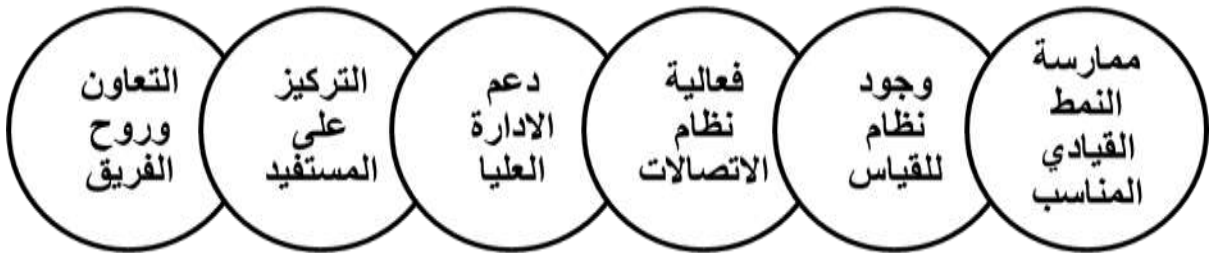
د - تصميم أنظمة وأساليب لتوفير الجودة في المنتجات والخدمات .

هـ - وضع برامج التطوير والتحسين المستمرين لضمان الجودة الشاملة .

ي- تعلم وتدريب الموظفين على أدوات الجودة الشاملة .

(Heizer , 1996 , P. 728-729) .

اما ( جودة ، 2004 ) يرى بان متطلبات الجودة هي كما موضحة في الشكل (2):



شكل (2) متطلبات الجودة

الشكل من عمل الباحثة

ويرى ابراهيم (2003) بان المتطلبات التالية عوامل اساسية لتبني فلسفة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي :

- 1- ايمان الادارة العليا بأهمية تطبيق الجودة الشاملة، وادراكها لمسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة.
- 2- تحديد الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها .
- 3- ان تكون الاهداف التي تريد الادارة تحقيقها موجهة لاحتياجات المستهلك ورغباته في المدى الطويل.
- 4- يجب ان تكون جميع اقسام المؤسسة متعاونة.
- 5- تدريب العاملين على نماذج حل مشكلات الجودة وضرورة ادخال تحسينات على الاساليب المتبعة في المؤسسة.
- 6- ان تكون هناك قاعدة معلوماتية عريضة من البيانات والمعلومات تركز على فلسفة الجودة النوعية وترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- 7- منح الموظف الثقة، وتشجيعه على اداء عمله، واعطاؤه السلطة اللازمة لاداء العمل المنوط به دون تدخل الادارة في عملية التنفيذ.
- 8- الابتعاد عن الخوف في تطبيق الجودة.(استيتة وسرحان،2008، ص101)

### الاهتمام بالجودة الشاملة :

اصبح الاهتمام بالجودة الشاملة بشكل واسع جدا في كافة المجالات وخاصة في مجال التعليم ، لحدوث التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية السريعة والتعليم هو اساس تلك التطورات، وقد تزايد هذا الاهتمام بالجودة على نحو كبير في منتصف السبعينات من القرن العشرين نتيجة للعوامل التي فرضتها الظروف في تلك الفترة، ولعل ما كتبه الباحثون والمختصون من دراسات وبحوث تناولت موضوع اهمية الافادة من الجودة الشاملة في العملية التعليمية .

فقد وضع (عبد العزيز، 2000) عددا من الفوائد التي لها اهمية كبيرة حال تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم.

1. دراسة متطلبات المجتمع وحاجات افراده.
2. اداء الاعمال على نحو صحيح وفي اقل وقت وباقل تكلفة .
3. تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجمعي وعمل الفريق.
4. اشباع حاجات المتعلمين وزيادة الاحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
5. تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر التدريسين والطلاب وافراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس والمبادرة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
6. تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية او المهارية او الاخلاقية.
7. بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
8. توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
9. تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الاقسام والادارات والوحدات المختلفة في المؤسسة التعليمية.
10. تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم.
11. تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين ولافراد المجتمع المحلي، والافادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.(عبد العزيز، 2000،ص 9-10)

ويرى باحثون اخرون بان الاهتمام بالجودة يمكن توضيحه بالنقاط الآتية:

#### 1- أهمية الجودة للعملاء ( الزبائن ) :

أ - إدراك متطلباته ورغباته لتحقيق ما يريده .

ب- التكيف مع المتغيرات المختلفة بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

ج - توقع متطلبات ورغبات العميل (الزبون) في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً .  
( عقيلي ، 2001 : 42 ) .

2- أهمية الجودة للمجتمع: للجودة استراتيجية كبيرة على مستوى المؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام في مختلف مفاصل المؤسسة فهي احد أهم العناصر الأساسية لتحديد حجم الطلب على المنتج ( العزاوي ، 2006 ، ص 27 ) .

3- أهمية الجودة للمؤسسة :

- أ. ولاء العملاء ( الزبائن ) .
  - ب. سمعة رفيعة ومكانة عالية في سوق العمل .
  - ج. اخلاص الموظفين : حين تنتج المنظمة خدمات ذات جودة عالية فإن موظفيها يفخرون بها ويكون مستوى الرضا لديهم مرتفع .
  - ز - كلف اقل .
  - ح . جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين .
- ( Haksever , et al ., 2000: 329 )

وترى (ابراهيم،2012) ان اهمية الجودة في التعليم، تكمن في انها:-

1. نظام عالمي وهو سمة العصر الحديث(عصر اقتصاد المعرفة)
2. تؤكد على استمرار عمليات التحسين والتطوير، وتحديد معايير مستويات الجودة المطلوبة.
3. الجودة مرتبطة بتحسين الانتاج.
4. تسعى الى تطوير المهارات القيادية والادارية.
5. تسعى الى تقليل الهدر الفاقد.
6. نظام يتصف بالشمولية في مختلف المجالات.



7. يدل على عدم جدوى بعض الانظمة والاساليب السائدة في الجامعات في تحقيق الجودة المطلوبة.
  8. تعني الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية.
  9. تركز على التعرف على احتياجات العميل، والسعي لتحقيقها من خلال اعداد استراتيجية تحسين الجودة.
  10. تؤكد على التخفيف من تعدد مستويات الهيكل التنظيمي.
  11. تعني اتخاذ القرارات الموضوعية وباسلوب علمي.
  12. تركز على العمل بروح الفريق.
  13. تحفز العاملين على تحمل المسؤولية، وتمنحهم الثقة بالنفس والاعتداد بها.
- (ابراهيم، 2012، ص201-202)

### مفهوم الجودة في التعليم :-

الجودة في التعليم تشير إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي ، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في الخدمة التعليمية وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات ، والجودة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية ( الورثان ، 2006 ، ص5) .

تختلف الجودة بحسب الغاية والمضمون والزمان والمكان ، وتختلف أيضاً بحسب الأشخاص والفئات المعنيين مباشرة في الجودة (مثل الأهالي ، والمعلمين ، وصانعي السياسات وأرباب العمل ... الخ ) وتشدد كل فئة من هذه الفئات على مكونات معينة من مكونات الجودة ، وينطبق الأمر نفسه على عناصر كل فئة حيث الاختلاف في النظرة والرأي ، مما يولد حشداً من الآراء يؤدي إلى بروز فوارق أفقية

في مفهوم الجودة ( cheng 1997, Beeby1969, Kellaghan and Greany ) (2001, .

فالجودة في التعليم وفقا لـ ( دراس 1994 ) تعد استراتيجية تركز على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تستمد قوتها من المعلومات التي نستطيع من خلالها استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم من أجل تحقيق التحسين والتطوير المستمر للمؤسسات التعليمية بشتى مجالاتها (دراس ، 1994 ، ص 15) .

اما (ابو دف 2007) فقد عرفها بأنها " عملية تستهدف تحقيق منتج تعليمي عالي الجودة، من خلال توفير المدخلات اللازمة والعمل على تحسينها بما يحقق الأهداف المنشودة وفق معايير محددة، ويكفل تلبية حاجات سوق العمل، ويكون الدافع الأساسي لذلك كله الحرص على إرضاء الله عز وجل (ابو دف، 2007:ص11).

ويرى ( عطية 2008) ان الجودة في التعليم هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع المنتج التعليمي وتحسينه بما يلائم رغبات المستفيدين وقدراتهم وسماتهم المختلفة (عطية ، 2008: ص 111) .

أما (رودز) فقد عرفها بأنها عملية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثير قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة (حامد، 2008، ص 198) .

وهناك ثلاثة جوانب تميز معنى الجودة في التعليم ، هي :

1-جودة التصميم : وتعني تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن

تراعى في التخطيط للعمل .

- 2- جودة الاداء : وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة .
- 3- جودة المخرجات : وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة . (احمد، 2007، ص154)
- يعد تحسين جودة التعليم أولوية ملحة في إطار العمل العربي من أجل تحقيق أهداف التعليم للجميع كماً وكيفاً ، كما أصبح توفير تعليم متميز في مجمل العمليات والمهارات التعليمية هدفاً تلميه متطلبات التنمية والتعامل الفاعل مع متغيرات العولمة ومواجهة تحديات المنافسة في السوق العالمية ، وتستدعي هذه الأولوية التركيز على تطوير الهيئة التدريسية ، كما تستدعي أيضاً تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقييم ( تقرير التنمية الإنسانية العربية ، 2003 م ) .
- لقد بدأت حركة تعزيز الجودة في الولايات المتحدة للجامعات والكليات منذ الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ كانت مؤسسات الولايات المتحدة للتعليم العالي تكافح من أجل الجودة. وتؤكد مجموعة من الإجراءات الكمية التي تعدها مؤشرات على الجودة. (Simes and Simes , 1998, P.8)
- ولعل الباحث النيوزلندي شارلز بيبي (Sharless Bebey) هو الذي يعود له الفضل في ذلك، إذ لفت الانتباه إلى مسائل النوع والجودة في التعليم، وإلى إمكانية التخطيط بل ضرورته، لرفع جودة التعليم .
- وفي عام (1969) تم عقد ندوة بإشراف (المعهد الدولي للتخطيط التربوي) في باريس التابع لمنظمة اليونسكو، إذ دعي بيبي نفسه ليكون منسقا العام، وضمت كبار الاقتصاديين والتربويين من مختلف انحاء العالم، وكانت الندوة بعنوان (مسائل الجودة في التخطيط التربوي) وكان لها وقعها الكبير الذي ما زال يتردد في البحوث حتى اليوم (الأمين، 1995، ص152-157) .

وبالرغم من جميع الدعوات التي تنادي بجودة التعليم، إلا أن الأفكار لم تتبلور بالجودة كنظام متكامل إلا في نهايات القرن الماضي ، إذ ازداد الاهتمام بالجودة على نحوٍ كبير في التعليم لأسباب كثيرة فرضتها الظروف من حيث التطورات الاقتصادية، والتقدم العلمي والتكنولوجي، وزيادة الطلب على التعليم .

وفي عام (1991) بدأ الاهتمام الفعلي بالجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، إذ تأسس اتحاد اشتمل على مجموعة من المنظمات المهنية مثل جمعيات الأعمال وغيرها فضلاً عن الجامعات الأميركية، فقد سعى هذا الاتحاد إلى تحقيق الأهداف التعليمية الآتية:

- 1- جعل الجودة من المفاهيم التي تخدم مختلف العمليات التعليمية لجميع المدارس والجامعات في الولايات المتحدة.
- 2- إدخال حصص الجودة الشاملة في المناهج الدراسية للطلبة .
- 3- تحسين جودة محتوى المواد والمستلزمات التعليمية الأخرى .

(أبو نبعة ومسعد، 2000، ص 145 )

وبدأ الاهتمام بالجودة الشاملة في العالم العربي مع بداية القرن الحادي والعشرين ، إذ عقد المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج العربي برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي للمدة من (23-26/6/2002) في الدوحة بقطر ، وتضمن الإجراءات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المجال التربوي ( الناصر ، 2007 ، ص 58 ) .

واستطاعت المملكة العربية السعودية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس الرواد والحصول على شهادة الجودة العالمية ( أيزو 9002 ) وذلك في العام 1997 من لجنة الخبراء الدوليين لتكون أول مؤسسة تربوية في المملكة العربية السعودية وفي العالم العربي تتال هذه الشهادة الدولية ( بدح ، 2003 ، ص 25 ) .

أما في العراق فقد عقد المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي في عام 2001 الذي ناقش معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي ، وكذلك تم عقد ندوة من قبل أساتذة ومتخصصين في جامعة بابل في تموز/2007 تحت عنوان ( لنبدأ الخطوة الأولى في تطبيق أنظمة الجودة للأيزو (9001) من أجل التقدم لبلدنا ) التي أوصت بإشاعة ثقافة الجودة الشاملة وأكدت أهميتها في المؤسسات التعليمية الجامعية .

وإن الجودة في إطار المؤسسة التعليمية والتربوية تضم مجموعة من المضامين أهمها :

- 1-الاخلاص في العمل .
- 2-اعتماد أسلوب العمل الجماعي .
- 3-استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة .
- 4-تقليل الأخطاء الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية .

### مبادئ الجودة في التعليم:-

تتكون الجودة في المؤسسات التعليمية من عدة مبادئ من أجل تحسين الجودة فعندما تتبناها المؤسسة تكون بمثابة الركيزة الأولى لتحسين جودة العملية التعليمية.

ومن أبرز هذه المبادئ لتحسين الجودة في التعليم هي:

- 1- المشاركة : تأتي عن طريق تحمل الطلاب واصحاب القرار في المؤسسة التعليمية المسؤولية بامتلاكهم لمهارات الجودة وحل المشكلات.
- 2- المبادأة : أن هيئة التدريس والإدارة يجب أن يخلقوا لأنفسهم قيم جودة محددة داخل المؤسسة، وذلك بالتخلي عن الأساليب الروتينية داخل المؤسسة.

- 3- التطوير المستمر: وذلك لتحقيق تدعيم قيم التربية لدى الطلاب من خلال التفاعل المستمر.
- 4- سرعة رد الفعل :يقصد بها الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلك.
- 5- الرؤية الاستراتيجية : لدى كل من الطلاب والمعلمين والآباء وترجمتها إلى خطط مستقبلية ، و تشمل جميع أعضاء المؤسسة.
- 6-المنفعة والتعاون :مع سائر المؤسسات الإنتاجية في المجتمع من خلال تبادل المنافع . ( منصور ، 2005،ص86)

### الخطوات الأساسية لتحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية :

- الخطوة الأولى :** التزام وتعهد الإدارة العليا في المؤسسة بتنفيذ برنامج الجودة وتدعيمه، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم الجودة الشاملة.
- الخطوة الثانية:** إيجاد رسالة ورؤية واضحة ومحددة للمؤسسة، تتضمن الأهداف العامة و أهداف الجودة التي تسعى إلى تحقيقها.
- الخطوة الثالثة :**تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها ، ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج الجودة.
- الخطوة الرابعة :**تكوين استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة ، بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لها ، ودمج نشاطاتها ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة للجودة الشاملة داخلها.
- الخطوة الخامسة :** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج الجودة، وهل سيكون على مستوى المؤسسة بشكل كلي أم جزئي، أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج وتحديد مدى الاستعداد والجاهزية للتغيير والتنفيذ.

**الخطوة السابعة:** التأكد من أن إدارات و أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة الخدمات المنتجة لاحتياجات المستفيدين، وتعديل المقاييس والأنظمة الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

**الخطوة الثامنة :** إدخال وتطبيق برنامج الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل : الكيفية التي سوف يكون عليها التنفيذ، والهيكل التنظيمي الملائم وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين، و الإجراءات والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

**الخطوة التاسعة :** مراقبة وتقييم النتائج باستمرار، لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة.

**الخطوة العاشرة :** إعلان نجاح برنامج الجودة، ومكافأة وتقدير العاملين المشاركين في جهود التحسين، وتعديل استراتيجيات برنامج الجودة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل وحدات و أقسام و إدارات المؤسسة. ( وحدة الجودة والاعتماد الاكاديمي ، 2010 )

ويرى الناصر 2007 ان الخطوات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم هي :

- 1- تحديد أهداف مؤسسات التعليم العالي وفلسفتها، بما يتلاءم مع نظام الجودة.
- 2- تبني أسلوب فعّال للقيادة على جميع المستويات الإدارية .
- 3- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم النظر الدائم لماضي العملية الإدارية .
- 4- القضاء على العوائق التنظيمية بين العاملين في الكليات والأقسام العلمية والاعتماد على سياسات أكثر واقعية، والتأكد من تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب رفض الانماط الثابتة في الإدارة والتنظيم وتقبل مفاهيم جديدة.
- 5- الابتعاد عن الفردية في العمل.

6- التخلص من تقويم أداء العاملين المبني على مقارنتهم بعضهم ببعض.

7- العمل على أن يكون الطالب هو المحور الرئيس للعملية التعليمية التربوية.

(الناصر، 2007، ص64)

### القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة

تتضمن الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة العديد من القيم التي تساعد

على التطبيق الناجح والفعال لتلك الفلسفة هي كالاتي:-

1. الوضوح : ان تكون كل مبادئ واهداف وبرامج الجودة الشاملة واضحة لجميع

الافراد العاملين في هذا المجال ليتمكنوا من تقديم كل ما لديهم ويظهروا ولائهم

للمؤسسة لا نجاح برنامج المراد تنفيذه في المؤسسة.

2. المشاركة: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ

القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين، مع تغيير اتجاهات جميع العاملين

بما يتلاءم مع تطبيق نظام الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال

بين جميع العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.

3. استبعاد الخوف: ان الخوف من الفشل من تطبيق برامج الجودة الشاملة في

المؤسسة يعكس مردوداً سلبياً على الافراد العاملين في البرنامج.

4. التعاون بدلا من التنافس: ان التعاون بين الافراد يعطي ثماراً ايجابية للمؤسسة

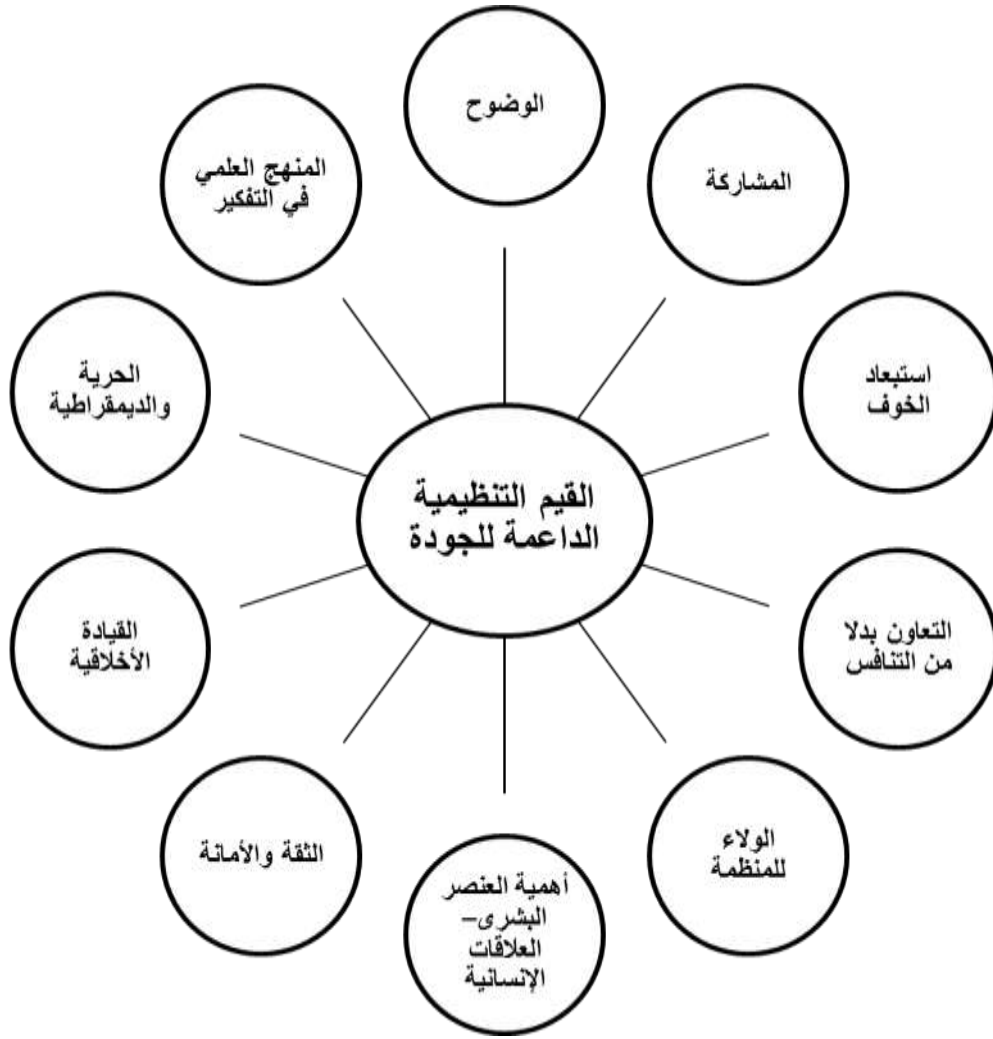
بل يحفز العاملين على العطاء وحب الاخرين قال رسول الله صلى الله عليه

وسلم((وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان)) و قال

(صلى الله عليه وسلم) ((حب لأخيك ما تحب لنفسك)).



5. الولاء للمنظمة: اذا كانت الادارة العليا داعمة للجودة وتشعر الافراد القائمين على البرنامج بان هذا العمل ثماره للجميع وانهم اسرة واحدة ستجد انهم سيكون ولائهم للمؤسسة.
  6. اهمية العنصر البشري والعلاقات الانسانية: لا يمكن تنفيذ أي خطط او برامج الا بوجود افراد يعملون على تنفيذه وانجاحه وان الترابط والتاخي بين الادارة العليا للبرنامج وباقي الافراد العاملين في المؤسسة سيجعلها مؤسسة ناجحة متميزة.
  7. الثقة والامانة: ان تظهر الادارة العليا ثقتها العالية في العاملين معها وتشعرهم بانهم محل ثقتها وانهم امناء وتخولهم بالتصرف في كل شيء .
  8. القيادة الاخلاقية: يجب ان تكون القيادة العليا تتمتع بالاخلاق العالية والسامية وتتصف بالمرونة والتعاون مع العاملين معها.
  9. الحرية والديمقراطية: اعطاء الحرية الحق في التصرف حسب الخطة والهدف الموضوع لإنجاح البرنامج.
  10. المنهج العلمي في التفكير: لنجاح أي مشروع لابد من وضع اهداف وخطط علمية رصينة. ( محمد ، 2005، ص115-116)
- واعدت الباحثة القيم الداعمة للجودة في مخطط يوضح تلك القيم وكما مبين في الشكل (3)



شكل (3)

القيم التنظيمية الداعمة للجودة (الشكل من عمل الباحثة)

### أهمية تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

أن نظرية الجودة التعليمية هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق ، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات (Abernathy & Serfass , 1992 , P. 14) .

وتكمن أهمية تطبيق جودة التعليم في في مؤسساتنا التعليمية عامة والجامعات بشكل خاص الى الفجوة العلمية بين مجتمعاتنا والمجتمعات المتقدمة التي تزداد في كل لحظة ، ويمكن حصر اهمية تطبيق جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بـ :

- 1- توفير المعلومات ووضوحها لدى العاملين جميعاً.
  - 2- الإسهام في حل المشكلات التي تعيق العملية التعليمية.
- (الصرن,2001,ص49, 51)
- 3- تؤدي الى خفض التكاليف وتقليل الاخطاء .
  - 4- تعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية من حيث طريقة العمل وطريقة اداء المعلومات والعاملين واهداف المؤسسة التعليمية .
- ( مجاهد وبدير ، 2006،ص103)
- 5- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات ، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير ( المدخلات - العمليات - المخرجات ) فيها .
  - 6- تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه .
  - 7- إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في الجامعة .
  - 8- أداة تسويقية تمنح مؤسسات التعليم العالي القدرة التنافسية .
  - 9- طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل .
  - 10- تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل .
  - 11- تقديم خدمات أفضل للطلبة ، وهو ما تدور حوله الجودة .
- (Macrobert, 1995, P. 45-52)

**فوائد تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية :-**

- ان تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم الجودة لا يمكن ان يحظى باهتمام الادارة العليا مالم تترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة ، والتي من اهمها:-
- 1-ضبط وتطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوات وتحديد المسؤوليات .
  - 2-الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
  - 3-ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
  - 4-زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والهيئة التدريسية في المؤسسة التعليمية .
  - 5- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
  - 6-توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين.
  - 7-تمكين الإدارة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة ، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً .
- (ابو ملوح ، 2003،ص47)

اما ( الفتلاوي 2008 ) فترى ان فوائد جودة التعليم هي:

- 1-زيادة التفاعل والترابط بين المؤسسة التعليمية وسوق العمل .
- 2-زيادة رضا المستفيدين من ( الداخليين والخارجيين) عن نظام التعليم من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة.
- 3-التطوير المستمر لأساليب أداء الاعمال والمسؤوليات وبما يتوافق مع متطلبات الأفراد والمجتمع وسوق العمل.

4- معالجة الصعوبة التي تواجه المؤسسات التعليمية بشكل علمي وموضوعي ودقيق.

5- دفع الطلاب نحو القناعة بتطوير مهارات التعليم والتعلم.

6- زيادة فرصة الأداء التربوي الجيد.

7- اشاعة نظام متكامل ومدرّس وموضوعي للمؤسسة التعليمية.

8- التقليل من بيروقراطية الادارة إلى حد كبير.

(الفتلاوي، 2008، ص 92-93)

اما (ابراهيم) فترى ان هناك فوائد كثيرة لاستخدام الجودة الشاملة منها:

1- التحسين المستمر للعملية التعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة.

2- تطوير المهارات القيادية والادارية للمدراء والقادة العاملون في المؤسسات التربوية التعليمية.

3- الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

4- توفر ادوات ومعايير لقياس الاداء.

5- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيدين.

6- تقليل التكلفة مع تحقيق الاهداف المنشودة. (ابراهيم، 2012، ص 242)

### **مؤشرات غياب الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :**

ان المركزية في اتخاذ القرار وضعف الاتصال الفاعل بين الادارة العليا في المؤسسة التعليمية والعاملين فيها ، وافتقارها الى قاعدة بيانات شاملة ، وعدم تلبية مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل وارتفاع معدلات البطالة ، هي دلالة لغياب الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

وأشارت البياتي 2009 الى بعض مؤشرات غياب الجودة الشاملة ب :

- 1- تدني دافعية الطلاب للتعلم .
- 2- تدني تأثر الطالب بالمؤسسة التعليمية .
- 3- زيادة عدد حالات الرسوب , والتسرب من الدوام .
- 4- تدني دافعية الاساتذة والمعلمين للتدريس .
- 5- العزوف عن العمل في هذا المجال .
- 6- زيادة الشكاوى من جميع الاطراف .
- 7- تدني رضا أولياء الامور عن التحصيل العلمي لأبنائهم .
- 8- تدني رضا المجتمع .

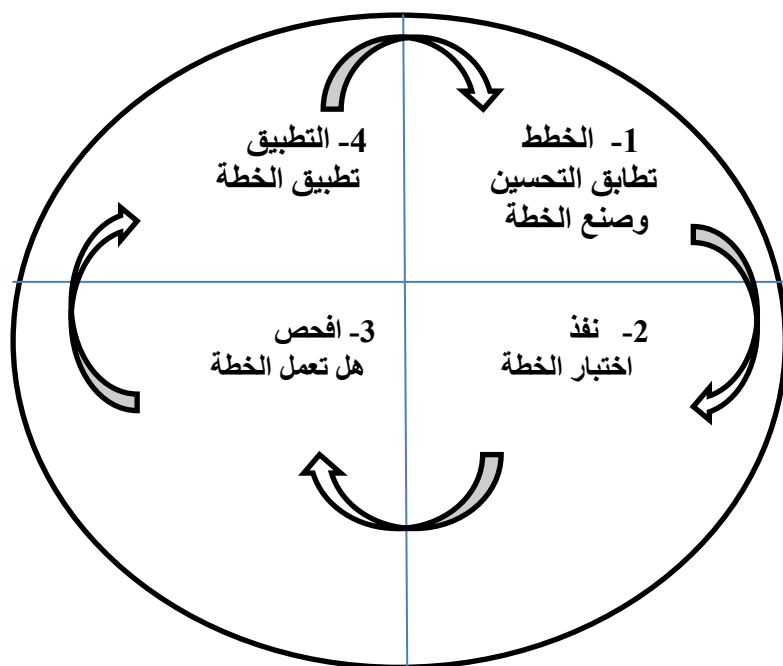
( البياتي ، 2009 ، 109 )

### مراحل تطبيق الجودة الشاملة :

هناك خمس مراحل لتطبيق الجودة الشاملة وهي كالآتي:-

1-مرحلة الاقناع / الاعداد:- وتبني الإدارة العليا للجودة وهي المرحلة التي تسبق البناء وتتطلب دراسة مدى الحاجة الى الجودة الشاملة (احمد 2003،ص181).

2-مرحلة التخطيط:- وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الاعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة ، إذ يجري استخدام المعلومات التي جمعت خلال مرحلة الاعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ، ويجري استخدام دائرة (Deming) المعروفة (PDCA) في التخطيط لمنهجية التنفيذ ، شكل (4) يوضح ذلك :



شكل (4)

دائرة دمنج في التخطيط

(Jablonski, 1991: 38)

3-مرحلة التقييم:- ويتم في هذه المرحلة طرح بعض التساؤلات حول جوانب القوة والضعف في المؤسسة قبل التطبيق. كما تشتمل هذه المرحلة على إجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة وعلى جميع المستويات(الترتوري وجويحان ، 2006،ص37) .

4-مرحلة التطبيق:- ضمن هذه المرحلة تبدأ عمليات تدريب جادة مبرمجة للمديرين والعاملين في فرق عمل وبدعم وإسناد من قبل المجلس الاستشاري للجودة، وتستهدف برامج التدريب الى خلق الادراك والوعي بالجودة الشاملة وتنمية المهارات ويشمل التدريب إكتساب العاملين مهارات في (كيفية جمع وتحليل المعلومات ،أدوات وتقنيات ضبط الجودة) .

5-مرحلة تبادل ونشر الخبرات:- بموجب هذه المرحلة وفي ضوء الخبرة المكتسبة يجري عرض نتائج تطبيق الجودة الشاملة ، إذ يجري دعوة جميع المتعاملين مع المؤسسة وإقناعهم بالمزايا وتحفيزهم على المشاركة في التحسين المستمر بعد اطلاعهم على النتائج بما في ذلك إشراك جميع الوحدات والأقسام والفروع البعيدة عن الموقع والتابعة للمؤسسة .

( العاني واخرون ، 2002،ص47).

### معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:-

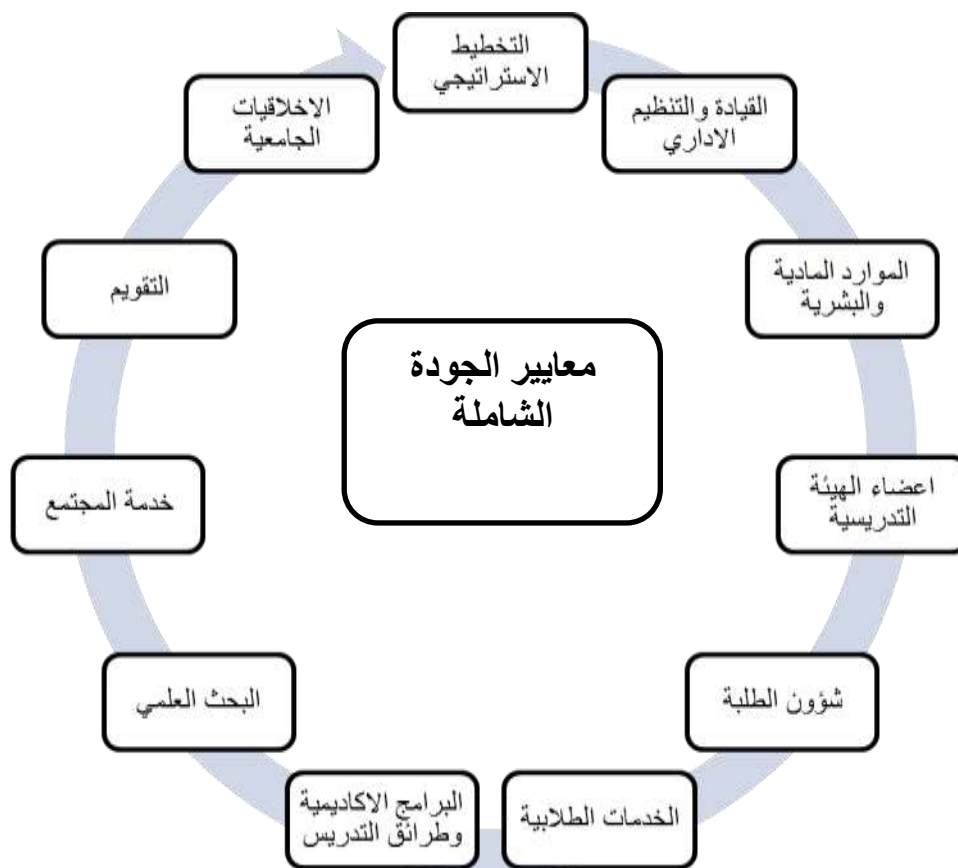
معايير الجودة **Quality Standard** : هي المستوى النموذجي المطلوب للاداء، او الاطار المرجعي الذي يقوم على اساسه الاداء الواقعي ويحدد مدى ابتعاده او اقترابه من هذا المعيار المتبنى (السنبل،2001:ص52) .

أوهي مجموعة من الشروط والأحكام التي تعدّ أساساً للحكم الكمي أو الكيفي من خلال مقارنة هذه الشروط بما هو قائم وصولاً إلى جوانب القوة والضعف (Carter,1997,p.153) .

ويرى زيتون أن المعايير هي " تلك العبارات التي يمكن من خلالها تحديد المستوى الملائم والمرغوب من إتقان المحتوى والمهارات والأداء وفرص التعلم (الزيتون، 2004:ص 115) .

يمثل فهم محاور الجودة أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها وهذه المحاور كما موضحة في شكل (5) هي :





شكل (5) معايير جودة التعليم

الشكل من عمل الباحثة

**أولاً: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :**

الجودة لا تحدث مصادفة ، إنها يجب أن تُخطط ، وبحاجة لأن تكون بنداً رئيساً في استراتيجية المؤسسة، وربما يرجع ذلك إلى أن النقطة المبدئية في تأسيسها تتمثل في قبول التعهد والالتزام طويل المدى للتحسين المتواصل، وهذا يتطلب رؤية للمستقبل وخططاً طويلة المدى لجعل هذا التعهد ممكناً ( Dave&peter,1992,p.11 ) .

يمثل التخطيط الاستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل أحد

الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري (الكثم والبدرانة، 2012:ص190) .

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزًا وتجددًا في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات ( نصيرات والخطيب، 2005، ص 315) .

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع اطار محدد للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما انه يشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (الكثم والبدرانة، 2012:ص190).

وحول أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أشار فريد ( Fred2008) الى العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل: زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الإستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات. (Fred, 2008, P.21)

أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مهمًا لمؤسسات التعليم العالي وذلك من جوانب عديدة، ومن أبرزها: أنه يضع إطارًا لتحديد اتجاهات الجامعة التي تسلكها لتحديد أهدافها المستقبلية، ويمنح الجامعة إطار عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية بين

الجامعات، ويسمح لمناصري الجامعة بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهداف الجامعة، كما يرفع من مستوى الرؤيا لدى المشاركين الرئيسيين لتشجيعهم على العمل بشكل إبداعي نحو التوجيه الاستراتيجي لعمل الجامعة، فضلاً عن مساهمته في إنشاء ساحة حوار بين المشاركين في التخطيط، للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة على الوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها. ( Hax & Majluf, 1996, P.72 )

وذكر شانغ (Chang, 2008) أن أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي تأتي من خلال قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة، ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات. (Chang, 2008, P.43)

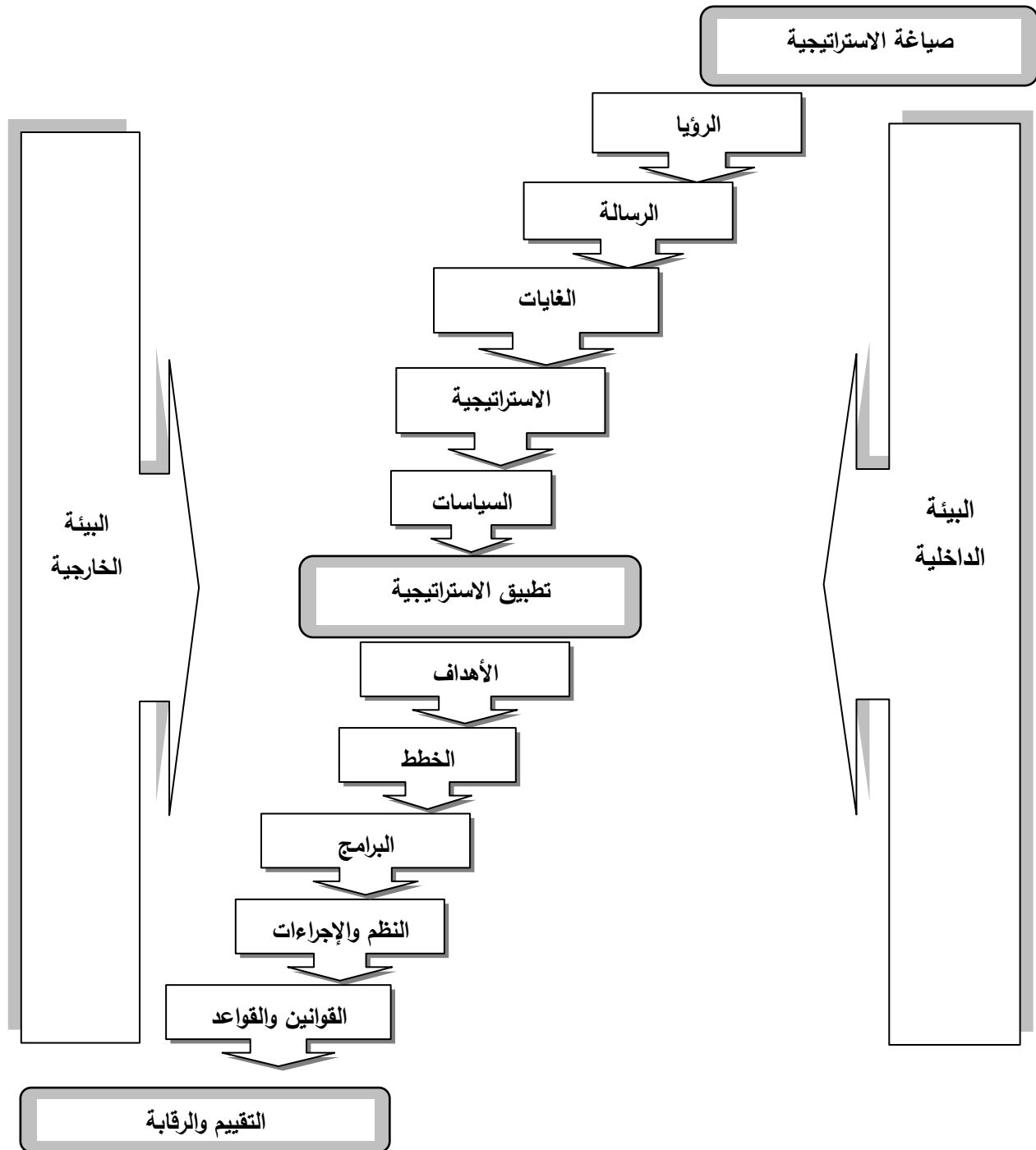
وعلى الرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه معوقات عدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من المؤسسة لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود المتخصصين، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته أو أنه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي (الكلثم والبدرانة، 2012:ص191) .

إن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب علمي يستهدف تحديد الأهداف وتدبير الوسائل ورسم معالم الطريق لتحقيق هذه الأهداف مستغلاً مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجنيد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ ( الكناني ، 2005، ص26 ) .

وإنه يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ، ويقصد بذلك وجوب دعم خطط تحقيق الجودة بصيغ متكاملة من منطلق كون التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة الأبعاد والمعالم والرؤية مع ضرورة سعي الجميع لتحقيق أهداف هذا التخطيط (علوش ، 2009 ، ص 27) .

كما أن إدارة الجودة الشاملة مرحلة طويلة الأجل تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل وبدقة عالية وموضوعية متضمناً جوانب أساسية بدءاً من معرفة وضع المؤسسة السابق ووضعها الراهن والمطلوب تحقيقه ، وخطة المؤسسة من أجل تحقيق ما تريده ( السامرائي ، 2007 ، ص 102-103) .

إن خطط الجودة يجب أن تترجم كيفية الإيفاء بمتطلبات الجودة الشاملة من خلال فعاليات متتابعة محكومة بمدى زمني محدد ( القزاز وآخرون ، 2001 ، ص 22-23) . شكل (6) يوضح إنموذج الادارة الاستراتيجية :



شكل رقم (6) نموذج الإدارة الاستراتيجية

( الفراء، 2005: ص 7 )

كما يرى (لفتة، 2011) ان تقييم معيار التخطيط الاستراتيجي ياتي في الصدارة لاطهاره مدى التزام المنظومة باعداد وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة لمختلف مستوياتها وعملياتها وعلاقتها بالمنظومة الاخرى وفقاً للمؤشرات الآتية:

- 1- مدى وجود خطة موثوقة ومتكاملة وشاملة، تتوفر على امكانيات التنفيذ.
- 2- كفاءة منهجية اعداد الخطة ومدى اعتمادها على معلومات موضوعية وذات مصداقية حديثة.
- 3- درجة تطبيق الخطة ومستوى اشراك العاملين والاطراف الاخرى المعنية بها في اعدادها وتنفيذها.
- 4- منهجية تحديث الخطة وتعديلها. (لفتة، 2011، ص140)

#### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تتضح اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي من خلال شكل (7) :



( الدجني ، 2006 ، ص 71-72 )

#### شكل (7)

معوقات التخطيط الاستراتيجي ( الشكل من عمل الباحثة )

وأن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية. وهذا يدفعنا للتأكيد بأن العمليات التي تؤدي إلى وضع الخطة الاستراتيجية الجيدة يجب أن:

- يشترك كل فرد فيها.
  - ليست مقيدة أو محدودة بافتراضات تأخذها الجامعة بأكملها كأمر مفروغ منها.
  - تتجدد بشكل دائم، وتدفع إلى إلقاء أسئلة جديدة.
  - لا تترك للمخططين أن ينفردوا بها.
  - تستلزم قدراً كبيراً من النقاش والتداول
- (بيترز، 1995، ص 761) .

### **ثانياً: القيادة والتنظيم الإداري Leadership and Management :-**

يعتبر التنظيم الإداري في الجامعة أمراً فريداً من نوعه، وهذه السمة تعكس عدم التماثل بين الجامعة ومثيلاتها من المؤسسات البيروقراطية الأخرى، فالجامعات تختلف عن المؤسسات الأخرى بأهدافها وقيمها وهيكلها التنظيمي، مما يستدعي في معظم الأحيان ، ان تدار الجامعة بفلسفة قيادية ونمط اداري يتفق مع معطيات اهدافها وقيمها ومستوى تعقد هيكلها بما في ذلك نوعية السلطة واسلوب اتخاذ القرارات وتعدد اتجاهات الاتصال. (حرب، 2001، ص 19-20)

وان التنظيم الإداري ليس معادلات رياضية تصلح تنطبق على جميع الجامعات بل هي صفة فنية تتناسب مع ظروف كل جامعة ، ولذلك فان هناك مجموعة من

المبادئ والمعايير يجب ان تراعى عند اعداد الهيكل التنظيمي والاداري. (صبح، 1990، ص3-4)

فلا يوجد خلاف على أن قيادة ادارة الجودة الشاملة تعد امراً حتمياً. ووجود الادارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد. فاذا فشل في ادراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يحقق نجاح ويدخل في اطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى ثقافة ادارة الجودة الشاملة ، ويمكن ابراز اهم مؤشرات القيادة الفاعلة:

1. التزام القيادة الادارية العليا بالجودة وعليها يتوقف جودة اداء الجامعة.
2. مناخ العلاقات الطيبة بشكل تكاملي بين اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والاداريين والقيادات العليا للحصول على اعلى قيم الجودة .
3. تدريب القيادات الادارية بموجب معايير قياسية في ضوء الحاجة والتخصص عند اختيارهم لاشغال المناصب الادارية.

(الكناني، 2005: ص54)

ويرى (لفته، 2011) ان التقييم الاداري لمعيار القيادة يركز على اداء ونوعية ممارسات وانجازات المنظومة وفقاً للمؤشرات الآتية

1. الالتزام بتحقيق التميز والتحسين المستمر في الاداء والخدمات.
2. تقديم القدوة الحسنة في الاداء والسلوك (خاصة في التعامل مع المتعاملين والموارد البشرية).
3. دور الفريق القيادي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية والتواصل معها.
4. منهجية الفريق القيادي في تحديد رؤية ورسالة واهداف مؤسسية واضحة وموثقة، وحشد الجهود لتحقيقها باقل كلفة واكثر مردودية.

(لفته، 2011، ص140)



وقد اكد (الطويل والاغا 2010) على حتمية توافر رؤية مشتركة بين الإدارة الجامعية القيادية وأعضاء هيئة التدريس ، فضلا عن رؤية مشتركة بين العاملين من إداريين وفنيين بشأن ماهية الجودة ومتطلباتها في ظل إقامة وتطبيق الجودة الشاملة فضلاً عن أن القيادة في منظمات التعليم الجامعي تتخذ شكلا جديدا في ظل تطبيق معايير الجودة الشاملة بما تشمله من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين، وان كانت لا تتلقى نفس الاهتمام الذي تتلقاه في القطاعات الأخرى كقطاع الأعمال هذا من جهة ومن جهة أخرى يلعب أعضاء هيئة التدريس دورا مهما في عملية القيادة في منظمات التعليم ، وحيث أن مركز التعلم هو المتعلم ، فأعضاء هيئة التدريس الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون آراءهم نحو استثمار قدرات المتعلمين ويقدر ما يحقق الطالب من نجاح يكون نجاح عضو هيئة التدريس ويكون نجاح الكلية ، ويكون نجاح الجامعة ، ويكون نجاح المجتمع (الطويل والاغا، 2010: ص3) .

### ثالثا: "الموارد المادية والبشرية **Material and human resources** :-

ان التعليم بشكل عام والجامعي بشكل خاص مكلف جداً ، واستعمال التكنولوجيا الحديثة في التعليم ، والتوسعات المستمرة في المباني والتجهيزات وصيانتها ، وتحديث المكتبات اضافت ثقلاً مادياً على موازنة الجامعات . حيث يعد توفير الموارد المالية عاملاً مهماً في حل اغلب المشكلات التي يعاني منها النظام من خلال توفير المستلزمات الأساسية كافة لسير العملية التربوية، وتنفيذ جميع البرامج التعليمية المخطط لها بجودة وفاعلية (عشبية، 2000، ص 13) . وهنا تأتي أهمية كل من :

1-التمويل الذاتي مثل (رسوم التسجيل ، الاستشارات ، الدورات ) .

2- ترشيد الانفاق المالي الجامعي .

3- تحليل الكلفة والعائد من مجال الانفاق الجامعي .(مدوخ، 2008، ص41 )  
ان تقديم الخدمات الى مختلف شرائح المجتمع مثل ( الخدمات الصناعية، والفنية، والطبية ... وغيرها ) وادخال العائد المادي ضمن واردات الجامعة من خلال هذه الخدمات ، يمكن ان يساهم في حل بعض المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجامعية .

#### رابعا" : اعضاء هيئة التدريس Teaching Staff :-

إن دور الهيئة التدريسية في الوقت الحالي لم يعد دور الملقن للمعلومات والمعارف, كما لم يعد دور الشارح والمفسر لجميع الحقائق والنظريات , بل أصبح أشمل من ذلك , ويوصف بأنه دور المطلع على الدراسات والتجارب المحلية والعربية والعالمية، ودور المستخدم لاستراتيجيات التدريس الحديثة مثل: التعلم التعاوني، والاكتشاف الموجه، وحل المشكلات وغيرها , ليطور وينمي لدى المتعلمين قدراتهم العقلية العليا، والقدرة على الربط والاستنتاج والتحليل والتقويم (السبيعي، 2009 : ص557) .

ويجب أن تتوفر لدى اعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة عدة كفايات و سمات هي :

- 1- السمات الشخصية .
- 2- الخبرات الموقفية .
- 3- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي.
- 4- الرغبة في التعليم .

(عليما، 2004، ص 185)

- 5- كفايات التدريس الجيد .
  - 6- كفايات القيام بالبحث العلمي .
  - 7- كفايات استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم .
  - 8- القدرة على اتخاذ القرارات ادارياً ، ومالياً ، وتنظيمياً .
- ( ابو سعدة ، 2000 ، ص 190 )

### خامساً : شؤون الطلبة Students Affairs :-

يعد المتعلم احد عناصر العملية التعليمية وتتعدد مؤشرات الجودة المرتبطة في هذا المحور الى :

- 1- انتقاء الطلبة: يمثل الانتقاء في قبول الطلاب المؤشر الاساس في جودة التعليم الجامعي وكي يكون انتقاء الطلبة واختيارهم مؤشراً مهماً للجودة فانه يجب ان يتم عن طريق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض ، فالجامعة التي تنتقي طلابها جيداً غالباً ما تكون الجودة فيها عالية .
  - 2- نسبة عدد الطلاب لعضو هيئة التدريس: تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة اعضاء هيئة التدريس على اداء مهامها ، وهذا الهدف يتوقف على اجمالي عدد اعضاء هيئة التدريس ونسبتهم الى مجموع عدد الطلاب .
  - 3- متوسط تكلفة الطالب الواحد، وهذه تقاس بواسطة معدل الانفاق على كل طالب ويعد هذا المؤشر مهماً للجودة.
  - 4- دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم.
  - 5- ارتباط هيكل الجامعيين حسب الكليات والاختصاصات باحتياجات المجتمع .
- (دياب، 2005، ص 27)

سادسا: " Students Serves الخدمات الطلابية -:

ان من اهم مشكلات التعليم الجامعي هي مشكلة تمويل الخدمات الطلابية وان كثير من دول العالم تعاني عدم كفاية الموارد المالية وسوء تخصيصها وانخفاض كفاءتها، وشهدت فترة التسعينات من القرن الماضي مجموعة من الجهود والاصلاحات المهمة في كثير من دول العالم المتقدم والنامي حول تمويل هذه الخدمات، وقد كان الشيء الملفت للنظر في هذه العملية وجود تشابه بين النماذج الاصلاحية التي تم اتباعها في كثير من الدول رغم اختلاف النظم السياسية والاقتصادية والتقاليد الجامعية السائدة في كل منها .

وكذلك محدودية التمويل الحكومي وعدم كفايته لتقديم تعليم جامعي وخدمات لجميع الطلاب بالجودة والكفاءة التي تسمح بالمنافسة في السوق العالمي من ناحية، وفي ضوء مجانية التعليم التي ينص عليها الدستور العراقي من ناحية اخرى يصبح من الواجب اعادة النظر في الخدمات الطلابية التي تقدمها الجامعات العراقية بالمجان او باسعار بسيطة، بحيث يتحمل الطالب واسرته او جهات اخرى تكلفة هذه الخدمات او جزء منها، او خصخصة هذه الخدمات كما حدث في كثير من دول العالم المتقدم والنامي مثل الولايات المتحدة الامريكية وفرنسا وجنوب افريقيا.(الهالي،2007: ص68-69)

صنف ( النقيب 1996 ) الخدمات الطلابية الى مجموعتين من الخدمات هما :

- 1- مجموعة الخدمات الفردية المتنوعة ، سواء تلك المتعلقة بمواجهة بعض المشكلات الشخصية والتي تعطيها خدمات الارشاد والتوجيه النفسي والمهني والاجتماعي او تستهدف اشباع بعض الحاجات المادية والصحية ، كتوفير مساكن لإقامة الطلبة وتقديم وجبات غذائية مجانية والقروض والمساعدات والمكافآت والحوافز ... الخ .

2- مجموعة الأنشطة الجماعية التي تمارس داخل المؤسسات التعليمية وهي تشمل عدداً " ضخماً" من الأنشطة تختلف باختلاف المراحل التعليمية ، واختلاف الامكانات المادية والبشرية المتاحة واهم تلك الأنشطة بصفة عامة ( النشاط الرياضي - نشاط الرحلات - النشاط الثقافي - النشاط الفني ... الخ ) وتمارس تلك الأنشطة الجماعية من خلال سلسلة طويلة من الجماعات الطلابية التي تحاول ان تلبي حاجات الطلبة وميولهم المتعددة ومن اهم تلك الجماعات ( الجماعات الثقافية - الجماعات الاجتماعية - الجماعات الرياضية - الجماعات العلمية - الجماعات الفنية ) ( النقيب ، 1996 ، ص109 ) .

وفي ظل تنامي دعوات الجودة والاعتماد الاكاديمي والتنافسية في مجال التعليم العالي . واكد (Obinger & Cartz, 2006) على ان هناك تحولين هامين يمثلان تغييراً في الكيفية التي تدعم بها الخدمات الطلابية في المجتمع الجامعي :

1- ان الخدمات الطلابية تمر بتغير جوهري يتعدى المسؤوليات التقليدية كمسك سجلات الطلبة وادارة المساعدات المالية الى ان تصبح اكثر ارتباطاً بالاهداف الاستراتيجية والاكاديمية والاقتصادية للمؤسسة ، .

2- تفسح الخدمات المركزية المجال امام الخدمات اللامركزية والموجهة نحو الدارس ، ويشمل هذا التحول فرصاً متعددة للمساعدة الذاتية ، فضلاً عن الوصول الى المعلومات والخدمات من جانب الطلبة (الجهني ، 2009، ص25).

### سابعا" : البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس Academic programs and teaching methods

يقصد بالبرامج التدريس الاكاديمية هي مجموعة البرامج الدراسية والمقررات التي تساعد على تحقيق رسالة المؤسسة وتترجم اهدافها مراعية معايير الجودة. أما طرائق التدريس ومصادر التعليم فإن على المؤسسة أن تحتفظ بمركز مصادر التعليم يشتمل على الإمكانيات والأجهزة والتقنيات الحديثة والكتب وغير ذلك من أدوات

لازمة للنمو العلمي لكل من الطلبة وهيئة التدريس وتسهم في تطوير طرائق التدريس المستخدمة ويتم تقويم ذلك في ضوء عدد من العناصر. فضلاً عن ذلك أن يتوفر الكتاب الجامعي كأحد مصادر التعليم الصحيح والدقيق وحديث المعلومات. (هادي، 2010، ص16)

اما (الخشاب، 2011) فيرى ان المقصود بجودة البرامج التعليمية هو شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المتسارعة واسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق التدريس (خشاب، 2011، ص61).

حيث تعد معايير اعتماد البرامج الاكاديمية متطلبات الحد الأدنى من معايير الجودة التي يشترط للبرامج الاكاديمية استيفاؤها من اجل اجازتها واعتمادها بطاقة استيعابية معينة. (الجلبي، 2011، ص13)

وقد تطرقت بعض المؤسسات المعنية بالتعليم العالي لموضوع جودة التعليم العالي وبرامجه الاكاديمية، فقد اشار (صالح، 2006) في مؤتمر الجمعية العمومية لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي الذي عقد في جمهورية مصر العربية الى ضرورة تقويم مؤسسات التعليم العالي باعطاء اولوية لضمان جودة البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس والمخرجات والاجراءات والمقاييس اللازمة لضمان النوعية، وعليها تطوير المستويات الضرورية لكي يتماشى مع المتطلبات العالمية دون الاخلال بالخصوصيات لكل قطر، وقد اكد على ضرورة الاهتمام بهذه المعايير التي تنطلق من الالتزام باصلاح وتطوير التعليم العالي في جامعات الوطن العربي في ضوء تزايد اعداد الطلبة فيها. (ابو الرب وآخرون، 2010، ص321)

ووضع (ابو الرب وآخرون، 2010) نموذجاً مقترحاً حاول فيه وضع اطار تكاملي بين الدراسات والمعايير المعتمدة عالمياً حول جودة البرامج الاكاديمية والخبرة العملية للباحثين للوصول الى معايير دقيقة وواضحة، تتسم بالشمولية، والموضوعية، والمرونة، لتقويم جودة البرامج الاكاديمية آخذين بعين الاعتبار البيئة والثقافة وواقع مؤسساتنا التعليمية في الوطن العربي ، تكون الاطار العام المقترح لمعايير ضمان الجودة من عشرة محاور رئيسية تضمن تميز وجودة البرامج الاكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، هي: اهداف ومخرجات التعليم، والمنهاج، والتدريس والتعلم، والهيئة التدريسية والكوادر المساندة، ومصادر التعلم، وتقويم اداء الطلبة، وتقديم الطلبة ومنجزاتهم، والمرافق والخدمات المساندة، والادارة الاكاديمية، وادارة الجودة وتحسينها كما مبين في الشكل ادناه:-

### معايير جودة البرنامج الاكاديمي

اهداف ومخرجات التعليم	المنهاج	التدريس والتعلم	الهيئة التدريسية والكوادر المساندة	مصادر التعلم	تقويم اداء الطلبة	تقدم الطلبة ومنجزاتهم	المرافق والخدمات المساندة	الادارة الاكاديمية	ادارة الجودة وتحسينها
-----------------------	---------	-----------------	------------------------------------	--------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	--------------------	-----------------------

الشكل (8) المعايير الرئيسية لتقويم جودة البرامج الاكاديمية

(عماد ابو الرب، 2010، ص323)

وبناءً على ما سبق يجب ان تتلائم البرامج الاكاديمية مع سوق العمل؛ وذلك لان هذه البرامج تتوقف عليها مخرجات التعليم ، أي ان هذه البرامج هي التي تهيء الطالب وتجعله مؤهلاً لخوض معركة الحياة والدخول الى الحياة العملية ليكون نافعا لنفسه ولأسرته ولمجتمعه ليس مجرد شخص يحمل شهادة جامعية لا يستطيع ان يقدم من خلالها أية خدمة ، واذا تلاءمت هذه البرامج مع متطلبات سوق العمل فسوف تقل البطالة او تنعدم.

### ثامنا" : البحث العلمي Scientific Research

بدأ دور البحث العلمي في الجامعات الالمانية في بداية القرن التاسع عشر، ويمكن القول بان الجامعات الالمانية كان لها تأثير في فلسفة التعليم العالي حتى الآن من ناحية :

1. الجامعة مركز البحث العلمي الاكاديمي، والغرض منه البحث عن الحقيقة لذاتها ومن ثم إعلانها.
2. العمل بقدر الامكان على الارتقاء بالبحث العلمي من خلال هذه المؤسسات التي تضم الاساتذة والعلماء والمفكرين.
3. مفهوم حرية التعلم والذي يتضمن حرية الطالب في اختياره لمجال الدراسة وفي العيش مستقلا داخل الجامعة وحقه بالانتقال من جامعة الى اخرى.
4. مفهوم حرية التدريس والذي يتضمن حرية الاستاذ في الكشف عن الحقيقة.

(محمود، 2002: ص5: العبادي وآخرون، 2008: ص33)

يبين صيام 2000 المعوقات التي تواجه البحث العلمي في العالم العربي ومنها :

1-تدني مستوى الانفاق على البحث العلمي .

2-نقص الادوات البحثية اللازمة .



- 3- غياب الجهد البحثي ( سياسات التنسيق البحثي ) .
- 4- عدم توفر البيئة والظروف البحثية الملائمة .
- 5- عدم ربط الجهد بأهداف التنمية الشاملة ( فقط لأغراض الترقية ) .
- 6- محددات نشر نتاج الجهد البحثي ( خاصة في بعض المجالات والدوريات العلمية ) .

(صيام، 2000، ص34)

ان التعليم العالي في معظم دول العالم يعيش ازمة حقيقية وان اختلفت أبعادها (السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية) وتنوعت اشكالها وتفاوتت درجات شدتها من دولة الى اخرى ، ومن مرحلة الى اخرى وطبيعة العملية التعليمية ذاتها تضيف ابعادا جديدة الى هذه الازمة. وان التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوما بعد يوم، الامر الذي يؤدي الى تفاقم هذه الازمة وزيادة حدتها. مجالات البحث العلمي والادوار التي تمارسها الجامعة في خدمة المجتمع:

أ- **اطاريج الدكتوراه:** اغلب الاطاريج التي نوقشت تعالج مشاكل اجتماعية مختلفة او تقوم بطرح مواضيع جديدة يمكن ان تساهم في خدمة المجتمع مما يحتم على الجامعة ممارسة الدور الرئيسي في لتوجيه جميع الاطاريج لمعالجة مشاكل اجتماعية.

ب- **رسائل الماجستير :** تعد رسائل الماجستير احد الواجه الاساسية للبحث العلمي كونها تعالج مشاكل اجتماعية او تساهم في تقديم بعض الحلول لمعضلات متنوعة تفيد المجتمع بصورة نهائية وهنا يتم توجيه رئاسات الاقسام المختلفة لتوجيه رسائل الماجستير في حل المشاكل الواقعية والفاعلة للتطبيق.

ت- **البحوث العلمية:** العمل على تشجيع مختلف البحوث العلمية لاعضاء الهيئة التدريسية وفي مختلف الاقسام والاختصاصات وتوجيهها نحو حل المشاكل

المختلفة في المجتمع وتشجيع البحث العلمي في الجامعة وتناول القضايا التي يمكن ان تساهم في خدمة المجتمع.(العبادي والطائي،2011،ص296-297)

### تاسعا" : خدمة المجتمع Serve the community

تعد خدمة المجتمع والنهوض به من الوظائف الرئيسية للكلية ويتطلب تحقيق هذه الوظيفة أن تضع الكلية نفسها بامكاناتها المادية والبشرية في خدمة المجتمع. وتتضمن عدة مؤشرات وهي:

- 1- ربط التخصص في الكلية باحتياجات المجتمع.
- 2- ربط البحث بمشكلات المجتمع.
- 3- التفاعل بين الكلية بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الانتاجية والخدمية (السامرائي، 2007، ص 418) .

ولابد من الاشارة هنا الى المشكلات التي تواجه التخصصات الجامعية التي تؤثر على كثير من مفاصل الترابط بين الجامعة والمجتمع .

### أهم مشكلات التخصصات الجامعية في البلدان العربية

تواجه التخصصات الجامعية في الدول العربية مشكلات عديدة أوردها (التركستاني ، 1998 ) بما يأتي :

1. الانفصال شبه الكامل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع العام والخاص في معظم الدول العربية .
2. ضعف ملائمة قدرات وكفاءات الخريجين لمتطلبات العمل في القطاع العام والخاص .

3. الإقبال المتزايد على التخصصات الإنسانية (الأدبية) في التعليم الجامعي ،  
ظنا" من الطالب سهولة التخصصات النظرية بدلاً من التخصصات العلمية  
المطلوبة في سوق العمل .
  4. ضعف توزيع الطلبة والطالبات بين التخصصات بحسب متطلبات سوق  
العمل .
  5. قلة وجود قواعد معلومات عن احتياجات سوق العمل .
  6. غياب التوجيه والإرشاد الذي يساعد الطلاب على التخطيط للمستقبل .
- ( التركستاني ، 1998 ، ص9 )

#### عاشرا" : التقويم The Evaluation

يقترن مفهوم التقويم عند غالبية التدريسيين بالامتحانات وسيلة التقويم الأكثر شيوعا في عملهم لكن هنالك وسائل تقويم أخرى يستخدمها ومنها على سبيل المثال ملاحظه الطلبة في نشاط عملي واعتمادا على نتائج الطلبة في الامتحانات والوسائل الأخرى يصدرها أحكاما (كيلاني وعدس، 1989 ،ص73) .

لكن التقويم هنا اوسع من ان يقوم التدريسي الطالب على مستوى ادائه العلمي بل يتعداه الى تقويم الكادر التدريسي والى كل ما تحتويه الجامعة وفق معايير خاصة تقوم على اساسها لمعرفة مستوى تقدم الجامعة ويعرف التقويم بانه العملية التشخيصية الوقائية العلاجية التي تستهدف الكشف عن مواطن القوة والضعف في العمل وتطويرها، لتكون عوننا لنا على تحديد المشكلات وتشخيصها ومعرفة العقبات

والمعوقات بقصد وضع الحلول المناسبة والملائمة لها من اجل تحسينه ورفع مستواه الى الافضل ليحقق اهدافه المنشودة. (مجيد، 2011: ص124)

ان تقويم الجودة يراد به التعرف على جودة المؤسسة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالاهداف المرسومة مسبقا بغية الوقوف على الانحرافات وتحديد مسبباتها من اجل اتخاذ الخطوات اللازمة لتجاوزها، والمقارنة عادة تتم بين ما هو متحقق وما هو مستهدف ضمن سقف زمني محدد (الكرخي، 2001: ص39) ويشمل تقويم الجودة على الجوانب الاتية:

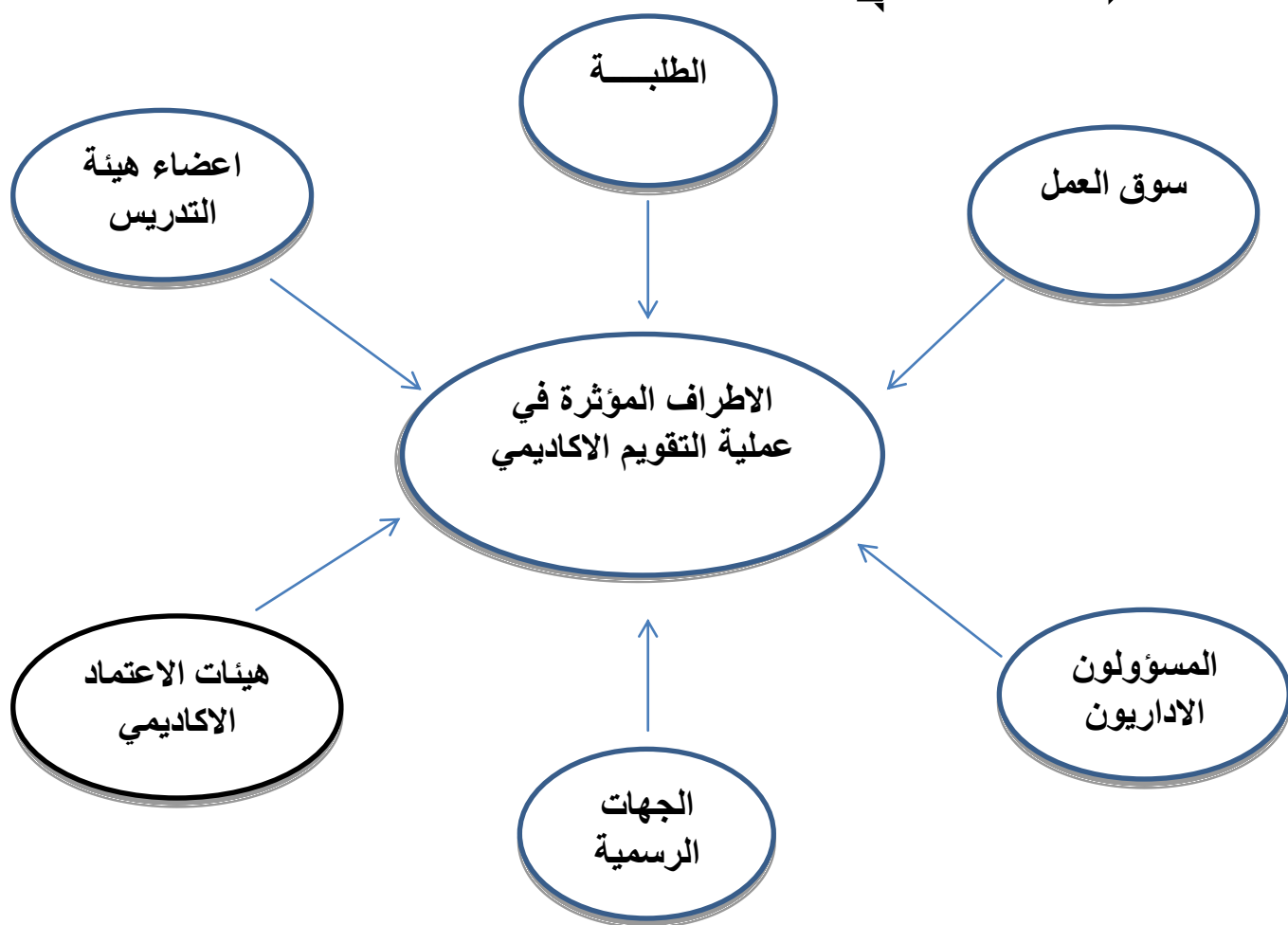
1- توفير نظام لقياس وتقويم الجودة المتحققة في كل عملية وآخر لمستوى جودة المخرجات.

2- مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة المتحقق لدى المنافسين بالاختصاص نفسه من خلال معايير مقارنة.

3- تقييم المدخلات في ضوء نتائج جودة المخرجات. (عقيلي، 2001: ص191)

ان عملية تقويم الجودة تتطلب توفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الاداء الذي قطعته المؤسسة، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها وانها تهدف الى تقديم معلومات مفيدة للقيادة الادارية كي تكشف الانحرافات التي مبعثها ضعف في القدرة البشرية لتصحيح هذه الانحرافات بالتدريب والارشاد والتاهيل فضلا عن تحديد مستوى جودة الانجاز (الكناني: 2005: ص29).

وقد اشار (شحادة، 2009) الى عمليات التقويم الناجح تشترك فيه اكثر من جهة كأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، ومسؤولو الوحدات المساندة، وأعضاء هيئة التدريس من خارج التخصص، وممثلي الخريجين، وجهات العمل، وجهات الاعتماد الاكاديمي، وغيرهم وكما مبين في شكل (9): (شحادة، 2009، ص167)



شكل (9) الاطراف المؤثرة في عملية التقويم الاكاديمي

(شهادة، 2009، ص168)

**الحادي عشر : الأخلاقيات الجامعية University ethics**

تطبق المنظمة التعليمية منظومة قيمية واضحة تعزز السلوك الايجابي وتستند الى

قيم اخلاقية في مختلف المجالات، ومن الممارسات الواجب تطبيقها هي :

1- تلتزم المنظمة التعليمية بالمصداقية والنزاهة في جميع قراراتها وتعاملاتها الداخلية والخارجية .

2- تمتلك المنظمة التعليمية تعليمات واضحة للطلبة تحثهم على الالتزام بالنزاهة

الاكاديمية والامانة في السلوك والتصرف الجامعي .

- 3- تقوم المنظمة التعليمية بنشر المعلومات الصحيحة بشأن اهدافها ورسالتها والبرامج والمقررات والدرجات الاكاديمية والرسوم الدراسية والوضع المالي ومتطلبات القبول وغيرها .
- 4- توفر المنظمة التعليمية نظاماً للثواب والعقاب في ضوء معايير محددة .
- 5- تهيئ المنظمة التعليمية اجواء من الشفافية في التعاملات الادارية والمالية .
- 6- توفر المنظمة التعليمية نظاماً يكفل تكافؤ الفرص والعدالة في التعيين والاختبار والمنح والحوافز .
- 7- توفر المنظمة التعليمية قواعد تكفل لكل فرد حق التظلم .
- 8- تحرص المنظمة التعليمية على ضمان العدالة وعدم التمييز بين اعضاء هيئة التدريس ( توزيع ابحاث الاشراف والتدريس والحوافز والمكافئات والبعثات وغيرها).
- 9- يتعامل رئيس المؤسسة ورؤساء الوحدات الادارية والعمداء بعدالة مع المنتسبين اليها دون تحيز .
- 10- توجد في المنظمة التعليمية اليات معلنة لتلقي الشكاوى والمقترحات والاستجابة لها .

( الخطيب ، 2010 ،ص23 )

بعض الجوائز العالمية للجودة الشاملة :

## 1- جائزة ديمينج :

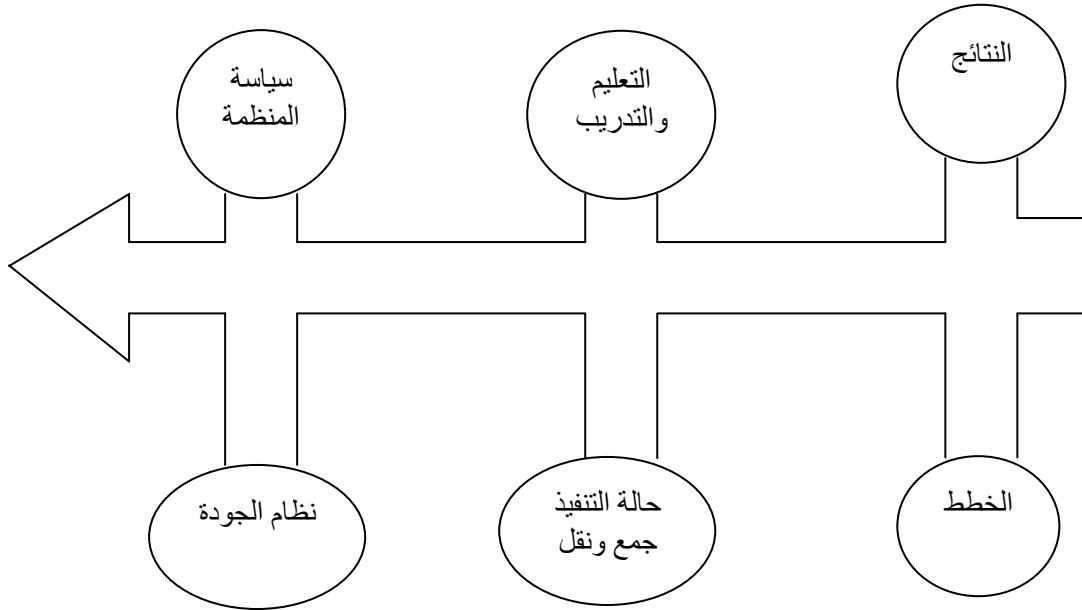
تأسست جائزة " ديمينج " من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود ديمينج ومساهماته في الصناعة اليابانية بالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، كما أن جائزة ديمينج تمنح للمنظمات والوحدات العاملة في اليابان ، وأنها أيضاً تمنح سنوياً إلى الأفراد الذين أسهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة ، أو الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة أو الذين أسهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (علوش، 2009، ص 38).

أما الهدف من منح جائزة ديمينج فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية واختيار المنظمة الأكثر نجاحاً في هذا المجال .

وشكل (8) يوضح الإطار العام لمعايير جائزة ديمينج ، وهذه المعايير عند تقييم الأداء هي :

- 1- السياسات والأهداف : وتشمل سياسة ورقابة الجودة .
- 2- المنظمة وعملياتها: ملائمة الهيكل التنظيمي لرقابة الجودة ومدى مشاركة الآخرين في تحسين الجودة .
- 3- التعليم واتساعه : خطط التعليم والتدريب للعاملين لتطوير كفاءتهم .
- 4- التجميع : ملاءمة جمع المعلومات الخارجية والداخلية ونقلها والتعامل معها.
- 5- النشر للمعلومات : تزويد العاملين والعملاء الخارجيين بالمعلومات الخاصة بالمنتج .
- 6- التحليل : تحليل العمليات وتحليل المشكلات بأسلوب علمي .
- 7- التقييس والمعايير : ملاءمة نظام المعايير والأداء الفعلي والفائدة منه .
- 8- السيطرة : على العمليات والإجراءات باتجاه تحقيق الجودة .

- 9- ضمان الجودة وتأكيدا على وفق مواصفات التصميم ومتطلبات المستخدمين .
- 10- التأثيرات والخطط المستقبلية : فهم الظروف القائمة وبناء الخطط المستقبلية طويلة الأجل . ( جودة ، 2006 ، ص 292 ) .



شكل (8)

### معايير الاختبار في جائزة ديمينج (Deming)

( نجم ، 2004 ، ص 387 ) .

### 2-جائزة مالكولم :

أسست جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تعزيز التنافسية في المنظمات الأمريكية، وقد سميت الجائزة باسم مالكولم بالدريج تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاية وفعالية وزارة التجارة ( قدار ، 1998 ، ص 106 ) .



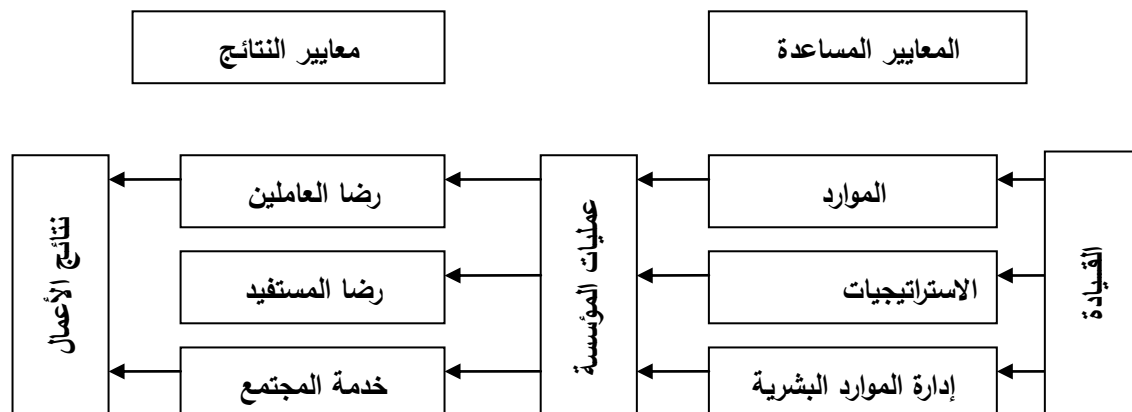
ويقوم بإدارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا National Institute of Standards and Technology (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية ، والهدف من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة ، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل ، فضلا عن تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة ( جودة ، 2006 ، ص 294 ) .  
تتضمن معايير جائزة مالكولم العديد من البنود والتي يتطلب الأمر تحقيقها وهذه البنود يمثلها جدول (1) :

جدول (1)  
يتضمن معايير جائزة مالكولم

العلاقة القصوى للنشاط	النشاط
100	1- القيادة
90	2- التخطيط الاستراتيجي
60	3- المعلومات والتحليل
150	4- استخدام الموارد البشرية
150	5- ضمان جودة الخدمات
150	6- نتائج الجودة
300	7- إرضاء الزبون
1000	المجموع

### 3- جائزة الجودة الأوروبية European Quality Award :

تسعى الجائزة إلى تحفيز ومساعدة المنظمات في أنحاء أوروبا كافة للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المنظمات لتحقيق رضا الزبون والعاملين وإدارة المعرفة والتأثير على نتائج العمل والمجتمع ولدعم المديرين في أوروبا وبما يجعل إدارة الجودة الشاملة عامل حاسم للوصول إلى ميزة تنافسية عالمية . (Slack, et al., 1988 , P. 783 ، إن معايير الجائزة الأوروبية للجودة يوضحها شكل (9) .  
( سنية ، 2006 ، ص 41 ) .



## شكل (11)

## يوضح معايير الجودة الأوربية

Source : EFQM,1992,p:30

## 4- جائزة الملك عبد الله الثاني :

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني King Abfullah II for Excellence في القطاع الخاص أساساً إلى تعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء ، وتمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمس فئات محددة : ( جودة ، 2004 ، ص 303 ) .

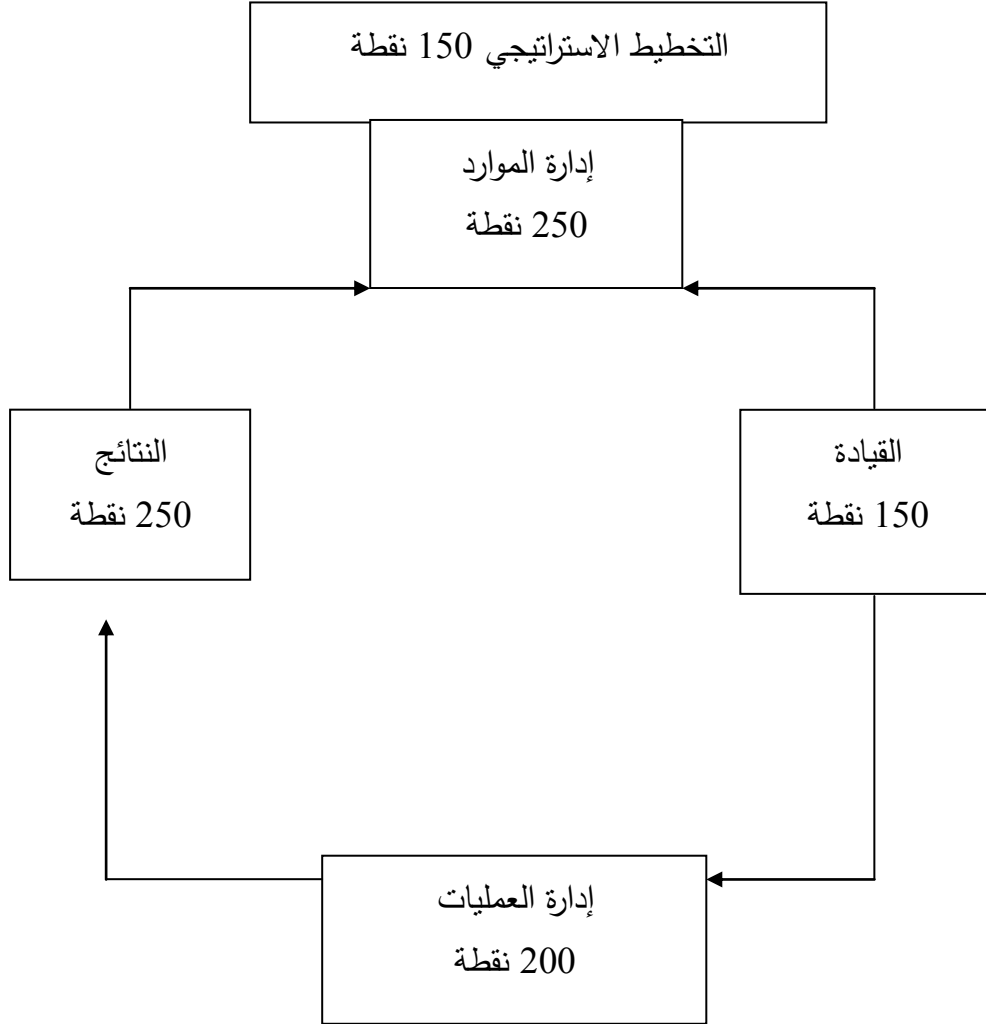
1- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية .

2- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية .

3- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 500 موظفاً )

4- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 100 موظف)

5- المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي .أما بالنسبة لمعايير الجائزة فيمثلها شكل (10) :



شكل (12) : يوضح معايير جائزة الملك عبد الله

(جودة ، 2004، ص 303) .

## 6- معوقات جودة التعليم العالى :

على الرغم من الاهتمام والجهود التي بذلت لتطوير التربية والتعليم ، الا ان النظم التعليمية ما برحت- وهي في بداية القرن الحادي والعشرين- تواجه تحديات تتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، لذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والمطالب الاجتماعية الملحة ما انفكت تتادي بوجوب تحديث التعليم ومراجعة اهدافه ووسائله، من اجل الاستعمال الافضل للامكانيات المادية والبشرية والاستجابة الفضلى لمتطلبات التنمية.(بدح ،2003، ص2)

ان دعوات التجديد لم تقتصر على مرحلة دون اخرى بل شملت جميع المراحل الدراسية وكان للجامعات نصيب كبير في هذا التغيير ،لان التعليم في الوطن العربي يعاني كثير من القصور في شتى جوانبه ، ونتيجة لذلك نجد تدني في مستوى خريجها وتقاعس اساتذتها عن اداء مهامهم و كثرة التيارات الفكرية في حرمها، وكذلك عجز الجامعات عن الترابط مع المجتمع الخارجي ومعرفة احتياجاته وآماله. ان التحولات النوعية التي تحدث في المجتمع بوتائر متسارعة تلقي على عاتق الجامعة مسؤولية مزدوجة، فمن ناحية عليها ان تواكب الجهود المبذولة لتجاوز الواقع وتحقيق الطموح ، ومن ناحية اخرى عليها ان تكون رؤية واضحة و دقيقة لما سيحدث في مديات الزمن المقبلة، بحيث تكون دائماً متقدمة في رؤيتها على المؤسسات الاخرى القائمة في المجتمع ، ومن ثم يجب ان تكون هذه المؤسسة رائدة من ناحية التنظيمات والانشطة، لانها الاعمق ادراكاً لواقع المجتمع وبيان اهدافه، لانها تمتلك من الكفاءات واصحاب الاختصاص ما يعينها على ان تكون سباقة في ميادين التجديد التطور لا بل التي بيدها زمام التجديد والازدهار المطلوب.(السامرائي والناصر،2012،ص149)

وهناك عوامل متعددة اسهمت في حدوث ما يمكن ان نسميه بازمة او اشكالية التعليم الجامعي ولعل من ابرز هذه العوامل ما يأتي:

1. ندرة او شحة التمويل وتناقصه في اغلب دول العالم، بسبب الازمات الاقتصادية العالمية وعوامل اخرى.

2. انعدام ارتباط محتوى وطرق التدريس الجامعي بحاجات المجتمع وخاصة في عصرنا الحالي الذي يشهد تطورات متسارعة في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

3. بطالة خريجي الجامعات او البطالة المقنعة للخريجين.

4. المطالبة الاجتماعية بأن تتحمل الجامعات مسؤوليتها الاجتماعية في تحقيق الاهداف الموضوعية لها.

5. الضغوط الاجتماعية على مؤسسات التعليم العالي لكي تحقق مبدأ الكلفة-الفاعلية.

6. عدم ايفاء الجامعات بمتطلباتها تجاه المجتمع والبيئة المحيطة .

7. القصور في مسألة البحث العلمي الرصين من حيث انتاج البحوث والدراسات ذات الجدوى والفائدة .

8. عجز الجامعات في ايجاد الحلول للمشكلات المجتمعية المختلفة من خلال مراكزها البحثية والتطويرية وغيرها.

9. ضعف المخرجات التي تزود القطاعات والمؤسسات الخاصة والعامّة بالاختصاصات المطلوبة .

10. انقطاع الصلة بين مؤسسات الاعداد والمتخرجين الذين ينخرطون في سلك العمل للتأكد من كفاءتهم وامتلاكهم للمهارات المطلوبة في هذه الميادين.

11. تخريج اعداد كبيرة من الطلبة لا مكان لها في سوق العمل.

(السامرائي والناصر، 2012، ص 150-151)

ويرى (عشبية، 2000) ان الجامعات تواجه في حال تطبيقها لنظام الجودة النجاح والفشل احياناً فلا بد أن تلاقي المعوقات والاعتراضات والعوامل التي لا تساعد على نجاحها ، الأمر الذي يجب أن يأخذ بالحسبان، كذلك كيفية التعامل مع هذه المعوقات ومحاولة تلافيتها قدر الإمكان. ومن أبرز هذه العوامل والمعوقات والاعتراضات ما يأتي:

1- طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات.

2- قصور إدارة الجامعة أو الكلية.

3- عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة.

4- قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع.

5- كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان.

6- قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل.

( عشبية ، 2000 ، ص 552 ).

ان مشكلة الجامعات العربية تكمن في انها مازالت تدار على وفق انماط ادارية مضى عليها الزمن وغدت معوقاً يكبل حركة الجامعة نحو الامام إذ انها تسير على وفق المركزية الادارية، ولم يعد بمقدور الجامعة النظر الى ما يجري من حولها من تطورات شملت جميع عناصر النظم التعليمية، أي انها حبيسة الممارسات التقليدية والروتينية في عملها وادائها فضيقت على المجتمع مواردها وامكانات بشرية عالية من دون جدوى.(السامرائي والناصر، 2012، ص 156-157)

وأشار منهم الى معوقات الجودة في التعليم بـ :

1- نقص المعرفة وعدم الإلمام الكافي بأبعاد الجودة وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها وعدم توفير تدريب فعّال وكافٍ للقيادة الإدارية وهيئة التدريس في الكلية. (السعود، 2003، ص97)

2- يجد بعضهم أن مفاهيم الجودة وأدواتها تنطبق أساساً على قطاع الإنتاج، لذا تعد مصطلحاتها صناعية وتجارية لا صلة لها بعالم التعليم بسبب جذورها الصناعية. (Morgan and Margatrayd,1997,P.99)

3- مقاومة رؤية الطلبة بوصفهم (زبائن) مستفيدين. (Winter , 1991, P.59)

4- المركزية التقليدية في صنع سياسات التعليم العالي ترفض أنموذج الجودة لكونه أنموذجاً استشارياً ديمقراطياً قائماً على المشاركة.

(Morgan and Margatrayd,1997,P.101)

5- عدم تحديد حاجات المستفيد تحديداً دقيقاً يؤدي إلى الخدمة المقدمة له، بحيث أنها لن تفي بالعرض المطلوب.

6- القول الكثير والفعل القليل، إذ إن منهج الجودة يستدعي التطبيق العلمي والجهد الجاد والطويل .

7- النقل الحرفي من نماذج مطبقة في مؤسسات أخرى من دون تكييفها على وفق معطيات بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ويقودها هذا بالتأكيد إلى الإخفاق والفسل.

8- الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة تتفق وحاجات المستفيدين.

9- التطبيق دفعة واحدة وعلى نحوٍ شامل قد يحدث فوضى ومشكلات كثيرة مما يتطلب أن يكون التطبيق تدريجياً في مجالات محددة ومنقاة.

10- الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير عن طريق الضعف والقسوة يؤدي إلى ردة فعل عكسية.

11- التركيز على الجانب التقني على حساب الجانب البشري في الوقت الذي يعد العنصر البشري هو الأساس لكونه هو الذي يطبق هذا المنهج الحديث، لذا يجب الموازنة بين أركان الجودة الثلاثة، العنصر البشري، والثقافة، والمناخ البيئي.

(القزاز وعبد الملك، 2004، ص 85-86)

12- الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة تتفق وحاجات المستفيدين .

13- عدم القناعة بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة .

14- عدم ملاءمة محكات مراقبة الجودة وضبطها مع واقع مؤسسة التعليم العالي ( الناصر ، 2007 ، ص 90 ) .

15- إيثار السلامة والبعد عن المغامرة وخوف البعض من فقدان مزايا معينة ( البيلاوي وآخرون، 2008، ص 372-373 ) .

وأشار (دريب ، 2009) الى معوقات الجودة في التعليم الجامعي ب :

1. عدم وجود تخصيصات كافية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة .
2. عدم اقتناع الإدارات بفلسفة الجودة الشاملة وعدم تبنيها لها لضعف قناعتها بجدوى التغيير .
3. الالتزام بالشعارات فقط دون التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة.
4. جمود الأنظمة والقوانين وبروز الروتين والفساد الإداري في السياسات الإدارية.
5. المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة.
6. عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال ادارة الجودة الشاملة.
7. إهمال كفاءة عضو هيئة التدريس عند اختياره لتنفيذ أعمال معينة .



8. قلة تنوع مصادر التعليم في الجامعة.
  9. مساحات القاعات الدراسية لا تكفي لأعداد الطلبة.
  10. عدم الاهتمام بالتعلم الذاتي للطلبة .
- ( دريب ، 2009،ص 7-8 ) .

ومما تقدم من معوقات تحول دون نجاح هذا المفهوم والعوامل التي لا تساعد على فهم هذا الأسلوب وإدراكه لإنجاح عملية التطبيق في جامعة ديالى ، إذ لا بد من تفهم هذه المعوقات والاعتراضات التي تحول دون نجاحه وكذلك معرفة المشكلات وإيجاد الحلول لها وفي مقدمتها الابتعاد عن المركزية الإدارية في سير العمليات في الجامعة، ووجود الحواجز العريضة بين القيادات العليا وباقي منتسبي الجامعة وكذلك قلة الموارد والامكانات المادية والبشرية الكافية للتوسع الأفقي في الجامعة وان الوقت ما زال مبكراً لهذا التوسع الذي يحتاج الى الكثير الكثير من التهيئة والامكانات ومن الجدير بالاهتمام هو تهيئة القيادات الإدارية الكفؤة والكوادر المدربة والمؤهلة التي بالإمكان أن تتقبل وتتفهم مفهوم الجودة وتحتويه ، كذلك لابد للقيادات الادارية في الجامعة ان تتبنى فلسفة الجودة الشاملة وتطبيقها بما يتناسب مع امكانتها المادية والبشرية ومواردها المالية .

**بعض النماذج العالمية والعربية في مجال الاعتماد الأكاديمي ( النموذج الاردني - والنموذج الامريكي ) .**

تؤكد طبيعة العصر الحالي على "الحرية والإتقان" في جميع أوجه النشاط الإنساني الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتعليمي . وتتضح هذه الحرية من خلال تزايد أعداد مؤسسات التعليم الحكومية والخاصة وتنوع مستوياتها، وكذلك زيادة

أعداد المقيدين بها ، وارتفاع مستويات الإنفاق عليها، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع المسؤولية العامة والمطالبة بالشفافية في إدارة واستخدام الأموال العامة. ومن ثم فقد سعت معظم دول العالم إلى البحث عن آليات لضمان جودة هذه المؤسسات والبرامج التي تقدمها، توطئة لاعتمادها (آلان توم، 1999، ص27).

#### أولاً: النموذج الأردني في الاعتماد الأكاديمي :-

أنشأت المملكة الأردنية الهاشمية مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (4) لسنة 2005، وقد تم تحويل هذا المجلس بعد ذلك إلى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية والمرونة الإدارية . وقد كان الهدف من وراء صدور مشروع القانون تحقيق ما يلي:

- تحقيق أهداف هيئة الاعتماد من خلال مجلس يتألف من أحد عشر عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة، ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة.
- تحديد معايير الاعتماد وضمان الجودة.
- اعتماد مؤسسات وبرامج التعليم العالي في المملكة.
- تطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.
- تحديد العقوبات التي يجب تطبيقها على مؤسسات التعليم التي تخالف أياً من أحكام هذا القانون أو الأنظمة أو التعليمات الصادرة بمقتضاه أو المعايير أو الأسس الصادرة عنه.

وتتحدد محاور الاعتماد التي يستند إليها تصنيف الجامعات في المملكة الأردنية في الآتي:

أولاً: محاور الاعتماد على مستوى البكالوريوس، وتشمل:

- 1-التنظيم الإداري والأكاديمي.
- 2-الهيئة التدريسية.
- 3-المباني والمرافق الأكاديمية.
- 4-المختبرات.
- 5-التجهيزات والوسائل التعليمية.
- 6-المكتبة.
- 7-القبول والتسجيل.
- 8-المرافق العامة والخاصة.

ويمكن تناول بعض هذه المعايير بشئ من التفصيل على النحو التالي:

### 1- هيئة التدريس : تم تحديد المعايير التالية لهيئات التدريس المطلوب توفيرها في الجامعات الأردنية بهدف الحصول على الاعتماد:

- نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة في التخصصات الإنسانية 30:1 و في التخصصات العلمية 20:1 ، ويمثل المحاضرين المتفرغين من حملة الماجستير 20% ، ويمثل أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين 10% .
  - ويتحدد الحد الأقصى للعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس على أساس: الأستاذ (9ساعات)، والأستاذ المشارك أو المساعد(12ساعة) والمدرس الحاصل على الماجستير(15 ساعة) وعضو هيئة التدريس غير المتفرغ (6 ساعات).
- ### 2- المباني والمرافق الأكاديمية: وقد تم تحديد المعايير التالية للمباني والمرافق الأكاديمية المطلوب توفيرها في الجامعات الأردنية الراغبة في الحصول على الاعتماد:

- توفر الجامعة (35) متراً مربعاً لكل طالب من مساحة الموقع ، وقاعات للتدريس بمساحة (40) متر مربع على الأقل للقاعة الواحدة تستوعب (40) طالباً في التخصصات العلمية و(60) طالباً في التخصصات الإنسانية وعلى أساس أن تستوعب كل قاعات التدريس (60%) من مجموع طلبة الجامعة في وقت واحد.

- توفر الجامعة قاعتين للمحاضرات العامة بسعة (100) طالب لكل منها ، ومدرج ندوات بسعة (200) طالب وبمساحة لا تقل عن (280) متر مربع.

- تخصيص مكاتب لأعضاء هيئة التدريس بمساحة (7.5) متراً مربعاً لكل عضو هيئة تدريس أو موظف إداري في المكاتب المشتركة على أن لا يزيد عدد أعضاء هيئة التدريس في المكتب الواحد عن اثنين .و(9.0) أمتار مربعة لعضو هيئة التدريس في المكاتب المنفردة ,

3- **المختبرات:** وقد تم تحديد المعايير التالية للمختبرات المطلوب توفيرها في الجامعات الأردنية الراغبة في الحصول على الاعتماد بالإضافة للمختبرات المتخصصة توفر الجامعة :

- مختبر حاسب ألي بمساحة 60 متر يحتوي على 20 جهازاً وخمس طابعات لكل 500 طالب ، ومعمل لغات يحتوي على 20 وحدة تعليمية ، ومشغل بمساحة 60 متر ، وتكون السعة القصوى في كل درس في أى من المعامل السابقة 20 طالباً.

- نسبة الطلبة إلى مشرفي المختبرات في المعمل الواحد تكون 20:1. ويكون العبء التدريسي للمشرف 18 ساعة أسبوعياً ، ويخصص فني واحد على الأقل لكل مختبر أو مشغل ويكون للعبء التدريسي له 18 ساعة أسبوعياً ، وفي حالة إشراف فني المعمل على أكثر من معمل لا تزيد نسبة الطلبة إلى الفنيين عن 60:1.

4- **المكتبة:** حيث تشترط الهيئة أن تراعى الجامعات الأردنية الراغبة في الحصول على الاعتماد ضرورة:

-اشتراك المكتبة لكل تخصص في خمس دوريات ورقية وإلكترونية ومصغرات فلمية وأقراص مدمجة ، وفي حالة الاشتراك الإلكتروني يتوجب على الجامعة أن توفر

للطلاب إمكانية الحصول على نسخ ورقية للأبحاث التي يحتاجون إليها في حدود 150 صفحة مطبوعة في الفصل الواحد مجاناً. وفي جميع الحالات يتوجب على الجامعة توفير ما لا يقل عن 50% من مجموع عناوين الدوريات المطلوبة للتخصص بصورتها الورقية.

- تخصيص جهاز حاسب آلي لكل 200 طالب وتخصيص موظف مختص لكل 300 طالب .

- توفير مساحة 0.8 متر مربع لكل طالب بالمكتبة ، ومقاعد تسع 25% من مجموع الطلبة وهيئة التدريس في وقت واحد ، ومساحة 4.1 متر مربع لكل 1000 مجلد ، ومصادر معلومات بواقع 10 عناوين لكل طالب وبحد أدنى عشرة آلاف عنوان عند التأسيس ، ورف واحد لكل 25 مجلد من نوع الرفوف المفتوحة.

5- الأجهزة والوسائل التعليمية: وتكون عبارة عن جهاز حاسب آلي لكل عضو هيئة تدريس. وجهاز حاسب آلي لكل 25 طالباً.

6- القبول والتسجيل: حيث تشترط الهيئة أن تراعى الجامعات الأردنية الراغبة في الحصول على الاعتماد ضرورة تخصيص مساحة 10 أمتار لكل 100 طالب وكذلك تخصيص موظف تسجيل لكل 500 طالب.

7- الملاعب الرياضية: حيث تشترط الهيئة أن تراعى الجامعات الأردنية الراغبة في الحصول على الاعتماد ضرورة توفير:

- صالة رياضية مغلقة مساحتها 2000 متر وارتفاعها 7 أمتار وبها مكاتب للمشرفين مساحة 7.5 متراً لكل مكتب ، وبها أيضاً مدرج ثابت وآخر متحرك ومنصة رئيسة يتسع لـ 2000 شخص فأكثر.

- ملعب لكرة القدم بمساحة 105م x 70م ، وملعب لكرة اليد بمساحة 40م x 20م ، وملعب لكرة الطائرة بمساحة 18م x 9م ، وملعب لكرة السلة بمساحة 26م x 14م ، وملعب للتنس الأرضي بمساحة 24م x 11م.

8- المرافق العامة والخاصة: حيث تشترط الهيئة أن تراعى الجامعات الأردنية الرغبة في الحصول على الاعتماد ضرورة أن تستوعب المرافق العامة والخاصة بها من حيث المبدأ 25% من مجموع طلبة الجامعة في آن واحد. هذا فضلا عن:

- ساحات خضراء مناسبة ، ومواقف مناسبة للسيارات ، ودورات المياه تكون مناسبة وبمواصفات معينة.

- مشارب صحية مناسبة و مياه شرب كافية.

ثانياً: محاور الاعتماد على مستوى الدراسات العليا ، وتشمل:

1-هيئة التدريس: حيث تشترط الهيئة أن يكون الحد الأدنى لأعضاء هيئة التدريس المتفرغين ثلاثة أعضاء، وأن تكون نسبة الأساتذة 50% على الأقل ونسبة الأساتذة المساعدين 25% على الأكثر من مجموع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين، وأن لا تقل نسبة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين عن 50% من مجموع أعضاء هيئة التدريس الكلي، وأن تكون نسبة عدد الطلبة إلى الأساتذة على النحو التالي:

- في دبلوم التخصصات العلمية 1:20 ، وفي دبلوم التخصصات الإنسانية 1:30.

- في ماجستير ودكتوراه التخصصات العلمية 1:12 ، وفي ماجستير ودكتوراه التخصصات الإنسانية 1:15.

2- أماكن التدريس: يحتسب لكل طالب ما لا يقل عن 1.5 م<sup>2</sup> من مساحة قاعات التدريس على أن يكون الحد الأدنى لمجموع ساعات قاعات التدريس في وقت واحد هو 50% من المجموع الكلي لعدد طلبة الدراسات العليا وبالنسبة للقاعات العامة يتم:

- توفير قاعة اجتماعات بمساحة 2م50 ، وقاعة للندوات بمساحة 2م60.
  - توفير غرفة استراحة للطلبة بمساحة 2م40 لكل 250 طالب ، وخلوات دراسية للطلبة على أن يكون عددها يساوي 25% من مجموع طلبة الدراسات العليا.
- 3- مكاتب أعضاء هيئة التدريس: حيث يكون من الواجب توفير مكتب مستقل لكل عضو هيئة تدريس بمساحة لا تقل عن 2م9
- ويتم تخصيص مكاتب لأعضاء هيئة التدريس مساحة 7.5 متر لكل عضو هيئة تدريس أو موظف إداري في المكاتب المشتركة على أن لا يزيد عدد أعضاء هيئة التدريس في المكتب الواحد عن اثنين .و9.0 أمتار لعضو هيئة التدريس في المكاتب المنفردة

4- المختبرات: حيث يكون من الواجب توفير معامل حاسب ألي بمساحة 2م30 متصلة بشبكة الانترنت لكل معمل وبمعدل جهاز واحد لكل ثلاثة طلاب، وتوفير طابعات، هذا فضلا عن توفير المختبرات اللازمة للتخصصات التي تدرسها الجامعة وتزويدها بالأجهزة المناسبة.

5- مصادر التعليم: حيث يكون من المهم توفير ما مساحته 1.2م لكل طالب دراسات عليا لتوفير مصادر التعليم المختلفة وما لا يقل عن 10 عناوين مختلفة بشكلها الورقي والإلكتروني لكل مادة تدرس في الجامعة والاشتراك بما لا يقل عن 10 دوريات متخصصة لكل تخصص تقدمه الجامعة فضلا عن

توفير 50% من مصادر التعليم بلغات أجنبية (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية ، 2009) .

### ثانياً : النموذج الأمريكي في الاعتماد الأكاديمي

تتمتع مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية الحكومية أو الخاصة باستقلالية كبيرة وبعد التأثير الحكومي عليها محدود الأثر قياساً بالدول الأخرى، ولذلك فهذه المؤسسات تتحمل مسؤولية تنظيم نفسها وتأمين موارد كافية لتشغيلها بالكفاءة المطلوبة حتى لا تفقد ثقة الجمهور وبالتالي تفقد طلابها الذين قد يتجهون نحو المؤسسات المنافسة ، والواقع أن الولايات المتحدة كانت أول من راعى مبدأ توازي "الحرية والجودة"، حيث سمحت بانتشار المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة والأهلية، ثم أنشأت في الوقت نفسه آليات مناسبة لمتابعة جودة أداء هذه المؤسسات واعتماد ما يستحق منها ، ويتخذ الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين :

- اعتماد مؤسسي وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.
- اعتماد تخصصي للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا وهيئة اعتماد التعليم الطبي .

في عام 1996 تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation ، ويقوم هذا المجلس بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات بناءً على تقرير يقدم كل 5 سنوات والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

1-مراجعة عمليات التقييم الذاتي بواسطة المراجعين النظراء.



2- إجراء زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.

3- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى

المنظمة . ( ابو دقة ، 2007 )

### اعتماد مؤسسات وبرامج إعداد المدرسين في الولايات المتحدة الأمريكية :

يمثل التدريس أحد أهم الوظائف في الولايات المتحدة ، حيث إن مستقبل الدولة يعتمد في جانب كبير منه على التدريس الجيد، ويتم اعتماد برامج ومؤسسات إعداد المعلم في الولايات المتحدة من خلال المجلس الوطني لاعتماد برامج ومؤسسات إعداد المعلم المعروفة اختصارًا بـ (الانكات) National Council for Accreditation of Teacher Education . ويمثل الانكات NCATE الآلية المهنية التي تساعد على بناء نظام لإعداد المعلمين على درجة عالية من الجودة من خلال عملية اعتماد مهني للمدارس والكليات وأقسام التربية ويسعى الانكات إلى إحداث اختلاف في جودة التدريس وإعداد المعلم اليوم وغداً وللقرن القادم ، ويتضمن نظام الاعتماد في الانكات المبني على الأداء معلمي الفصول وغيرهم من المعنيين بتطوير عملية تعلم الطلاب انطلاقاً من قناعة مؤداها أن كل طالب من حقه أن يتعلم على يد معلم على درجة عالية من الكفاءة والمناقشة والإعداد الجيد ( Professional Standards for the accreditation of teacher ) (preparation Institution, 2008).

والإنكات هي منظمة غير حكومية لا تسعى إلى تحقيق نفع وتتكون من 33 رابطة مهنية متخصصة في أمور التعليم وصناعة السياسة على المستوى الوطني ومستوى الولايات ، حيث يضم مجلس الانكات ممثلين من منظمات : (معلمي المعلمين، والمعلمين ، وصناع السياسة على المستوى المحلي ومستوى الولاية، والمتخصصين مهنيًا ، وذلك كما يتضح من الجدول (2) (NCATE Handbook, 2008) :

**جدول (2) يوضح المنظمات التي يتكون منها المجلس الوطني  
لإعتماد برامج ومؤسسات إعداد المعلم في الولايات المتحدة الأمريكية (الانكات)**

ت	منظمات إعداد المعلم	Teacher Education Organizations
1	الرابطة الأمريكية لكليات المعلمين	• American Association of Colleges for Teacher Education (AACTE)
2	رابطة معلمي المعلمين	• Association of Teacher Educators (ATE)
3	منظمات المعلمين	Teacher Organizations
4	الاتحاد الأمريكي للمعلمين	• American Federation of Teachers (AFT)
5	الرابطة الوطنية للتربية	• National Education Association (NEA)
6	الرابطة الوطنية للتربية لبرنامج الطالب	• National Education Association (NEA) Student Program
7	منظمات صناعات السياسة	Policymaker Organizations
8	مجلس المشرفين الرئيسيين عن المدارس بالولاية	• Council of Chief State School Officers (CCSSO)
9	الرابطة الوطنية لمجالس التربية في الولاية	• National Association of State Boards of Education (NASBE)
10	الرابطة الوطنية لمجالس المدارس	• National School Boards Association (NSBA)
11	المنظمات المتخصصة في حقول المعرفة	Subject-Specific Organizations
12	المجلس الأمريكي لتدريس اللغات الأجنبية	• American Council on the Teaching of Foreign Languages (ACTFL)
13	الاتحاد الأمريكي للصحة والتربية الرياضية وإعادة التأهيل والرقص	• American Alliance for Health, Physical Education, Recreation, and Dance (AAHPERD)
14	الرابطة الدولية للقراءة	• International Reading Association (IRA)
15	الرابطة الدولية لتكنولوجيا التربية	• International Technology Education Association (ITEA)
16	المجلس الوطني للدراسات الاجتماعية	• National Council for the Social Studies (NCSS)
17	المجلس الوطني لمعلمي اللغة الانجليزية	• National Council of Teachers of English (NCTE)
18	المجلس الوطني لمعلمي الرياضيات	• National Council of Teachers of Mathematics (NCTM)
19	الرابطة الوطنية لمعلمي العلوم	• National Science Teachers Association (NSTA)
20	رابطة شمال أمريكا للتربية البيئية	• North American Association for Environmental Education (NAAEE)
21	معلمي اللغة الانجليزية للناطقين بلغات أخرى	• Teachers of English to Speakers of Other Languages (TESOL)
22	المنظمات المهتمة بالطفل	Child-Centered Organizations

• Association for Childhood Education International (ACEI)	الرابطة الدولية لتربية الطفل	23
• Council for Exceptional Children (CEC)	مجلس الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة	24
• National Association for the Education of Young Children (NAEYC)	الرابطة الوطنية لتربية الأطفال الصغار	25
• National Association for Gifted Children (NAGC)	الرابطة الوطنية للأطفال الموهوبين	26
• National Middle School Association (NMSA)	الرابطة الوطنية للمدارس المتوسطة	27
Technology Organizations	منظمات التكنولوجيا	28
• Association for Educational Communications and Technology (AECT)	رابطة التكنولوجيا والاتصالات التربوية	29
• International Society for Technology in Education (ISTE)	الرابطة الدولية لتكنولوجيا التربية	30
Specialist Organizations	المنظمات المتخصصة	31
• American Library Association (ALA)	رابطة المكتبات الأمريكية	32
• National Association of School Psychologists (NASP)	الرابطة الوطنية لمدارس علماء النفس	33

وتعد الإنكبات كيان مهني لاعتماد إعداد المعلمين من وجهة نظر قسم التربية في الولايات المتحدة U.S Department of Education ومجلس الاعتماد في التعليم العالي وتتمثل رسالتها في المحاسبية والعمل على تطوير برامج ومؤسسات إعداد المعلم ، ويتضمن الاعتماد في ظل هذا النظام وجود معايير شديدة لبرامج إعداد المعلمين يجب أن تتوفر لدى مؤسسات إعداد المعلم الراغبة في الحصول على الاعتماد ، ويجب أن تقدم الدليل على ذلك .

### مراحل الاعتماد في الإنكبات :

يتخذ الاعتماد المهني في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال منظمة الإنكبات ثلاث مراحل هي (مرحلة الإعداد ومرحلة الترخيص ومرحلة التنمية المهنية ) :

أ- **مرحلة الإعداد** : وتقتضي طبيعة هذه المرحلة أن يعد الطلاب المعلمون في كليات عالية الجودة ومعترف بها ، هذا بالإضافة إلى اختيار الطلاب الراغبين

في الالتحاق بهذه الكليات من خلال معايير دقيقة ، تشترط أن يتوافر لديهم إمكانات النجاح والتفوق ، ومن بين المنظمات التي تعد هذه المعايير في الولايات المتحدة الأمريكية المجلس الوطني لاعتماد برامج إعداد المعلم ولذلك فقد تتخذ منظمة الإنكبات الشعار التالي "معايير دقيقة ومكانة عالية" ، وبالطبع فإن بقية عناصر المنظومة التعليمية داخل هذه الكليات من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والمناهج وطرق تدريسها والتجهيزات والمعامل .... وغيرها تخضع لمعايير بالغة الدقة مما يهيئ للطالب المعلم مناخاً أفضل ، ومن ثم يصبح الخريج على درجة عالية من المهارة والتمكن في مجال تخصصه ، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد وإنما تأتي المرحلة الثانية من مراحل الاعتماد المهني .

ب- **مرحلة الترخيص المؤقت** : حيث يتعين على الخريج أن يجتاز اختبارات المعلمين المبتدئين التي تعقدها الولاية ، وفي حالة اجتيازه لها بمعدلات عالية يمنح ترخيص مؤقت لمزاولة مهنة التعليم ويكون هذا الترخيص أساس التعيين في الوظيفة ، وتختلف مدة صلاحية هذا الترخيص المؤقت من ولاية إلى أخرى ، ففي بعض الولايات تتراوح مدته من عام إلى ثلاثة أعوام وقد تصل إلى خمسة أعوام كما في ولاية ماساشوستس ، ومن بين المنظمات التي تعد معايير هذه المرحلة في الولايات المتحدة الأمريكية مجمع تقييم المعلمين الجدد ودعمهم عبر الولايات Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium (INTASC) . وحتى يستمر المعلم في تنمية مهاراته وقدراته يكون من الضروري تجديد هذا الترخيص المؤقت من خلال المرحلة الثالثة للاعتماد .

ج- مرحلة التنمية المهنية : حيث يتعين على المعلم في هذه المرحلة أن يسعى إلى تجديد الترخيص المؤقت الممنوح له وذلك وفقاً للقواعد المعمول بها ، وفي حالة عدم تجديد الترخيص يسقط حق المعلم في ممارسة المهنة ، وعليه يتعين على جميع المعلمين ضرورة المشاركة والمساهمة في أنشطة النمو المهني ، وتعد معايير هذه المرحلة في الولايات المتحدة الأمريكية المجلس الوطني لمعايير التعليم المهني ( ليلي ، 2007 ، ص34-38).

**معايير المجلس الوطني لاعتماد برامج ومؤسسات إعداد المدرس بالولايات المتحدة الأمريكية (الانكات NCATE)**

تتضمن معايير المجلس الوطني لاعتماد برامج ومؤسسات إعداد المدرس بالولايات المتحدة (الانكات NCATE) ستة معايير هي على النحو التالي :

**المعيار الأول: المهارات ومحتوى المعرفة لدى المرشح :**

أ : محتوى المعرفة للمرشحين لمهنة التعليم

ب : محتوى المعرفة التربوية للمرشح

ج : المهارات والمعرفة التربوية والمهنية للمرشح

د : تعلم التلاميذ بالنسبة للمرشح

هـ: المهارات والمعرفة المهنية لدى بقية هيئة المدرسة

و : تعلم التلميذ بالنسبة للهيئة العاملة بالمدرسة من غير أعضاء هيئة التدريس .

ز : ترتيبات خاصة بكل المرشحين .

**المعيار الثاني : نظام القياس ووحدة التقويم**

أ : نظام القياس

ب : التقويم ، التحليل ، وجمع البيانات

ج : استخدام البيانات لتطوير البرنامج

### المعيار الثالث : الخبرات الميدانية والممارسة الإكلينيكية

- أ : التعاون بين الوحدة وشركاء المدرسة  
ب : تصميم وتنفيذ وتقويم الخبرة الميدانية والممارسة العملية  
ج : امتلاك المرشحين للمعرفة والمهارات والترتيبات يساعد كل التلاميذ على التعلم.

### المعيار الرابع : التنوع

- أ : تصميم وتنفيذ وتقويم المنهج والخبرات

### المعيار الخامس : مؤهلات وأداء وتطوير هيئة التدريس

- أ : تأهيل أعضاء هيئة التدريس  
ب : نمذجة الممارسات المهنية الجيدة في التدريس  
ج : نمذجة الممارسات المهنية الجيدة في مجال البحث  
د : نمذجة الممارسات المهنية الجيدة في مجال الخدمة  
هـ : تقييم الوحدة للأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس  
و : تيسير الوحدة للتنمية المهنية

### المعيار السادس : إدارة الوحدة والموارد المتاحة

- أ : السلطة والقيادة في الوحدة  
ب : موازنة الوحدة  
ج : الهيئة العاملة  
د : التيسيرات التي تقدمها الوحدة  
هـ : المصادر المتاحة للوحدة بما في ذلك التكنولوجيا

( الهلالي والسيد ، 2009 ، 370-371 )

7- بعض تطبيقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

## 1- التجربة العراقية :

في بداية الثمانينات اسست جامعة بغداد قسم لتقويم الاداء الجامعي من اجل ضمان الجودة في كلياتها من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات ، وفي عام 1992 وضعت وزارة التعليم العالي نظاماً دقيقاً للسيطرة النوعية لقياس الأداء الجامعي وتقويمه وتم بناء الملف التقويمي لأداء الجامعات بناءً على تحليل واستقراء للواقع التربوي والخبرات العراقية في ميدان القياس والتقويم ، وأخذ الملف التقويمي بنظر الاعتبار تقويم كفاءة النظام (كمدخلات وعمليات ومخرجات) أو ما تسمى أيضاً (مجالات النظام) ، وتقويم بناء النظام من خلال محاوره الرئيسة الآتية : (الهيكل التنظيمي ، الخدمات الجامعية ، التدريسي ، الطالب ، المناهج وطرائق التدريس ، البحث العلمي ، الخدمات المجتمعية) . وهدف الملف التقويمي لأداء الجامعات الى ما يأتي :

حصر المؤشرات السلبية على مستوى الجامعة أو الهيئة أو الكلية أو المعهد ومحاولة معرفة أسبابها وخلفياتها .

2- حصر المؤشرات الإيجابية وتشجيعها وتحفيزها وأعمالها على المستويات كافة .  
تحديد المستجندات القادرة على تطوير ورفع الكفاءة النوعية على مستوى الجامعة والهيئة والكلية والمعهد .

تأشير التسلسل الرتبي للجامعات وهيئة المعاهد ثم الكليات وكذلك المعاهد .  
أن عتبة القطع المعيارية التي تم تحديدها بلغت 60 % . فالذي يحققها يكون إنجازة مقبولاً ودونها يكون إنجازة غير مرض .

أن تحديد مستوى الأداء في كل مؤسسة جامعية يتم على وفق محورين هما :  
1. يتحدد مستوى أداء الجامعة نسبة الى المعايير الوطنية المحددة ( عتبة القطع

للقبول).

2- الموقع أو التسلسل الرتبي لتلك الجامعة مقارنة وتفاضلاً مع مستويات أداء الجامعات الأخرى العراقية سواء على المستوى العام للأداء أو على المستويات المتخصصة الفرعية وحددت العناصر التقييمية على وفق المجالات الآتية ( المدخلات ، العمليات ، المخرجات ) وحددت معايير التقييم لكل عنصر من عناصر الملف والأوزان الخاصة بها .

ولعل من ابرز المؤشرات التقييمية التي تناولها الملف التقييمي للجامعات العراقية هي :

الهيكل التنظيمي والاداري \_ الخدمات الجامعية -الطلبة -الهيئة التدريسية -المناهج وطرائق التدريس \_ البحث العلمي والتبادل الثقافي -الخدمات المجتمعية وبموجب تم المؤشرات تم التحقق من جودة اداء الجامعات العراقية بدءا من عام 1992 وتم في عام 1999/1998 تشكيل الهيئة الوطنية العليا لضبط الجودة وتتكون من عدد من الخبراء المختصين في القياس والتقييم والادارة التربوية وتم وضع ملفات تقييمية شاملة للجامعات والكليات والاقسام العلمية ووضع المعايير الوطنية لتحقيق الجودة وبموجب تلك المؤشرات تم تصنيف وترتيب الجامعات العراقية وتحديد مؤشرات الضعف والقوة في ادائها ( مجيد وزيادات ، 2008 ، ص 81-82 ) .

## 2- نموذج الجودة الشاملة في جامعات ماليزيا :

خضع قطاع التعليم العالي الماليزي للنمو الاساسي نتيجة الجهود التي جعلت الادارة تتوسع وتتنظر اليه كصناعة واستثمار من حيث ان هدف الحكومة طويل الاجل هو الذي جعل ماليزيا مركزا " اقليميا" في تقديم تعليم جامعي متميز ، ويمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي بخاصة في ماليزيا من خلال عدد من المؤشرات منها



(الزيادة في تسجيل الطلاب - الزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي - الزيادة في انفاق الحكومة عليه اذ خصصت الحكومة الماليزية اكثر من مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي ) ، وقد اقرت الحكومة الماليزية تشكيل مؤسسات عامة ، وست جامعات خاصة ، و 283 كلية خاصة ، مما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة على صناعة التعليم ، وتتسق سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع تخطيط القوى البشرية التي تزود البلاد بالمهارات الانسانية التي تتماشى مع النمو وتساير العديد من المتغيرات ، ومن عوامل نجاح الجودة الشاملة في الجامعات الماليزية ( القيادة - التحسين المستمر - مقاييس الموارد - رضا العملاء - العمل في فريق - ادارة القوى البشرية ) ( مدوخ ، 2008، ص 73 ) .

### 3-جامعة كولورادو The University of Southern Colorado

طبقت كلية ادارة الاعمال في جامعة كولورادو عدداً من المبادئ الاساسية للجودة الشاملة هي :

- 1-صياغة رسالة الكلية بشكل يجعلها متميزة عالمياً.
- 2-تسعى الكلية إلى افادة المستفيد المتمثل بالمؤسسات التي سوف تستقبل مخرجات الكلية من المتخرجين.
- 3-تحدد جودة المتخرجين في الكلية المعارف والمهارات والاتجاهات الكافية التي اكتسبوها.
- 4-متابعة مخرجات الكلية بغية التعرف على قدراتهم وأدائهم المهني.
- 5-العمل على تحقيق الاندماج في العمل من قبل كل أجزاء وأقسام الكلية.

أما العمليات الأساسية التي من شأنها أن تحقق التغيير الجوهري في العمليات هي (تطوير المنهج - تقديم افضل الخدمات للطلبة - تطوير هيئة التدريس ) .

(Ward & Chandler, 1993 , P.315-319)

#### 4-جامعة نورث ويست ميسوري ستايت :

عندما اعتمدت جامعة نورث ويست ثقافة الجودة اشتركت هيئة التدريس والموظفين في إنتاج قائمة تتكون من 200 فكرة تتعلق بالتغييرات الممكنة في الحرم الجامعي وجرى اختيار 42 بنداً من القائمة لتنفيذها على مدى سبع سنوات, وفي نهاية تلك الفترة قامت الجامعة بتنفيذ ما يلي بنجاح :

- 1- حددت الكفاءة الرئيسة التي ينبغي على كل متعلم الإلمام بها والمقررات المطلوبة لإيصال التعليم .
- 2- تزايدت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15% دون مستوى أقرانهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها.
- 3- أدمجت سبع كليات في أربع, وألغت 24 برنامجاً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب .
- 4- غيرت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار .
- 5- زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية.
- 6- أقامت حرماً جامعياً إلكترونياً متكاملًا.

(سعيد و قوي, 2005, ص300)

ثانياً : دراسات سابقة ( محلية - عربية - اجنبية )

دراسات محلية :

- 1- دراسة سعيد (2001) :
- 2- دراسة الكناني (2005)
- 3- دراسة الناصر (2007)
- 4- دراسة علوش (2009)
- 5- دراسة فارس (2009)
- 6- دراسة خشاب (2011) :

دراسات عربية :

- 7- دراسة مصطفى (1997) :
- 8- دراسة الهلالي ( 1998 ) :
- 9- دراسة الأحمد ( 2001 ) :
- 10- دراسة القرعان (2004):
- 11- دراسة راضي(2006):
- 12- دراسة مدوخ (2008) :

دراسات اجنبية :

- 13- دراسة سيمور ( Seymour , 1991 ) :
- 14- دراسة لويس وسميث ( Lewis and Smith, 1997 )
- 15- دراسة جاليتو ( Galetto, 2000 )
- 16- دراسة كلوسنسكي ( Klocinski, 2000 )
- 17- دراسة ويكلند ( Wiklund, 2003 ) :
- 18- دراسة ميكول ( Mikol,2007 )

























## موازنة الدراسات السابقة :

1- **اهداف الدراسات السابقة :** تباينت أهداف اغلب الدراسات, منها هدفت لمعرفة على مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تطبيق هذا المفهوم في التعليم العالي, ومنها هدفت لمعرفة مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة, وأخرى هدفت إلى بناء نماذج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي, ومنها إلى بناء برنامج تدريبي في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة, وهدفت البعض الأخر إلى تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة, ومنها هدفت إلى تعرف مخرجات التعليم العالي في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة, وهدفت بعض الدراسات إلى تعرف ايجابيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أما هذه الدراسة فقد اتفقت مع دراسة (مدوخ, 2008), في أنها هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة .

2- **اماكن اجراء الدراسات السابقة :** إن معظم الدراسات جرت في بلدان عربية وأجنبية ما عدا دراسة (سعيد, 2001) (دراسة الكنانى , 2005 ) و(الناصر, 2007) و(علوش, 2009) و( فارس، 2009 ) و(خشاب, 2011) أجريت في العراق ، والدراسة الحالية اجريت في العراق .

3- **منهجية الدراسة :** اعتمدت أغلبية الدراسات في منهجيتها المنهج الوصفي التحليلي, وهو منهج يعتمد على تجميع المعلومات والحقائق, ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة, واتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي .

4- **اداة البحث :** اعتمدت اغلب الدراسات الاستبانة كأداة للبحث, واقتصرت اغلب الدراسات على أداة واحدة للبحث ، واتفقت هذه الدراسة مع اغلب الدراسات التي



اعتمدت أداة واحدة للبحث، اذ قامت الباحثة ببناء أداة بحثها بما يتلاءم مع طبيعة مجتمع وعينة البحث .

5- **الوسائل الإحصائية** : تنوعت الدراسات من حيث استخدامها الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات، لتعدد أهداف هذه الدراسات واختلاف إجراءاتها، فقد اعتمدت بعض الدراسات البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل النتائج واستخدمت بعض الدراسات الوسائل الإحصائية المناسبة كالاختبار التائي، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوسط المرجح، والوزن المئوي، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كورنباخ، ومربع كاي، والاختبار البعدي (شيفيه) والانحدار المتعدد.

6- **نتائج الدراسات السابقة** : اختلفت نتائج اغلب الدراسات السابقة فكانت نتيجة دراسة ( سعيد 2010 ) ان ادارة الجودة من الممكن ان ترفع من مستوى التعليم العالي وتطويرة في العراق، اما دراسة ( الكناني 2005 ) أن أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بأهمية وفائدة ادارة الجودة الشاملة ، اما دراسة ( الناصر 2007 ) فبينت ان محاور انموذج الجودة الشاملة في جامعة بغداد جاءت بمستوى عالٍ ومستوى عالٍ جداً ولم تكن هناك محاور دون ذلك ، ودراسة ( علوش 2009 ) كانت نتيجتها ان ممارسة متطلبات ادارة الجودة الشاملة جاءت بمستوى متوسط ، اما دراسة ( فارس 2011 ) فبينت اهمية اعتماد مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقه ، اما دراسة ( مدوخ 2008 ) فبينت وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية وافتقار اعضاء الهيئة التدريسية بالمعرفة الكافية لمبادئ الجودة الشاملة وان اعلى المعوقات كانت من نصيب البحث العلمي والخدمة المجتمعية ، اما دراسة ( الهلالي 1997 ) فبينت ضرورة توفير بيئة صالحة لتطبيق الجودة الشاملة والسعي المتواصل لتحسينها ، اما دراسة

( الاحمد 2001 ) فتوصلت الى اهمية تطبيق جودة التعليم في الجامعات ، ودراسة (القرعان2004) بينت اهمية تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية ، ودراسة (راضي 2006) فقد اهتمت بدراسة معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها ، اما دراسة ( سيمور 1991 ) بينت وجود بعض المعوقات لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ، اما دراسة ( كلوسنكي 2000 ) فبينت زيادة عدد الكليات التي تطبق الجودة وان 57% منها اشارت وجود معوقات ومشاكل في تطبيق اسس ادارة الجودة الشاملة ، اما الدراسة الحالية فبينت وجود معوقات في اغلب محاور الجودة الشاملة تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث .

### جوانب الإفادة من الدراسات السابقة

- وان طبيعة البحث العلمي تقتضيان نبداً من حيث انتهى الآخرون الا ان هناك جوانباً مهمة أفادت منها الباحثة في الدراسات السابقة تمثلت بالآتية :
- 1- التعرف على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في منهجية الدراسة الحالية.
  - 2- تحديد مجتمع البحث والعينة .
  - 3- تحديد وبناء أداة الدراسة الحالية.
  - 4- التعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة وأسلوب تحليل النتائج.
  - 5- صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ما توصل اليه من نتائج .

ت	اسم الباحث	عنوان الدراسة	سنة الدراسة	مكان اجراء الدراسة	هدف الدراسة	حجم العينة	منهج البحث	اداة الدراسة	عدد فقرات الاستبانة	نتائج الدراسة
1	سعيد، هديل كاظم	إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - دراسة مقارنة بين كليتي الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد - والجامعة المستنصرية	2001	العراق	- التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الادارة والاقتصاد (جامعة بغداد والجامعة المستنصرية) - التعرف على مدى كفاية خدمات التعليم العالي في العراق	مجموع التدريسين والطلبة في الكليتين	الوصفي التحليلي المقارن	الاستبانة	اعدت الاستبانة بصورتين للفئتين	1- إن الكليتين قد حققتا مستوى متوسطاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . 2- إن إدارة الجودة الشاملة من الممكن أن ترفع من مستوى التعليم العالي وتطويرة في العراق
2	الكناني، صبيح زامل	متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية / ابن الهيثم وابن رشد - جامعة بغداد	2005	العراق	1.تحديد متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن رشد وابن الهيثم 2.هل توجد فروق ذات دلالات احصائية في مستوى اجابات افراد العينة عند مستوى الدلالة (0.05) يعزى الى متغيرين (الكلية-	80	الوصفي	الاستبانة	85	1- لا توجد فروق ذات دالة احصائية بين اجابات عينة الكليتين 2- ان اعضاء هيئة التدريس يشعرون بأهمية وفائدة ادارة الجودة الشاملة

				(الجنس)						
3	الناصر، علاء حاكم محسن	بناء انموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد	2007	العراق	بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد وتوصل إلى بناء الأنموذج من خلال الحصول على التصورات المقترحة لبناء الأنموذج والمعوقات التي تحول من دون تطبيق الأنموذج في جامعة بغداد	203	الوصفي التحليلي	الاستبانة	98	1. ان محاور الأنموذج في جامعة بغداد جاءت بمستوى عالٍ ومستوى عالٍ جداً ولم تكن هناك محاور دون ذلك، والتي تم في ضوئها بناء الأنموذج. 2. ومن المعوقات الرئيسية وأهمها هي عدم توافر صورة واضحة لدى الادارة والموظفين في جامعة بغداد عن إدارة الجودة الشاملة.
4	علوش، جليل ابراهيم	متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الاساسية الجامعة المستنصرية	2009	العراق	1-تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الاساسية الجامعة المستنصرية، 2-التعرف على مدى	92	الوصفي التحليلي	الاستبانة	76	إن ممارسة متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الكليتين جاءت بمستوى متوسط وكذلك لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية في استجابة عينة البحث بحسب متغيري (الجنس والكلية)

					ممارسة هذه المتطلبات في الكليتين					
5	فارس، احمد كنعان	درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية دراسة مقارنة	2009	العراق	1. التعرف على إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية ومقارنة استجابات أفراد عينة البحث في درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة.	126	الوصفي المقارن	الاستبانة	73	1. إن درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكليتين جاءت بدرجة متوسطة. 2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير (الجنس والشهادة واللقب العلمي) في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية
6	خشاب، سلمان عبود سلمان	برنامج تدريبي مقترح لرؤساء أقسام الجامعة المستنصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة	2011	العراق	بناء برنامج تدريبي مقترح لرؤساء أقسام كليات الجامعة المستنصرية في ضوء معيار اتحاد	80	الوصفي	الاستبانة	91	1- أظهرت نتائج البحث درجات متفاوتة من حيث الحاجة إلى التدريب ومحاور البرنامج التدريبي ، إذ اختلفت من محور لآخر. 2- تبدو الحاجة ملحة وضرورية لاعتماد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في أقسام كليات

					الجامعات العربية في إدارة الجودة الشاملة					
7	مصطفى، احمد سيد	ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين	1997	مصر	تطوير إدارة التعليم الجامعي بالعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم ، بغية أن يصبح للتعليم الجامعي دور فعال في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.	/	وصفي تحليلي	/	/	1-تحديد الأسس المهمة التي تسهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من أبرزها(التخطيط الاستراتيجي ، انطلاقاً من احتياجات سوق العمل لهيكل مواد التعليم الجامعي وأنشطته في ضوء متغيرات البيئة المحيطة. 2-تكثيف الاعتماد على التكنولوجيا في التعليم على اختلاف أنماطها بما يدعم العملية التعليمية ويثريها .
8	الهالي، الشربيني الهالي	إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي	1998	المملكة العربية السعودية	تقديم تحليل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم	/	وصفي تحليلي	/	/	1- التأكيد على السعي المتواصل لتحسين الجودة ، استناداً إلى الركائز الأساسية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي ، والتي تتضمن التركيز على العميل ومنظمة التعليم

					الجامعي ، وكذلك تقديم أنموذج مقترح للجامعات إذا طبقته في خططها وبرامجها ، واعتمد الباحث في منهجية البحث أسلوب المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة					
والقيادة . 2- قَدّم الباحث أنموذج مقترح يقدم رؤية مقترحة لأجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي										
أن مجال العملية التعليمية والمنهاج التعليمي احتل المرتبة الأولى ، ومجال الكتاب الجامعي ، ومجال الإدارة الجامعية الذي احتل أدنى مرتبة من مجالات جودة التعليم الجامعي ، توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق جودة التعليم الجامعي في الجامعات الأردنية.	75	الاستبانة	الوصفي	200	التعرّف على وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية عن المجالات التي يتم فيها تطبيق جودة التعليم الجامعي	الاردن	2001	مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية	الاحمد، مروة	9
1-درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلى نحو عام	/	الاستبانة	الوصفي	357	تطوير أنموذج لقياس	الاردن	2004	تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة	القرعان، احمد محمد	10

					درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وكذلك إلى مدى معرفة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام العلمية بتقنيات إدارة الجودة الشاملة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في هذه الوحدات الإدارية.			الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية		
										والتي في ضوءها تم بناء الأنموذج متوسطة. 2- أن عدم توافر الملاكات المؤهلة في تحسين الجودة من أكثر العوامل التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
11	راضي ، مرفت محمد	2006	فلسطين	التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة	113	الوصفي التحليلي	الاستبانة	1-اظهرت الدراسة ان الكليات تتبع المركزية في التخطيط، وتسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي، وفرق العمل مما يؤدي الى ضعف انتماء العاملين للعمل		





<p>المؤسسات الجامعية موضع الدراسة وكذلك من نتائج هذه الدراسة أن هذه الجامعات التي تطبق إدارة الجودة للتعليم في الجامعات والكليات تستطيع أن تخلق فرقاً في تحسين الجودة للتعليم في الجامعات والكليات</p>					<p>الجودة الشاملة وتحديد معوقات تطبيقها في الجامعات الأمريكية</p>				
<p>أن تطبيق الجودة الشاملة يسمح للجامعة بالارتباط بصورة أفضل، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال والتفرقة بين أقسامها وكلياتها ويعالج كثير من جوانب القصور في اعداد الطلبة، وقد حددت الدراسة ثلاثة ركائز أساسية يمكن أن تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي (الالتزام بالتحسين المستمر - الالتزام بارضاء المستفيد - أن تكون البيانات والمعلومات صادقة وحقيقية)</p>	/	/	/	/	<p>توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وخلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يسمح للجامعة بالارتباط بصورة أفضل، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال والتفرقة بين أقسامها وكلياتها ويعالج كثير من</p>	امريكا	/	<p>أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي</p>	<p>14 لويس و سميث Lewis, G and Smith</p>

					جوانب القصور في اعداد الطلبة					
أن استخدام الطرائق العلمية الخاصة برفع جودة التعليم وكذلك ادخال الافكار الخاصة بادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية تؤدي إلى تلبية الاحتياجات بالتالي تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية	/	/	/	/	توضيح أهم الاجراءات التي تقود إلى الوصول لجودة مخرجات العملية التعليمية . وذلك باستخدام المنهج العلمي في تنفيذ متطلبات ادارة الجودة الشاملة لعمليات (التدريس - البحث - التدريب) مستندة على فرضية مفادها " تحديد مخرجات العملية التعليمية بمدى استجاباتها لاحتياجات	/	2000	جودة التعليم وإدارة الجودة الشاملة Education Quality and TQM	جاليتو Galetto, F	15

					كل من (الزبون - المجتمع).					
16	كلونسكي Klocinski, John Robert	تقويم عوامل ومعايير النجاح والفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	2000	/	تحديد مدى الاخفاق والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	184 مؤسسة تعليمية	الوصفي	الاستبانة	/	أن عدد الكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة زاد ما بين عام (1991) و (1996) ووجد الباحث أن معظم الكليات التي تمت زيارتها عام (1991) لازالت مستمرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأنها تشجع اتباع اسس الجودة الشاملة في عملياتها الادارية وخدماتها وأن 57% منها أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة
17	ويكلند Wiklund, Hakan	ترسيخ الجودة: تحديات التعليم العالي " Embedding Quality: The Challenges For Higher Education	2003	لندن	استقصاء آراء عينة من المدرء والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطانية بشأن المعوقات التي تشكل تحدياً يرتبط بترسيخ الجودة، وقد استخدم الباحث	/	الوصفي	الاستبانة	/	- أن تطبيق الجودة بالجامعات يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبنيتها. - إذا أرادت المنظمة ترسيخ الجودة، فلا بد من تلبية الحاجات والاهتمامات المختلفة للعاملين.

					المنهج الوصفي التحليلي					
	/	/	/	/	تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية، واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني	استراليا	2007	"إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا." "Quality Assurance in Australian Higher Education"	ميكول Mikol, Myriam	18
أن استخدام إدارة الجودة قد أثر إيجابيا وعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم المواد. - أصبح التركيز واضحا على قضايا الجودة والقيادة الأكاديمية وخدمة العملاء. -أصبح التطوير مستمرا لنظام المعلومات المؤسسية وتقوية البنية التحتية للأبحاث. -تم تأسيس حوافز لتشجيع مخرجات الجودة وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلاب.										

# الفصل الثالث

## إجراءات البحث

- أولاً: منهجية البحث
- ثانياً: مجتمع البحث
- ثالثاً: عينة البحث
- رابعاً: أداة البحث
- خامساً: صدق الأداة
- سادساً: ثبات الأداة
- سابعاً: التطبيق
- ثامناً: الوسائل الإحصائية

أولاً : منهجية البحث:

أتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف البحث ، وهذا المنهج يعد من اكثر المناهج شيوعاً ولاسيما في البحوث التربوية ويعرف بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية والنفسية ، وهي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصره.( الغنام والزويبي ، 1981 ، ص 51).

ولا تقتصر أهمية المنهج الوصفي على جمع المعلومات ، وجدولة البيانات، وانما يذهب إلى المقارنة بين المعلومات موضحاً اوجه التشابه والاختلاف فيما بينها لغرض تفسير الظاهرة المدروسة ( الكبيسي، 1987، ص 33 ) .

ثانياً : مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع البحث : الأفراد أو الأشياء الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها ( عبيدات وآخرون ، 2001، ص 99 ) .

ويوصف المجتمع بأنه مجموعة وحدات البحث التي يراد الحصول منها على بيانات (داود وآخرون ، 1990 ، ص 66 ) .

وبهدف تحديد مجتمع البحث فقد قامت الباحثة بجمع المعلومات والبيانات من رئاسة جامعة ديالى / مركز الحاسبة / شعبة المعلومات ، بعد تسليمهم كتاب تسهيل مهمة من كلية التربية الاساسية ملحق (1) .

وتبين مجتمع البحث الحالي للعام الدراسي 2011-2012 (132) فردا

وجداول (3) يبين توزيع افراد مجتمع البحث حسب النسبة المئوية :

## جدول (3)

توزيع مجتمع البحث في جامعة ديالى للعام الدراسي 2011-2012 بحسب النسبة المئوية

النسبة المئوية	العدد	المنصب الوظيفي	ت
0.75%	1	رئيس جامعة	1
1.51%	2	مساعد رئيس جامعة	2
9.84%	13	عميد	3
26.51%	35	معاون عميد	4
61.36%	81	رئيس قسم	5
100%	132	المجموع	

ثالثاً: عينة البحث:

بعد أن تم تحديد مجتمع البحث تم اختيار عينة البحث، وهي أن تكون ممثلة لمجتمعها (الحسن وزويني، 1988، ص19). ويقصد بالعينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل، اذ يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع باكملة. (النبهان، 2001:ص54)

ولذلك قامت الباحثة باتباع الخطوات العلمية لتحديد العينة المناسبة والتي تكون ممثلة للمجتمع الاصلي بعد تحديده بدقة لكي يتم اختيار عينة تتمثل فيها كل المتغيرات التي تريد الباحثة دراستها والتعرف عليها وفي هذا الصدد يشير ابييل



(Ebel) بأنه كلما كبر حجم العينة قل احتمال وجود الخطأ المعياري وفي ضوء كل هذه المعطيات تم احتساب المجتمع الاصلي بأكمله لعينة البحث. وفي ضوء ذلك فقد بلغت عينة البحث (132) فرداً وهذه العينة تمثل المجتمع الاصلي للبحث وقد تم تفصيله بجدول رقم (1) أنف الذكر.

#### رابعاً: أداة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث, لأنها تعد وسيلة مهمة لتعريف المستجيبين لمثيرات مختارة ومرتبطة بعناية بقصد جمع البيانات. (فاندالين, 1984, ص 395). ولقد اعتمدت الباحثة في بناء الأداة على ما يأتي :

1- معيار اتحاد الجامعات العربية للجودة الشاملة وهو معيار معتمد في العراق من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, والذي يتكون من (11) محوراً جدول (4) :

#### جدول (4)

يوضح معايير اتحاد الجامعات العربية للجودة الشاملة

المحور	ت
رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة	1
القيادة والتنظيم الإداري	2
الموارد المادية والمالية والبشرية	3
أعضاء هيئة التدريس	4
شؤون الطلبة	5
الخدمات الطلابية	6
البرامج والمناهج الدراسية	7
البحث العلمي	8
خدمة المجتمع	9
التقويم	10
الأخلاقيات الجامعية	11

2- الدراسات السابقة التي اختصت بالجودة الشاملة وجودة التعليم في المؤسسات التعليمية .

3- ما حصلت عليه الباحثة من أدبيات مختصة بجودة التعليم .

4- تواصلت الباحثة مع عدد من الأساتذة والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية واصلت التربية وطرائق التدريس و علم النفس والاحصاء التربوي وممن لهم علاقة بالجودة الشاملة لمناقشة محاور الجودة الشاملة بشكل عام وجودة التعليم بشكل خاص وكذلك فقرات الأداة (الاستبانة) التي أعدتها الباحثة .

5- قامت الباحثة بتوزيع استبيان استطلاعي مفتوح يتضمن السؤال (ماهي معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى) على عينة بلغت (10) افراد من المجتمع الاصيلي للبحث ، كذلك قامت الباحثة بإعداد استبيان اخر يتضمن محاور الجودة الشاملة الاحد عشر وقامت بتوزيعها على عدد من الخبراء ومختصين لاستطلاع آرائهم حول اختيار المحاور وبلغ عدد الخبراء (10) خبراء وكانت آرائهم تجمع على اختيار جميع المحاور ، ذلك لان محاور الجودة الشاملة جميعها مهمة ومتكاملة مع بعضها البعض وكما مبين في ملحق رقم (2) كما تم الاستعانة بأراء المختصين في ميدان الجودة الشاملة ، بموجب هذه الخطوات تم اعداد فقرات الاداة بشكلها الاولي كما مبين في ملحق (3) لعرضها على لجنة الخبراء وقد بلغت (72) فقرة موزعة على محاور الاداة البالغ عددها (11) محوراً ، كما موضح في ملحق (4)

## خامساً : الصدق

لا بد للأداة أن تتسم بالصدق لكي تكون أكثر موضوعية ودقة وصلاحيّة للاستخدام، وقابلة لقياس المجال الذي أعدت من أجله، فلا بد من التأكد من صدقها . ومن الشروط الأولية التي يتحقق منها الباحث عند صياغته لفقرات الأداة هو صدقها ، وتكون الاداة صادقة اذا كانت تقيس فعلاً الشيء الذي وضعت من اجله ( عيسوي ، 1974 ،ص 27 ) .

وللتحقق من صدق الأداة اعتمدت الباحثة عرض فقرات الأداة التي تضم المحاور الاحد عشر على مجموعة من الخبراء وكان عددهم (20) خبيراً ملحق (2)، الذين قاموا بتحكيم الاداة (الاستبانة) وإبداء ملاحظاتهم وآرائهم وتقديرهم . وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين تم تحليل الإجابات، ولتحديد قبول كل فقرة من فقرات الأداة أو رفضها بحسب النسبة المعتمدة للقبول ، اعتمدت الباحثة مربع كاي عند مستوى دلالة (0.05) لجميع فقرات الأداة بموجب النتائج التي حصلت عليها، وتم استبعاد الفقرات التي لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وكانت القيمة الجدولية للفقرات الدالة إحصائياً (3.84) وجدول (5) يبين توزيع مربع كاي ونسبة الاتفاق للخبراء لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي حذفت او تم تعديلها استناداً للملحق (4) ، وجدول (6) يبين الفقرات التي تم اضافتها وحازت على نسبة 80% فأكثر من اتفاق الخبراء استناداً الى ملحق (5) .

## جدول (5)

يبين نتائج الصدق الظاهري لأداة البحث

النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	الموافقون	ارقام الفقرات التي تم تعديلها	ارقام الفقرات التي حذفت	محاور الجودة الشاملة	ت
%45	0.2	9	1		التخطيط الاستراتيجي	1
%65	1.8	13	3			
%55	0.2	11	7		القيادة والتنظيم الإداري	2
%70	3.2	14	9 (اصبحت فقرتين)			
%55	0.2	11		10		
					الموارد المادية والبشرية	3
%60	0.8	12	18			
%70	3.2	14		27		
%65	1.8	13		29		
%60	0.8	12		30		
%45	0.2	9	41		الخدمات الطلابية	4
%60	0.8	12	43			
%55	0.2	11	70		الاخلاقيات الجامعية	5
%70	3.2	14		72		

## جدول (6)

يبين الفقرات التي تم اضافتها وحازت نسبة 80% فأكثر من اتفاق الخبراء

ارقام الفقرات المضافة	المحاور	ت
16-15-14	القيادة والتنظيم الإداري	1
20	الموارد المادية والبشرية	2

وبذلك فقد أصبحت الاداة مكونة من (72) فقره موزعة على احد عشر محور من محاور الجودة الشاملة وجدول (7) يبين عدد الفقرات ونسبتها المئوية .

### جدول (7)

#### يبين عدد الفقرات ونسبتها المئوية

النسبة المئوية	عدد الفقرات	المحاور
6.94	5	المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي
16.67	12	المحور الثاني: القيادة والتنظيم الاداري
19.44	14	المحور الثالث: الموارد المادية والبشرية
6.94	5	المحور الرابع: اعضاء هيئة التدريس
5.56	4	المحور الخامس: شؤون الطلبة
8.33	6	المحور السادس: الخدمات الطلابية
8.33	6	المحور السابع: البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس
8.33	6	المحور الثامن: البحث العلمي
6.94	5	المحور التاسع: خدمة المجتمع
6.94	5	المحور العاشر: التقويم
5.56	4	المحور الحادي عشر: الاخلاقيات الجامعية
%100	72	المجموع

#### سادساً: ثبات الأداة

يعني الثبات الاتساق في النتائج وان حساب الثبات لاية اداة يجعل نتائج البحث اكثر موضوعية بل يرى بعض المتخصصين ان استخراج الثبات شرط للحصول على الموضوعية (ابو حطب واخرون، 1987، ص 101).

وحساب الثبات يمكن ان يكون بأكثر من اسلوب فقد اتبعت الباحثة استخراج

الثبات بطريقتين هما:

## 1- طريقة اعادة الاختبار

يُعد أسلوب اعتماد طريقة تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه (Test- Re- Test) بعد مدة زمنية لا تقل عن الأسبوعين، ولا تزيد على ثلاثة أسابيع من أهم الأساليب لحساب الثبات، إذ يكشف لنا العلاقة عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني محدد (المنصور، 1997، ص96).

وبناء عليه قامت الباحثة بتطبيق الاداة بصورتها النهائية على عينة بلغ عددها عشرون فردا ، وبعد مرور خمسة عشر يوما اعيد تطبيق الاختبار على نفس افراد المجموعة .

وتمت معالجة النتائج احصائيا باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، وظهر ان الاداة تتمتع بثبات عال ويبلغ (0.86) ، وجدول (8) يوضح قيم معامل الثبات للاداة ككل وحسب محاورها .

## جدول (8)

قيم معاملات الثبات للاداة ككل وحسب محاورها ، بطريقة اعادة الاختبار

معامل الثبات	المحاور	ت
0.88	المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي	1
0.89	المحور الثاني: القيادة والتنظيم الاداري	2
0.89	المحور الثالث: الموارد المادية والبشرية	3
0.84	المحور الرابع: اعضاء هيئة التدريس	4
0.90	المحور الخامس: شؤون الطلبة	5
0.83	المحور السادس: الخدمات الطلابية	6
0.85	المحور السابع: البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس	7
0.84	المحور الثامن: البحث العلمي	8
0.83	المحور التاسع: خدمة المجتمع	9
0.85	المحور العاشر: التقويم	10
0.88	المحور الحادي عشر: الاخلاقيات الجامعية	11
0.86	المعدل العام	

## 2- طريقة الفا - كرونباخ

ان مفهوم الاتساق يعني الثبات الداخلي للفقرات والذي يعتمد على إيجاد العلاقة بين كل فقرة والفقرات الأخرى ولجميع فقرات الأداة ، وتستعمل لهذا الغرض معادله الفا كرونباخ (ثورندايك ، 1989 ، ص79) .

وقد بلغ معامل الثبات المحصل بهذه الطريقة للأداة كاملة (0.82) ويعد هذا مؤشرا جيدا على اتساق الفقرات وتجانسها .

وبناء على ما تقدم فإن معاملات الثبات المحصلة بالطريقتين آنفة الذكر (الاختبار وإعادة الاختبار ومعادلة الفا كرونباخ) والتي بلغت (0.86) و(0.82) على التوالي تعد نسبة يطمئن لها ومقبولة احصائيا .

اذ ان النسبة المقبولة في مثل هذه البحوث هي (70%) فما فوق (عوده ، 1988 ، ص166) .

وجدول (9) يوضح قيم الثبات المحصلة بطريقة الفا كرونباخ للأداة ككل وحسب محاورها .

### جدول (9)

#### قيم معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ

ت	المحاور	معامل الثبات
1	المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي	0.80
2	المحور الثاني: القيادة والتنظيم الاداري	0,77
3	المحور الثالث: الموارد المادية والبشرية	0,81
4	المحور الرابع: اعضاء هيئة التدريس	0,79
5	المحور الخامس: شؤون الطلبة	0,75
6	المحور السادس: الخدمات الطلابية	0,80
7	المحور السابع: البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس	0,84
8	المحور الثامن: البحث العلمي	0,81
9	المحور التاسع: خدمة المجتمع	0,83
10	المحور العاشر: التقويم	0,83
	المحور الحادي عشر: الاخلاقيات الجامعية	0.80
	الاداة ككل	0,82



وباستكمال عمليتي حساب الصدق والثبات للأداة غدت الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث بصيغتها النهائية، ملحق (6) .

#### سابعاً: تعليمات الاداة

لقد حرصت الباحثة على ان تكون التعليمات واضحة وسهلة، وقد تم التأكيد فيها على ان تكون سرية ولن يطلع عليها احد سوى الباحثة وان الغرض الحقيقي منها هو البحث العلمي فقط وعدم الافصاح عن هدف الدراسة لتجنب قدر الامكان المرغوبية الاجتماعية، وقد تم التأكيد فيها بان ليس هناك اجابة افضل من غيرها وان الاجابة الافضل هي ان يعبر فيها المفحوص عن رأيه الخاص بكل صدق وصراحة كما شملت التعليمات ملاحظة تتضمن عدم ذكر الاسم ومن خلال هذه التعليمات تسعى الباحثة لجعل الاداة مقبولة ومثيرة لدافعية المستجيبين لكي تحقق الهدف العام للبحث.

#### ثامناً: تطبيق الاداة

بعد ان تم تحديد مجتمع البحث وعينته والتأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق والتي تضمنت (72) فقرة موزعة على المحاور الاحد عشر محوراً .

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على مجتمع البحث وقد اعتمدت الباحثة مقياساً خماسياً متدرجاً لفقرات الاستبانة جدول (10) يوضح ذلك والذي يطلب فيه من المستجيبين أن يحددوا الخيار الذي يرونه مناسباً للإجابة . لأنه يعطي حكماً أكثر دقة ويسمح للمستجيب أن يؤشر استجابته بشكل واسع ويعطي تبايناً واضحاً (Mehrens, 1989. 244) .

## جدول (10)

يوضح درجات المقياس وبدائل الإجابة عن فقراته

البدائل	موجود بدرجة كبيرة جداً	موجود بدرجة كبيرة	موجود بدرجة متوسطة	موجود بدرجة قليلة	موجود بدرجة قليلة جداً
الدرجات	5	4	3	2	1

وقد قامت الباحثة بتوزيع (132) استمارة على عينة البحث وهو ما مثل نسبة (100%) من مجتمع البحث الكلي، وبعد ذلك تم استرجاع استمارات الاستبانة من أفراد العينة بعد أن تم إعطاء المستجيبين الوقت الكافي للإجابة لمدة أكثر من أسبوعين، وبلغت نسبة الإرجاع للاستبانة (91%) وهو ما مجموعه (120) استمارة صالحة للتحليل، وهي بذلك تُعدُّ عينة كبيرة ومناسبة لمجتمع البحث، علماً بأن مدة التوزيع والاسترجاع استمرت نحو (50) يوماً لمجموع أفراد العينة.

ثامناً: الوسائل الإحصائية

اعتمدت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- النسبة المئوية لوصف مجتمع البحث وعينته. ونسبة كل محور من محاور البحث الحالي .
- 2- مربع كاي ( Chi – square ) لاختبار صلاحية الفقرات من استجابات المحكمين .

(التكرارات المشاهدة – التكرارات المتوقعة) 2

= 2كا

التكرارات المتوقعة

(الهانس، 1984، ص294)

3- معامل ارتباط بيرسون استخدم في حساب الثبات ( pearson )

( Correlation coefficient

ن مج س ص - ( مج ص ) ( مج ص )

$$r = \frac{\text{ن مج س ص} - (\text{مج ص}) (\text{مج ص})}{\sqrt{[ \text{ن مج س} - 2(\text{مج س}) ] [ \text{ن مج ص} - 2(\text{مج ص}) ]}}$$

$$[ \text{ن مج س} - 2(\text{مج س}) ] [ \text{ن مج ص} - 2(\text{مج ص}) ]$$

(البياتي، 1977، ص183)

4- معادلة ألفا كرونباخ استخدمت لحساب الثبات بمفهوم الاتساق

الداخلي.

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ن} - 1}{\text{ن} \cdot 1} \frac{\text{مجموع تباينات الفقرات}}{\text{تباين الدرجات الكلية}}$$

5- الوسط المرجح والوزن المئوي استخدم لترتيب فقرات الأداة وفقاً

لدرجة المعوق وبحسب المحاور.

$$\text{ت}_1 \times 5 + \text{ت}_2 \times 4 + \text{ت}_3 \times 3 + \text{ت}_4 \times 2 + \text{ت}_5 \times 1$$

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{\text{ت}_1 \times 5 + \text{ت}_2 \times 4 + \text{ت}_3 \times 3 + \text{ت}_4 \times 2 + \text{ت}_5 \times 1}{\text{مج ت}}$$

مج ت

ت<sub>1</sub> = تكرار البديل الأول ( موجود بدرجة كبيرة جداً).

ت<sub>2</sub> = تكرار البديل الثاني (موجود بدرجة كبيرة).

ت<sub>3</sub> = تكرار البديل الثالث (موجود بدرجة متوسطة).

ت<sub>4</sub> = تكرار البديل الرابع ( موجود بدرجة قليلة).

ت<sub>5</sub> = تكرار البديل الخامس (موجود بدرجة قليلة جداً).

مج ت = مجموع التكرارات للبدائل الخمسة .

الوسط المرجح

$$6- \text{الوزن المئوي} = \frac{\text{الدرجة القصوى}}{100} \times$$

الدرجة القصوى

الدرجة القصوى هي أعلى درجة في المقياس ومقدارها ( 5 ) .

( الغريب ، 1977 ، ص 76 )

# الفصل الخامس

أولاً: - الاستنتاجات .

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: - المقترحات .

### الاستنتاجات :

- في ضوء نتائج البحث ، توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية :
- 1- إن الجامعة تفتقر إلى وجود الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة .
  - 2- وجود معوقات لمحاور الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة الحالية باستثناء محور ( الاخلاقيات الجامعية ) .
  - 3- ان ضعف الاخذ برأي الطلبة ومشاركتهم في تطوير وتقييم العملية التعليمية الذي يعتبر احد الاسس في جودة التعليم في الدول المتقدمة ، كان من الاسباب التي ادت الى ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى .
  - 4- ضعف اهتمام المسؤولين بعملية التقييم واعتبارها عملية شكلية في تقييم الهيئة التدريسية او العاملين في الجامعة .
  - 5- ضعف الاستخدام الامثل لشبكة المعلومات الانترنت التي تعمل على تقليل وتقليص الوقت والتكاليف بين كليات الجامعة وبين رئاسة الجامعة ومركز الوزارة والجامعات الاخرى المحلية والعربية والعالمية .

### التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث ، توصي الباحثة بالآتي :
- 1- بناء انموذج للجودة الشاملة تتبناه جامعة ديالى .
  - 2- ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الجامعية من اجل التطوير المستمر والقضاء على المعوقات بأسلوب علمي .
  - 3- نشر ثقافة الجودة ومبادئها داخل المؤسسة الجامعية من خلال تدريب اعضاء هيئة التدريس والمرؤوسين .
  - 4- ايفاد القيادات الادارية الى الجامعات المتميزة للتعرف على كيفية عمل هذه الجامعات .
  - 5- استضافة منتسبين من جامعات اخرى لتدريب منتسبي جامعة ديالى .

- 6- توفير قنوات اتصال فاعلة ، إذ يمكن من خلالها التعرف على احتياجات الطالب ورغباته وتطلعاته .
- 7- تفعيل دور قسم ضمان الجودة في الجامعة، لتقوم بمهامها في نشر وتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 8- انشاء مراكز للتأهيل الاداري والاكاديمي والمهني .
- 9- اقامة دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 10- تشكيل لجنة متخصصة لمتابعة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مركز الجامعة والكليات المراكز التابعة لها.
- 11- وجوب مشاركة الطلبة في بناء الرؤية المستقبلية لتطوير المؤسسة الجامعية .
- 12- العمل على تهيئة القاعات الدراسية بما يتناسب مع عدد الطلاب .
- 13- تعزيز البحث العلمي من خلال تخصيص ميزانية مستقلة له وتخفيض ساعات العمل الاكاديمي من اجل التفرغ للعمل البحثي .
- 14- اهتمام الجامعة بالمنتج الطلابي من خلال تأمين فرص العمل لهم عن طريق التواصل مع القطاع الخاص والعام .
- 15- توفير الاجواء النفسية والعلمية بحيث تكون قائمة على المودة والاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين من جهة وبين اعضاء هيئة التدريس والطلبة من جهة اخرى .
- 16- انشاء وحدة او مركز للارشاد النفسي والتوجيه التربوي.
- 17- اعتماد نتائج البحوث والدراسات التربوية التي تبحث في مجال الجودة وتطبيقاتها في المؤسسة الجامعية .
- 18- العمل على استحداث مواد دراسية تدرس عن طريقها مبادئ الجودة الشاملة في كافة الاختصاصات في مؤسسات التعليم العالي عامة .
- 19- ضرورة تفعيل دور الجامعة في اتصالها مع مؤسسات المجتمع والعمل على المساهمة في تنمية وتطوير المجتمع.

### المقترحات :

- في ضوء نتائج البحث ، تقترح الباحثة الآتي :
- 1- إجراء دراسات مقارنة بين جامعة ديالى وغيرها من الجامعات المحلية او العربية حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة .
  - 2- اجراء دراسات مقارنة بين جامعات وسط وجنوب وشمال العراق للتعرف على الفرق في عملها ومدى تقدمها.
  - 3- إجراء دراسات حول كفاية الهيئة التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى .
  - 4- اجراء دراسات حول امكانية تطبيق العاملين لمعايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى .
  - 5- اجراء دراسات حول مدى امكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في المراحل التعليم العام كافة .
  - 6- اجراء دراسة عن جامعة ديالى للتعرف على مدى تقدمها بعد تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة.



## الفصل الرابع

عرض النتائج  
ومناقشتها

## عرض النتائج ومناقشتها

تفسر النتائج حسب تسلسل الاهداف التي سعت الدراسة الى تحقيقها وهي كالآتي:

**الهدف الاول** النتائج المتعلقة بـ ( تحديد معايير الجودة الشاملة) تم التحقق منه من خلال الاجراءات التي اتبعتها الباحثة في الفصل الثالث) .

**الهدف الثاني** النتائج المتعلقة بـ ( تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى )

ولتحقيق هذا الهدف استخرجت الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث عن كل فقرة من كل محور, ثم استخرج الوسط المرجح والوزن المئوي لكل محور, وأيضاً جرى استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي للمحاور ككل, وذلك لتحديد معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة جدول (11) يبين قيمة الوسط المرجح ( 3.58) والوزن المئوي (70.10) بشكل عام للمحاور ككل :

## جدول (11)

يبين قيمة الوسط المرجح والوزن المئوي لمحاور الجودة الشاملة

النسبة المئوية	الوسط المرجح	المحاور
68.24	3.41	المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي
67.58	3.39	المحور الثاني: القيادة والتنظيم الاداري
75.35	3.76	المحور الثالث: الموارد المادية والبشرية
74.16	3.70	المحور الرابع: اعضاء هيئة التدريس
80.25	4.01	المحور الخامس: شؤون الطلبة
68.26	3.41	المحور السادس: الخدمات الطلابية
68.33	3.41	المحور السابع: البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس
69.26	3.46	المحور الثامن: البحث العلمي
73.4	3.68	المحور التاسع: خدمة المجتمع
74.68	3.73	المحور العاشر: التقويم
56.45	2.82	المحور الحادي عشر: الاخلاقيات الجامعية
70.54	3.61	المجموع

اما فيما يتعلق بفقرات الجودة الشاملة في كل محور من المحاور كان كالآتي :

### 1- التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي المحور الأول من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (12) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

#### جدول (12)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

وزن مئوي	وسط مرجح	التخطيط الاستراتيجي	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
81.2	4.06	قلة مراجعة مجلس الجامعة لرؤية و رسالة واهداف الجامعة بصورة مستمرة من اجل التحسين والتطوير.	2	.1
74	3.7	قلة اهتمام الجامعة باشتراك اعضاء هيئة التدريس في اعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية.	5	.2
64.4	3.22	تفتقر الجامعة الى وجود منهج عمل واضح يعبر عن رؤيتها ورسالتها واهدافها التربوية العامة والخاصة	1	.3
62.6	3.13	الجامعة لا تضع خطط مستقبلية قريبة وبعيدة المدى.	3	.4
59	2.95	ضعف استيعاب هيكل الجامعة التنظيمي للتغيرات المحتملة.	4	.5
<b>68.24</b>	<b>3.41</b>			<b>المعدل</b>

يتضح من جدول (12) الذي يتعلق بمحور التخطيط الاستراتيجي أن هذا المحور يتألف من (5) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان (4) فقرات تجاوزت الوسط المرجح في حين كانت فقرة واحدة نالت درجة دون الوسط المرجح، وأن الفقرة (قلة مراجعة مجلس الجامعة لرؤية و رسالة واهداف

الجامعة بصورة مستمرة من اجل التحسين والتطوير) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,06) ووزن مئوي مقداره (81,2), وأن الفقرة التي تنص على (ضعف استيعاب هيكل الجامعة التنظيمي للتغيرات المحتملة) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (2,95) ووزن مئوي مقداره (59) , وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3,41) ووزن مئوي مقداره (68,24) وهذا يعني أن محور التخطيط الاستراتيجي عُـد عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى :- وجود قصور في أهم المحاور وهو التخطيط الاستراتيجي إذ ان رسالة الجامعة او أي مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه من خلال الاهداف البعيدة والقريبة المدى، ويجب أن تُحدد رسالة الجامعة بشكل علمي وموضوعي ، وان تكون ذات مرونة لكي تجاري التغيرات الاجتماعية والعلمية والثقافية التي تحدث في المجتمع من جهة والمجتمعات الاخرى من جهة اخرى ،ان التخطيط الاستراتيجي هو من أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات. ان التخطيط بهذا الشكل يرفع من مستوى الرؤيا لدى العاملين لتشجيعهم على العمل بشكل إبداعي نحو التوجيه الاستراتيجي لعمل الجامعة، بالإضافة إلى مساهمته في إنشاء ساحة حوار بينهم في عملية التخطيط، للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة على الوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها ، أن النتيجة الحالية تشير الى وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية وذلك بالاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة وليس مسؤولية الجامعة على كافة المستويات وهذا ليس المطلوب بحسب معايير الجودة الشاملة ، لان تقدم أي مؤسسة يعتمد بشكل رئيسي على تخطيطها الاستراتيجي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( السعد ومنهل 2009 ) و دراسة ( المصري 2007 ) .

## 2- القيادة والتنظيم الإداري :

تعد القيادة والتنظيم الإداري المحور الثاني من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (13) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المنوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (13)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المنوية لفقرات محور القيادة والتنظيم الإداري مرتبة تنازلياً

وزن مئوي	وسط مرجح	القيادة والتنظيم الإداري	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
90.5	4.52	ضعف الأدوات والمقاييس المستخدمة لقياس جودة التعليم.	17	6
87.6	4.38	ضعف العلاقة بين الإدارة العليا واعضاء هيئة التدريس.	8	7
82.4	4.12	بيئة العمل لا تشجع على تميز العاملين في الاداء.	11	8
75.8	3.79	ضعف تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية التي تخدم الموظفين والطلبة.	10	9
74	3.7	ضعف الجامعة في تحقيق مبدأ العدالة في اجراءات التوظيف.	16	10
72.6	3.63	ضعف جودة البرامج والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة .	6	11
64	3.2	قلة استثمار الجامعة موارها المالية بشكل سليم يتماشى مع رؤية الجامعة.	15	12
59	2.95	قلة الصلاحيات الادارية الممنوحة لعمداء الكليات ورؤساء الاقسام.	13	13
57.5	2.87	ضعف قدرة الجامعة على وضع خطط مالية متوازنة.	14	14
50	2.5	ضعف عمل الجامعة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنتسبين.	12	15
50	2.5	الجامعة لا تطبق ضوابط التعيين في المناصب الادارية العليا .	7	16
47.6	2.38	ندرة العلاقات الثقافية والتنسيق بين الجامعة والجامعات العربية	9	17
<b>67.58</b>	<b>3.39</b>			<b>المعدل</b>

يتضح من جدول (13) الذي يتعلق بمحور القيادة والتنظيم الإداري أن هذا المحور يتألف من (12) فقرة ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان (7) فقرات تجاوزت الوسط المرجح في حين كانت (4) فقرات نالت درجة دون الوسط المرجح، وأن الفقرة (ضعف الأدوات والمقاييس العلمية المستخدمة لقياس جودة التعليم) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,52) ووزن مئوي مقداره (90.5)، وأن الفقرة التي تنص على (ندرة العلاقات الثقافية والتنسيق بين الجامعة والجامعات العربية) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (2,38) ووزن مئوي مقداره (47.6) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3,39) ووزن مئوي مقداره (67,58) وهذا يعني أن محور القيادة والتنظيم الإداري عُد عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى:- قلة اهتمام الجامعة بفلسفة الجودة الشاملة بشكل عام وجودة التعليم بشكل خاص مما ادى بدوره الى عدم اعتماد مقاييس علمية لقياس الجودة التعليمية وضعف جودة البرامج التعليمية ، ان من اهم متطلبات الجودة الشاملة هي ان يكون هناك تعاون بين القيادات العليا واعضاء الهيئة التدريسية والطلبة وجميع العاملين في الجامعة واعطاء الثقة الكافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين يجعل كل منهم حريص على ان تكون هذه الجامعة هي الافضل الا ان الواقع يشير الى عكس ذلك فمازالت الجامعة تطبق انظمة تقليدية وتوجد حواجز بينها وبين باقي المرؤوسين رغم وجود بعض القيادات التي ترفض تطبيق الانظمة التقليدية وتحاول جاهدة ان تتخطى كل المعوقات التي تقف في طريقها وجعل الجامعة مصدر اشعاع فكري لاستمرار عملية التطوير والتقدم في المجتمع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مدوخ 2008 .

## 2- الموارد المادية و البشرية :

تعد الموارد المادية والبشرية المحور الثالث من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (14) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (14)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور الموارد المادية والبشرية مرتبة تنازلياً

وزن منوي	وسط مرجح	الموارد المادية والبشرية	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
93.2	4.66	اهمال الجامعة لنظام الضمان الاجتماعي والتعويض للعاملين.	25	18
91	4.55	المكافأة المادية والمعنوية لا ترتقي الى تحفيز العاملين للمستوى المطلوب.	20	19
90.8	4.54	شحة مستلزمات الانشطة اللاصفية في الكليات من (مكتبة الكترونية، قاعات، مسارح... وغيرها).	21	20
88.4	4.42	ضعف وضع معايير واجراءات محددة وثابتة لاختيار اعضاء هيئة التدريس و الموظفين والعاملين تتلاءم مع رؤية رسالة واهداف الجامعة.	23	21
85.6	4.28	تفتقر مكتبات الجامعة لمصادر المعلومات الحديثة المرتبطة بشبكات المعلومات المحلية والعالمية ووسائل الاتصال الحديثة.	29	22
80	4	قلة وجود اماكن ومكاتب لائقة خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين.	19	23
74.6	3.73	ضعف تقويم اداء هيئة التدريس والموظفين والعاملين من قبل الجامعة.	24	24
73.8	3.69	قلة كفاية الاعتمادات المالية لموازنة الموارد التقنية الضرورية.	28	25
71.4	3.57	قلة السيولة النقدية في الجامعة يجعلها غير مستقرة ماليا وبما يناسب احتياجاتها الطارئة.	31	26

68	3.4	قلة توفير فرص التنمية المهنية وورش العمل والانشطة التدريبية للعاملين على وفق احتياجات الجامعة .	27	27
63.2	3.16	قلة توفر الاجواء الصحية كالتهووية والتدفئة والاماكن والمقاعد الكافية والمريحة للمطالعة والدراسة.	30	28
62.5	3.12	لا يتناسب عمل العاملين في الجامعة مع تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية.	26	29
57.4	2.87	قلة توفر الموارد المادية من (مباني، مختبرات، ورش فنية، .... وغيرها) التي تؤثر على جودة العملية التعليمية.	18	30
55	2.75	ضعف التكامل بين التخطيط المؤسسي وتخطيط الموارد المادية.	22	31
<b>75.35</b>	<b>3.76</b>			<b>المعدل</b>

يتضح من جدول (14) الذي يتعلق بمحور الموارد المادية والبشرية أن هذا المحور يتألف من (14) فقرة ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان (12) فقرات تجاوزت الوسط المرجح في حين كانت (2) فقرة نالت درجة دون الوسط المرجح، وأن الفقرة (اهمال الجامعة لنظام الضمان الاجتماعي والتعويض للعاملين) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,66) ووزن مئوي مقداره (93.2)، وأن الفقرة التي تنص على (ضعف التكامل بين التخطيط المؤسسي وتخطيط الموارد المادية ) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (2,75) ووزن مئوي مقداره (55) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3,76) ووزن مئوي مقداره (75,35) وهذا يعني أن محور الموارد المادية و البشرية عُد عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى :- ضعف الآلية المتبعة في تخصيص الموازنة العامة للجامعة من قبل الجهات المختصة وعدم مواكبتها لنمو وتطور الجامعة الذي يحتاج الى تخصيصات مالية بحجم هذا التغيير وكذلك عدم وجود مرونة كافية بصرف والمكافآت والحوافز المادية خشية من الاهدار المالي وكذلك عدم منح الصلاحيات



اللازمة في صرف هذه التخصيصات المالية والتي لا تساعد على دعم وضمان جودة التعليم ، ومن المعلوم أن مدخل الانفاق يعد مدخلاً مهماً من مدخلات النظام التعليمي، كما يترتب عليه النجاح أو الفشل، فبدون التمويل أو ضعفه لا يمكن للنظام التعليمي أن يحقق أهدافه وتكثر مشكلاته ، وان عدم تطبيق قانون الضمان الاجتماعي يعد من احد الاسباب التي تحول دون جودة الاداء بالنسبة للمنتسبين ، ان ضعف وجود قاعدة ونظام للمعلومات يساعدان على انسيابية المعلومات والاستفادة منها في مجال البحث والاطلاع على التطورات العلمية الحاصلة، إذ إن من بين الوسائل الحديثة التي ظهرت بفعل ثورة المعلومات في مجال الاتصالات التي تمثلت بالإنترنت ومن طبيعة هذه الوسائل ان تجعل ما يحتاجه المديرون والدارسون بمختلف مستوياتهم في متناول ايديهم في كل مكان وزمان، لذا من الضروري ان يتم استخدام أساليب غير تقليدية، وكذلك ضرورة توفير القاعات الجيدة والمختبرات وتجهيزها بأحدث الوسائل التي من شأنها ان ترفع المستوى العلمي ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( دريب 2009 ) ودراسة ( ابو عامر 2008 ) .

#### 4- اعضاء الهيئة التدريسية :

يعد اعضاء الهيئة التدريسية المحور الرابع من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (15) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (15)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور اعضاء هيئة  
التدريس مرتبة تنازلياً

وزن مئوي	وسط مرجح	اعضاء الهيئة التدريسية	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
95	4.75	حجب نتائج التقويم عن هيئة التدريس مما يؤدي الى عدم امكانيتهم الاعتراض عليها.	36	32
77.8	3.89	غياب المعايير العلمية التي تحقق مبدأ العدالة في تقويم اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة.	34	33
67.4	3.37	ضعف تشجيع الجامعة للمبدعين في مجال التدريس والبحث العلمي.	33	34
65.6	3.28	ضعف فاعلية المعايير المعتمدة في اختيار عضو هيئة التدريس في الجامعة.	32	35
65	3.25	آليات تنمية مهنية لأعضاء الهيئة التدريسية غير واضحة في برامج الجامعة .	35	36
<b>74.16</b>	<b>3.70</b>			<b>المعدل</b>

يتضح من جدول (15) الذي يتعلق بمحور اعضاء الهيئة التدريسية أن هذا  
المحور يتألف من (5) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها  
المئوية، وان جميع الفقرات قد تجاوزت الوسط المرجح ، وأن الفقرة (حجب نتائج  
التقويم عن هيئة التدريس مما يؤدي الى عدم امكانيتهم الاعتراض عليها) حازت  
على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,75) ووزن مئوي مقداره (95)، وأن  
الفقرة التي تنص على (آليات تنمية مهنية لأعضاء الهيئة التدريسية غير واضحة في  
برامج الجامعة ) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (3.25) ووزن  
مئوي مقداره (65) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3,7) ووزن مئوي مقداره

(74,16) وهذا يعني أن محور اعضاء هيئة التدريس عُد عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى :- ضعف الدقة والموضوعية في عملية التقويم التي هي واحدة من أسس الجودة في التعليم، فلابد من استخدام معايير محددة في التقويم وكذلك الأخذ بأراء المنتسبين حول مستوى ادائهم واطلاعهم على نتائج التقويم ليتسنى لهم معرفة نقاط القوة والضعف في ادائهم ، ان احد الجوانب الرئيسية للاستاذ الجامعي هو وصفه كباحث ويتطلب هذا الوصف الدعم المادي لمواصلته في تقديم البحوث العلمية داخل وخارج البلد، وان ضعف التخصيصات الممنوحة له في هذا الجانب ينعكس على طبيعة عمله والذي يؤدي الى ضمور في عملية النمو العلمي والابداع الخلاق لدى الباحثين ، الأمر الذي يلزم توفير الموارد المادية والمعنوية وتوفير البيئة التي تساعد على الابداع العلمي ، وتحفيز اعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية خارج البلد، ان التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس لتنوع طرائق التدريس و استخدام تقنيات التعليم يتطلب ضرورة تنظيم برامج تطوير مهني تستند إلى تدريب فعال لهذه الغاية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( مدوخ 2008 ) ودراسة ( المصري 2007 ) .

## 5- شؤون الطلبة :

يعد شؤون الطلبة المحور الخامس من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (16) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المنوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (16)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المنوية لفقرات محور شؤون الطلبة مرتبة تنازلياً

وزن منوي	وسط مرجح	شؤون الطلبة	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
88.2	4.41	لا تعمل الجامعة بآلية (اختبارات القبول) للتأكد من مدى استيعاب الطلبة ذهنياً ووجدانياً وبدنياً للتعلم.	37	.37
86	4.3	تهمل الجامعة آراء الطلبة بشأن جودة التعليم والتعلم .	39	38
80.8	4.04	لا تنسق الجامعة مع مؤسسات الدولة واسواق العمل لإيجاد فرص عمل لخريجها.	40	39
66	3.3	لا تعطي الجامعة الطلبة فرصة المشاركة في الجوانب الاجتماعية والاكاديمية في الجامعة.	38	40
<b>80.25</b>	<b>4.01</b>			<b>المعدل</b>

يتضح من جدول (16) الذي يتعلق بمحور شؤون الطلبة أن هذا المحور يتألف من (4) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المنوية، وان جميع الفقرات قد تجاوزت الوسط المرجح ، وأن الفقرة (لا تعمل الجامعة بآلية (اختبارات القبول) للتأكد من مدى استيعاب الطلبة ذهنياً ووجدانياً وبدنياً للتعلم) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,41) ووزن منوي مقداره (88.2)،

وأن الفقرة التي تنص على (لا تعطي الجامعة الطلبة فرصة المشاركة في الجوانب الاجتماعية والاكاديمية في الجامعة) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (3.3) ووزن مئوي مقداره (66) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (4.01) ووزن مئوي مقداره (80.25) وهذا يعني أن محور شؤون الطلبة عُد عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى:- ضعف الاهتمام بالطلبة ، ان الطالب هو العنصر المهم في العملية التعليمية ومركزها الأساسي حيث يكون المدخل لها من جهة والمخرج من الجهة الأخرى ، أن الطالب في مفهوم جودة التعليم ، يعد محور العملية التعليمية الذي يراد منها تنمية وتطوير الجانب المعرفي والنفس حركي والوجداني، وتشير النتيجة إلى ان الاهتمام الرئيسي يهتم غالباً بالجانب المعرفي واهمال الجوانب الأخرى من حيث قبول الطالب الجامعي، وضرورة مراجعة شروط القبول في مختلف الكليات الانسانية والعلمية ، والاهتمام بدراسة اتجاهاتهم نحو العملية التعليمية والاعتماد على رأيهم ، كذلك ان احد اسباب بطالة خريجي الكليات هو عدم تنسيق الجامعة مع دوائر الدولة ومؤسسات القطاع الخاص لدمج الطلبة بعد التخرج في تلك المؤسسات وعدم ربط المقرر العلمي بظواهر الحياة العلمية أو بتطبيقاتها العملية .

#### 6- الخدمات الطلابية :

تعد خدمات الطلبة المحور السادس من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (17) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (17)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور الخدمات الطلابية  
مرتبة تنازلياً

وزن مئوي	وسط مرجح	الخدمات الطلابية	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
93.2	4.66	قلة توفر وحدات متخصصة في الارشاد النفسي والتربوي تساعد الطلبة على النمو والنجاح.	43	41
81.4	4.07	تهمل الجامعة استطلاع اراء الطلبة بشأن الخدمات المقدمة لهم.	46	42
67.6	3.38	لا توفر الجامعة كتيبات تعريفية ارشادية للخدمات الطلابية تتضمن معلومات عن الجامعة.	42	43
57.2	2.86	السكن الجامعي غير ملائم للطلبة .	44	44
57	2.85	شحة توفير الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتميزين.	45	45
53.2	2.66	اهمال الجامعة اغلب الاحتياجات الاساسية للطلبة .	41	46
<b>68.26</b>	<b>3.41</b>			<b>المعدل</b>

يتضح من جدول (17) الذي يتعلق بمحور الخدمات الطلابية أن هذا المحور يتألف من (6) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان (3) فقرات تجاوزت الوسط المرجح في حين كانت (3) فقرات نالت درجة دون الوسط المرجح ، وأن الفقرة (قلة توفر وحدات متخصصة في الارشاد النفسي والتربوي تساعد الطلبة على النمو والنجاح) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,66) ووزن مئوي مقداره (93.2)، وأن الفقرة التي تنص على (اهمال الجامعة اغلب الاحتياجات الاساسية للطلبة ) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (2.66) ووزن مئوي مقداره (53.2) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3.41) ووزن مئوي مقداره (68.26) وهذا يعني أن محور الخدمات الطلابية عُد

عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى :- عدم استحداث مراكز للإرشاد والتوجيه التربوي التي تأخذ على عاتقها تأهيل الطلبة ومساعدتهم على النمو والنجاح وتمكينهم من تجاوز العقبات التي تواجههم ،ففي عصر العولمة الذي اصبح العالم فيه قرية صغيرة بسبب التطور العلمي والتكنولوجي مما جعل الطلبة احيانا يتأثرون في كثير من القيم والعادات التي هي في الواقع بعيدة عن قيم وتقاليد بلدنا وبالتالي يتولد لديه الكثير من الاحباطات التي تؤثر كثيرا على المستوى العلمي مما يدعو الى الحاجة الى مراكز التوجيه والارشاد النفسي التي تعمل على اعادة التوازن والثقة بالنفس وتتولى هذه المراكز دورا كبيرا من خلال وسائلها المتاحة الى معرفة متطلبات الطلبة و احتياجاتهم.

#### 7- البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس

تعد البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس المحور السابع من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (18) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (18)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور  
البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس مرتبة تنازلياً

وزن مئوي	وسط مرجح	البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
86.8	4.34	لا تتلاءم البرامج الدراسية حاجة المجتمع وسوق العمل .	49	47
75.8	3.79	الطرق المستخدمة في التدريس لا تتلاءم مع التقنيات الحديثة	50	48
71.6	3.58	تفتقر المناهج الدراسية للتحديث والتطوير بما يتناسب مع التطور العلمي.	48	49
68.2	3.41	شحة المعامل والورش الفنية التي يحتاجها الطالب في الدروس والابحاث العلمية .	51	50
59.6	2.98	ضعف محتوى الكتاب الجامعي مما يؤدي الى عدم اثاره دافعية الطلبة وتحفيزهم على البحث العلمي .	52	51
48	2.4	لا تتوفر في الجامعة ملفات عن المقررات الدراسية.	47	52
<b>68.33</b>	<b>3.41</b>			المعدل

يتضح من جدول (18) الذي يتعلق بمحور البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس أن هذا المحور يتألف من (6) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان (4) فقرات تجاوزت الوسط المرجح في حين كانت (2) فقرتان نالت درجة دون الوسط المرجح ، وأن الفقرة (لا تتلاءم البرامج الدراسية حاجة المجتمع وسوق العمل ) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,34) ووزن مئوي مقداره (86.8)، وأن الفقرة التي تنص على (لا تتوفر في الجامعة ملفات عن المقررات الدراسية ) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (2.4) ووزن مئوي مقداره (48) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3.41)



ووزن مئوي مقداره (68.33) وهذا يعني أن محور البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس عُدَّ عائقاً أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى :- ان المناهج ما زالت تقليدية، متمثلاً بالتشديد على الاهتمام بالناحية المعرفية للتعلم وإهمال النواحي الأخرى من النمو، مما يترتب على ذلك عدم اتزان في شخصية الطلبة الذين يعتبرون المورد البشري الأهم للمجتمعات التي تروم تطوير وتنمية بلدانها ، ويقر اغلب الأساتذة في الوقت الراهن بضعف مستوى الطالب الجامعي وهذا بالطبع يؤثر بشكل مباشر على المناهج والطرائق التعليمية المتبعة، إذ يسود أسلوب اللقاء اغلب أنشطة التعليم والتعلم في الجامعة وتكليف الطلبة بكتابة التقارير والبحوث ، أما استخدام الأساليب المحفزة للتفكير كطرق العصف الذهني و حل المشكلات والتعلم التعاوني فنادرة الاستخدام ولذلك لم يعد أسلوب اللقاء هو الوسيلة الوحيدة لشرح المعلومة بل ظهرت تقنيات جديدة للتعليم تعتمد على الحاسب الآلي والوسائط المتعددة هدفها توسيع مدارك الطالب وإتاحة الفرصة له لتحري جوانب عدة للمعلومة غير متاحه له بطرائق التعليم التقليدية، شحة فرص التطبيق العملي والتدريب الميداني، وكذلك عدم موائمة البرامج التعليمية المقدمة من قبل الجامعة مع حاجة سوق العمل، مما يؤدي الى عدم تكامل مخرجات ومدخلات التعليم مع سوق العمل الامر الذي ادى الى تفشي ظاهرة البطالة بشكل كبير .

## 8- البحث العلمي

يعد البحث العلمي المحور الثامن من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (19) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (19)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور البحث العلمي مرتبة تنازلياً

وزن منوي	وسط مرجح	البحث العلمي	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
85	4.25	ندرة الابحاث العلمية ذات المردود الاقتصادي والتي يحتاجها المجتمع المحلي.	58	53
81	4.05	لا تعمل الجامعة على تذليل الصعوبات التي تواجه التدريس في مجال البحث العلمي.	53	54
74	3.7	لا تتوفر بيئة تدعم البحث العلمي والنشر والتطوير.	54	55
70	3.5	لا ترتبط البحوث العلمية بحاجة المجتمع وسوق العمل.	57	56
57.4	2.87	لم تخصص الجامعة موازنة مالية تدعم البحث العلمي.	55	57
48.2	2.41	قلة مشاركة الجامعة في المؤتمرات والندوات و ورش العمل العلمية خارج البلاد.	56	58
69.26	3.46			المعدل

يتضح من جدول (19) الذي يتعلق بمحور البحث العلمي أن هذا المحور يتألف من (6) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان (4) فقرات تجاوزت الوسط المرجح في حين كانت (2) فقرتان نالت درجة دون الوسط

المرجح ، وأن الفقرة (ندرة الابحاث العلمية ذات المردود الاقتصادي والتي يحتاجها المجتمع المحلي ) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,25) ووزن مئوي مقداره (85), وأن الفقرة التي تنص على (قلة مشاركة الجامعة في المؤتمرات والندوات و ورش العمل العلمية خارج البلاد ) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (2.41) ووزن مئوي مقداره (48.2) , وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3.46) ووزن مئوي مقداره (69.26) وهذا يعني أن محور البحث العلمي عُذ عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى ضعف الاستراتيجيات ذات المدى القريب والبعيد التي تحدد أهداف وسياسات البحث العلمي وعدم وجود جهة مركزية مسؤولة عن تمويل البحث العلمي فعلى الجامعة وضع تمويل البحوث العلمية المهمة ضمن خططها المالية او حتى التنسيق مع الدوائر ذات العلاقة بالبحث المراد اجراءه، ليكون ذلك دافع امام الباحثين لإجراء بحوث علمية محكمة ومدروسة بشكل صحيح ، عدم وجود تعاون مع جامعات الدول المتطورة أو الاشتراك في مشاريع عالمية مشتركة ، عدم وجود آلية هيكلية تحدد النشاط البحثي لعضو هيئة التدريس وعدد الساعات التي يجب قضاؤها في العمل البحثي وفق برنامج مرسوم وخطة موضوعة بشكل سليم ، ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع التي ادت بدورها الى ابتعاد البحث العلمي عن دوره الحقيقي في خدمة المجتمع تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( دريب 2009) ودراسة ( مدوخ 2008 ) ودراسة ( شلاش ومزهر 2009 ) .

### 9- خدمة المجتمع

تعد خدمة المجتمع المحور التاسع من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (20) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (20)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً

وزن مئوي	وسط مرجح	خدمة المجتمع	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
86.6	4.33	ضعف الجامعة في تبني وحدة علمية مسؤولة عن تقرير العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي.	60	59
75.8	3.79	قلة مشاركة الجامعة في المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.	62	60
74	3.7	ندرة ابرام الجامعة للاتفاقيات العلمية والبحثية مع جامعات عالمية.	63	61
70	3.5	لا تتوفر في الجامعة خطة محددة لخدمة المجتمع.	59	62
61.6	3.08	ندرة استحداث التخصصات العلمية التي تلبي حاجة المجتمع .	61	63
<b>73.4</b>	<b>3.68</b>			المعدل

يتضح من جدول (20) الذي يتعلق بمحور خدمة المجتمع أن هذا المحور يتألف من (5) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان جميع الفقرات قد تجاوزت الوسط المرجح ، وأن الفقرة (ضعف الجامعة في تبني وحدة علمية مسؤولة عن تقرير العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4,33) ووزن مئوي مقداره (86.6)، وأن الفقرة التي تنص على (ندرة استحداث التخصصات العلمية التي تلبي حاجة المجتمع ) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (3.08) ووزن مئوي مقداره (61.6) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3,68) ووزن مئوي مقداره (73,4)

وهذا يعني أن محور خدمة المجتمع عُد عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع ، لعدم انفتاح الجامعة على كافة مؤسسات المجتمع وضعف ارتباطها بسوق العمل وعدم الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي ، وعدم تعميم نتائج الأبحاث للاستفادة منها في المجتمع اضافة الى قلة فرص الابتعاث والتأهيل والتطوير لأعضاء هيئة التدريس ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( مدوخ 2008 ) ودراسة ( ابو عامر 2008 ) .

### 10- التقييم

يعد التقييم المحور العاشر من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث وجدول (21) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

#### جدول (21)

يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور التقييم مرتبة تنازلياً

وزن مئوي	وسط مرجح	التقييم	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
91.6	4.58	لا توجد لجنة خاصة لفحص نماذج الاسئلة ومدى ملائمتها لقدرات الطلبة	64	64
80.2	4.01	لا تزود الجامعة طلبتها بتغذية راجعة حول مستوى ادائهم من اجل تعزيز التعليم وتسهيل التطوير .	68	65
74.2	3.71	اهمال الجامعة لتقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل بعد التخرج.	67	66
65	3.25	ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقييم .	65	67
62.4	3.12	لا تقارن الجامعة جودة ادائها مع مستوى جودة اداء جامعات اخرى.	66	68
<b>74.68</b>	<b>3.73</b>			<b>المعدل</b>

يتضح من جدول (21) الذي يتعلق بمحور التقويم أن هذا المحور يتألف من (5) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان جميع الفقرات قد تجاوزت الوسط المرجح ، وأن الفقرة (لا توجد لجنة خاصة لفحص نماذج الاسئلة ومدى ملائمتها لقدرات الطلبة) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (4.58) ووزن مئوي مقداره (91.6)، وأن الفقرة التي تنص على (لا تقارن الجامعة جودة ادائها مع مستوى جودة اداء جامعات اخرى) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (3.12) ووزن مئوي مقداره (62.4) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (3,73) ووزن مئوي مقداره (74,68) وهذا يعني أن محور التقويم عُد عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث ، وتعزى هذه النتيجة الى :- ضعف أنظمة المتابعة والتقويم التي يتم من خلالها الحكم على مدى تحقيق الأهداف المرسومة وايضاً الى ضعف الدقة والموضوعية في عملية التقويم ، ويعود ذلك إلى اتباع وسيلة واحدة في التقويم وعدم اتباع أساليب حديثة تستخدم لإجراء التقويم ، إن غالبية الأساليب المعتمدة في التقويم لا تعزز تطوير الطلبة بفعالية حقيقية إذ إن من الأساليب الرئيسة لضعف برامج التقويم أو عدم كفاءتها هو غياب الربط بين التقويم وبين أنشطة التطوير وعدم إشراك الطلبة او اخذ رأيهم في عملية التقويم اصبحت عائقاً امام تطبيق الجودة الشاملة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( شلاش ومزهر 2009 ) .

### 11- الاخلاقيات الجامعية

تعد الاخلاقيات الجامعية المحور الحادي عشر من محاور الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث و جدول (22) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المحور مرتبة تنازلياً بحسب تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى .

## جدول (22)

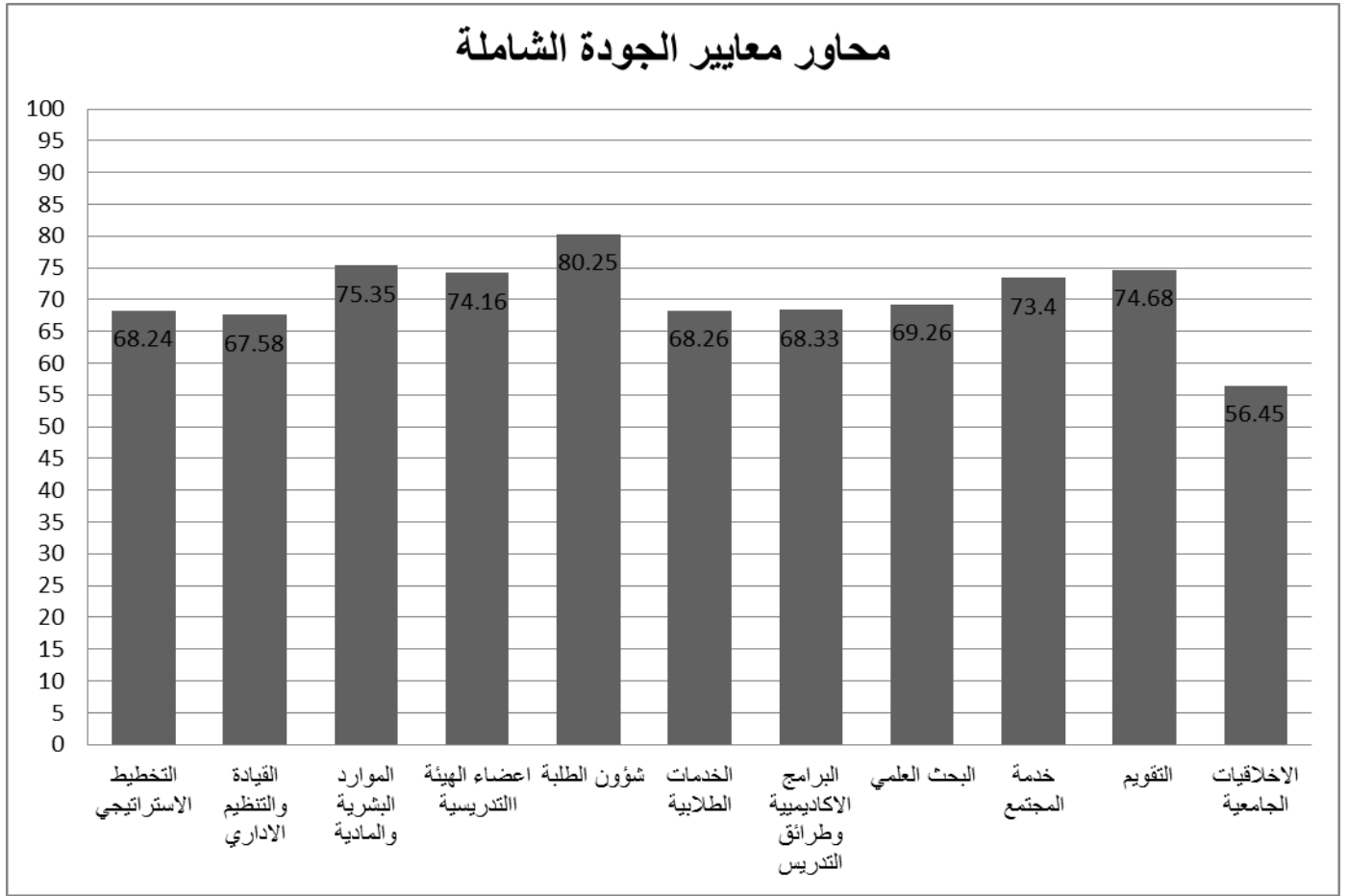
يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات محور الاخلاقيات الجامعية  
مرتبة تنازلياً

وزن مئوي	وسط مرجح	الاخلاقيات الجامعية	التسلسل ضمن المحور	الرتبة الحالية
		الفقرات		
65.8	3.29	ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقويم .	70	69
55.8	2.79	قلة اهتمام الجامعة بالحرية الاكاديمية وحرى التعبير عن الرأي لأساتذتها.	72	70
55	2.75	لا توفر الجامعة اجواء من الشفافية في تعاملاتها .	69	71
49.2	2.46	لا تتوفر في الجامعة قواعد تكفل حق التظلم .	71	72
<b>56.45</b>	<b>2.82</b>			<b>المعدل</b>

يتضح من جدول (22) الذي يتعلق بمحور الاخلاقيات الجامعية أن هذا المحور يتألف من (4) فقرات ، وقد تباينت الفقرات في أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية، وان فقرة واحدة تجاوزت الوسط المرجح في حين كانت (3) فقرات نالت درجة دون الوسط المرجح ، وأن الفقرة (ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقويم ) حازت على المرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (3,29) ووزن مئوي مقداره (65.8)، وأن الفقرة التي تنص على (لا تتوفر في الجامعة قواعد تكفل حق التظلم ) قد حازت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح مقداره (2.46) ووزن مئوي مقداره (49.2) ، وبلغ الوسط المرجح للمحور ككل (2.82) ووزن مئوي مقداره (56.45) وهذا يعني أن محور الاخلاقيات الجامعية لا يعد عائقاً امام تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث.

تشير هذه النتيجة إلى الوضوح والشفافية في التعامل ما بين الجامعة و الهيئة التدريسية.

ومن خلال ملاحظة المخطط البياني لمحاور الجودة الشاملة حسب النسبة المئوية نجد التقارب واضحا" في التدرج البياني بين المحاور باستثناء محور ( الاخلاقيات الجامعية ) شكل (11) يوضح ذلك :



شكل (13)

يبين محاور الجودة الشاملة حسب النسب المئوية



## ثالثاً : الهدف الثالث :

1. التحقق من صحة الفرضيتين الاتيتين :-

أ- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات أفراد عينة البحث في معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (اقل من 10 سنوات -10 سنوات فأكثر) .

ب- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات أفراد عينة البحث في معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس ( ذكور - اناث ) .

ولتحقيق هذا الهدف سيجري عرض استجابات أفراد عينة البحث بحسب المتغيرات أعلاه كما يأتي:

## أ- متغير سنوات الخدمة :

للتحقق من صدق الفرضية الصفرية لدى أفراد عينة البحث في جامعة ديالى والقائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( اقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر) , استُخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين T-test, وذلك لتعرف الفروق في استجابات أفراد عيني البحث حسب هذا المتغير, وجدول (23) يوضح الفروق في استجابات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى بحسب متغير الخدمة .

## جدول (23)

يوضح الفروق في استجابات أفراد عينة البحث في

جامعة ديالى بحسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة
0.05	1.980	2.224	1.134	1.065	3.712	اكثر من 10 سنوات
			1.623	1.274	3.234	اقل من 10 سنوات

يتضح من جدول (23) ان نتيجة معادلة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين عند درجة حرية (118) ومستوى دلالة (0.05) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة ( اقل من 10 سنوات - اكثر من 10 سنوات ) ذلك لان القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية ، وبلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث ( اكثر من 10 سنوات ) 3.712 اكبر من المتوسط الحسابي لعينة البحث ( اقل من 10 سنوات ) ، وهذا يدل على ان مدة الخدمة لها دور كبير في تحديد معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى لان الخبرة الطويلة في العمل تجعلهم اكثر قدرة ودراية بأن ما متوفر من خدمات وموارد مادية ومالية غير كافية للارتقاء بالجامعة الى المستوى المطلوب والوصول الى الجودة الشاملة في كافة المجالات وبذلك يستطيعون تحديد نقاط القوة والضعف في عمل الجامعة كل حسب عمله.

ب- متغير الجنس ( ذكور - اناث ) :

للتحقق من صدق الفرضية الصفرية لدى أفراد عينة البحث في جامعة ديالى والقائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع ( ذكور - اناث ) , استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين T-test, وذلك للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينتي البحث حسب هذا المتغير, وجدول (23) يوضح الفروق في استجابات أفراد عينة البحث في جامعة ديالى بحسب متغير النوع .

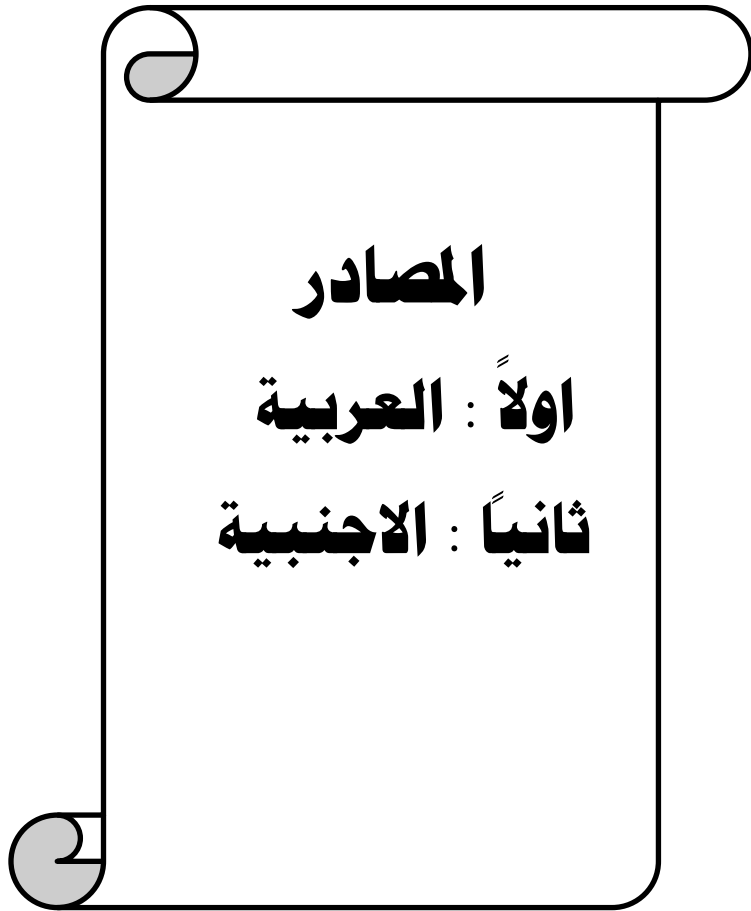
### جدول (24)

يوضح الفروق في استجابات أفراد عينة البحث في

جامعة ديالى بحسب متغير النوع

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	3.13	1.497	2.241	1.861	1.980	0.05
اناث	3.8	1.367	1.868			

يتضح من جدول (23) ان نتيجة معادلة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين عند درجة حرية 118 ومستوى دلالة 0.05 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع ( ذكور - اناث ) ذلك لان القيمة التائية المحسوبة اصغر من القيمة التائية الجدولية ،وبدل ذلك على ان افراد العينيتين (الذكور - الاناث) لهم نفس الرأي في تحديد معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة لانهم يعملون في نفس المجال ، و لان الاختبار كان يتضمن امور تتعلق بكل الجوانب التي يعمل بها كلاهما وهي امور عملية ملموسة يمكن التعرف عليها من خلال العمل والاطلاع والمقارنة بين جامعة ديالى والجامعات الاخرى سوى كانت محلية او عالمية.





القرآن الكريم

1. ابراهيم، ايننا محمد وفا، 2012، الجودة الشاملة في التعليم، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. ابن منظور، 1992، لسان العرب، الجزء الثاني، حرف م، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، جمهورية لبنان، ط2. في رسالة محمد بن سعيد بن محمد الحزنوي عنوان الرسالة (معوقات دمج تلاميذ ذوي اضطراب التوحد في مدارس التعليم العام)، 2010،
3. ابن منظور، 1984، لسان العرب، الجزء الثاني، ط1، دار المعارف، القاهرة.
4. ابو الرب وآخرون، عماد، 2010، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (بحوث ودراسات)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
5. أبو الشعر، هند غسان، 2009، معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أهل البيت، الأردن.
6. أبو حطب، فؤاد وآخرون، 1987، التقويم النفسي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
7. أبو دف، محمود خليل والوصفي، خليل يوسف " (2007) جودة التعليم في التصور الإسلامية مفاهيم وتطبيقات"، دراسات المؤتمر الثالث "الجودة في التعليم

- الفلسطيني" 31. أكتوبر - 2007 مدخل للتميز "الذي تعقد بالجامعة الإسلامية
8. ابو دقة ، سناء إبراهيم ، 2007، الاعتماد وضمان الجودة لبرامج إعداد المعلم "تجارب عربية وعالمية"، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل "العلاقة التكاملية بين التعليم العالي والتعليم الأساسي، برامج تدريب وإعداد المعلمين" ، فلسطين .
9. ابو سعدة ، 2000، الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الاطفال بجمهورية مصر العربية ، مجلة التربية ، العدد 2 .
10. أبو عزيز، شادي عبد الله ، 2009 ، معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز الإنتاج بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
11. أبو فارة، يوسف ، 2003، تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد و العلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة (جامعة الزرقاء الأهلية)، في الفترة من 21\_23/10/2003.
12. أبو ملح، محمد ، 2003، الجودة الشاملة والإصلاح التربوي(رؤى من تراثنا)، نشرة دورية ، مركز القطان للبحث والتطوير، العدد العاشر، نيسان، رام الله -فلسطين .
13. ابو نبعة ومسعد ، عبد العزيز وفوزية ، 1998، معهد الإدارة العامة ، العدد 74 السنة العشرون، مسقط ، عمان.
14. ابو نصر ، ممدوح الصفدي ، 2001، أسس ومعايير تقويم كفاءة وفاعلية الاداء الجامعي ، مجلة المنتدى الفكري العربي الاول ، كلية الحداثة ، الموصل.
15. أحمد ، إبراهيم ، 2003، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .

16. أحمد، حافظ، 2007 ، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب ، القاهرة.
17. الأحمد، مروة ،2001، مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (39) تشرين الثاني، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الأردن- عمان.
18. استيتية وسرحان ، دلال ملحس وعمر موسى، 2008 ، التجديدات التربوية ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن.
19. الاسدي ، افنان عبد علي ، 2003، السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد ازمة التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
20. الاعرجي ، عاصم ، 1995 ، سرية وعلمية المعلومات في ظروف الازمات ، مجلة الادارة ، العدد 2، مجلد 35 .
21. الاعظمي ، ليلي عبد الرزاق ، 2007 ، التعاون بين الجامعات وسيلة لتنشيطها ، بحث مقدم في المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق ، أربيل .
22. آلان توم ،1999، إعادة هيكلة برامج إعداد المعلمين ، ترجمة بشير العيسوي، دار الناشر الدولي، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
23. الأمين، عدنان (1995)، التخطيط لتحسين نوعية التعليم في إطار التعليم للجميع في الدول العربية، ورشة عمل شبه إقليمية - مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، لبنان - بيروت.
24. أنيس ، إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط2 ، المجلد الثاني ، القاهرة ، دار الفكر، بدون تاريخ. في رسالة عبد العزيز بن جديع حسني البردي : (معوقات تدريس الجيولوجيا بالمرحلة الثانوية بمحافظة الطائف التعليمية من

وجهة نظر المعلمين والموجهين والمديرين) رسالة ماجستير، 1997، جامعة ام القرى بمكة المكرمة.

25. 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.

26. بدح، أحمد، ٢٠٠٦، إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٤٦، عمان.

27. بدوي، أحمد زكي، 1982، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.

28. بديسي ، فهيمة ، 2004، ادارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق ، بحث منشور ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 21 ، الجزائر .

29. البياتي ، عبد الجبار وزكريا اثنا سيوس ، 1977، الاحصاء الوصفي الاستدلالي في التربية وعلم النفس ، الجامعة المستنصرية ، مطبعة الثقافة العالمية ، بغداد.

30. البياتي ، رنا حكمت ، 2009، واقع التعليم العالي في العراق ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الاداب ، جامعة بغداد .

31. البيلاوي ، حسن حسين ، وآخرون ، 2008 ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان - الاردن.

32. الترتوري ، محمد وآخرون ، 2009 ، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2 ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن.



33. الترتوري و جويحان ، محمد ، أغادير ، 2009 ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
34. التركستاني ، حبيب الله محمد ، 1998 ، دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي ، بحث مقدم الى مؤتمر التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بعنوان ( رؤى مستقبلية ) ، ( 22- 25- 3 ) 1998 .
35. توما، فائزة كوركيس ، 2010، التخصص الجامعي وعلاقته بالاداء الوظيفي لموظفي رئاسة جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، كلية التربية للبنات ، جامعة بغداد .
36. ثورندايك، روبرت وهيجنس اليزابيث ، 1989 ، القياس والتقويم في علم النفس والتربية، ترجمة عبد الله زيد الكيلاني وعبد الرحمن عدس، مركز الكتب الاداري، عمان.
37. جريو، داخل حسن، 2005، دراسات في التعليم الجامعي ، مطبعة المجمع العلمي ، بغداد .
38. الجسر، سمير ، 2004، ورقة عمل قدمت لورشة العمل حول إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، والتي عقدتها وزارة التربية والتعليم العالي في الفترة 10-24/2/2004، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت.
39. الجلي ، سوسن شاكر مجيد، 2011، ضمان جودة واعتماد البرامج الاكاديمية في المؤسسات التعليمية(الاهداف، الاجراءات، النتائج)، بحث مقدم الى مؤتمر رابطة جامعات لبنان بالتعاون مع المكتب الوطني لبرنامج تمبوس الاوربي.

40. الجهني ، محمد بن فالح مبروك ، 2009 ، إدارة الخدمات الطلابية بمؤسسات التعليم العالي عن بعد من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية ، اطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية.
41. جودة ، محفوظ أحمد ، 2004 ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان .
42. جودة ، محفوظ أحمد ، 2006 ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان .
43. جودة ، محفوظ احمد، 2004 ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل ، عمان ، الاردن.
44. حرب، محمد، 2001 ، الإدارة الجامعية، ط2، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان ، الاردن.
45. الحسن، احسان محمد ، وزويبي عبد الحسين ، 1982، الإحصاء الاجتماعي، مطبعة الموصل .
46. حمود ، فائزة خضير ، 2000 ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ،دارة المسيرة.
47. الحولي ، عليان عبد الله ، 2004 ، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم العالي الفلسطيني ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية للتعليم العالي الفلسطيني .
48. الخازمي ، أحمد ، 2009 ، مبررات ومتطلبات الجودة الأكاديمية ، مكتب الجودة وتقييم الأداء ، ندوة جودة التعليم العالي ، جامعة الفاتح .
49. خشاب ، سلمان عبود سلمان ، 2011 ، برنامج تدريبي مقترح لرؤساء اقسام الجامعة المستنصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية .

50. الخطيب ، محمد (2007)، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.
51. الخطيب ، واخرون ، 2006 ، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2 ، عالم الكتب الحديث ، اريد .
52. الخطيب، سمير كامل (2008) . ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، مكتبة مصر، دار المرتضى ، بغداد، العراق.
53. الخطيب، سمير كامل ، 2010 ، الدليل الإرشادي لتطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، بحث منشور، الانترنت . <http://www.fte.edu.iq/daleel.htm>
54. داود ، عزيز حنا وآخرون ، 2001، البحث التربوي ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق.
55. الدجني ، اياد علي يحيى ، 2006 ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
56. الدراكة والشبلي، مأمون وطارق، 2002 ، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء ، عمان ، الاردن.
57. درباس ، أحمد سعيد ، 1994، ادارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الافادة منها في القطاع التعليمي، مجلة رسالة الخليج العربي، المجلد (14)، العدد (50) ، السعودية.

58. دريب ، محمد جبر ، 2009، التطبيقات الاجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للفترة من 26-27/12/2010 في جامعة الكوفة .
59. دعمس، مصطفى نمر، 2009، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
60. دوهيرتي، جيفري، 1999، "تطوير نظم الجودة في التربية"، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم" ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر :دمشق.
61. دياب ، سهيل ، 2005 ، مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، العدد 2 ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
62. راضي، ميرفت محمد، 2006، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة.
63. الرحمن ، عبد الله محمد ، 1992 ، سيكولوجيا التعليم الجامعي ، ط1، دار المعرفة ، الاسكندرية .
64. رضا ، كاظم كريم ، 2009، ادارة الجودة الشاملة تصورات وآراء في تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للفترة من 26-27/12/2010 في جامعة الكوفة .
65. زاهر ، ضياء الدين ، 2005، ادارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، ط1، دار السحاب للنشر ، القاهرة .
66. الزويبي والغنام، عبد الجليل ابراهيم ومحمد احمد، 1985، منهاج البحث التربوي في التربية وعلم النفس، مطبعة جامعة بغداد.

67. زيتون، كمال ، 2004 ، تحليل نقدي لمعايير إعداد المعلم المتضمنة في المعايير القومية للتعليم المصري، المؤتمر العلمي السادس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، للفترة 21- 22 يوليو .
68. زيدان، مراد ( 2001 ) مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري، بحث منشور عبر الانترنت.
69. السامرائي والناصر، مهدي صالح وعلاء حاكم، 2012، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد ، العراق .
70. السامرائي، مهدي صالح ، 2007، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، عمان .
71. السبيعي ، منى حميد ، 2009 ، واقع المهارات التدريسية لعضوات هيئة التدريس بكلية العلوم التطبيقية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير (غير منشورة ) ، جامعة ام القرى .
72. السعد ومنهل ، مسلم علاوي ، محمد حسين ، 2009، جودة العملية التعليمية الجامعية ومتطلبات تحسينها ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للفترة من 26-27/12/2010 في جامعة الكوفة .
73. سعيد ، هديل كاظم ، 2001 ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة استطلاعية لعينة من اساتذة وطلبة كليتي الادارة الاقتصادية جامعتي بغداد والمستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

74. سعدي، وصاف وقوي، بوحينة، 2005، تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة الشاملة، بحث مقدم إلى مؤتمر استشراف مستقبل التعليم، جامعة ورقلة ، الجزائر .
75. سكران ، محمد ، 2003 ، نحو رؤية معاصرة لوظائف الجامعات، ط3 ، دار الهدى ، القاهرة .
76. سلامة، رمزي و النهار، تيسير ، 1997، الجامعات العربية و تحديات القرن الحادي و العشرين، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية و المنعقد في صنعاء في الفترة الواقعة ما بين 1997/3/ 3\_1.
77. السنبل، عبد العزيز بن عبد الله ، 2001، مبادئ واجراءات ضبط الجودة والنوعية ، مجلة تعليم الجماهير، العدد (48) ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
78. شحادة، نعمان ، 2009 ، التعلم والتقويم الاكاديمي، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
79. صبح، فتحي احمد، 1990، ادارة التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة ، رسالة دكتوراه منشورة ،كلية التربية ، جامعة المنصورة، مصر .
80. الصرايرة ، محمد وليلى العساف ، 2008 ، جودة التعليم الجامعي ، المجلة العربية ، الرياض ، السعودية .
81. الصرايرة والعساف، خالد احمد وليلى ، 2008 ، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 1، جامعة مؤتة ، الاردن .

82. الصرن, رعد حسن ،2001، معجزة الجودة الشاملة , دار علاء الدين للنشر والتوزيع , دمشق.
83. صليبي، محمود ،2008، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان .
84. صيام , وليد زكريا , 2000, واقع البحث العلمي وآفاقه المستقبلية في العالم العربي , مجلة اتحاد الجامعات العربية , العدد 3 .
85. ضياء، 2012، شبكة ضياء للبحوث والدراسات، موقع على الانترنت <http://diae.net/2011/10/17/6072>
86. الطائي، يوسف حجيم ، وآخرون ، 2008 ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
87. طرابلسية، شيرزاد محمد عشير،2003، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد- جامعة تشرين، سوريا - دمشق.
88. طعيمة، رشدي وآخرون : ( 2006 ) الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المسيرة : عمان
89. الطويل ، اكرم احمد واحمد عوني الاغا ،2010، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل ، بحث منشور في المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن تحت شعار الجودة في التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة، الكتاب الثاني، دار عدن للطباعة والنشر، اليمن.

90. العاني ، خليل ابراهيم وآخرون ، 2002 ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000 ، ط1، مطبعة الاشقر ، العراق .
91. العبادي ، هاشم فوزي دباس ، واخرون ، 2008 ، ادارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
92. العبادي و الطائي، هاشم فوزي ويوسف حاجم، 2011، التعليم الجامعي من منظور اداري، قراءات وبحوث، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
93. عبد الجواد، عصام الدين ، 2000، ضبط الجودة المفهوم المنهج الاليات والتطبيقات التربوية، مجلة التربية، العدد (33) ، الكويت .
94. عبد الطيف، سوسن، وعويس، محمد، 1993 ، التدريب الميداني في الخدمة الاجتماعية (مستقبلك أخصائي اجتماعي)، الجزء الأول، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، القاهرة.
95. عبد العزيز، سمير محمد، 2000 ، جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 رؤية اقتصادية فنية - ادارية، ط1 ، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر .
96. عبد المحسن ، توفيق محمد ، 2002، مراقبة الجودة مدخل ادارة الجودة الشاملة وآيزو 9000، مكتب النهضة المصرية ، القاهرة .
97. عبد المطلب ، احمد محمود ، 1999 ، اوجه التعاون العربي في بعض جوانب التعليم العالي ، مؤتمر التعليم العالي ، افاق مستقبلية ، مجلد 1 .
98. عبيدات ، ذوقان وآخرون ، 2001، البحث العلمي في التربية وعلم النفس - ط1 - مطبعة جامعة بغداد - بغداد - العراق .



99. العزاوي ، سنية كاظم تركي ، (2006)، مدى تطبيق ثلاثية جوران في جودة الخدمات الصحية لتحقيق الأسبقيات في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الكلية التقنية الإدارية .
100. العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، ٢٠٠٥ ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الأردن، دار اليازوري ، الطبعة العربية .
101. عشبية ، فتحي درويش ، ٢٠٠٠ ، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد ٣ ، القاهرة .
102. عطية ، محسن علي ، 2008، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر، عمان .
103. عقيلي ، عمر وصفي ، 2001 ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل ، ط1، عمان/الأردن.
104. علام ، صلاح الدين ، 2003، التقويم التربوي المؤسسي ، عمان، دار الفكر العربي.
105. علوش ، جليل ابراهيم ، 2009 ، متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الاساسية الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية .
106. العلوي ، حسين ، 1998 ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية .
107. عليما، صالح ناصر(2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.

108. عودة، أحمد سليمان والخليبي، خليل يوسف، 1988، الإحصاء للباحثين في التربية والعلوم النفسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان .
109. العيبان، خالد بن محمد، 2003، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود، مجلة البحوث التجارية، المجلد 25، العدد 2 .
110. عيسوي، عبدالرحمن محمد، 1974، القياس والتجريب في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية .
111. غالب و عالم، ردمان محمد سعيد و توفيق علي، 2008، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم العالي، بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد 1 .
112. غالب، ردمان محمد سعيد، عالم، توفيق علي، 2008، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (1)، العدد (1) .
113. الغريب، رمزية، 1977، التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
114. الغنام والزويبي، محمد أحمد و عبد الجليل، 1981، مناهج البحث في التربية، (الجزء الأول)، مطبعة جامعة بغداد .
115. الغيث، مصطفى، 2000، القيادة الجامعية في العصر الحديث، دار الجامعة، الاسكندرية .
116. فارس، احمد كنعان، 2009، درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية .
117. فاندالين وبيولد، 1984، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، ط3، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

118. الفتلاوي، سهيلة محسن، 2008، الجودة في التعليم المفاهيم المعايير المواصفات، دار الشروق للنشر، عمان - الاردن.

119. الفرا، ماجد محمد، 2005، التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية: غزة.

120. فرجاني ، نادر ، 2001 ، مساهمة التعليم العالي في التنمية ،مجلة المستقبل العربي ، العدد 127 .

121. فرمان، ريتشارد، 1995، توكيد الجودة في التدريب و التعليم، ترجمة سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي، الرياض، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر و الأعلام.

122. الفقاعوي ، زينات محمد ،2007، تحليل مقرر تكنولوجيا المعلومات للفصل الحادي عشر في ضوء معايير الثقافة الحاسوبية ومدى اكتساب الطلبة لها . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة.

123. قاسم، محمد رفعت، وآخرون ،2005، دليل التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، حلوان.

124. قدار، طاهر ،1997، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ، دار الحصاد للطباعة والنشر، دمشق .

125. القرعان، أحمد محمد ،2004، تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.

126. القريشي ، عائدة مخلف ، 2009 ، التعليم العالي ، ( ينابيع المعرفة ) نشرة شهرية ، تربوية ، نفسية ، واجتماعية ، العدد (9) ، تشرين الأول ، مركز البحوث التربوية والنفسية / جامعة بغداد .

127. قويدر ، عياش ، 2005، الاطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات، المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي ، للفترة من 11-13 ابريل .
128. كاظم، الهام محمود، 2009، رؤية مستقبلية للتعليم العالي في العراق ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للفترة من 26-27/12/2010 في جامعة الكوفة .
129. الكبيسي ، وهيب ، ويونس الجنابي ، 1987، طرق البحث في العلوم السلوكية ، ج 1 ، مطبعة التعليم العالي ، بغداد .
130. الكلثم والبدارنة، حمد وحازم، 2012، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الخامس ، العدد 10 .
131. الكناني، صبيح زامل، 2005، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية/ ابن رشد وابن الهيثم- جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم - جامعة بغداد.
132. كوميز ، فليب ، 2000، ازمة التعليم الجامعي في عالمنا المعاصر ، ط2، دار النهضة ، القاهرة ، ترجمة احمد خيرى وجابر عبد الحميد .
133. لفته، جواد كاظم، 2011، الادارة الحديثة لمنظمة التعليم العالي، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
134. اللقاني ، احمد حسين والجمال ، علي احمد ، 2002، معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة جمهورية مصر العربية.

135. ليلي ،ستيف ،2007، نحو معايير مهنية لاعتماد مؤسسات إعداد المعلمين نموذج (NCATE) ، ترجمة صالح بن عبدالعزيز النصار ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود.
136. مجاهد ، محمد عطوة ، وبدير اسماعيل المتولي ، 2006 ، الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي ، ط1، العصر للنشر والتوزيع ، مصر
137. مجيد ، سوسن شاکر ، محمد عواد زيادات ، 2008 ، الجودة في التعليم ، ط1 ، دار صفاء للنشر ، عمان .
138. مجيد، سوسن شاکر والزيادات، محمد عواد ،2007، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
139. مجيد، سوسن شاکر،2011، تقويم جودة الاداء في المؤسسات التعليمية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
140. محمد ، اشرف السعيد ، 2005 ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :رؤية اسلامية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة المنصورة .
141. محمود ، يوسف ، 2002 ، ازمة التعليم العالي ، مجلة المستقبل العربي ، العدد 337 ، القاهرة .
142. مدوخ ، نصر الدين حمودي ، 2008 ، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،كلية التربية ، الجامعة الاسلامية .
143. مركز البحوث التربوية، 2001 ، المؤتمر الدولي عن جامعة القرن الحادي والعشرين ، مجلة جامعة قطر، العدد20.

144. مصطفى، يوسف، 2005، الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
145. مطر وآخرون، محمد عطية ، 2011 ، آلية ضمان جودة الرسائل الجامعية (حالة تطبيقية على جامعة الشرق الاوسط)، بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد8، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط.
146. منصور، نعمة ، 2005 ، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
147. المنصور، ياسر منصور الحاج، 1997، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق .
148. المهنكر ، علي سعيد ، 2010 ، واقع التعليم في البلاد العربية وتطلعات الجودة ، بحث منشور ، مجلة قطوف المعرفة ، العدد 4 ، ليبيا .
149. مورد وليام، وهريت مور، 1999، حلقات الجودة تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرسى، الرياض، معهد الادارة العامة.
150. الموسوي ، نعمان ، 2003، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، ع(67) ، ص ص: 89 - 118.
151. نادر، سعد عبد الوهاب، 1986، معايير التربية العلمية لمراحل التعليم العام في العراق من خلال تحليل الكتب والمقررات، جامعة الازهر - كلية التربية.

152. الناصر ، علاء حاكم محسن ، 2007، بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .
153. النبهان ، موسى ، 2001، أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، ط 1 ، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
154. نجم ، نجم عبود ، 2004 ، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والأساليب ، ط 1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمّان .
155. نصيرات، فريد والخطيب، صالح ( 2005 ) .، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية قطاع صناعة الأدوية الأردنية، أبحاث اليرموك، دراسات العلوم الإدارية.
156. النقيب ، عبد الرحمن ، 2006 ، اولوية الاصلاح التربوي ، دار النشر للجامعات ، القاهرة .
157. نمراوي، زياد، 2004، مدى تقبل معلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي في الأردن للمنحى البنائي في تدريس الرياضيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .
158. هادي، رياض عزيز، 2010، الجامعات (النشأة والتطور- الحرية الاكاديمية- الاستقلالية)، بحث منشور مقدم
159. الهاشل ، سعد جاسم يوسف ، 1987 ، البحث التربوي ( أنواعه ، مناهجه ، دوره ، حالاته ) ، المجلة التربوية ، العدد 13 ، المجلد 4 ، الكويت .
160. الهانس ، مختار محمود ، 1984، مقدمة في طرق التحليل الاحصائي ، ط (1) ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت .

161. الهلالي ، الهلالي الشربيني ، 1998 ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي ، مجلة كلية التربية بالمنصورة . مصر .

162. الهلالي و وحيش، الشربيني الهلالي واحمد البهي السيد ، 2009 ، معايير الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي ، دراسة للواقع والمأمول بكلية التربية النوعية بالمنصورة ، بحث مقدم الى (المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" في الفترة من 8 - 9 أبريل 2009 .

163. وحدة الجودة والاعتماد الاكاديمي ، 2010 ، خطوات تطبيق الجودة الشاملة ، منشور انترنت <http://www.qu.edu.sa> ، جامعة القصيم ، كلية الشريعة والدراسات الاسلامية .

164. الورثان ، عدنان بن محمد بن راشد ، 2006 ، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) " الجودة في التعليم العام " .

165. وزارة التربية والتعليم العالي، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، 2003، نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين خبرة فلسطينية، ورقة مقدمة لورشة العمل المتخصصة الأولى حول " تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي " والمنعقدة في جامعة حلب، 22-23 / شباط / 2003، سوريا.

166. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، 2009، مركز الجودة والاعتماد ، دليل ضمان الجودة والاعتماد للتعليم العالي .



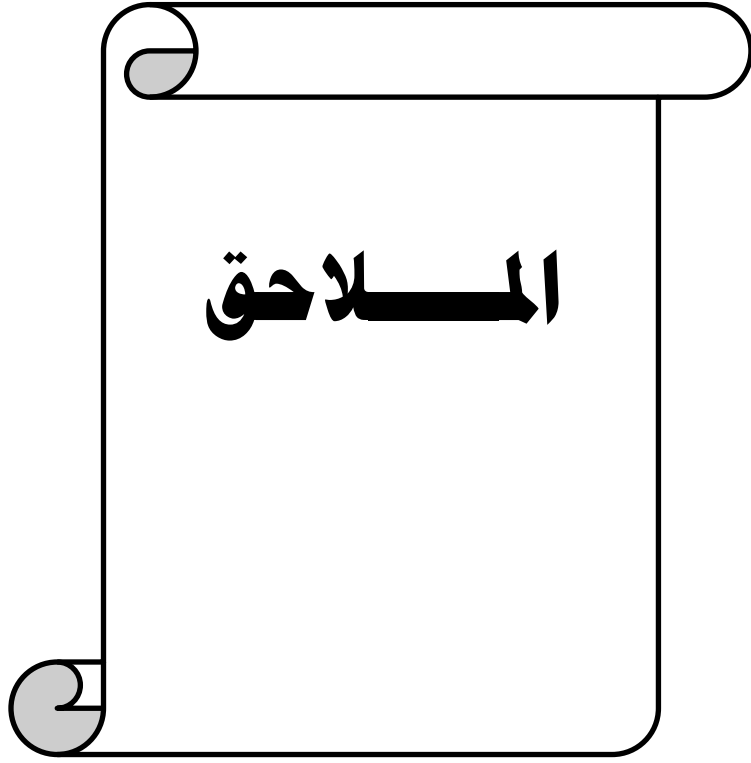
167. Carter ,1973,dictionary of education, mc-Graaw hill, New York.
168. Chang, J. (2008). The world comes to the academy. Education Review.
169. Dave Muller & peter Funnell, “Initiating change in further and Vocational Education : The Quality Approach”, Journal of further and higher Education ,Vol. (16), No(1) , spring 1992.
170. Daft. Richard (2001), organization: theory and Design, South – Western college publishing, U.S.A.
171. Fred, M. (2008). Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons. Planning for Higher Education.
172. Galetto, F., (2000) , Quality Education and total Quality Managemnt Center for Quality of Management, Journal, Vol 11, No3.
173. Goetsh, David, L. and Davis, Stanley B.; 1997, Introduction to total Quality Management for production, processing and Services, 2<sup>nd</sup>. Edition, prentice Hall.

174. Grosby, B.Phelip (1984), Quality is Free : The art of Macking Quality .
175. Hackett, Lelia, 2001. Strategy of Institutional Improvement: Application of Baldrige Criteria at Selected Community College, Ed.D. Dissertation,
176. Hak serer , cengiz. Render . barry. Russe.,Roberta & Murdock. Robert . 2000 , service management and operations . 2ndfd. , prentice- ha
177. Harrison, Stephen and stupok , Ronald (1993) , Total Quality Management .\_\_The Organizational Equivalent of Truthin Public Administration Theory and Practice, Public Administration Quarterly, Vol. 16, No.4. Winter .
178. Hax, A and Majluf, . N .(1996). Organization Design: A Case Study on Matching Strategy and Structure. Journal of Business Strategy.
179. Heizer , Loy (1996) , Production and opration Manahement, Strategic and technical Decision, prentice – Hall ,U.S.A.
180. Jablonski, Joseph R., Implementing Total Quality Management : An Overview, Pfeiffer & Company San Diego, 1991.

181. Jerom, , Arearo, e. (1997), Quality in education An implementation, Han Books, vamily books international, New Delhi.
182. Klocinski, john Robert (2000) " Evaluation of sucess and Failer Factors and Criteria in implementaion of Total Quality Management Principles Admipstration at Selected institution of Higher Education " DAI A 6olo7.
183. Lewis, G and Smith, H (1997), Why Quality Improvement in Higher Education ,International Journal of Education, Vol.1, December
184. Mehrens, and lehren (1984). **Measurement and Evaluation in Edu Cation psychological Testing**, New York, Hall.
185. Mikol, Myriam (2007): Quality Assurance In Australian Higher Education, A case stady of the University of Weslern,Sydneynepean,(online).<http://www.oecd.org/dataoecd/49/3/1870952.pdf> 20/7/2008
186. Mocpobert. I (1995) . **Hermeneutics and Human Relations**, The Total Quality Review , January & February .  
a. Published by Internet, The University of Texas at Austin
187. Ward, Bart and Chandler, D (1993),**Applying Quality Management Concept to Management Business School,**

the proceedings of society of advancement of management\*  
international conference

188. Seymour, Daniel. T (1991), Total Quality Management in Higher Education, Article Assessment – Research Technical. U.S.A.
189. Woods, Champan (1988), The Prophets of Quality, Quartly Review.10 American Society Quality Control.
190. Ejeron, Arcaro (1997), Quality in Education An Implementation, Handbook. New York.
191. Wiklund, Hakan, et a1 (2003): Embedding Quality: The Challenges For Higher Education, Quality Assurance In Education, Vol 12, iss. 4



ملحق (1)  
كتاب تسهيل مهمة

MINISTRY Of Higher Education & scientific Research University Of Diyala Basic Education College		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة ديالى كلية التربية الاساسية
NO: Date:	٥٥٤ ٥٥٤ / ١٠ / ٢٠١١	السعد التاريخ
إلى / جامعة ديالى / كلية التربية م/ تسهيل مهمة تحية طيبة.... يرجى التفضل بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا الماجستير (وسام عماد عبد الغني) تخصص (الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي) الموسومة ب (معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى) لإتمام متطلبات الرسالة. مع وافر الاحترام ا.د نبيل محمود شاكر معاون العميد/الدراسات العليا ٢٠١١ / ١٠ / ٥٥ نسخة منة الى : - الدراسات العليا . - ملفه الطالب .		
جامعة ديالى 531073 Iraq - Diyala - Baquba E-MII basiceeducation@diyalaisuniv-iq.net الغراء - ديالى - بغداد البريد الإلكتروني		

ملحق (2)  
اسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1.	أ.د. خليل إبراهيم رسول	علم نفس	جامعة بغداد / كلية الآداب
2.	أ.د. رياض بدري ستراك	فلسفة تربية	جامعة بغداد- كلية التربية ابن رشد
3.	أ.د. سالم نوري صادق	ارشاد تربوي	جامعة ديالى - كلية العلوم الانسانية
4.	أ.د. عامر محمد ابراهيم	هندسة مدنية	جامعة ديالى - رئاسة الجامعة
5.	أ.د. علاء شاكر محمود	تربية فنية	جامعة ديالى - كلية الفنون الجميلة
6.	أ.د. عباس فاضل الدليمي	علوم اسلامية	جامعة ديالى كلية التربية الاساسية
7.	أ.د. عدنان محمود المهداوي	قياس وتقويم	جامعة ديالى - كلية العلوم الانسانية
8.	أ.د. ليث كريم حمد	ارشاد تربوي	جامعة ديالى- كلية التربية الاساسية
9.	أ.د. مقداد اسماعيل الدباغ	فلسفة تربية	جامعة بغداد- كلية التربية ابن رشد
10.	أ.د. وهيب مجيد الكبيسي	علم نفس	جامعة بغداد / كلية الآداب
11.	أ.م. د. ابراهيم جواد كاظم	الاحصاء التربوي	جامعة ديالى - رئاسة الجامعة
12.	أ.م. د. بشرى عناد مبارك	علم النفس	جامعة ديالى - كلية التربية الاساسية
13.	أ.م. د. حاتم جاسم عزيز	فلسفة تربية	جامعة ديالى - كلية التربية الاساسية
14.	أ.م. د. حميد علوان محمد	جغرافية بشرية	جامعة ديالى - رئاسة الجامعة
15.	أ.م. د. سلمى مجيد حميد	طرائق تدريس التاريخ	جامعة ديالى - كلية العلوم الانسانية
16.	أ.م. د. عبد الحسن عبد الامير	طرائق تدريس	جامعة ديالى - رئاسة الجامعة
17.	أ.م. د. لطيفة ماجد محمود	علم النفس	جامعة ديالى - كلية العلوم الانسانية
18.	أ.م. د. ماجد عبد الستار عبد الكريم	طرائق تدريس العلوم	جامعة ديالى - رئاسة الجامعة
19.	م.د. اخلاص علي حسين	علم النفس التربوي	جامعة ديالى - كلية التربية الاساسية
20.	م.د. منتهى جاسم عبد	ادارة تربوية	جامعة بغداد- كلية التربية ابن رشد

ملحق (3)  
استطلاع آراء الخبراء  
لاختيار معايير الجودة الشاملة

جامعة ديالى  
كلية التربية الاساسية  
قسم الارشاد النفسي والتوجيه التربوي  
ماجستير/تخصص اصول التربية

م/ استطلاع آراء الخبراء

المحترم

الاستاذ الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

تروم الباحثة انجاز بحثها الموسوم (معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى) وقد اطلعت الباحثة على معايير الجودة الشاملة المعتمدة في جامعة ديالى فكانت كما يلي:-

ت	المحاور	موافق	غير موافق
1	رؤية ورسالة واهداف		
2	القيادة والتنظيم الاداري		
3	الموارد البشرية والمادية		
4	اعضاء هيئة التدريس		
5	شؤون الطلبة		
6	الخدمات الطلابية		
7	البرامج الاكاديمية وطراق التدريس		
8	البحث العلمي		
9	خدمة المجتمع		
10	التقويم		
11	الاخلاقيات الجامعية		

-ارجو التفضل ببيان راىكم بشأن اختيار المحاور التي يمكن اختيارها لتشكل حدود بحثي على وفق العنوان المبين اعلاه

مع فائق شكري وتقديري.....

الباحثة

وسام عماد عبد الغني



ملحق (4)  
استطلاع آراء الخبراء  
لمعايير الجودة الشاملة

جامعة ديالى  
كلية التربية الاساسية  
الدراسات العليا/ ماجستير اصول تربية

استبيان آراء الخبراء والمحكمين

الاستاذ الفاضل الدكتور ..... المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
تروم الباحثة إجراء الدراسة الموسومة بـ ( معوقات تطبيق معايير الجودة  
الشاملة في جامعة ديالى).  
ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة في هذا المجال، لذا تود  
الباحثة الافادة من ارائكم القيمة لكل فقرة من الفقرات من حيث :

1-كونها صالحة او غير صالحة او بحاجة الى تعديل .

2-ملائمة الفقرة للمجال الذي صنفت فيه .

ولقد عرفت الباحثة الجودة الشاملة : هي مجموعة المبادئ والسياسات  
والهيكل التنظيمية المتميزة باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة  
بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة وتحقيق أعلى معيار للأداء والتحقق من  
مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة.

علما بان بدائل الاجابة هي (كبيرة جدا - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جدا)

المعلومات العامة:

الكلية:                      المرتبة العلمية:                      الشهادة:                      التخصص:

وفقكم الله وسدد خطاكم لما تبذلونه من جهد خدمة للبحث العلمي....

الباحثة

وسام عماد عبد الغني  
ماجستير اصول تربية

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

هو أسلوب علمي يستهدف تحديد الاهداف وتدبير الوسائل ورسم معالم الطريق لتحقيق هذه الاهداف مستغلاً مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرار ورسم السياسات وتجنيد الامكانيات لوضع الاهداف موضع التنفيذ.

ت	الفقرات	صلاح الفقرة		وضوح الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
1.	لا توجد وثيقة واضحة تعبر عن رؤية الجامعة واهدافها التربوية العامة والخاصة					
2.	قلة مراجعة مجلس الجامعة لرسالة الجامعة واهدافها بصورة مستمرة من اجل التحسين والتطوير.					
3.	عدم اهتمام الجامعة بوضع خطط مستقبلية قريبة وبعيدة المدى توضح فيها كيفية تحقيق اهدافها واشباع حاجات الافراد فيها (اعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الباحثين، افراد المجتمع... وغيرهم)					
4.	ضعف استيعاب لهيكلها التنظيمي لغرض مواكبة ما قد يحدث من تغيرات.					
5.	لا تهتم الجامعة باشتراك اعضاء هيئة التدريس ورؤساء الوحدات والدوائر في اعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية.					

المحور الثاني : القيادة والتنظيم الاداري

هي القدرة على حث الافراد في ان تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في اتخاذ القرار.

ت	الفقرات	صلاح الفقرة		وضوح الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
6.	ضعف جودة البرامج والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة وقلة الموارد اللازمة لدعمها					
7.	لا توجد ضوابط ومدة زمنية محددة للتعيين في المناصب الادارية العليا					

					(العميد، معاون العميد، رؤساء الأقسام)
				8.	هنالك ضعف العلاقة بين الإدارة العليا (رئيس الجامعة، العميد) وأعضاء هيئة التدريس.
				9.	ضعف العلاقات الثقافية بين الجامعة والجامعات العربية وضعف تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية التي تخدم الموظفين والطلبة.
				10.	لا ترقى المكافآت المادية والمعنوية التي من شأنها تحفيز العاملين على العمل المتواصل.
				11.	هنالك ضعف لدى الجامعة في خلق بيئة عمل تشجع على تميز العاملين في الأداء.
				12.	لا تعمل الجامعة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنتسبين.
				13.	قلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
				14.	ضعف المقاييس العلمية والادوات المستخدمة لقياس جودة التعليم.

المحور الثالث : الموارد (المادية والفنية، البشرية، التقنية، المالية)  
تعرف الموارد بأنها عملية توفير لكافة الامكانيات اللازمة وتنميتها من اجل الوصول الى افضل اداء ممكن خدمة لعملية التعليم باعتماد نظام الجودة الشاملة.

التعديلات المقترحة	وضوح الفقرة		صلاح الفقرة		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة		
					15.	قلة توفر الموارد المادية من (مباني، مختبرات، ورش فنية، الساحات الرياضية، المكتبات، المطاعم.... وغيرها) مما يؤثر على جودة العملية التعليمية.
					16.	عدم وجود اماكن ومكاتب لائقة

					خاصة باعضاء الهيئة التدريسية والعاملين.
					17. شحة مستلزمات الانشطة اللاصفية في الكليات من (مكتبة الكترونية، قاعات، مسارح... وغيرها).
					18. لا يوجد تكامل بين التخطيط المؤسسي وتخطيط الموارد المادية يبني على اساسه التقييم.
					19. لا يتواءم اختيار اعضاء هيئة التدريس و الموظفين والعاملين مع رسالة واهداف الجامعة لعدم وضع معايير واجراءات محددة وثابتة لاختيارهم.
					20. ضعف تقويم اداء هيئة التدريس والموظفين والعاملين من قبل الجامعة.
					21. اهمال الجامعة لنظام الضمان الاجتماعي والتعويض للعاملين.
					22. لا تتناسب مؤهلات العاملين مع تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية.
					23. قلة توفير فرص التنمية المهنية وورش العمل والانشطة التدريبية للعاملين على وفق احتياجات الجامعة بما ينسجم مع رسالة الجامعة.
					24. عدم تغطية الاعتمادات المالية لموازنة الموارد التقنية الضرورية.
					25. تفتقر مكتبات الجامعة لمصادر المعلومات الحديثة المرتبطة بشبكات المعلومات المحلية والعالمية والوسائل السمعية والبصرية ووسائل الاتصال الحديثة كالانترنت.
					26. قلة توفر الاجواء الصحية كالتهووية والتدفئة والاماكن والمقاعد الكافية والمريحة للمطالعة والدراسة.

					27. عدم قدرة الجامعة على وضع خطط مالية متوازنة.
					28. عدم امتلاك الجامعة القدر الكافي من السيولة النقدية للحفاظ على استقرارها المالي واحتياجاتها الطارئة.
					29. لا تستثمر الجامعة موارها المالية بشكل سليم يتماشى مع رؤية الجامعة.
					30. ضعف الجامعة في تحقيق مبدأ العدالة في اجراءات التوظيف

المحور الرابع : اعضاء هيئة التدريس

يعرف الهيئة التدريسية بانه كل من يقوم بالتدريس في الجامعة من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه ويساهم في تحقيق اهداف الجامعة.

التعديلات المقترحة	وضوح الفقرة		صلاح الفقرة		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة		
					31. ضعف فاعلية المعايير المعتمدة في اختيار عضو هيئة التدريس في الجامعة.	
					32. ضعف تشجيع الجامعة للمبدعين في مجال التدريس والبحث العلمي.	
					33. غياب المعايير العلمية التي تحقق مبدأ العدالة في تقويم اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة.	
					34. آليات تنمية مهنية لاعضاء الهيئة التدريسية غير واضحة في برامج الجامعة .	
					35. حجب نتائج التقويم عن هيئة التدريس مما يؤدي الى عدم امكانياتهم الاعتراض عليها.	

المحور الخامس : شؤون الطلبة

وتعرف بانها حياة الطالب الجامعي داخل الجامعة وخارج الفصول الدراسية فهو يشمل جميع ما يتعلق بشؤون حياة الطالب من النشاطات المؤداة خارج حجرات الدراسة مما له الاثر المباشر وغير المباشر على نمو الفرد الجسمي والعقلي والنفسي .

ت	الفقرات	صلاح الفقرة		وضوح الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
36.	لا تعمل الجامعة بألية (اختبارات القبول) للتأكد من مدى استيعاب الطلبة ذهنيا ووجدانيا وبدنيا للتعلم.					
37.	عدم اعطاء الطلبة فرصة المشاركة في الجوانب الاجتماعية والاكاديمية في الجامعة.					
38.	تهمل الجامعة اراء الطلبة بشأن جودة التعليم والتعلم .					
39.	لا تنسق الجامعة مع مؤسسات الدولة واسواق العمل لايجاد فرص عمل لخريجها.					

المحور السادس : الخدمات الطلابية

وتعرف بانها مجموعة الجهود او المساعدات التي تقدمها معاهد التعليم المختلفة او افراد المجتمع ، بقصد مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية، واطاحة الفرصة للتحصيل العلمي الجيد.

ت	الفقرات	صلاح الفقرة		وضوح الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
40.	اهمال الجامعة اغلب الاحتياجات الاساسية للطلبة .					
41.	لا توفر الجامعة كتيبات تعريفية ارشادية للخدمات الطلابية تتضمن معلومات دقيقة مثل (رسالة الجامعة، اسماء اعضاء هيئة التدريس، البرامج الدراسية ، المقررات الدراسية... وغيرها)					

					42. عدم توفر وحدات متخصصة في الارشاد النفسي والتربوي تساعد الطلبة على النمو والنجاح.
					43. السكن الجامعي غير ملائم للطلبة مما يعيقهم من مواصلة عملهم التربوي.
					44. شحة توفير الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتميزين.
					45. تهمل الجامعة استطلاع آراء الطلبة بشأن الخدمات المقدمة لهم.

#### المحور السابع : البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس

يقصد بالبرامج الأكاديمية هي مجموعة المناهج الدراسية والمقررات التي تساعد على تحقيق رسالة المؤسسة وتترجم أهدافها.  
ويقصد بطرائق التدريس ما يتبعه التدريسي من خطوات متسلسلة متتالية ومتراصة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

ت	الفقرات	صلاح الفقرة		وضوح الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
46	لا تتوفر في الجامعة ملفات عن المقررات الدراسية .					
47	تفتقر المناهج الدراسية للتحديث والتطوير بما يناسب التطور العلمي.					
48	لا تتلائم البرامج الدراسية حاجة المجتمع وسوق العمل .					
49	الطرق المستخدمة في التدريس لا تتلائم مع التقنيات الحديثة					
50	شحة المعامل والورش الفنية التي يحتاجها الطالب في الدروس والابحاث العلمية					
51	ضعف محتوى الكتاب الجامعي مما يؤدي الى عدم اثاره دافعية الطلبة وتحفيزهم على البحث العلمي .					

المحور الثامن: البحث العلمي

يعرف بأنه محاولة دقيقة نافذة للتوصل الى حلول المشكلات التي تؤرق الانسان وتحيريه.

ت	الفقرات	صلاح الفقرة		وضوح الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
52	لا تعمل الجامعة على تذليل الصعوبات التي تواجه التدريس في مجال البحث العلمي					
53	لا تتوفر بيئة تدعم البحث والنشر والتطوير.					
54	لم تخصص الجامعة موازنة مالية تدعم البحث العلمي.					
55	قلة مشاركة الجامعة في المؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية خارج البلاد					
56	لا ترتبط البحوث العلمي بحاجة المجتمع وسوق العمل.					
57	ندرة الابحاث العلمية ذات المردود الاقتصادي والتي يحتاجها المجتمع المحلي.					

المحور التاسع : خدمة المجتمع

هي النهوض به من الوظائف الرئيسية ويتطلب تحقيق هذه الوظيفة من الكلية والقسم ان تضع نفسها وبإمكاناتها كافة في خدمة المجتمع لتحقيق اقصى ما تستطيع من نتائج في حدود امكاناتها.

ت	الفقرات	صلاح الفقرة		وضوح الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	
58	لا تتوفر في الجامعة خطة محددة لخدمة المجتمع.					
59	ضعف الجامعة في تبني وحدة علمية مسؤولة عن تقرير العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي.					
60	ندرة استحداث التخصصات العلمية التي تلبي حاجة المجتمع .					
61	قلة مشاركة الجامعة في المشاريع التنموية والاقتصادية					



					والاجتماعية.
					62. ندرة ابرام الجامعة للاتفاقيات العلمية والبحثية مع جامعات عالمية.

المحور العاشر: التقويم

هي عملية يقوم بها المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف في الاداء الاكاديمي والاداري والفني للمنتسبين.

ت	الفقرات	صلاح الفقرة		وضوح الفقرة		التعديلات المقترحة
		صاحبة	غير صاحبة	واضحة	غير واضحة	
63	لا توجد لجنة خاصة لفحص نماذج الاسئلة ومدى ملائمتها لقدرات الطلبة					
64	ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقويم .					
65	عدم مقارنة جودة الجامعة مع مستوى جودة جامعة اخرى للتحسين من ادائها.					
66	اهمال الجامعة لتقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل بعد التخرج.					
67	لاتزود الجامعة طلبتها بتغذية راجعة حول مستوى ادائهم من اجل تعزيز التعليم وتسهيل التطوير .					

المحور الحادي عشر: الأخلاقيات الجامعية

هو مجموعة القيم العليا التي تسعى الجامعة أو العاملون بها الى الالتزام بها أثناء ممارسة العمل، ويتم صياغتها بأسلوب "يجب" أو "سوف نلتزم" أو "يحظر" أو ما شابه ذلك، ويحدد الميثاق القواعد الواجبة في السلوك المتوقع وفي السلوك المحرم أيضاً.

التعديلات المقترحة	وضوح الفقرة		صلاح الفقرة		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة		
					لا توفر الجامعة اجواء من الشفافية في تعاملاتها .	68
					ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقويم .	69
					لا تتوفر في الجامعة قواعد تكفل حق التنظيم .	70
					قلة اهتمام الجامعة بالحرية الاكاديمية وحرى التعبير عن الرأي لأساتذتها.	71
					تهمل الجامعة اراء الطلبة في مجمل العملية التعليمية	72

ملحق (5)  
فقرات الاستبانة بصورتها النهائية التي أشار الخبراء الى امكانية تضمينها في  
الاداة التي حصلت على نسبة اتفاق (80% ) فأكثر

التعديلات المقترحة	وضوح الفقرة		صلاح الفقرة		الفقرات	ت
	غير صالحة	صالحة	غير صالحة	صالحة		
<b>المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي</b>						
					تفتقر الجامعة الى وجود منهج عمل واضح يعبر عن رؤيتها ورسالتها واهدافها التربوية العامة والخاصة	1
					قلة مراجعة مجلس الجامعة لرؤية ورسالة واهداف الجامعة بصورة مستمرة من اجل التحسين والتطوير.	2
					الجامعة لا تضع خطط مستقبلية قريبة وبعيدة المدى.	3
					ضعف استيعاب هيكل الجامعة التنظيمي للتغيرات المحتملة.	4
					قلة اهتمام الجامعة باشراك اعضاء هيئة التدريس في اعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية.	5
<b>المحور الثاني: القيادة والتنظيم الإداري</b>						
					ضعف جودة البرامج والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة .	6
					الجامعة لا تطبق ضوابط التعيين في المناصب الادارية العليا .	7
					ضعف العلاقة بين الادارة العليا واطباء هيئة التدريس.	8
					ندرة العلاقات الثقافية والتنسيق بين الجامعة والجامعات العربية .	9
					ضعف تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية التي تخدم الموظفين والطلبة.	10
					بيئة العمل لا تشجع على تميز العاملين في	11

الإداء.					
				12	ضعف عمل الجامعة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنتسبين.
				13	قلة الصلاحيات الادارية الممنوحة لعمداء الكليات ورؤساء الاقسام.
				14	ضعف قدرة الجامعة على وضع خطط مالية متوازنة.
				15	قلة استثمار الجامعة مواردها المالية بشكل سليم يتماشى مع رؤية الجامعة.
				16	ضعف الجامعة في تحقيق مبدأ العدالة في اجراءات التوظيف.
				17	ضعف الادوات والمقاييس العلمية المستخدمة لقياس جودة التعليم.
<b>المحور الثالث: الموارد المادية والبشرية</b>					
				18	قلة توفر الموارد المادية من (مباني، مختبرات، ورش فنية، ... وغيرها) التي تؤثر على جودة العملية التعليمية.
				19	قلة وجود اماكن ومكاتب لائقة خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين.
				20	المكافأة المادية والمعنوية لا ترتقي الى تحفيز العاملين للمستوى المطلوب.
				21	شحة مستلزمات الأنشطة اللاصفية في الكليات من (مكتبة الكترونية، قاعات، مسارح... وغيرها).
				22	ضعف التكامل بين التخطيط المؤسسي وتخطيط الموارد المادية.
				23	ضعف وضع معايير واجراءات محددة وثابتة لاختيار اعضاء هيئة التدريس و الموظفين والعاملين تتلاءم مع رؤية رسالة واهداف الجامعة.
				24	ضعف تقويم اداء هيئة التدريس والموظفين والعاملين من قبل الجامعة.
				25	اهمال الجامعة لنظام الضمان الاجتماعي والتعويض للعاملين.
				26	لا يتناسب عمل العاملين في الجامعة مع

					تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية.
27					قلة توفير فرص التنمية المهنية وورش العمل والانشطة التدريبية للعاملين على وفق احتياجات الجامعة .
28					قلة كفاية الاعتمادات المالية لموازنة الموارد التقنية الضرورية.
29					تفتقر مكتبات الجامعة لمصادر المعلومات الحديثة المرتبطة بشبكات المعلومات المحلية والعالمية ووسائل الاتصال الحديثة.
30					قلة توفر الاجواء الصحية كالتهووية والتدفئة والاماكن والمقاعد الكافية والمريحة للمطالعة والدراسة.
31					قلة السيولة النقدية في الجامعة يجعلها غير مستقرة ماليا وبما يناسب احتياجاتها الطارئة.
<b>المحور الرابع: اعضاء هيئة التدريس</b>					
32					ضعف فاعلية المعايير المعتمدة في اختيار عضو هيئة التدريس في الجامعة.
33					ضعف تشجيع الجامعة للمبدعين في مجال التدريس والبحث العلمي.
34					غياب المعايير العلمية التي تحقق مبدأ العدالة في تقويم اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة.
35					آليات تنمية مهنية لأعضاء الهيئة التدريسية غير واضحة في برامج الجامعة .
36					حجب نتائج التقويم عن هيئة التدريس مما يؤدي الى عدم امكانيتهم الاعتراض عليها.
<b>المحور الخامس: شؤون الطلبة</b>					
37					لا تعمل الجامعة بألية (اختبارات القبول) للتأكد من مدى استيعاب الطلبة ذهنيا ووجدانيا وبدنيا للتعلم.
38					لا تعطي الجامعة الطلبة فرصة المشاركة في الجوانب الاجتماعية والاكاديمية في الجامعة.

					39	تهمل الجامعة آراء الطلبة بشأن جودة التعليم والتعلم .
					40	لا تنسق الجامعة مع مؤسسات الدولة واسواق العمل لإيجاد فرص عمل لخريجها.
<b>المحور السادس: الخدمات الطلابية</b>						
					41	اهمال الجامعة اغلب الاحتياجات الاساسية للطلبة .
					42	لا توفر الجامعة كتيبات تعريفية ارشادية للخدمات الطلابية تتضمن معلومات عن الجامعة.
					43	قلة توفر وحدات متخصصة في الارشاد النفسي والتربوي تساعد الطلبة على النمو والنجاح.
					44	السكن الجامعي غير ملائم للطلبة .
					45	شحة توفير الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتميزين.
					46	تهمل الجامعة استطلاع آراء الطلبة بشأن الخدمات المقدمة لهم.
<b>المحور السابع: البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس</b>						
					47	لا تتوفر في الجامعة ملفات عن المقررات الدراسية.
					48	تفتقر المناهج الدراسية للتحديث والتطوير بما يتناسب مع التطور العلمي.
					49	لا تتلاءم البرامج الدراسية حاجة المجتمع وسوق العمل .
					50	الطرق المستخدمة في التدريس لا تتلاءم مع التقنيات الحديثة
					51	شحة المعامل والورش الفنية التي يحتاجها الطالب في الدروس والابحاث العلمية .
					52	ضعف محتوى الكتاب الجامعي مما يؤدي الى عدم اثارة دافعية الطلبة وتحفيزهم على البحث العلمي .
<b>المحور الثامن: البحث العلمي</b>						

				لا تعمل الجامعة على تذليل الصعوبات التي تواجه التدريس في مجال البحث العلمي.	53
				لا تتوفر بيئة تدعم البحث العلمي والنشر والتطوير.	54
				لم تخصص الجامعة موازنة مالية تدعم البحث العلمي.	55
				قلة مشاركة الجامعة في المؤتمرات والندوات و ورش العمل العلمية خارج البلاد.	56
				لا ترتبط البحوث العلمية بحاجة المجتمع وسوق العمل.	57
				ندرة الابحاث العلمية ذات المردود الاقتصادي والتي يحتاجها المجتمع المحلي.	58
<b>المحور التاسع: خدمة المجتمع</b>					
				لا تتوفر في الجامعة خطة محددة لخدمة المجتمع.	59
				ضعف الجامعة في تبني وحدة علمية مسؤولة عن تقرير العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي.	60
				ندرة استحداث التخصصات العلمية التي تلبي حاجة المجتمع .	61
				قلة مشاركة الجامعة في المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.	62
				ندرة ابرام الجامعة للاتفاقيات العلمية والبحثية مع جامعات عالمية.	63
<b>المحور العاشر: التقويم</b>					
				لا توجد لجنة خاصة لفحص نماذج الاسئلة ومدى ملائمتها لقدرات الطلبة	64
				ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقويم .	65
				لا تقارن الجامعة جودة ادائها مع مستوى جودة اداء جامعات اخرى.	66
				اهمال الجامعة لتقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل بعد التخرج.	67

					لا تزود الجامعة طلبتها بتغذية راجعة حول مستوى ادائهم من اجل تعزيز التعليم وتسهيل التطوير .	68
<b>المحور الحادي عشر: الاخلاقيات الجامعية</b>						
					لا توفر الجامعة اجواء من الشفافية في تعاملاتها .	69
					ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقويم .	70
					لا تتوفر في الجامعة قواعد تكفل حق التظلم .	71
					قلة اهتمام الجامعة بالحرية الاكاديمية وحرى التعبير عن الرأي لأساتذتها.	72



ملحق (6)  
الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة ديالى  
كلية التربية الأساسية  
الدراسات العليا/ اصول التربية

(الاستبانة)

الأستاذ الفاضل الدكتور .....المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تروم الباحثة إجراء الدراسة الموسومة بـ (معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى).

ومن أهداف هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة المذكورة أعلاه ، ولتحقيق ذلك صممت الباحثة استبانة لمعرفة معوقات تطبيق معايير الجودة في الجامعة بعد اطلاعها على الأدبيات والدراسات السابقة، وتقدمها بين أيديكم، راجيةً منكم التعاون معها والإجابة عن الاستبانة المرفقة طياً بما لديكم من معلومات، وان مساعدتكم في الإجابة عن فقراتها سيكون لها الأثر الأكبر في نجاح الدراسة وتحقيق أهدافها.  
وسوف لن تستخدم البيانات التي تتم بواسطة الاستبانة في غير أغراض البحث العلمي. وفي الختام تقدم الباحثة لكم الشكر والتقدير على حسن تعاونكم وعظيم مساندتكم .  
ولقد عرفت الباحثة الجودة الشاملة: هي مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية المتميزة باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة وتحقيق أعلى معيار للأداء والتحقق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة.

المرتبة العلمية:

الكلية:

عدد سنوات الخدمة:

التخصص:

وفقكم الله وسدد خطاكم لما تبذلونه من جهد خدمة للبحث العلمي....

الباحثة  
وسام عماد عبد الغني

المشرف  
أ.د. علي ابراهيم الاوسي

ت	الفقرات	درجة وجود المعوق				
		موجود بدرجة قليلة جدا	موجود بدرجة قليلة	موجود بدرجة متوسطة	موجود بدرجة كبيرة	موجود بدرجة كبيرة جدا
<b>المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي</b>						
1	تفتقر الجامعة الى وجود منهج عمل واضح يعبر عن رؤيتها ورسالتها واهدافها التربوية العامة والخاصة					
2	قلة مراجعة مجلس الجامعة لرؤية ورسالة واهداف الجامعة بصورة مستمرة من اجل التحسين والتطوير.					
3	الجامعة لا تضع خطط مستقبلية قريبة وبعيدة المدى.					
4	ضعف استيعاب هيكل الجامعة التنظيمي للتغيرات المحتملة.					
5	قلة اهتمام الجامعة باشراك اعضاء هيئة التدريس في اعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية.					
<b>المحور الثاني: القيادة والتنظيم الإداري</b>						
6	ضعف جودة البرامج والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة .					
7	الجامعة لا تطبق ضوابط التعيين في المناصب الادارية العليا .					
8	ضعف العلاقة بين الادارة العليا واطباء هيئة التدريس.					
9	ندرة العلاقات الثقافية والتنسيق بين الجامعة والجامعات العربية .					
10	ضعف تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية التي تخدم الموظفين والطلبة.					
11	بيئة العمل لا تشجع على تميز العاملين في الاداء.					

					12	ضعف عمل الجامعة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنتسبين.
					13	قلة الصلاحيات الادارية الممنوحة لعمداء الكليات ورؤساء الاقسام.
					14	ضعف قدرة الجامعة على وضع خطط مالية متوازنة.
					15	قلة استثمار الجامعة مواردها المالية بشكل سليم يتماشى مع رؤية الجامعة.
					16	ضعف الجامعة في تحقيق مبدأ العدالة في اجراءات التوظيف.
					17	ضعف الادوات والمقاييس العلمية المستخدمة لقياس جودة التعليم.
<b>المحور الثالث: الموارد المادية والبشرية</b>						
					18	قلة توفر الموارد المادية من (مباني، مختبرات، ورش فنية، ... وغيرها) التي تؤثر على جودة العملية التعليمية.
					19	قلة وجود اماكن ومكاتب لانقة خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين.
					20	المكافأة المادية والمعنوية لا ترتقي الى تحفيز العاملين للمستوى المطلوب.
					21	شحة مستلزمات الانشطة اللاصفية في الكليات من (مكتبة الكترونية، قاعات، مسارح... وغيرها).
					22	ضعف التكامل بين التخطيط المؤسسي وتخطيط الموارد المادية.
					23	ضعف وضع معايير واجراءات محددة وثابتة لاختيار اعضاء هيئة التدريس و الموظفين والعاملين تتلاءم مع رؤية رسالة واهداف الجامعة.
					24	ضعف تقويم اداء هيئة التدريس والموظفين والعاملين من قبل الجامعة.
					25	اهمال الجامعة لنظام الضمان الاجتماعي والتعويض للعاملين.
					26	لا يتناسب عمل العاملين في الجامعة مع تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية.

				قلة توفير فرص التنمية المهنية وورش العمل والانشطة التدريبية للعاملين على وفق احتياجات الجامعة .	27
				قلة كفاية الاعتمادات المالية لموازنة الموارد التقنية الضرورية.	28
				تفتقر مكتبات الجامعة لمصادر المعلومات الحديثة المرتبطة بشبكات المعلومات المحلية والعالمية ووسائل الاتصال الحديثة.	29
				قلة توفر الاجواء الصحية كالتهووية والتدفئة والاماكن والمقاعد الكافية والمريحة للمطالعة والدراسة.	30
				قلة السيولة النقدية في الجامعة يجعلها غير مستقرة ماليا وبما يناسب احتياجاتها الطارئة.	31
<b>المحور الرابع: اعضاء هيئة التدريس</b>					
				ضعف فاعلية المعايير المعتمدة في اختيار عضو هيئة التدريس في الجامعة.	32
				ضعف تشجيع الجامعة للمبدعين في مجال التدريس والبحث العلمي.	33
				غياب المعايير العلمية التي تحقق مبدأ العدالة في تقويم اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة.	34
				آليات تنمية مهنية لأعضاء الهيئة التدريسية غير واضحة في برامج الجامعة .	35
				حجب نتائج التقويم عن هيئة التدريس مما يؤدي الى عدم امكانيتهم الاعتراض عليها.	36
<b>المحور الخامس: شؤون الطلبة</b>					
				لا تعمل الجامعة بألية (اختبارات القبول) للتأكد من مدى استيعاب الطلبة ذهنيا ووجدانيا وبدنيا للتعلم.	37
				لا تعطي الجامعة الطلبة فرصة المشاركة في الجوانب الاجتماعية والاكاديمية في الجامعة.	38
				تهمل الجامعة اراء الطلبة بشأن جودة	39

					التعليم والتعلم .
					40 لا تنسق الجامعة مع مؤسسات الدولة واسواق العمل لإيجاد فرص عمل لخريجها.
<b>المحور السادس: الخدمات الطلابية</b>					
					41 اهمال الجامعة اغلب الاحتياجات الاساسية للطلبة .
					42 لا توفر الجامعة كتيبات تعريفية ارشادية للخدمات الطلابية تتضمن معلومات عن الجامعة.
					43 قلة توفر وحدات متخصصة في الارشاد النفسي والتربوي تساعد الطلبة على النمو والنجاح.
					44 السكن الجامعي غير ملائم للطلبة .
					45 شحة توفير الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتميزين.
					46 تهمل الجامعة استطلاع اراء الطلبة بشأن الخدمات المقدمة لهم.
<b>المحور السابع: البرامج الاكاديمية وطرائق التدريس</b>					
					47 لا تتوفر في الجامعة ملفات عن المقررات الدراسية.
					48 تفتقر المناهج الدراسية للتحديث والتطوير بما يتناسب مع التطور العلمي.
					49 لا تتلاءم البرامج الدراسية حاجة المجتمع وسوق العمل .
					50 الطرق المستخدمة في التدريس لا تتلاءم مع التقنيات الحديثة
					51 شحة المعامل والورش الفنية التي يحتاجها الطالب في الدروس والابحاث العلمية .
					52 ضعف محتوى الكتاب الجامعي مما يؤدي الى عدم اثارة دافعية الطلبة وتحفيزهم على البحث العلمي .
<b>المحور الثامن: البحث العلمي</b>					
					53 لا تعمل الجامعة على تذليل الصعوبات التي

					تواجه التدريس في مجال البحث العلمي.
54					لا تتوفر بيئة تدعم البحث العلمي والنشر والتطوير.
55					لم تخصص الجامعة موازنة مالية تدعم البحث العلمي.
56					قلة مشاركة الجامعة في المؤتمرات والندوات و ورش العمل العلمية خارج البلاد.
57					لا ترتبط البحوث العلمية بحاجة المجتمع وسوق العمل.
58					ندرة الابحاث العلمية ذات المردود الاقتصادي والتي يحتاجها المجتمع المحلي.
<b>المحور التاسع: خدمة المجتمع</b>					
59					لا تتوفر في الجامعة خطة محددة لخدمة المجتمع.
60					ضعف الجامعة في تبني وحدة علمية مسؤولة عن تقرير العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي.
61					ندرة استحداث التخصصات العلمية التي تلبي حاجة المجتمع .
62					قلة مشاركة الجامعة في المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.
63					ندرة ابرام الجامعة للاتفاقيات العلمية والبحثية مع جامعات عالمية.
<b>المحور العاشر: التقويم</b>					
64					لا توجد لجنة خاصة لفحص نماذج الاسئلة ومدى ملائمتها لقدرات الطلبة
65					ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقويم .
66					لا تقارن الجامعة جودة ادائها مع مستوى جودة اداء جامعات اخرى.
67					اهمال الجامعة لتقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل بعد التخرج.
68					لا تزود الجامعة طلبتها بتغذية راجعة حول

					مستوى ادائهم من اجل تعزيز التعليم وتسهيل التطوير .
<b>المحور الحادي عشر: الاخلاقيات الجامعية</b>					
					69 لا توفر الجامعة اجواء من الشفافية في تعاملاتها .
					70 ضعف الجامعة في امتلاكها الاساليب الحديثة في عملية التقويم .
					71 لا تتوفر في الجامعة قواعد تكفل حق التظلم .
					72 قلة اهتمام الجامعة بالحرية الاكاديمية وحرى التعبير عن الرأي لأساتذتها.

## **Abstract**

Diyala University is one of the Iraqi universities passed conditions security bad affected its functioning, this became application of quality standards of its main goals to keep up with scientific developments and to catch up with science and catch up from the delay in order to access the university to the highest levels of academic and administrative, and because the University of Diyala are tributary science major in Diyala province, specialists must therefore give the university enough attention to satisfy the beneficiaries.

The present study aimed to:

1-determine the overall quality standards of the University of Diyala.

2-Identify the obstacles that prevent the application of total quality standards at the University of Diyala.

3-know the differences in the responses of members of the research sample in the constraints of the application overall quality standards at the University of Diyala due to the variables  
a - (years of service / less than 10years - 10years and over)

b- (Type / males – females)

The current research is limited to :

Rector, Assistant President of the University, deans and their assistants, heads of departments for the academic year 2011AD .2012

The research sample was included (132) people. The search tool was questionnaire included (72) items distributed between (11) axis prepared through the scoping study and previous studies and literature related to the subject matter, and after confirming the veracity of the tool and its persistence, then applied to the sample.

The results of the study are :

1-The number of axes which promised constraints of TQM at the University of Diyala ten axes except axis university ethics except hindrance.

2- The presence statistically significant differences based on variable years of service at the level (0.05) .



3-There are no significant differences according to the variable type at the level (0.05) .

The most important conclusions reached by the researcher are:

- The university lacked sufficient plans for the application of total quality standards.

The most important recommendations reached by the researcher are:

- Constructing a model for TQM sponsored by the university.

Researcher suggested some proposals including- :

- Comparative studies between the University of Diyala and other local universities or English about how the application of total quality standards.

*Ministry of Higher Education and Scientific Research*

*University of Diyala*

*Basic Education College*

*Department of Counseling and educational guidance*



## **OBSTACLES TO THE APPLICATION OF COMPREHENSIVE QUALITY STANDARDS AT THE UNIVERSITY OF DIYALA**

A letter of introduction to the Council of the college of Basic Education at the University of Diyala, a part of the requirements of the degree Master in Foundations of Education

**from**

**Wissam Emad Abdul gani AL-Shamary**

**supervision of**

**Prof. Dr. / Ali Ebrahim Alawssi**

**1433 H**

**2012 M**