

(الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين)

وميس الريم عبد الكريم

أ.م.د. ابتسام جواد مهد

جامعة بغداد / كلية التربية للبنات

هدف البحث الى تعرف :

- ١ - مستوى الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
 - ٢ - الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
- بلغت العينة (٣٨٠) تدريسي وتدرسية من الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد المتمثلة بـ (كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية الإعلام، وكلية التربية للبنات)، اعتمدت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف البحث، استخدمت الحزمة الإحصائية (SPSS) للمعالجة الإحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصل اليها البحث :

١. هناك مستوى جيد من الثقافة التنظيمية يتمتع بها رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد.
٢. تركيز رؤساء القسم العلمية في جامعة بغداد على بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وقللة الاهتمام بالأخرى فأظهرت نتائج البحث ان بعد (الرقابة على الأداء) قد حصل على أعلى وزن مئوي بين الأبعاد ، في حين حصل بعد (التوجه بالنتائج) على أقل وزن مئوي رغم انه من الأبعاد المهمة في العملية التعليمية الجامعية كونه يرتبط بحاجات ومتغيرات سوق العمل وحاجة المجتمع من الطاقات البشرية .

الفصل الأول

مشكلة البحث:

من المفاهيم الأكثر انتشاراً في يومنا هذا لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات مفهوم الجودة الشاملة الذي يشير بشكله العام الى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها الى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفق الأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين. لذا أصبحت إدارة الجودة الشاملة من النظم الإدارية الحديثة التي تعتمد التحسين المستمر. إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المؤسسة لتساعد على توفير المناخ المناسب لذلك كان لابد من وجود ثقافة تنظيمية لدى العاملين تتناسب مع فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها وأهدافها الذي يجسد المفهوم الشمولي للجودة (الطائي والقدا، ٢٠٠٨، ص ١٤٣). وبما أن الأقسام العلمية في الجامعات هي وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها، يكون رئيس القسم فيها قيادياً من جهة ومن جهة أخرى يكون حلقة وسيطة من حلقات الإدارة الجامعية بل يعد المستوى التنفيذي للجامعة (التل، ١٩٩٧، ص ١٠٥). فهو مطالب إذن بدعم ثقافة الجودة من خلال ثقافته التنظيمية والمساهمة في تحقيق ثقافة التغيير لدى العاملين من التدريسيين وغيرهم.

أهمية البحث:

لقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاية مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي كما أصبحت الجامعات مطالبة بمواجهة مسببات الأداء المنخفض فيها وإعادة النظر في كثير من القضايا المرتبطة بفلسفة العمل القائمة بها وموجهاتها. إن الجودة الشاملة تركز على الأداء بصورة صحيحة من خلال تنمية القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى، وتنمية التفكير الإبداعي والناقد لدى الطلبة كونه مشاركاً فعالاً في العملية التعليمية وهذا الشيء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تأسيس منهج فكري سليم تسيير عليه العملية التعليمية يضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب منظومة القيم الخلقية ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الإتصال المتطورة وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية. بذلك تتضح أهمية الثقافة التنظيمية لكونها تلخص طريقة الأداء الفعال للأعمال من حولنا فإذا أردنا الترويج لإدارة الجودة الشاملة فعلى الترويج للثقافة التنظيمية التي يشعر بها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات وإتخاذ القرار وعدها القاعدة التي توصل رسالة

إدارة الجودة وتعزز التغييرات من خلال القيادات بإعطاء المثل والقيم والسلوكيات التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات (عليما، ٢٠٠٤، ص ١٣٢). لذا تعد هذه الدراسة أسهاماً في زيادة المعرفة حول الثقافة التنظيمية المتوافرة لدى رؤساء الأقسام العلمية ودورها في مستوى تحقيق الجودة الشاملة.

اهداف البحث: يهدف البحث الحالي تعرّف:

- ١ - مستوى الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
- ٢ - الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.

حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بـ:

- ١ - كليات جامعة بغداد المتمثلة بـ (كلية الهندسة، وكلية العلوم، وكلية الإعلام، وكلية التربية للبنات). للعام الدراسي (٢٠١٠ - ٢٠١١).

تحديد المصطلحات:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

- عرفها روبرت (1993) Robert:

"مجموعة القيم المشتركة والاجراءات المحددة وأنواع تشغيل المعلومات التي تستخدم في المنظمة ككل والتي تميز الوحدات الفرعية داخل المنظمة وتميز المنظمة من غيرها من المنظمات وتمثل رباطاً اجتماعياً تجمع المنظمة ككل" (Robert, 1993, p.223)

- عرفها ابو بكر (٢٠٠٠):

"مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعة العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم" (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٣١).

- عرفها إبراهيم (٢٠٠٩):

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والاتجاهات المشتركة والسائدة بين العاملين في المؤسسة التي تشكل معايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة ثم تنعكس على أدائها الكلي او تصفها بصيغة محددة (إبراهيم، ٢٠٠٩، ص ١٦٢).

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: " مجموعة القيم والعادات والمفاهيم وأساليب التعامل التي يتصف بها رئيس القسم ويحاول إكسابها للعاملين لكي تنعكس إيجاباً على عملهم وأدائهم وشعورهم إتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأداء المتميز".

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة (TQM):

- عرفها معهد الجودة الفدرالي

"منحني تنظيمي للإدارة يقوم على قيادة الإدارة العليا للنشاطات المختلفة المتعلقة بتحسين المستمر للنوعية كما يقوم على إشراك جميع العاملين في المؤسسة وجميع الدوائر فيها"
(الطائي؛ ٢٠٠٣؛ ص ١٧)

- عرفها عليجات (٢٠٠٧):

"خط جديد في الإدارة يتحقق من خلالها الاستخدام الأمثل لطاقات المنظمة المتاحة (البشرية والمادية) في إطار من التوافق بين كافة العاملين بها رؤساء ومرووسين بهدف الوصول إلى أعلى درجات الجودة سواء كان سلعة أو خدمة بأقل تكلفه ممكنة
(عليجات، ٢٠٠٧؛ ص ٦).

وتعرف معايير إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها: " معايير محددة ونقاط مرجعية يمكن بواسطتها مقارنة جودة الأداء الجامعي العراقي مع الجامعات الدولية من خلال محاور معروفة للوصول إلى الأداء المتميز والحصول على شهادة الجودة.

الفصل الثاني

القسم الأول/ خلفية نظرية

الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لقد شهد التعليم العالي في الربع الاخير من القرن العشرين وبداية القرن الحالي تحولاً جذرياً في أساليب وأنماط التعليم ومجالاته. فقد حدد مؤتمر اليونسكو عن (التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين) والمقام في باريس عام ١٩٩٨ مفهوم الجودة في التعليم العالي على انه مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي ان يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته والمتمثلة في (المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً) (المرزوقي، ٢٠٠٩: ص ٣). كما أكد على ما ينبغي من الحكومات ومؤسسات التعليم العالي عمله بهذا الخصوص لاسيما البحث عن جودة النوعية في ظل طغيان الكم مع الحرص على ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات أساتذة التعليم العالي من الناحيتين العلمية والمهنية. إذ يتعلق مفهوم الجودة في التعليم بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر "جودة للنتائج المراد تحقيقها"، وهي ترجمة إحتياجات وتوقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقع.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة فان إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن ان تحقق الفوائد الآتية:

١. ضبط النظام الإداري وتطويره في أية مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
٢. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
٣. زيادة كفايات الإداريين والتدريسيين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى ادائهم.
٤. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
٥. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
٦. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة التعليمية لدى الطلاب والمجتمع المحلي.
٧. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
٨. تمنح المؤسسة التعليمية المزيد من الإحترام والتقدير المحلي والإعتراف العالمي (نشوان، ٢٠٠٤، ص ٢٣).

مهارات رؤساء الأقسام العلمية في إدارة الجودة الشاملة:

حدد (سميث وفانجا) ١٩٩٧ ما على رؤساء الأقسام العلمية عمله بوصفه مهارات في إدارة الجودة الشاملة تمثلت بالاتي:

١. وضع أهداف قابلة للقياس والإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي.
 ٢. دعم العمل الجماعي فهو الأساس داخل التنظيمات.
 ٣. الاهتمام بالتقدير والمكافآت عن إنجاز الأعمال بفعالية وهذه مهارة يجب أن يتقنها ويمارسها رؤساء الأقسام
 ٤. وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة والاعتماد على دورة ديمنج (خطط، نفذ ، افحص، تصرف) لتحسين الأداء.
 ٥. أن يوفر رؤساء الأقسام العلمية العلاقات الإنسانية (كالمساندة عند تفويض السلطة ، والتشجيع على المشاركة في مخاطر تحمل المسؤولية، وتوفير فرص التنمية لجميع العاملين ، والابتعاد عن الأوامر والنواهي والانتقاد) .
- (سميث وفانجا، ١٩٩٧: ص ٧٦).

معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية:

إن التطور العلمي لأي مجتمع هو معيار تقدمه ولما كانت مسؤولية التطور العلمي تقع بالمرتبة الأولى على الجامعات والمؤسسات التعليمية. لذا أصبح تطوير الجامعات والمؤسسات التعليمية من خلال إنشاء مراكز لضمان الجودة والإعتمادية ضرورة ، إذ لا بد من مطابقة الخدمات العلمية التي تقدمها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومؤسساتها التعليمية مع معايير الجودة العالمية، آخذين بعين الاعتبار احتياجات المجتمع العراقي الحالية والمستقبلية المتوائمة مع خطط التنمية وذلك بهدف تخريج ملاكات مؤهلة قادرة على تلبية هذه الاحتياجات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، دليل المؤشرات النوعية والمقاييس الكمية، بلا : ص ١).

ففي عام ٢٠٠٤ تشكلت لجنة مركزية في الوزارة المذكورة لإعادة النظر بالملفات التقييمية لمؤسساتها التعليمية، وأعيدت صياغة الملفات التقييمية ، وبذلك تم استحداث قسم للجودة والاعتماد الأكاديمي في مركز الوزارة في عام ٢٠٠٩، يتولى التأكد من تطبيق الجامعات العراقية لمعايير الجودة وتم استحداث مجلس أعلى للجودة يترأسه وزير التعليم العالي والبحث العلمي ويضم في عضويته مدراء أقسام الجودة في الجامعات كذلك إنشاء أقسام مستقلة لضمان الجودة على مستوى الجامعات.

إن من ضمن إستراتيجية التعليم العالي في العراق إقرار عمل مؤسسي لضمان الجودة وتأكيدا على المستويات كافة ابتداءً من الأقسام العلمية والكليات والجامعات الى الوزارة ودوائرها والتأكد من مرونة تجديد المناهج وتطوير مواد التعليم وضمان طرائق تدريس فعالة حديثاً .

(الناصر، ٢٠٠٩: ص ٦) .

ثانياً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات من القرن العشرين إذ ظهر المفهوم بشكل واضح ومتكرر في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ العام ١٩٨١ على يد علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم ولم يتوقف عن النمو في أرجاء العالم المختلفة (هيجان، ١٩٩٢، ص ٢).

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" كونها عاملاً منتجاً لمناخ العمل مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم (البريدي، ٢٠٠٤، ص ١). إن الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة التي بدورها توجه وتفقد سلوك العاملين فالثقافة ليست مجرد أداة مؤسسية تؤثر في الاخلاق بل هي القوة الرئيسة لانها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة او تلك التي تسمح بها وهناك أدوات مؤسسية أخرى مثل القوانين والسياسات الواضحة ونظام المكافآت ودرجة اهتمام المنظمة بالعاملين ونظام الاختيار والتركيز على المعايير القانونية والمهنية وأنماط القيادة وإتخاذ القرارات وبالتالي تحدد ثقافة المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧، ص ٥١٠ - ٥١١).

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

يتحدد تشكيل الثقافة التنظيمية بمجموعة من العوامل هي:

١. صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
٢. خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد والشخصية
٣. خصائص البناء التنظيمي التي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات من والى الإدارة.
٤. المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الافراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد وتأثيرها في سلوكيات وطريقة عمله.
٥. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة التي تشمل أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

(ابو بكر، ٢٠٠٤، ص ٨٢-٨٣)

القسم الثاني/ دراسات سابقة

أولاً : دراسات الثقافة التنظيمية:

دراسة آل سعود (٢٠٠٥) السعودية

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية للملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة التعرف الى :

١. الخصائص الإدارية والتنظيمية لأمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة.
 ٢. أبعاد الثقافة التنظيمية في كلا الإمارتين من وجهة نظر القيادات الإدارية.
 ٣. أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين بأمارتي منطقة الرياض ومكة المكرمة.
 ٤. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل أمانة بالسلوك القيادي للمسؤولين في الإمارة.
- وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي:
- ١- إن قضية التفكير بالتطوير تحتل المرتبة الأولى تليها تدرج السلطة ثم التركيز على المصادقية.
 - ٢- وجود علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد وكل من البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الإنساني.
 - ٣- ضعف العلاقة بين الأداء الإداري للقائد والبعد التنظيمي وكذلك البعد الإداري.
 - ٤- إن الثقافة التنظيمية في الإمارتين تتأثر بالأسلوب القيادي وتؤثر فيه وخصوصاً سلوك القائد الذي يعد مؤثراً جداً في بناء الثقافة التنظيمية.

- دراسة الثويني (٢٠٠٨) السعودية

أثر الثقافة التنظيمية في تطوير الموارد البشرية

"بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني"

هدفت الدراسة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال في تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. وتحقيقاً لهذا الهدف لجأ الباحث إلى تصميم استمارتي استقصاء الأولى خاصة باستجلاء آراء مديري الإدارات بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أما الاستمارة الثانية فقد هدفت قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة المذكورة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها في عمليات تطوير الموارد البشرية.

بلغت عينة الدراسة (١٤٧) فرداً موزعين على الإدارات الثلاث (الإدارة العليا، والإدارة

الوسطى، والإدارة الدنيا)

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يأتي :

- ١- إن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة
- ٢- هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة.

- ٣- وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتفعيل نظام الرقابة الذاتية وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة. كما بينت الدراسة وجود قصور في تلمس احتياجات سوق العمل
- ٤- هناك أهمية لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار في المؤسسة. كما أكدت الدراسة أن درجة الميل لتفويض السلطة إلى المرؤوسين بلغت درجة كبيرة .
- ٥- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارات الثلاث على أساس الأبعاد المحددة في الدراسة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- ٦- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة في الدراسة والمفاهيم السائدة في المؤسسة والخاصة بكل بعد.

ثانياً: دراسات سابقة لإدارة الجودة الشاملة

- دراسة الحريي (٢٠٠٣) السعودية

- "التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات السعودية تجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعات السعودية من وجهة نظر الأكاديميين فيها. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية من الأكاديميين في الجامعات السعودية وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:
١. أن اتجاهات الأكاديميين السعوديين تميل بدرجة فوق المتوسطة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في تطوير الجامعات السعودية .
 ٢. احتل مبدأ القيادة الفاعلة والتخطيط الإستراتيجي مرتبة متقدمة في استجابات عينة الدراسة.

- دراسة العطار (٢٠٠٦) فلسطين

- "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة" هدفت الدراسة التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ووضع السبل لتطويره. اعتمد الباحث الاستبانة أداة للبحث، وبلغت عينة البحث (٧٥) من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة ، ولمعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس جودة الجامعات حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث ما نسبته (٦٧,٤٤%).

الفصل الثالث

اجراءات البحث

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من تدريسي وتدرسيات جامعة بغداد بجميع كلياتها واقسامها العلمية والانسانية، بلغ حجم المجتمع الكلي (٦٠٠٥) تدريسي وتدرسية للعام ٢٠١٠ بواقع (٣١٦١) تدريسي و(٢٨٤٤) تدرسية .

عينة البحث:

تمثلت عينة البحث من تدريسي وتدرسيات الكليات التي تحدد بها البحث وهي (كلية الهندسة، وكلية العلوم ، وكلية التربية للبنات، وكلية الاعلام) إذ بلغ عددها (٣٨٠) تدريسي وتدرسية من الأقسام العلمية في الكليات المذكورة أختيرت بالطريقة العشوائية شكلت نسبة قدرها (٦,٣٣ %) من مجتمع البحث إذ تحددت العينة بـ (١٦٠) تدريسي و(٢٢٠) تدرسية.

أداة البحث:

تم إعداد استبانة واعتمادها كأداة لتحقيق أهداف البحث وجمع المعلومات المتعلقة، إذ تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً في مجال الدراسات التربوية والبحوث الوصفية. كما أكد فان دالين على أنها "أداة يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق الظروف والأساليب القائمة بالفعل وإجراء البحوث" (فان دالين، ١٩٩٤، ص٤٣١). بعد القيام بالخطوات الآتية لإعدادها :

- مراجعة الأدبيات والدراسات والبحوث المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
- مراجعة الادبيات والدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- مراجعة المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العراقية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ قسم الجودة والاعتماد الأكاديمي والمعد على وفق مؤشرات ومقاييس اتحاد الجامعات العربية.

وقد اعتمدت أبعاداً للثقافة التنظيمية بعد الاطلاع على العديد من الدراسات التي قامت بتحديد تلك الأبعاد مثل دراسة (الثويني ٢٠٠٨) ودراسة (آل سعود، ٢٠٠٥) وبما يتلاءم مع ما ورد من مؤشرات كمية ومقاييس نوعية (ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العراقية) أشتملت على سبعة أبعاد مثلت أبعاداً لأداة البحث ، كما أشتملت على ٦٥ فقرة بصيغتها الأولية موزعة على الأبعاد السبعة للأداة واعتمدت طريقة مقياس ليكرت في تحديد بدائل الاستجابة إذ حددت خمسة بدائل للإجابة هي (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق احياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق) وبعد

عرض الإستبانة على الخبراء تمت صياغة الأسئلة بصيغتها النهائية إذ اشتملت على ٦٥ فقرة أيضاً إذ لم يتم حذف أو إضافة أو تعديل أية فقرة من فقراتها. علماً إن الأوزان التي أعطيت لبدائل الإجابة هي (١، ٢، ٣، ٤، ٥)

تطبيق الاداة:

بعد عرض الاداة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء في مجالات: التربية، وعلم النفس، وفي مجال الجودة وحصول الباحثة على إستجاباتهم على فقراتها، أصبحت الإستبانة جاهزة للتطبيق بصيغتها النهائية فقد تم تطبيقها على عينة البحث البالغة (٣٨٠) تدريسي وتدرسية من الأقسام العلمية كافة للكليات المشمولة بالبحث وهي (كلية الهندسة، وكلية العلوم، وكلية التربية للبنات، وكلية الاعلام).

صدق الاداة:

١ - الصدق الظاهري:

لغرض التحقق من مدى صلاحية فقرات الاداة لقياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من الخبراء في التربية وعلم النفس وفي مجال الجودة وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم فيما يخص صلاحية الفقرة، وحذف أو تعديل أو إضافة أية فقرة يرونها مناسبة وقد اعتمدت نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر من آراء الخبراء للأبقاء على الفقرة. وبناء على ما تقدم فقد حصلت جميع فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق قدرها (١٠٠%) وبهذا فان الفقرات كلها تعد مقبولة وان الاداة صالحة للتطبيق.

٢ - صدق التمييز:

وذلك من خلال قدرة الاداة على التمييز بين مجموعتين من الأفراد الذين يحصلون على الدرجات العليا والدنيا من الاداة. وذلك بحسب ما سيرد في الإجراءات الإحصائية (أسلوب المجموعتين المتطرفين) للدرجات العليا والدنيا لعينة البحث وتميز فقرات الاداة كافة ووصفها بأنها صالحة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله.

٣ - صدق البناء:

تم هذا الإجراء من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة كذلك إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات الفقرات والدرجة الكلية.

الإجراءات الإحصائية:

أختيرت عينة مكونة من (٣٨٠) تدريسي وتدرسية من الأقسام العلمية في الكليات المشمولة بالبحث بالأسلوب العشوائي وطبقت الاداة عليها ويُعد هذا العدد مناسباً، ولمعرفة القوة التمييزية للفقرات استخدمت الأساليب الآتية:

أولاً: أسلوب المجموعتين المتطرفتين Extreme Groups Method

لحساب القوة التمييزية لل فقرات أعمدت الباحثة أسلوب المجموعتين المتطرفتين باعتماد الخطوات الآتية :

١. رتبت الدرجات التي حصلت عليها العينة من أعلى درجة الى أدنى درجة.
٢. اختيرت نسبة (٢٧%) من الدرجات العليا ونسبة (٢٧%) من الدرجات الدنيا لتشمل المجموعتين المتطرفتين إذ بلغ عدد استمارات المجموعة العليا (١٠٣) ومثلها المجموعة الدنيا وذلك بهدف تحديد مجموعتين تتصفان بأكبر حجم وأقصى تباين ممكنين (Anastasi, 1976:p.208).
٣. تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفرق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة وبعد استخراج القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات الأداة كانت الفقرات جميعها دالة عند مستوى (٠,٠٥) لان قيمتها التائية المستخرجة أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وبدرجة حرية (٢٠٤) .

ثانياً: علاقة درجة الفقرات بالدرجة الكلية (الاتساق الداخلي Internal Consistency Method)

يلجأ الباحثون الى هذا الأسلوب لمعرفة إذا ما كانت كل فقرة من فقرات المقياس تسير في المسار نفسه الذي يسير فيه المقياس لذلك يعد هذا الأسلوب من أدق الوسائل المعتمدة في حساب الاتساق الداخلي للفقرات (عيسوي، ١٩٨٥: ص ٩٥) ، وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقات الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية لها ، وكذلك استخراج العلاقات الارتباطية بين درجة كل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية لها وبين الأبعاد ذاتها ، وبعد المعالجة الإحصائية ظهر أن الإرتباطات بين الدرجة الكلية والفقرات والأبعاد وبين الأبعاد دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٧٨) .

الجدول رقم (١) يبين مدى ارتباط كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية وبين الأبعاد

المسؤولية الاجتماعية	التعامل مع الطالب	العلاقات الإنسانية	الرقابة على الأداء	التوجه بالنتائج	الابتكار والتجديد	القيادة	المجموع	البعد
							٠,٨٠٢	القيادة
						٠,٧٢٧	٠,٨٧٤	الابتكار والتجديد
					٠,٧٨٦	٠,٦٧٤	٠,٨٩٦	التوجه بالنتائج
				٠,٧١٢	٠,٦٩٨	٠,٦٢٧	٠,٨٠٧	الرقابة على الأداء
			٠,٦٨٩	٠,٧٣٤	٠,٧١٧	٠,٦٤٨	٠,٨٨٥	العلاقات الإنسانية
		٠,٦٥٧	٠,٦٠٧	٠,٧٠٣	٠,٦٢٤	٠,٥١٠	٠,٨١٧	التعامل مع الطالب
	٠,٦٨٨	٠,٦٦٢	٠,٥٧٣	٠,٦٤١	٠,٦٤٩	٠,٤٦٩	٠,٧٨٨	المسؤولية الاجتماعية

يظهر من الجدول السابق إن الارتباط بين الدرجة الكلية والأبعاد وبين الأبعاد دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يدل أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية وهذا يبين أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي وأنها تقبى مفهوماً واحداً.

الثبات Reliability:

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة، أتبعنا الطريقتان الاتيتان :

١. معامل الإتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) Alfa Coefficient Internal Consistency

استخدم ألفا كرونباخ إذ بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٩٦٧٧).

٢. طريقة إعادة الإختبار

تم إعادة الإختبار على عينة بلغت (٢٠) تدريسي وتدرسية وذلك بعد مرور أسبوعين على تطبيق الإختبار الأولي، أعيد تطبيق الأداة على المجموعة نفسها وهذه المدة تعد مناسبة (فيركسون، ١٩٩١، ص ٥٢٧). بعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين الأول والثاني وقد بلغ معامل الثبات (٠,٨٨٦) وهو ثبات جيد إذ إن الثبات إذا بلغ (٠,٧٥) فما

فوق يعد معاملاً مرتفعاً ويمكن الاستدلال على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار (البياتي وأثناسيوس، ١٩٧٧، ص ٢٦٧).

الأداة بصيغتها النهائية:

تتكون الأداة بصيغتها النهائية من (٦٥) فقرة جميعها إيجابية وأمام كل فقرة خمسة بدائل للأجابة (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لاتنطبق)، وأوزان البدائل (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، إذ أن أعلى درجة نظرية للأداة هي ٣٢٥ وأدنى درجة نظرية هي (٦٥) والمتوسط الفرضي (١٩٥).

الوسائل الإحصائية Statistical Means :

٣. استخدمت الحزمة الإحصائية (SPSS) للمعالجة الإحصائية بحسب ما تطلبه البحث من الوسائل الإحصائية .

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

عرض النتائج ومناقشتها:

الهدف الأول:

(تعرف مستوى الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد)

أظهرت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي لمستوى الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية هو (٢٣١,٨٧٩) درجة بانحراف معياري مقداره (٤٥,١٩٨) درجة في حين كان المتوسط الفرضي (١٩٥) درجة. عند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة اتضح أن القيمة التائية المحسوبة هي (١٥,٩٠٥) عند مقارنتها بالقيمة الجدولية (١,٩٦)، وهذا يشير إلى أن الفرق بين متوسط درجات العينة ومتوسط درجات المجتمع دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٧٩) وتشير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد وللتخصصات كافة يتمتعون بمستوى من الثقافة التنظيمية كما موضح في الجدول رقم (٢)

الجدول (٢) نتائج الاختبار التائي للفرق بين متوسط درجات العينة

والوسط الفرضي لمستوى الثقافة التنظيمية.

حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
٣٨٠	٢٣١,٨٧٩	٤٥,١٩٨	١٩٥	١٥,٩٠٥	١,٩٦	٣٧٩	٠,٠٥
دال							

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الاطار النظري، إذ ان المؤسسين ينقلون ثقافتهم الخاصة الى بقية مستويات التنظيم ومن خلال المسيرة العلمية يتعلم الآخرون نظريات المنظمة وطرق عملها مما يصعب المنظمة بصيغة خاصة بما يعتنقه الفرد من القيم والمعتقدات وطريقة التفكير وتصرفات الأفراد واتجاهاتهم خاصة لدى القيادات الإدارية وبكل مستوياتها مما يكون له الأثر الكبير في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وخارجها الأمر الذي ينعكس سلباً أو إيجاباً في تحقيق أهدافها إذ تدرك إدارة الجودة بأن التكنولوجيا المتقدمة يمكن شرائها بمنتهاى السهولة الا ان القيادات الادارية التنفيذية المتميزة شئ صعب الحصول عليه . وتعد القوانين والتي تمثل مجموعة قواعد وأحكام عامة مكتوبة تحدد السلوك وتنظمه بشكل واضح داخل المنظمة وواحد من المصادر المهمة التي تساعد في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام (الغامدي، ٢٠٠٨: ص٢٨).

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن أكبر عدد للمستجيبين كان بمستوى (٧٠-٧٩ %) إذ بلغ

(١١٠) مستجيب من أفراد العينة شكلت نسبة قدرها ٢٨ و٩% . يليه المستوى (٦٠-٦٩ %)

إذ كان عدد المستجيبين فيه (٩٢) مستجيب بنسبة قدرها (٢ و ٢٤%) أن يعتبر المستوى جيد والمستوى (٦٠-٦٩) مقبولاً إذا ما قورنت بمستوى جودة الأداء الوارد في (دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات العراقية) *

الجدول رقم (٣) يبين مستويات الثقافة التنظيمية المتوافرة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد وفقاً لاستجابات العينة

النسبة المئوية	عدد المستجيبين	المستوى
٨%	٣١	٩٠% فأكثر
١٩,٧%	٧٥	٨٠-٨٩
٢٨,٩%	١١٠	٧٠-٧٩
٢٤,٢%	٩٢	٦٠-٦٩
١٢,١%	٤٦	٥٠-٥٩
٧,١%	٢٦	٢٠-٤٩
١٠٠	٣٨٠	المجموع

ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية تتشكل وتترسخ عبر حقب زمنية طويلة نسبياً وهي تعد الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمة ولكون فلسفة ادارة الجودة الشاملة تعد من الفلسفات الجديدة في الوسط التعليمي الجامعي فهي تتطلب إحداث تغيير في الثقافة والعمل والطريقة والممارسة اليومية التي يؤدي بها، كون ان المنظمات التي ترغب في الوصول الى مستويات مرتفعة من الابداع لابد ان تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة لكي تساعد على استغلال القدرات الابداعية لدى العاملين.

وكون ان الجامعات تعد المنبع الرئيسي للابداع فان توفير نوع متميز ومتمايز من القيادات الادارية فيها يعد من الاسس المهمة في بناء الانسان القادر على الإبداع وإستيعاب التغيير والتطوير ،

- مستويات جودة الأداء بحسب (دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات العراقية) .

مستوى أداء المؤسسة	حدود النسبة
متميز (مرضي جدا)	٩٠% فأكثر
جيد جدا (مرضي)	٨٠% لأقل من ٩٠%
جيد (مقبول بنسبة جوانب القوة مقبولة)	٧٠% لأقل من ٨٠%
مقبول إلى حد ما (جوانب الضعف بارزة تحتاج تعديل)	٦٠% لأقل من ٧٠%
ضعيف (غير مقبول)	٥٠% لأقل من ٦٠%
ضعيف جدا وغير مقبول إطلاقا	أقل من ٥٠%

فالثقافة التنظيمية تكتسب من خلال التفاعل بين الفرد في المنظمة عامة أو في أي قسم بصفة خاصة فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة لعمله والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يحقق من خلالها أهداف المنظمة.

الهدف الثاني :

(الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد)

الجدول رقم (٤) يبين الأهمية النسبية لأبعاد

الثقافة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الأبعاد	تسلسل البعد	تسلسل الأهمية
٧٧%	٣,٨٥	الرقابة على الأداء	٤	١
٧٥%	٣,٧٥	الابتكار والتجديد	٢	٢
٧٢,٢%	٣,٦١	العلاقات الإنسانية	٥	٣
٧٢%	٣,٦٠	القيادة	١	٤
٧١,٦%	٣,٥٨	التعامل مع الطالب	٦	٥
٦٧,٢%	٣,٣٦	المسؤولية الاجتماعية	٧	٦
٦٦,٤%	٣,٣٢	التوجه بالنتائج	٣	٧

أما الجدول السابق فيبين الأهمية النسبية التي حصلت عليها أبعاد الثقافة التنظيمية آنفة الذكر لدى رؤساء الأقسام العلمية بحسب استجابات العينة .
 يبين الجدول أن أعلى وزن منوي كان للبعد الرابع (الرقابة على الأداء) إذ حصل على وزن منوي بلغ (٧٧%) ، يليه البعد الثاني (الابتكار والتجديد) بلغ وزنه المنوي (٧٥%) ويليه البعد الخامس (العلاقات الانسانية) الذي جاء تسلسله الثالث بوزن منوي بلغ (٧٢,٢%) ويليه البعد الأول (القيادة) بلغ وزنه المنوي (٧٢%) ويليه البعد السادس (التعامل مع الطالب) إذ حصل على وزن منوي بلغ (٧١,٦%) ويليه البعد السابع (المسؤولية الاجتماعية) بوزن منوي بلغ (٦٧,٢%) أما البعد الثالث (التوجه بالنتائج) فقد جاء تسلسله الأخير بالنسبة الى الأهمية النسبية التي حصل عليها إذ بلغ وزنه المنوي (٦٦,٤%). وبذلك تتفق نتيجة الهدف مع الدراسات السابقة الآتية : دراسة (آل سعود، ٢٠٠٥) ودراسة (الثويني، ٢٠٠٨)

ويمكن تفسير ذلك على ان جميع المنظمات العربية ومنها الجامعات تقبع في نموذج الهرم الذي تتسم قيادته بالبيروقراطية الشديدة وضعف روح المبادرة والإبداع وكذلك "عدم إمتلاك مهارات عملية أساسية، كما ان محور الاهتمام فيها ينصب على الالتزام بحضور وانصراف العاملين ويتم التغاضي عن جودة الأداء الاداري لنقص معايير الأداء النوعي" (ابراهيم، ٢٠٠٩:ص١٩١) ، ان عدم وضوح أهداف الرقابة والاعتقاد السائد هو ان الرقابة تهدف الى تصيد الأخطاء أدى الى غياب الموضوعية في الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء حيث تتغلب النواحي الشكلية والشخصية في الحكم على الأشخاص والاعمال المختلفة بسبب عدم وجود معايير رقابية موضوعية . وحيث ان التركيز على العمل الجماعي يعد واحداً من مبادئ الجودة الشاملة ولغرض الوصول الى ما يتبعه الرقابة على الأداء في الجودة الشاملة فلا بد ان تتم تلك العملية بناءً على استعمال طرق احصائية ومعايير رقابة الجودة وليست رقابة روتينية تقليدية على الأداء والتفتيش عن الأخطاء فقط .

في حين احتل بعد (التوجه بالنتائج) المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ، ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الاخيرة على الرغم من أهميته في تحقيق أهداف الجودة بأن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد لازالوا يتبعون طرقاً تقليدية في إدارتهم لأقسامهم العلمية إذ إن فلسفة الجودة الشاملة تعد من الفلسفات الحديثة في التعليم الجامعي العراقي وهي لازالت لم تتجذر بعد بالقدر الكافي لديهم .

تمثل مخرجات أي نظام الغاية الأساسية لوجوده، وتعكس مخرجات التعليم العالي مدى متانة النظام التعليمي ومدى تطور أو تأخر المجتمع .وتقوم الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تفادي النظرة الضيقة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين ولا بد ان تؤدي ثقافة الجودة وبرامجها الى اشتراك كل فرد وإدارة ووحدة علمية وعضو هيئة تدريس ليصبح جزءاً من هذا البرنامج (الفتلاوي، ٢٠٠٨:ص١٥) لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الاهداف

التربوية وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً مما يتطلب وجود قيادات إدارية قادرة على خلق بيئة ملائمة لتنمية وترسيخ ثقافة الجودة في المنظمة بكاملها. ولغرض التعرف على الأهمية النسبية لفقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تضمنتها الإستبانة تعرض الباحثة تلك الأبعاد بفقراتها. وفيما يأتي عرض لجدول رقم (٥) الذي يبين الأهمية النسبية لفقرات البعد الرابع (الرقابة على الأداء)

الجدول رقم (٥) الأهمية النسبية لفقرات البعد الرابع الرقابة على الأداء

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ت
٨٢%	٤,١٢	يراجع اللوائح والأنظمة الإدارية بشكل مستمر	٢	١
٧٩%	٣,٩٧	يتابع تنفيذ خطط القسم طبقاً لجدولها الزمنية بشكل دوري.	١	٢
٧٥%	٣,٧٧	يتأكد من توافق أساليب تقويم التدريسيين للطلبة مع محتوى المادة الدراسية	٣	٣
٧٥%	٣,٧٦	يتعاون مع التدريسيين للتعرف على أسباب رسوب الطلبة	٤	٤
٧٢%	٣,٦٠	يناقش التدريسيين بنتائج تقييم أدائهم	٥	٥

أن أعلى وزن مئوي في هذا البعد هو (٨٢%) حصلت عليه الفقرة رقم (٢) (يراجع اللوائح والأنظمة الإدارية بشكل مستمر) أما اصغر وزن مئوي هو (٧٢%) حصلت عليه الفقرة رقم (٥) (يناقش التدريسيين بنتائج تقييم أدائهم). ويمكن تفسير النتيجة على ان معظم الادارات الهرمية في كليات جامعة بغداد كما المنظمات العربية والعراقية الاخرى تعتمد أنماط قيادية تقليدية تتميز بالمحافظة على اللوائح وتطبيقها بشكل حرفي دون أي اجتهادات شخصية وتعمل في مناخ عمل

إداري بيروقراطي نتيجة الإفراط في تطبيق القواعد والقوانين دون ترك أي مجال للتفكير والمبادرة في معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات الادارية السليمة. ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي _ التي يمكن من خلالها تطويع مبادئ ادارة الجودة الشاملة _ بما يناسب التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الادارية والعلمية في الجامعة يستلزم تبني فلسفة منع

الخطأ وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات واستخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة وتبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الاعمال المختلفة والتركيز على العمل الجماعي والاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي الأمر الذي يستدعي ان يناقش رؤساء الأقسام العلمية التدريسيين بنتائج تقييمهم بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في أدائهم والوصول الى حلول مشتركة للإرتقاء بذلك الأداء من خلال التعليم والتدريب المتواصل وصولاً الى التحسين والتطوير المطلوبان.

الجدول رقم (٦) يبين الأهمية النسبية لفقرات البعد الثاني : الابتكار والتجديد

ت	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٥	يشرك التدريسيين في لجان داخل القسم وخارجه بما يتلاءم وخبراتهم ومراتبهم العلمية	٣،٩٧	%٧٩
٢	٧	يحث التدريسيين على تحديث المناهج بشكل دوري بما يتلائم ومهارات سوق العمل المطلوبة والمستجدات والتغيرات الحاصلة	٣،٩٤	%٧٩
٣	٢	يشجع مبادرات التدريسيين من أجل تحسين أداء العمل .	٣،٩٠	%٧٨
٤	٦	يصدر التوجيهات اللازمة للتدريسيين لتحسين بيئة التعلم والتعليم على وفق آراء الطلبة	٣،٨٦	%٧٧
٥	١	يحث التدريسيين على المشاركة في صياغة رؤية الكلية وأهدافها وإستراتيجيتها	٣،٦٦	%٧٣
٦	٣	ينسق العمل مع الأقسام الأخرى لحل مشكلات التدريسيين ومتابعة أداءهم	٣،٤٦	%٦٩
٧	٤	يرشح التدريسيين لبرامج التطوير المهني والتعليم المستمر.	٣،٣٧	%٦٧

يظهر من الجدول رقم (٦) أن أعلى وزن مئوي حصلت عليه فقرات البعد الثاني هو (٧٩%) للفقرات (٥) و (٧) والتي تشير إلى (يشرك التدريسيين في لجان داخل القسم وخارجه بما يتلاءم

وخبراتهم ومراتبهم العلمية) و (بحث التدريسيين على تحديث المناهج بشكل دوري بما يتلاءم ومهارات سوق العمل المطلوبة والمستجدات والتغيرات الحاصلة). أما اقل وزن منوي فقد بلغ (٦٧%) للفقرة رقم (٤) والتي تشير الى (يرشح التدريسيين لبرامج التطوير المهني والتعليم المستمر) ويمكن تفسير ذلك بأن اشراك التدريسيين في لجان داخل القسم وخارجه يساعد على احداث عملية التطوير والتحسين المستمرين وذلك من خلال اعطاء الاستشارات العلمية في كيفية أداء العمل وتسييره مثل اللجان العلمية واللجان الامتحانية... الخ ، إلا ان ذلك الاشراك يعد من التقاليد الإدارية الجامعية المعروفة لدى رؤساء الأقسام العلمية والتي يتم تناقلها بالخبرة العلمية المشتركة .

على إنه اذا أردنا الايقان بمبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق منتج جيد لابد لرؤساء الأقسام ان يعملوا على إحداث النمو المهني لدى التدريسيين كافة وتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال إشراكهم ببرامج ودورات التطوير المهني والتعليم المستمر لأجل التحسين والتطوير وتقديم خبرة تعليمية علمية تتناسب وإحتياجات الطلبة وتحقق رضاهم.

الجدول رقم (٧) يبين الأهمية النسبية لفقرات البعد الخامس (العلاقات الإنسانية)

الوزن المنوي	المرجح الوسط	الفقرات	رقم الفقرة	ت
٧٦%	٣,٨٠	بحث التدريسيين على رسم الأنشطة المنهجية لتعميق العلاقات الإنسانية بين التدريسيين والطلبة	٥	١
٧٦%	٣,٧٩	يستطلع مستوى الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عن أداء القسم والكلية	٩	٢
٧٥%	٣,٧٧	يسهم في تصحيح الممارسات الإدارية غير العادلة حين اكتشافها	٧	٣
٧٥%	٣,٧٣	يسمح للتدريسيين بالتعبير عن ارائهم بحرية في القضايا الجامعية	٦	٤
٧٣%	٣,٦٤	يراعي وجود علاقات عمل فاعلة بين التدريسيين وعمادة الكلية .	٢	٥
٧٣%	٣,٦٤	يوصي بمنح الحوافز للتدريسيين المتميزين	١٢	٦
٧٢%	٣,٦٠	ينمي لدى التدريسيين روح احترام حقوق الاخرين	٨	٧
٧٢%	٣,٥٨	يستمتع لمشكلات التدريسيين الأكاديمية والإدارية ويسهم في حلها	٣	٨
٧١%	٣,٥٣	يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين التدريسيين وطلبتهم	١	٩
٧٠%	٣,٥١	بحث التدريسيين للتعاون مع الطلبة بهدف رسم برامج اجتماعية لهم	٤	١٠
٦٨%	٣,٣٩	يحرص على تحقيق رضا التدريسيين عند توزيع الساعات التدريسية	١٠	١١
٦٥%	٣,٢٤	يستطلع رضا طلبة الدراسات العليا عن العملية التعليمية بوسائل قياس متنوعة.	١١	١٢

يظهر الجدول السابق أن أعلى وزن مئوي قد حصلت عليه الفقرات (٥ و ٩) إذ بلغ وزنها المئوي (٧٦%) والتي تتضمن على التوالي (يحث التدريسيين على رسم الأنشطة المنهجية لتعميق العلاقات الإنسانية بين التدريسيين والطلبة) و(يستطلع مستوى الرضا الوظيفي لدى التدريسيين عن أداء القسم والكلية). بينما حصلت الفقرة رقم (١١) على أقل وزن مئوي (٦٥%) والتي تشير إلى (يستطلع رضا طلبة الدراسات العليا عن العملية التعليمية بوسائل قياس متنوعة). ان من أهم الأدوار التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة من التدريسي دوره كمحفز للطلبة على التعلم يعمل على تنمية جُماع الشخصية عقلاً وروحاً وجسداً، مما يتطلب فيه تغيير دوره من كونه مرسلًا للمعلومات ليصبح مرشداً وموجهاً أو مستشاراً تعليمياً لهم ومنظماً لبيئة التعلم، يتعاضد دوره في تعليمهم "كيفية التعلم فيديريهم على خطوات الطريقة العلمية في التفكير وحل المشكلات وفنون المناقشة العلمية والحوار الموضوعي" (البيلاوي وآخرون، ٢٠٠٨: ص ١٣٢) أي التحول من التعليم النمطي المنغلق الى التعليم المفتوح والتحول من التعليم الجماعي الى التعليم المفرد. ان مجموع العلاقات الإنسانية بين الطلاب بعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين التدريسي من ناحية أخرى تمثل علاقات حماس أو فتور أو مودة أو عداة أو مشاركة أو تنافس. وكثير من التدريسيين قد لا ينتبهون الى هذا الجانب علماً بأنه من أهم جوانب العملية التعليمية التي تستلزم "كفاية خاصة من التدريسي لذلك يجب اعطاء الأولوية في العملية التعليمية للطلاب وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومدى تجاوبهم مع العملية التعليمية فمن المفروض ان يكون الطلاب بؤرة الاهتمام للتدريسي نفسه لأن الهدف من العملية التعليمية في الأساس هو تنمية شخصيات الطلاب من كافة الجوانب" (البيلاوي وآخرون، ٢٠٠٨: ص ١٧٣)

الجدول رقم (٨) يبين الأهمية النسبية للبعد الأول القيادة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ت
%٨٦	٤،٢٨	يمارس الصلاحيات الممنوحة له كافة لأداء العمل بكفاية	٣	١
%٨٥	٤،٢٤	يعمل على تعريف التدريسيين والعاملين في القسم بواجباتهم ومسئولياتهم بشكل واضح	٤	٢
%٨٥	٤،٢٣	يلتزم بالنصاب التدريسي المحدد للتدريسيين عند توزيع الساعات التدريسية .	٥	٣
%٨١	٤،٠٦	يراعي التخصص العلمي للتدريسيين عند توزيع تدريس مقررات الماجستير والدكتوراه	٩	٤
%٧٨	٣،٨٩	يحث التدريسيين على تطبيق تعليمات الجزاءات السلوكية للطلبة	١١	٥
%٧٨	٣،٨٨	يحدد مسؤوليات تنفيذ الأنشطة والمهام في القسم بشكل دقيق.	١٠	٦
%٧٧	٣،٨٤	يتعاون مع التدريسيين في رسم خطط تنفيذية للقسم بما يتلاءم وإستراتيجية الكلية	٢	٧
%٧٤	٣،٦٩	يعمل على نشر وتوضيح رؤية ورسالة الكلية وأهدافها لجميع الأطراف المعنية داخل الكلية وخارجها.	١	٨
%٦٨	٣،٤١	يساعد التدريسيين في الحصول على المنح الدراسية داخل العراق وخارجه.	٦	٩
%٦٧	٣،٣٤	يشرك الطلبة في صياغة القرارات المتعلقة بالمشكلات الطلابية	٧	١٠
%٤٩	٢،٤٣	يعمل على توفير المعامل والورش الفنية والمختبرات	١٢	١١
%٤٨	٢،٤٢	يعمل على توفير الكفاءات العلمية للعمل في المعامل والورش والمختبرات	٨	١٢

يظهر من الجدول رقم (٨) أن أعلى وزن منوي بلغ (٨٦%) للفقرة الثالثة (يمارس الصلاحيات الممنوحة له كافة لأداء العمل بكفاءة) تليها الفقرتان (٤ و٥) (يعمل على تعريف التدريسيين والعاملين في القسم بواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل واضح) و (يلتزم بالنصاب التدريسي المحدد للتدريسيين عند توزيع الساعات التدريبية) على التوالي إذ بلغ وزنها المنوي (٨٥%). أما أقل وزن منوي فقد حصلت عليه الفقرة (٨) (يعمل على توفير الكفاءات العلمية للعمل في المعامل الورش والمختبرات) إذ بلغ وزنها المنوي (٤٨%).

وتفسر هذه النتيجة بأن القيادة تركز على دور المديرين في توجيه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها حيث تساعد القيادة على تشكيل ثقافة المنظمة من خلال القرارات الرئيسية والاجراءات والصلاحيات الممنوحة إذ يجب ان يحدد القادة للمنظمة الاتجاهات والقيم والواجبات والمسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار و تكون القيم والاستراتيجيات هي الموجه لكل الأنشطة والقرارات (ايفان ودين، ٢٠٠٩:ص٤٧٤)، فالقيادة شرط ضروري للجودة الشاملة، فجودة الادارة في المؤسسة التعليمية تتوقف الى حد كبير على القائد وممارسته للصلاحيات الممنوحة له لإدارة العمل بكفاءة وتحقيق الجودة والتميز عن طريق تشجيع فرق العمل داخل قسمه لتسيير العمل وإستثمار الطاقات وإستخدام مبدأ تفويض السلطة وإعطاء أعضاء هيئة التدريس دوراً في عملية القيادة في القسم وكذلك الإداريين وذلك بتوجيه أدائهم نحو إستثمار قدرات المتعلمين من أجل نجاح القسم والكلية والجامعة ككل خاصة وأن التدريسيين يقومون بعمل مهم داخل قاعات الدراسة وخارجها وداخل الحرم الجامعي وفي كل الأمور المتعلقة بالتعليم الجامعي والعالي وكذلك الإداريين (عليمات، ٢٠٠٤:ص١٢٥). فالقائد الإداري الناجح هو الذي يبعث التطوير والتجديد في روح منظمته ولايكن ذلك الا بممارسة الإمكانيات كافة والأساليب الادارية الحديثة (عبوي، ٢٠٠٧:ص٢٥٣) كذلك على رئيس القسم الاهتمام المتزايد بعملية التعليم والتدريب وتقديم الأنشطة التدريبية المطبقة وتطويرها وتوفير الكفاءات العلمية ذات الخبرة العلمية والعملية في عملية التدريب كأحد مدخلات تحسين الجودة (حمود: ٢٠٠٩:ص١١٥).

عن توفير كافة الخدمات المساندة للعملية التعليمية. وبالنظر إلى الجدول رقم (٩) فإن الفقرة رقم (٨) (يعلن جدول الامتحانات في مواعيد قبل إجراء الامتحان) قد حصلت على أعلى وزن منوي من بين فقرات البعد السادس إذ بلغ وزنها المنوي (٨٤%) أما أقل وزن منوي فقد بلغ (٦٣%) للفقرة رقم (٧) (يطلع أولياء أمور الطلبة على مستويات تقويم أبنائهم) يعد الطالب واحد من الاركان الاساسية في العملية التعليمية ومحور العملية التربوية والغاية التي تتطلبها عملية التعليم و حجر الزاوية في العملية التي من أجله انشأت، حتى يتمكن من إستيعاب دقائق المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله بذلك نضمن ان يكون هؤلاء الطلبة من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته (Rieley,1992:p192).

الجدول رقم (٩) يبين الأهمية النسبية لفقرات البعد السادس (التعامل مع الطلاب)

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ت
%٨٤	٤,٢١	يعلن جدول الامتحانات في مواعيد مناسبة قبل إجراء الامتحان	٨	١
%٨٢	٤,٨٠	يراعي رغبات واحتياجات الطلبة عند وضع جداول الامتحانات	٩	٢
%٧٢	٣,٦٢	يشجع الطلبة المتميزين على الالتحاق بالدراسات العليا	٣	٣
%٧٢	٣,٦١	يحرص على معرفة الصعوبات التي تواجه الطلبة ويسهم في حلها	٤	٤
%٧٢	٣,٥٨	يهتم بأراء ممثلي الطلبة ويناقشها مع التدريسيين في مجلس القسم .	١	٥
%٧١	٣,٢٤	يرسم برامج استقبال للطلبة الجدد وتعريفهم بالكلية	١١	٦
%٦٩	٣,٤٥	يستطلع اراء الطلبة عند تقويم التدريسيين	١٠	٧
%٦٩	٣,٤٤	يعمل على اعداد أدلة إرشادية وتعريفه عن القسم للطلبة الجدد	٢	٨
%٦٧	٣,٣٦	يحث الطلبة على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	٦	٩
%٦٦	٣,٣٢	يستطلع اراء الطلبة حول الخدمات الطلابية المقدمه لهم بشكل دوري	٥	١٠
%٦٣	٣,١٤	يطلع أولياء أمور الطلبة على مستويات تقويم أبنائهم	٧	١١

من أجل تحقيق الجودة يجب على الإدارة تنسيق الخدمات التي تقدم للطلاب والتي عن طريقها يحدد البرنامج مباشرة احتياجات الطلاب من الخدمات الطلابية ثم توفيرها بطرق مباشرة وغير مباشرة إذ يجب أن تهتم إدارة الجودة الشاملة بالطلاب كمستفيدين ومستخدمين للنظام التربوي فيحتاج رؤساء الأقسام العلمية الى تضمين الطلاب في تربيتهم الخاصة بالتدريب على عملية التعليم من خلال سؤال الطلاب عن الحاجة الى مقترحات أكثر جدية للتغيير (الزهيري

٢٠٠٨، ص٦٧). ونظراً لكل ماسبق فإن إعلان جدول الامتحانات من الاشياء الضرورية التي يطلبها الطلاب وتأخذ اهتماماً كبيراً من قبل رؤساء الأقسام بالنظر لإهتمامهم بالطلاب وتحصيلهم . فعرض الجدول قبل مدة مناسبة من الامتحانات يؤهل أو يساعد الطالب على التكيف مع المواد ومراجعتها والاستعداد بشكل جيد للامتحان.

أما فيما يتعلق بأطلاع أولياء الأمور على مستويات تقويم أبنائهم فإنه في المرحلة الجامعية يكون اتصال أولياء الأمور بالجامعة ضعيف بعكس المراحل التي تسبق الجامعة وقد يرجع ذلك بأن الطالب في المرحلة الجامعية قد وصل الى مرحلة من الرشد والاستقلال يستطيع من خلالها إدارة أموره الخاصة وذلك يعني الأهل عن الاتصال المباشر بالجامعة .

الجدول رقم (١٠) يبين الأهمية النسبية لفقرات البعد السابع (المسؤولية الاجتماعية)

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ت
٧٦%	٣,٧٩	يشجع التدريسيين على إجراء البحوث العلمية	٣	١
٧٢%	٣,٦١	يساهم في توفير الفرص لمشاركة التدريسيين في المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل داخل العراق وخارجه	٤	٢
٧٠%	٣,٤٨	يحدد مجموعة من الطلبة لكل تدريسي لغرض إرشادهم وتوجيههم .	١	٣
٦٩%	٣,٤٤	يحث التدريسيين على اقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والتنمية	٦	٤
٦٦%	٣,٢٩	يوجه التدريسيين لاشراك الطلبة في المشاريع البحثية	٥	٥
٦٥%	٣,٢٦	يتعاون مع التدريسيين لتخطيط برامج زيارات ومشاهدات ميدانية للطلبة.	٢	٦
٦٥%	٣,٢٤	يحث التدريسيين على تقديم الاستشارات العلمية لخدمة المجتمع	٧	٧
٥٦%	٢,٨١	يقترح برامج تدريبية للطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل	٨	٨

يظهر من الجدول السابق أن أعلى وزن مئوي قد بلغ (٧٦%) للفقرة رقم (٣) (يشجع التدريسيين على إجراء البحوث العلمية) ، بينما قد حصلت الفقرة رقم (٨) (يقترح برامج تدريبية للطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل) على أقل وزن مئوي إذ بلغ (٥٦%). ان من المسؤولية الاجتماعية لرئيس القسم هي حث التدريسيين على التقدم ومواكبة التطورات والدفع بالمجتمع الى الامام من خلال الابتكارات والابداعات والبحوث العلمية التي تنفع المجتمع وتعمل على تقدمه من جهة وتنفع

التدريسيين من جهة أخرى حيث ان انقطاع عضو هيئة التدريس عن البحث قد يضر حتماً برسالته ودوره الاجتماعي فهو يحتاج الى معرفة قضايا المجتمع وهمومه كي يوائم بين تدريسه وحاجات المجتمع وخصوصاً في الكليات الاجتماعية والانسانية لأن مسؤولية العناية بفكر المجتمع وثقافته ووعيه وقيمه ومفاهيمه وتنميته وتقدمه هي من مسؤولية أهل الاختصاص فيجب

تحفيزهم على التفاعل مع مؤسسات الانتاج والسعي لربط البحوث العلمية والدراسات بقضايا المجتمع ومشكلاته، فالبحث العلمي الجاد هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو المهني فقط بل لتعزيز واجباته الأخرى في مجالي نقل المعرفة وخدمة المجتمع ولما كان البحث العلمي يعتمد على الابداع والابتكار وخلق معرفة جديدة فعلى الهيئة الادارية وهيأة الادارة الاكاديمية توفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي الى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٩: ص ١١٠-١١١) .

ان اهتمام رؤساء الأقسام العلمية ينصب على الجوانب الاكاديمية أكثر منه على الجوانب التدريبية في معظم الكليات لذلك قد لا تلاقي اقتراحات القيام ببرامج تدريبية للطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل صدى عند رؤساء الأقسام العلمية رغم أهمية التدريب وفعاليتها لنجاح ادارة الجودة الشاملة لذلك يجب على الادارات ان تأخذ به بعين الاعتبار فأن مشاركة مجتمع رجال الاعمال من خلال اتاحة الفرص للتدريب في بيئة العمل .

الجدول رقم (١١) يبين الأهمية النسبية لفقرات البعد الثالث (التوجه بالنتائج)

ت	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٣	يعمل على توفير الأعداد الكافية والمؤهلة من التدريبيين لسد حاجة القسم .	٣،٩٨	٨٠%
٢	٤	يشجع التدريبيين على تطوير البرامج والمقررات الدراسية في ضوء نتائج تقويم الطلبة وبما يتلاءم مع حاجاتهم وحاجات المجتمع	٣،٨٩	٧٨%
٣	٢	يعمل على توفير احتياجات التدريبيين والعاملين لتمكينهم من أداء عملهم .	٣،٧٢	٧٤%
٤	١	يراجع مع التدريبيين أهداف الكلية ورسالتها من أجل	٣،٦٦	٧٣%

		التحسين والتطوير		
٧١%	٣,٥٥	يحث التدريسيين على تضمين المناهج الدراسية قيم الولاء والانتماء للوطن	٥	٥
٦٩%	٣,٤٤	يقترح تخصصات علمية جديدة لمواكبة المستجدات العلمية	٧	٦
٦٥%	٣,٢٦	يعمل على إجراء أبحاث تقويمية عن الطرائق المستخدمة في تدريس الطلبة	٦	٧
٥٨%	٢,٩١	يستطلع آراء مؤسسات العمل المعنية للتعرف على كفاية الخريجين بشكل دوري	٨	٨
٥٠%	٢,٤٨	يستطلع آراء جهات التوظيف في نوعية الخريج المطلوبة	١٠	٩
٤٦%	٢,٣٢	يعمل على استضافة الخريجين بصورة دورية والاستماع لمشكلاتهم المهنية	٩	١١

يظهر من الجدول السابق أن أكبر وزن مئوي في البعد الثالث هو (٨٠%) للفقرة (٣) (يعمل على توفير الأعداد الكافية والمؤهلة من التدريسيين لسد حاجة القسم)، أما أقل وزن مئوي فهو (٤٦%) حصلت عليه الفقرة (٩) (يعمل على استضافة الخريجين بصورة دورية والاستماع لمشكلاتهم المهنية).

إذا ما أردنا تطوير الموارد البشرية لأبد من الالتزام الواضح من قبل القادة والمسؤولين بالأداء التعليمي وضرورة الاستثمار الواسع في بناء القدرات وتقوية البنية التحتية العلمية ووجود الرغبة الحقيقية لدى الإدارة العليا في تحسين الأداء والتغيير ، إذ إن تحقيق برنامج الجودة الشاملة يتطلب

تحقيق تغييراً جذرياً للقيم الادارية و التنظيمية وأساليب العمل (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٩، ص: ١٤٢) ويؤكد علماء التخطيط وخبراء التربية ان رسالة الجامعة مرتبطة بمرتكزات ثلاثة وهي:

أ. اعداد القوى البشرية وهو ما أصبح يسمى لاحقاً رأس المال البشري.

ب. البحث العلمي.

ج. التنشيط الثقافي والفكر العام.

ويرتبط بهذه المرتكزات شجرة مختلفة من الادوار والقرارات الاستراتيجية وعدد من الظروف المتشابهة والمتكاملة ، ومن أجل ان تحقق الجامعة رسالتها فلا بد ان يهتم رئيس القسم بتوفير الأعداد الكافية والمؤهلة من التدريسيين لسد حاجة القسم عن طريق الدورات التدريبية والبحوث العلمية (مرسي، ٢٠٠٢: ص٢٢) ومن الملاحظ ان المخرجات التعليمية (الخريجين) والنواتج التربوية لاتلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة (النجار، ٢٠٠٠: ص٤٥) وذلك بسبب السياسة المتبعة داخل أنظمة التعليم العالي ، من ضعف في استضافة الخريجين بصورة دورية والاستماع لمشكلاتهم المهنية لأسباب عدة منها عدم توفر فرص عمل مناسبة في مجال اختصاصهم أو دراستهم وعدم رجوعهم الى الجامعة واعتمادهم على التلمذة في كسب مهارات العمل.

الاستنتاجات:

- بعد عرض النتائج وتفسيرها يمكن الوصول الى بعض الاستنتاجات الخاصة بالبحث وهي :
١. هناك مستوى من الثقافة التنظيمية يتمتع بها رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد.
 ٢. ان مستوى الثقافة التنظيمية قد تحقق بمستوى جيد ولم يرقى هذا المستوى الى الامتياز من أجل توفير بيئة ملائمة لتحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة
 ٣. وبالتالي الحصول على جوائز الجودة مما يستوجب مزيد من الجهود لتنمية تلك الثقافة بما يتلائم ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
 ٤. تركيز رؤساء القسام العلمية في جامعة بغداد على بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وقلّة الاهتمام بالأخرى فأظهرت نتائج البحث ان بعد (الرقابة على الأداء) قد حصل على أعلى وزن مؤوي بين الأبعاد ، في حين حصل بعد (التوجه بالنتائج) على أقل وزن مؤوي رغم انه من الأبعاد المهمة في العملية التعليمية الجامعية كونه يرتبط بحاجات ومتغيرات سوق العمل وحاجة المجتمع من الطاقات البشرية .

التوصيات:

١. ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم اداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بغداد باعتبارها مرتكزاً هاماً يعتمد عليه نجاح المنظمات الادارية وكذلك ادارة الجودة الشاملة.
٢. عمل القيادات الإدارية على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية من أجل تهيئة بيئة ايجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. اهتمام القيادات الإدارية بالجامعة بتكوين وترسيخ أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات والاجتماعات وتقديم نماذج سلوكية حسنة حتى يحتذي بها العاملين.
٤. تهيئة الظروف الملائمة للتدريسيين والعاملين للإبداع والابتكار.
٥. العمل على ترسيخ ثقافة النظم والأدوار وذلك من خلال التقويم الذاتي للعاملين وتحمل المسؤوليات وإعلامهم بها بما يضمن جودة المنتج التعليمي.
٦. إشراك التدريسيين داخل القسم في عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي وإعطاء الصلاحيات بالإضافة إلى التمكين والتفويض.
٧. الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال بدلاً من الفردية، واعتماد مبدأ تفويض السلطات على قدر المسؤولية.

٨. زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والعمل الجاد والفاعل على ربط هذه البحوث والدراسات المنجزة في الجامعات بمشكلات المجتمع وقضاياها التنموية الشاملة، وتوفير التمويل المالي اللازم لإجراء البحوث العلمية.
٩. أن تسعى الجامعات إلى توفير آليات للمحافظة على الاتصال والتواصل مع خريجيها، وترسيخ علاقة دائمة معهم، للاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم حول متطلبات سوق العمل، كونهم يمثلون حلقة الوصل بين الجامعات والمجتمع.
١٠. زيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتفعيلها داخل الجامعات، كتوفير وسائل راحة، وإعتماد نظام حوافز ومكافآت مناسبة لتدريسها و موظفيها المبدعين .

المقترحات:

١. إجراء بحوث ودراسات تتعلق بالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية.
٢. عمل دورات تدريبية للقيادات الادارية الوسطى والتنفيذية فيما يخص الثقافة التنظيمية كأساس لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة.
٣. اعداد دليل لإدارة الجودة الشاملة خاص بكل جامعة بحيث يشمل جميع تفاصيل ادارة الجودة الشاملة بدءاً من الاهداف وانتهاءً بعملية التقويم.
٤. إجراء دراسات عن الجامعات العراقية تشمل متغيرات أخرى غير تلك التي شملتها الدراسة للكشف عن نتائج أعم وأشمل لواقع ادارة الجودة فيها.
٥. إجراء دراسة تقييمية عن ادارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية.

المصادر

أ- المصادر العربية

- ١- إبراهيم، محمد محمد (٢٠٠٩): إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل ، ط١، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- ٢- أبو بكر ، مصطفى محمود(٢٠٠٠): دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- ٣- ابو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٤): الموارد البشرية مقل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر.
- ٤- ال سعود،منصور بن ماجد (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ٥- البريدي، عبد الله (٢٠٠٤): نحو مفهوم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، المؤتمر التقني الثالث، ١١-١٤/١٢/٢٠٠٤، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٦- البياتي، عبد الجبار توفيق واثناسيوس، زكريا (١٩٩٧): الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، مطبعة المؤسسة الثقافية العمالية، بغداد العراق.
- ٧- البيلاوي وآخرون (٢٠٠٨): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان والأردن .

- ٩- التل، سعيد (١٩٩٧): قواعد التدريس الجامعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- الثويني، عبد الكريم ابراهيم (٢٠٠٨): أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- ١١- الحربي، حياة محمد (٢٠٠٣): إتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجلة العلوم التربوية، جامعة أم القرى، المجدد(٥)، العدد(١) ذو القعدة ١٤٢٣، ص ٢٠٣-٢٣١.
- ١٢- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة، ط٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٣- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- ١٤- سميث، وايت وفانجا، جيروم (١٩٩٧): مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار الأفاق للإبداع العالمية لنشر والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٥- الطائي، حميد عبد النبي (٢٠٠٣): إدارة الجودة الشاملة والأيزو، السورق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٦- الطائي، رعد عبد الله والقداة، عيسى (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ١٧- عبوي، زيد منير (٢٠٠٧): الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير"، ط١، دار دجلة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

- ١٨ - العطار، إبراهيم يوسف (٢٠٠٦): واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٩ - عليّات، صالح ناصر (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٠ - (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية، الرباط، المملكة المغربية ٩-١٣ ديسمبر ٢٠٠٧.
- ٢١ - عيسوي، عبد الرحمن (١٩٨٥): القياس والتجريب في علم النفس والتربية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان.
- ٢٢ - فان دالين، ديوبولد (١٩٩٤): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر.
- ٢٣ - الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم (٢٠٠٨): الجودة في التعليم، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان الاردن.
- ٢٤ - فيركسون، جورج (١٩٩١): التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة هناء العكيلي، دار الحكمة بغداد، العراق.
- ٢٥ - المرزوقي، عبد الله فرج (٢٠٠٩): جودة التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر جودة التعليم العالي، من ١ - ٤ تشرين الثاني ٢٠٠٩، طرابلس ليبيا.
- ٢٦ - مرسي، محمد منير (٢٠٠٢): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، ط١، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- ٢٧ - المغربي، كامل محمد (٢٠٠٧): الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة القرن الحادي والعشرين، ط١، دار، عمان الأردن.

- ٢٨- الناصر، عبد المجيد حمزة (٢٠٠٩): الجامعات العربية وعلباء الماضي وتقنيات العصر، ورقة عمل مقدمة الى اجتماع الرصانة والجودة والتميز الأكاديمي، عمان، الأردن.
- ٢٩- النجار، فريد راغب (٢٠٠٠): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتأصلة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
- ٣٠- نشوان، جميل (٢٠٠٤): تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- ٣١- هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٢): أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتهن سعوديتين، مجلة الإدارة العامة والعدد ٧٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية
- ٣٢- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات العراقية /بغداد، بلا.

الملحق رقم (١)

نواحي الجودة التعليمية في الجامعات العراقية على وفق المقاييس النوعية

والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والإعتماد للجامعات العراقية

تسلسل المحاور	المحور	نواحي الجودة للمؤسسة التعليمية
الاول	رؤية المؤسسة ورسالتها واهدافها	١ - وضوح وشمول رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها التربوية العامة والخاصة للمجتمع وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة. ٢ - مدى توافر عمليات المراجعة المنتظمة لرسالة وأهداف وخطط المؤسسة من أجل التحسين والتطوير ٣ - مدى تضمن الأهداف النتائج المتوقعة من الخريجين ٤ - تحديد أشكال العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات المناظرة المحلية والعالمية ٥ - وجود خطط عمل مستقبلية قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى توضح كيفية تحقيق الأهداف وإشباع حاجات الأفراد ٦ - مدى إشراك أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الوحدات والدوائر في إعداد الخطط الاستراتيجية والسنوية ٧ - مدى مرونة الهيكل التنظيمي في استيعاب المتغيرات المحتملة
الثاني	القيادة والتنظيم الإداري	١- رسم السياسات الواضحة التي تتسجم مع رسالة المؤسسة التعليمية ضمانا لجودة البرامج التعليمية والموارد اللازمة لدعمها ٢- الوضوح والشفافية في عملية اتخاذ القرار ٣- وضوح الواجبات الأكاديمية والإدارية على وفق الهيكل التنظيمي ٤- الاستماع لشكاوى الطلبة وإيجاد الحلول المناسبة لها ٥- اعتماد اجراءات وضوابط ومدة تعيين المناصب الادارية ٦- تطوير أشكال التواصل والعلاقات مع المؤسسات العربية والأقليمية والدولية ٧- اشراك أعضاء هيئة التدريس والاداريين في التخطيط لسياسات المؤسسة والميزانية ٨- وجود بيئة ملائمة لممارسة التفويض والتحديث والتميز المؤسسي وصنع القرار وتعميق أخلاقيات العمل للأساتذة والاداريين. ٩- العلاقات الفعالة بين الادارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الاقسام والطلبة واستخدام الاسلوب العلمي للتعامل والتعامل

<p>١٠-تشجيع عمل الفريق الواحد وتفويض الصلاحيات لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام للعمل كفريق.</p> <p>١١-التقويم المنظم لدور القيادة والسلطة الادارية للمؤسسة والهيكل التنظيمية وعمليات صناعة القرار.</p> <p>١٢-توافر نظام واليات التدقيق الداخلي لنتائج الخطط والتحسين المستمر.</p> <p>١٣-مراجعة الانظمة واللوائح وتطوير التواصل مع الوحدات والاقسام الاخرى.</p> <p>١٤-الفاعلية والكفاية والإنتاجية في استخدام الموارد البشرية والمادية</p> <p>١٥-توافر صلاحيات لرئيس المؤسسة للرقابة واصدار التوجيهات لتحسين بيئة التعليم.</p> <p>١٦-اعتماد مقاييس علمية وأدوات موضوعية لقياس جودة عمليات التعليم.</p> <p>١٧-تقييم فاعلية ليات تحسين البرامج الأكاديمية والمقررات التعليمية والبحثية والخدمات الطلابية والخدمات المساندة للتعليم وخدمة المجتمع.</p>		
<p>١ - تصميم موارد مادية لمواضع تقديم البرامج والمقررات واخضاعها للصيانة الشاملة والمستمرة</p> <p>١ - وجود العدد الكافي من العاملين والفنيين من ذوي الكفاية والخبرة</p> <p>٢ - التكامل بين تخطيط الموارد المادية والتخطيط المؤسسي</p> <p>٣ - توافر قاعدة بيانات عن المستلزمات والاحتياجات الاساسية والانشطة المختلفة اللاحقة بأعضاء هيئة التدريس والطلبة</p> <p>٤ - توافر مكاتب واماكن لاقعة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين</p> <p>٥ - توافر نظام معلومات متكامل لمتخذي القرار</p>	<p>الموارد</p> <p>أ- الموارد المادية والفنية</p>	<p>الثالث</p>
<p>١ - معايير ومؤهلات وإجراءات أختيار الموظفين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس يتواءم مع رسالة المؤسسة وأهدافها.</p> <p>٢ - وضوح المهام والواجبات المناطة بالموظفين بحسب التخصص والمؤهل العلمي.</p> <p>٣ - فاعلية التقييم وسرية السجلات الشخصية للموظفين</p> <p>٤ - تنمية مهنية مستمرة للعاملين بما ينسجم مع رسالة المؤسسة واحتياجاتها.</p> <p>٥ - إحصاءات أعداد الموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم وسيرهم الذاتية</p> <p>٦ - نظام للضمان الإجتماعي والتعويض للعاملين</p> <p>٧ - قواعد مكتوبة للأخلاقيات المهنية لجميع العاملين</p>	<p>ب- الموارد البشرية</p>	
<p>١ - الخدمات المساندة للتعليم</p> <p>٢ - تدريب المختصين في مجال إستثمار تكنولوجيا المعلومات والتخطيط المنظم لبنيتها التحتية</p> <p>٣ - إتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى في إستثمار خدمات مساندة التعليم</p>	<p>ج- الموارد التقنية</p>	

<p>٤ - موارد تقنية متطورة ومتنوعة ذات صلة ببرامج العملية التعليمية</p> <p>٥ - حرية الاستفادة من المكتبة وخدمات مساندة التعليم</p> <p>٦ - التزود بمصادر المعلومات الحديثة والمرتبطة بشبكات المعلومات المحلية والعالمية</p> <p>٧ - توافر الأجواء الصحية الوسائل الحديثة للاتصال والوسائل السمعية والبصرية كافة</p>		
<p>١ - توافر وحدة إدارة الموارد المالية لتنفيذ خطة المؤسسة المالية</p> <p>٢ - تقييم الخطط المالية السنوية</p> <p>٣ - سيولة نقدية وأحتياطي مالي للحفاظ على استقرار المؤسسة المالي</p> <p>٤ - الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المالية لدعم برامج التعليم</p> <p>٥ - آليات رقابة مالية منتظمة تسهم في إتخاذ قرارات مالية مناسبة</p>	د - الموارد المالية	
<p>١ - رؤية واضحة لاحتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس تستند الى رؤية المؤسسة وأهدافها</p> <p>٢ - العدد الكافي والمؤهل والمتفرغ كلياً أو جزئياً من أعضاء هيئة التدريس</p> <p>٣ - وضوح معايير اختبار أعضاء هيئة التدريس عند لجان الاختبار</p> <p>٤ - وضوح التشريعات اللازمة لشروط التوظيف العامة في المؤسسة وتحديد اللجان المهنية المختصة للاختيار</p> <p>٥ - إحصاءات لأعداد أعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة ، والمؤهلات الأكاديمية ، والدرجات العلمية ، والخبرة</p> <p>٦ - توافر أساليب تنمية مهنية فاعلة تتماشى مع الخطط المستقبلية</p> <p>٧ - معايير وأدوات واضحة ودقيقة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وتقارير نتائج التقويم وتعليمات الاعتراض عليها</p> <p>٨ - تحديد ساعات التدريس على وفق الدرجات العلمية</p> <p>٩ - المكافآت التشجيعية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس</p> <p>١٠ - أنجازات التفرغ العلمي</p>	أعضاء هيئة التدريس	الرابع
<p>١ - نماذج القبول ، والالتحاق ، والتحويل ، والإعادة ، والجزاءات السلوكية ، واختبارات القبول</p> <p>٢ - الملف الخاص بكل طالب ومعلومات عن سلوكه، نشاطه، مستواه الأكاديمي والاجتماعي.</p> <p>٣ - الأعداد المطلوب قبولها في البرنامج بما يتناسب مع طبيعة البرنامج وأمكانياته</p> <p>٤ - آلية اختبارات القبول وجودتها وتوزيع الطلبة بعدالة على التخصصات بناء على النتائج والرغبات</p> <p>٥ - تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج لسوق العمل</p> <p>٦ - مشاركة لجان الطلبة في صناعة القرار وحل المشكلات المتعلقة بالطلاب والجوانب الأكاديمية والمادية</p> <p>٧ - إحصاءات لأعداد الطلبة موزعين حسب النوع ، المرحلة، والبرامج الدراسية والحالة الاجتماعية</p>	شؤون الطلبة	الخامس

<p>٨- التنسيق مع مؤسسات الدولة وأسواق العمل للخريجين</p> <p>٩- مراعاة قدرة الجامعة الإستيعابية لأعداد الطلبة المقبولين والأماكن المتاحة</p> <p>١٠- إستطلاع آراء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في جودة التعلم والتعليم</p>		
<p>١- الأحتياجات الأساسية والخدمات والبرامج المناسبة لتلك الأحتياجات</p> <p>٢- توافر كتيبات تعريفية للطلبة</p> <p>٣- توافر وحدة للإرشاد النفسي والتربوي</p> <p>٤- توافر وحدات للتنمية الطلابية من النواحي كافة من أجل صقل شخصية الطالب الجامعي</p> <p>٥- تقديم الدعم للطلاب من ذوي الأحتياجات الخاصة</p> <p>٦- توافر الأحتياجات الأساسية (سكن، صندوق القروض، أماكن خاصة للطلبات)</p> <p>٧- توافر الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتميزين</p>	الخدمات الطلابية	السادس
<p>١- ارتباطها بالفلسفة العامة ورؤية المؤسسة وأهدافها</p> <p>٢- وضع خطة تفصيلية للبرنامج الدراسي من حيث الهدف، وطبيعة المقررات، والتكامل في خطط الأقسام، والتعريف الكامل بالبرنامج التعليمي والأدلة الخاصة به</p> <p>٣- ملف متكامل ومفصل لكل مقرر من المقررات الدراسية</p> <p>٤- أدلة وكتيبات للوائح التي تحكم البرامج التعليمية</p> <p>٥- وضوح أدوار أجهزة المراجعة وتصميم البرامج</p> <p>٦- إحصاءات عن أعداد الخريجين وتقديراتهم وعدد المسجلين</p> <p>٧- مناهج دراسية متطورة وتناسب العصر</p> <p>٨- ملاءمة البرامج لمتطلبات إعداد الخريجين وفق متطلبات المتغيرات العالمية</p> <p>٩- ملاءمة البرامج لأحتياجات المجتمع وسوق العمل ومتطلبات الترخيص المهني</p> <p>١٠- تحديد برامج أكاديمية عالية الجودة في مجالات دراسية قائمة</p> <p>١١- مقررات إضافية للطلبة المتفوقين</p> <p>١٢- توافق مخرجات البرنامج مع المعايير العالمية في التعليم العالي</p>	البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس أ. البرامج الأكاديمية	السابع
<p>١- حداثة الأجهزة والأدوات المستخدمة وتنوعها وأرتباطها بأهداف المؤسسة والمحتوى التعليمي</p> <p>٢- بحوث تقويمية عن الطرق المستخدمة في تدريس الطلبة وفعاليتها الفردية</p> <p>٣- تدريب مناسب لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس</p> <p>٤- توافر معامل ورش للدروس العملية والأبحاث مع توافر الكفاءات فيها</p> <p>٥- توافر قاعات دراسية متطورة ومكتبات متخصصة وحديثة وبرامج تدريبية</p> <p>٦- توافر البرامج التدريبية لاستخدام مصادر التعلم للطلاب والمدرسين</p> <p>٧- ضوابط أخلاقية لاستخدام مصادر التعلم</p>	ب- طرائق التدريس ومصادر التعلم	

<p>١ - دقة المحتوى وصحته ، وحدائة المعلومات والترابط بين محتوى الكتاب وأفكاره</p> <p>٢ - يثير دافعية الطلبة ويحفزهم</p> <p>٣ - تناسب حجم الكتاب والساعات المقرره له</p> <p>٤ - جودة عرض المحتوى، ومناسبته لمستوى الطلبة العقلي، التوثيق بالمراجع، الإعداد والتصميم</p>	ج. الكتاب الجامعي	
<p>١ - إنشاء وحدة لوضع خطة البحث وإدارة شؤونه</p> <p>٢ - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المرتبطة بحاجات المجتمع وسوق العمل ولا سيما البحوث التطبيقية</p> <p>٣ - البحوث العلمية ذات المردود المادي والاقتصادي للمجتمع المحلي ومؤسساته</p> <p>٤ - المساهمة في المؤتمرات والندوات وورش العمل</p> <p>٥ - خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع المحلي</p> <p>٦ - تكوين علاقات مع مؤسسات البحث العلمي المحلية والعالمية</p> <p>٧ - موازنة مالية لخدمة البحث العلمي ودعمه</p> <p>٨ - مجلات محكمة، نشر مؤلفات علمية، منح إجازات تفرغ علمي</p>	البحث العلمي	الثامن
<p>١ - خطة لخدمة المجتمع وتوفير الظروف لتطبيقها</p> <p>٢ - إنشاء مراكز متخصصة لخدمة المجتمع كمراكز التعليم المستمر وتعليم الكبار وغيرها</p> <p>٣ - إقامة معارض، و ندوات علمية، ودراسات وأستشارات، وتطوير برامج وتقنيات حاسوبية</p> <p>٤ - تخصصات جديدة لمواكبة المستجدات وتلبية حاجات المجتمع</p> <p>٥ - تنفيذ مشاريع تنموية بالمساهمة مع مؤسسات المجتمع</p> <p>٦ - علاقات عمل قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي</p> <p>٧ - إتفاقيات علمية وبحثية وتبادل زيارات مع المؤسسات المماثلة</p>	خدمة المجتمع	التاسع
<p>١ - تحديد وأعلان أنظمة تقويم الطلبة واستخدام النظم الحديثة وعدالة التقويم</p> <p>٢ - توظيف نتائج تقويم الأداء في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية</p> <p>٣ - مراقبة كفاية نظام إجراء الامتحانات ورصد النتائج واختيار نماذج الأسئلة والافادة منها في التقويم</p> <p>٤ - جودة المؤسسة في ضوء متطلبات المواصفة العالمية</p> <p>٥ - استمرار التقويم وبأساليب فعالة للتعرف على أنجازات الجودة</p> <p>٦ - تقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل بعد التخرج وتزويدهم بتغذية راجعة</p> <p>٧ - تقويم البرامج الدراسية ومواءمتها للتخصص</p>	التقويم	العاشر

<p>٨- عمليات التقويم الذاتي لكل مجالات ومرافق المؤسسة</p> <p>٩- تقويم الإدارة بصورة دورية ومستمرة</p> <p>١٠- تقويم التدريسين على يد الطلبة للتعرف على موضوعية الأساتذة في الطرح والمناقشة</p>		
<p>١- نزاهة المؤسسة من خلال نشر المعلومات الصحيحة والموثوقة</p> <p>٢- نظام الثواب والعقاب في ضوء معايير محددة وأجواء من الشفافية في التعاملات</p> <p>٣- التأكيد على الأبعاد والضوابط الأخلاقية في المقررات الدراسية ونظم التقويم واستخدام التقنيات الحديثة</p> <p>٤- تكافؤ الفرص والعدالة سواء في التعيين والمنح والحوافز والترقيات</p> <p>٥- الحرية الأكاديمية وحرية التعبير عن الآراء لأعضاء هيئة التدريس</p> <p>٦- تشجيع التميز في الأداء وتعميق الإحساس بأخلاقيات العمل</p> <p>٧- تحديد أخلاقيات المهنة وتحقيق العدالة في إجراءات التوظيف</p> <p>٨- الالتزام بالنزاهة الأكاديمية والأمانة في السلوك والتصرف الجامعي</p>	الأخلاقيات الجامعية	الحادي عشر

المصدر: دليل ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي للجامعات العراقية، بلا: ص ١٦-١٧)

الملحق رقم (٢) يبين نتائج تمييز فقرات الاستبانة بحسب ابعادها

القيمة الثانية	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		الفقرات	البعد
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
١٣,٤١٤	١,١٢٤	٢,٨ ٣	٠,٦٣٩	٤,٣٥	١	لقيادة
١٢,٨٤٩	١,٠٣٨	٢,٩ ٨	٠,٦٨٢	٤,٥٥	٢	
٦,٧٠٨	١,٢٦٨	٣,٧ ٣	٠,٧٥٢	٤,٧٠	٣	
٨,٤٩٦	١,٢٢١	٣,٣ ٦	٠,٥٣٧	٤,٧٥	٤	
٧,٠٥٣	١,٤٣٩	٣,٥ ٧	٠,٧١٤	٤,٦٩	٥	
١١,٢١٤	١,٢٤٢	٢,٤ ٥	١,٠٧٥	٤,٢٦	٦	
٩,٨١٦	١,٣٨٢	٢,٥ ٩	٠,٨٣٧	٤,١٦	٧	
٤,٨٥٥	١,٥٨٤	١,٦ ٣	٢,٢٣٥	٢,٩٤	٨	
٩,٦٣٨	١,٢٤٢	٣,١ ٧	٠,٧٦٢	٤,٧١	٩	
١٢,٣٠٣	١,٢٩٦	٢,٧ ٥	٠,٧٥٠	٤,٥٦	١٠	
٩,٩٤٤	١,١٨٦	٣,١ ٣	٠,٧٣٩	٤,٥٠	١١	
٥,١٤٩	١,٥٦١	١,٦ ٠	٢,٢٧١	٣,٠٠	١٢	
١٥,٧٠٥	١,١٢٧	٢,٥ ٥	٠,٦٠٧	٤,٥٣	١	الإبتكار والتجديد
١٠,٩٢٣	١,١٣٥	٣,١ ٣	٠,٦٦٨	٤,٥٤	٢	
١٦,٥٥١	١,٨١٨	٢,٤ ٨	٠,٧٢٦	٤,٥١	٣	
١٥,٥٣٦	١,٠٧٤	٢,٣ ٠	٠,٨٣٠	٤,٣٨	٤	
١٠,٤٤٦	١,٣٥٣	٣,٠ ٥	٠,٦٨٩	٤,٦١	٥	
١٢,٠٤٦	١,٣٢٣	٣,٠ ٧	٠,٦٢١	٤,٥٦	٦	
١٢,٠٤٦	١,١٢٣	٣,٠ ٧	٠,٥٧٢	٤,٥٦	٧	
١٦,٧١٨	١,٠٠٣	٢,٦ ٠	٠,٦٠٧	٤,٥٣	١	هـ بالنتائج
١٦,٥٦٨	٠,٩٩٠	٢,٧ ٤	٠,٥٨١	٤,٦١	٢	

١٢٠٢٦٤	١٠٢٠٢	٣٠٠ ٨	٠٠٥٧٨	٤٠٦٩	٣		
١٤٠٠٣١	١٠١٣٣	٣٠٠ ١	٠٠٤٩٣	٤٠٧٢	٤		
١٧٠٥٠٤	١٠٠٢٧	٢٠٤ ٦	٠٠٦٩٢	٤٠٥٩	٥		
١٧٠١٩٨	٠٠٩٤٤	٢٠١ ٧	٠٠٧٩٢	٤٠٢٦	٦		
١٤٠١٦٧	١٠١٠٨	٤٠٤ ٣	٠٠٧٨٢	٤٠٣٢	٧		
١٥٠٦٧١	٠٠٩٤٠	١٠٨ ٣	١٠٠٥٧	٤٠٠٢	٨		
١٣٠٠٧٩	٠٠٧٩٦	١٠٤ ٠	١٠٣٤	٣٠٣٨	٩		
١٢٠٧٢٦	١٠٠٦٠	١٠٦ ٠	١٠٣٠٣	٣٠٧١	١٠		
٩٠٨٥٢	١٠١٧٨	٣٠٢ ٥	٠٠٧٢٠	٤٠٥٩	١		الرقابة على الأداء
١٠٠١٨٤	١٠١٧٤	٣٠٣ ٩	٠٠٥٢٨	٤٠٦٨	٢		
١٣٠٦٢٢	٠٠٩٩٣	٢٠٨ ٨	٠٠٧٢٥	٤٠٥٣	٣		
١٤٠٤٠٣	١٠٠٥٩	٢٠٦ ٨	٠٠٧٧٧	٤٠٥٤	٤		
١١٠٧٧٣	١٠١٧٤	٢٠٦ ٠	٠٠٩٧٠	٤٠٣٧	٥		
١٦٠٥٥٣	١٠٠٤٣	٢٠٤ ١	٠٠٧٥٢	٤٠٥٠	١	العلاقات الإنسانية	
١٧٠٥٢٦	٠٠٩٦٧	٢٠٤ ٤	٠٠٧٢٦	٤٠٥٢	٢		
١٣٠٢٠٥	١٠١٠٦	٢٠٦ ٧	٠٠٨٣٨	٤٠٤٨	٣		
١٦٠٣٤٨	١٠٠٧٤	٢٠٤ ٨	٠٠٦٧٠	٤٠٥١	٤		
١٥٠٤٥١	١٠١١٦	٢٠٤ ٢	٠٠٧٥٢	٤٠٤٧	٥		
١١٠٤٨١	١٠٢٧٢	٢٠٩ ٠	٠٠٦٩٧	٤٠٥٤	٦		
١٢٠١٣٠	١٠٢٨٨	٢٠٧ ٩	٠٠٧٧٤	٤٠٥٨	٧		
١٤٠٥٦٦	١٠١٠٩	٢٠٨ ٢	٠٠٦٦٣	٤٠٦٧	٨		
١٤٠٢٢١	١٠١٥١	٢٠٥ ٨	٠٠٦٦٨	٤٠٤٥	٩		
١٢٠٣٣٨	١٠٢١١	٢٠٨ ٢	٠٠٦٩٨	٤٠٥١	١٠		

١٣٠٩٧٧	١٠٠٩٧	٢٠٤ .	٠٠٨٥٢	٤٠٣١	١١	التعامل مع الطالب
١٥٠٧٠٣	١٠١٢٢	٢٠٢ ٧	٠٠٧٨٣	٤٠٣٩	١٢	
١٢٠١٣٧	١٠١٦٧	٢٠٧ ٦	٠٠٨٣٨	٤٠٤٨	١	
١١٠٣٤١	١٠١٥٣	٢٠٧ .	٠٠٨٠٧	٤٠٢٧	٢	
١٣٠٣٣٧	١٠٠٧٩	٢٠٨ ٥	٠٠٦٦٨	٤٠٥٤	٣	
١٠٠٣٣٧	١٠١١٢	٢٠٨ ٦	٠٠٨٩٩	٤٠٣٢	٤	
٩٠٧٠٥	١٠١٦٨	٢٠٥ ٧	١٠٠٥٤	٤٠٠٨	٥	
٩٠٨٦١	١٠٢٣١	٢٠٦ ١	١٠٠٦٧	٤٠١٩	٦	
٨٠٠٩٣	١٠٣٩٣	٢٠٦ ٣	١٠١٨١	٤٠٠٩	٧	
٦٠٣١٤	١٠٢٨٩	٣٠٥ ٦	٠٠٦٦٨	٤٠٥٥	٨	
٦٠٨٦٨	١٠٢٦٥	٣٠٤ ٣	٠٠٨٩٥	٤٠٤٨	٩	
٦٠٥٧١	١٠٢٥١	٢٠٩ ٤	١٠١٨٧	٤٠٠٦	١٠	
١١٠٢٤٤	١٠١٨٠	٢٠٧ ٤	٠٠٩١٥	٤٠٣٩	١١	
٩٠٦٩٧	١٠٢٢٤	٢٠٨ ٣	٠٠٩٢٥	٤٠٢٩	١	المسؤولية الاجتماعية
١١٠٢٩٠	١٠١٠٠	٢٠٥ ٦	٤٠١٧	٠٠٩٣٠	٢	
١١٠٨١٦	١٠١٢٥	٢٠٩ .	٠٠٧٧٨	٤٠٥٠	٣	
١٣٠١٠٨	١٠٠٧٢	٢٠٥ ٧	٠٠٨٤٦	٤٠٤٢	٤	
١٣٠٣٢٢	٠٠٩٥٨	٢٠٣ ٦	١٠٠٠٧	٤٠١٨	٥	
١٤٠٠٠٧	٠٠٩٧٩	٢٠٥ ١	٠٠٨٧٩	٤٠٣٣	٦	
١٢٠٥٩٣	٠٠٨٩٩	٢٠٣ ٢	١٠٠٧٤	٤٠٠٦	٧	
١٠٠٨١١	٠٠٨٧٣	٢٠١ ١	١٠١٤٥	٣٠٦٤	٨	

الملحق رقم (٣) يبين معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لابعاد الاستبانة

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعيد	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعيد
٠,٦٠٠	٥	الخامس العلاقات الإنسانية	٠,٥٩٠	١	الأول
٠,٧٠٧	١		٠,٦٣٣	٢	-
٠,٧٣٩	٢		٠,٤٤٠	٣	القيادة
٠,٦٨٦	٣		٠,٥٤٢	٤	
٠,٧٠٠	٤		٠,٤٨١	٥	
٠,٦٩٧	٥		٠,٥٥٨	٦	
٠,٦٢٦	٦		٠,٤٧٠	٧	
٠,٦٣٤	٧		٠,٢٨١	٨	
٠,٦٤٤	٨		٠,٥٥٣	٩	
٠,٦٥٩	٩		٠,٦٤٨	١٠	
٠,٦٢٧	١٠		٠,٤٩٠	١١	
٠,٦١٩	١١		٠,٢٩٨	١٢	
٠,٦٤٨	١٢	٠,٧٠٢	١	الثاني	
٠,٥٦٧	١	٠,٦٠٠	٢	-	
٠,٥٧١	٢	٠,٦٩٠	٣	الابتكار والتجديد	
٠,٦٣٧	٣	٠,٦٠٠	٤		
٠,٥٦٢	٤	٠,٥٤٥	٥		
٠,٥١٣	٥	٠,٥٧٢	٦		
٠,٥٤٨	٦	٠,٦٢٤	٧		
٠,٤٣٨	٧	٠,٧٣١	١	الثالث	
٠,٣٨٨	٨	٠,٧٠٢	٢	التوجه	
٠,٤٥٨	٩	٠,٦٢٦	٣	بالنتائج	
٠,٣٧١	١٠	٠,٦٥٤	٤		
٠,٥٧٠	١١	٠,٦٨٢	٥		
٠,٤٧٩	١	٠,٦٨٠	٦		
٠,٥٥٣	٢	٠,٦٠٣	٧		
٠,٥٧٩	٣	٠,٦٥١	٨		
٠,٦١٨	٤	٠,٥٩١	٩		
٠,٥٩٦	٥	٠,٥٦٨	١٠		
٠,٥٧١	٦	٠,٥٣٨	١	الرابع	
٠,٥٩٨	٧	٠,٥٤٥	٢	الرقابة	
٠,٤٨٤	٨	٠,٦٠٨	٣	على الأداء	
		٠,٦٤٩	٤		
		السابع المسؤولية الاجتماعية			