

## إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج مالكوم بالدريج وإدارة التخطيط لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الهيئة التدريسية

أ.م. تغريد خضير كاظم المكصوسي / كلية التربية الأساسية  
أ.م.د. منتهى جاسم عبد الشمري / كلية التربية للعلوم الانسانية – ابن رشد  
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية

الملخص:

يستهدف البحث التعرف على:

- ١- مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام في الكليات الاهلية وفق نموذج مالكوم بالدريج من وجهة نظر التدريسيين.
  - ٢- مستوى إدارة التخطيط لدى رؤساء الأقسام في الكليات الاهلية من وجهة نظر التدريسيين
  - ٣- العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج مالكوم بالدريج والنجاح التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الكليات الاهلية من وجهة نظر التدريسيين
  - ٤- الفروق ذات الدلالة الاحصائية لإدارة الجودة الشاملة وفق نموذج مالكوم بالدريج لدى رؤساء الأقسام في الكليات الاهلية تبعاً لمتغيرات البحث الأتية: - أ-الجنس (اناث، ذكور) ب- اللقب العلمي (استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد).
  - ٥- الفروق ذات الدلالة الاحصائية لإدارة التخطيط لدى رؤساء الأقسام في الكليات الاهلية تبعاً لمتغيرات البحث الأتية: - أ-الجنس (اناث، ذكور) ب- اللقب العلمي (استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد). اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي، وتألفت عينة البحث من اعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الاهلية الجامعة والبالغ عددهم (٢٧٩) تدريسياً واختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بإعداد استبانة اشتملت على مجالين وهي (إدارة الجودة الشاملة، وإدارة التخطيط). وتحليل البيانات استخدمت في المعالجات الإحصائية على الحقيبة الإحصائية (spss) ومن اهم نتائج البحث: أن رؤساء الأقسام في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد يمتلكون إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج مالكوم بالدريج ويمتلكون إدارة تخطيط في عملهم من وجهة نظر الهيئة التدريسية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية، تبعاً لتفاعل متغيري الجنس واللقب العلمي، وكذلك في مقياس إدارة التخطيط وفي ضوء ذلك طرحت الباحثتان مجموعة من التوصيات والمقترحات.
- الكلمات المفتاحية: (! الجودة الشاملة، أنموذج مالكوم بالدريج، إدارة التخطيط).

**Total quality management according to the Malcolm Baldrige model and planning management for department heads from the faculty point of view**  
**Taghreed Khudair Kazem Al-Maksousi Muntaha Jassim Abdul-Shammari**  
**Al-Mustansiriya University / College of Basic Education, University of Baghdad / College of Education for Human Sciences - Ibn Rushd**

**Summary of the research**

The research aims to identify:

- ١- The level of total quality management among the heads of departments in private colleges according to the Malcolm Baldrige model from the teachers' point of view
- ٢- The level of planning management among the heads of departments in private colleges from the point of view of teachers
- ٣- The statistically significant relationship between total quality management according to Malcolm Baldrige's model and the organizational success of department heads in private colleges from the teachers' point of view.
- ٤- Statistically significant differences for total quality management according to the Malcolm Baldrige model among heads of departments in private colleges according to the following research variables: - A - gender (females, males) b - scientific title (professor, assistant professor, teacher, assistant teacher).

Statistically significant differences in planning management among heads of departments in private college, according to the following research variables: - A - sex (females, males) b - scientific title (professor, assistant professor, teacher, assistant teacher). The two researchers followed the descriptive correlational approach, The research sample consisted of (٢٧٩) faculty members in private university colleges, and they were chosen using the random stratified method. To achieve the objectives of the study, the two researchers prepared a questionnaire that included two fields ('iidarat aljawdat alshaamilati, wa'iidarat altakhtiti,). walitahlil albayanat austukhdimat fi almuealajat al'ihsaiyyat ealaa alhaqibat al'ihsaiyya (spss) waman aham natayij albahtha:'ana ruasa' alaqlsam fi alkuliyaat al'ahliat aljamieat limuhafazat baghdad yamtalikun 'iidarat aljawdat alshaamilat wifq 'unmudhaj malkulm bialdirij wayamtalikun 'iidarat takhtit fi eamalihim min wijhat nazar alhayyat altadrisiat waeadam wujud furuq dhat dalalat 'ihsaiyyat fi miqyas 'iidarat aljawdat alshaamilat min wijhat nazar alhayyat altadrisiati, tbeaan litafaoul mutaghayiri aljins wallaqab aleilmi, wakadhaliq fi miqyas 'iidarat altakhtit wafi daw' dhalik tarahat albahithatan majmueatan min altawsiat walmuqtarahat(Total quality management, planning management,). In order to analyze the data, statistical treatments were used on the statistical bag (spss).

Among the most important results of the research: The heads of departments in the private university colleges of the Baghdad governorate possess total quality management according to the Malcolm Baldrige model, and they possess planning management in their work from the faculty point of view, and there are no statistically significant differences. In the measure of total quality management from the point of view of the faculty, according to the interaction of the variables of gender and scientific title, as well as in the measure of planning management. In light of this, the two researchers put forward a set of recommendations and proposals.

Keywords: (total quality, Malcolm Baldrige model, planning management).

## الفصل الاول الإطار العام للبحث

### مشكلة البحث:

لقد شهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لما له من أهمية كبيرة فيما يسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية.

أن زيادة اعداد الطلاب الملتحقين في التعليم الجامعي الحكومي رغبة منهم في اكمال دراستهم في التعليم الجامعي كان الدافع وراء هذا الانتشار والتوسع الذي يشهده العالم العربي للجامعات والكليات الأهلية الامر الذي دفع البلدان العربية الى فتح المجال امام القطاع الأهلي للاستثمار في التعليم الجامعي وعلى الرغم من ذلك فأن بعض الكليات الاهلية قد أخذت بعين الاعتبار احتياجات المجتمع المحلية الا انه نجد ان بعضها وقع في نفس المشكلات التي واجهت الكليات والجامعات الحكومية من حيث طرق التدريس والتركيز على التخصصات النظرية علاوة على ذلك مشكلات التعليم الجامعي الأهلي كثيرة وهي لا تقتصر على العراق بل تتجاوزها الى البلدان العربية الأخرى وان التصدي لهذه المشكلات يعد جزءاً من عملية إصلاح التعليم العالي عبر تشخيص مفاصل الضعف فيه ومن ثم استخدام

الوسائل والأساليب الحديثة والتي تمكنه من لعب دور إيجابي في تخريج عناصر نافعة ومنتجة للمجتمع(ناصر، ٢٠١٦: ٩٨).

ان خروج الجامعات العراقية من التصنيف كونها غير مؤهلة للتعليم ولم تتوفر فيها المعايير العالمية للتعليم المتمثلة مثلا في إدارة الجودة الشاملة الفعالة مما يستلزم اصلاحها من خلال تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة مع إدارة تخطيط جيدة لضمان نجاح هذا الجانب المهم في التعليم العالي (جامعة كربلاء وقائع ندوة حوارية، ٢٠١٨).

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي ربطت إدارة الجودة الشاملة بمتغيرات عديدة إلا أنه لا توجد أي دراسة علمية تحليلية ارتباطية تقف على بيان مستوى إدارة الجودة الشاملة وإدارة التخطيط وعلاقتها بالنجاح التنظيمي لتلك العلاقة، من خلال تحليل وترجمة نموذج مالكوم بالدريج المعتمد في كليات الولايات المتحدة الامريكية ودول متقدمة، لتقييم مؤسسات التعليم العالي الاهلي بالاعتماد على مبادئه.

ومما تقدم ومن خلال عمل الباحثان في احدى مؤسسات التعليم العالي واطلاعها على الادبيات والمؤتمرات والدراسات السابقة ترى أن هذه المشكلة جديرة بالبحث والتقصي حتى تتمكن من معرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها، وتكون مرجعاً للدراسات في جودة وتخطيط ونجاح التعليم الاهلي وحتى يتمكن الباحثون من مواصلة المسيرة، والبحث.

#### اهمية البحث:

تعد الكليات الاهلية في العراق نمطا من أنماط التعليم الجامعي الحكومي وقطاعا مهما لأنه يعد تعليما موازيا للتعليم الحكومي ويساهم في تطوير الجانب العلمي لزيادة المنافسة العلمية بين الجامعات الحكومية والأهلية فضلا عن توظيف طاقات المجتمع وإمكانياته العلمية والمادية في عملية البناء العلمي للمساهمة في النهضة من خلال إيجاد اختصاصات مكملة للاختصاصات الموجودة في الجامعات الحكومية لكي تؤسس قاعدة علمية متنوعة تلبي احتياجات المجتمع.

(عبد

الله، ٢٠١١:٧٩).

وتعد إدارة الجودة الشاملة أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان ولا سيما في مجال التعليم العالي الاهلي، وإن تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية يسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه الكليات وفي تحقيق أهدافها كما تسهم في تلبية رغبات الطلاب والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تحسين فرق التدريس ووسائل التقييم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعليم (خليفة، ٢٠١٩:٣٨١).

إن إدارة التخطيط هي أساس العملية الإدارية ، ويرجع ذلك إلى انه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبنني مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف، وهو يتضمن تطويرا مستمرا في الأداء والتنفيذ ومعنى هذا أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وتحتاج إدارة المنظمات التعليمية (الكليات الاهلية) إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، وأمام تحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت إدارة التخطيط ضرورة حتمية وملحة (الدوري، ٢٠٠٥: ١٧).

وللأقسام الدور المهم والكبير في الكليات الاهلية حيث يقوم رئيس القسم بتمثيل أعضاء هيئة التدريس في القسم بشكل ايجابي وتوزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء القسم بما يتناسب وقدراتهم وتوفير الجو المثالي للتعامل في إطار العلاقات الإنسانية بالقسم وهو مسؤول إدارة الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للكلية، حيث لا يمكن للكلية أن تؤدي رسالتها، وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام المتمثلة برؤسائها، فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم في مجلس الجامعة تبدأ من القسم، إذ أنه الجهة المناطة بها تنفيذ قرارات الكلية ولوائحها وأنظمتها( اليحيوي، ٢٠١١:٣٥) .

أن أداء رؤساء الأقسام في الجامعات لمهامهم بطريقة صحيحة وفقاً للمعايير التي يضعها التعليم العالي والتي يتوقعها المستفيدون لتحقيق رضاهم من خلال ما يتمتعون به

من صفات شخصية إيجابية له أهمية كبيرة ومؤثرة، وله علاقات إنسانية، وتواصل فاعل، وأداء العمل بطريقة فائقة هو أيضا من أهم وسائل تحقيق الهدف (Bethel, 2009, 24).

**وتبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:**

١- ان الاهتمام في التعليم الجامعي تعني الارتقاء بالمستوى العلمي والمواصفات النوعية لخريجي الجامعات من حيث المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات الملائمة لروح العصر وللتقدم العلمي.

٢- تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج متكامل وشامل يتمتع بالمرونة وقابليته للإصلاح، وكذلك أداة قياسية وتقويمية متكاملة ومهمة في إرساء مبدأ تحقيق الجودة المتمثل بتطوير مسار العملية التعليمية.

٣- أهمية إدارة التخطيط من حيث تحديد الأهداف بوضوح وإمام كل من في المنظمة بها كما يساعد على اختيار أفضل الوسائل والأساليب لتحقيق هذه الأهداف.

### **أهداف البحث : يهدف البحث الحالي الى التعرف على:**

١- مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الاقسام في الكليات الاهلية وفق أنموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر التدريسيين.

٢- مستوى إدارة التخطيط لدى رؤساء الاقسام في الكليات الاهلية من وجهة نظر التدريسيين.

٣- الفروق ذات الدلالة الاحصائية لإدارة التخطيط لدى رؤساء الاقسام في الكليات الاهلية تبعاً لمتغيرات البحث الآتية: - الجنس (اناث - ذكور) ب- اللقب العلمي (استاذ - استاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد).

### **حدود البحث : يتحدد البحث بـ:**

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على الهيئة التدريسية من كلا الجنسين (ذكور وإناث) في الكليات موضوع البحث.

**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الكليات الالهية الجامعة في محافظة بغداد.

**الحدود الزمانية:** ٢٠٢٢-٢٠٢٣

### تحديد المصطلحات

**أولاً: إدارة الجودة الشاملة عرفها كلاً من:** -

١- **اوكلاند ٢٠١٩** ان إدارة الجودة الشاملة هي: منهج لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة برمتها وهي بالأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات وهي تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات (بلية، ٢٠١٩: ٢٢).

**التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:** هي الدرجة التي يحصل عليها التدريسيين من خلال الإجابة عن مقياس إدارة الجودة الشاملة الذي أُعد في هذا البحث للكشف عن مستوى إدارة الجودة الشاملة.

**ثانياً- إدارة التخطيط: عرفها كلاً من:**

١- **السروي (٢٠١٩):** هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الاعمال ورسم السياسات والاجراءات المناسبة للوصول الى الاهداف والغايات المرجوة في اقل جهد ويتم ذلك عن طريق اختيار المهام وتحديد كيفية انجازها ومتى تنجز لتحقيق الاهداف (السروي، ٢٠١٩: ١٥٧).

**التعريف الاجرائي لإدارة التخطيط:**

هي الدرجة التي يحصل عليها التدريسيين من خلال الإجابة عن مجالات مقياس إدارة التخطيط الذي أُعد في هذا البحث للكشف عن مستوى إدارة التخطيط.

**رئيس القسم:** هو قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من اعضاء هيئة التدريس يحرص على تنمية ولائهم للقسم مع زيادة إنتاجيتهم الاكاديمية (الحولي، ٢٠٠٥: ١٣).

**رئيس القسم في الجامعات العراقية:** هو أحد تدريسي الكلية يعين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصية من عميد الكلية، وتحدد صلاحيته بموجب النظام الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي (قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ : ١٨).  
**التدريسي:** هو كل شخص يعمل في مهنة التدريس الجامعي ويحمل درجة الماجستير أو الدكتوراه ويعمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وجامعاتها بدرجة أستاذ، وأستاذ مساعد، ومدرس، ومدرس مساعد (قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ : ١٨).

## الفصل الثاني الإطار النظري ودراسات سابقة

### المحور الاول: الاطار النظري

#### اولاً: إدارة الجودة الشاملة:

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، ونظراً للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات وأوجد مبرراً وميلاً لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول وتباين الآراء والأفكار حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على غرار المفاهيم الإدارية الأخرى، تبعاً لزاوية الهادفة لهذه الآراء والأفكار، والتي تتمحور حول الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والمتمثل في رضا المستفيدين، من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة وتعد إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وكذلك تعتبر تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها، وكذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد



العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء وتضافر تلك الجهود وتفاعلها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية (حمود، ٢٠٠٢: ١٧).

أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات المستفيد الحالية والمحتملة، أي خدمة المستفيد والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية و عميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المستفيدين، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا المستفيد وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها (عقيلي، ٢٠٠٠: ٣١).

#### فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- ١- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- ٢- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.
- ٣- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها .
- ٤- الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى خريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته بخطط طموحة (النجار، ٢٠٠٢: ٨٦).

#### نماذج إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم:

لقد جرى تطبيق العديد من نماذج إدارة الجودة الشاملة في الممارسات التعليمية وفيما يلي استعراض لأبرزها ممن طبق على مستوى التعليم العالي:

## أ نموذج مالكولم بالدريج:

أ نموذج مالكولم بالدريج هو أ نموذج مثالي للجودة يتم من خلاله تحديد وتقويم التطور التنظيمي بشكل فعال، كما أنه أ نموذج مرن وشامل في الوقت ذاته أنه يناسب أية منظمة تعليمية لذا تبنت العديد من المنظمات معايير هذا النموذج في التعليم للوصول إلى الأداء الأفضل بين العاملين داخل المنظمة حيث بنيت هذه المعايير على مجموعة من المفاهيم والقيم التي تدخل في صلب أفكار وسلوكيات المنظمات ذات الأداء المتميز ولقد برز اهتمام النموذج بالتعليم في ثمانينيات القرن الماضي حيث انتقل مفهوم الجودة الشاملة لرجال التعليم علي يد مالكولم بالدريج وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حين أعلن رونالد براون عام ١٩٩٣ أن جائزة مالكولم في الجودة امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية. (فتحي، ٢٠١٤: ٩٢).

## معايير أ نموذج مالكولم بلدريج:

**المعيار الأول: القيادة :** يعتبر المعيار هذا أيضا الوسيلة المناسبة التي يمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف من خلال تأثير القائد على العاملين في المنظمة والتي تتم عبر مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المنظمة، بالإضافة إلى تلبية المتطلبات القانونية وتحمل المسؤولية الاجتماعية (شعبان، ٢٠٠٩: ١٤٢).

**المعيار الثاني: التخطيط الإستراتيجي:** يتناول هذا المعيار تفحص فئة التخطيط الإستراتيجي وكيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل، (Frederick Morre, ٢٠٠٤: ٩). وذكر مراد بأن هذا المعيار يتضمن وجود رسالة ورؤية واضحة ومعلنة للجامعة، ووجود خطط استراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي، والأداء الإداري، والخدمات الطلابية، والأداء الأكاديمي، حيث تساعد الخطط الاستراتيجية الجامعة في تحديد مساراتها واتجاهها من خلال ترتيب الأولويات والتركيز على تحقيقها، ثم تقييم جودة هذه الخطط

**المعيار الثالث: القياس والتحليل وإدارة المعرفة :** يختص هذا المعيار باستخدام وتحليل المعلومات وتوفيرها لدعم عمليات التنظيم الرئيسية. وتعرف البيانات بأنها الحقائق الأولية الغير مرتبة والتي تم تجميعها مثل عدد العاملين، عدد ساعات العمل، أرقام الطلاب

**المعيار الرابع: إدارة الموارد البشرية:** تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة الجامعات وإدارة مواردها المتاحة، وتشير لمجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المختلفة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

( مراد،

(٤١:٢٠٠٩)

**المعيار الخامس: إدارة العمليات:** يختص هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل بها وتشتمل أبعاد هذا المعيار التركيز على تحسين العمليات على قادة المنظمات على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية

(بركات، ٢٠٠٧: ٣٥).

**المعيار السادس: التركيز على المستفيدين (طلاب وأولياء أمور):** يعمل معيار التركيز على المستفيدين من خلال معرفة كيف تقوم المنظمة بإشراك الطلاب والعملاء الآخرين في السوق طويل الاجل من اجل النجاح بما في ذلك من كيفية استماع المنظمة إلى صوت العميل المتمثل بالطلاب واولياء امورهم (Baldrige, ٢٠١٦: ١٣).

**المعيار السابع: نتائج الأداء** يهتم هذا المعيار بفحص أداء المنظمة في ضوء أهداف أعمالها الرئيسية المرتبطة برضا الزبون، الأداء المالي والسوقي، الموارد البشرية، أداء المجهزين والشركاء، الأداء التشغيلي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن فحص

مستويات نسبه إلى تلك التي تكون للمنفسين الأخرى المماثلة (Krajewski et. Al, ٢٠١٠: ٢٢).

### ثانياً : إدارة التخطيط:

**مفهوم إدارة التخطيط:** تعد إدارة التخطيط من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم ، حيث تتطلب المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغيير إدارة واعية لطبيعة الأحداث أو التغييرات التي تحدث داخل المؤسسات وتقوم إدارة التخطيط بمجموعة قرارات ونظم إدارية تحدد رؤية ورسالة واهداف المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة و متابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، حيث يبين مفهوم الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة ، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلاً ، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه وتصور خطى الأعمال تجاه المستقبل.

( ادريس ، والمرسي ،

٢٠٠٢:٧٤)

### العوامل المؤثرة في إدارة التخطيط:

تتم عملية التخطيط عادة في إطار منظمة تتأثر بمجموعة من المؤثرات ذات مصدر داخلي، وأخرى ذات مصدر خارجي ففي البيئة الداخلية للمؤسسة يلقي حجم الموارد المتاحة في المؤسسة بظلاله على عملية التخطيط، ووضع أهداف طموحة، على سبيل المثال، يتأثر بصورة كبيرة بمستوى الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة في المؤسسة، فقلة الموارد ستؤدي بالتأكيد إلى التأثير على المخططين، وتقودهم إلى وضع أهداف متواضعة تتناسب مع مستوى الموارد المتاحة أما المؤثرات ذات المصدر الخارجي، فإنها تؤثر أيضاً بصورة كبيرة على عملية التخطيط، فحجم الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة الخارجية له أثر كبير في طبيعة الأهداف التي تتبناها المؤسسة، كما أن حجم المخاطر وطبيعتها التي تؤثر في

قدرة المؤسسة في اغتنام الفرص المتاحة، تمارس تأثيراً واسعاً على المخططين في المؤسسة، فكلما ازادت المخاطر، تقلصت قدرة المؤسسة على وضع أهداف طموحة، لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

(بدر

والصباغ، ٢٠٢٠:١٠٧)

**خصائص إدارة التخطيط الناجحة:** تتطلب إدارة العمليات التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يأتي:

- ١- الاستمرارية: أي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم تقطعه.
- ٢- الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
- ٣- البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.
- ٤- الواقعية: بحيث تلاؤم الأهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- ٥- سلامة البيانات: أي اعتماد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
- ٦- الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.
- ٧- التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على احداث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
- ٨- تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتتسجم مع قدرات الجهات المنفذة (الكرخي، ٢٠١٤:٢٧).

**المحور الثاني: الدراسات السابقة:**

- ١- الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة  
أولاً: الدراسات المحلية والعربية:

**دراسة خليفة ٢٠٢٠ بعنوان :** أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

**الهدف:** تهدف الدراسة الى تطوير أداء العمل بالمؤسسات الحكومية، وتحقيق مبدأ الجودة معيار وليس شعار بتطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال نطاق عمل واضح ومنهجية مثالية تعكس النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

١- **المجتمع:** أعضاء هيئة التدريس - الطالب والطالبات.

٢- **العينة:** لقد بلغ عدد افراد عينة الدراسة والتي سحبت بطريقة عشوائية (١٢٤) عضو هيئة تدريس، (١٩٦) طالب وطالبة.

**الأداة:** لقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة قياس لدراسته.

**المنهج:** لقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج الوثائقي المكتبي.

**الوسائل الإحصائية:** أهمها: الحقيبة الإحصائية (SPSS)، معامل ألفا كرونباخ لقياس الصدق والثبات معامل ارتباط بيرسون.

**النتائج:** إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة هي أهم عوامل نجاح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وكذلك تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من أهم أساسيات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة.

**ثانيا: الدراسات الأجنبية:**

١- **دراسة Berings ٢٠٠١ بعنوان:**

**Reconciling Competing Values as a prerequisite of Total Quality Initiatives in colleges in Flanders (Belegium).**

**الهدف:** هدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين قيمة العمل ومناخ المؤسسة من ناحية ومحاولة إدارة الجودة الشاملة من ناحية ثانية في كليات جامعة فلاندرز .

**المجتمع:** العاملون جميعا في جامعة فلاندرز .

**العينة:** عينة تكونت ١٧٤٧ موظفاً.

**الأداة:** استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

**المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.

**النتائج:** تبين أن هناك تأكيد للجودة الداخلية في التعليم العالي في كليات جامعة فلاندرز.

١ - الدراسات التي تناولت إدارة التخطيط

اولا: الدراسات المحلية والعربية:

١- دراسة عبد العال ٢٠١٨ بعنوان: درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت

لمهارات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الجامعة من الهيئتين

الأكاديمية والإدارية.

**الهدف:** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت

لمهارات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الجامعة من الهيئتين الأكاديمية

والإدارية، وأثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة،

والمسمى الوظيفي في ذلك.

**المجتمع:** مجتمع هذه الدراسة يتمثل بأعضاء هيئة التدريس والاداريين.

**العينة:** وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، تكونت من (٨٣) عضو هيئة تدريس، (١٥٥)

ادارياً.

**الأداة:** استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

**المنهج:** واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

**الوسائل الإحصائية:** أهمها : الحقيبة الإحصائية (spss) ، معامل ألفا كرونباخ لقياس

الصدق والثبات

**النتائج:** وأظهرت النتائج أن درجة إمتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات

التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة

امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر  
الهيئة الإدارية متوسطة.

ثانيا: الدراسات الاجنبية:

١- دراسة Karen ٢٠١٩ بعنوان:

### Strategic Planning in Higher Education: **Lessons Learned from the Leaders at One Canadian Institution**

**الهدف:** كان الغرض من هذه الدراسة هو إجراء اختبار نوعي متعمق لوجهات نظر قادة  
التخطيط الاستراتيجي في إحدى الكليات الكندية للحصول على نظرة ثاقبة حول كيفية  
استخدام هذه المؤسسات للعملية بشكل أفضل

**العينة:** تكونت عينة الدراسة من (٥) عمداء و(٧) نواب و (١٢) تدريسي.

**الأداة:** استخدم الباحث المقابلة كأداة لتحقيق اهداف البحث.

**المنهج:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**النتائج:** ادى هذا الاختبار المتعمق لآراء القادة حول التخطيط الاستراتيجي (SP) إلى  
سلسلة من الدروس الملموسة القائمة على الأدلة المستفادة حول المكان الذي يجب أن تركز  
فيه هذه المؤسسات جهودها لتحقيق أقصى استفادة من أداة التخطيط هذه عبر حرم  
جامعاتهم

#### الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته.

**اولا: منهجية البحث:** اتبعت الباحثتان في كتابة بحثها على المنهج الوصفي التحليلي  
الارتباطي، لكونه الانسب لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات وكذلك وصف الظاهرة  
دراستها وتحليلها، علما ان دراسة الظاهرة على وفق ما توجد عليه في الواقع ويهتم بوصفها  
وصفاً دقيقاً (ملحم، ٢٠٠٦: ٣٤).

ثانيا: اجراءات البحث:



١. **مجتمع البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي في هذا البحث (الذي يعتمد على وصف الظاهرة موضوع البحث وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها وبيان العلاقة بين مكوناتها ومن ثم استخراج النتائج وتفسيرها (الجبوري، ٢٠٠٥: ١١٦)

**الجدول (١) توزيع التدريسيين من مجتمع البحث وفقاً للكليات وبحسب الجنس واللقب العلمي**

ت	أسم الكلية	عدد التدريسيين		اللقب العلمي				المجموع
		ذكور	اناث	أ.د.	أ.م.د.	م.م	م.م	
١	كلية التراث الجامعة	١٨٧	٥٣	٦٦	٤٤	٧٣	٥٧	٢٤٠
٢	كلية المنصور الجامعة	٩٣	٤٥	٤٢	٣١	٣٩	٢٦	١٣٨
٣	كلية الرافدين الجامعة	٧٣	٥٨	٤١	٣٣	١٨	٣٩	١٣١
٤	كلية المأمون الجامعة	٩٠	٦٨	٣٢	٤٩	٥٤	٢٣	١٥٨
٥	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة	٥٣	٢٦	٩	٢٨	١٣	٢٩	٧٩
٦	كلية دجلة الجامعة	٩٨	٨٣	٣٧	٥٤	٣٩	٥١	١٨١
٧	كلية السلام الجامعة	٨٨	٦١	١٧	٦٧	٤٢	٢٣	١٤٩
٨	كلية مدينة العلم الجامعة	١٠٧	١٤	٨	٣٦	٤٨	٢٩	١٢١
٩	كلية الرشيد الجامعة	١١٢	٦٧	٣٣	٥٩	٤٩	٣٨	١٧٩
١٠	كلية صدر العراق الجامعة	١٨	٨	٣	١٩	٢	٢	٢٦
١١	كلية الحكمة الجامعة	٢٣	١٦	٤	١٧	١١	٧	٣٩
١٢	كلية أصول الدين الجامعة	٩٢	٣٠	٢٦	٥٥	١٧	٢٤	١٢٢
١٣	كلية الإسراء الجامعة	٣٥٧	٢٣٠	٨٩	٢٧٣	١٣٨	٨٧	٥٨٧
١٤	كلية المصطفى الجامعة	٢١	١٢	٦	١٨	٨	١	٣٣
١٥	كلية الفارابي الجامعة	١٢٧	١٦٩	٧٧	١٠٩	٩١	١٩	٢٩٦
١٦	كلية النخبة الجامعة	٥٩	٢٢	١٤	١٩	٢٧	٢١	٨١
١٧	كلية النسور الجامعة	٤٤	٢١	١٤	١٨	٢٩	٤	٦٥
١٨	كلية آشور الجامعة	٨٩	٤٧	٢٣	٣٥	٤٢	٣٦	١٣٦
١٩	كلية الشرق الأوسط الجامعة	١١	٥	٦	٥	٥	-	١٦
المجموع		١٧٤٢	١٠٣٥	٥٤٧	٩٦٩	٧٤٥	٥١٦	٢٧٧٧
		٢٧٧٧		٢٧٧٧				

٢. **عينة البحث:** بعد إجراء تحديد المجتمع الأصلي للدراسة قامت الباحثتان باختيار عينة البحث ويعد اختيار العينة من الخطوات المهمة والاساسية لاي بحث بلغت (٢٧٩) تدريسياً بواقع (١٧٤) من الذكور و(١٠٥) من الاناث وبحسب اللقب العلمي بلغ من هم ب لقب الاستاذية (٥٤) تدريسي ومن هم ب لقب استاذ مساعد (٩٩) تدريسي وبلقب مدرس (٧٥) تدريسي واخيرا ب لقب مدرس مساعد (٥١) تدريسي من الاناث، موزعين على (١٩) كلية اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية ومن الاختصاصات العلمية والإنسانية أي بنسبة (١٠%) من المجتمع الأصلي.

### ٣- أدوات البحث:

١. **إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج مالكوم بالدريج:** قامت الباحثتان ببناء أداة تكونت من (٧) مجالات وهي: القيادة الإدارية وتضمنت (٧) فقرات التخطيط الاستراتيجي وتضمن (٧) فقرات القياس والتحليل وادرة المعرفة وتضمن (٧) فقرات إدارة الموارد البشرية وتضمنت (٨) فقرات. إدارة العمليات وتضمنت (٧) فقرات. التركيز على المستفيد وتضمنت (٨) فقرات. نتائج الاداء وتضمنت (٧) فقرات. وعليه فقد تضمنت الأداة من (٥١) فقرة بصورتها الأولية، وقد أعطيت (٥) بدائل وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تم إعطاء الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

٢. **إدارة التخطيط:** قامت الباحثتان ببناء أداة تكونت من (٣) مجالات وهي: الرؤية وتضمنت (٧) فقرات. الرسالة وتضمنت (٧) فقرات. الاهداف وتضمنت (٧) فقرات وعليه فقد تضمنت الأداة من (٢١) فقرة بصورتها الأولية، وقد أعطيت (٥) بدائل وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تم إعطاء الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

### الخصائص السكيومترية لأدوات البحث:

أولاً: **صدق ادوات البحث** وتحققت الباحثتان من الصدق حسب عدة مؤشرات وكالاتي:  
أ. **الصدق الظاهري :** للحصول على مؤشر الصدق الظاهري قامت الباحثتان بعرض الادوات بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١٥) محكما من ذوي

الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والعلوم التربوية والنفسية، وذلك لإبداء آرائهم في مدى صلاحية وملاءمة العبارات في ضوء مجالاتها ولقد اعتمدت الباحثتان نسبة (٨٠%) فأكثر من موافقة المحكمين دلالة على صدق العبارات وبقيمة مربع كاي أكبر من القيمة الجدولية، ولتوضيح أكثر يمكن للباحثة إن تشرح الصدق الظاهري لكل أداة من أدوات البحث وهي كالآتي:

أ- مقياس إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج: بعد تحليل إجابات المحكمين على محتوى المقياس تبين أن جميع فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج قد حصلت على موافقة المحكمين بنسبة تتراوح ما بين (٨٠%) و (١٠٠%) وبلغت قيمة كاي المحسوبة على التوالي (١٥) و (٥.٤٠) وهي أعلى من قيمة كاي الجدولية (٣,٨٤) وبذلك تكون جميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١) .

أ- مقياس إدارة التخطيط: بعد تحليل إجابات المحكمين على محتوى المقياس تبين أن جميع فقرات مقياس إدارة التخطيط قد حصلت على موافقة المحكمين بنسبة تتراوح ما بين (٨٠%) و (١٠٠%) وبلغت قيمة كاي المحسوبة على التوالي (١٥) و (٥.٤٠) وهي أعلى من قيمة كاي الجدولية (٣,٨٤) وبذلك تكون جميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١)

ب- الصدق البنائي: تحققت الباحثتان من صدق البناء من خلال التحليل الإحصائي للفقرات وباعتماد الأساليب الآتية:

١. القوة التمييزية للفقرات: إن الهدف الأساسي من هذه الخطوة هو تحليل فقرات الأداة إحصائياً للتعرف على القوة التمييزية لكل فقرة اتضح أن جميع فقرات المقاييس دالة إحصائياً، لأن لها قيمة تائية محسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١٣٦)، وستوضح الباحثتان القوة التمييزية لكل مقياس من أدوات البحث في الجداول (٢)، (٣)

جدول (٢) يوضح تمييز الفقرات للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس إدارة الجودة الشاملة وفق انودج مالكولم بالدرج

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	الجدولية
١	٤.٣٦	٠.٨٨	٢.٨٣	٠.٩٩	١٢.٣٧	١.٩٦
٢	٤.٠٩	٠.٩٧	٢.٥٢	١.١٠	١١.٤٧	
٣	٤.٢٩	٠.٧٨	٢.٧٣	١.١٠	١٢.٤٠	
٤	٣.٩٧	١.٠٧	٢.٤٦	١.٠٦	١٠.٦٥	
٥	٣.٨٣	١.٠٤	٢.٤٣	١.٠٠	١٠.٣٨	
٦	٣.٨٥	١.٠٦	٢.٢٢	١.٠٦	١١.٥٧	
٧	٣.٨٢	١.٠٧	٢.٣١	١.٠٣	١٠.٨٨	
٨	٣.٧٠	١.٠٥	٢.٢٠	١.٠٦	١٠.٧١	
٩	٣.٦٦	١.٠١	٢.٣٢	١.٠٣	٩.٩٩	
١٠	٣.٩١	١.٠٢	٢.٣٤	١.٠١	١١.٦٣	
١١	٣.٩٩	٠.٩٩	٢.٥٠	١.٠٠	١١.٢٨	
١٢	٤.٠٥	١.٠١	٢.٣٩	٠.٩٢	١٢.٩٦	
١٣	٤.٠١	١.٠٠	٢.٤٠	٠.٩٩	١٢.١٥	
١٤	٣.٧١	١.١٨	٢.٣٢	٠.٩٧	٩.٦٩	
١٥	٣.٥٩	١.١٨	٢.٣١	٠.٩٩	٨.٨٦	
١٧	٣.٧٧	١.١٧	٢.٣٠	١.٠٦	٩.٩٤	
١٨	٤.٠١	٠.٩٨	٢.٣٣	٠.٩٧	١٣.١٠	
١٩	٣.٧٩	١.٠٨	٢.٢٧	٠.٩١	١١.٤٧	
٢٠	٣.٩١	١.٠١	٢.٤٨	١.٠٢	١٠.٦٣	
٢١	٤.٠٩	١.٠١	٢.٣٣	١.٠١	١٣.١٠	
٢٢	٣.٨٦	٠.٩٩	٢.٤١	٠.٩٦	١١.١٥	
٢٣	٣.٩٠	١.٠٥	٢.٣١	٠.٩٨	١١.٧٩	

٢٤	٤.٠٢	٠.٩٤	٢.٤٠	١.٠٢	١٢.٥٣
٢٥	٤.٢٦	٠.٨٥	٢.٣٥	١.٠٦	١٤.٨٨
٢٦	٤.٠٥	١.٠٢	٢.٤٠	١.٠٤	١٢.١٢
٢٧	٣.٩٥	١.١٠	٢.٤٠	٠.٩٦	١١.٠١
٢٨	٣.٨٤	١.٠٨	٢.٣٢	١.٠٠	١٢.٧٠
٢٩	٤.٠٤	١.٠٧	٢.٣٥	٠.٩٣	١٢.٧٠
٣٠	٣.٨٦	١.٠٦	٢.٢٦	٠.٩٩	١١.٨٦
٣١	٣.٧٩	١.٠٨	٢.٤٠	١.٠٣	٩.٩٨
٣٢	٣.٧٣	١.١٢	٢.٢٩	٠.٩٠	١٠.٧١
٣٣	٣.٦٩	١.٠٤	٢.٢١	١.٠٣	١٠.٧٩
٣٤	٣.٧٣	١.١٤	٢.١٦	٠.٨٨	١١.٦٨
٣٥	٣.٧٧	١.٠٠	٢.٣٣	١.٠٠	١٠.٧٨
٣٦	٣.٨٣	١.٠٥	٢.٣١	٠.٩٩	١١.٢٨
٣٧	٣.٨٤	١.٠٨	٢.٢٢	٠.٨٩	١٢.٣٣
٣٨	٢.٦٦	١.٠٦	٢.٢٦	٠.٩٧	١٢.٩٨
٣٩	٣.٩٣	١.٠٠	٢.٤٣	١.٠٠	١١.٢٩
٤٠	٣.٩٣	٠.٩٢	٢.٣٩	٠.٨٤	١٣.٢١
٤١	٣.٧٤	١.١٣	٢.٤٣	١.٠٨	٨.٩٨
٤٢	٣.٩٢	١.٠٢	٢.٣٨	١.٠٧	١١.١١
٤٣	٣.٧٧	١.١٢	٢.٣٧	١.٠٠	٩.٩٦
٤٤	٣.٧٦	١.١١	٢.٢٤	٠.٨٨	١١.٤٩
٤٥	٤.٠٠	٠.٩٥	٢.٣٥	١.٠٦	١٢.٣٨
٤٦	٣.٨٦	١.٠٣	٢.٣٣	٠.٩٩	١٠.٦٩
٤٧	٤.١٠	١.٠٣	٢.٣٤	٠.٩٧	١٣.٢٣
٤٨	٤.٠٥	٠.٩٤	٢.٣٣	٠.٩٩	١٣.٣٦
٤٩	٣.٩٠	١.١٣	٢.٣٠	١.٠٢	١١.١٨
٥٠	٤.٠٧	١.٠٧	٢.٥٣	١.٠٢	١١.١٤
٥١	٣.٩٥	١.٠٨	٢.٢٧	١.٠٣	١١.٩٦

جدول (٣) يوضح تمييز الفقرات للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس إدارة التخطيط

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	الجدولية
١	٣.٨٢	١.٠٣	٢.٣٧	١.٠٢	١٠.٧٠	١.٩٦
٢	٣.٦٤	٠.٩٨	٢.٢٠	٠.٩٣	١١.٣٨	
٣	٣.٦٣	١.٠٢	٢.٢٣	٠.٩٤	١٠.٧٢	
٤	٣.٤٦	١.١٦	٢.١٩	٠.٩٨	٩.٠٠	
٥	٣.٦٤	١.١٥	٢.٢٣	١.٠٢	٩.٧٩	
٦	٣.٦٢	١.١١	٢.٣٥	٠.٩٦	٩.٢٤	
٧	٣.٦٧	١.١١	٢.٣٨	١.٠٣	٩.١٢	
٨	٣.٨٤	١.١٨	٢.٢٨	١.٠١	١٠.٧١	
٩	٣.٨١	١.٠٨	٢.٣٧	٠.٩٤	١٠.٧٥	
١٠	٣.٧٧	١.١١	٢.٣٧	١.٠٧	٩.٧٠	
١١	٣.٦٩	١.٢٤	٢.٤٠	١.٠٣	٨.٥٣	
١٢	٣.٧٨	١.١١	٢.٤٦	٠.٩٦	٩.٥٤	
١٣	٣.٨٢	١.١٧	٢.٣٤	٠.٩٨	١٠.٣٦	
١٤	٣.٧٣	١.٠٧	٢.٢٦	٠.٩٦	١٠.٨٨	
١٥	٣.٨٠	١.٠٨	٢.٢٦	٠.٩٦	١٠.٥٢	
١٦	٣.٥٩	١.٢٣	٢.٢٨	٠.٩٤	٩.٠٠	
١٧	٣.٥٩	١.٢٤	٢.١٤	٠.٩٨	٩.٧٦	
١٨	٣.٥٣	١.١٦	٢.٤٠	١.٠٦	٧.٧٣	
١٩	٣.٦٠	١.٣٤	٢.٣٦	٠.٩٨	٨.٨٦	
٢٠	٣.٦٧	١.١٢	٢.٣١	٠.٩٩	٩.١٣	
٢١	٣.٤٨	١.٠٨	٢.٣٥	١.٠٧	٧.٩٢	

٢- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: عد البحث الحالي صادقاً بنائياً على وفق هذا المؤشر وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال استعمال معامل ارتباط بيرسون، وقد اختبرت دلالة الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتبين أنها دالة عند مستوى دلالة

(٠.٠٥) وبدرجة حرية (٢٥٣) لأن القيمة الجدولية البالغة (٠.١٢٤) أصغر من قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة وهذا تبين أن جميع الفقرات للمقاييس الثلاثة ذات دلالة إحصائية بمعنى ان جميع فقرات المقاييس الثلاثة تتمتع بصدق ومتميزة وفق هذا المؤشر، والجدول (٤)، (٥) تبين ذلك.

**جدول (٤) يوضح علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لفقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة**

رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس
١	٠.٥٧	٢٧	٠.٤٩
٢	٠.٥٤	٢٨	٠.٤٦
٣	٠.٥٣	٢٩	٠.٥١
٤	٠.٥٣	٣٠	٠.٤٩
٥	٠.٤٩	٣١	٠.٥٩
٦	٠.٥٥	٣٢	٠.٥٤
٧	٠.٥٣	٣٣	٠.٤٩
٨	٠.٥٣	٣٤	٠.٥٦
٩	٠.٥٠	٣٥	٠.٥١
١٠	٠.٥١	٣٦	٠.٥٤
١١	٠.٥٦	٣٧	٠.٥٧
١٢	٠.٥٧	٣٨	٠.٦٠
١٣	٠.٥٦	٣٩	٠.٥٥
١٤	٠.٥٢	٤٠	٠.٤٥
١٥	٠.٥٢	٤١	٠.٤١
١٦	٠.٥٥	٤٢	٠.٤٩
١٧	٠.٥٣	٤٣	٠.٥٢
١٨	٠.٥١	٤٤	٠.٥٠
١٩	٠.٥٢	٤٥	٠.٤٥
٢٠	٠.٥٠	٤٦	٠.٤٦
٢١	٠.٥٥	٤٧	٠.٤٩
٢٢	٠.٥٢	٤٨	٠.٤٨
٢٣	٠.٥٢	٤٩	٠.٤٣
٢٤	٠.٥٢	٥٠	٠.٤٦
٢٥	٠.٤٩	٥١	٠.٤٧
٢٦	٠.٥٣		

**جدول (٥) يوضح علاقة الفقرة بالدرجة الكلية ل فقرات مقياس إدارة التخطيط**

رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس
١	٠.٥٣	١٢	٠.٤٤
٢	٠.٤٤	١٣	٠.٣٨
٣	٠.٥٠	١٤	٠.٥١
٤	٠.٤٨	١٥	٠.٤٠
٥	٠.٥١	١٦	٠.٤٢
٦	٠.٥٥	١٧	٠.٤٢
٧	٠.٥٢	١٨	٠.٣٧
٨	٠.٥٥	١٩	٠.٤٠
٩	٠.٥٤	٢٠	٠.٣٣
١٠	٠.٥٤	٢١	٠.٣٥
١١	٠.٥٢		

٣- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال: دلت المعالجة الإحصائية على ان قيم معاملات الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية لان القيمة المحسوبة لها اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠.١٢٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٥٣) بمعنى ان جميع فقرات المقاييس مميزة وفق هذا المؤشر والجدول (٦)، (٧) توضح ذلك.

جدول (٦) يوضح معامل ارتباط فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية للمجال
١	القيادة الادارية	٧	١	٠.٦٨
			٢	٠.٦٢
			٣	٠.٦١



٠.٦٣	٤			
٠.٦٠	٥			
٠.٦٢	٦			
٠.٥٨	٧			
٠.٥٧	١	٧	التخطيط الاستراتيجي	٢
٠.٥٩	٢			
٠.٦٤	٣			
٠.٦٠	٤			
٠.٦٠	٥			
٠.٦٢	٦			
٠.٥٧	٧			
٠.٦٠	١	٧	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	٣
٠.٥٩	٢			
٠.٦٠	٣			
٠.٦١	٤			
٠.٥٥	٥			
٠.٥٦	٦			
٠.٦٣	٧			
٠.٦١	١	٨	إدارة الموارد البشرية	٤
٠.٥٨	٢			
٠.٥٨	٣			
٠.٥٩	٤			
٠.٦١	٥			
٠.٦٤	٦			
٠.٦٢	٧			
٠.٥٨	٨			
٠.٥٧	١	٧	إدارة العمليات	٥
٠.٥٦	٢			
٠.٥٨	٣			
٠.٥٨	٤			
٠.٥٦	٥			
٠.٥٠	٦			
٠.٥٤	٧			
٠.٤٨	١	٨	التركيز على المستفيد	٦
٠.٥٤	٢			
٠.٥٦	٣			

٠.٥٤	٤			
٠.٥٠	٥			
٠.٥٨	٦			
٠.٥٥	٧			
٠.٥٥	٨			
٠.٥٠	١	٧	نتائج الاداء	٧
٠.٥٧	٢			
٠.٥٣	٣			
٠.٥٥	٤			
٠.٥٣	٥			
٠.٥٩	٦			
٠.٥٨	٧			

جدول (٧) يوضح معامل ارتباط فقرات مقياس إدارة التخطيط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية للمجال
١	الرؤية	٧	١	٠.٦١
			٢	٠.٦٠
			٣	٠.٥٧
			٤	٠.٦٣
			٥	٠.٦٣
			٦	٠.٦٢
			٧	٠.٥٧
٢	الرسالة	٧	١	٠.٥٦
			٢	٠.٦١
			٣	٠.٦٥
			٤	٠.٦٣
			٥	٠.٥٤
			٦	٠.٥٩
			٧	٠.٥٧
٣	الاهداف	٧	١	٠.٦٤
			٢	٠.٦٢
			٣	٠.٦٦

٠.٥٤	٤			
٠.٥٩	٥			
٠.٥٧	٦			
٠.٥٣	٧			

ثانياً: ثبات أدوات البحث: اعتمدت الباحثتان طريقتين لقياس الثبات وهما:

- ١- إعادة الاختبار: طبقت المقاييس على عينة الثبات البالغ عددها (٥٠) تدريسي كما يوضح جدول (٥٠) من خارج عينة البحث وبطريقة العينة العشوائية وكانت المدة الفاصلة بين التطبيقين (١٤) يوماً ثم أُعيد التطبيق على العينة نفسها، وبحساب معامل الارتباط بين الدرجات لأفراد العينة في التطبيق الأول وبين درجاتهم في التطبيق الثاني بلغ معامل الثبات (لمقياس إدارة الجودة ٨٢%) اما مقياس إدارة التخطيط فبلغ ثباته ٧٩% وهو معامل ارتباط جيد حسب الدلالة الإحصائية
- ٢- معادلة الفا كرونباخ: تعد من أكثر الطرق شيوعاً، وبالإمكان الوثوق بنتائجها، وهذا النوع من الثبات يحسب معامل اتساق الأسئلة، أي قوة الارتباط بين فقرات المقياس (الاتساق الداخلي) (ابو حطب وآخرون، ١٩٨٢:٨٢). إذ بلغ معامل ثبات بهذه الطريقة (لمقياس إدارة الجودة ٩٢%) وبلغ ثبات مقياس إدارة التخطيط الوسائل الإحصائية: اعتمدت الباحثتان في جميع المعالجات الإحصائية على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

## الفصل الرابع عرض نتائج البحث

### عرض النتائج وتفسيرها:

الهدف الأول: التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسيين في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد:

لتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على أداة إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج ويتضح من الجدول (٨) وجود فروق بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة (التدريسيين)، وهذا مؤشر على أن رؤساء الاقسام في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد يمتلكون إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج في عملهم من وجهة نظر التدريسيين

جدول (٨) المعالجات الاحصائية لعينة واحدة لتعرف على إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج

مستوى دلالة ٠.٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١.٩٦	٢٢.٣٩	٢٣.١٤٤	١٥٣	١٨٤.٠٢٥	٢٧٨	٢٧٩	إدارة الجودة الشاملة

ولتعرف على مجالات إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسيين في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد أظهرت النتائج الاتي وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) المعالجات الاحصائية لعينة واحدة لتعرف على مجالات إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج

مستوى دلالة ٠.٠٥	القيمة التائية	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	المجالات
------------------	----------------	-------------------	----------------	-----------------	-------------	--------	----------

الجدولية	المحسوبة							
دالة احصائياً	١.٩٦	١٩.٥٦	٤.١٣٩	٢١	٢٥.٨٤٩	٢٧٨	٢٧٩	القيادة الادارية
		١٥.٣٧	٤.٥٥٩	٢١	٢٥.١٩٧			التخطيط الاستراتيجي
		١٣.٧٨	٤.٦٢٦	٢١	٢٤.٨١٧			القياس والتحليل وإدارة المعرفة
		٢٦.٧٦	٥.٢٣١	٢٤	٢٩.٣٨٣			إدارة الموارد البشرية
		١٧.٨٤	٤.٧٢٠	٢١	٢٦.٠٤٣			إدارة العمليات
		٢٣.٨٤	٥.٣٠٢	٢٤	٢٨.٤٥٥			التركيز على المستقبل
		١٢.٤٩	٤.٣٨٢	٢١	٢٤.٢٧٩			نتائج الاداء

**الهدف الثاني: التعرف على واقع إدارة التخطيط لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسين في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد:** يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة (التدريسين)، وهذا مؤشر على أن رؤساء الاقسام في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد يمتلكون إدارة تخطيط في عملهم من وجهة نظر التدريسين

#### جدول (١٠) المعالجات الاحصائية لعينة واحدة لتعرف على إدارة التخطيط

المتغير	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
						المحسوبة	الجدولية
إدارة التخطيط	٢٧٩	٢٧٨	٦٨.٣٢٦	٦٣	١٤.٦٠٣	٦.٠٩	١.٩٦

ولتعرف على مجالات إدارة التخطيط لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسين في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد: فقد أظهرت النتائج وجدول (١١) يوضح ذلك.

### جدول (١١) المعالجات الإحصائية لعينة واحدة لتعرف على مجالات إدارة التخطيط

المجالات	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى دلالة ٠.٠٥
						المحسوبة	الجدولية	
الرؤية	٢٧٩	٢٧٨	٢٣.١٣٢	٢١	٥.٩٥٦	٥.٩٨	١.٩٦	دالة إحصائياً
الرسالة						٦.٠٠		
الاهداف						٣.٩١		

الهدف السادس: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسين تبعاً لمتغيرات البحث الآتية: -

أ- الجنس (ذكور - إناث) ب- اللقب العلمي (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد)

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، تم استخراج تحليل التباين الثنائي بتفاعل بين متوسط درجات الجنس واللقب العلمي من وجهة نظر التدريسين وكما مبينة في الجدول (١٢).

### جدول (١٢)

المعالجات الإحصائية لتحليل التباين الثنائي وبتفاعل للفرق بين متوسط درجات الجنس واللقب العلمي في إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	
				المحسوبة	الجدولية
الجنس	٦.٩٢١	١	٦.٩٢١	٠.٠١٣	٣.٨٤
اللقب العلمي	١٥٢٣.٨٩١	٣	٥٠٧.٩٦٣	٠.٦٤٨	٢.٦٠
الجنس x اللقب العلمي	٢٣٤٨.٢٢٤	٣	٧٨٢.٧٤١	١.٤٥٥	٢.٦٠
الخطأ المتبقي	١٤٥٧٢٤.٢٤١	٢٧١	٥٣٧.٧٢٧		
المجموع الكلي	١٤٩٦٠٣.٢٧٧	٢٧٨			

ويتضح من الجدول (١٢) والخاص بتحليل التباين الثنائي وبتفاعل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسين

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسين

٣. على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تبعاً لتفاعل متغيري الجنس واللقب العلمي.

الهدف السابع: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدارة التخطيط لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات البحث الآتية: - أ- الجنس (ذكور - إناث)

ب- اللقب العلمي (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد)

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لإدارة التخطيط، تم استخراج تحليل التباين الثنائي بتفاعل بين متوسط درجات الجنس واللقب العلمي من وجهة نظر التدريسين وكما مينة في الجدول (١٣).

جدول (١٣) المعالجات الاحصائية لتحليل التباين الثنائي وبتفاعل للفرق بين متوسط درجات الجنس واللقب العلمي

في إدارة التخطيط

القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
الجدولية	المحسوبة				
٣.٨٤	٠.٠٢١	٩.٤٥٢	١	٩.٤٥٢	الجنس
٢.٦٠	٠.٤٣٠	٤٤٧.٧٥٠	٣	١٣٤٣.٢٥١	اللقب العلمي
٢.٦٠	٢.٠٦٢	١٠٤٠.٨٠٧	٣	٣١٢٢.٤٢٢	الجنس x اللقب العلمي
		٥٠٤.٥٣١	٢٧١	١٣٦٧٢٨.١٣٥	الخطأ المتبقي
			٢٧٨	١٤١٢٠٣.٢٦	المجموع الكلي

ويتضح من الجدول (١٣) والخاص بتحليل التباين الثنائي وبتفاعل لإدارة التخطيط من وجهة نظر التدريسيين الاتي:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة التخطيط من وجهة نظر التدريسيين

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة التخطيط من وجهة نظر التدريسيين

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التخطيط تبعاً لتفاعل متغيري الجنس واللقب العلمي.

### الفصل الخامس

#### الاستنتاجات:

١- أن رؤساء الاقسام في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد يمتلكون إدارة الجودة الشاملة وفق أنموذج مالكولم بالدريج في عملهم من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

٢- أن رؤساء الاقسام في الكليات الأهلية الجامعة لمحافظة بغداد يمتلكون إدارة تخطيط في عملهم من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية، تبعاً لتفاعل متغيري الجنس واللقب العلمي.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة التخطيط من وجهة نظر الهيئة التدريسية، تبعاً لتفاعل متغيري الجنس واللقب العلمي.

#### التوصيات

١- ضرورة تدريب وتنقيف القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بالجامعة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها حتى تتكون القناعات لديهم لتطبيقها.



٢- اعتماد إدارة تخطيط رئيسية متكاملة خاصة بالنجاح التنظيمي توضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الأهداف

#### المقترحات:

- ١- إجراء دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة المقترحة المماثلة لها في الجامعات الحكومية.
- ٢- إجراء دراسة مماثلة عن معايير مالكولم بالدريج للجودة التعليمية في الجامعات الحكومية.
- ٣- إجراء دراسة مماثلة عن علاقة إدارة التخطيط بالتميز الاداري في الكليات الاهلية.



## المصادر

أولاً: المصادر العربية:

\*القران الكريم

- ١- إدريس، ثابت، وجمال الدين المرسي، ٢٠٠٢، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٢- بدر، فاطمة، الصباغ معاذ، ٢٠٢٠، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- ٣- بركات، منال، ٢٠٠٧، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ٤- بلية، ٢٠١٩، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم، الاساسيات، شروط التطبيق) القاهرة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- ٥- جامعة كربلاء ٢٠١٨، سبل ارتقاء الجامعات العراقية ضمن التصنيف العالمي للجامعات، وقائع الندوة الحوارية، قسم إدارة الازمات في مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة كربلاء، العراق.
- ٦- الجبوري، وداد مهدي مجيد، ٢٠٠٥، بناء أنموذج لتطوير عملية جامعة بغداد، كلية التربية أبن الهيثم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) بغداد، العراق.
- ٧- حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٢، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة ، ط ١، عمان.
- ٨- الحولي، عليان عبد الله، ٢٠٠٥: القسم الأكاديمي في الجامعة، المفهوم والدور، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الاسلامية، مجلد ١، عدد ٢، غزة.
- ٩- خليفة، ابتسام سالم، ٢٠١٩، التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية العدد ١٥،

- ١٠ - خليفة، عصام الدين محمد ابو العينين، ٢٠٢٠، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- ١١ - الدوري، زكريا ، ٢٠٠٥، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري ، الأردن.
- ١٢ - السروي، احمد، ٢٠١٩، أساسيات الإدارة الحديثة، الدولية للكتب العلمية، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- ١٣ - شعبان، أياد عبد الله، ٢٠٠٩، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الطبعة الأولى، دار زهران ، عمان.
- ١٤ - عبد العال، ياسر علي عليان، ٢٠١٨، درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الجامعة من الهيئتين الأكاديمية والإدارية، اطروحة دكتوراه، جامعة ال البيت، كلية العلوم التربوية، الإدارة التربوية والاصول، الأردن.
- ١٥ - عبد الله، مي حمودي، ٢٠١١، أهمية التعليم الجامعي الأهلي في العراق للمدة (١٩٨٨/١٩٨٩ - ٢٠٠٦/٢٠٠٧)مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والعشرون.
- ١٦ - عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٠، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل ، عمان، الاردن.
- ١٧ - فتحي، سرحان ، ٢٠١٤، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، الشريف ماس ، القاهرة.
- ١٨ - قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨.
- ١٩ - الكرخي، مجيد، ٢٠١٤، "التخطيط الاستراتيجي -عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج ، عمان الأردن.

- ٢٠- مراد، أسماء صالح، ٢٠٠٩، معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.
- ٢١- ملحم، سامي محمد، ٢٠٠٦، القياس والتقييم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة ، عمان، الأردن.
- ٢٢- ناصر، أسراء حسين، ٢٠١٦، الاستثمار الخاص في التعليم العالي، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد رسالة ماجستير غير منشورة ، العراق.
- ٢٣- النجار، فريد راغب، ٢٠٠٢، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط٢، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٢٤- اليحيوي، صبرية، ٢٠١١، معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد٧، عدد ١.

#### المصادر الأجنبية:

- ١- Baldrige, (٢٠١٦), Baldrige Performance Excellence Program National Institute of Standards and Technology (NIST), United States.
- ٢- Berings, Dries M. M., (٢٠٠١), Reconciling Competing Values as a prerequisite of Total Quality Initiatives in colleges in Flanders, Dissertation, Abstract International, Flanders, Belgium.
- ٣- Bethel, Sheila Murray, (٢٠٠٩), New breed of leader: ٨ leadership qualities that matter most in the real world what works, what doesn't, and why, Sage publishing, New York, United State.
- ٤- Karen, Oljemark, (٢٠١٩), Strategic Planning in Higher Education: Lessons Learned from the Leaders at One Canadian Institution,

Department of Integrated Studies in Education Faculty of Education  
McGill University Montreal, Quebec, Canada .

Krajewski, Lee, J., Ritzman Larry, O., & Malhotra Manoj, K., (٢٠١٠),  
Operations Management, ٩ th Ed., Pearson Education, Inc., New

