

دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار
The role of quality management and its impact on institutional performance: a field study at the University of Anbar

علي جبير مصطفى الهيتي
alialheety1979@gmail.com

أ.م.د. عبد السلام علي حسين النوري
salamalnoori@yahoo.com

كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة الأنبار

تاريخ استلام البحث 2021/ 8 /21 تاريخ قبول النشر 2021/10 /1 تاريخ النشر 2021/10 / 28

المستخلص:

أصبح موضوعي الجودة والاداء المؤسسي، ميداناً علمياً مرغوباً للبحث والنقضي والمناقشة باعتبارهما مصطلحين تنافسيين أكاديميين تتجسد من خلالهما منهجية واليات التميز في التصنيفات العالمية للجامعات، حتى اضحى حصيلة تفاعل بين صناعات القرار في الجامعات والمستفيدين في رسم سياستها وتطوير برامجها. وأصبح هذا الميدان في مقدمة اهتمامات المؤسسات التعليمية والاكاديمية المهتمة بتبني مواقع مرموقة لها او تحسين ادائها من خلال تبني برامج الجودة والدخول في مضمار التميز. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤل الآتي: هل لإدارة الجودة دور مباشر في الأداء المؤسسي؟ وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات ظهر من بينها أن وجود تأثير معنوي لإدارة الجودة في الأداء المؤسسي في الجامعات المبحوثة، واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في توضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، ووضع وسائل وآليات تفصيلية يمكن تطبيقها على الواقع الميداني للجامعة المبحوثة لتأشير الاتجاهات الإيجابية والسعي لتقليل الاتجاهات السلبية، فضلاً عن اقتراح إجراء عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة ، الأداء المؤسسي ، جامعة الأنبار

Abstract:

Quality and institutional performance issues have become a desirable scientific field for research, investigation and discussion, as they are academic competitive terms through which the methodology and mechanisms of discrimination are included in the global sites of universities, as a result of the interaction between decision makers in universities and beneficiaries in formulating policies and developing their programs. This field has become at the forefront of the interests of educational and academic institutions interested in adopting prestigious sites or improving their performance through the adoption of high-quality programs and entry in the field of excellence. In general, the research attempts to answer the following question: Does quality management have a direct role in institutional performance? The study reached a set of conclusions, among which it appears to have a moral impact of quality management on the institutional performance in the universities that were searched for, and the study ended with a set of those and suggestions that clarify the relationships between the study variables and their dimensions and the ways and means of universities in detail that could be in the university field , The research indicates positive trends and the pursuit of reducing negative trends, as well as proposing a number of future studies and research that constitute the study variables.

Keywords: Quality Management, institutional performance.

المقدمة:

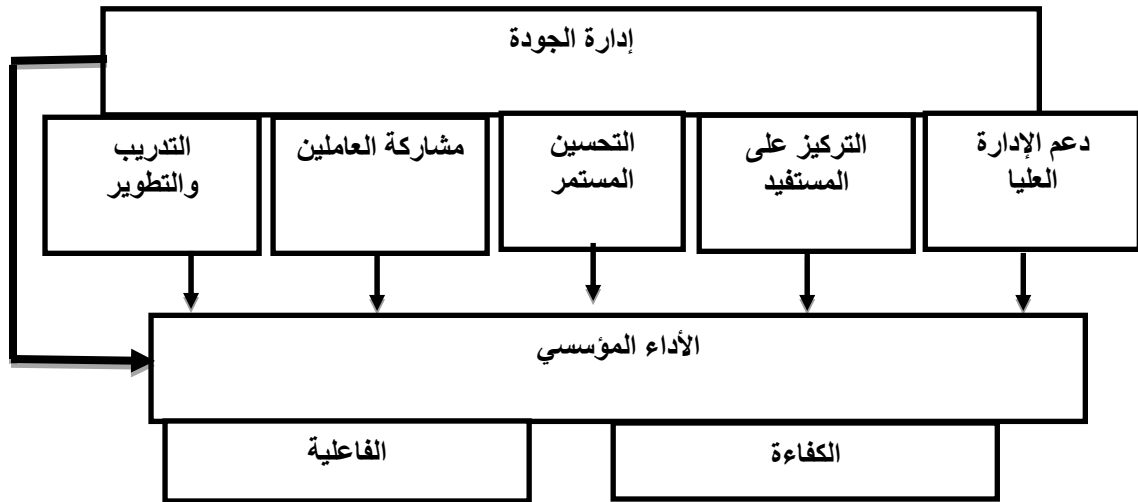
تتجه المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الوقت الحاضر إلى إتباع أساليب وطرق جديدة تمكنها من البقاء والنمو في السوق، وايضا مواجهة المنافسة الشديدة بين المؤسسات، علاوة على ذلك ان البيئة الديناميكية والتغيرات الشديدة التي سادت المؤسسات التعليمية في العالم والتي يتنافس الجميع فيها من اجل الوصول إلى اداء عالي الكفاءة ، وكذلك التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات التعليمية نتيجة الفجوة الحاصلة بين اداء جامعاتنا العربية وبين الجامعات الاجنبية والبطء الشديد في الاستجابة لمتغيرات البيئة من اجل امتلاك الميزة التنافسية المستدامة لتعزز إمكاناتها والرضا لدى المستفيدين ، لذا يجب على الجامعات العراقية بصورة عامة وجامعة الانبار بصورة خاصة أن تعمل على الارتقاء بأدائها لمواكبة التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة وكذلك الدفع بعجلة التطور والرقى الى اعلى مستوياته . ان الدور الكبير الذي تقوم به الجامعات من خدمة المجتمع في شتى مجالات الحياة حيث أصبحت تشكل احد أهم الركائز الأساسية في عملية دفع عجلة الاقتصاد الوطني ، ولهذا فان تحقيق الأهداف وحدها لم يعد الغايات التي تقف عندها جهود المؤسسات ، إنما أصبح الوصول الى اعلا درجة من تحقيق مستوى عال من التميز بالأداء وهو الهدف الاساسي لكل الجامعات تسعى لبلوغه ، ولكي يتحقق ذلك يتطلب من جامعة الانبار ان تهتم بتطبيق ادارة الجودة وهذا من خلال وضع العديد من الخيارات الاستراتيجية التي تؤمن للجامعة الاداء عالي المستوى لأعضاء المؤسسة ولكي تتمكن من تطبيق اجراءات الادارة الحديثة ونستطيع مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة .

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: إن مشكلة البحث هذه مشكلة واسعة ومفتوحة غير محددة النهايات، إذ تأخذ معضلاتها الفكرية والتطبيقية أبعاداً شتى، ربما لأنها معضلة معرفية جدلية في طبيعتها، فضلاً عما تكتسبه تلك المعضلة على أرض الواقع من أهمية وتأثير بالغين مما يضيف لها أبعاداً وتعقيدات أخرى من خلال متغيرات الدراسة (إدارة الجودة، والأداء المؤسسي) ، ولا شك من ان ذلك يبقي التساؤل قائماً حول مدى توافر معايير تؤهل في استحضار الجامعات لتبني إدارة الجودة لتعزيز من خلالها للأداء المؤسسي ولارتقاء بمستوى تقديم الأفضل للجهات المستفيدة من خدماتها.

ثانياً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي: 1/ إظهار وتشخيص واقع إدارة الجودة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الانبار موضوعة الدراسة. 2/ تحديد الفجوة بين النظرية والواقع العملي لمخرجات الجامعة التي تطمح الوصول إليه بعد تبني اوجه التميز.

ثالثاً: النموذج الفرضي للبحث: الأنموذج من التقنيات الحديثة في العلوم الاجتماعية بشكل عام وفي حقل التنظيم بشكل خاص، فهو تعريف للظواهر والعمليات لتكون دليلاً للتفكير في العمل على اتخاذ القرار، وهو تمثيل مبسط لمكونات منهج الدراسة يساعد على فهم طبيعة العوامل المؤثرة فيه والعلاقات بينهما كما يقدم وصفاً للإجراءات والعمليات لبناء المنهج في اطار الفكر التطبيقي ، كما في الشكل الآتي (1).



شكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان

رابعاً: فرضية البحث:

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الجودة في أبعاد الأداء المؤسسي، وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين فرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الجودة (دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، والتدريب والتطوير) في بعد الكفاءة
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد إدارة الجودة (دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، والتدريب والتطوير) في بعد الفاعلية

خامساً: منهج البحث

أعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بعده من مناهج البحث العلمي الذي يصف متغيرات البحث، وتفسيرها وتحليلها، ومقارنتها، وتقييمها للوصول إلى نتيجة بشأن طبيعة العلاقة فيما بينها.

سادساً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: لقد اختيرت جامعة الانبار مكاناً لتطبيق البحث.
- 2- الحدود البشرية: تم إعتتماد المستويات الإدارية العليا والوسطى ممن يشغلون منصب (عمداء، معاوني عمداء، ورؤساء الأقسام) في الجامعة المبحوثة، كقادة استراتيجيين، وممثلين لمجتمعها الإحصائي والبالغ عددهم (129) مسئولاً.
- 3- الحدود الزمانية: لقد امتدت الحدود الزمانية للبحث للفترة الممتدة من 2019/1/13 (والتي تتضمنها فترة الحصول على الموافقات الرسمية من الجامعة المبحوثة لغرض توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة في البحث) ولغاية 2020/6/15 إطار زمنياً للبحث.

- 1- سابعاً: أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثان على المصادر العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإغناؤها بالمعلومات الكافية والمتمثلة

أ. المقابلات الشخصية: وتضمنت اجراء عدد من المقابلات عبر وسائل التواصل الالكتروني مع قيادات جامعة الأنبار ورؤساء الاقسام العلمية كليات الجامعة موضوعة الدراسة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها .

ب. الموقع الالكتروني للجامعة: اطلع الباحث على والوثائق الكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف الوقوف على أساليب التوثيق واسترجاع المعلومات والحفظ والتعامل مع ما تحمله هذه الوثائق من تمثيل معرفة ضمنية ضرورية.

ت. استبانة الدراسة: وتعد الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة (ملحق) حيث تضمنت الاستبانة بشكلها النهائي بعد اجراء التعديلات على شكلها الأولي

إذ إعتد الباحثان في إعداد العبارات المتعلقة بإدارة الجودة على ، (Wanza,2017) ، (العبيدي ، 2019) ، إما العبارات المتعلقة بالأداء المؤسسي فقد تم اعتماد كل من (Legrand et al,2013) ، (الحيدري، 2017).

المبحث الثاني: الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: إدارة الجودة:

1- مفهوم الجودة: عرفت الجودة بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع مركزاً على الفشل في تلبية توقعات ورغبات المستفيد، وكذلك الفشل في تلبية متطلبات وخصائص الأداء، فضلاً عن التأثيرات الجانبية كالتلوث، والضوضاء، وغيرها... (النجار، 2010، 46). كما تم تعريف الجودة على أنها مطابقة المواصفات، وجودة التصميم من وجهة نظر المؤسسة، أما من وجهة نظر المستفيد فتعني الملائمة للاستخدام، وتحقيق الرفاهية من وجهة نظر المجتمع (البرواري وباشوية، 2011: 141). وعرفت أيضاً بأنها التميز الفطري المطلق والمعترف به عالمياً كعلامة للمعايير التي لا هواده فيها والإنجاز العالي (Sallis, 2012:11)

2- مفهوم إدارة الجودة: أتفق (Mckee,2012) ، (Krajewski,2013) ، (الحيدري، 2017) ، (Oschman,2017) ، (Wanza,2017) ، (Stevenson,2018) ، (العبيدي، 2019) على أن إدارة الجودة تتمثل بالاتي:

أ- دعم الإدارة العليا: يؤكد الخبراء الذين يعملون في مجال إدارة الجودة على إن أهم العوامل التي تضمن تطبيق نجاح إدارة الجودة هو دعم الإدارة العليا ومدى التزامها للجودة (Slack & Michael,2015). ويمكن ان نعرف الإدارة العليا بانها القدرة على قيادة المؤسسة في السعي المستمر لتحقيق أهدافها الطويلة الأجل، من خلال ممارستها لوظائفها والتي تتكون من التزام الإدارة العليا، ومشاركة الإدارة العليا، وتفويض الصلاحيات، وتعلم الإدارة العليا (الجبوري، 2005: 63). حيث تأتي أهمية الإدارة من خلال اقرار وتطبيق الجودة وامتلاكها القدرة على تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ومن خلال تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين (مبارك، 2014: 25) وبناء علاقات قوية معهم كونهم اهم مورد بالنسبة لها (Alazemi,2013:7).

- ب- التركيز على المستفيد: أن إرضاء الزبون هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة إذ يمثل حاجات ورغبات المستفيد القوة الدافعة والمطلوبة من أجل انطلاق العمليات الإدارية، والعمل على تلبية تلك الاحتياجات والرغبات والتطوير والتحسين المستمر لتلك المتطلبات من أجل تحقيق الرضا للمستفيد، ويمكن تعريف المستفيد على أنه المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى السلعة أو الخدمة والذي لديه الرغبة والقدرة على الشراء، وان العامل الرئيس في بقاء الجامعة هو الزبون أو المستفيد (Brun,2011:23).
- ج- التحسين المستمر: تنطلق فكرة التحسين المستمر من أساس مفاده أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، وهذا يعني أن التحسين لا يقتصر على الخدمات التي تقدمها الجامعة إنما يشمل الجامعة ككل وجميع ما يتصل بها، حيث تركز فلسفة التحسين المستمر التي تعتبر جوهر إدارة الجودة الشاملة في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات التي تقدم خلالها الخدمات محسناً وضمن نطاق الواجبات اليومية للمسؤولين والموظفين (الربيعي،2013: 51).
- د- مشاركة العاملين: ان تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بمدى مكانتهم وأهميتهم بالمؤسسة وإن المشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في جميع المستويات الإدارية كلاً حسب تخصصه من خلال إعداد ووضع أهداف وخطط المؤسسة (العلي، 2008: 39)
- هـ- التدريب والتطوير: ان تدريب وتطوير الموظفين مبدأ أساسي لإدارة الجودة والذي يمثل أفضل الطرق لتحسين مستوى العاملين (Davis, 2014:14). إذ كلما كانت البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة تضم جميع الموظفين في الجامعة كلما زاد نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة، لتتضمن عملية تأهيل الموظفين في المؤسسة بالمهارات السلوكية من أجل القيام بالواجبات المناطة بهم، وتعزيز الثقة بأنفسهم من أجل اتخاذ قرارات صائبة (Russell&Taylor,2011:67).

ثانياً: الأداء المؤسسي

يتضمن هذا المحور الآتي:

- 1- مفهوم الأداء المؤسسي: أوضح (Wheelen & Hunger , 2010, 678) الأداء المؤسسي بأنه النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة بفعل الأنشطة التي تمتلكها مؤسسات الأعمال. فيما عرف (Molina & Callahana,2010:389). الأداء المؤسسي على أنه النتيجة النهائية التي تهدف إلى تحقيقها إدارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية. في حين عرف (Gavrea,et.al,2011:287) الأداء المؤسسي على أنه قدرة إدارة المؤسسة على تحليل البيئة واستغلال الفرص المتاحة لاستخدام مواردها بالشكل الأمثل من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ان الأداء المؤسسي هو مجموعة النواتج التي حققتها المؤسسة عبر استخدام مواردها المتاحة (محمد ومحمد، 2020 :22). ويعتبر الاداء المؤسسي المحصلة النهائية لأنشطة الجامعة.
- 2- مقاييس الأداء المؤسسي: أتفق (محمد ومحمد، 2020 :22)، (الحيدري 2017 :7)، (العبيدي 2019 :97) (Nikpour,2017:69) (Simons&Rowland,2011:175)، على أن مقاييس الأداء المؤسسي تتمثل بالآتي:

أ- الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات من خلال أنجاز الكثير بأقل ما يمكن (Kang&snell,2007:236). ويرى (Kinicki&Williams,2018:5) الكفاءة بأنها الوسيلة لتحقيق الأهداف الجامعية من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثالية، وعرف (Daft, 2004:60) الكفاءة بأنها

الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين للمخرجات بكلفة أقل، أي عدم إهدار موارد المؤسسة، ويعد مؤشر الكفاءة من المؤشرات المهمة في عملية تحسين الأداء المؤسسي، إذ أنه يعتمد الرشد والعقلانية في استخدام ما متاح للجامعة من موارد لتحقيق أهدافها.

ب- الفاعلية: يُشير مفهوم الفاعلية غالباً بعمل الأشياء الصحيحة والتي هي أنشطة العمل التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها، لذلك تسعى المؤسسات لأن تكون فاعلة لإنجاز أهدافها، من خلال تأدية مهامها بالمستوى المطلوب (الملا، 2009: 85). وعرف (الشماع وحمود ، 2000: 342-348) الفاعلية بأنها قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. ويرى (Mcshane&Glinoe,2018:16) الفاعلية تعني قدرة الجامعة على التكيف والبقاء والنمو باختلاف طبيعة أهدافها التي تسعى لتحقيقها، بينما عرفها (دحام عودة، 2012: 104)، وبهذا فلا بد للجامعة أن تكون قادرة على أنجاز أهدافها ولديها القدرة على التكيف مع بيئتها وأيضاً القدرة على التطور بشكل مستمر.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

1. أولاً: وصف الجامعات المبحوثة ومبررات اختيارها: تم اختيار جامعة الانبار ميداناً للبحث وذلك للأسباب الآتية:
 1. تتماشى طبيعة البحث وأهدافه مع واقع الجامعة المبحوثة من حيث النشاط العلمي والقيادي.
 2. تتمتع الجامعة المبحوثة بعقلية القيادة التي يمثلها القادة الأكاديميون ، الذين لديهم القدرة على تقديم الخطط الاستراتيجية التي تتضمنها الجودة ، وهذا يتماشى مع طبيعة عمل القيادة الأكاديمية.
 3. تعاون ودعم الجامعة المبحوثة الباحث في الحصول على المعلومات اللازمة لإكمال متطلبات البحث.
 4. أهمية الدور الذي تلعبه الجامعة المبحوثة في البناء الفكري والمعرفي والاجتماعي للمجتمع الذي تعمل فيه.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين: تمثلت عينة البحث القيادات الأكاديمية في جامعة الانبار متمثلة بـ(العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام)، وهي عينة قصدية، وقام الباحثان بتوزيع (135) استمارة استبيان (ملحق 1) على العينة المبحوثة، وتم استرجاع (129) استمارة، أي أن عدد الإستمارات الصالحة ما يعادل (95%) من المجتمع الأصلي.

ثالثاً اختبار فرضية البحث

الفرضية (H0): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الجودة في ابعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية (H1): يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الجودة في ابعاد الأداء المؤسسي.

إذ اعتمد التحليل على نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 0.548 + 0.833 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين إدارة الجودة في الأداء المؤسسي (172.353) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة في الأداء المؤسسي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.576) يتضح بان إدارة الجودة تفسر ما نسبته (57%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء

المؤسسي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.759) بان زيادة إدارة الجودة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (75%)، بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.913)، بمعنى عندما يكون إدارة الجودة مساوياً للصفر فإن الأداء المؤسسي لن يقل عن قيمة (α) ويلاحظ مما سبق أن طبيعة إدارة الجودة التي تسيري عليها الجامعة المبحوثة لها دور مؤثر على أداء المؤسسي، فكما كان هناك إدارة جودة تهتم بتبني أداء مؤسسي كلما ساعد ذلك على زيادة قوة التأثير في تحقيق النجاح والوصول الى مستويات عالية في تقديم خدمات تنسم بالجودة وبالتالي الارتقاء بالأداء المؤسسي كما في الجدول رقم (1)

جدول (1) تحليل ابعاد إدارة الجودة في الأداء المؤسسي								
الدالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير المعتمد	ابعاد متغير إدارة الجودة
معنوي	0.000	3.94	35.489	0.218	0.467	1.870	الأداء المؤسسي	دعم الإدارة العليا
معنوي	0.000		88.520	0.411	0.641	2.130		التركيز على المستفيد
معنوي	0.000		62.839	0.331	0.575	1.962		التحسين المستمر
معنوي	0.000		92.639	0.422	0.649	2.409		مشاركة العاملين
معنوي	0.000		89.705	0.414	0.643	2.267		التدريب والتطوير
معنوي	0.000		172.353	0.576	0.759	0.913		إدارة الجودة

الجدول : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss V.23

يُشير الجدول (2) إلى وجود تأثير معنوي لإدارة الجودة المتبناة في الدراسة وهي (دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب والتطوير) بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء المؤسسي كمتغير تابع على مستوى الجامعة المبحوثة، ومن خلال متابعة معاملات (β) وقيم (R^2) معامل التحديد، تبين أن أعلى تأثير لتلك الأبعاد يعود إلى مبدأ دعم الإدارة العليا، يليها بالدرجة الثانية مبدأ التحسين المستمر، ثم جاء تأثير مبدأ التركيز على المستفيد بالدرجة الثالثة، ومبدأ التدريب والتطوير بالدرجة الرابعة وأخيراً مبدأ مشاركة العاملين بالدرجة الخامسة. وفيما يأتي توضيح تحليل تأثير كل مبدأ من إدارة الجودة في الأداء المؤسسي.

1- تأثير مبدأ دعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1.870 + 0.467 (X)$$

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد دعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي (35.489). وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها في الأداء المؤسسي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.218) يتضح بان بعد دعم الإدارة العليا تفسر ما نسبته (21%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.467) بان زيادة بعد دعم الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الأداء المؤسسي بنسبة (46%)، بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.870)، بمعنى عندما يكون بعد دعم الإدارة العليا مساوياً للصفر فإن الأداء المؤسسي لن يقل عن قيمة (α)

2- تأثير مبدأ التركيز على المستفيد في الأداء المؤسسي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.130 + 0.641 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التركيز على المستفيد في الأداء المؤسسي (88.520). وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها في الأداء المؤسسي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.411) يتضح بان بعد التركيز على المستفيد تفسر ما نسبته (41%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.641) بان زيادة بعد التركيز على المستفيد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الأداء المؤسسي بنسبة (64%)، بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.130)، بمعنى عندما يكون بعد التركيز على المستفيد مساوياً للصفر فإن الأداء المؤسسي لن يقل عن قيمة (α)

3- تأثير مبدأ التحسين المستمر في الأداء المؤسسي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 1.962 + 0.575 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التحسين المستمر في الأداء المؤسسي (62.839). وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها في الأداء المؤسسي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.331) يتضح بان بعد التحسين المستمر تفسر ما نسبته (33%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.575) بان زيادة بعد التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الأداء المؤسسي بنسبة (57%)، بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.962)، بمعنى عندما يكون بعد التحسين المستمر مساوياً للصفر فإن الأداء المؤسسي لن يقل عن قيمة (α).

4- تأثير مبدأ مشاركة العاملين في الأداء المؤسسي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.409 + 0.649 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد مشاركة العاملين في الأداء المؤسسي (92.639) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مشاركة العاملين في الأداء المؤسسي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.422) يتضح بان بعد مشاركة العاملين تفسر ما نسبته (42%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.649) بان زيادة بعد مشاركة العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (64%)، بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.409)، بمعنى عندما يكون بعد مشاركة العاملين مساويا للصفر فان الأداء المؤسسي لن يقل عن قيمة (α).

5- تأثير مبدأ التدريب والتطوير في الأداء المؤسسي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.267 + 0.643 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التدريب والتطوير في الأداء المؤسسي (89.705) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التدريب والتطوير في الأداء المؤسسي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.414) يتضح بان بعد التدريب والتطوير تفسر ما نسبته (41%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.643) بان زيادة بعد التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة (64%)، بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.267)، بمعنى عندما يكون بعد التدريب والتطوير مساويا للصفر فان الأداء المؤسسي لن يقل عن قيمة (α).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- أكبر نسبة من المستجيبين الذين تم اختيارهم حسب فترة الخدمة كانت في الفئة (20 سنة أو أكثر) ، وهذا يشير إلى أن الجامعة التي تم البحث عنها تعتمد على تطبيق إدارة الجودة وقياس الأداء المؤسسي على الأفراد ذوي فترة طويلة خدمة احترافية.
- 2- أوضحت النتائج المستوى العالي من الاهتمام لعينة الدراسة ببعد دعم للإدارة العليا ، حيث تم التوصل إلى موافقة معظم العينة على وجود دعم من الإدارة العليا بالجامعة. تنفيذه. إدارة الجودة من خلال تمكين موظفيها وتوفير جميع الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بهدف رفع جودة عملية البناء التعليمي والسمعة المميزة للجامعات الأخرى.
- 3- تشير النتائج إلى المستوى العالي من اهتمام العينة الدراسية ببعد التركيز على المستقبل ، حيث تم التوصل إلى اتفاق العينة على حرص الجامعة على تلبية متطلبات المستفيدين من خلال دراسة متطلباتهم ، من خلال تحديد

المشاكل التي تواجههم وتقديم الحلول المناسبة في الوقت المحدد لأن إدارة الجودة تركز على رؤية الأشياء من وجهة نظر المستفيد.

4- أفرزت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة ببعدها التحسين المستمر، إذ اتفقت العينة حول سعي الجامعة إلى تحسين خدماتها باستمرار من خلال رعايتها للأفكار التي تعمل على تحسين العملية التعليمية وتخفيض كلفة الخدمات التي تقدمها بهدف تحسين القيمة المضافة.

5- أفادت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة ببعدها مشاركة العاملين، من خلال حرص الجامعة على إشراك موظفيها في جودة أنشطة الخدمات التعليمية وصياغة الخطط المتعلقة بالعملية التعليمية الأقرب للمستفيدين، من خلالهم يمكن لإدارة الجامعة حل المشكلات المتعلقة بتحسين جودة الخدمة.

6- بينت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة ببعدها التدريب والتطوير، من خلال اهتمام إدارة الجامعة ببرامج التدريب والتطوير التي ترفع مستوى أداء موظفيها من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية والدورات التدريبية المتعلقة بالجودة والمبادئ في الجامعات وتوفير جميع المتطلبات التي تحتاجها عملية التدريب من التقنيات الحديثة (أجهزة المختبر، أجهزة الكمبيوتر، أجهزة العرض).

7- تشير النتائج ارتفاع مستوى اهتمام عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة ببعدها الكفاءة، يتم ذلك من قبل إدارة الجامعة لمتابعة الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها من خلال الخبرة الأكاديمية التي تمتلكها والتي تساهم في تحقيق أهدافها المرجوة وبالتالي تعزيز سمعتها الأكاديمية مقارنة بالجامعات الأخرى.

8- أفادت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة ببعدها الفاعلية، وحصلت على عينة من الاتفاق على حرص إدارة الجامعة على تحقيق التوافق بين أدائها وأهدافها، والحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمتخصصين لتحقيق أهدافها بشكل فعال.

9- أشارت نتائج التحليل أن أعلى تأثير الأبعاد إدارة الجودة يعود إلى مبدأ دعم الإدارة العليا، يليها بالدرجة الثانية مبدأ التحسين المستمر، ثم جاء تأثير مبدأ التركيز على المستفيد بالدرجة الثالثة، ومبدأ التدريب والتطوير بالدرجة الرابعة وأخيراً مبدأ مشاركة العاملين بالدرجة الخامسة من حيث الأهمية والتأثير في الأداء المؤسسي.

ثانياً: التوصيات

1- ان البحث عن إدارة الجودة في الدراسة هو مطلب من جميع أفراد الجامعة وان تربط ثقافة إدارة الجودة وبرامجها بثقافة الأداء المؤسسي للجامعة كونه لما اثبتته لدراسات من ترابط وثيق بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي المتميز. وهذا يعني ان ضمان إدارة الجودة في جامعة الأنبار هو ليس ممارسة فكرية بل من انه ممارسة تستدعي التفكير والتأصيل لجذور الجودة في افكار الافراد والجماعات، وهي بحد ذاتها مغامرة يجب ان تبدي علامات الاستقامة والعمل بها.

- 2- التركيز من قبل قيادات الجامعة وصناع القرار فيها على القيود والمحددات التي تحول دون تطبيق أو تنفيذ متطلبات ادارة الجودة كونها تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي المتميز ، وذلك وفق التوجهات وارشادات والبوسترات وورش العمل
- 3- تفعيل دور مجلس ضمان الجودة في الجامعة لتكون مهمته دراسة المعايير المحلية والعالمية التي تتواءم والبيئة العراقية ليصبح مرجعية ادارية وتقييمية للجامعة ، متضمنا هذا المجلس جائزة على مستوى الجامعة افرادا وجماعات ليكون حافزا في تقديم الافضل ومواجهة المنافسة بكافة اشكالها الاقليمية منها والعالمية
- 4- التكتيف في تدريب وتطوير جميع منتسبي جامعة الانبار من خلال تخصيص ورش عمل وندوات ومحاضرات لتفعيل دور واهمية ادارة الجودة كأسلوب ومنهج عمل في تعزيز الاداء المؤسسي.
- 5- تقديم الدراسات لغرض تحديث الهياكل التنظيمية للجامعات وكلياتها على وفق متطلبات ادارة الجودة ومتطلبات الجوائز العالمية . ليضم وحدات مستقلة تعني بشؤون تطوير الاداء وفق الاستراتيجيات التي تتطلبها عوامل التغيير سواء الدمج بين الاقسام او استحداث الاقسام التي يحتاجها سوق العمل سيما وان التوافق مع سوق العمل يعتبر مؤشر من مؤشرات ادارة الجودة العالمية وتطبيق برامج وسياسات تجعل الجامعة قادرة على عجلة التطور بالجامعات العالمية المناظرة .
- 6- اهتمام ودعم الإدارة العليا في كليات الجامعة من خلال التحفيز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس و تشجيعهم على العمل بكفاءة وفاعلية في عملهم لتعزيز الاداء المؤسسي .
- 7- زيادة الاهتمام والتركيز على المستفيدين من خدمات الجامعة بسبب انخفاض اجابات العينة لهذا البعد وان الجامعة وجدت لتلبي متطلبات المستفيدين من خدماتها من خلال تقديم المشاريع الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم والتحول الى منهجية الجامعة المنتجة لما من شئنا ان نفيد المجتمع المحلي ومعالجة المشكلات الحقيقية وتبني فلسفة نظرية العقد الاجتماعي او المشاركة مع المستفيدين.
- 8- وضع برامج تطويرية وترفيهية شاملة لمنع حدوث الصراعات والمشكلات الأكاديمية التي تواجهها الجامعة، وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة وفاعلية الجميع.

المصادر:

المصادر العربية:

1. النجار، صباح وجواد، مها (2010). "إدارة الجودة الشاملة مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الأولى، مطبعة دار الإسكندرية، بغداد، العراق .
2. البرواري ، نزار عبد المجيد؛ باشيوة ، لحسن عبد الله، (2011) "إدارة الجودة للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
3. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2000) ، "نظرية المنظمة"، ط1، المسيرة للطباعة والنشر، عمان-الأردن.
4. العلي، عبد الستار، (2008)، "تطبيقات في إدارة الجودة"، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
5. محمد ، جلال عبد الله، ومحمد، نيطار علي (2020) . " اثر اخلاقيات العمل الاداري في الاداء المنظمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من رؤساء الشعب والاقسام في مستشفى شورش التعليمي في السلبيانية" ، مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة الجلفة ، المجلد 18 ، العدد 1 .
6. دحام ، غني، وعودة، بلال كمال ، (2012) . " تأثير مقدرات الذكاء والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي : استطلاع لاراء عينة من مدراء في مصرف الرافدين ببغداد" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، المجلد 18 ، العدد 68 .
7. الجبوري ، أخلص زكي فرج ، (2005)، "تطبيقات (ISO 9001,CMM,TQM) لقياس جودة الأداء الكلي دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية" ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
8. مبارك ، بشرى خضر مهدي ،(2014) ، " دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع الإنشائية في دائرة مشاريع محافظة بابل" ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
9. الملا، حميد علي احمد ،(2009)، "العلاقة بين الابداع والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة (دراسة تطبيقية لاراء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامتين)"،رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. الحيدري، دعاء أنمار، (2017). "تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في تقنيات إدارة العمليات، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
11. الربيعي، هدى قاسم سعيد، (2013). "التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بحث في عدد من الكليات الأهلية" ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
12. العبيدي ، شهاب احمد دحام ، (2019) ، " الأثر التتبعي للتخطيط الإستراتيجي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي (دراسة تطبيقية مقارنة في مجموعة من الجامعات العراقية) " ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية.

المصادر الأجنبية:

13. Wanza, Lucy, Ntale, Joseph F., & Korir, Michael Kirwa,(2017)" EFFECTS OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE OF KENYAN UNIVERSITIES " International Journal of Business and Management Review, Vol.5, No.8.
14. Krajewski, Lee J.& Ritzman, Larry P.& Malhotra, Manoj K., (2013). "Operations Management Processes and Supply Chains" Ed, Pearson Education Limited, USA.
15. Stevenson, William J., (2018)."Operations Management "13th Ed, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, New York
16. Alazemi, W. (2013). "Total Quality Management Within the Construction Industry of Kuwait: The Role of Total Quality Management and Its Usage". Doctoral Dissertation, University of Gloucestershire, Faculty of Business, Education & Professional Studies.
17. Russell, Roberta S.& Taylor III, (2011)."Operations Management Creating Value Along the Supply Chain", John Wiley and Sons, Inc.7th edition, USA.
18. Simons, S. M., & Rowland, K. N. (2011)."Diversity and Its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes". Journal of Technology Management & Innovation, Vol (6) No (3).
19. Nikpour, A. (2017). "The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment". International Journal of Organizational Leadership, Vol (6), No (1).
20. Kinicki, Angelo&Williams, Brian K., (2018)."management a practical introduction" ,8th Ed, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York.
21. McShane, Steven L.& Glinow, Mary Ann Von, (2018)."organizational behavior" Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza,8th edition, New York.
22. Oschman, J. J. (2017). "The role of strategic planning in implementing a total quality management framework: an empirical view". Quality Management Journal, Vol (24), No (2).
23. Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David (2010)."Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability",15th Ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA.
24. Sallis, Edward, (2012), Total Quality Management in Education, , Kogan Page Ltd 120 Pentonville Road London N1 9JN UK, ISBN 0-203-41701-1 Master e-book ISBN.
25. Krajewski, Lee J. Ritzman, Larry P.& Malhotra, Manoj K., (2013), "Operations Management Processes and Supply Chains" Ed, Pearson Education Limited, USA.
26. Slack,Nigel&Lewis, Michael,(2015),4th Ed, "Operations Strategy", Pearson Education Limited,UK.
27. Brun, Alessandro,(2011), "Total Quality Management Quality Culture, Leadership And Motivation", Master Thesis, Politecnico Di Milano.

28. Davis, David L. Goetsch Stanley, (2014), "**Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**", Pearson Education Limited, USA.
29. Molina, C. & Callahan, J. (2010). "**Fostering Organizational performance, the Role of learning and Interpreneurship**". Journal of European Industrial Training, Vol. (33), no (5).
30. Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). "**Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania**". Management & Marketing, Vol (6) No (2).
31. Kang, S. & Snell, S. A. (2007). "**Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture**", Academy of Management Review, vol. 32 pp. 236-56.
32. Daft, R. (2004). "**Organization Theory and Design**", Eighth Edition, Acid Free Paper in the U.S.A.
33. McKee, Annie, (2012). "**Management A Focus on Leaders**", by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.

الملحق(1)

المحور الأول: بيانات عامة تخص المُجيب عن الاستبانة

ضع علامة (√) في الإختيار المناسب

1- الجنس:

	انثى		ذكر
--	------	--	-----

2- العمر

من 40 – أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

	ماجستير		دكتوراه
--	---------	--	---------

4- المنصب الحالي:

	عميد		معاون عميد		رئيس قسم
--	------	--	------------	--	----------

5- مدة الخدمة الوظيفية:

	أقل من 10 سنوات
	من 10 الى 20 سنوات
	من 20 سنة فأكثر

ثانياً: إدارة الجودة

1- دعم الإدارة العليا: top management Support:

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1-	تؤكد إدارة الجامعة على جودة العملية التعليمية.					
2-	تؤيد إدارة الجامعة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل عملية تدفق المعلومات في الجامعة.					
3-	تسعى إدارة الجامعة الى بناء سمعة مميزة عن الجامعات الأخرى.					
4-	تدعم إدارة الجامعة خطط الجودة لتعمل على تنفيذها.					
5-	تؤمن الإدارة الجامعة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها ومنهج في تسيير اعمالها.					

2- التركيز على المُستفيد Focus on the beneficiary:

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
6-	تحرص إدارة الجامعة على تلبية متطلبات المستفيدين منها.					
7-	تقوم إدارة الجامعة بدراسة مستمرة للعملية التعليمية للتعرف على مدى ملازمتها لمتطلبات المستفيدين من خدماتها.					
8-	تركز إدارة الجامعة على تحقيق رضا المستفيدين من خلال دراسة متطلباتهم.					

					تقوم إدارة الجامعة بمتابعة مشاكل المستفيدين وتقديم الحلول المناسبة لها.	-9
					تحرص إدارة الجامعة على تعزيز قدرتها في تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لتقديم أفضل خدمة للمجتمع.	-10

3- التحسين المستمر Continuous improvement .

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
-11	تسعى إدارة الجامعة الى تخفيض كلف الخدمات التعليمية التي تقدمها بهدف تحسين القيمة المضافة.					
-12	تحرص إدارة الجامعة على رعاية الأفكار التي تعمل على تحسين العملية التعليمية.					
-13	تسعى إدارة الجامعة للعمل إلى تحسين خدماتها باستمرار.					
-14	تستعمل إدارة الجامعة تقنيات حديثة في مجال تحسين عمليات تقديم الخدمات التعليمية .					
-15	تهتم إدارة الجامعة بتحسين عملياتها الحالية لتحسين الخدمات التعليمية.					

4- مشاركة العاملين Employees Involvement .

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
-16	تشرك إدارة الجامعة العاملين في حل المشكلات المتعلقة بتحسين جودة التعليم.					
-17	تعمل ادارة الجامعة على اشراك التدريسين في صياغة الخطط الخاصة					

					بالعملية التعليمية	
					تمنح إدارة الجامعة العاملين فيها صلاحيات كافية لأداء أعمالهم بكفاءة.	18
					تهتم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في أنشطة جودة الخدمات التعليمية.	-19
					توفر إدارة الجامعة الوسائل الضرورية (أفكار، تكنولوجيا، اتصالات) للعاملين من أجل مساعدتهم في حل مشاكل الجودة.	-20

5- التدريب والتطوير development and training

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
-21	تحرص إدارة الجامعة على اعداد دورات تدريبية تتعلق بفلسفة ومتطلبات إدارة الجودة.					
-22	تعمل إدارة الجامعة على رفع مستوى أداء العاملين فيها وتطوير التراكم المعرفي لديهم.					
-23	توفر إدارة الجامعة التخصيصات المالية المناسبة لتفعيل برامجها التدريبية والتطويرية.					
-24	توفر إدارة الجامعة تقنيات حديثة لتدريب العاملين عليها كالأجهزة المختبرية والحاسبات.					
-25	تنظم ادارة الجامعة باستمرار دورات تدريبية للعاملين في مواضيع الجودة وادارة الجودة.					

ثالثاً: (الأداء المؤسسي) institutional performance :

1- الكفاءة Efficiency.

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1-	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية.					
2-	تستثمر إدارة الجامعة أنشطتها في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.					
3-	تمتلك إدارة الجامعة خبرات أكاديمية تمكنها من تحقيق أهدافها لتعزيز سمعتها الأكاديمية.					
4-	تتابع إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين وبما يتلائم مع المتغيرات البيئية في سوق العمل.					
5-	تمتلك إدارة الجامعة مهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في ادائها .					

2- الفاعلية Effectiveness:

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
6-	تحرص إدارة الجامعة على اعداد دورات تدريبية تتعلق بفلسفة ومتطلبات إدارة الجودة.					
7-	تعمل إدارة الجامعة على رفع مستوى أداء العاملين فيها وتطوير التراكم المعرفي لديهم.					
8-	توفر إدارة الجامعة التخصيصات المالية المناسبة لتفعيل برامجها التدريبية والتطويرية.					
9-	توفر إدارة الجامعة تقنيات حديثة لتدريب العاملين عليها كالأجهزة المختبرية والحاسبات.					
10-	تنظم ادارة الجامعة باستمرار دورات تدريبية للعاملين في مواضيع الجودة وادارة الجودة.					