

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير الإداري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في كليات جامعة الموصل)

Total quality management applications and its relationship to administrative change (a survey of the views of a sample of workers in the Quality Assurance and University Performance Division in the colleges of (the University of Mosul

م.م.زهراء جارالله حمو

zahraa.aljarjary@uohamdaniya.edu.iq

م. سناء خضر يوسف

sanaa.k.y@uohamdaniya.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الحمدانية

تاريخ استلام البحث 2020/ 5 / 8 تاريخ قبول النشر 2020/ 8 / 31 تاريخ النشر 2020/ 12 / 9

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على علاقة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التغيير الإداري في جامعة الموصل، وذلك من خلال التركيز على أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المتمثلة بالتركيز على الطلبة، والثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا للجودة، والتحسين المستمر، والتركيز على الأكاديميين، وضمان الجودة، وعلاقة هذه العناصر بالتغيير الإداري في الجامعة. وشملت عينة البحث (130) عاملاً في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في كليات جامعة الموصل واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة البحث، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وعولجت البيانات باستعمال الأدوات الإحصائية الوصفية، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية، اختبار معامل الارتباط، ومعامل الانحدار، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن ميول العاملين في شعب ضمان الجودة على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة كانت جيدة، وقد تم تقديم مجموعة من المقترحات الهادفة إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة والتحسين المستمر بعملياتها في كل المجالات التي من شأنها رفع مستواهم الأكاديمي تماشياً مع عمليات التغيير المستمر محلياً وعالمياً.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الإداري.

Abstract

The research aims to identify the relationship of total quality management applications in administrative change at the University of Mosul, by focusing on the fundamentals of total quality management in the university represented by focusing on students, organizational culture, supporting higher quality management, continuous improvement, focusing on academics, and quality assurance. And the relationship of these elements to administrative change in the university. The sample of the research included (130) workers in the division of quality assurance and university performance in the colleges of the University of Mosul, and the two researchers used the descriptive approach for its suitability and the nature of the research, and the use of the questionnaire form as a tool to collect information, and the data were processed using descriptive statistical tools, such as the arithmetic mean, standard deviation, frequencies, and percentages, The correlation coefficient test, the regression coefficient, and the research reached several results, the most important of which are: that the tendencies of the workers in the Quality Assurance Division on the applications of total quality management at the university were good. Areas that will raise their academic level in line with the processes of continuous change locally and globally.

Key words: Total Quality Management, Administrative Change.

المقدمة:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق جودة خدماتها وعملياتها وتضعها هدفاً أساسياً في ظل عالم سريع التغير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات على اختلاف أنواعها لكسب حصة أكبر من الأسواق، فقد أصبح الزبون (المستفيد) هو سيد الموقف والذي يسعى الجميع لإرضائه وتحقيق متطلباته، رغبةً في زيادة الحصة السوقية لهذه المنظمات والتي أصبح بقاءها واستمراريتها متوقفاً عليه. وفي الأونة الأخيرة. شهد التعليم العالي اهتماماً كبيراً وعلى جميع المستويات بهذا الموضوع، من أجل تطبيق معايير وإجراءات إدارة الجودة الشاملة، للوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين، لمواكبة التقدم بحاجات المجتمع والأفراد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. وجامعة الموصل هي إحدى مؤسسات التعليم العالي التي باشرت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد شهدت الجامعة خلال السنوات الماضية تطوراً كمياً ونوعياً واضحاً وجوهرياً، وهذا التطور لا بد أن يواكبه عمليات تغيير في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة، وانسجاماً مع إدارة الجودة الشاملة، ومع التحديات الداخلية والإقليمية والدولية، ومتطلبات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالالتزام بمعايير الجودة، فقد ارتأت الجامعة إنشاء دائرة متخصصة بضمان تحقيق مستويات عالية من الجودة في كل المستويات الإدارية والأكاديمية، كما أدركت الجامعة أنها تستطيع المحافظة على بقائها واستمرارها وتطورها من خلال اعتمادها وتطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: في هذا البحث يجري استكشاف ورصد العلاقة بين واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، من جهة وواقع التغيير الإداري من جهة أخرى، وقد جرى تناول مشكلة هذا البحث من خلال التساؤلات الآتية:

التساؤل الرئيس الأول: ما الفكرة التي يحملها العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في جامعة الموصل نحو واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (بعناصرها المختلفة المعتمدة في هذا البحث)؟

التساؤل الرئيس الثاني: ما واقع التغيير الإداري في جامعة الموصل من وجهة نظر العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي فيها؟

التساؤل الرئيس الثالث: ما هي طبيعة العلاقة والأثر بين واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والتغيير الإداري في جامعة الموصل؟

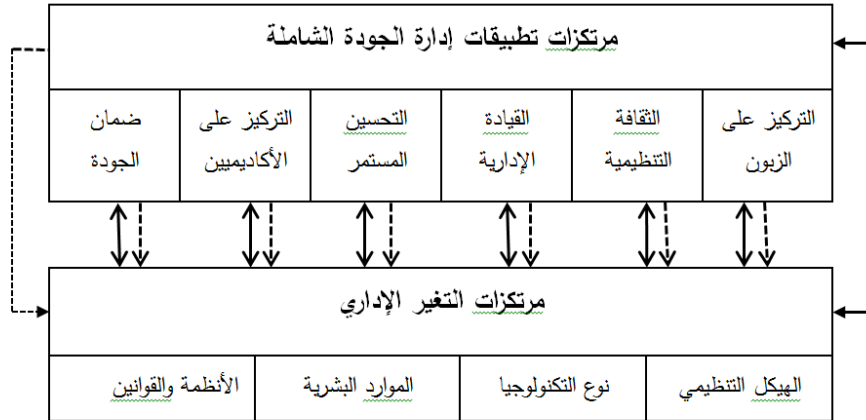
ثانياً: أهمية البحث: 1. تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي نتناوله، والتي تهم جامعة الموصل بمددائها وموظفيها وطلبتها والمجتمع المحيط من خلال دراسة ميول العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، وانعكاسات هذا المستوى من التطبيق على مستوى التغيير الإداري في الجامعة. إن اختيار الجامعة لمنهج إدارة الجودة الشاملة هو أمر لم يعد قابلاً للتردد، والبعد عن هذا المدخل يؤدي بها إلى التدهور ومن ثم الانتكفاء عن دورها المساهم برسم مستقبل مجتمعتها.

2. وكذلك تتبع أهمية هذا البحث من اهتمامه بدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والأثر على التغيير الإداري الذي هو ثمرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، لما فيه من تحسين وتطوير مستمرين لمسيرة الجامعة الأكاديمية والإدارية والفنية المتماشية مع التطورات العلمية والتكنولوجية في عالم سريع التطور والنقدم.

ثالثاً: أهداف البحث: هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتغيير الإداري.

2. تحديد مدى تطبيق جامعة الموصل لإدارة الجودة الشاملة بجميع أعمالها ونشاطاتها.
 3. تحديد العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتغيير الإداري في الجامعة.
 4. تشخيص ميول العاملين بشعب ضمان الجودة والأداء الجامعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رابعا: فرضيات البحث: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل وتطبيق عمليات التغيير الإداري وينبثق عنها الفرضيات الآتية:
1. الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل وتطبيق عمليات التغيير الإداري مجتمعة.
 2. الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل وتطبيق عمليات التغيير الإداري مجتمعة.
- خامساً: مخطط البحث: تم تصميم مخطط فرضي للبحث كما في الشكل ((1) والذي يُبين علاقات الارتباط والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التغيير الإداري في مجال التعليم العالي
- الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



المصدر من إعداد الباحثين

← يمثل علاقة التأثير
 ←---→ يمثل علاقة الارتباط

سادساً: مجتمع وعينة البحث: اختيرت جامعة الموصل مجتمعاً للبحث، والعاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في كلياتها عينة للبحث، والبالغ عددهم (140) عاملاً، إذ تم توزيع (140) استبياناً وكان المسترد منها (130) استبياناً ويمثل ما نسبته (92.86%) كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، لذا فإن العدد الفعلي لمجموع الاستبيانات هو (130) استبياناً خضع للتحليل الإحصائي، والباقي (10) استمارات استبعدت (5) منها لأنها غير صالحة للتحليل، كما وأستخدم الأسلوب المباشر في توزيع الاستبيانات واستردادها.

سابعاً: المنهج العلمي المستخدم: لتحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي الهادف لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع وتحليلها وتفسيرها مع ربطها بالظواهر الأخرى بالاستعانة بأداة جمع البيانات (الاستبانة) والتي اشتملت على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، على نحو تم تفرغها وتحليلها للإجابة على أسئلة البحث واختبار مدى صدق الفرضيات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة يجري في هذا المبحث التعريف مفهوم جودة الخدمات التعليمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد/الزبون، والثقافة التنظيمية، والتزام القيادة الإدارية بإدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، والتركيز على الأكاديميين، وضمان الجودة)، ويتناول هذا المبحث إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل والدوائر التابعة لها.

أولاً: مفهوم جودة الخدمات التعليمية يؤكد (الخطيب، 2000:83) على أن فكرة مفهوم الجودة في التعليم برزت من خلال التكامل في المنظمة بشكل إجمالي، بهدف إيجاد الكفاءة للمنتج النهائي من خلال منظومة متكاملة للعمل والكفاءة والتطوير الإداري، وضرورة تطور القدرات الإدارية من حيث المفهوم والتطبيق، ولتمكين فئات العمل ذات العلاقة بالعمل في جو تنظيمي، يجعلهم يقدمون كل ما في وسعهم لتحسين الأداء وجودة المنتج. بينما يؤكد (Massy, 2003:221) على أن نقطة البداية لجودة الخدمات التعليمية تكمن في تحديد التحصيل المطلوب، ويتبع ذلك تصميم المناهج التعليمية القادرة على تحقيق هذه النتائج، واختيار الطلبة ذوي الكفاءة لدراسة هذه المناهج التعليمية، وطرح هذه المناهج ضمن خطة الجامعة وتنفيذها من أجل تحقيق النتائج المرغوب فيها، ويقاس مستوى جودة الخدمات التعليمية بمقدار ما جرى الوصول إليه فعلاً من جهود العاملين والإدارة في محورين أساسيين هما:

(أ) التطوير والتجديد المستمرين للمجالات والأهداف المتوخاة للعملية التعليمية، على نحو تكون قادرة على إشباع حاجات المجتمع، وتلبية احتياجات القطاعات الاقتصادية ذات العلاقة.

(ب) عدم السماح بأية فجوة بين المتحقق من الأهداف والمستهدف. (Adams, 1998:175)

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تناول العديد من الكتاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستعرض بعضاً منها وكالاتي: حدد (محبوب، 2003، 138) مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة لعمليات التعليم، وتوفر متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية. وينظر (بدر، 2009، 37) إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، إذ أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة و فاعلية. انسجماً مع ما تقدم (برى الباحثان) بأن إدارة الجودة الشاملة، عبارة عن مدخل فكري وثقافي وإداري وتنظيمي ينبغي تطبيقه في الجامعات عامة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود منتسبي الجامعة في كلياتها وأقسامها المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها إدارة الجامعة في البقاء والاستمرار والنمو.

ثالثاً: العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: هناك مجموعة من العناصر التي ينبغي أن تراعيها المنظمات المختلفة (بما فيها المنظمات التعليمية) لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات، إلا أن هذا البحث قد توصلت إلى أن أهم هذه العناصر (التي يجمع عليها عدد كبير من الكتاب والباحثين) هي العناصر الآتية:

1: التركيز على المستفيد (الزبون) (الطلبة): ينبغي أن تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بالمستفيدين، لأن ذلك سيشكل لها نتائج مرضية لتحقيق الرضا المتكامل لدى هؤلاء المستفيدين (بركات 2007:34)، ويرى (محبوب، 2003:137) أن التركيز على الزبون يكون من خلال الاعتماد على رغباته واحتياجاته بوصفها مؤشرات لاتجاهات فاعلية المنظمة، وهذا

الأمر يتطلب بناء نظام دقيق للتعرف الدائم على تلك الرغبات والاحتياجات من أجل تلبيةها، وفيما يتعلق بالجامعة أو الكلية أو القسم، ينصرف مفهوم الزبون إلى الطالب والجهات المستفيدة (المنظمات، المجتمع)، لذا يتطلب الأمر تعديلات جوهرية في كثير من النظم واللوائح التي يجب أن تصمم وتشغل وفقاً لفلسفة الإدارة الجامعية، وقناعات العاملين من أكاديميين وإداريين وفنيين، بل ويتطلب استحداث نظام لتأمين أفضل قنوات الاتصال بهؤلاء الزبائن لإقامة متطلبات هذا المبدأ.

2: الثقافة التنظيمية (المنظمة): الثقافة التنظيمية تتضمن أسلوباً يتم من خلاله تعليم الجماعات التكيف والتلاؤم مع المجموعات بظروف معينة، والتكيف معها على نحو تصبح عادةً يجب التعامل والتأقلم معها (العزاوي 2005:75) والثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم، إذ ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد. أما المناخ التنظيمي كما عرفه (Davis, 1992:141): فهو عبارة عن البيئة الاجتماعية والنظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد. فعندما نتحدث عن النظام الاجتماعي الكلي فلا بد من الحديث عن الثقافة، والقيم، والعادات، والتقاليد والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة والتي تؤثر في الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل التنظيم، إذ يأمل جميع العاملون في التنظيم بأن يكون هذا المناخ داعماً يسهل للعاملين إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، والسيكولوجية وغيرها.

3: القيادة الإدارية: يرى (Costin, 201:1994) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب قيادة قوية على كل المستويات، وأن إنكفاء روح الفرد للأداء الأفضل يتطلب وجود القادة القادرين المتميزين بمعرفة ما يجب عمله ولماذا، والمتمتعين ببصيرة، وترجمتها على أرض الواقع إلى عمل، وتحويلها إلى حقيقة فعلية، وإن سياسة الجودة الشاملة تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألفة، وليس هناك من جامعة أو منظمة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية. ولإدارة العليا في تطبيقها ونجاحها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة بصمات واضحة بصورة كبيرة، وهو ما أكدته القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي والتي كان من بين عناصرها:

- دعم وتأييد والنزاهة الإدارية العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط طويل المدى.

- التركيز على الزبون (المستفيد).

- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق (القحطاني، 1993:29.7).

4: التحسين المستمر: ويعرف (محبوب 2003:140.139) التحسين المستمر بأنه "عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو اختلافات في مستوى أسلوب تقديم الخدمة، والقضاء على مسببات هذه الأخطاء والاختلافات مسبقاً وهو مجموعة من العمليات التي تساهم في إعداد خطة الجودة وتنفيذها عن طريق إشراك الأفراد العاملين فيها، على نحو يحدد دور كل واحد منهم بشكل يضمن التنسيق مع أدوار الآخرين. ويرى (خضير، 2007:36) أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر التي لا بد وأن تشمل جميع الأفراد والمعدات والمجهزين والموارد والإجراءات، وتأتي أهمية ذلك من كون العمليات تلعب الدور الرئيس في تعريف أنشطة العمل والمهام ومتطلبات الزبائن من المنتجات والخدمات المقدمة لهم، إذ تعدّ جودة تلك المنتجات والخدمات مؤشراً لجودة العمليات المؤدية إليها، ومن ثم فإن العمليات مهما كان نوعها تؤثر على كل موظف وكل عمل ومهمة تنجز.

(ويرى الباحثان) أن عملية التحسين المستمر والتطوير الدائم للمنتجات والخدمات باتت من السمات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام طرائق ووسائل مختلفة معتمدة ومبتكرة، إذ تعدّ المقارنة المرجعية من أكثر الأساليب

كفاءة في تفعيل منهج التطوير والتحسين، كما أن التركيز على العمليات التعليمية من أجل تحسينها سيقترن بنتيجة أكيدة تعبر عنها مخرجاتها ممثلة بالخريجين، وكذلك البحوث والمؤلفات التي ينجزها أعضاء هيئة التدريس، كما أن شمولية فكرة التحسين من خلال العمليات تشير إلى أجزاء النظام التعليمي للجامعة أو الكلية جميعها، واستهداف الأداء الصحيح لها منذ المرة الأولى، وهذا ما يعني أن مهام الرقابة ستكون وقائية وتحذيرية وليست تصحيحية بعد كشف انحرافات الأداء.

5: التركيز على الأكاديميين: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع الأكاديميين على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من أفكار، وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم، فهؤلاء يكونون في واقع العمل مباشرة ولديهم أفكار عملية وواقعية يجب الاستفادة منها في عمليات التحسين وحل المشكلات، فإدخال أي تغيير لا بد أن يكون من خلالهم، ومن ثم نجد أن مسألة إدماجهم في جميع الأمور التنفيذية أمر حتمي وضروري ولا غنى عنه (بركات، 2007:36).

يتم التركيز على الأكاديميين من خلال تدريب العاملين في المنظمات التعليمية، والتي تطبق إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة أنواع من التدريب هي:

- التدريب على مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل.
- التدريب على بعض المهارات التنظيمية، كالتدريب على مراقبة العمليات الإحصائية والاشتراك مع مدربين داخل وخارج المنظمة للعمل معاً

(. Evans J., and Lindsay, :112:1996)

6: ضمان الجودة: يرى (العاني وآخرون، 2002:76) أنه ومن أجل تحقيق وضمان الجودة الشاملة بأي عمل داخل المنظمة وعلى الأصعدة كافة والمستويات كافة، أن يتم تبني أسلوب الرقابة والمتابعة المتزامنين بجميع مراحل تنفيذ هذا العمل، وكذلك الرقابة والتقييم بعد إنجاز كل مرحلة من مراحل العمل، ومن ثم الرقابة والتقييم بعد الانتهاء من العمل بشكل كامل.

يعرفه (جوران) بأنه النشاط الخاص بتقديم الدليل الضروري ولكل المعنيين لبناء الثقة بأن وظائف الجودة تمارس بصورة مناسبة، وهذا النظام ما هو إلا رقابة على الرقابة النوعية، وهو نظام للأنشطة غرضها تقديم تأكيد معين بأن السيطرة النوعية الشاملة تمارس بصورة فاعلة، وهناك أكثر من جهة تهتم بضمان الجودة هي الجهات العليا، والمتمثلة بهيئات الاعتماد والترخيص لضمان جودة الخدمات الجامعية، وذلك لضمان مخرجات الجامعات المتمثلة بالخريجين، وإكسابهم المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر فيهم، مما أوجد حافزاً قوياً لهذه الجامعات لضمان جودة خدماتها، وينبغي أن تقاس عملية اهتمام الجامعة بضمان جودتها من خلال مستويين هما:

- مستوى داخلي: وتمارسه دائرة الجودة داخل الجامعة.
- مستوى خارجي: وتمارسه مستويات خارج الجامعة مثل الوزارات وهيئات الاعتماد الأخرى (الدقي، 2006:24-25).

المحور الثاني: التغيير الإداري

إن المنظمات بجميع أنواعها وأشكالها غير ثابتة، بل هي في تغييرات مستمرة، والتغيير في هذه المنظمات لا يتم تقييمه بالتغيير الإيجابي أو السلبي، بل يمكن القول أنه طريقة يتم من خلالها إحداث تغييرات، ومن ثم التعامل مع هذه التغييرات على نحو يمثل ذلك أهمية خاصة لكل من المستفيدين والأعضاء لهذه المنظمة.

أولاً: مفهوم التغيير الإداري يعرف التغيير الإداري بأنه نسق منظم من الجهود البشرية التي تقود إلى الصدام مع القيود والمعدات القائمة لأزالتها والتأثير فيها من أجل تحقيق عدة مصالح يتم من خلالها إرساء نظم جديدة من العلاقات (الخصيري، 2000:17). بينما الخزامي عرف التغيير الإداري انه عبارة عن جهد مستمر ومتزايد المدى يدار ويدعم من الإدارة العليا والجهات المخططة لاستراتيجية المنظمة وذلك من أجل تطوير وترقية الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال التركيز على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها ومن ثم تغيير السلوك التنظيمي للأفراد العاملين (الخزامي، 2001:13).

فيما عرف (عثمان) التغيير الإداري بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ويعني ذلك الانتقال من الوضع الحالي للإدارة أو التنظيم إلى حالة أخرى جديدة تقل فيها مسببات فشل التنظيم وعدم توازنه والوصول إلى حالة جديدة يتكيف فيها مع ما يحيط به من ظروف البيئة الداخلية والخارجية (عثمان، 2000:9)، وهنالك من عبر عنه على أنه تغيير وتحسين وتجديد في هيكل المنظمة أو أهدافها أو ثقافتها أو مناخها التنظيمي أو التقني أو سلوك العاملين فيها وقدراتهم أو جميع هذه الجوانب مجتمعة (Carnall, 201:1999). وبناء على ما ذكر من مفاهيم التغيير الإداري يمكن إبداء تعريف إجرائي لهذا البحث وكالاتي: (بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، على نحو يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابية وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبية، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير، خدمة للأهداف المستقبلية).

ثانياً: أهمية التغيير الإداري بعد أن تعرضنا إلى مفهوم التغيير الإداري وجدنا أن التغييرات حتمية ولا بد منه ويمكن أن تلمس أهميته بالنسبة للمنظمة وحياتها ونموها وتطورها وما يعكس على الأفراد العاملين فيها، فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة، كما يبعث الأمل في نفوس الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، كما أن التغيير يتطلب قدرات ومهارات جديدة لدى الأفراد العاملين مما يستدعي ويتطلب وسائل وطرائق مختلفة وتدريباً جديداً لأداء العمل داخل المنظمة (القحطاني، 1999:464). والتغيير يعني تغيير في ثقافة المنظمة على نحو يساعد على التخلص من عدد من سلوكيات العاملين غير المرغوب فيها وتنمية السلوك المرغوب فيه، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ارتباطهم وولائهم للمنظمة ومن ثم تقليل معدلات دوران العمل والغياب والشكاوي وهذا يؤدي إلى الاحتفاظ بمواردها البشرية والمحافظة عليهم وزيادة فاعليتها وقدرتها على العطاء والاستمرارية وحفظاً على ملاحقة الركب والتطور وعدم التخلف عن المتغيرات البيئة الخارجية وحفظاً على تكيف المنظمة مع بيئتها فيزيد من فاعلية المنظمة (الخصيري، 2000:17). وإن القوى المؤثرة في عملية التغيير عادة تكون الإدارة العليا هجومية أو دفاعية أو تحفظية، فكلما كانت الإدارة العليا هجومية تراعي الجوانب التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبشرية، كلما تحقق التميز في مستوى الأداء، وقد يكون التغيير في عدد من الجوانب التكتيكية مثل تغيير بعض النظم وترقية عدد من الأفراد أو نقل بعضهم أو إدخال بعض التقنيات في مجال العمل الإداري أو المهني مثل أنظمة الحاسوب أو أنظمة الرواتب وكذلك أنظمة محاسبة التكاليف وغيرها (خطاب، 1999:110). ويرى الباحثان ان التغيير الإداري من أصعب المهمات الإدارية المبدعة، لا إنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح ووضع النقاط على الحروف والفكرة

المناسبة في الظرف المناسب والرجل المناسب في مكان المناسب، وتشتد الصعوبة إذا واجه المديرين أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه أو يتخوفون بدرجة كبيرة من عملية التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في عملية التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدراً للطاقات البشرية، والبعض الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على عملية التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله، لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين لتكوين رأي عام جيد تدعم عملية التغيير .

ثالثاً: مجالات التغيير الإداري يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في أنشطة المنظمة وعملياتها، ومن أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة كما يراها (خطاب، 1999:126) ما يأتي:

- نوع التكنولوجيا: وتشمل الجانب التقني المعدات والآلات وأدوات العمل وأجهزة الحاسوب.
- الهيكل التنظيمي: يعدّ الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، والهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض صلاحياته.

- الموارد البشرية (الأفراد) وتشمل القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل وتنمية القادة والإداريين
 - الأنظمة والقوانين: وتشمل القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات التي تخص العمل اليومي.
- رابعاً: أهداف التغيير ترتبط جهود القيادة الإدارية في التغيير بمجموعة واسعة من الأهداف، فهناك الأهداف التقليدية المتعلقة بتطوير الأداء، أو رفع مستوى الدافعية، أو زيادة الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فضلاً عن خفض مستوى دوران العمل وما شابه ذلك. أما الأهداف الحديثة فهي نتيجة طبيعية لبلوغ الأهداف الجديدة، وهي تطوير القدرة التنافسية، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وفي هذا السياق فإن محور التغيير يدور حول مجموعة أهداف أهمها:

- تطوير القدرة التنافسية.
- تطوير مستوى تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة (محلية، إقليمية، عالمية).
- تطوير مهارات وقدرات استخدام المستجدات التكنولوجية.
- تطوير القدرة على تغيير الوضع الحالي بأنظمتها وإجراءاته وأساليب العمل واللوائح والقوانين وغيرها نحو الوضع المستقبلي أو المستهدف. (المغربي، 1993:81).

خامساً: التغيير في مؤسسات التعليم العالي يؤكد (الخطيب، 2000:36) أن الحاجة إلى التغيير في نظام التعليم العالي تبرز من خلال الاعتراف بتأثير التغييرات التي تطرأ على العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والتنظيمية والتكنولوجية، وعلى المستوى الدولي والإقليمي والمحلي، ومع ذلك لا توجد آلية في مؤسسات التعليم الجامعية تدفع إلى الاستجابة- بشكل تلقائي- إلى قوى التغيير، باستثناء المنظمات التي تخضع لقوى السوق، فالجامعات وبدون استثناء مؤسسات اجتماعية محافظة بدرجة عالية من حيث تنظيماتها وعملياتها الداخلية، وهي خليط بين البيروقراطية ونظام تثبيت أعضاء هيئة التدريس بالخدمة الدائمة، والحرية الأكاديمية - التي بمجموعها تشكل عازلاً للجامعات يحول دون استجابتها للحاجة إلى التكيف والتغيير، لذلك فجميع المحاولات التي بذلت لإحداث التغيير في الجامعات في الكثير من دول العالم خلال العقود الثلاثة الماضية قد أصيبت بالإحباط. ويؤكد (عبد الباقي، 2005:101) على أن نتائج برامج التغيير الإداري في أية منظمة تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها ما يأتي:

- (1) مناخ القيادة وبيئة العمل السائدة، إذ إن نجاح التغيير الإداري يتطلب التزامات من جانب الإدارة لهذه الجهود، وقد يكون نمط القيادة هو الهدف من وراء برامج التطوير والتغيير الإداري.
- (2) التنظيم الرسمي: ينبغي أن يكون منسجماً ومتناغماً مع التطوير والتغيير المقترح.
- (3) ثقافة المنظمة: يشير ذلك إلى عادات وقيم وأنماط سلوك المجموعات، وكذلك الأنشطة غير الرسمية التي يمارسونها في بيئة العمل، ومن ثم يجب أن تكون ثقافة المنظمة مشجعة على التغيير المخطط.

المبحث الثالث / نتائج البحث ومناقشته

اولاً- تحليل البيانات يجري في هذا الجزء تحليل أسئلة البحث ومناقشتها وتفسيرها، ودراسة وتحديد اتجاهات الكادر الأكاديمي في جامعة الموصل نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بمحاورها المختلفة، وعلاقتها بالتغيير الإداري في الجامعة.

أولاً: مناقشة التساؤل الرئيس الأول: ينص التساؤل الرئيس الأول على ما يأتي: ما الفكرة التي يحملها العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في جامعة الموصل نحو واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (بعناصرها المختلفة المعتمدة في هذا البحث)؟

للإجابة على هذا التساؤل: تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على كل مجال من مجالات البحث وفيما يأتي عرض تفصيلي لمرتكزات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على فقرات مجالات البحث وكالاتي:

يوضح الجدول رقم (1) نتائج إجابات عينة البحث في جامعة الموصل المتعلقة بمرتكزات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي العام (2.50) مما يدل على أن جامعة الموصل تهتم بشكل جيد بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

وبغية تحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصحيح استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (130) عضواً يعملون في مجال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، عن طريق حساب تكرارات البدائل الموجودة أمام كل فقرة ومن ثم إيجاد الوسط الحسابي في ضوء هذا الإجراء رتب فقرات من أعلى وسط متحقق إلى أدنى وسط وعدت الفقرات الحاصلة على (2) فأكثر هي فقرات حاصلة على موافقة أفراد العينة وتمثل مرتكزات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل وعلاقته بالتغيير الإداري فقد جاءت الإجابات غالبيتها عند موافق بوسط حسابي قدره (2.57، 2.42) وهذا يعني أن أفراد العينة العاملون في مجال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل لهم تصور واضح عن عملية تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ويشاركون مؤوسمهم في عملية التطبيق وإعطائهم حرية المناقشة وإبداء الرأي على أنه صحيح وفق النهج الديمقراطي، وان قراراتهم غالباً تواجه بشكل إيجابي من المسؤولين في جامعة الموصل والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1)

التكرارات والمتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في جامعة الموصل

نحو واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة (ن=130)

الدرجة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	التكرار	الأبعاد	
عالية	2	2.57	130	التركيز على الزبائن	1.
عالية	2	2.55	130	الثقافة التنظيمية	2.

عالية	2	2.52	130	القيادة الإدارية	3.
عالية	2	2.48	130	التحسين المستمر	4.
عالية	2	2.43	130	التركيز على الأكاديميين	5.
عالية	2	2.42	130	التركيز على ضمان الجودة	6.
عالية		2.50	130	متوسط العام	

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الإلكترونية

ثانياً: مناقشة التساؤل الرئيس الثاني: ينص التساؤل الرئيس الثاني على ما يأتي: ما واقع التغيير الإداري في جامعة الموصل من وجهة نظر العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التغيير الإداري في جامعة الموصل من وجهة نظر العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي على تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة كما يظهر في الجدول (2). وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.39) بانحراف معياري يبلغ (0.44). ويتضح من الجدول (2) أن (53.195%) منهم من أفراد عينة البحث من المشرفين الأكاديميين المنفرغين يؤكدون على أن الجامعة تركز وبدرجة كبيرة على تطبيق التغيير الإداري، ويؤكد (46.154%) منهم أن إدارة الجامعة تعمل على استبدال بعض الأفراد بآخرين إذا لزم الأمر، وكذلك أن الجامعة تعمل على تبسيط الإجراءات لديها، كما يؤكد (56.923%) منهم أنه يجري عقد دورات تدريبية لتدريب الأكاديميين على أية تغييرات في العمل، ويؤكد (69.230%) منهم أن إدارة الجامعة تعمل على الصيانة الدورية للأجهزة الإدارية المستخدمة في العمل ويؤكد منهم (61.538%) أن إدارة الجامعة لا تخضع العديد من الأنظمة والقوانين للتغيير منذ سنوات عدة، ويؤكد (69.230%) منهم أن إدارة الجامعة تعمل على إحداث تغيير في مكونات الهيكل التنظيمي للجامعة كلما لزم الأمر، ويؤكد (42.308%) منهم أن إدارة الجامعة لا تستطيع تغيير عدد من الأنظمة والقوانين لأنها لا تقبل التغيير. ويؤكد (37.692%) منهم أن إدارة الجامعة تقوم بالتغييرات المناسبة في أساليب التدريب المستخدمة، وتبذل إدارة الجامعة جهوداً كافية لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة نحو الأفضل. وقد كانت آراء (36.065%) منهم من أفراد عينة البحث من المشرفين الأكاديميين المنفرغين هي آراء حيادية بخصوص تطبيق التغيير الإداري في الجامعة.

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التغيير الإداري في

جامعة الموصل من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين (ن=130)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق (1)		محايد (2)		أتفق (3)		الاستمارات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.67	2.53	7.693	10	23.077	30	69.230	90	1.
0.66	2.42	11.539	15	34.615	45	53.846	70	2.
0.71	2.28	18.462	24	35.384	46	46.154	60	3.
0.67	2.45	7.693	10	30.769	40	61.538	80	4.

0.67	2.25	8.462	11	33.846	44	57.692	75	5.
0.64	2.47	11.538	15	46.154	60	42.308	55	6.
0.64	2.50	6.923	9	46.923	61	46.154	60	7.
0.66	2.40	8.462	11	22.307	29	69.231	90	8.
0.65	2.52	6.923	9	38.462	50	54.615	71	9.
0.67	2.47	8.462	11	35.384	46	56.154	73	10.
0.69	2.55	17.692	23	33.846	44	48.462	63	11.
0.66	2.50	9.231	12	33.846	44	56.923	74	12.
0.73	2.51	18.538	15	50.000	65	38.462	50	13.
0.66	2.48	7.692	10	42.308	55	50.000	65	14.
0.70	2.54	10.000	13	27.692	36	62.308	81	15.
0.78	2.23	13.077	17	46.154	60	40.769	53	16.
0.78	2.09	10.000	13	24.615	32	65.385	85	17.
0.78	2.15	24.616	32	50.769	66	24.615	32	18.
0.75	2.50	7.693	10	34.615	45	57.692	75	19.
0.73	2.30	8.462	11	36.923	48	54.615	71	20.
0.70	2.32	10.769	14	52.308	68	36.923	48	21.
0.76	2.35	13.077	17	30.000	39	56.923	74	22.
0.73	2.23	15.385	20	46.923	61	37.692	49	23.
0.72	2.28	9.231	12	14.615	19	76.154	99	24.
0.64	2.56	6.923	9	29.231	38	63.846	83	25.
0.63	2.49	7.693	10	36.923	48	55.384	72	26.
0.44	2.39	10.740%		36.065		53.195		
				%		%		

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

وحسب وجهة نظر (10.740%) منهم من أفراد عينة البحث أن الجامعة لا تطبق التغيير الإداري بصورة كافية، ويؤكد (11.538%) منهم أنه لا يتم تزويد العاملين بالجامعة بالتغذية العكسية عن التغيير خلال عملية التغيير، ويرى (10.769%) منهم أنه لا يتم تزويد أفراد الجامعة بالتغذية العكسية عن التغيير بعد عملية التغيير، فيما يؤكد (17.692%) منهم أنه لا يتم إعلام أفراد الجامعة بأسباب (مبررات) التغيير، ويرى (13.077%) منهم أنه لا يتم إقناع العاملين الذين يقاومون عملية التغيير بجدوى هذا التغيير، ويشير (10%) منهم بأنه لا يتم إشراك الأكاديميين في التخطيط لعملية التغيير من خلال ممثلين عن البرامج/الدوائر/الكليات المختلفة، وحسب وجهة نظر (7.693%) منهم أنه لا يتم إجراء عملية التغيير في وقت مناسب، ويرى (18.462%) منهم أنه لا تعمل إدارة الجامعة على تقليل النفقات المصروفة للتغيير الإداري. وهنا يتفق الباحثان مع غالبية الآراء بخصوص واقع تطبيق التغيير الإداري في

جامعة الموصل، فالجامعة لا تتأخر في استبدال وتغيير بعض الموظفين غير المنتجين بعد استنفاد كافة الوسائل بتوجيههم وتدريبهم بموظفين آخرين منتجين مؤهلين لسد النقص والعجز لتحقيق أهداف ومصصلحة الجامعة، كذلك تقوم الجامعة بين حين وآخر بدراسة إجراءاتها المختلفة لتبسيطها وإزالة الغموض الذي يكتنفها مثل إجراءات القبول والتسجيل والامتحانات، ومتابعة الخريجين وإجراءاتها الإدارية والمالية، وكذلك الاحتساب للساعات المعتمدة والتصديق للشهادات والوثائق وغيرها من الأمور التي من شأنها التبسيط وعدم التعقيد، ومن الأمور المهمة التي تعمل الجامعة جهوداً كبيرة لتحقيقها هو تغيير اتجاهات المديرين والمشرفين على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ويتحقق ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية المنهجية والمخططة والموجهة للفئات المختلفة داخل الجامعة، وكل ما هو جديد بالمجالات الإدارية والأكاديمية والمتماشية مع إدارة الجودة الشاملة، وذلك للوصول إلى بيئة عمل أفضل وأكثر تطوراً ومتماشية مع التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع في العالم.

ثانياً_ اختبار الفرضيات: في هذا الجزء يجري اختبار فرضيات البحث ومناقشة وتفسير النتائج وتحديد مدى تأثير المتغيرات المعتمدة في هذا البحث على العناصر الأساسية للبحث (وهي محاور إدارة الجودة الشاملة والتغيير الإداري)، وكذلك اختبار ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من جهة، والتغيير الإداري من جهة أخرى. أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى الجامعة المبحوثة اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقات الارتباط بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة و بين مرتكزات التغيير الإداري في الجامعة قيد البحث: لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم إعداد الجدول رقم (3)

الجدول (3) تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبين التغيير الإداري

المؤشر الكلي	متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة						المتغير المستقل
	ضمان الجودة	الثقافة التنظيمية	مشاركة العاملين	القيادة الإدارية	التركيز على الطلبة	التحسين المستمر	المتغير المعتمد
9050.	8110.	8070.	8680.	7720.	6380.	8220.	مرتكزات التغيير الإداري

* $P \leq 0.05$

N= 130

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية يُشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بوصفها متغيرات مستقلة وبين مرتكزات التغيير الإداري مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (9050). وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام القيادات الإدارية في جامعة الموصل بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة سيسهم في تعزيز عمل مرتكزات التغيير الإداري. والذي أكد فيها على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي سيسهم في تعظيم دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع فضلاً عن تقليل الفاقد والضياع إلى أدنى مستوى ممكن، التي أكد فيها على أن استخدام متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم العالي سيعود بالنفع على الجامعات ويضع حجر الأساس للجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع فضلاً عن إضفاءها مناخاً منتجاً على البيئة التعليمية فيما يرتبط بالعاملين فيها وان دل ذلك على شيء فإنما يشير إلى الدور الواضح

لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مرتكزات التغيير الإداري من خلال تطويرها للمختبرات والمكتبات وانعكاس نتائج تطبيق المتطلبات على شعور المبحوثين ونفسياتهم، وتأسيساً على ما تقدم نقبل الفرضية الرئيسية الأولى. كما يوضح الجدول (3) وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل منفرد ومرتكزات التغيير الإداري مجتمعة تعكسها قيم معامل الارتباط الآتية: (8110.) (8070.) (0.868) (7720.) (6380.) (0.822) على التوالي. انسجاماً مع ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

رابعاً- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى الجامعة المبحوثة:
اختبار علاقات التأثير بين متغيري متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التغيير الإداري في الجامعة قيد البحث: لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم إعداد الجدول رقم (4).

الجدول (4) تحليل علاقات الأثر بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والتغيير الإداري على مستوى الجامعة

F		R ²	متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة						B ₀	متغيرات مستقلة متغيرات معتمدة
الجدولة	المحسوبة		ضمان الجودة	الثقافة التنظيمية	مشاركة العاملين	القيادة الإدارية	التركيز على الطلبة	التحسين المستمر		
			B ₆	B ₅	B ₄	B ₃	B ₂	B ₁		
2.80	42.412	0.725	0.318	0.390	0.301	0.409	0.475	423,0	216,0	
			2.727	2.076	1.928	172,3	4,501	319,4		

P ≤ 0.05

N = 130 يشير إلى قيمة t المحسوبة

(6,124) df

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (4) وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بوصفها متغيرات مستقلة في مرتكزات التغيير الإداري مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (42.412) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.80) عند درجة حرية (6.124) وضمن مستوى معنوية (0.05) ومعامل تحديد (R²) قدره (0.725) وهذا يعني (72.5%) من الاختلافات المفسرة في التغيير الإداري تفسرها متطلبات إدارة الجودة الشاملة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. تأسيساً لما تقدم نقبل الفرضية الرئيسية الثانية. أما عن علاقات الأثر التفصيلية فيعرضها الجدول (4) والذي يبين تأثير كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مرتكزات التغيير الإداري، إذ تبين من خلال متابعة معاملات (B₀) واختبار (T) أن هناك تأثيراً معنوياً لجميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مرتكزات التغيير الإداري ويتضح لنا من الجدول (4) إن أعلى تأثير لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مرتكزات التغيير الإداري يتمثل في متطلب التركيز على الزبائن أولاً إذ بلغت قيمة (B₂) (0.475) وكانت قيمة (T) لها (4.501) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند درجة حرية (6.124) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير متطلب التحسين

المستمر ثانياً إذ بلغت قيمة (0.423) (B1) وكانت قيمة (4.319) (T) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند درجة حرية (6.124) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير متطلب القيادة الإدارية في التغيير الإداري بالمرتبة الثالثة إذ بلغت قيمة (0.409) (B3) في حين بلغت قيمة (3.172) (T) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند درجة حرية (6.124) ومستوى معنوية (0.05). كما بلغت قيم B4، B5، B6 متطلبات (مشاركة العاملين، الثقافة التنظيمية، وضمان الجودة) في مرتكات التغيير الإداري على التوالي (0.301) (0.318) (0.390) وهي قيم معنوية، ويعود سبب ذلك إلى كون قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمها الجدولية عند درجة حرية (6.124) ومستوى معنوية (0.05) لذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية.

المبحث الرابع /الاستنتاجات والمقترحات

توصل البحث إلى أهم الاستنتاجات من خلال التحليل، كما قدمت مجموعة من المقترحات الهادفة إلى المساهمة بإثراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل والتغيير الإداري الإيجابي بما يقود إلى التحسين المستمر في كل الجوانب الأكاديمية والإدارية وغيرها.

أولاً: الاستنتاجات: خالص هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1- أظهرت نتائج البحث أن الجامعة تحتاج إلى تركيز أكبر على الطلبة من خلال توفير الجامعة لمستوى كافٍ من الخدمات المساندة للعملية التعليمية، والتركيز على تصميم البرامج الدراسية في ضوء احتياجات سوق العمل، والبرامج الخاصة بمتابعة الخريجين بحاجة إلى إعادة نظر جذرية، وضرورة الاهتمام الكافي بمعالجة شكاوى الطلبة أولاً بأول لئتم تلافيها مستقبلاً.

2- أكدت نتائج البحث أن مظاهر واتجاهات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من وجهة نظر العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في مجال الثقافة التنظيمية كانت عالية، ويبرز ذلك من خلال ممارسات وجهود إدارة الجامعة والتي تركز على تعزيز الثقافة المناسبة والمنسجمة مع توجهات إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال قيام الجامعة بتنظيم ندوات / مؤتمرات / دورات وورشات عمل لترسيخ هذه الثقافة لدى المشرفين والعاملين بشكل عام، ومن خلال التركيز على أن ثقافة "الجودة هي مسؤولية الجميع".

3- أكدت نتائج هذا البحث على أن الإدارة العليا للجامعة تدعم تطبيقات منهج إدارة الجودة الشاملة بكل الوسائل، وتدعم جهود جميع العاملين نحو تحقيق هذه التطبيقات، وتحترم الإنجازات المتميزة للعاملين وتعمل على تحفيزهم ومكافأتهم، وتواكب إدارة التغيير بصورة ناجحة، وتعمل على توفير التسهيلات المالية اللازمة لعمليات التطبيق.

4- تؤكد النتائج والمؤشرات على أن الجامعة تطبق منهج التحسين المستمر بصورة واضحة، وتنتج بصورة مستمرة نحو ترسيخ هذا المنهج في فلسفتها وأنشطتها المختلفة، ويتضح ذلك من اهتمامها بتحديث المقررات والخطط الدراسية بصورة دورية لتنسجم مع التطورات في حقول التخصص وأسواق العمل والمجتمع.

5- تشير نتائج البحث إلى أن الجامعة تطبق عمليات التغيير الإداري، ويتضح من النتائج أن هناك ميول واضحة في الجامعة نحو تعزيز عمليات التغيير الإداري بكل جزئياتها، واستخدامها في إحداث التغييرات الإدارية الإيجابية في تحقيق التكيف والتوافق والانسجام مع المتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة.

ثانياً: المقترحات: في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج واستنتاجات، يجري هنا تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها المساهمة في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يعكس على التغيير المنشود في جامعة الموصل:

1. العمل الدائم على نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة وعلى جميع المستويات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- أ. اعتماد مقرر خاص بإدارة الجودة الشاملة كمادة دراسية ولجميع التخصصات والبرامج في الجامعة (متطلب جامعة إجماعي) وذلك لتعزيز نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة على جميع المستويات.
- ب. أن تقوم الجامعة بزيادة تنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وتنظيم دورات تدريبية للعاملين بهذا الشأن.
- ج. إصدار نشرة فصلية متخصصة بالجودة (مجلة)، لتشجيع الباحثين على الكتابة وإثرائها بموضوعات الجودة وتشجيع نشرها وتخصيص جائزة لأفضل بحث.
- 2: تحقيقاً لمنهج التحسين المستمر في جميع أنشطة الجامعة وعملياتها فإن البحث يوصي بما يأتي:
- أ. التحديث كلما اقتضت الحاجة في معايير القبول للطلبة الجدد في الجامعات.
- ب. تحديث الكتب باستمرار في مكتبات الجامعة، والعمل على توفير الدوريات الحديثة دون انقطاع وفي جميع التخصصات.
- 3: لتحقيق الاهتمام بالتركيز الكافي على الأكاديميين في الجامعة، فإن البحث يوصي بما يأتي:
1. التشجيع المستمر والدعم الدائم للعاملين لحضور المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية وورشات العمل المهمة بجودة التعليم .
4. الاستمرار في تشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، والتركيز على تحقيق ضمان جودة الخدمات التعليمية والبحثية، ويكون ذلك من خلال:
- أ. تشجيع الأكاديميين والإداريين لديها على البحث العلمي وخاصة أساليب البحث التطبيقي.
- ب. التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني لتقديم الخدمات ذات العلاقة والتي تمس فئات المجتمع كافة
- 5: ضرورة زيادة الاهتمام بالخريجين بالجامعة من خلال:
- أ. التركيز على البرامج والمقررات التي تفتح أمام الطلبة آفاقاً واسعة في سوق العمل،
- ب. أن تضع الجامعة الخطط التي تساعد على استيعابهم بعد التخرج. وهنا لا بد من اهتمام بجودة الخريجين
6. لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وللوصول للتغيير الإداري بشكل فاعل، يوصي البحث بتوفير البنية التحتية اللازمة والمتكاملة لنجاح هذا التطبيق، وأهمها ضرورة استكمال إنشاء المباني المملوكة للجامعة والمصممة خصيصاً للتدريس، مع ضرورة تعزيز البنية التحتية من مختبرات حديثة ومريحة لإيجاد جو تعليمي مناسب.

المصادر والمراجع

أولاً- المصادر العربية

أولاً: الرسائل والاطاريح:

- 1_ بدر، رشا محمود(2009) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2_ بركات، منال طه (2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- 3_ الدقي، أيمن عبد الفتاح محمود (2006) واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً: الدوريات:

- 1_ الخطيب، احمد (2000) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد/3 تموز .
 - 2_ محجوب، بسمان فيصل (2003) الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة البحوث والدراسات العدد/3، جمهورية مصر العربية
 - 3_ القحطاني، سالم (1993) إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها بالقطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد/87 السنة (32).
 - 4_ القحطاني، سالم(1999) التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، عدد/21 صنعاء، اليمن .
- ثالثاً: الكتب:

- 1- الخزامي، عبد الحكم احمد(2001) المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، ط/1 دار بن سينا للطباعة والنشر، القاهرة .
- 2_ العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 3- المغربي، كامل محمد (1995) السلوك التنظيمي، ط/1 دار القلم للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 4- خطاب، عائدة سيد (1999) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط/1، دار العربية للطباعة والنشر، القاهرة
- 5_ عبد الباقي، صلاح محمد (2005) مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية للطباعة والنشر، محافظة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .
- 6_ جودة، محفوظ احمد(2004) إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط/1، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن .
- 7_ العاني، خليل إبراهيم محمود والقزاز، إسماعيل إبراهيم وكور يل، عادل عبد المالك (2002) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأفراد، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، بغداد، العراق.
- 8_ عثمان، فاروق السيد (2000) قوى التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط/1، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر العربية .
- 9_ خضير، محسن احمد (2000) إدارة التغيير، ط/1 دار الفنية للطباعة والنشر، القاهرة .

ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1- Adams, p, (1998). "Defining Education Quality: Education Planning, Education Planning, Vol.11No.2.
- 2- Bank, John (2000). The essence of Total Quality Management Prentice Hall.
- 3- Costin, H,1, (1994). Readings in Total Quality Management, Copyright, by – Har Court Brace of company, Sandigo, New York.
- 4- Davis, R., (1992). The Fundamentals of Top Management. New York, N.Y. Dessler, G., Organization and Management: A Contingency.
- 5- Evans J., and Lindsay M., (1996). The Management and Control of Quality, 3rd. ed., West Publishing Company, New York.
- 6- Evans, J.(1993). Applife Production and Operation Management West Publication Company,1997.
- 7- Fisher, Barry, (1996). "Developing An ISO 9000 Quality System", Loughbroraygh University, U.K.
- 8- Massy, William, (2003). Honoring the trust: Quality and cost containment in Higher Education (New York: Anker publishing).
- 9- Carnall, C .A. (1999) Managing change in organization,3rd Edition, prentice Hall Europe (London).