

واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيھان
الأهليه / محافظة أربيل

م. م لمياء محمد جاسم المشهداني

المعهد التقني/ الحويجة - الجامعة التقنية الشمالية

The reality of implementing stages of Total Quality Management (T.Q.M)

An exploratory study of a sample of faculty members at Jihan National University/ Erbil Governorate

Assis. Lec. Lamyaa Mohammed J. Al-Mashhadani
Technical Institute/ Hawijah - Northern Technical University

تاریخ قبول النشر 2017/11/12

تاریخ استلام البحث 2017/5/31

المستخلص:

تعد إدارة الجودة الشاملة إطاراً فلسفياً وإدارياً متكاملاً في المنظمات العامة، والجامعات وخاصة، لما لها من دور استراتيجي في الارتقاء بالمستوى العلمي للجامعات من خلال جعل التعليم ذا مواصفات متطابقة مع معايير الاعتماد الأكاديمي العالمي من جهة، وتحقيق رضا أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على حدة سواء في الجامعة من جهة أخرى، وفي ضوء ذلك تهدف الدراسة الى بيان واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في جامعة جيھان الأهلية في اربيل، وبعد الاطلاع الميداني على واقع الجامعة والزيارات الشخصية التي اجرتها الباحثة، تم جمع البيانات والمعلومات عبر الاستعانة باستماراة استبيان صممت لهذا الغرض، إذ تم توزيع (90) استماراة استبيان على أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة المبحوثة، وتم استردادها بالكامل، استعيدت منها (6) استمارات غير صالحة للتحليل، وبعد جمع البيانات تم تحليلها بوساطة الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS)، وعلى أساس نتائج التحليل توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات أهمها في مرحلة التخطيط إذ كان لمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع أسس التخطيط والتغيير دور مهم فعال في تبني أفكار جديدة في سبيل تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعرقل سير العمليات التعليمية والإدارية داخل المؤسسة المبحوثة، كما توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترنات التي تتناسب مع طبيعة الدراسة أهمها ضرورة استثمار الخبرات والنجاحات في مرحلة تبادل ونشر الخبرات التي تحقق من جراء تطبيق المراحل الاربعة السابقة.

الكلمات المفتاحية: تطبيق مراحل T.Q.M، الجودة، التعليم العالي.

Abstract:

TQM is a comprehensive philosophical and administrative framework in organization in general and universities in particular because of their strategic role in upgrading the scientific level of universities by making education in conformity with the standards of academic and global accreditation on the one hand and the satisfaction of faculty members and students alike. In light of this, the study aims to clarify the reality of implementing TQM stages at the Jihan National University in Erbil. After studying the university's reality and personal visits conducted by the research, data and information were collected through the use of (90) questionnaires were designed for this purpose. 110 questionnaire forms were distributed to the faculty members of the researched institution, and their total recoveries were retrieved (6) forms that are not valid for analysis. After the data collection was analyzed by the SPSS. To the conclusion of the most important in the planning stage as the participation of faculty members in the development of the foundation of planning and change an important role and effective in adopting new ideas in order to overcome the difficulties and solve

problems that hinder the functioning of educational and administrative processes within the institution, To submit a set of proposal that are commensurate with the nature of the study, the most important of which is the need to invest experiences and successes in the exchange and dissemination of experiences achieved by the implementation of the previous four stages.

Key words: Application of T.Q.M Stages, Quality, Higher Education.

المقدمة :

يعد التعليم العالي من الميادين المهمة في الحياة التي تستأثر الجودة فيها بعناية قطاعات المجتمع كافة بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بعامة والنمو الاقتصادي وخاصة، لهذا أصبح التركيز على مستوى مناسب من الجودة منطلقاً للتقدم بمستوى الحضارة الراقية، ولهذا كان لابد من الأخذ ببعض المفاهيم الحديثة التي عنيت بجوانب تحسين وتطوير ومواكبة التطوير للتعليم، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم والأساليب الحديثة التي تهدف إلى تطوير اداء منظمات التعلم عن طريق بناء اسس ثقافية متميزة داخلها، ويعيد اسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي من خلال بناء ثقافة متميزة للأداء لأعضاء الهيئة التدريسية داخل المؤسسة التعليمية بشكل افضل، إن تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) داخل المؤسسة التعليمية يعمل على زيادة رغبة الادارة العليا في مواجهة المشكلات المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية، والعمل على تحسين اتخاذ القرارات لتحسين وتطوير العمليات التعليمية والادارية، والعمل ايضاً على رفع مستوى الوعي بالجودة لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال مشاركتهم في التطوير والتحسين بالخدمات التعليمية، والعمل على ترسیخ ثقافة العمل بروح الفريق، يؤدي تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) بمجمله إلى إنجاز الاهداف المتمثلة بالوفاء بمتطلبات أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والمجتمع والوصول إلى إرضائهم.

تنقسم الدراسة الحالية إلى أربعة محاور: حيث يضم المحور الأول منهجية الدراسة، أما المحور الثاني، فيشمل الجانب النظري للدراسة، وبخصوص المحور الثالث فإنه يتضمن الجانب الميداني للدراسة، وفيما يتعلق بالمحور الرابع فإنه يتطرق إلى الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالدراسة.

المحور الأول منهجية الدراسة

يتناول هذا المحور الأسلوب أو الطريقة العلمية المنتظمة لمسار الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات العراقية بعامة ومنها جامعة جيهان بخاصة مشكلة تدني المستوى العلمي، هذا الامر دفع تلك المؤسسة الى البحث عن السبل الكفيلة التي تعالج هذه المشكلة إذ جاءت مراحل ادارة الجودة الشاملة في مقدمة هذه السبل لمعالجة هذا الموضوع لمالها من تأثير في تطوير وتحسين مخرجات التعليم والوصول من خلالها الى الاداء المتميز، من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث عن طريق التساؤل الآتي:

هل تمتلك عينة البحث تصوراً واضحاً عن مراحل إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

ترتکز أهمية الدراسة على مستوى كل من جانبها النظري والميداني موضحة فيما يأتي:

1. الأهمية النظرية: وتتمثل حول الإطار النظري والمتمثل بماهية تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة

.(T.Q.M)

2. الاهمية التطبيقية: وتتمثل حول النتائج والتوصيات المنبثقة من الدراسة، وهذا بدوره يساعد المؤسسة المبحوثة على مواكبة التطور الحضاري المتمثل بالتقدم العملي والعلمي الذي تشهده المجتمعات في العصر الحديث، ومواكبة التطورات تساعد في الحد والتغلب على المشكلات ومعوقات تطبيق اساليب الاداء الناجح والهادف والمتمثل تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M).

ثالثاً: أهداف الدراسة

ان الأهداف الرئيسية للدراسة هي بيان واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في جامعة جيهان الأهلية في اربيل، ومن هذا الأهداف نؤشر الاهداف الفرعية الآتية:

1. تقديم المفاهيم والاسس التي تمكن الجامعة من تطبيق مراحل ادارة الجودة الشاملة.
2. تشخيص المشكلات التي تحول دون تطبيق مراحل ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تطلق الدراسة من فرضية رئيسة مفادها:

يوجد تصور واضح لدى عينة البحث عن مراحل ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة.

خامساً: أسلوب جمع البيانات: بهدف الحصول على البيانات والمعلومات الازمة لإنجاز الدراسة.

فقد اعتمدت الباحثة الأساليب الآتية:

1. **الجانب النظري:** تم تغطية الجانب النظري على ما هو متوفّر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كتب ودوريات وبحوث ودراسات ورسائل واطاریح جامعیة، فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2. **الجانب العملي:** استعانت الباحثة بعدد من الوسائل التي تساعدها على إنجاز هذه الدراسة كما يأتي:
أ. **المقابلات الشخصية:** التقت الباحثة مع مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية، ومدير ضمان الجودة والإداء الجامعي، ومدير الشؤون الإدارية، وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة بهدف تقديم شروحات وتفاصيل فضلاً عن توضيح بعض الفقرات المهمة من أجل الحصول على المعلومات الصحيحة التي تدعم الدراسة.

ب. **استماراة الاستبانة:** لغرض تغطية الجانب الميداني وجمع البيانات الازمة فقد تم تصميم استماراة استبيان تتلاءم مع طبيعة الدراسة، حيث صممت وفق مقياس ليكرت الثلاثي وعلى النحو الآتي (اتفاق = 3، موافقة = 2، لا اتفاق = 1) وبوسط حسابي قدره (2)، وتم تحليل بيانات الاستماراة بالاعتماد على برامج الحاسوب الإحصائية (SPSS).

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لأنّه يتناسب وطبيعتها أكثر من المناهج الأخرى.

سابعاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة المكانية في جامعة جيهان الاهلية في محافظة اربيل، اما حدود الدراسة الزمانية، فقد امتدت من 2016/9/1 ولغاية 2017/1/31.

المحور الثاني

الجانب النظري

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي

تبينت آراء الباحثين حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، إذ عرفت بانها فلسفة تقود جميع العمليات التنظيمية في البيئة التعليمية الى تحقيق رضا الطلاب و أولياء امورهم (Becket & Brookes, 2008: 45)، ويشير (Alzhrani et. al., 2016: 6-7) إليها على انها استراتيجية ادارية تعمل على بناء منظمة تعليمية لخدمة الطلاب ومكرسة لرضاهن التلاميذ من خلال التحسين المستمر في فعالية المؤسسة وكفاءتها وعملياتها. ويعرفها (Wani & Mehraj, 2014: 71) على انها

استراتيجيات لمؤسسات التعليم العالي تعمل على تلبية احتياجات الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية وأولياء الامور وارباب العمل والمجتمع، ويتفق مع توقعات ومتطلبات العصر والبيئة من الموارد العلمية والتكنولوجيا، ويتم ذلك من خلال معايير محددة لتقدير المخرجات والتحقق من حالة التميز، ويوضح (Zabadi, 2013, 49) بأنها استراتيجيات المؤسسات التعليمية نحو ارضاء الطلاب وأولياء الأمور وسوق العمل.

ثانياً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي

تستخدم إدارة الجودة الشاملة في اعداد المؤسسات التعليمية وتوجيهها من اجل مواصلة التحسين من خلال العملية التعليمية برمتها، وتتدخل إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية بمشاركة الجميع من طلاب وأولياء الامور والمدرسين والمديرين والأنظمة واصحاب المصالح (Alzhrani , et. al., 2016: 7). عند تطبيقها فإنها تعمل على تحسين الوضع التنافسي والقدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة وزيادة الكفاءة وزيادة الامن الوظيفي، والعمليات تكون أكثر تطوراً وابتكاراً، وإن العناية المتزايدة وراء تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تكمن وراء العديد من المبررات منها (Zabadi, 2013: 51-52)

1. التعليم العالي منهجاً للقوة يعمل على تلبية احتياجات سوق العمل وتزويدها بالقوة البشرية المؤهلة.
2. تعمل على اعداد تدريسيين ذوي مهارة في البحث العلمي، وتزيد قدرتهم على قياس الانتاج العلمي، والقدرة على اكتشاف الحقائق وتحليلها ومعالجة المشاكل وحلها.
3. الإسهام في بناء المؤسسات الأخرى.

هناك عدداً من المزايا المتوقعة عند تبني الجودة في التعليم العام والتعليم العالي على وجه الخصوص على النحو الآتي (Aina & Kayody, 2012: 25):

1. زيادة رضا الطلاب.
2. زيادة تمكين أعضاء الهيئة التدريسية.
3. ترسیخ ثقافة التغيير.

كما يمكن تقديم المزايا التطويرية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و على النحو الآتي (Inairat & Al kassem, 2014: 302):

1. تعمل على دعم المؤسسات التعليمية لتقديم خدمات للطلبة.
2. تُعدّ عنصراً أساساً لإصلاح خدمات التعليم.

من خلال ما ذكر أعلاً يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم العالي، حيث تعتبر كمنهج إداري يتضمن التغيير الشامل المستمر في مختلف النشاطات في مؤسسة التعليم العالي (نورالدين، محمد، 2012، 218).

ثالثاً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي

الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو استخدام الموارد استخداماً فعالاً لتحقيق النجاح، وضمان الاستقرار داخل مؤسسات التعليم مما يعكس على تحسين الأداء التنظيمي المتمثل بتحسين مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية وتحسين الاتصال وتحسين الجودة وتحسين الميزة التنافسية (Suleman, 2015: 123-124)، تتكون من مجموعة ممارسات فلسفية لإدارة المؤسسة التعليمية التي تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية وبأنجح الممارسات لتحقيق الأهداف (Zakuan , et. al., 2012, 25). كما تتطوّر على التفكير طويلاً الأمد والعمل الجماعي وتعزيز المشاركة وعملية إعادة التصميم العملية التعليمية من خلال قياس النتائج، وقياس التنافسية، وتنطوي أيضاً على تحسين الفعالية والمرنة والقدرة التنافسية (Ali, 2012: 13) وتمثل أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الآتي (Inairat & Al kassem, 2014: 303):

1. التركيز على الطالب ودعم الأفكار المقدمة من قبلهم، وي العمل على تشجيع الطلاب على اعتمادهم على ذاتهم.
2. التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية بعدها قوة للمؤسسة التعليمية.
3. الإجراءات التعليمية قابلة لقياس داخل المؤسسات التعليمية.

رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي

تستخدم إدارة الجودة الشاملة في إعداد المؤسسات التعليمية وتوجيهها من أجل مواصلة التحسين من خلال العملية التعليمية برمتها، وتدخل إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية بمشاركة الجميع من طلاب وأولياء الأمور والمدرسين والمديرين والأنظمة واصحاب المصالح، العناية المتزايدة وراء تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمكن في تحقيق العديد من الفوائد منها (Zabadi, 2013: 51-52):

1. تلبية احتياجات سوق العمل وتزويدها بالقوة البشرية المؤهلة.

2. اعداد تدريسيين ذوي مهارة في البحث العلمي، وتزيد قدرتهم على قياس الانتاج العلمي، والقدرة على اكتشاف الحقائق وتحليلها ومعالجة المشاكل وحلها.
3. الإسهام في بناء المؤسسات الأخرى.
4. زيادة رضا الطلاب.
5. زيادة تمكين أعضاء الهيئة التدريسية.
6. ترسیخ ثقافة التغيير.
7. دعم المؤسسات التعليمية لتقديم خدمات للطلبة.
8. تُعدّ عنصراً أساساً لإصلاح خدمات التعليم.

خامساً: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المؤسسة التعليمية في حال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة وفي الوقت نفسه تعيق من تطورها وتبنيها للمشروع ومن بين اهم تلك المعوقات (الطائي واخرون، 2009، 87):

1. استعجال النتائج
2. مقاومة التغيير
3. ضعف العمل الجماعي
4. المركزية الخانقة في بعض الادارات والاقسام العلمية
5. التعقيد في بعض اجراءات واساليب العمل القائمة
6. الحاجة الى بعض الوضوح لبعض من معايير العمل
7. الحاجة الى تقويم ادق لأداء العمل والعاملين
8. سوء الفهم لدى بعضهم بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم
9. عدم وجود نظام لتوثيق البيانات والمعلومات

سادساً: تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي

أكيد العديد من الكتاب على اهمية تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، وترجع هذه العناية الى مدى فاعليتها في تطور المنظمات المتبنية لها، حيث تتكون إدارة الجودة الشاملة من خمسة مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاعداد (المرحلة الصفرية): إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية، وقد سميت بالمرحلة الصفرية، لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء وتضم المديرون التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة، ومساعد المدرب المحترف، وفي تلك المرحلة، نجد أولئك المديرون يقومون

بإعداد صياغة لرؤية المنظمة ثم وضع أهداف المنظمة، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية بالمنظمة مباشرة، وتنتهي المرحلة الصفرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة (عاليش، 2008: 40). كما تستفاد المؤسسات من هذا النظام لأنه يعمل على وضع الحجر الأساس الخاص برأيه ورسالة وأهداف المؤسسة، كذلك ي العمل على رفع الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية، وبدوره ي العمل على إعطائهم فرصة للتعبير وتقديم التطورات والموافق تجاه الوظيفة ومن ثم ي العمل على إعطاء البيئة التعليمية مناخاً جديداً مستمراً بالإبداع (Hamdatu & Siddiek, 2013: 107) استكمال المرحلة الصفرية. وهي كالتالي (الدوسي، 2007: 89):

1. القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. تدريب كبار المديرين على أيدي خبراء محترفين.
3. تحديد رسالة المنظمة وتوضيحها ووضع الخطة الاستراتيجية.
4. وضع خطة فعالة للاتصال مع تبني الآليات الازمة لتنفيذ ذلك.
5. تحسين عملية اتخاذ القرار بالاستمرار.
6. الخطاب الافتتاحي.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط: تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنخ المعروفة PDCA، كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، إذ يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة أو قسم الجودة بالمنظمة باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق (قادة، 2012: 21)، كما ان الاتجاهات المعاصرة للنظم منها إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) أثبتت الحصول على الارباح من خلال مشاركة طلاب المرحلة الجامعية في التخطيط داخل مؤسسات التعليم، وهو ما مكن المؤسسات التعليمية من استكشاف أفكار وتجارب جديدة، ومشاركة الطلاب يحقق فوائد لكل من أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، كذلك مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين يؤدي إلى تطوير الجامعات (Salameh , et. al., 2011: 195). ويتم في هذه المرحلة إعداد وتصميم الخطة الازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وكذلك توفير الموارد المالية والبشرية الازمة لذلك.

المرحلة الثالثة: التقويم والتقييم: تتضمن تبادل المعلومات الازمة لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبيانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، فضلاً عن التقويم الذاتي لتوضيح انتبهات الفرد والمجموعة عن أوجه القوة وأوجه القصور في المنظمة (الكرييس، 2008: 46). فقد يتم في هذه

المرحلة البدء بوضع الأسئلة والاجابة عليها في ضوء خلق ارضية مناسبة لبدء تنفيذ T.Q.M (Mansour & Amir, 2014: 23). غالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام T.Q.M (بركات، 2007: 46):

- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الاداء؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل T.Q.M بدلاً من المداخل المعتمل بها في الوقت الراهن ولا تحقق الأهداف؟
- ما هي المنافع التي يمكن أن تتحققها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة؟
- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعيق من تطبيق النظام؟

المرحلة الرابعة: التطبيق: ضمن هذه المرحلة تبدأ عملية تدريب جادة مبرمجة للمديرين والعاملين في فرق عمل ويدعم وإسناد من قبل المجلس الاستشاري للجودة، وتستهدف برامج التدريب إلى ايجاد الارتكاب الوعي بالجودة الشاملة وتنمية المهارات ويشمل التدريب إكساب العاملين مهارات في المجالات الآتية (الدوري، 2010: 87):

1. كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج.
2. أدوات ضبط الجودة وتقنياتها (لوحات ضبط الجودة والارتباط والمدرج التكراري ورقابة العمليات . . . إلى غير ذلك).
3. أساليب حل المشكلات (عزمي السمسكة وتحليل باريتو وخريطة التدفق والعصف الذهني . . . إلى غير ذلك).

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات ونشرها: يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (راشد، حسين، 2009: 7). والتوصية بتبادل الخبرات ونشرها لحظة الحصول على المعلومات بوساطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، فإنجاز المرحلة الصفرية (الإعداد) وحتى المرحلة الرابعة (التطبيق) يزود المؤسسة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حدّدت، والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن ان تتحدث عنها فرق العمل. وحتى هذه النقطة، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة يجب دعوة الأطراف الأخرى في المنظمة للمشاركة، وهذه الأطراف يمكن أن تشمل المنظمات الفرعية، ووحدات الأعمال (الاستراتيجية)، والفرع، أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة (عمر، 2008: 266-267).

المحور الثالث

الجانب الميداني

يتضمن هذا المحور التحقق من صحة فرضيات الدراسة وفق الآتي.

أولاً: سمات الأفراد المبحوثين: تم توزيع (90) استماراة استبيان على أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة المبحوثة، وتم استرداد (84) صالحة للتحليل، و (6) استمارات غير صالحة للتحليل، وفي ضوء ذلك يبين الجدول (1) سمات هؤلاء المبحوثين وكما يأتي:

1. **الجنس:** بلغت نسبة الذكور 85%， وهي أعلى من نسبة الإناث، وهذا يدل على أن المؤسسة المبحوثة تعتمد على الذكور في أداء مختلف أعمالها.

2. **العمر:** سُجل الاشخاص الذين تتراوح اعمارهم بين 35-25 سنة نسبة عالية قدرت بـ 48%， وهذا يدل على أن المؤسسة المبحوثة تعتمد على الكوادر الشابة للحصول على المزيد من المهارات والخبرات والابتكار وتقديم كل ما هو جديد ويلبي حاجات الزبون (الطلاب) المتجددة.

3. **عدد سنوات الخدمة:** بلغت خدمة الاشخاص الذين خدمتهم أقل من 3 سنوات نسبة عالية بلغت 49%， وهذا يدل على قدراتهم في اعطاء اجوبة يعول عليها.

4. **التحصيل الدراسي:** تعتمد المؤسسة المبحوثة على الكوادر الحاصلة على شهادة الماجستير بنسبة عالية بلغت 67%， وهذا يمكن المؤسسة المبحوثة من الاعتماد على رسم استراتيجيات الجودة.

جدول رقم (1)
سمات الأفراد المبحوثين

النسبة المئوية	النكرارات	الفئات	التفاصيل
%85	71	ذكور	الجنس
%15	13	إناث	
%48	40	سنوات 35-25	العمر
%27	23	سنوات 46-36	
%25	21	سنوات 47	
%49	41	أقل من 3	عدد سنوات الخدمة
%18	15	3-5 سنوات	
%18	15	6-10 سنوات	
%3	3	11-15 سنة	
%12	10	فأكثر من 16 سنة	
%67	56	ماجستير	التحصيل الدراسي
%33	28	دكتوراه	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج استماراة الاستبيانة.

ثانياً: مراحل إدارة الجودة: تعرض هذه الفقرة وصفاً عاماً لـإجابات الأفراد المبحوثين إزاء فقرات متغيرات مراحل ادارة الجودة الشاملة التي اعتمدتها الدراسة، إذ يتضح من الجدول (2) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين حول فقرات مراحل ادارة الجودة الخمسة التي امتدت ($X_{25} - X_1$) إذ بلغت النسبة (%48.2) (اتفاق) وهذا يبين درجة الانسجام بين اجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذه المراحل، وكان لمرحلة الاعداد والتخطيط النصيب الأكبر في إغناء نسبة الاتفاق وبنسبة بلغت (%49) على التوالي، وبوسطين حسابيين (%2.27) وانحراف معياري (0.78)، أما عن درجة عدم الانسجام لهذا المتغير من جانب الأفراد المبحوثين تجاه فقراته فقد بلغت (%24.2) (لا اتفاق) وكانت نسبة الإجابات الوسيطة (محايد) (%27.6)، من جانب آخر فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرات هذا المتغير بعامة (2.23) وانحراف معياري (0.79) في حين كانت قيمة معامل الاختلاف (%35.4) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (5.75%) مما يعني أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثالث من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة)، وهذا يشير إلى أن إدارة المؤسسة المبحوثة لديها القدرة على تطبيق مراحل ادارة الجودة العلمية من خلال تطوير اداء أعضاء الهيئة التدريسية من

خلال القدرات المادية والبشرية والتكنولوجية التي تمتلكها من أجل تقديم أفضل مخرجات المتمثلة بتحقيق تفوق الأداء على المؤسسات المنافسة في نفس ميدان عملها، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

جدول رقم (2)

المؤشر العام والنسبة المئوية والواسط الحسابية والاحترافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمراحل ادارة الجودة الشاملة (T.Q.M)

معامل الاختلاف %	% نسبة الاستجابة	انحراف المعياري	الرسالة	قياس الاستجابة			النسبة المئوية
				غير مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق موثق	
				%	%	%	
32.5	75.6	0.74	2.27	22	29	49	X1- X5 مرحلة الاعداد
33.1	78.3	0.78	2.35	21	23	56	X6- X10 مرحلة التخطيط
36.4	74	0.81	2.22	25	28	47	X11- X15 مرحلة التقويم
37.2	73.3	0.82	2.20	26	28	46	X16- X20 مرحلة التطبيق
38.1	71.6	0.82	2.15	27	30	43	X21- X25 مرحلة التبادل
35.4	75.5	0.79	2.23	24.2	27.6	48.2	المعدل

الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً: وصف معوقات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها: يتضح من الجدول (3) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين حول فقرات معوقات ادارة الجودة الاربعة التي امتدت (X26-X29) إذ بلغت النسبة (52%) (متفق) وهذا يبيّن درجة الانسجام بين اجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذه المعوقات، وكان للمعوقين المالي والإداري (X26) (X27) النصيب الأكبر في إغناء نسبة الاتفاق وبنسبة بلغت (61%) على التوالي، وبوسطين حسابيين (2.20%) (2.32%) وانحرافين معياريين (0.82) (0.87) لكلٍ منها، أما عن درجة عدم الانسجام لهذا المتغير من جانب الأفراد المبحوثين تجاه فقراته فقد بلغت (26.5%) (لا اتفق) كما كانت نسبة الإجابات الوسيطة (محايد) (21.5%)، من جانب آخر فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرات هذا المتغير بشكل عام (2.30%) وانحراف معياري (0.80) في حين كانت قيمة معامل الاختلاف (34.8%) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (5.76%) مما يعني أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثالث من مساحة

المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة)، وهذا يشير إلى أن إدارة المؤسسة المبحوثة تعاني من عدة معوقات تحول دون تطبيق مراحل ادارة الجودة الشاملة في التعليم.

جدول رقم (3)

المؤشر العام والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل

الاختلاف لمعوقات ادارة الجودة الشاملة (T.Q.M)

معامل الاختلاف %	% نسبة الاستجابة	آذون المعياري	النوع	قياس الاستجابة			النسبة المئوية	المعوقات	ت
				لا اتفق	محايد	متفق			
				%	%	%			
37	73	0.82	2.20	23	16	61	تواجه المؤسسة معوقات مالية تمنع تطبيق جودة التعليم	X26	
37.5	77	0.87	2.32	19	20	61	تعاني الجامعة من تحديات ادارية	X27	
32	80	0.78	2.42	18	23	59	وجود معوقات فنية (الخبرات، مختبرات ومرافق اخرى)	X28	
33	76	0.76	2.28	45	28	27	صعوبة التغيير في المؤسسة	X29	
34.8	76.5	0.80	2.30	26.5	21.5	52	المعدل		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج الحاسمة الالكترونية.

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

يعرض هذا المحور عدد من الاستنتاجات يتم تحضيرها لكي تكون بدورها قاعدة لما سيقدم من مقتراحات، على وفق ذلك يضم هذا المحور الجوانب الآتية:

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية نعرضها على وفق ما يأتي:

1. أشرت الدراسة على المستوى الكلي من خلال المنهج الوصفي إن أعلى نسبة تطبيق داخل المؤسسة المبحوثة كان لمرحلة التخطيط إذ كان لمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع أسس التخطيط والتغيير دور مهم وفعال في تبني أفكار جديدة في سبيل تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعرقل سير العمليات التعليمية والإدارية داخل المؤسسة المبحوثة.

2. وأشارت الدراسة إن نسبة استجابة الأفراد المبحوثين في مرحلة الاعداد كانت في المرتبة الثانية، هذا ما يدل على إن المؤسسة المبحوثة وضعت الخطة الاستراتيجية المتعلقة بتطبيق مراحل (T.Q.M)، كذلك وضع الحجر الأساس وأعداد السياسة الخاصة بنشر رسالة وأهداف الخطة التعليمية الخاصة بمشاركة أعضاء الهيئة التعليمية وتدريبهم على العمل بتطبيق مراحل (T.Q.M).

3. كما أشرت الدراسة بأن كل من مرحلة التقويم والتقيير ومرحلة التطبيق كانتا في المرتبة الثالثة من حيث نسبة استجابة الأفراد المبحوثين فيما وكانت بنسب متقاربة، وتبيّن هذه المراحلين نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتفادي نقاط الضعف التي تمتلكها المؤسسة المبحوثة، من خلال القيام ببعض التساؤلات داخل المنظمة المبحوثة للوقوف على هذه النقاط، وتعزيز العمل من خلال أدوات وتقنيات ضبط الجودة واساليب حل المشكلات.

4. وأخيراً أشرت الدراسة بأن مرحلة تبادل ونشر الخبرات هي أدنى مرحلة من حيث نسبة استجابة الأفراد المبحوثين، إذ تبيّن سوء استثمار النجاحات واستغلالها الحاصلة من خلال تطبيق المراحل الاربعة السابقة، ولم تعمل على نشر الخبرات وتعزيز نقاط القوة الحاصلة من خلال تطبيق مراحل (T.Q.M) الاربعة السابقة في هذه المرحلة على العملية التعليمية داخل المؤسسة المبحوثة.

ثانياً: المقتراحات

من خلال متابعة مجريات الدراسة، تمكنت الباحثة من وضع عدد من المقتراحات في سبيل الرقي بمستوى الجودة للتعليم الجامعي وضمان للجودة المطبقة فيها وهي كالتالي:

1. يستوجب القيام باستثمار ومواصلة النجاح الحاصل في مرحلة التخطيط المأخذو بداخل المؤسسة المبحوثة، والنجاحات هذه تترجم في أرض الواقع من خلال مواصلة الدعم الحاصل بتوفير الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.
2. تشجيع القيام بدعم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة المبحوثة لتطبيق مراحل (T.Q.M) والتي تبدأ في مرحلة الاعداد، والذين يقع على عاتقهم اعداد كل من الرؤيا والرسالة والاهداف، كذلك اعداد خطة استراتيجية لترجمة قرارات التطبيق في أرض الواقع، ويتم البدء بمرحلة الاعداد من خلال خطاب افتتاحي يتمحور حول بتنفيذ تطبيق مرحلة الاعداد، ومن خلال الخطاب يتم أيضاً الاخذ بمقترنات اعضاء الهيئة التدريسية وجعلهم جزء من العملية التنفيذية هذا ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، يعتبر هذا الاجراء السر لنجاح تطبيق مراحل (T.Q.M).
3. الاخذ بإجراءات مرحلة التطبيق المتمثلة بإجراءات المسح الميداني والاستبيانات والمقابلات، التي من خلالها الوقوف على مستوى القصور داخل المؤسسة المبحوثة، كذلك جمع المعلومات وعرض النتائج من خلال ادوات وتقنيات ضبط الجودة وأساليب حل المشكلات، ويجب القيام بوضع ارضية مناسبة لتعزيز تساؤلات التقويم والتقدير لبيان نقاط القوة داخل المؤسسة المبحوثة وتغادي نقاط الضعف من خلالها.
4. ضرورة استثمار الخبرات والنجاحات في مرحلة تبادل ونشر الخبرات التي تحقق من جراء تطبيق المراحل الاربعة السابقة.

المصادر

أولاً: العربية:

أ. الرسائل والأطاريح

1. الدوري، ياسمين خضير عباس، (2010)، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. الدوسرى، جاسم بن فيحان، (2007)، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. الكريديس، عبد العزيز صالح، (2008)، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية: دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الرياض، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

4. بركات، منال طه، (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.

5. عايش، شادي عطا محمد، (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة.

6. قادة، يزيد، (2012)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

بـ- الدوريات والبحوث

1. عمر، بيار محمد رشيد، (2008)، "مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني"، دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظتي دهوك وأربيل مجلة تنمية الرافدين ، العدد 92، مجلد 30، ص 275-287.

2. راشد، أمال غالب، حسين علي كاظم، (2009)، "إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد التاسع والعشرون ص 1-19.

4. المؤتمرات والندوات

1. الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع.

2. نور الدين، حامد، ومحمد، العابد، (2012)، "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر.

ثانياً: الأجنبية:

A. Dissertations & Thesis:

1. Al Ali, Essa Abdulaziz Ahmed Saif, (2012), Total Quality Management Implementation: A Study to Critical Success Factors and Continuous Improvement to UAE organizations, Dissertation النجاح الحاسمة والتحسين المستمر لمنظمات دولة الإمارات العربية المتحدة،

submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of MSc in Project Management Faculty of Business.

B. Journals

1. Alzhrani, Khadijah Mohammed, Bashayer Ali Alotibie & Azrilah Abdulaziz, (2016), Total Quality Management in Saudi Higher Education Information, System Department Faculty of Computing & Information, International Journal of Computer Applications, Vol. 135, No.4.
2. Aina, Sola & Kayode, Oyeyemi, (2012), Application of Total Quality Management in the Classroom, Department of Educational Management Lagos State University, British Journal of Arts and Social Sciences, Lagos State, Nigeria, Vol.11, No.I.
3. Becket, Nina & Brookes, Maureen, (2008), Quality Management Practice in Higher Education – What Quality Are We Actually Enhancing? , Oxford Brookes University, Journal of Hospitality, UK, Vol. 7, No.3.
4. Hamdatu, Mohammed Ahmed Mohammed & Siddiek, Ahmed Guma, (2013), Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab World: Descriptive & Analytical Survey, Department of Business Management, Shaqra University, American International Journal of Contemporary Research, KSA Vol. 3, No. 4.
5. Inairat, Mohammed Hasan & Al Kassem , Amer Hani, (2014), Total Quality Management in Higher Education, Ibn Rushd College for Management Sciences, Resource Dept of Business Administration, International Journal of Human Vol. 4, No. 3.
6. Mansour, Issam & Amir, Omar, (2014), The extent of applying total quality management in the Applied Science University according to academic staff view, The Applied Science University, International Journal of Educational Research and Information Science, Vol. 1, No. 2.
7. Salameh, Rafat. Salameh, Alzyadat, Mohammed Awwad, Alnsour, Jamal Ahmad, (2011), Implementation of (TQM) in the Faculty of Planning & Management at Al-Balqa Applied University, Faculty of Planning and Management, International Journal of Business and Management, Jordan, Vol. 6, No. 3.
8. Suleman, Qaiser, (2015), Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan Institute of Education & Research, Kohat

University of Science & Technology Kohat, Journal of Education and Practice, Pakistan, Vol. 6, No.15.

9. Wani, ftikhaar Ahmad & Mehraj, Hakim Khalid, (2014), Total Quality Management in Education: An Analysis, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol. 3, No. 6.
10. Zabadi, Abdulraheem M. A. (2013), Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model, Journal of Finance & Economics, North America Vol 1, No. 42.
11. Zakuan, Norhayati, Shalini Muniandy, Muhamad Zameri Mat Saman, Sapiyah Sulaiman, & Rozita Abd Jalil, (2012), “Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 12.

ملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

هيئة التعليم التقني

المعهد التقني / الحوية

الموضوع / استبانة

السيد المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين يديك تمثل جزءاً من مشروع بحث علمي والموسوم (بواقع تطبيق مراحل ادارة الجودة الشاملة في جامعة جيهان - أربيل) وقد اعتمدت هذه الاستماراة مقاييساً لأغراض الدراسة المذكورة آنفاً لذا فإن تفضلكم بالإجابة المناسبة على الأسئلة (الفرئات) الواردة فيها بكل موضوعيه وانعكاساً للواقع وحسب وجهة نظرك الخاصة سيسيهم إسهاماً كبيراً في الوصول الى نتائج دقيقة تحقق اهدافاً الدراسة وتخدم جامعتكم ونؤك لكم بأن الإجابات سستخدم حسراً للحصول على مؤشرات رقميه لأغراض البحث العلمي . لذا لا حاجه لذكر الاسم أو الرقم أو التوقيع.

شكراً لتعاونكم مع التقدير

الباحثة

ملاحظة

قبل المباشرة بالإجابة على الأسئلة (الفرئات) الاستبانة يرجى ملاحظة ما يأتي:

- 1- ضع علامة (صح) إزاء بدل الاختيار أمام كل سؤال(فقرة) بوحدة منها يعكس وجهة نظرك فعليا.
 - 2- عدم ترك أي سؤال (فقرة) دون تأشير؛ لأن ذلك سيجعل الاستمارة غير صالحة للتحليل.
 - 3- يمكنكم الاستفسار من الباحث حول اي غموض في الاستبانة

أولاً: البيانات التعريفية

معلومات تتعلق بالمجيب على الاستمارة

1. الجنس () ذكر () أنثى.

العمر (سنة) : 30 سنة فما دون 35-31 سنة 36-40 سنة 41 فأكثر

3. عدد سنوات الخدمة في جامعة جيهان:

أقل من 3 سنوات 3-5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنوات 16 فأكثر

4. التحصيل الدراسي:

ن	مراحل ادارة الجودة الشاملة		
	اتفاق	محايد	لا اتفاق
المرحلة الاولى: مرحلة الإعداد			
1			تلزيم الادارة العليا بوضع الرسالة والرؤية للجامعة لتفعيل تطبيق مراحل T.Q.M بكفاءة وفاعلية.
2			تلزيم الادارة العليا بوضع خطط تستهدف تحسين وتطوير الاداء من خلال تطبيق مراحل T.Q.M.
3			تصاغ الاهداف بوضوح لتفعيل دور تطبيق مراحل T.Q.M.
4			تفعل الاشطة التدريبية لكبار المديرين وأعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق مراحل M.T.Q.M.
5			يتم اللجوء لخطاب افتتاحي من قبل الادارة العليا حول اقرار تطبيق مراحل T.Q.M.
المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط			
6			تسعي الادارة العليا الى نشر مفاهيم مراحل T.Q.M بكافة اقسام الجامعة وفروعها.
7			تنظم الادارة العليا لقاءات مع الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية لحثهم على المشاركة في تطبيق مراحل T.Q.M.
8			تحصص الادارة العليا موازنة مالية وموارد بشرية لتطبيق مراحل T.Q.M لتحقيق رسالة الجامعة.
9			تعمل الادارة العليا على اختيار الفريق الذي يتولى قيادة برامج T.Q.M.
10			تستعين الادارة العليا ببرامج T.Q.M من (التحسين المستمر فرق العمل).
المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم			
11			يتحقق تطبيق T.Q.M تطوير وتحسين الجوانب العلمية التربوية لأعضاء الهيئة التدريسية.
12			تعمل الادارة العليا على تزويد أعضاء الهيئة التدريسية روح العمل والابداع داخل الجامعة من خلال تطبيق T.Q.M.
13			تم اعمال (المسح الميداني، والتقويم، وتوزيع الاستثمارات، واجراءات المقابلة) لشرح كيفية عمل T.Q.M.
14			تحرص الادارة العليا على تذليل الصعوبات امام معوقات تطبيق T.Q.M.
15			تساهم الادارة العليا بوضع الية لنشر معلومات تبين فوائد تطبيق T.Q.M في الجامعة.
المرحلة الرابعة: التطبيق			
16			تم عملية تدريب جادة مبرمجة للإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في فرق عمل.
17			تدعم وتساند المجلس الاداري للجودة لتطبيق T.Q.M.
18			تستهدف البرامج التدريبية الى ايجاد الادراك الوعي بالجودة الشاملة وتنمية المهارات.
19			يعمل التدريب على إكساب أعضاء الهيئة التدريسية مهارات كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج.
20			تم عملية جمع المعلومات وعرض النتائج من طريق: ادوات وتقنيات ضبط الجودة، اساليب حل المشكلات.

المرحلة الخامسة: التبادل			
يتم استئثار الخبرات والنجاحات التي يحققها تطبيق T.Q.M باستمرار.			21
يتم التوصية بتبادل الخبرات ونشرها عند الحصول على معلومات من خلال تطبيق T.Q.M.			22
يتم تزويد الجامعة المبحوث بأساس معرفي جوهري عند تطبيق T.Q.M.			23
تحدد الجامعة سياسة، والاعتراضات على التغيير عند تطبيق T.Q.M.			24
يتم دعوة الأقسام المختلفة في الجامعة المبحوثة المطبقة لنظام تبادل الخبرات من جراء تطبيق T.Q.M.			25
معوقات ادارة الجودة الشاملة			
تواجه الجامعة معوقات مالية			26
تعاني الجامعة من تحديات ادارية			27
وجود معوقات فنية (الخبرات، والمخبرات ومرافق اخرى)			28
صعوبة التغيير في الجامعة			29