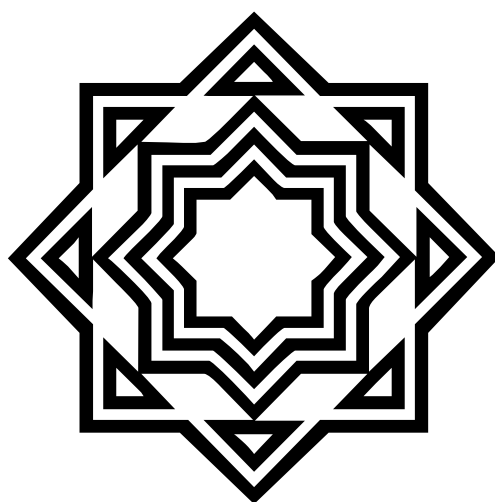


إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

م.م. قاسم محمد مظلوم العنزي



المستخلص

يقصد بالتحسين المستمر في الكلية الطرق والأساليب التي تحسن العملية التعليمية ويتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد (أساتذة ، منتسبين و طلبة) بدورهم الفعال في الأنشطة والعمليات ، ويساعد المنظمة (الكلية) بالانتقال من حالة إلى أخرى أفضل وهذا ما تحتاجه الكلية لمواكبة التطور الذي يشهده العالم حالياً والمتمثل بالطفرات الكبيرة في التقدم العلمي والثورة المعلوماتية الهائلة التي نجد أنفسنا بعيدين عنها حالياً .

لذا يتوجب علينا القيام بالتغيير والتعديل بشكل مستمر وذلك أما باستخدام خطوات كبيرة ، مفاجئة اعتماداً على تكنولوجيا متقدمة وأشخاص محددين (جهد فردي) اعتماداً على فلسفة المدراء الأمريكيين وهو ما يطلق عليه الإبداع (Innovation) .

أو الاعتماد على انجاز التحسين من خلال خطوات صغيرة وبشكل تدريجي وثابت يشترك فيها جميع أفراد المنظمة وهي الطريقة اليابانية في التعامل مع التغيير ويطلق عليها (Kaizen) . وفي التعليم العالي نحتاج مخرجات بنوعية جيدة ، لذا يجب أن تهئ الكلية مستلزمات التعليم العالي من أبنية وكوادر علمية ومختبرات ومصادر علمية وتوفير فرص التعلم والتطور للكادر (إرسال البعثات وتبادل الخبرات) من أجل إيجاد التحسين المطلوب وتقديم مخرجات جيدة .

مقدمة :

يعد التحسين المستمر واحداً من الخطوات الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة حيث يعمل على إدخال التحسين على عمل المنظمات بصورة متواصلة ودون توقف عند مرحلة معينة لكي يواكب التطور الذي يشهده العالم بفعل تقدم وسائل الاتصال وثورة المعلومات وتوسع المنظمات واندماجها لذلك أصبح التحسين المستمر يحظى بالاهتمام من لدن الإدارات الحديثة وتعد منظمات التعليم العالي من المنظمات التي تهتم بالتحسين المستمر ورعاية الإبداع العلمي والثقافي ، هذا وقد اختلفت الإدارات في تحديد تبنيها لموضوع التحسين المستمر ومنها الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية . لذا جاء هذا الجهد لكي يضع الحدود بين المدخلين وتوضيح نقاط التباين فيما بينهما ودراسة إمكانية تطبيق أحدهما في جامعاتنا .

أولاً : منهجية البحث

أ- مشكلة البحث :

تكمن المشكلة في إهمال المنظمات وعدم استيعابها للتطورات الجديدة وبالتالي عدم تركيزها على التحسين المستمر ، كما إن إدخال الإبداع و التحسينات في عمل المنظمات عموماً والتعليم الجامعي على وجه الخصوص يحتاج إلى وقت وجهد لتحديد العناصر الأساسية لمداخل التحسين المستمر والإبداع واختيار الأسلوب الأفضل الذي يمكن استخدامه لإجراء التحسينات .

ب - هدف البحث :

تهدف الدراسة إلى ما يأتي :

١- محاولة فهم التحسين المستمر من وجهتي النظر اليابانية والأمريكية .

٢- المقارنة بين وجهتي النظر أعلاه .

٣- التوصل إلى الأسلوب الذي يمكن تطبيقه في الكلية .

ج - فرضيات البحث :



ينطلق البحث من فرضية أساسية مفادها بأن هنالك دور لكل من الإدارة الجامعية على مختلف مستوياتها والأساتذة والطلبة في تحقيق عملية التحسين المستمر وكذلك في اختيار مدخل التحسين الملائم
 ء - أهمية البحث :

يعد التحسين المستمر مدخل مهم من مداخل دراسة الجودة في المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية ومن ثم إن دراسة المداخل الإدارية من وجهات نظر وفلسفات مختلفة يعد من المواضيع المهمة للمتخصصين في مجال الإنتاج والجودة والتسويق للسلع والخدمات للتعرف على المدخل الملائم للمنظمات العراقية .

ه - الأساليب المستخدمة في البحث :

تم اعتماد أسلوب الاستبانة وأسلوب المقابلة في جمع البيانات ، وقد جرى تقسيم الاستبانة إلى عدة محاور أساسية لتغطية المتغيرات المذكورة في البحث .

و - عينة البحث :

أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة و منتسبيها و طلبتها
 ثانيا : التحسين المستمر والإبداع مدخل مفاهيمي

أ- مفهوم التحسين المستمر :

قبل الخوض في التحسين المستمر كمفهوم وخطوات ونموذج وعناصر يجب التعرف على مداخل التحسين المستمر ونشأتها . فالتحسين المستمر اصطلاحا باللغة اليابانية (كايزن - Kaizen) عرف عند تطبيقه واعتماده من قبل شركة Toshiba عام ١٩٤٦ وكذلك من قبل شركة Matsushita Electric عام ١٩٥٠ وشركة Toyota في عام ١٩٥١ حيث ولدت وتطورت هذه الفلسفة نتيجة الحاجة الماسة والضرورية التي شعر بها اليابانيون للتفوق والتميز في الأسواق العالمية ويصف Imai Masaki هذه الفلسفة على إنها (سر نجاح اليابانيون في التنافس) وتشير هذه الفلسفة إلى السعي المستمر نحو التحسين التدريجي ، أداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء . وبالمقابل في الولايات المتحدة الأمريكية فلسفة الجودة الشاملة Total Quality Management "TQM" وتركيز الإدارة الغربية على الإبداع Innovation بهدف تحقيق تغيرات كبيرة ، حاسمة قصيرة الأمد ودور الإدارة العليا متميز فيها وتركز على المنتجات والعمليات والاستثمارات المالية و التكنولوجيا تكون عالية كما أطلق على هذه العملية في الولايات المتحدة الأمريكية ب (التحسين المتسارع Break through) إلا أننا نجد أن البعض يخلط بين الكايزن والإبداع أو الابتكار . هذا وقد وردت عدة تعاريف للتحسين المستمر ، ومنها :

- أسلوب للحياة Way of life يمكن أن تخضع جميع الأنشطة إليه ، مثل الكلفة ، جدولة المهارات ، علاقات العمل ، التي تعزز جودة المنظمة . (Evans ,1993 : 49)

- الحاجة للتوجه الوقائي أكثر من التوجه العلاجي التقليدي اعتمادا على ثقافة تنظيمية تعتمد التطور المستمر . (Markland , 1995 :280)

- البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذه تتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات . (Krajewski&Ritzman , 1996 : 150)

ب- فلسفة التحسين المستمر :

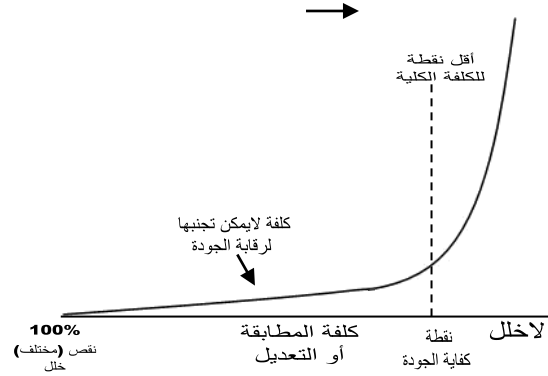
بعض مداخل الجودة تستخدم ضمنا التحسين المستمر ، حيث اشترط الكاتب juran مقاييس لكلف الجودة الممكن تجنبها avoidable cost والكلف التي لا يمكن تجنبها unavoidable cost . والذي يجيز للمدراء تحديد أعلى مقدار مرغوب فيه للجودة . كما أوضح إن مشكلة الجودة الأساسية هي التوصل إلى الموازنة الصحيحة بين كلفة الجودة لكل صفة مميزة لها . والشكل (١) أدناه يصور كيف تحدد هذه الموازنة .

الكلفة \$

ويمكن تجنبها ناقص المطلوب
للمختلفات (الخلل)

كلفة كلية

١٥



الشكل (١) الموازنة بين التكاليف التي يمكن تجنبها والتكاليف التي لا يمكن تجنبها

Source : bound , 1998 : 66

ويظهر من الشكل أعلاه ، عند ارتفاع الكلف التي لا يمكن تجنبها تنخفض الكلف التي يمكن تجنبها ، ومن جهة أخرى عندما ينفق المدراء أكثر على ضبط الجودة (كلف غير ممكن تجنبها) . فان مقدار الانحراف ينخفض إلى الأسفل (كلف يمكن تجنبها) ، وان أدنى نقطة تكاليف كلية للجودة هي عندما يتقاطع منحنيي الكلف التي يمكن تجنبها والكلف التي لا يمكن تجنبها حيث توضح هذه النقطة مقدار كفاية الجودة (كلف الجودة الكافية) بلغة juran .

إن مدخل مركز الكلفة أعلاه هو مناقض لاستراتيجية التحسين المستمر مركزا على قيمة المستهلك

وهناك عدة خطوات في هذا المجال :

- ١- : تعرف الجودة فقط بالمصطلح " المطابقة للمواصفات " وان المتوقع ضياع المال عند ظهور العيوب .
 - ٢- : إنها تجبر المدراء على افتراض انه دائما يقاوض بين الجودة والكلفة الأساسية على منحنيات الكلفة المتوقعة
 - ٣- : إنها تفترض بان المدراء بإمكانهم قياس كلفة الجودة بدقة وبصورة كاملة .
 - ٤- : إنها تفترض تقليل الكلف من خلال تحديد " الجودة الضرورية " التي تقابل حاجات المستهلك .
- وفكرة التحسين المستمر تدرس كل هذه الافتراضات .
- ج- : الإبداع ومجالاته :

الإبداع هو الإتيان بشيء جديد مفيد للمجتمع ويمكن أن يكون الإبداع (إبداع المنتج Product) أو إبداع (بالعمليات Process) ، وبالحالتين يكون ذلك من خلال منتج أو عملية جديدة أو تطوير (تحسين) لهما .

مفهوم الإبداع :

يقصد بالإبداع عملية إجراء تغييرات كبيرة وجذرية على المنتجات والعمليات على المدى القصير يكون فيها دور الإدارة العليا متميزا جدا وتحتاج إلى استثمارات مالية وتكنولوجيا عالية (Slack , 1998:692) .

كما وردت عدت مفاهيم للإبداع منها :

- السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في ناتج المواد المستخدمة في المنظمة ، ويتصف التغير بالجدة و الأصالة والقيمة - الفائدة - الاجتماعية (الدهان ١٩٨٩: ١٨)



- تغيير مدروس ومحدد يهدف إلى إنجاز أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (Ahuja,1986:96)
- البحث عن الجديد والأحسن في طرائق العمل والمنتجات ، وعملية الإنتاج و الخدمة (Baran et. 1986:23)
- يظهر مما تقدم إن الإبداع حصيلة عملية التفكير لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة عبر العديد من عمليات التحليل والمقارنة العقلية .
- وعلى وفق ما تقدم فإن الإبداع ينصرف إلى المجالات التالية :
- ١- تغذية المنظمة بالقدرات التي تسمح بمواجهة المشاكل والتغلب عليها مستقبلا من خلال إعادة ترتيب المعلومات والأفكار بأساليب جديدة .
- ٢- تقديم أساليب أفضل أو تعديلها لتكون أكثر كفاءة في الأداء من السابق .
- ٣- التوصل إلى طرق جديدة في العمل تسهم في خفض التكاليف الإجمالية للمنظمة .
- ٤- تقديم منتجات أو أفكار جديدة تحتاجها المنظمة استجابة لمتطلبات المستقبل ، ومواكبة التطورات التكنولوجية .

أنواع الإبداع وعلاقته بالابتكار :

يمكن أن ينقسم الإبداع إلى الأنواع الآتية :

- ١- إبداع تكنولوجي : - يحدث من خلال تطوير أو اكتشاف وتحسين المنتج أو عملية جديدة .
 - ٢ - إبداع إداري : - يتحقق من خلال اكتشاف طرق وأساليب جديدة بالعمل أو فلسفات تنظيمية جديدة أو تطويرها .
 - ٣ - إبداع تقني : - يتمثل في تبني طرق وأساليب جديدة في العمل أو تطويرها .
- وهذا يقود إلى أن الإبداع (عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة ، تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل) ، فضلا عن كونه ناتج تفاعل متغيرات موضوعية ، او شخصية وبيئية ، وكمية وسلوكية ، ويقودها أناس متميزون (صالح ١٩٨٩:٣٨٥) .
- أما علاقة الإبداع بالابتكار أنهما يحلمان نفس المصطلح Innovation حيث إن كل ابتكار هو إبداع ولكن ليس كل إبداع هو ابتكار ، وتلجأ الشركات والدول إلى تنمية الإبداع وتطويره والاستثمار فيه لأسباب ، منها
- ١- المنافسة التي تواجهها في السوق .
 - ٢- الثورة العلمية في عالم اليوم وسرعة تجسيد الأفكار والمشاريع في منتجات وخدمات تطلق إلى الأسواق .

- أسباب مقاومة الإبداع :

يمكن أن يتمثل بالآتي :

- ١- التفكير بأن الإبداع يخلق وظائف جديدة أو فرص عمل لا تستطيع القوة العاملة الحالية أشغالها وبالتالي يتولد الخوف من فقدان الوظيفة .
- ٢- بعض الإداريين الذين غالبا ما يكونون على وشك التقاعد لا يرغبون برؤية التغيير في المنظمة
- ٣- مشرفي العمل يقاومون الاصطدام بين ثقافتين مختلفتين .
- ٤- العامل المادي حيث إن الحماس وحده لا يكفي للتغيير وإن الأفكار بحاجة للأموال لتنفيذها وتطويرها
- ٥- درجة المخاطرة التي تحيط بالإبداع (يشير البعض إلى أن الشركات الصغيرة هي أكثر إبداعا من الشركات الكبيرة ، لأسباب) :

أ – المنظمات الصغيرة تستطيع أن تطور البحوث أو الفجوات العلمية المتروكة من قبل المنظمات الكبرى .

ب – إن المنظمات الصغيرة يمكن أن تجسد البحوث والاكتشافات في منتجات أو خدمات بشكل سريع دون مخاطرة عالية .

ج – المرونة الكبيرة التي تتمتع بها المنظمات الصغيرة عند التقلبات الحادة وغير المتوقعة .

د – المنظمات الصغيرة لديها إمكانيات أكبر وفرص أفضل للحصول على المساعدات الحكومية حيث إن هناك منظمات حكومية كثيرة تدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم

ومن أجل تحسين مخرجات التعليم العالي لابد من تهيئة المستلزمات المطلوبة لتحقيق الإبداع في مخرجاتها حيث تتمثل مستلزمات التعليم العالي ب (البنيات ، الكوادر العلمية المختبرات ، المصادر الحديثة ، إرسال البعثات لتبادل الخبرات ،)

د- : التحسين المستمر من وجهة نظر الإدارة اليابانية والإدارة الغربية :

عموما يمكن إنجاز التحسين المستمر بثبات وتواصل وذلك من خلال خطوات كبيرة (متسارعة break through) وخطوات قليلة (إضافية) . إلا إن هناك تمايز بين اليابانيين والمداخل الغربية للتحسين . حيث أوضح Imai إن المدراء الأمريكيين يميلون إلى التعويل (الاعتماد) على الانطلاقة المتناهية (الإبداع - Innovative) انطلاقة واحدة تعالج ذلك الإنجاز لمستويات أكثر إثارة في الأداء أو (وثبات متقطعة) . أيد juran مثل هذا الابتكار في كتابه عام ١٩٦٤ "الوثبات الإدارية Managerial Break Through" عن طريق التباين . وبين Imai إن المدراء اليابانيين يميلون لإنجاز التحسين من خلال الكايزن Kaizen والتي تعني باليابانية Kai التغيير Zen الجيد (أي التغيير نحو الأفضل) . (Goetsch & David , 1994 : 469) . لقد حدد Imai العلاقة بين التحسين المستمر Kaizen والإبداع Innovation كما في الجدول أدناه :

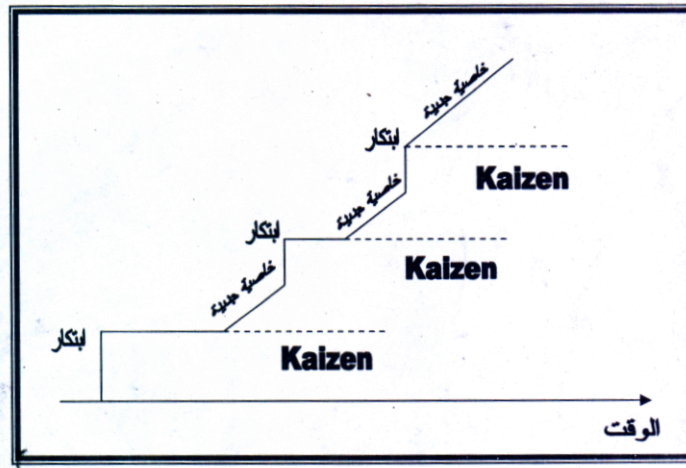
جدول (١) تقسيمات التحسين المستمر والإبداع

معايير المقارنة	التحسين المستمر Kaizen المدخل الياباني	الإبداع Innovation المدخل الأمريكي
١- النتيجة والأثر	فترة زمنية طويلة وتأثير غير واضح	فترة زمنية قصيرة وتأثير واضح
٢- مقدار التقدم	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
٣- المدى الزمني	مستمر وبصورة إضافية (تراكمي)	متقطع وبدون إضافات (غير تراكمي)
٤- التعديل	تدريجي وثابت	مفاجئ (غير متوقع) ، جذري
٥- المشاركون	كل الأفراد	اختيار بعض "المؤيدين للتحسين" أو المتميزين
٦- المدخل	مدخل النظم ، جهد جماعي	الأفكار والجهود الفردية شخصية
٧- الأسلوب	الصيانة والتحسين	استهلاك المعدات والتجديد
٨- الصفة المميزة	فن استخدام الوسيلة ، المهارات	تغيرات تكنولوجية ، اختراعات وأفكار جديدة
٩- المتطلبات العلمية	استثمار قليل ولكن جهود كبيرة للمحافظة عليه	استثمار كبير مع جهود بسيطة للمحافظة عليه
١٠- توجيه الجهود إلى :	الأشخاص (الأفراد)	التكنولوجيا (التقنيات)
١١- معيار التقييم	العمليات والجهود لأفضل النتائج	مقدار الأرباح

١٢ - الميزة (الفائدة)	أعمال جيدة ونمو اقتصادي بطيء	التلاؤم بشكل أفضل في نمو اقتصادي سريع
-----------------------	------------------------------	---------------------------------------

Source : Slack .N , etal "Operation management", 2nd, Pitman Publishing London 1998,

يبين الجدول إن الأداء الأكثر قوة للمنظمة كما يؤكد ذلك (Bounds) هو في توحيد كلا المدخلين كايزن والإبداع ، ويبين ذلك في الشكل (٢) الذي يوضح إن البداية في التقدم كابتكار . لا تعني شيئا إذا لم يتم الاستمرار بتقدم تراكمي بطيء ومركز كنقطة انطلاق جديدة تدعم ابتكار جديد وهكذا .



شكل (٢) التداخل بين التحسين المستمر (المدخل الياباني) والإبداع (المدخل الأمريكي)

Source : Bounds, G., etal, 1994:70

ثالثا : التحسين المستمر في المنظمات الخدمية

أ- : خطوات التحسين المستمر :

إن خطوات التحسين المستمر وفق فلسفة (الكايزن) تلتقي مع أفكار ديمينج Deming وأبرزها ما يسمى بدورة ديمينج Deming Cycle أو ما يسمى PDCA (Act, Check, Do, Plan) الموضحة في الشكل (٣) .

ويمكن توضيح المقصود بدورة Deming (التخطيط ، التنفيذ ، المراجعة ، التصحيح) كالآتي :

(Krajewski & Ritzman, 1996:148)

- التخطيط (Plan) :

يقوم فريق حل المشكلة في هذه المرحلة باختيار موضع التحسين ويتم توثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة (قوائم الفحص ، مخطط السبب- النتيجة ، المدرجات التكرارية ، مخطط باريتو Pareto Chart ، الأشكال البيانية ومخطط التشتت... الخ) ومن ثم تحديد أهداف التحسين والكلف والمنافع المترتبة على بدائل تحقيق تلك الأهداف .

- التنفيذ (Do) :

يسعى فريق حل المشكلة هنا لتنفيذ خطة التحسين ومراقبة تقدمها وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية الخاضعة للتحسين وأية تغيرات فيها لابد أن توثق ويعاد النظر بها إذا دعت الحاجة .

- المراجعة (Check) :

في هذه المرحلة فريق البحث يقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى قربهم من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة (التخطيط) وفي حالة وجود أي خلل أو قصور فلا بد أن يعاد تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها .

- التصحيح (Act) :

إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها من المرحلة الثالثة ناجحة فإن فريق العمل يعيد النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للمعالجة وتصبح تلك الإجراءات قياساً للتطبيق .
والجدول التالي يوضح مفهوم هذه المراحل والجهة المسؤولة عنها والأنشطة التي تحتوي عليها .

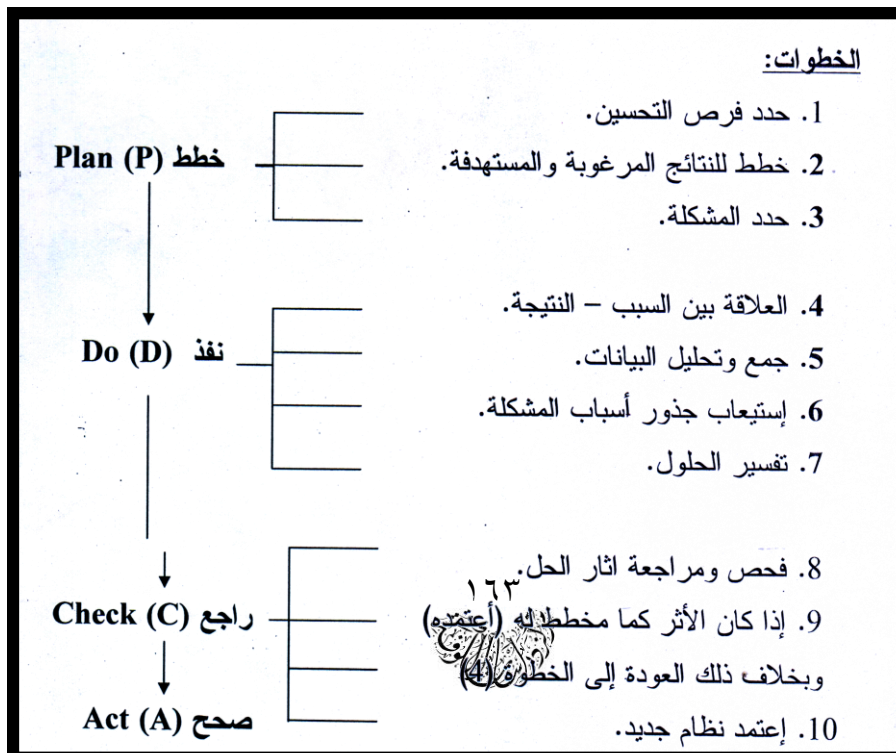
جدول (٢) مراحل دورة ديمنك

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيط _ التقييم	P	الإدارة العليا	وضع الخطة للتحسين وتطوير الأعمال وتصميم المنتج.
التنفيذ - الأداء	D	المستويات التنفيذية (فنيين ، عمال ...)	تنفيذ الخطة أو تحقيق المنتج الذي تم التخطيط له .
المراجعة - التقييم	C	مسؤولي السيطرة النوعية	فحص مؤشرات رضا الزبون الداخلي والخارجي عن جودة المنتج .
التصحيح والمعالجة	A	الإدارة العليا وبعض الأجهزة التنفيذية المعنية	في حالة شكوى الزبون يتم اتخاذ إجراء تصحيحي في تصميم المنتج وهو يقابل تعديل الخطط في الإدارة .

المصدر : داود ، داود نظمي ، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق" مركز طباعة القاهرة ، ٢٠٠١:٧٠

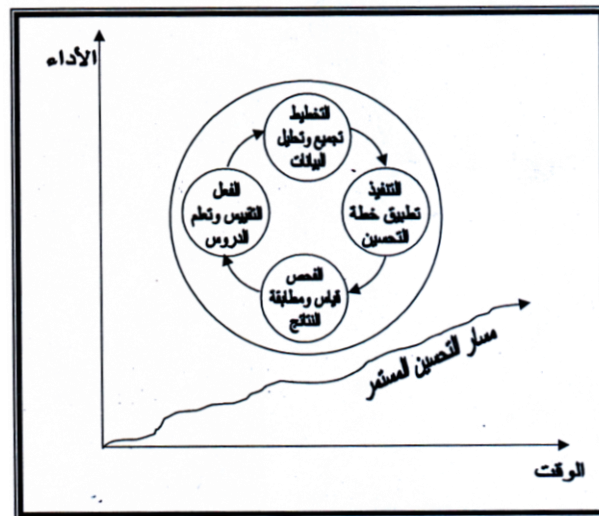
الخطوات :

ويمكن وضع خطوات دورة التحسين المستمر ضمن المخطط الآتي :



الشكل (٣) خطوات التحسين المستمر النموذجية لديمنج

- أما فيما يتعلق بنموذج التحسين المستمر :
- فقد أشار إليه بنموذج Tenner ويتضمن المراحل الآتية :
- تعريف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه .
 - تحديد المشكلة ثم تحليلها وتوثيق كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين .
 - قياس الأداء الحالي لكل نشاطات المنظمة .
 - التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى إنجاز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً .
 - تحديد حلول بديلة ثم اختيار أفضلها .
 - تقييم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين .
 - الالتزام بمنهج التحسين المستمر .



شكل (٤) حل المشاكل PDCA

Source : Slack,N,etal,1998:695

ب- : التحسين المستمر في منظمات التعليم الجامعي :

يعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في معظم المنظمات الإنتاجية والخدمية بما فيها الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها ، لأنه يساهم بشكل فعال بجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين ، فهو عمل مستمر متجدد ذو بعد شامل يشترك فيه جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية . وان برامج تحسين الجودة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة . (العبيدي ، ٢٠٠٤:٥٠)

هذا وقد قدم (Langford) نموذجاً معدلاً للتحسين المستمر للتعليم الجامعي تضمن ما يأتي :

- ١- العمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين مستوى الطلاب والخدمات المقدمة اليهم .
 - ٢- العمل على تكيف الفلسفة الجديدة والتكيف معها ، وعلى مواجهة التحديات كما يجب على أعضاء الإدارة أن يتعرفوا على مسؤولياتهم ويتولوا القيادة ويعملوا على إجراء التغيير المطلوب
 - ٣- السعي إلى إلغاء نظام الدرجات والتأثيرات الضارة الناجمة عن تصنيف الناس في درجات .
 - ٤- تقليل الاعتماد على الاختبار لإحراز الجودة والعمل على الاستغناء عن إجراء الاختبارات على أسس جماعية .
 - ٥- التعاون مع المنظمات التعليمية التي أتى منها الطلاب مع محاولة تخفيض تكلفة التعليم الإجمالي إلى الحد الأدنى عن طريق تحمل جزء منها .
 - ٦- البدء بعملية التحسين المستمر والدائم لنظام تحسين أوضاع الطلاب والخدمات المقدمة لهم .
 - ٧- العمل على تدريب كل من الطلاب والأساتذة والعاملين الفنيين والإداريين وتعليمهم على الوفاء بمستلزمات الوظيفة .
 - ٨- تهيئة المنظمات للتدريب على القيادة من أجل أداء مهمات الوظيفة على نحو أفضل .
 - ٩- تقليل الخوف كي يتسنى لكل فرد أن يعمل بفاعلية في منظمته والعمل على توفير البيئة التي تشجع على الحوار وإبداء الرأي ومشاركة الآخرين في قرار المنظمة ، أي العمل على تأكيد مبدأ الديمقراطية والشفافية في الإدارة .
 - ١٠- العمل على إزالة العراقل والحواجز بين الأقسام ليعملوا معا بروح الفريق الواحد .
 - ١١- إزالة جميع العوائق التي تأخذ من الطلاب والأساتذة والإداريين حقهم في الزهو والفخر والسرور بانتمائهم إلى فريق العمل .
 - ١٢- تهيئة البرنامج التعليمي مع إيجاد السبيل إلى تحسين الذات لدى الجميع .
 - ١٣- وضع الجميع على طريق العمل بالتشجيع والتحضير ليتمكنوا من إنجاز التغيير فالتغيير هو وظيفة كل واحد منهم وتعتبر الجودة ظاهرة نسبية متصلة ومتأصلة في منظمات الأفراد التعليمية .
 - ١٤- أزلت الشعارات والمواعظ والأهداف التي تتطلب من الأساتذة والطلاب أن يقدروا الأداء التام وان يحققوا مستويات جديدة من الإنتاجية .
 - ١٥- رفع المعايير الكمية من كاهل الهيئة التدريسية والطلاب والاهتمام بالمعايير النوعية .
- ج- : مبادئ التحسين المستمر ومتطلباته في منظمات التعليم الجامعي :
- هناك مبادئ ومتطلبات للتحسين المستمر يجب الوقوف عليها (عقيلي ، ٢٠٠١:١٣٣)

- مبادئ التحسين المستمر :

- ١- خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب حياة (زين الدين ، ١٩٩٧:٥٥٦)
- ٢- بناء الصديق والاحترام بين الأساتذة والطلبة.
- ٣- ليس للتحسين نهاية ، فهو مستمر للأساتذة من خلال الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال الاختصاص إضافة إلى كتابة البحوث والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية ، وللطلبة عدم



الاعتماد كلياً على المحاضرات والكتب المنهجية فقط وإنما مراجعة المكتبات وغيرها من الصادر طالما المنظمة (الجامعة) قائمة ، وهو من متطلبات وجودها .

٤- التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ وبالتالي فهي تشمل على عناصر المدخلات ، مراحل وعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات ، كافة عمليات انتقال السلعة أو الخدمة للزبائن .

٥- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة .

٦- إن عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين .

٧- العمل الجماعي والمشاركة لأن التحسين مسؤولية الجميع .

٨- العمل على تحسين المناهج والكتب المقررة وبصورة مستمرة لمواكبة التطور الحاصل في الجامعات الأخرى .

- متطلبات التحسين المستمر :

- ١- تحديد أهداف التحسين .
 - ٢- تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين) .
 - ٣- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا لكل من الأساتذة والطلبة .
 - ٤- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين في المناهج والمفردات المقررة .
 - ٥- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤوليتها .
 - ٦- جعل قنوات الاتصال مفتوحة بين الجامعة المعنية والجامعات الأخرى في داخل البلد وخارجه .
 - ٧- التحضير الدائم والمستمر للعاملين .
- مما تقدم نستنتج إن التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية يتطلب المساهمة من كافة العاملين في الجامعة حيث تعد مسؤولياتهم جميعاً . والتحسين في التعليم الجامعي يطبق على أركان العملية التعليمية وهي :
- ١- الإدارة الجامعية .
 - ٢- الهيئة التدريسية .
 - ٣- طلبة الجامعة .
 - ٤- المناهج والمقررات .
 - ٥- الوسائل والأساليب والأنشطة .
 - ٦- البيئة المحيطة .

رابعاً : الجانب التطبيقي للبحث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات بعد تفريغ البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال إستبانة الدراسة وباستخدام الوسائل الإحصائية في تحليل واختبار فرضيات الدراسة كانت النتائج كالآتي :

جدول (٣) نتائج تبويب الاستثمارات

ت	الشريحة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المهمة	عدد الاستثمارات
١	الأساتذة	٥٠	٤٨	٣	٤٥
٢	المنتسبين	٥٠	٤٦	١	٤٥
٣	الطلبة	٥٠	٥٠	٥	٤٥

أ - : السمات الشخصية لأفراد العينة :

الجدول (٣) يبين إن العينة المبحوثة تشير إلى إن معظم أفرادها تتركز مدة خدمتهم بين (٢ - ٥) سنوات ومن ثم تأتي الفئة (٦ - ١٠) سنوات تليها الفئة (١١ - ١٥) ومن ثم الفئة (١٦ - ٢٠) وأخيراً

الفئة (٢١ - ٢٢) ، كما إن ٧٢% من العينة هم من الذكور وتشكل نسبة حملة الشهادات العليا ٣٥% منهم .

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

	الجنس		التحصيل الدراسي					العنوان الوظيفي		
	مذكر	أنثى	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	طالب	أستاذ	مستنسب	طالب
العدد	١٠٤	٣١	١٢	٢٣	٣٨	١٧	٤٥	٤٤	٤٤	٤٤
%	٧٧	٢٣	٩	١٧	٢٨	١٣	٣٣	٣٣,٣	٣٣,٣	٣٣,٣

تابع جدول (٤)

مدة الخدمة الجامعية					
سنوات الخدمة	٥ - ٢	١٠ - ٦	١٥ - ١١	٢٠ - ١٦	٢٢ - ٢١
العدد	٨٦	٢٨	١١	٧	٣
%	٦٤	٢١	٨	٥	٢

إن المؤشرات سالفة الذكر تعني بأن أفراد العينة هم من المؤهلين علمياً ومن ذوي الخبرة في مجال التحسين المستمر .

حيث إن نسبة ٣٤% من أفراد العينة هم من أساتذة الإدارة والاقتصاد و ٣٦% من أفراد العينة هم طلبة قسم إدارة الأعمال في الكلية . ولديهم فكرة مسبقة عن متطلبات تطبيق التحسين المستمر .

ب - عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

١ - متطلبات مدخل التحسين المستمر :

جدول (٥) متطلبات المدخل الياباني في التحسين المستمر

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الترتيب
١	التحسين المستمر يحتاج إلى فترة زمنية طويلة	٣,٦٩	١,٢٠٦	٧٣,٧٨ %	٣٢,٦٩ ٦	العاشر
٢	يكون تأثير التحسين المستمر غير واضح	٢,٧٩	١,٢١٨	٥٥,٧٠ %	٤٣,٧٢ ٩	الثالث عشر
٣	يكون التحسين بصورة تراكمية تمتد لفترة زمنية طويلة	٣,٧٣	١,٢٤٩	٧٨,٦٧ %	٣٣,٥٠ ٨	الحادي عشر
٤	إجراء التعديل يكون تدريجي وثابت	٣,٩٦	٩٢٦	٧٩,٢٦ %	٢٣,٣٥ ٧	السابع
٥	لأطراف العملية التعليمية دور كبير في	٤,٤٩	٩٩٩	٨٩,٧٨	٢٢,٢٥	السادس



			%	٥	
٦	اعتماد مدخل النظم في العملية (أفكار وأراء الأفراد)	٣,٩٣	٨٣٠	٩٤,٦٧ %	٢١,١١
٧	تحدث عملية التحسين من خلال جهد جماعي وليس فردي	٤,٨٠	٤٧٠	٩٦ %	٩,٧٩٢
٨	يحتاج التحسين المستمر إلى صيانة وتحسين المعدات والأجهزة بشكل دوري وليس الانتظار لحين استهلاكها ثم تجديدها	٤,٣٩	٩٠٦	٨٧,٧٠ %	٢٠,٦٥
٩	الصفة المميزة للعملية هي فن استخدام الوسيلة و المهارات	٤,٤٣	٥٤٠	٨٨,٥٩ %	١٢,١٩
١٠	المتطلبات الأساسية لعملية التحسين المستمر هي استثمار قليل و جهود كبيرة للمحافظة عليه	٣,٦٣	١,١٠٥	٧٢,٥٩ %	٣٠,٤٣
١١	توجيه الجهود إلى الأشخاص (الأفراد) وليس التكنولوجيا	٣,٦٣	٩٩٨	٧٢,٥٩ %	٢٧,٤٩
١٢	مقياس تقييم العمليات والجهود هو أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها	٤,٠٤	٨٣٢	٨٠,٧٤ %	٢٠,٦١
١٣	الهدف من التحسين تحقيق أعمال جيدة ونمو بطيء	٣,٣٢	١,١٧٠	٦٦,٣٧ %	٣٥,٢٤

يشير الجدول (٥) إن درجة اتفاق أفراد العينة على أسئلة متطلبات التحسين المستمر كانت جيدة متمثلة بالنسبة المئوية كما تظهر معاملات الاختلاف ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة إذ حقق المتطلب السابع الترتيب الأول والذي عبر عن اتفاق أفراد العينة بنسبة ٩٦% على اعتماد الجهد الجماعي في عملية التحسين المستمر ومن ثم جاء متطلب استخدام المهارات في الترتيب الثاني اعتماد النتائج التي يتم الحصول عليها في عملية تقييم التحسين الذي يحدث ومن ثم التركيز على صيانة المعدات لضمان الجودة في العمليات في الترتيب الرابع في حين إن الفترة الزمنية للتحسين ليس بالضرورة ان تكون فترة زمنية طويلة وبشكل غير ملموس و ليس من الضروري أن يكون التحسين بصورة تراكمية كما يظهر في ترتيب الفقرات حيث جاءت هذه الفقرات بالمرتبة الأخيرة .

ومن خلال ما تقدم أعلاه نجد أن تطبيق متطلبات المدخل الياباني في التحسين المستمر كاملة قد لا يخدم عملية التحسين المستمر حسب رأي أفراد العينة وكذلك فيما يخص تطبيق متطلبات المدخل الأمريكي وقد يكون ذلك راجع إلى خصوصية البيئة العراقية ومنظمتها .

٢ : أركان العملية التعليمية/التدريبية :

جدول (٦) نتائج المؤشرات الإحصائية لاستجابات التدريسيين

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الترتيب
أ	الإدارة الجامعية					
١	هناك رؤيا واضحة للكلية تساعد على صياغة استراتيجياتها التعليمية	٣,٦٠	١,١٥٦	٧٢ %	٣٢,١١١	الرابع
٢	تسعى الكلية لمعرفة الكلية التي تؤدي عملها بشكل أفضل وتحاول الاتصال بها	٣,٤٠	١,٢١٤	٦٨ %	٣٥,٦٩٣	الخامس

					والتعاون معها .	
الثالث	٢٧,٣٨٧	%٧٠,٦٧	.٩٦٨	٣,٥٣	توفر الإدارة الوسائل العلمية والنفسية التي تساهم بتطوير العمل الجامعي	٣
الثاني	٢٥,٦٥٤	%٧٨,٦٧	١,٠١٠	٣,٩٣	تسعى الكلية لإدخال التحسين بشكل مستمر	٤
الأول	٢٥,١٥٣	%٧٤,٦٧	.٩٣٩	٣,٧٣	تستقطب الكلية الكفاءات العلمية وبما ينسجم مع توجهاتها العلمية	٥
المناهج والمفردات الدراسية						ب
الخامس	٢٨,٧٨٢	%٧٤,٦٧	١,٠٧٥	٣,٧٣	تواكب مفردات المواد العلمية التطور الحاصل واحتياجات المجتمع	٦
الثاني	١٨,٤٠٩	%٨٦,٦٧	.٧٩٨	٤,٣٣	تغطي المناهج الدراسية جميع المفردات التي أقرتها الهيئة القطاعية	٧
الثالث	٢٠,٦٤٣	%٨٠	.٨٢٦	٤,٠٠	تشتمل المناهج الدراسية على الجانبين النظري والتطبيقي	٨
الأول	١٣,٤٣٣	%٩٢	.٦١٨	٤,٦٠	ضرورة استخدام المصادر الخارجية الحديثة عند إلقاء المحاضرة	٩
الرابع	٢٢,١٦٠	%٧٦	.٨٤٢	٣,٨٠	هنالك دقة وموضوعية وعلمية في المناهج والمقررات الدراسية	١٠
الهيئة التدريسية						ج
الثالث	١١,٢٠٦	%٩٠,٢٢	.٥٠٦	٤,٥١	وجود خطة واضحة ومفهومة للدرس الملقى على الطلبة	١١
الرابع	١١,٢٦٢	%٨٩,٧٨	.٥٠٦	٤,٤٩	استخدام طرائق التدريس المختلفة لأجل الفهم عند إلقاء المحاضرة	١٢
الأول	١٠,٤٨١	%٨٥,٣٣	.٤٤٧	٤,٢٧	استخدام الألفاظ السهلة الواضحة عند إلقاء المحاضرة	١٣
الخامس	١٥,٤٠٣	%٩٠,٢٢	.٦٩٥	٤,٥١	تدرس المواد الأساسية من قبل ذوي الخبرة من الأساتذة	١٤
الثاني	١٠,٦٠٨	%٩٢,٤٤	.٤٩٠	٤,٦٢	الاكتفاء بالنصاب والتفرغ للبحث العلمي	١٥
الطلبة						د
الثالث	٢٧,٩١٣	%٦٩,٣٣	.٩٦٨	٣,٤٧	المواظبة والالتزام العالي من قبل الطلبة	١٦
الثاني	٢٧,٨٨٥	%٧٣,٣٣	١,٠٢٣	٣,٦٧	الاستجابة السريعة من قبل الطلبة لاستيعاب المعلومات بالشكل الذي يمكن من إنجاز المفردات العلمية ضمن بيئة دراسية	١٧
الأول	١٦,٩٠٧	%٨١,٣٣	.٦٨٨	٤,٠٧	التفاعل الصفّي من خلال المناقشة العلمية بين الطلبة والأساتذ	١٨
الرابع	٢٩,٣١٣	%٥٨,٦٧	١,٠٣٦	٣,٥٣	هنالك استعداد ودافعية عالية نسبياً للطلبة للحصول على المعلومات	١٩
الخامس	٤٥,٧٨٨	%٥٠,٦٧	١,١٦٠	٢,٥٣	تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد مع الأستاذ بالشكل الذي يمكنهم من	٢٠



الحصول على محاضرة علمية جيدة					
٥	الوسائل والأساليب والأنشطة الساندة				
٢١	تتوفر البناية الملائمة وذات التصميم المميز لكليتنا بالشكل الذي يمكن من إنجاز الهدف العلمي فيها	٣,٠٠	١,٥٢٣	٦٠%	٥٠,٧٥٢ الثاني
٢٢	تتوافر أجهزة الحاسوب وملحقاتها وكفاية المختبرات	٢,٥٣	١,٥٦١	٥٠,٦٧%	٦١,٦١٥ الخامس
٢٣	توافر التدفئة والتبريد والنظافة الكاملة في قاعات الدرس	٢,٩٣	١,٤٩٩	٥٨,٦٧%	٥١,٠٨٥ الثالث
٢٤	تتوافر الحدائق والنادي الطلابي الذي يبعث في نفوسنا الراحة البدنية والنفسية	٢,٦٧	١,٥٥٢	٥٣,٣٣%	٥٨,٢٠٤ الرابع
٢٥	توجد مكتبة علمية تحوي على اغلب المصادر والمراجع الحديثة والسعة بما يكفي لأعداد الطلبة	٣,٣٣	١,٠٨٧	٦٦,٦٧%	٣٢,٦١٤ الأول
و	البيئة المحيطة				
٢٦	يساهم الجانب العلمي في المجتمع على التقدم ومواكبة التطور الحاصل في العالم	٤,٢٠	٧٥٧	٦٦,٦٧%	١٨,٠١٩ الثالث
٢٧	تساهم الكلية في تلبية احتياجات كوادر تدريبية ضمن اختصاص معين	٤,٠٧	٦٨٨	٨١,٣٣%	١٦,٩٠٧ الثاني
٢٨	مراعاة الكلية احتياجات المجتمع المحيط بها وربط التخصصات المختلفة في المنظمة التعليمية باحتياجات المجتمع	٣,٩٨	٧٢٣	٨٠%	١٨,١٦٧ الرابع
٢٩	مشاركة أولياء أمور الطلبة في التوجيه والمتابعة والرقابة	٣,٢٠	١,٣٩٢	٦٤%	٤٣,٤٨٥ الخامس
٣٠	تعتبر دراسة المجتمع الخطوة الأولى التي تسبق أي مجهود إصلاحي	٤,٦٧	٤٧٧	٩٣,٣٣%	١٠,٢١٦ الأول

٣ : أركان العملية التعليمية/المنتسبين :

جدول (٧) نتائج المؤشرات الإحصائية لاستجابات المنتسبين

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الترتيب
أ	الإدارة الجامعية					
٣١	توفر الإدارة للمنتسبين المعرفة والمهارة المكتسبة من خلال البرامج التدريبية والتعليمية التي تساعد في عملية التحسين	٣,٧٣	١,١٩٥	٧٤,٦٧ %	٣٢,٠٠١	الثاني
٣٢	تمتلك الإدارة كادرا يتميز بالكفاءة والفاعلية	٤,١٣	١,٠٧٩	٨٢,٦٧ %	١٥,٥٥٣	الأول
٣٣	توفر الإدارة الوسائل العلمية والنفسية التي تساهم بتطوير عمل المنتسبين .	٣,١٣	١,٤٧١	٦٢,٦٧ %	٤٦,٩٤٥	الخامس

٣٤	تسعى الجامعة لإعداد كل المنتسبين دون تمييز للمساهمة في عملية التحسين مستمر	٣,٤٧	١,٤٢٤	٦٩,٣٣ %	٤١,٠٧١	الرابع
٣٥	تستمع الإدارة العليا لآراء المنتسبين ومقترحاتهم بخصوص التحسين	٣,٦٠	١,٢١٤	٧٣,٣٣ %	٣٣,٧١٠	الثالث
ب	الهيئة التدريسية					
٣٦	وجود التفاعل بين المنتسبين و الأساتذة لإنجاز الأعمال الموكلة إليكم بصورة صحيحة	٤,٢٧	١,٠٠٩	٧٨,٦٧ %	٢٣,٦٤٩	الثالث
٣٧	يدافع الأساتذة عن المنتسبين ويقدم المساعدة لهم في إنجاز مهامهم	٤,٢٠	١,١٢٠	٨٤ %	٢٦,٦٦٨	الخامس
٣٨	يساهم أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة المجتمع المحلي	٤,٠٠	٩٧٧	٧٨,٦٧ %	٢٤,٤٢٥	الرابع
٣٩	ضرورة شغل المناصب من قبل الأساتذة وبما يتلاءم مع التخصص	٤,٢٧	٩٣٩	٨٥,٣٣ %	٢٢,٠٠٩	الثاني
٤٠	يقدم الأساتذة الدعم والاستشارة للمنتسبين عند الحاجة	٤,٦٠	٤٩٥	٩٢ %	١٠,٧٧٠	الأول
ج	الطلبة					
٤١	المواظبة والالتزام العالي من قبل الطلبة مع منتسبي الكلية	٤,٢٠	٩٢٠	٨٤ %	٢١,٨٩٣	الرابع
٤٢	الاستجابة السريعة من قبل المنتسبين لانسياب المعلومات بالشكل الذي يمكن من إنجاز العملية التعليمية ضمن البيئة الدراسية	٤,٣٣	٧٠٧	٨٦,٦٧ %	١٦,٣١٨	الأول
٤٣	ضرورة وجود التفاعل مع الطلبة لإنجاز الأعمال الموكلة إليكم بصورة صحيحة .	٤,٣٣	٧٩٨	٨٦,٦٧ %	١٨,٤٠٩	الثاني
٤٤	هنالك استعداد ودافعية عالية نسبيا للطلبة لتزويد المنتسبين بالمعلومات المطلوبة .	٤,٠٩	٨٧٤,	٨١,٧٨ %	٢١,٣٨٦	الثالث
٤٥	تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد مع المستلزمات الموجودة .	٣,٤٠	١,٢١٤	٦٨ %	٣٥,٦٩٣	الخامس
هـ	الوسائل والأساليب والأنشطة الساندة					
٤٦	تتوفر البنية الملائمة وذات التصميم المميز لكليتنا بالشكل الذي يمكن من إنجاز الهدف العلمي فيها	٣,٢٠	١,٤٨٦	٦٤ %	٤٦,٤٤٧	الخامس
٤٧	تتوافر الحواسيب وملحقاتها وكفاية المختبرات	٣,٦٠	١,٢١٤	٧٢ %	٣٣,٧١٠	الثاني
٤٨	تتوافر التدفئة والتبريد والنظافة الكاملة في جميع أروقة الكلية	٣,٢٧	١,٤٠٥	٦٥,٣٣ %	٤٢,٩٩٦	الرابع
٤٩	تتوافر الحدائق والنادي الطلابي الذي	٣,٣٣	١,٣١٤	٦٦,٦٧	٣٩,٤٢٨	الثالث



		%			يبحث في نفوسنا الراحة البدنية والنفسية	
الأول	٢٨,٤٣٧	٧٧,٣٣ %	١,١٠٠	٣,٨٧	توجد مكتبة علمية تحوي على اغلب المصادر والمراجع الحديثة التي تساهم في تطوير عملنا	٥٠
البيئة المحيطة						و
الخامس	٣١,٤٨٢	٧٧,٣٣ %	١,٢١٧	٣,٨٧	يساهم الجانب العلمي في المجتمع على التقدم ومواكبة التطور الحاصل في العالم	٥١
الرابع	٢٧,٦٩٦	٨٠ %	١,١٠٨	٤,٠٠	تساهم الكلية في تلبية احتياجات كوادر تدريبية ضمن اختصاص معين	٥٢
الثاني	٢١,٩٤٦	٨٤,٤٤ %	٩٢٧	٤,٢٢	مراعاة الكلية احتياجات المجتمع المحيط بها وربط التخصصات المختلفة في المنظمة التعليمية باحتياجات المجتمع	٥٣
الثالث	٢٥,٠٢٦	٧٧,٣٣ %	٩٦٨	٣,٨٧	مشاركة أولياء أمور الطلبة في التوجيه والمتابعة والرقابة	٥٤
الأول	١٣,٧٩٢	٨٥,٣٣ %	٦٢٥	٤,٥٣	تعتبر دراسة المجتمع الخطوة الأولى التي تسبق أي مجهود إصلاحي	٥٥

٤ : أركان العملية التعليمية/الطلبة

جدول (٨) نتائج المؤشرات الإحصائية لاستجابات الطلبة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الترتيب
أ	الإدارة الجامعية					
٥٦	هناك دور لطلبة الكلية في صياغة استراتيجيتها التعليمية من خلال مجالس الكلية	٤,١٨	٦٥٠	٨٣,٥٦ %	١٥,٥٥٣	الأول
٥٧	تمتلك الإدارة كادرا يتميز بالكفاءة و الفاعلية	٣,٧٣	١,١٩٥	% ٧٤,٦٧	٣٢,٠٠١	الخامس
٥٨	توفر الإدارة الوسائل العلمية والنفسية التي تساهم بتطوير العمل الجامعي	٣,٦٩	١,١٦٤	% ٧٣,٧٨	٣١,٥٦٢	الرابع
٥٩	تسعى الجامعة لإدخال التحسين بشكل مستمر في كافة المجالات .	٣,٦٠	١,٠٠٩	% ٧٢	٢٨,٠٢٩	الثالث
٦٠	تستقطب الكلية الكفاءات العلمية وبما ينسجم مع توجهاتها العلمية	٣,٦٠	٨٦٣	% ٧٨,٢٢	٢٣,٩٨٣	الثاني
ب	المناهج والمفردات الدراسية					
٦١	تواكب مفردات المواد العلمية التطور الحاصل واحتياجات المجتمع	٣,٩٨	٧٥٣	% ٧٩,٥٦	١٨,٩٤١	الثاني
٦٢	تغطي المناهج الدراسية جميع المفردات التي أقرتها الهيئة القطاعية	٣,٥٨	٩١٧	% ٧١,٥٦	٢٥,٦٢٣	الرابع
٦٣	تشتمل المناهج الدراسية على الجانبين النظري والتطبيقي	٤,٣٦	٨٨٣	% ٧٨,١١	٢٠,٢٧٤	الثالث

٦٤	ضرورة استخدام المصادر الخارجية الحديثة عند إلقاء المحاضرة	٤,٤٩	٨٤٣.	٨٩,٧٨ %	١٨,٧٧٢	الأول
٦٥	هنالك دقة وموضوعية وعلمية في المناهج والمقررات الدراسية	٣,٣٣	٩٥٣.	٦٦,٦٧ %	٢٨,٦٠٤	الخام س
ج	الهيئة التدريسية					
٦٦	استخدام طرائق التدريس المختلفة لأجل الفهم عند إلقاء المحاضرة	٤,٠٩	٩٤٩.	٨١,٧٨ %	٢٣,٢١٥	الخام س
٦٧	استخدام الألفاظ السهلة الواضحة عند إلقاء المحاضرة	٤,٧١	٥٨٩.	٩٤,٢٢ %	١٢,٤٩٤	الأول
٦٨	يدافع التدريسي عن الطلبة ويحذرهم من المخاطر ويقدم المساعدة لهم في إنجاز مهامهم	٤,٦٩	٦٦٨.	٩٣,٧٨ %	١٤,٢٥٠	الثاني
٦٩	مساهمة أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة المجتمع المحلي	٤,٠٧	٨٦٣.	٨١,٣٣ %	٢١,٢٣١	الرابع
٧٠	تدرس المواد الأساسية من قبل ذوي الخبرة من الأساتذة	٤,٣٣	٨٢٦.	٨٦,٦٧ %	١٩,٠٥٥	الثالث
د	الطلبة					
٧١	المواظبة والالتزام العالي في الدوام واخذ المحاضرات من قبل الطلبة	٤,٧١	٤٥٨.	٩٤,٢٢ %	٩,٧٣٠	الأول
٧٢	الاستجابة السريعة من قبل الطلبة لاستيعاب المعلومات بالشكل الذي يمكن من إنجاز المفردات العلمية ضمن بيئة دراسية	٤,٢٧	٧٥١.	٨٥,٣٣ %	١٧,٥٩٦	الثاني
٧٣	التفاعل الصفي من خلال المناقشة العلمية بين الطلبة والأساتذ	٤,٥٦	٨١٣.	٩١,١١ %	١٧,٨٥٥	الثالث
٧٤	هنالك استعداد ودافعية عالية نسبيا للطلبة للحصول على المعلومات	٤,٢٠	٩٢٠.	٨٤ %	٢١,٨٩٣	الرابع
٧٥	تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد مع الأستاذ بالشكل الذي يمكنهم من الحصول على محاضرة علمية جيدة	٤,٢٢	١,٠٢٠.	٨٤,٤٤ %	٢٤,١٥٨	الخام س
هـ	الوسائل والأساليب والأنشطة الساندة					
٧٦	تتوفر البناية الملائمة وذات التصميم المميز لكليتنا بالشكل الذي يمكن من أنجاز الهدف العلمي فيها	٤,٣١	١,١٨٤.	٨٦,٢٢ %	٢٧,٤٥٦	الثاني
٧٧	تتوافر الحواسيب وملحقاتها وكفاية المختبرات	٤,٤٢	١,٠١١.	٨٨,٤٤ %	٢٢,٨٦٣	الأول
٧٨	تتوافر التدفئة والتبريد والنظافة الكاملة في قاعات الدرس	٤,١٣	١,٣٧٥.	٨٢,٦٧ %	٣٣,٢٦٩	الخام س
٧٩	تتوافر الحدائق والنادي الطلابي الذي يبعث في نفوسنا الراحة البدنية والنفسية	٤,٢٢	١,٢٢٣.	٨٤,٤٤ %	٢٨,٩٥٨	الثالث



٨٠	توجد مكتبة علمية تحوي على اغلب المصادر والمراجع الحديثة والسعة بما يكفي لأعداد الطلبة	٤,١٣	١,٣٠٧	٨٢,٦٧ %	٣١,٦٢٩	الرابع
و	البيئة المحيطة					
٨١	يساهم الجانب العلمي على التقدم ومواكبة التطور الحاصل في العالم	٤,٣٨	١,٠٥١	٨٧,٥٦ %	٢٤,٠٠١	الثالث
٨٢	تساهم الكلية في توفير فرص لتلبية احتياجاتها من الكوادر التدريسية ضمن اختصاص معين	٤,٢٠	٩٢٠	٨٤ %	٢١,٨٩٣	الثاني
٨٣	مراعاة الكلية احتياجات المجتمع المحيط بها وربط التخصصات المختلفة في المنظمة التعليمية باحتياجات المجتمع	٤,٠٠	١,١٠٨	٨٠ %	٢٧,٦٩٦	الرابع
٨٤	ضرورة مشاركة أولياء أموركم في التوجيه والمتابعة والرقابة	٣,٨٧	١,٢٧٢	٧٧,٣٣ %	٣٢,٨٩٨	الخامس
٨٥	تعتبر دراسة المجتمع وتحديد احتياجاته الخطوة الأولى التي تسبق توجهكم الأكاديمي	٤,٣١	٤٦٨	٨٦,٢٢ %	١٠,٨٦٠	الأول

أ - الإدارة الجامعية :

أكدت الاستبانة على ضرورة استقطاب الكلية للكفاءات العلمية بما ينسجم مع توجهاتها الأكاديمية وحصلت هذه الفقرة على نسبة مئوية ٧٤,٦٧ % ، وكذلك على امتلاكها لكادر يتميز بالكفاءة والفاعلية وحصلت هذه الفقرة على نسبة ٨٢,٦٧ % ، وعلى أن يكون هناك دور للطلبة في صياغة استراتيجياتها التعليمية من الحضور الفاعل لهم في مجالس الكلية وبنسبة ٨٣,٥٦ % و جاءت هذه المتطلبات بالترتيب الأول وكما هو واضح في الاستبانة .

في حين أكدت الاستبانة عدم استخدام المقارنة المرجعية من قبل الكلية للتعرف على كيفية أداء الكليات المناظرة والتي تؤدي عملها بشكل أفضل ، وكذلك حاجة المنتسبين إلى الوسائل العلمية والنفسية التي تساهم بتطوير عملهم حيث جاءت هذه الفقرات بالترتيب الخامس .

ب - المناهج والمفردات الدراسية :

اتفق طرفي العملية التعليمية (أساتذة / طلبة) على ضرورة استخدام المصادر الخارجية الحديثة عند إلقاء المحاضرة وهي من الأمور المتيسرة والمتاحة للجميع في الكلية حيث كانت هذه الفقرة قد حصلت على الترتيب الأول وبنسبة اتفاق بلغت ٩٢ % و ٨٩,٧٨ % لكل من التدريسيين والطلبة على الترتيب ، في حين أبدى الطرفين تحفظهما على موضوعية وعلمية المناهج والمقررات الدراسية وبنسبة ٧٦ % و ٦٦,٦٧ % على الترتيب .

ج - الهيئة التدريسية :

أوضحت الاستبانة ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والواضحة عند إلقاء المحاضرة من قبل الأساتذة لما لها من دور في سرعة الاستيعاب والفهم من قبل الطلبة وبالتالي زيادة الانجذاب إلى المحاضرة وعدم الملل أو العزوف عنها حيث اتفق طرفي العملية التعليمية على هذه الفقرة وجاءت في الترتيب الأول وبنسبة اتفاق زادت عن ٨٥ % ، في حين شدد المنتسبين على الدور الإيجابي لتفاعل التدريسيين معهم من خلال تقديم الدعم والاستشارة لهم وكانت نسبة الاتفاق بلغت ٩٢ % .

د - الطلبة :

في هذا الجانب اتفقت جميع الأطراف على عدم تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد وهذا له تأثير سلبي على العملية التعليمية وسرعة الفهم والاستيعاب حيث جاء هذه الفقرة في الترتيب الخامس ويعود

السبب في ذلك إلى عاملين مهمين هما عدد الأساتذة في القسم الواحد وعدد القاعات الدراسية التي يمكن استغلالها وفيما يخص السبب الأول فقد تم تجاوزه من خلال حملة التعيينات التي قامت بها الوزارة مؤخرا في حين إن السبب الثاني من الصعوبة تجاوزه في المستقبل القريب وذلك حسب أولويات الجامعة في توفير المكان الملائم للكلية في الموقع الدائم ضمن خطة البناء المقررة من قبلها .

هـ - الوسائل والأساليب والأنشطة الساندة :

أكد كل من التدريسيين والمنتسبين على دور المكتبة ونوع المصادر المتوفرة فيها وطاقاتها الاستيعابية لكل من المصادر والطلبة حيث جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأول في الاستبانة المقدمة لهم وحصلت على نسبة اتفاق بلغت ٦٦,٦٧ % و ٧٧,٣٣ % ، في حين انصب اهتمام الطلبة على أعداد الحاسوب والمختبرات وبنسبة اتفاق مئوية ٨٨,٤٤ % .

و - البيئة المحيطة:

ضرورة الانطلاق من المجتمع من خلال دراسته وتحديد احتياجاته كخطوة أولى تسبق أي توجه أكاديمي يهدف إلى تحقيق الفائدة المتوخاه من العملية التعليمية وهذا ما أكدت عليه جميع الأطراف حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأول في الاستبانة المطروحة عليهم وبنسبة اتفاق بلغت ٩٣,٣٣ % و ٨٥,٣٣ % و ٨٦,٢٢ % لكل من التدريسيين والمنتسبين والطلبة على الترتيب . في حين أشار طرفي العملية التعليمية إلى تهميش دور أولياء أمور الطلبة في التوجيه والمتابعة والرقابة لأبنائهم الدارسين في الكلية .

خامسا: الاستنتاجات و التوصيات

أ - الاستنتاجات:

- ١- من خلال ما تقدم أعلاه نجد أن تطبيق متطلبات المدخل الياباني في التحسين المستمر قد لا يخدم العملية حسب رأي أفراد العينة وكذلك فيما يخص تطبيق متطلبات المدخل الأمريكي وقد يكون ذلك راجع إلى خصوصية البيئة العراقية ومنظمتها .
- ٢- ضرورة استقطاب الكلية للكفاءات العلمية بما ينسجم مع توجهاتها الأكاديمية ، و امتلاكها لكادر يتميز بالكفاءة والفاعلية لما لذلك من دور في عملية التحسين المستمر .
- ٣- أكدت الاستبانة عدم استخدام المقارنة المرجعية من قبل الكلية للتعرف على كيفية أداء الكليات المناظرة والتي تؤدي عملها بشكل أفضل .
- ٤- هنالك حاجة للمنتسبين إلى الوسائل العلمية والنفسية التي تساهم بتطوير عملهم .
- ٥- ضرورة استخدام المصادر الخارجية الحديثة عند إلقاء المحاضرة وهي من الأمور المتيسرة والمتاحة للجميع في الكلية .
- ٦- المناهج والمقررات الدراسية بحاجة إلى إعادة نظر للتأكد من مدى موضوعيتها و علميتها ومن ثم إعادة صياغتها بما يتلاءم مع التقدم العلمي الذي يشهد العالم المعاصر من خلال تفعيل اللجنة القطاعية الموجودة في الوزارة وتطوير نشاطها .
- ٧- ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والواضحة عند إلقاء المحاضرة من قبل الأساتذة لما لها من دور في سرعة الاستيعاب والفهم من قبل الطلبة وبالتالي زيادة الانجذاب إلى المحاضرة وعدم الملل أو العزوف عنها وهذا يحتم عدم اعتماد أسلوب واحد أو محدد لإلقاء المحاضرات وإنما يتغير حسب مستوى الطلبة .
- ٨- شدد المنتسبين على الدور الإيجابي لتفاعل التدريسيين معهم من خلال تقديم الدعم والاستشارة لهم .



- ٩- عدم تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد وهذا له تأثير سلبي على العملية التعليمية وسرعة الفهم والاستيعاب ويعود السبب في ذلك إلى قلة عدد القاعات الدراسية والمستلزمات الضرورية .
- ١٠- يكمن الدور الايجابي للطلبة في عملية التحسين المستمر في تحسين مستوى كفاءة مخرجات التعليم العالي .
- ١١- عدم توفر الأبنية الملائمة للقاعات الدراسية والمختبرات إضافة إلى افتقارها للمستلزمات والأجهزة المطلوبة لتوضيح المحاضرة الملقاة من قبل التدريسيين .
- ١٢- أكد كل من التدريسيين والمنتسبين على دور المكتبة ونوع المصادر المتوفرة فيها وطاقاتها الاستيعابية لكل من المصادر والطلبة ، وهو الأمر الذي من شأنه عدم انصراف الطلبة عن المكتبة واستخدام قاعاتها كاستراحة للبعض منهم .
- ١٣- عدم تناسب أجهزة الحاسوب والمختبرات مع عدد الطلبة وأقسام الكلية فضلاً عن افتقارها إلى وسائل التكيف والراحة الملائمة فضلاً عن الطاقة الاستيعابية له .
- ١٤- هناك دافعية للطلبة للحصول على المعارف متمثلة بإصرارهم على المواظبة والدرس رغم الظروف و المخاطر المحيطة بهم .
- ١٥- غياب دور أولياء أمور الطلبة في التوجيه والمتابعة والرقابة لأبنائهم الدارسين في الكلية .

ب - التوصيات:

- ١- ضرورة تحديد متطلبات التحسين الملائمة للكلية والتي يمكن ان تكون مزيج من متطلبات المدخلين الياباني والأمريكي للاستفادة من كلا المدخلين لإيجاد مدخل خاص يلئم البيئة العراقية .
- ٢- تشكيل مجلس لمتابعة عملية التحسين المستمر مرتبط بالسيد العميد ويتكون من رؤساء الأقسام العلمية الموجودة في الكلية إضافة إلى المتخصصين في مجال الجودة والتحسين المستمر .
- ٣- تشكيل فريق عمل يضم في عضويته جميع الأطراف ومن الأطر العلمية (الكوادر) المشهود لها بالكفاءة العلمية لزوجهم في دورات تدريبية وذلك لتوضيح آلية تطبيق التحسين المستمر و تطوير مهاراتهم.
- ٤- تحديد مشاريع التحسين المطلوبة وذلك من خلال : -
 - أ- تحديد العملية المطلوب تحسينها .
 - ب- دراسة وتوثيق العمليات الحالية .
 - ت- البحث عن طرق لتحسين العمليات .
 - ث- تصميم وتحسين العمليات .
 - ج- تطبيق العملية المحسنة تقييم العملية المحسنة .
 - ح- توثيق العملية المحسنة وتوصيلها إلى كل من له علاقة بالأمر .
- ٥- تجهيز قاعات الدرس بمختلف المستلزمات والمعدات المطلوبة لتوفير الأجواء اللائمة للدراسة.
- ٦- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختبار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي فيما يخص أعداد وأنواع المتعلمين وقد يكون من الضروري لتحقيق ذلك إرسال التدريسيين في دورات تدريبية خارج القطر للإطلاع على تجارب وتطبيقات عالمية في اختصاصاتهم لتجاوز الفجوة التي حدثت

- والاحتكاك بالعالم الخارجي مع عدم اقتصار الأمر على بعض الأشخاص دون غيرهم وذلك أسوة بهيئة المعاهد الفنية.
- ٧- إضافة إلى إمكانية تفعيل دور مركزي تطوير التدريس والتدريب الجامعي ودراسات الكوفة ومنحهم الدعم المادي والمعنوي وزج الأشخاص ذوي الخبرات والباع الطويل في العمل الجامعي وتوجيههم للقيام بالدراسات والبحوث التي من شأنها تطوير عملهم بالشكل الذي يساهم في بناء الأستاذ الجامعي وتطوير العمل الجامعي .
- ٨- إرسال المنتسبين من الأساتذة والموظفين في البعثات و الزمالات الدراسية وهو أمر يصب في الدرجة الأساس بمصلحة الكلية في الدرجة الأولى ومن ثم الجامعة والمجتمع إضافة إلى تطوير الكوادر وزيادة ولائها للكلية .
- ٩- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عملية التحسين المستمر .
- ١٠- اعتماد النسب المقررة حول تناسب عدد الطلبة في الصف الواحد مع التدريسي بالشكل الذي يمكنهم من الحصول على المعارف .
- ١١- دراسة دور الموقف البيئي في صياغة استراتيجيه الجامعات بما يحقق مبادئ التحسين المستمر .
- ١٢- الاستفادة من المصادر الأجنبية الموجودة في المكتبة من خلال التأكيد على التدريس باللغة الإنكليزية والاهتمام بقاعة المطالعة وذلك بتكليف منتسب ليكون مشرف على هذه القاعة للاطمئنان على استخدامها كقاعة مطالعة وليس غير .
- ١٣- محو أمية الحاسوب من خلال الاهتمام الجدي بالمختبرات وإيجاد المساحة الكافية التي تسمح للطلاب بحرية التنقل وإعطائه الفرصة الكافية للتطبيق العملي وعدم الاكتفاء بالجانب النظري لأنها عملية عقيمة وزيادة أعداد الحاسوب في المختبرات لتكون حاسبة لكل دارس أو متعلم .
- ١٤- ضرورة الانطلاق من المجتمع من خلال دراسته وتحديد احتياجاته كخطوة أولى تسبق أي توجه أكاديمي يهدف إلى تحقيق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية وهذا ما أكدت عليه جميع الأطراف .
- ١٥- تفعيل دور أولياء أمور الطلبة في التوجيه والمتابعة والرقابة لأبنائهم الدارسين في الكلية من خلال عقد الندوات واللقاءات التي من شأنها تضيق الهوة بين الكلية والمجتمع من خلال تبادل وجهات النظر الأفكار أو الآراء .

المصادر والمراجع أولاً: الكتب العلمية

- ١- الدهان ، أميمة "الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين " تنمية الرافدين ، المجلد ١١، العدد ٢٦، ١٩٨٩.
- ٢- داود ، داود نظمي ، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق" مركز طباعة القاهرة ، ٢٠٠١
- ٣- صالح ، صلاح الدين " الإبداع مع التركيز على العنصر القيادي " مجلة صلاح الدين ، العدد ١ ، ١٩٨٩
- ٤- زين الدين ، فريد عبد الفتاح "تخطيط ومراقبة الإنتاج ، مدخل إدارة الجودة " جامعة الزقازيق ، مصر ، ١٩٩٧ .
- ٥- عقلي ، عمر وصفي ، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر" الطبعة الأولى ، عمان دار وائل للطباعة والنشر ، ٢٠٠١ .
- ٦- Ahuja , k. K. " Industrial Management " Delhi , publishers , 1986
- ٧- Baran , Stanley & Peter Zandan and John H. Vaston " How effectively are we management innovation ?" Resrarch management , VOIXXIX , No. 1 , 1986 .
- ٨- Bounds,G.,etal, "Beyond total Quality Management"2nd,ed,Mc Grow Hill , New Yorks,1994
- ٩- Evans , J. R. , "Applied Production & Operation Management" 4th .ed ,West Pub. Co. 1993.
- ١٠- Goetsch ,David L.& Stanly David , "Introduction to Total Quality) Productivity , Competitiveness", Prentice , Hill International Inc. Pub 1994
- ١١- Krajewski, L. J. & Ritzman , L. P. "Operation Management : Strategy and Analysis " , 4th ,ed., Addison- Wseley Pub. Co.1996.
- ١٢- Markland & R.E. , "Operation Management : Concepts in Manufacturing and Services ",West Pub co. 1995
- ١٣- Slack N. Harrison, Alan Stuaet chambers, Christine Harland & Robert Johnston, "Operation management",2nd,Ptiman Publishing London,1998

الأطاريح الجامعية :

- ١- ألعبيدي ، أزهار عزيز جاسم "دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة" رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة- ٢٠٠٤ .

٢- ألفتلاوي ، ماجد جبار غزاي "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية ، دراسة حالة في كلية التربية – جامعة بابل " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة – ٢٠٠٦ .

