

دور رأس المال البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم التقني

دراسة ميدانية في الكلية التقنية الموصل

د. ماجد محمد صالح / أستاذ مساعد / المعهد التقني الموصل / يسرى احمد جرجيس / مدرس / المعهد التقني الموصل

المستخلص

نسعى من خلال الدراسة الحالية إلى تحليل وتحديد دور رأس المال البشري في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم التقني دراسة ميدانية في الكلية التقنية الموصل من خلال استطلاع آراء رؤساء الأقسام والفروع والشعب والوحدات باعتماد استمارة استبانة مخصصة لهذا الغرض للموقوف على مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية المبحوثة وتحديد المتطلبات الأكثر توافراً باعتماد رأس المال البشري منطلقين من بناء إطار مفاهيمي يوضح المرتكزات الأساسية لمتغيرات الدراسة. كركن أساس للقيام بتحليل العلاقات الإحصائية بينهما. توصلت الدراسة إلى نتائج هامة اعتمدت مرتكزا أساسيا للاستنتاجات التي أسست بموجبها التوصيات التي نراها ملائمة مع طبيعة الكلية المبحوثة بما يمكن من تجويد مخرجات مؤسسات التعليم التقني المشابهة. الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري, إدارة الجودة الشاملة, جودة التعليم التقني

مقدمة

نحاول بالدراسة والتحليل استكشاف دور رأس المال البشري في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني والتعرف على المتطلبات الأكثر اهتماما باتجاه تعزيزها والتركيز على تطوير الأقل توافراً من اجل امتلاكها كأداة لتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة المحققة لتقدم مخرجات ملبية للحاجة الحقيقية لهذا النوع من التعليم باعتماد إمكانات وقدرات ومهارات رأس المال البشري في المجال المبحوث. إذ يلاحظ الفاحص والمتبع للتطورات الحاصلة في مجال الجودة ومجالات تطبيقها نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي أن مفهوم الجودة وتطبيقاتها الميدانية لم تعد مقتصرة على السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة, بل اتسع نطاقها ليعم كافة موارد المنظمة ومهامها وأنشطتها وعملياتها ولامؤسساتها ولامؤسساتها الفكرية الأكثر تأثيراً في أداء المنظمة وكيفية إدارتها ليكون قطاع التعليم العالي احد أهم مجالات تطبيق التطوير المبرمج للجودة متمثلة بإدارة الجودة الشاملة كفلسفة وإستراتيجية وأداة تشمل التفكير والتخطيط والتنفيذ وإعادة التحسين المستمر لكافة أوجه النشاط من خلال استثمار قدرات رأس المال البشري.

وهذا ما حفز العديد من الجامعات والمعاهد في الدول المتقدمة لتبني مفاهيم ومتطلبات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة باستخدام رأس المال البشري خاصة وان هذا الحقل المعرفي الهام يتطلب تطوير المناهج وتحسين أداء القائمين

بالعملية التعليمية وتوفير المستلزمات الملائمة لطبيعة التدريس المطورة وما يحتاج من مستلزمات حديثة تمكن من سهولة إيصال المعلومات والمعارف فضلا عن التطبيقات الميدانية المعززة للعملية التعليمية نحو الأفضل وباستمرار. ونرى من الضروري أن تتبنى المؤسسات التعليمية كافة هذه الفلسفة واعتبار إدارة الجودة الشاملة خيارا حتميا وليس اختيارا قابل للتأجيل والتعطيل وتسخير قدرات الموارد البشرية من اجل تجويد العملية التعليمية.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولا: مشكلة الدراسة

تمحورت مشكلة الدراسة حول أهمية رأس المال البشري باعتباره مطلبا ضروريا نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة مما يستوجب أن يكون مثار اهتمام الإدارات, وعندما يكون المجال المبحوث مؤسسات التعليم العالي فان مبررات الدراسة تحفز على تناول هذين المتغيرين بالدراسة والتحليل خاصة وان مؤسسات التعليم التقني لم تؤتي الاهتمام الجاد لتبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة كنظام يهدف إلى إجراء التحسينات المستمرة من خلال التزام ودعم الإدارة العليا وبمشاركة العاملين كافة عبر التحفيز المستمر ومن خلال حسن استثمار إمكانات رأس المال البشري لهذه المؤسسة الممثلة ب القدرات والمعارف والمهارات المتميزة للمبدعين وعبر العمل الجماعي البناء بما يحقق تمييز مخرجات العملية التعليمية باعتبارها ركن أساس لتطور المجتمعات والشعوب, مما حفزنا إلى السعي الجاد لإبراز دور رأس المال البشري كموارد نادرة في إنجاح تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية الموصل فضلا عما سبق فان أهم مبررات الدراسة تتمحور حول الأتي:

- ما المقصود برأس المال البشري, وما هو دوره في تعزيز قدرات مؤسسات التعليم التقني.
- ما هي المنطلقات والمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها اللازمة لتجويد مخرجات التعليم التقني.
- هل يمكن من خلال استثمار رأس المال البشري تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بما يعزز العملية التعليمية.
- ما هي علاقات الارتباط والتأثير بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية الموصل.

ثانيا: أهمية الدراسة

أما أهمية الدراسة فإنها تنطلق من أهمية دور الامللموسات كقدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وضرورة تسخيرها لتطبيق الأنظمة المختلفة ومنها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي التي أحوج ما تكون للمتطلبات المعززة للعملية التعليمية القائمة على التحسين والتطوير المستمرين وبمشاركة الأقسام كافة وتسخير الموارد البشرية والمعرفية والمعلوماتية والمادية كافة, خاصة وان العديد من مؤسسات التعليم التقني في الدول المتقدمة حققت نجاحات متميزة من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة اعتمادا على لامللموساتها الفكرية, فضلا عن أن الاهتمام المتزايد بشكل مستمر برأس المال البشري لدوره في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها باعتماد الأدوات المناسبة.

ثالثا: أهداف الدراسة

يتمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة حول عرض موضوعين بات مثار اهتمام العديد من ذوي الاختصاص في الوقت الحاضر ممثلا برأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي واهم متطلباتها الضرورية , ومحاولة تقديم دراسة نظرية وميدانية عن دور رأس المال البشري في تحقيق المتطلبات المتبنية في المجال المبحوث كدليل عمل يمكن الاقتداء به لتحفيز المنظمات المشابه على تحديد مدى امتلاكها القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام لاملوساتها البشرية بشكل سليم إلى جانب تحقيق الأهداف الآتية :

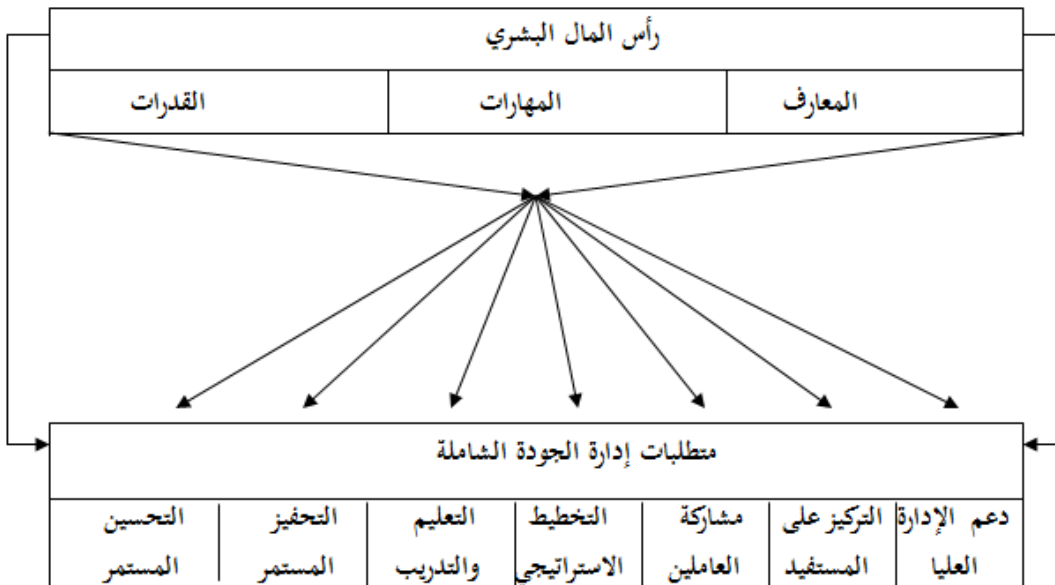
- ١- تعريف المجال المبحوث بإدارة الجودة الشاملة واهم متطلباتها الخاصة بالتعليم التقني إلى جانب بناء إطار مفاهيمي لرأس المال البشري.
- ٢- وصف وتشخيص المتطلبات المتبنية في الدراسة إضافة إلى رأس المال البشري من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.
- ٣- بحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- ٤- تقديم توصيات مناسبة لطبيعة العمل في مؤسسات التعليم التقني اعتمادا على استنتاجات الدراسة بما يعزز من قدراتها العملية لتجويد مخرجات العملية التعليمية.

رابعا: أنموذج الدراسة الافتراضي وفرضياتها

اعتمادا على مشكلة الدراسة وأهدافها تم تبني أنموذج افتراضي يعبر عن العلاقة بين كل من رأس المال البشري بمكوناته الأساسية وإدارة الجودة الشاملة بمتطلبات الضرورية والشكل (١) يعبر عن أنموذج الدراسة الافتراضي.

الشكل (١)

أنموذج الدراسة الافتراضي



وبناء على نموذج الدراسة لافتراضي وأهدافه المرسومة اعتمدت عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكالاتي:-
أولا - توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية الموصل.

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري ودعم الإدارة العليا.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري والتركيز على المستفيد.
- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري ومشاركة العاملين.
- ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري والتخطيط الاستراتيجي.
- ٥- توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري والتعليم والتدريب.
- ٦- توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري والتحفيز المستمر.
- ٧- توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين رأس المال البشري والتحسين المستمر.

ثانيا - هناك تأثير معنوي لرأس المال البشري في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجال قيد الدراسة

خامسا: منهج البحث

بهدف تحقيق توجهات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها، اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع و فضلا عن وصف وتشخيص متغيراتها وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بينهما للوصول إلى دور رأس المال البشري في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكلية المبحوثة.

سادسا: أساليب جمع البيانات والمعلومات

بهدف التأسيس النظري للدراسة اعتمدنا المصادر العديدة العربية منها والأجنبية من دوريات واطاريح ومؤتمرات وكتب والشبكة الدولية الانترنت من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتوجهاتها العلمية نظريا وميدانيا.

وفيما يخص الجانب الميداني فقد جمعت معلوماته من خلال اعتماد الاستبانة المكونة من محورين أساسيين خصص

الأول لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وباستثمار المصادر التالية:- (Krejiweski & Ritzmen,2005) (Slack,1999) (العاني

وآخرون,٢٠٠١) (عقيلي,٢٠٠١) (Dale,1999) (Thomas&Lawrence,2004) (Bonser, 1999) .

فيما خصص الثاني لعرض الفقرات الخاصة برأس المال البشري اعتمادا على مصادر (Stewart,1999) (Jelsoft

(enterprises ,2007)(Daft ,2003,408)(Bontis, 2002, 7) (العززي وصالح,٢٠٠٩)

إذ قمنا بتوزيع (٢٥) استمارة على رؤساء الأقسام والفروع ومعاونيهم وذوي الخبرة والاختصاص استرد منها

(٢٠) استمارة صالحة للتحليل, من اجل الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والقادرة على

التعبير عن الوصف والتشخيص وإجراء علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في الكلية المبحوثة.

سابعاً : الوسائل الإحصائية المستخدمة

من اجل إيجاد العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة اعتمدنا عدد من الوسائل الإحصائية تمثل أهمها بالاتي:-

- ١- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاعتمادها في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
- ٢- معامل الارتباط البسيط والمتعدد من اجل تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي والجزئي.
- ٣- الانحدار البسيط ومعامل التحديد (R^2), لتحديد مدى تأثير رأس المال البشري في متطلبات إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي لهذه المتغيرات.

ثامناً: مبررات إجراء الدراسة

- طبقت الدراسة على احد كليات هيئة التعليم التقني لتكون مجتمعا للدراسة لأسباب عديدة أهمها:-
- ١- ندرة الدراسات المطبقة في هذا القطاع الحيوي باعتباره ذو أهمية بالغة في تطوير المجتمع وازدهاره.
 - ٢- امتلاكها موارد بشرية ذات قدرات ذهنية وفكرية ومهارات وقدرات ومعارف عملية يمكن إن تعزز من جودة مخرجات العملية التعليمية, إذا ما استثمرت بشكل سليم.
 - ٣- سعينا للولوج في موضوع بات حاجة ملحة للتعليم التقني أكثر من خيار متاح يمكن اعتماده , إذ أن إدارة الجودة الشاملة أكثر ضرورة ومناسبة لهذا النوع من التعليم المرتكز على التحسين والتطوير المستمر لاداءه من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا التطبيقية .
 - ٤- تركيز انتباه المجال المبحوث نحو أهمية دور رأس المال البشري في التطبيق السليم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
 - ٥- تركيز رؤية موارد المجال المبحوث البشرية بأنه لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها دون الاستعانة برأس المال البشري.
 - ٦- تحفيز المجال المبحوث لتفعيل رأس المال البشري من اجل تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة المناسبة للتعليم التقني .

المحور الثاني: تأسيس مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الباحثين وذوي الاختصاص كإطار فكري وتنظيمي قادر على تحسين رضا المستفيد من خلال التحسين المستمر بدعم وإسناد من الإدارة العليا وبمشاركة كافة

الأطراف وكنظام إداري توضح بشكل بارز في اليابان إلا انه في حقيقة الأمر أمريكي التجربة والنشأة إلا أن حسن تطبيقاتها تعد يابانية بشكل تام ومطلق وبعد نجاحها بتميز اعتمدها العديد من المنظمات في الدول الغربية والمتقدمة. وفي هذا المجال يشير (الدرّة , ١٩٩٣ , ٦) بان إدارة الجودة الشاملة تمثل نموذج إرشادي من خلال تطوير التفكير والممارسة الميدانية لمهام وأنشطة المنظمات كافة وطريقة منهجية منتظمة تضمن حسن سير النشاطات المخططة كأسلوب امثل لمنع المعوقات عبر فلسفة جديدة أساسها التحسين المستمر.

فيما يوضح (Crosby,1979,19) بأنها أسلوب جديد وفلسفة إدارية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وطريقة للتشجيع والتحفيز على السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم.

ويعدّها (بني سعد, ١٩٩٧) فلسفة لإدارة الأعمال المشتركة الموجهة نحو تحديد حاجات الزبون وأهداف الأعمال بشكل مترابط ومتلازم.

بينما يركز (حمود , ٢٠٠٠, ١٧) المفهوم حول رضا الزبون ودور العاملين البارز والتحسين المستمر ودعم الإدارة العليا , أما (الخطيب , ٢٠٠١ , ٩٧) فيشير إليها كأسلوب إداري مهم في مجال الإدارة المنظمات الحديثة عبر ما حققته من نجاحات.

وعلى مستوى التعليم العالي يشير (محجوب , ١١٧ , ٢٠٠٣) إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية توفر البيئة المناسبة لبلوغ الجودة المستهدفة من عمليات التعليم , وتوفر بذات الوقت متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات متميزة ذات سمّة تنافسية.

أما (Dhlamini, 2009,48) فقد أوضح بان إدارة الجودة الشاملة على مستوى التعليم تتمثل بعدد من المعايير والأنشطة الهادفة إلى تحقيق التحسين المستمر في مخرجات التعليم ممثلة بالخصائص المرجوة من المنتج التعليمي باعتماد الأنشطة والعمليات المحققة لأفضل أداء.

ويوجز (Nikel,2008,3) تعريف إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تعتمد المؤسسات التعليمية من اجل ضبط العملية التعليمية في كافة أجزاء المؤسسة من اجل تحسين مستويات أداءها.

يتضح مما سبق بان إدارة الجودة الشاملة تعبر عن احد الأنظمة الإدارية الحديثة نسبيا التي تعد أداة رئيسية لتجويد مخرجات المنظمات المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية ومنها التعليم التقني على حد سواء مما يحفز على اعتمادها لتسخير موارد المنظمة كافة من اجل حسن تطبيقها.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

بدءا لا بد من اقتناع الإدارة العليا بأهمية ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تبنيها كإستراتيجية محورية ومن ثم نشر هذا المفهوم وتحفيز الجميع للمساهمة بتطبيقه وفي هذا السياق يوجز (Costing,1994) أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالاتي:-

- ١- يعد نظام إدارة الجودة الشاملة سمة العصر واحد إفرزاته الناجحة .
- ٢- إمكانية تطبيقه في المجالات كافة دون استثناء .
- ٣- ارتباطها بالإنتاجية واستمراريتها وتحسينها للمخرجات التعليمية .
- ٤- تعد أداة داعمة للتحسين المستمر في التعليم العالي .
- ٥- يوفر فرصة تطوير القيادات الإدارية في المستقبل.
- ٦- تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد وبأقل تكاليف غير مبررة .
- ٧- تحقق الاستجابة لطلبات المستفيدين عبر إجراء المزيد من التحسينات .
- ٨- تمكن من التقييم الشامل والمستمر للعملية التعليمية .
- ٩- تنمية البيئة الإدارية ورفع مستوى العاملين كافة.
- ١٠- تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية .
- ١١- استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم وتطويرها باستمرار.

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يحدد (Arnold,1998,417) أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة بالآتي:-

- ١- إحداث نقلة متميزة في مهارات وقدرات وإمكانيات وسلوكيات موارد المنظمة البشرية.
 - ٢- تطوير أساليب أداء المنظمة بما يحقق مرونة اعلي واستجابة اكبر للتعامل مع البيئة الخارجية.
 - ٣- رفع قدرات المنظمة الذاتية من اجل حسن استثمار مواردها المختلفة على أفضل وجه.
- فيما أوجز (راضي, ٢٠٠٦, ٥٩) أهم أهداف تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالآتي:-
- ١- توفير بيئة عمل مناسبة للتحسين المستمر باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق الأفضل باستمرار.
 - ٢- توفير فرصة إشراك العاملين كافة باتخاذ القرارات وتطوير الأداء مما ينعكس ذلك في زيادة قدرة الموارد البشرية للمؤسسة التعليمية عموماً.
 - ٣- اعتماد معايير قياس أداء عمليات المؤسسات التعليمية وبالتالي تطوير أداءها على وجه الخصوص.
 - ٤- نشر ثقافة الاهتمام بالطالب الجامعي كنواة لبناء المجتمع وتطوره في المستقبل القريب بعونه تعالى.
 - ٥- زيادة كفاءة الأداء المنظمي من خلال تطوير العمل الجماعي الهادف والتعاون الجاد بين الإدارات كافة.
 - ٦- تبني سياسة اتخاذ القرارات الجماعية بناء على الحقائق الموضوعية وبعيدا عن المشاعر الآنية.
 - ٧- استبعاد الأعمال والمهام غير المنتجة وبالتالي تحسين الأداء المنظمي الهادف.
 - ٨- زيادة ثقة الهيئة التدريسية بقدراتهم وتحسين أدائهم على وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة
 - ٩- بلوغ الأهداف المرسومة بأقصر الطرق وبشكل أفضل.

١٠ - تجويد مخرجات العملية التعليمية للمؤسسات التي تعتمد مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة فوائد جمة سواء على مستوى المنتجات أو التنافس أو الاستجابة لطلبات الزبون أو تطور إدارة المنظمة ونجاحها ويوضح (سملاي, ٢٠٠٣, ١٧٩) و (Stevenson, 2005, 401) بان أهم الفوائد تتمحور حول الآتي :-

١. تطوير أساليب العمل وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل
٢. تحقيق موقع تنافسي أفضل وبالتالي تحقيق التميز والإبداع
٣. تحليل الفاقد والضائع والمرتجع والمعاد
٤. الحفاظ على الجودة وتحسينها المستمر
٥. الاستجابة للبيئة الخارجية بسرعة
٦. إيجاد بيئة توفر فرص الإبداع والتميز

أما (الشبراوي, ١٩٩٩, ٨) و(نجم, ٢٠٠٠, ٥٤) فقد اشر بان أهم الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الآتي:-

١. زيادة الثقة بالمنظمة.
٢. فاعلية القرارات الإدارية.
٣. تقليل الأخطاء ومنع تكرارها.
٤. نشر ثقافة التعاون الجماعي البناء.
٥. استمرار تحسين النظام الإداري.
٦. تنمية المهارات والقدرات.
٧. توفير بيئة عمل مناسبة.
٨. توفير مرونة أكبر للمنظمة
٩. زيادة الرضا.
١٠. خفض الكلف.
١١. تحسين العلاقات الإنسانية.
١٢. تحقيق قيمة مضافة.
١٣. تحقيق التميز في الأداء.
١٤. رفع الروح المعنوية للعاملين.

١٥ . زيادة الفعالية التنظيمية.

١٦ . التطوير المستمر للعمليات.

خامسا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يوضح (Krejiwesi & Ritzmen,2005,112) بان متطلبات إدارة الجودة الشاملة عبارة عن قوة دفع ضرورية من اجل استمرار نجاح المنظمة التي تعتمد التحسين المستمر لجودة مخرجاتها من خلال التبني السليم لهذه المتطلبات بعد توفير الظروف المناسبة للتطبيق , فيما مثلها (البرواري,٢٠٠٠, ٩٨) بالأساليب ذات الصلة بالجودة الشاملة والية تحقيقها كضرورة لا بد منها من اجل إنجاح المنظمة , مما يستوجب تحديدها بدقة قبل تطبيقها .

أما (عقيلي , ٢٠٠١, ١١) فقد مثلها بالتربة الصالحة والمناخ المناسب لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وان أي قصور في توفير وتطبيق هذه المتطلبات قد يؤثر خلا في نجاح تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

وقد تطرق العديد من الباحثين وذوي الاختصاص إلى هذه المتطلبات إلا إن العديد من الدراسات اتفقت إلى حد ما بأن الأكثر مناسبة للمنظمات الخدمية تتمثل بالاتي:- (Krejiwesi & Ritzmen,2005) (Slack,1999) (العاني وآخرون,٢٠٠١) (عقيلي,٢٠٠١) (Dale,1999) (Thomas&Lawrence,2004) (Bonser 1999) .

دعم إسناد الإدارة العليا

يوضح (عقيلي ,٢٠٠٣, ١١) إلى إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب توافر قيادات إدارية قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام بين المرؤوسين كافة وتحفيز العاملين للعمل كفريق عمل متعاون واضعين المصلحة العامة أمام الخاصة, فيما يمثلها (Foster 2001,53) بأداة التأثير في العاملين من اجل انجاز الأهداف المرسومة بدقة , أما (Slack,1999,77) فقد اشر بان دعم الإدارة العليا لا يتوقف على تخصيص الموارد فحسب بل لا بد من الإسناد التام لتبني إدارة الجودة الشاملة كأسبقية وإلا فان البرنامج قد يفشل لان تطبيقها يعد قرار استراتيجي, وعليه يجب توافر قيادة مؤمنة بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة كبنية تحتية للتطبيق السليم و لا بد من اقتناعها ونقل هذا الرضا إلى الجميع وبدعم فاعل.

١- مشاركة العاملين

يبين (Evans ,1997,90) بان المشاركة تحمل العاملين المسؤولية التامة عن تحسين جودة المخرجات , مما يستوجب مشاركتهم بدورات تخصصية , فيما يؤكد (حمود وفاخوري ,٢٠٠١, ١٢٧) بضرورة المشاركة من خلال اندماج العاملين كتعبير عن مشاركة أكثر عمقا وفاعلية في القرارات وحل المشكلات وإجراء التحسينات .

إما (حمود ,٢٠٠١, ٧٤) فقد أكد بان العاملين ليسوا أدوات الأداء بل مواردها النادرة ولا بد من استثمار قدراتها مع الإشارة إلى إن دور التطبيق لا يقتصر على العاملين في مجال الجودة بل هي مسؤولية جماعية لكافة الأقسام والأفراد .

٢- التحسين المستمر

يمثل (Krejiweski & Ritzmen,152) التحسين المستمر بالبحث المتواصل عن طرق تحسن عمليا العمليات وتنمية شعور الأفراد وتحقيق الأداء الأفضل دون توقف من اجل الكمال الغير ممكن بلوغه , فهي عملية غير منتهية ولكافة الموارد كما هي دورة (Deming ,1980) وطالما تهدف المنظمة لتقديم مخرجات ملبية لطلبات المستفيد , فلا بد من التطوير والتحسين المستمر على إن يشمل التحسين المهام والعمليات والنشاطات كافة وبشكل متواصل للحفاظ على التقدم والتميز على وفق معايير واضحة وقابلة للتطبيق والقياس ويرى (الدرادكة وآخرون , ٢٠٠١ , ١٧) بأنه يجب إن يكون محور اهتمام المنظمة التحسين المستمر لبلوغ الأفضل دائما وليس على فترات متباعدة .
وطالما هناك تحسين مستمر فلا بد من إعادة النظر بالأهداف باستمرار لمواكبة التطورات المستمرة في أذواق الزبائن .

٣- التركيز على المستفيد

يمثل (Dilworth 1996 ,196) الزبون بالركن المحوري لتحقيق الجودة مما يستوجب دقة تحديد الزبائن وطلباتهم قبل البدء بتقديم مخرجات المنظمة . فيما يرى (داغر , ٢٠٠١ , ٢٦) الزبون بغاية العمليات والأنشطة والأداء عموما فهو شريك أساسي للمنظمة ولم يتوقف دوره على كونه مستفيد أو مستخدم للمخرجات وفي مجال إدارة الجودة الشاملة فهو الأكثر قدرة على تحديد مفهوم الجودة ودرجتها مما يستوجب التركيز عليه بدقة , ويذهب (Foster,2001,54) ابعده من ذلك عندما يعده سر نجاح إدارة الجودة الشاملة لذا لا بد من بناء وتنفيذ مستوى الجودة بموجب مواقفه واتجاهاته , وجدير بالإشارة إلا إن فكرة الزبون يدير المنظمة تلائم المنظمات الإنتاجية أو الخدمية دون التعليم بشكل عام اذلا يسعى كافة الطلبة إلى النجاح ولا يؤثرون على توجه المنظمة في ذلك لذا لا بد من اخذ متطلبات ورغبات الطلبة الساعين إلى التفوق العلمي وليس اجتياز الامتحانات مهما كانت الوسائل .

٤- التعليم والتدريب

يؤكد (Foster,2001,53) بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تطوير عاملي المنظمة سواء بالتعليم أو التدريب كاستثمار بعيد المدى , مما يستوجب تحديد ذلك في ميزانية المنظمة , فيما يرى (العاني وآخرون , ٢٠٠٢ , ٣٩) بان نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على كفاءة أداء العاملين مما يستوجب تهيئتهم بالتعليم والتدريب المناسبين لمهامهم وإعمالهم مع التأكيد على تشجيعهم لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبذات الاتجاه يؤكد (Krejiweski & Ritzmen,2005, 143) على استثمار خبرات العاملين القدامى لتدريب الجدد وتمكينهم من أداء العمل الصحيح منذ المرة الأولى وفي كل مرة .

لذا لا بد من استمرار التدريب والتعليم من اجل مواكبة التحسين المستمر مع تأكيدنا على توفير مستلزمات التدريب والتعليم المناسبة.

٥- التخطيط الاستراتيجي

من اجل منع الأخطاء قبل وقوعها لا بد من صنع واتخاذ القرارات السليمة لتحقيق المخرجات المطلوبة , إذ إن القرارات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تعتمد التوقع أو الاحتمال بل لا بد من قرارات وخطط تبنى على معلومات وحقائق تذهب باتجاه التأكد حيثما أمكن ذلك مع التأكيد على استخدام الوسائل الإحصائية لدعم الخطط والقرارات بدقة (عيشوني , ٢٠٠٧) .

لذا يعد (Thomas&Lawrence) التخطيط الاستراتيجي السليم جوهر عمل المؤسسات الجامعية عند اتخاذ القرارات ومنها قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٦- التحفيز المستمر

يعد (العاني وآخرون , ٢٠٠٢ , ٢٧) التحفيز المتواصل للعاملين كافة من اجل تحقيق الجودة المطلوبة من أول وهلة ركن أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مؤكداً على الحوافز المناسبة للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية لتحقيق ذلك. أما (السقاف , ٢٠٠٧ , ٢١) فقد أكد على التحفيز في المؤسسات التعليمية كأداة لتقدم الإسهامات الفاعلة مع تواصل التحفيز بما يعزز تقديم الآراء والأفكار المبدعة والأكثر قدرة على حسن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة برضا واقتناع , ويعد توفر نظام للحوافز خير وسيلة لدفع العاملين لتقديم الأفضل .

المحور الثالث: رأس المال البشري تاثير نظري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

بدا الاهتمام برأس المال البشري بداية عقد ثمانينات القرن الماضي عندما أدرك المتخصصون والخبراء أهمية وقيمة الموجودات غير الملموسة بعد إن أوضحت الدراسات الميدانية إن الفروق النسبية بين مستويات أداء المنظمات اليابانية يعود إلى مقدار ما تملكه تلك المنظمات من أصول غير مادية يمكن استثمارها في مجالات وأنشطة متنوعة كموجودات لا يمكن شرائها بشكل مباشر ليأخذ رأس المال البشري منحى أكثر أهمية وضرورة لا بد من توافره داخل المنظمة كمورد للمعرفة والموهبة والقدرة المتميزة . (Sullivan.2000.239)

وفي مجال المفهوم يوضح (Black & Lynch,1997 ,623) بأنه أصل غير ملموس يعزز قدرات المنظمة الداخلية والإبداع والابتكار ويتباين من منظمة إلى أخرى حسب ظروفها وإمكاناتها ومواردها البشرية المتوفرة

فيما يعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام (٢٠٠٣) إن رأس المال البشري يعبر عن النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي , أما برنامج الأمم المتحدة فقد عرف رأس المال البشري بكل ما يزيد من إنتاجية العاملين باعتماد المهارات المعرفية والتقنية المكتسبة عبر العلم والخبرة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٠٣).

فيما يشير (Hansen & Tierney, 1999, 106) إلى رأس المال البشري بالموارد البشرية غير الملموسة في المنظمة إلى جانب زياتها ومورديها .

أما (Bontis, 2002, 7) فقد اشره بتراكم المعرفة في أفكار العاملين ضمنا ويتمثل جوهره بأفكار تحقق النجاح والتميز للمنظمة ويقع على قمة هرم الاستثمار لموجودات المنظمة كافة

يتاشر مما تقدم بان رأس المال البشري يعد المورد الأهم للمنظمات كافة لما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح إذ ما استثمرت بشكل سليم.

ثانيا: أهمية رأس المال البشري

تبرز أهمية رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة المرتكز على كل من التعليم والحوكمة وتكنولوجيا المعلومات والإبداع التي تعتمد على المهارات والقدرات العقلية أكثر من الاعتماد على المهارات اليدوية والبدنية وموارد المنظمة الملموسة, فهو مصدر تميز المنظمة فيما إذا استثمرت كقدرات داخلية من اجل تحقيق القيمة المضافة على أن لا تكون المنظمة المنافسة قادرة على تقليده, رغم انه عند تقدير قيمة المنظمة فان المحاسبة غالبا لا تأخذ سوى الأصول الملموسة علما بان الصين قد استطاعت عبر الاهتمام بالموارد البشرية أن تصبح ثاني أكبر اقتصاد في العالم, باعتبارها سلاح تنافسي من اجل تبني عمليات التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تؤسس على الابتكار والتجديد ووسيلة المنظمة لاستمرارها بنجاح في بيئة عالية التغيير (العنزي وصالح, ٢٠٠٩, ٣٧) .

لذا لا بد من استقطابهم وصناعة رأس المال البشري وتنشيطه والحفاظة عليه. فهو من يتحكم ويوجه ويدير موارد المنظمة كافة , وبذات الوقت لا يمكن تصور المنظمة بدون بشر أساسا وعندما تعتمد المنظمة الاثمة فان الموارد البشرية هم واضعي هذه الاثمة ومشغليها ومطوريها أينما وجدت, وهكذا تزداد أهمية المورد البشري بوتائر متصاعدة مع سرعة التغييرات المستمرة في القطاعات المختلفة ولدور رأس المال البشري في تحريك أنشطة المنظمة وعملياتها كافة لذا لا بد من التركيز عليه وإدارته على أفضل وجه بما يمكن من حسن استثمار قدراته لتحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافه وأهداف المجتمع عموما .(السالم, ٢٠٠٩, ٤٩)

وفي ذات المجال أهمية رأس المال البشري يشير (نجم, ٢٠٠٩, ٥٧) إلى انه أهم عناصر تخطيط وتنفيذ مهام المنظمة عبر مواردها المختلفة كمعرفة يمتلكها ويولدها العاملون بما فيها المهارات والخبرات والإبداعات.

فيما يعده (Daft, 2003, 408) من أولويات اهتمامات المجتمعات والمؤشر الرئيسي في أسس التنمية والركن الأساس لمقاييس ثروة الأمم والشعوب .

إما (عبد الله , ٢٠٠٩, ١١٧) فقد أكدت على أهميته كموجودات غير ملموسة ذات الأثر الأبرز في نجاح المنظمات وازدهارها , وميزة مستدامة معبر عنها بالخصائص والسمات إلى تميز الشخص دون سواه كالمواهب والمهارات والقدرات والمعارف ولا بد للمنظمة من استثمار رأس مالها البشري على أفضل وجه لتحقيق أهدافها المرسومة.

فيما تؤكد العديد من الدراسات على إن رأس المال البشري لا ينضب بل يتزايد باستمرار مع الاستخدام والاستثمار , وعليه فانه لا يعاني من مشكلة الندرة , فضلا عن عدم خضوعه لقانون تناقص الغلة بل يتزايد ويتطور بالتراكم والاستثمار (www. Jelsoft enterprises, 2007).

أما أهم مكونات رأس المال البشري فقد مثلها (Daft, 2003,409) بالمعرفة كقدرة يمتلكها الفرد مخزنة في عقله والمهارة كطريقة أداء العمل المناط به بسهولة والقدرة كمواهب تستثمر كل المشكلات والمواقف المعقدة .

ثالثا: خصائص رأس المال البشري وسبل تجويده

يشير (المفرجي وصالح, ٢٠٠٣, ٧٠) إلى أن أهم خصائص وسمات رأس المال البشري تتمثل بالاتي:

- ١- يعبر عن رأس مال حقيقي وغير ملموس.
 - ٢- صعوبة قياسه بدقة.
 - ٣- سريع الزوال والفقدان.
 - ٤- يتجسد في موارد بشرية ذات استعداد لامتلاكه.
 - ٥- يتزايد بالاستعمال وغير قابل للنضوب.
 - ٦- ذو تأثير كبير في موارد المنظمة الأخرى وبالتالي في أداء المنظمة ونجاحها باستمرار.
- فيما يوضح (الجميل , ٢٠٠٥, ٤٩) أهم سبل تجويد مخرجات رأس المال البشري بالاتي :
- ١- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بدءا بالاختيار.
 - ٢- التعليم والتدريب المستمر والمتواصل لموارد المنظمة البشرية.
 - ٣- رعاية وتوجيه إمكانات وقدرات الموارد البشرية بما يوفر أجواء التميز والنجاح.
 - ٤- تحفيز الموارد البشرية بالأساليب والطرق المناسبة والتعاون المتبادل مع الزملاء بما يوفر فرص إبراز القدرات المدعة.

رابعا: العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري

يعبر المورد البشري عن أهم الموارد الواجب ايلاءها الاهتمام المتميز بدءا بحسن اختيارها وتدريبها وتطويرها وتحسين قدراتها والاحتفاظ بها لذا لا بد من إجراء التحسينات المستمرة على قدراتها وإمكاناتها ومعارفها ومهاراتها بعد الاختيار الأفضل والأجود والأكثر قدرة على إنجاز الأعمال والمهام والنشاطات أفضل من الآخرين وإحضاره

لدورات تدريبية تتلاءم وتخصصه والإمكانات والقدرات الواجب توافرها فيه والسعي الجاد لتنميته سواء بالتحفيز المباشر أو غير المباشر وتوفير الظروف المناسبة لإبراز كوامنه كمحاور أساسية في امتلاك المنظمة لرأس مال بشري نادر ذوا إمكانات مبدعة، ورغم أن هذه القدرات هي مملوكة للأفراد إلا أن دورهم الريادي في نجاح المنظمة واندفاعهم العالي لتحقيق ذلك يحفزهم نحو تسخير مخزوناتهم وإبداعاتهم لصالح أهداف المنظمة. (المبرجي وصالح, ٢٠٠٩, ٧٣)

وبذات الاتجاه فإن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية تعتمد التحسين المستمر لكافة نشاطات ومهام المنظمة تمثل الأرضية الخصبة لتوفير اندماج العاملين وبشكل أكبر المبدعين منهم ومشاركتهم الجماعية سواء في صنع أو اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم والثقة بقدراتهم وتطلعاتهم ومقترحاتهم تحقق المزيد من النجاح والتميز للمنظمة عموماً، وقد اعتمدت اليابان مقترحات وآراء العاملين من خلال فرق العمل الجماعية وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قفزات نوعية في مجال جودة مخرجاتها وهذا ما حفز العديد من الدول المتقدمة إلى اعتماد هذه الفرق من خلال إدارة الجودة الشاملة وتوفير فرصة المشاركة الجادة والفاعلة لعاملها كأداة لإبراز قدرات مواردها البشرية النادرة كمحرك للعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة بغض النظر عن طبيعة عملها أو نوع النشاط الذي تمارسه، وعندما تشير مصطلحات إدارة الجودة الشاملة فان (الشاملة total) هي تحسين العمليات من خلال العاملين كافة والجودة (Quality) فأنها الجودة الشاملة المتوقعة حسب قناعات الزبائن مقارنة بالمنافسين ومن خلال اعتماد رأس المال البشري المتميز للمنظمة , وان إدارة Management تعني إدارة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمعرفية خلال فترة زمنية معينة، فان ذلك تعبير علمي وميداني ملموس عن دور رأس المال البشري في حسن استثمار موارد المنظمة بدءاً بلا ملموساتها من اجل التطبيق السليم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة. (الجبوري, ٢٠٠٩, ١٣٦)

مع الإشارة إلى أن رأس المال البشري لا يقصد به العاملين كافة داخل المنظمة بل ذوي القدرات المتميزة التي تأخذ على عاتقها طوعاً تقديم الأفضل وتحقيق الأجد من خلال المساهمة الجادة والفاعلة لتحقيق التحسين المستمر مما يلقي على عاتق الإدارات اكتشاف الموارد النادرة واحتضانها وتحفيزها من اجل استثمار قدراتها لبلوغ أعلى درجات الرضا والنجاح في عالم تتلاطمه أمواج المنافسة الجادة من خلال التغيرات والتطورات المستمرة نحو التخصص والعجز المتواصل للميزان التجاري ليزر دور رأس المال البشري في المواءمة بين قدرات المنظمة وإمكاناتها والاستجابة الفاعلة للاحتياجات الحقيقية للمستفيدين وهذا ما يفسر عمق العلاقة التكاملية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحسن استثمار قدرات رأس المال البشري من اجل تحقيق المنظمات المعاصرة والنجاح والتميز المنشود.

يتضح مما تقدم بان توفر رأس مال بشري في مؤسسات التعليم التقني لم يعد كافياً دون قدرة هذه المؤسسات وسعيها إلى استثماره في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم بما يضفي على أداءها التميز والنجاح المستمر.

المحور الرابع: التحليل الميداني

أولاً : وصف المجال المبحوث

تقع الكلية التقنية الموصل في الساحل الأيسر من محافظة نينوى ، تأسست عام ١٩٩٣ كإحدى أهم الكليات الهندسية التي تعنى بالتعليم التقني وبدأت بقسم تقنيات هندسة الحاسبات، وتهدف الكلية إلى إعداد ملاكات متخصصة ومؤهلة علمياً وعملياً بمستوى دراسي ينسجم مع المجالات غير التقليدية والاختصاصات الدقيقة عالية التكنولوجيا التي دخلت التطبيق الميداني في العراق ، والارتقاء بالتخصصات التكنولوجية بشكل عام وبعض التخصصات الدقيقة بشكل خاص ، وتضم الكلية الأقسام العلمية الآتية :

١- تقنيات هندسة الحاسبات تأسس عام ١٩٩٣

٢- تقنيات هندسة الأجهزة الطبية تأسس عام ١٩٩٤

٣- تقنيات هندسة القدرة الكهربائية تأسس عام ١٩٩٥

٤- تقنيات هندسة التبريد والتكييف تأسس عام ٢٠٠٠

ويتنظم في الكلية (٢٣٤) منتسباً منهم (١١٤) تدريسياً بمختلف الألقاب العلمية و (١٠٤) فنياً و (١٦) إدارياً يقع على عاتقهم أداء المهام والأنشطة كافة.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

من اجل الوقوف على آراء المبحوثين حول مدى توافر كل من متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير رأس المال البشري لا بد من عرضها على وفق الفقرات الخاصة بكل متغير على انفراد (ملحق ١) وكما يلي:-

١- وصف وتشخيص متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

أ- دعم الإدارة العليا

أشرت إجابات السادة المبحوثين بان (٦٠%) منهم اتفق على التزام الإدارة العليا للكلية التقنية في الموصل لتحقيق جودة العملية التعليمية وبلغ الوسط الحسابي للعنصر (X1) (٣,٦) والانحراف المعياري (١,١) على التوالي وأكد (٧٠%) من المبحوثين على أن الإدارة العليا للكلية تدعم جهود تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X2) (٣,٥) (٠,٦٣) على التوالي , فيما اتفق (٦٠%) من المبحوثين تأكيد رؤساء الأقسام في الكلية على تبني إدارة الجودة الشاملة في مهامها ونشاطاتها وبوسط حسابي للعنصر (X3) (٣,١) وانحراف معياري (١,٣) على التوالي وبذات الاتجاه أكد (٧٥%) من المبحوثين بان إدارة الكلية تعمل على توفير مستلزمات جودة العملية التعليمية وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X4) (٣,٧) و(٠,٨٠) على التوالي مما يؤكد على

تجانس الإجابات يؤشر متوسط إجابات الباحثين اتفاق (٥٦٧,٥%) منهم حول توفر متطلبات دعم الإدارة العليا بدرجة متوسطة .

ب- التركيز على المستفيد

يؤكد (٥٦٥%) من الباحثين بان الكلية تقيم نجاحاتها من خلال تلبية احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية بوسط حسابي للعنصر (X5) (٣,٥) وانحراف معياري (٠,٥١) على التوالي فيما اتفق (٥٦٠%) من الباحثين اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع الطلبة لتطوير قدراتهم وتحسينها وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X6) (٣,٥) و(١,٢) على التوالي , واتفق (٥٥٥%) من الباحثين بان رضا المستفيدين من مخرجات الكلية يعد أولى اهتماماتها , وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X7) (٣,١) و(١,٥) على التوالي وبذات الاتجاه اتفق (٥٤٥%) من السادة الباحثين على اهتمام الكلية بالاستجابة لطلبات المستفيدين على مستوى التخصص المطلوب وبوسط حسابي للعنصر (X8) (٣) وانحراف معياري (٠,٩١) على التوالي .

أوضحت إجابات الباحثين حول هذا المتطلب اتفاق (٥٥٦,٥%) من الباحثين على توفره مما يؤشر الحاجة إلى ايلاء اهتمام أكبر بهذا المتطلب الحيوي رغم عدم إمكانية تحقيقه بشكل مطلق في التعليم

ج- مشاركة العاملين.

أوضحت إجابات الباحثين اتفاق (٥٦٥%) على أن الكلية تبني نجاحاتها على المشاركة الجماعية لتحسين العملية التعليمية وتأكيد (٥٦٥%) من المحييين على أن كافة عاملي الكلية يشاركون تحقيق الجودة بدءا بقبول الطلبة ولحين تخرجهم , واتفاق (٥٥٥%) من الباحثين بمساهمة كافة المستويات الإدارية وعاملها في الكلية لتجويد العملية التعليمية , فيما أجاب (٥٧٥%) من الباحثين على أن الإدارة تدعم مشاركة العاملين كافة لتحقيق جودة مخرجاتها , وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر (X9,X10,X11,X12) (٣,٣) (٣,٥) (٢,٦) (٢) و (٠,٦١) (٠,٥١) (٠,٩٤) (٠,٧٢) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات.

يتضح من مواقف الباحثين اتفاق (٥٦٥%) منهم على مشاركة العاملين في الكلية لتحسين الجودة المطلوبة ورغم بلوغ هذه النسبة إلا أنها مقبولة قياسا لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة إلا أنها بذات الوقت تحتاج إلى تعزيز وتوفير فرص أكبر لمشاركة العاملين.

د- التخطيط الاستراتيجي

أشرت إجابات (٥٦٠%) من الباحثين بان خطط الكلية الإستراتيجية تركز على الأداء المتميز وتقديم المخرجات الفضلى وان الكلية تعتمد التخطيط الاستراتيجي المبرمج لتجويد العملية التعليمية بنسبة اتفاق بلغت (٥٦٥%) فيما أكد (٥٥٥%) من الباحثين بان الكلية تنفذ رسالتها على وفق تخطيط علمي لتقديم أفضل مخرجات وبذات الاتجاه اتفق

(٦٠%) من المجيبين على أن التخطيط الاستراتيجي يشكل سبيل لتجويد مخرجات الكلية وقد بلغ الوسط الحسابي للعناصر (X16,X15,X14,X13) (٣,٦) (٣,٤) (٣,١) (٣,٦) والانحراف المعياري لذات العناصر (١,١) (٠,٤٩) (١,٤٥) (١,١) مما يدل على تجانس الإجابات .

توضح إجابات الباحثين حول توفر متطلب التخطيط الاستراتيجي اتفاق (٦٠%) منهم على اعتماد التخطيط الاستراتيجي لتجويد مخرجات الكلية وهي نسبة تحتاج إلى تعزيز لإضفاء صفة التخطيط الأكثر دقة على خطط المجالس والبحوث.

هـ- التعليم والتدريب

عبرت إجابات (٧٥%) من الباحثين اتفاقهم على اعتماد الكلية للتدريب المستمر لكافة عامليه لتجويد مخرجاتها بوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X17) (٣,٧) (٠,٨٠) على التوالي فيما اتفق (٦٥%) من المجيبين على متابعة إدارة الكلية الدروس النظرية والعملية لطلبتها وتحرص على تطويرها باستمرار بوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X18) (٣,٤) و (٠,٤٩) على التوالي , فيما أكد (٦٥%) على أن الكلية تحسن مهارات وقدرات خريجياتها من خلال التعليم والتدريب العملي المبرمج بوسط حسابي وانحراف معياري (٣,٣) و (٠,٦١) للعنصر (X19) وعلى التوالي وبذات الاتجاه عبر (٥٥%) اتفاقهم على اعتماد الكلية الأساليب والتقنيات الحديثة من اجل تجويد تعليم وتدريب خريجياتها بوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X20) (٢,٦) و (٠,٩٤) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات فيما بلغت نسبة الاتفاق الكلية حول هذا المتطلب (٦٥%) ليؤشر توفره بدرجة متوسطة .

و- التحفيز المستمر

أوضحت إجابات (٦٠%) من الباحثين بان الكلية تحفز طلبتها للتفوق وإكمال دراستهم لتجويد التعليم التقني واتفق (٦٠%) بان تحفيز الطلبة على الالتزام والتفوق يمثل ركن أساس من مهام الكلية , واتفق (٥٥%) من الباحثين على سعي الكلية باستمرار لتحفيز الطلبة للمشاركة الجادة في تطوير العملية التعليمية , فيما جاءت الإجابات بنسبة اتفاق (٥٥%) حول هدف الكلية هو تحفيز كافة الأطراف من اجل تجويد مخرجات التعليم وبلغ الوسط الحسابي للعناصر (X24)(X23)(X22)(X21) (٣,١) (٣,٦) (٤,١) (٣,١) والانحراف المعياري لذات العناصر (١,٣) (١,١) (٠,٥٥) (١,٤٥) , وقد اشر متوسط الإجابات اتفاق (٥٦%) من الباحثين حول تطبيق متطلب التحفيز المستمر مما يستوجب الوقوف عند هذا المتطلب وايلاءه اهتمام اكبر عند التطبيق الفعلي .

ي- التحسين المستمر .

أشرت إجابات السادة المبحوثين اتفاق (٦٥%) على أن الكلية تطور وتحسن جودة مخرجاتها من خلال متابعة مستويات الطلبة باستمرار وان الكلية تعد التحسين المستمر لمخرجاتها هدفا مركزيا لكافة الأطراف وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر (X25) و(X26) (٣, ٤) (٣, ٤) و(٠, ٤٩) (٠, ٦١) على التوالي.

فيما اتفق (٦٠%) من المبحوثين حول تأكيد الكلية على تحسين أداء منتسبيها بالطرق العلمية السليمة وان الكلية تتابع باستمرار مستويات طلبتها العلمية وتسعى إلى تحسينها وبلغ الوسط الحسابي للعناصر (X27) و(X28) (٣, ٦) و(٣, ٦) والانحراف المعياري (١) (١) على التوالي , يتاشر مما تقدم اتفاق (٦٢,٥%) من المبحوثين حول اعتماد الكلية المبحوثة متطلب التحسين المستمر مما يستوجب التركيز عليه بشكل اكبر , يؤكد الوصف والتشخيص أعماله اعتماد الكلية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة نسبة متوسطة (٦٢,٦٤%) وجاء متطلب دعم الإدارة العليا أولا وبنسبة اتفاق (٦٧,٥%) ومشاركة العاملين والتعليم والتدريب بالمرتبة الثانية باتفاق بلغ (٦٥%) فيما جاء التحسين المستمر ثالثا وبنسبة (٦٢,٥%) والتخطيط الاستراتيجي رابعا باتفاق (٦٠%) فيما جاء التحسين المستمر خامسا وبتوافق (٥٦,٥%) لينتهي الاهتمام بمتطلب التحفيز المستمر, مما يؤكد ضرورة إيلاء اهتمام أكبر لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة الميدانية.

٢- وصف وتشخيص رأس المال البشري

أكد (٧٥%) من المبحوثين بان أنظمة وإجراءات الكلية تؤكد على حسن استثمار عاملها المتميزين , فيما اتفق (٦٥%) من المبحوثين على امتلاك الكلية عاملين ذو معرفة وخبرة ومهارة متميزة في مجال تعليم وتدريب الطلبة وان عاملي الكلية يتصفون بعنصر الانسجام والتوافق فيما بينهم من اجل تجويد مخرجاتها وان عاملي الكلية يسعون إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية بروح الجماعة فيما اتفق (٦٠%) من المبحوثين حول سعي الكلية لإكساب عاملها مهارات علمية وعملية لتجويد مخرجاتها وإنها تمتلك موارد بشرية مؤهلة لتجويد العملية التعليمية وان لعاملين الكلية مهارات وخبرات ومعارف متميزة تلقى الرعاية لتحقيق الإبداع والابتكار وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر (X29) (X30) (X31) (X32) (X33) (X34) (X35) (٣, ٤) (٣, ٥) (٣, ١) (٢) (٣, ٦) (٣, ٣) (٣, ٣) والانحراف المعياري لذات العناصر (٠, ٤٩) (١, ٤) (١, ٣) (٠, ٧٢) (١, ١) (٠, ٦١) (٠, ٦١) مما يدل على تجانس الإجابات.

يتضح من العرض السابق لرأس المال البشري اتفاق (٦٣%) من المبحوثين على امتلاك الكلية لرأس مال بشري متميز يعتمد ويستخدم من اجل تجويد العملية التعليمية وهذا مؤشر على اهتمام الكلية بهذا المورد النادر ذو التأثير الكبير في أداء الكلية عموما إلا أن الحالة تتطلب استثمار أفضل لهذه الموارد من اجل تجويد مخرجات التعليم التقني عموما .

ثالثا: تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

من اجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية يتطلب تحليل علاقات الارتباط والأثر بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة وعلى وفق مايلي:

١- تحليل علاقات الارتباط بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

يؤشر الجدول (١) علاقات الارتباط بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة وتوضح هذه النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بينهما, إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (٠,٧٨٣), وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠٥), مما يؤشر بان توفر رأس مال بشري ذو قدرات ومهارات ومعارف متميزة يؤدي إلى حسن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية الموصل, وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (Krejwieski & Ritzmen 2005) التي تشير إلى ضرورة استثمار قدرات الموارد البشرية من اجل تحقيق أعلى درجات الجودة الشاملة ومتطلباتها الضرورية.

جدول (١)

نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

متغيرات الدراسة	دعم الإدارة العليا	التركيز على المستفيد	مشاركة العاملين	تخطيط استراتيجي	تعليم وتدريب	التحفيز المستمر	التحسين المستمر	المؤشر الكلي
رأس مال بشري	0,845	0,578	0,793	0,635	0,882	0,422	0,746	0,783

* P < 0.05 N=20 Ns= Not Significant

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وبموجب ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة إلى علاقات الارتباط بين رأس المال البشري وكل متطلبات لإدارة الجودة الشاملة على انفراد, فان الجدول (١) يؤشر بان أعلى علاقات ارتباط كانت بين متطلبات التعليم والتدريب ورأس المال البشري, إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٨٢) ويدل ذلك على انه كلما اعتمدت الكلية المبحوثة قدرات ومهارات ومعارف رأس مالها البشري بشكل سليم أدى ذلك إلى توفر فرص اكبر للتعليم والتدريب, وتنفق هذه النتيجة مع دراسة (السالم, ٢٠٠٩) التي تؤكد على ضرورة استثمار المنظمة رأس مالها البشري بشكل سليم من اجل رفع مستوى الأداء من خلال التعليم والتدريب.

أما أدنى علاقة ارتباط فقد كانت بين رأس المال البشري ومتطلب التحفيز المستمر بمعامل ارتباط بلغ (٠,٤٢٢) ورغم أنها علاقة معنوية لكنها ليست بالمستوى المطلوب, ولعل السبب في ذلك يعود إلى تحسن رواتب منتسبي التعليم العالي ورؤية الإدارة العليا بان الحوافز لم تعد مجدية من اجل تحفيز العاملين للأداء الأفضل علما بان الباحث لا يذهب مع هذا الرأي.

في حين بلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري ومتطلب دعم الإدارة العليا (٠,٨٤٥) وهي قيمة معنوية موجبة وعالية عند مستوى معنوية (٠,٠٥), وتأتي بالمرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة, ويشير ذلك إلى وجود تناسب بين إمكانيات الموارد البشرية ودعم وإسناد الإدارة العليا لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Daft,2003) التي تؤكد على أهمية إمكانات رأس المال البشري لتعزيز دعم وإسناد الإدارة العليا .

وبذات الاتجاه أشارت نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال البشري ومتطلب مشاركة العاملين إلى وجود علاقة معنوية وموجبة بينهما بلغت (٠,٧٩٣), ويعني ذلك أنه كلما امتلكت الكلية رأس مال بشري متميز أدى إلى مشاركة أوسع للعاملين من اجل تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة, وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاني وآخرون, ٢٠٠١) التي تؤكد على أن توفر موارد بشرية متميزة يسهم بشكل اكبر في تفعيل مشاركة العاملين لتطبيق إدارة الجودة.

وبلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري ومتطلب التحسين المستمر (٠,٧٤٦) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠٥), مما يدل على وجود تناسب بين إمكانيات الموارد البشرية وتحقيق التحسين المستمر . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Deming,1980) التي تؤكد على أن التحسين المستمر لا يمكن تحقيقه دون حسن استثمار الموارد البشرية المتميزة للمنظمة.

وبنفس الاتجاه أوضحت نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال البشري ومتطلب التخطيط الاستراتيجي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بلغت (٠,٦٣٥), ويشير ذلك أنه كلما امتلكت الكلية رأس مال بشري متميز أدى ذلك إلى تبني تخطيط استراتيجي أكثر نجاحا.

وأخيرا فان نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال البشري والتركيز على الزبون أشرت وجود علاقة معنوية موجبة بينهما بلغت (٠,٥٧٨), ويبين ذلك مدى التناسب بين قدرات ومعارف ومهارات رأس المال البشري والاستجابة لطلبات الزبون انسجاما مع دراسة (محبوب, ٢٠٠٣) التي تؤكد على دور موارد المنظمة الغير ملموسة في تحقيق متطلبات المستفيد. واعتمادا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كافة.

٢- تحليل علاقات تأثير رأس المال البشري في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

توضح نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (٢) إلى وجود تأثير معنوي لمعارف ومهارات وقدرات رأس المال البشري في حسن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية الموصل, إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٤,٣١) وهي معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٤١٣) عند درجتي حرية (١,١٨) وبمستوى معنوية (٠,٠٥), في حين بلغ معامل التحديد R2 (٠,٦٣٤) أي أن (٦٣%) من التغييرات في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تفسرها إمكانات رأس المال البشري للمجال المبحوث, ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٣,٥١٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع رأي (Stewart, 1999) التي أكدت على أن رأس المال البشري يعد محور تطبيق نظم الجودة باعتباره احد موارد المنظمة

اللاملموسة ذات الدور المحوري في تنفيذ المهام والأنشطة كافة ولا يمكن تحقيق الجودة على المستوى الشمولي دون امتلاك قدرات ومهارات ومعارف متميزة كمكونات أساسية لرأس المال البشري.

جدول (٢)

تأثير الصيانة المنتجة الشاملة في إدارة الجودة الشاملة

F		R2	إدارة الجودة الشاملة B1	Bo	متغيرات الدراسة
الجدولية	المحسوبة				
٤,٤١٣	*٢,٤٣١	٠,٦٣٤	٠,٣٩ *(٣,٥١٣)	١,٧١	رأس المال البشري

* P < 0.05 N=20 d.f (18,1)

() تشير إلى قيمة t المحسوبة.

المصدر من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة.

واعتمادا على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

انسجاما مع العرض المقدم في الجانب النظري والميداني توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات التي اعتمدت لاحقا كأساس لتقديم التوصيات التي نرى لابد منها لخدمة الكلية المبحوثة والمعاهد والكليات التقنية المماثلة.

أولا: الاستنتاجات

- ١- يمثل رأس المال البشري أهم أصول المجال المبحوث وأكثرها تأثيرا في جودة مخرجاتها مما يستلزم العناية بها لقدرته على استثمار الموارد الأخرى لصالح الخطط والأهداف المرسومة.
- ٢- أوضحت الدراسات ذات العلاقة بان توفر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تمكن من إبراز القدرات والمهارات الكامنة لدى العاملين من خلال المشاركة الجماعية كأداة لتحفيزهم نحو تقديم ما هو أفضل وباستمرار .
- ٣- إن اهتمام مؤسسات التعليم التقني برأس المال البشري كأداة لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل متميز في تقديم مخرجات بجودة عالية مما يستوجب ايلاء هذين الموضوعين الاهتمام الجاد وباستمرار .
- ٤- إن الاستثمار في الموارد البشرية تعد احد الاستراتيجيات الحديثة إلا إن الأهم هو كيفية إطلاق إبداعات ومواهب وقدرات رأس المال البشري من اجل تحقيق الأفضل .
- ٥- أشرت الدراسة الاستطلاعية الحاجة إلى ايلاء الإدارات الاهتمام الكافي بمتطلب التحفيز والتشجيع كأداة لتحفيز المبدعين والمتميزين بعد تقديم الأفضل.
- ٦- أشرت نتائج وصف وتشخيص متطلبات إدارة الجودة الشاملة توافرها بدرجة متوسطة حيث بلغت (٦٢%) مما يؤشر الحاجة إلى زيادة الاهتمام المجال المبحوث بهذه المتطلبات وتطبيقها الميدانية.

- ٧- كما اتضح من وصف وتشخيص رأس المال البشري بان الآراء اتفقت على توفره بدرجة متوسطة بلغت (٥٦٣ %) مما يؤكد ضرورة تركيز المجال المبحوث على امتلاك موارد بشرية متميزة من اجل استثمارها لتعزيز الأداء.
- ٨- تبين من نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة بمتطلباتها الضرورية وجود علاقات معنوية بينهما, وبذات الاتجاه أشرت علاقات التأثير وجود اثر لرأس المال البشري في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة مما يعزز نتائج الوصف والتشخيص التي أكدت توافر المتغيرين بدرجة متوسطة.

ثانيا: التوصيات

- ١- نظرا لأهمية رأس المال البشري ومكوناته المعرفية والمهارية والفكرية لذا لا بد من اعتماده وتركيز الجهود نحو تطويره بما يحقق تعظيم عوائده لصالح كافة الأطراف.
- ٢- إيلاء اهتمام اكبر بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بشكل تام وفي كافة مستويات الكلية المبحوثة من خلال فرق عمل متخصصة بإدارة الجودة الشاملة بما ينسجم وطبيعة التعليم التقني وجودة مخرجاته المطلوبة من قبل المجال المبحوث.
- ٣- التأكيد على وضع برامج علمية مناسبة لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في كافة مستويات الكلية المبحوثة قبل البدء بالتطبيق كأداة للتطبيق السليم.
- ٤- على الرغم من توفر مهارات وقدرات ومعارف لرأس المال البشري في الكلية المبحوثة إلا أنها بحاجة إلى اهتمام اكبر من اجل تسخيرها بشكل أفضل لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- التأكيد على اعتماد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكلية المبحوثة وتعميم ذلك على كليات ومعاهد الهيئة لتناسبها وطبيعة التدريس في هذه المؤسسات.
- ٦- التأكيد على اعتماد نظام الحوافز بشكل اكبر كأداة لتحفيز العاملين للمشاركة بشكل أوسع في مهام وأنشطة الكلية كافة.
- ٧- تبني نظام إدارة الجودة الشاملة على مستوى هيئة التعليم التقني خاصة وان احد كلياتها يضم قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة يتبنى وضع نظام للتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة.
- ٨- التأكيد على الاستثمار في التعليم بمختلف مراحله وتحديد المجال التقني لتوفير موارد بشرية مؤهلة كراس مال ضروري لتعزيز أداء المنظمة والمجتمع عموما مع التأكيد على مواكبة التخصصات والبرامج التعليمية لحقل العمل والحاجات الحقيقية لمتطلبات المجتمع.
- ٩- ضرورة بناء قاعدة معرفية داخل الكلية المبحوثة تتضمن أفضل سبل استثمار قدرات وإمكانات الموارد البشرية ما اجل حسن تطبيق أدوات تجويد مخرجات العملية التعليمية ومنها إدارة الجودة الشاملة .
- ١٠- التأكيد على تطوير قدرات ومهارات وإمكانات ومعارف أعضاء الهيئة التدريسية وإشراكهم بدورات تخصصية ميدانية توفر فرص إبراز قدراتهم ومواهبهم من اجل تجويد مخرجات العملية التعليمية .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. بني سعد، خالد، (١٩٩٧)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصحية، دار المريخ، الرياض.
٢. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام (٢٠٠٣).
٣. البرواري ، نزار عبد المجيد (٢٠٠٠) مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمات العراقية ، مجلة المنصور ، المجلد الأول العدد(١).
٤. الخطيب، احمد، (١٩٩٩)، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، مركز الأردن للدراسات ، عمان.
٥. الدرادكة ، مأمون وآخرون (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة دار صفا للنشر ، عمان.
٦. الدرادكة ، مأمون والشبلي ، طارق (٢٠٠٢) الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
٧. داغر، محمد منقذ، (٢٠٠١)، إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، مدخل لتطوير التعليم العالي في الوطن العربي ، مؤتمر كلية الحدباء الجامعة ، الموصل.
٨. الدرة، عبدالباري،(١٩٩٣)، دور التطوير الإداري في إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية، القاهرة.
٩. السقاف ، حامد عبد الله _ (٢٠٠٠) المدخل الشامل السريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة دار الخبرة.
١٠. الشيراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للإعلام(شعاع)، القاهرة.
١١. العاني، خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ - ٢٠٠٠، مطبعة الأشقر، ٢٠٠٢، بغداد.
١٢. العنزي ، سعد علي (٢٠٠١) رأس المال الفكري ، الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد (٨) عدد (٢٥) جامعة بغداد.
١٣. عقيلي ، عمر وصفي (٢٠٠١) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار هائل للنشر ، عمان.
١٤. عبد الله، ميسون ، (٢٠٠٩) . دور إبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري ، أطروحة دكتوراه/جامعة الموصل.
١٥. العنزي ، سعد علي ، صالح ، احمد علي ، (٢٠٠٩) ، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان.
١٦. العنزي ، سعد ونعمة ، نعم (٢٠٠٢) قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد (٩) العدد (٣١)
١٧. عبد الله، ميسون، (٢٠٠٩)، دور أبعاد القيادة التحويلية في رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
١٨. عيشوني، محمد احمد، (٢٠٠٧)، ضبط الجودة، التقنيات الأساسية في المجالات الإنتاجية والخدمية، دار الأصحاب، الرياض.
١٩. محسن، عبدالكريم النجار، صباح مجيد، (٢٠٠٦)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

٢٠. المفرجي ، عادل حرحوش وصالح ، احمد علي (٢٠٠٣) رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
٢١. محجوب ، بسمان فيصل (٢٠٠٣) إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
٢٢. المشهراوي احمد (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ،مجلة الجودة في التعليم العالي العدد ١/ ، الجامعة الإسلامية غزة.
٢٣. راضي ،ميرفت (٢٠٠٦) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم التقني في غزة وسبل التغلب عليها رسالة ماجستير كلية التربية غزة.
٢٤. نجم ، عبود نجم (٢٠١٠) إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت دار صفاء عمان.
٢٥. نجم ، نجم عبود (٢٠٠٩) الإدارة والمعرفة الالكترونية ، دار اليازوري للنشر ، عمان .

ثانياً:- المصادر الأجنبية

1. Awad E& whaziri H · 2004 knowledge managment upper saddle Rivar person educahior .
2. Bontis , nick (2002) word congress on intellectual capital reading , boston ,Neville ,r(2000) the art of word panoram.
3. Bonser ,R,C 1993 T.Q .edudtion pblc admini s ttation review france enstcen.
4. Crosby ,ph.b,(1979) ,quality is free art making quality certain mc graw-hill ,book compary ,n.y.
5. Costing ,H, 1994 reading in T.Q.M copgright bg how court brance comp ang sandingo ,N.Y.
6. Druker p, (2003) : management for results : economic tasks & risk taking decisions ,harper ,n.y.
7. Davis ,Mark (2003) fundamentals of operations management ,4 th ed ,mc graw-hill ,u.s.a.
8. Daft ,r, (2001) organization theory design ,7 th ,south western ,ohio.
9. Dhalmini Joseph2009 the role of integrateb quality management system to measure & improve teaching & learning in south African further education & training sector . phd thesis education management , university of south Africa.
10. Deming , e 1986 out , of ursis cambric dg emit mt centerof aduanced engineering studg
11. Harrison ,s and Sullivan ,p (2000) profiting from inkllctual capital learing from learning companies , journal of intelkctual capital ,vo 1, no 1.
12. Heizer J ,& render ,B (2007) production & operation management ,7th ed
13. Krajewskki lee, & Ritzman larry,(2005),operations management, processes & value chains,7th ed, prentice Hall,USA.
14. Marr ,B,2005 Berspectives on Inlletctual capital multidisciplinary Insights Repoting into management measurement& Repoting.
15. Stewart ,t,(1997) intellectual capital , the new wealth of organizations ,businccs quarterly ,doubleday –currency ,vol (48) no,1 april.
16. Starcovic ,d,(2003) ,intellectual capital understanding corporate value ,u.k.
17. Stevensen ,j,(2006) ,data mining for customer relationship management (crm).
18. Thomas a & lawrecce j (2004) evaluating the deming management model of T.Q in service journal decision sciences vol 35 ,n 93 U,S.A.
19. Lewis R smith d 1997 cohg qualig improvement in higher eduation Internahond journal vot .i N.Y.
20. Http://mmsec.com\lm3-files.
21. www. Jelsoft enterprises ,2007

ملحق (١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

ت	العبارات	تتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا تتفق	لا اتفق بشدة	وسط حسابي	انحراف معياري
	أولاً:- دعم الإدارة العليا							
١	تتابع إدارة منظمتنا تحقيق الجودة الشاملة لمخرجاتها	٢٥%	٣٥%	٣٠%	٥%	٥%	٣,٦	١,١
٢	تدعم إدارتنا العليا جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٥%	٥٥%	٢٠%	١٠%	-	٣,٥	٠,٦٣
٣	يؤكد رؤساء الأقسام في منظمتنا على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة	٥%	٥٥%	٥%	٢٠%	٢٠%	٣,١	١,٣
٤	توفر إدارتنا العليا المستلزمات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٥%	٦٠%	٢٠%	٥%	-	٣,٧	٠,٨٠
	ثانياً:- التركيز على المستفيد							
٥	تقيم منظمتنا نجاحاتها من خلال تلبية احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية.	٢٠%	٤٥%	١٥%	١٥%	٥%	٣,٥	٠,٥١
٦	تعتمد أسلوب المناقشة والحوار مع طلبتنا لتطوير قدراتهم وتحسينها	٢٠%	٤٠%	١٥%	١٥%	١٠%	٣,٥	١,٢
٧	رضا المستفيدين من مخرجات منظمتنا تعد أولى اهتماماتها	١٥%	٤٠%	١٠%	٢٥%	١٠%	٣,١	١,٤٥
٨	تحتّم منظمتنا بالاستجابة لطلبات المستفيدين على مستوى التخصص المطلوب	١٠%	٣٥%	٤٥%	٥%	٥%	٣	٠,٩١
	ثالثاً:- مشاركة العاملين.							
٩	تدعم إدارة منظمتنا مشاركة كافة العاملين لتحقيق جودة مخرجاتها	١٥%	٥٠%	٢٠%	١٠%	٥%	٣,٣	٠,٦١
١٠	يشارك كافة عاملينا في تحقيق الجودة بدءاً باستقبال الطلبة وانتهاء بتخرجهم	٢٠%	٤٥%	١٥%	١٥%	٥%	٣,٥	٠,٥١
١١	تنبئ نجاحات منظمتنا على المشاركة الجماعية في تحسين العملية التعليمية	٢٠%	٣٥%	٤٠%	-	٥%	٢,٦	٠,٩٤
١٢	تساهم كافة المستويات الإدارية في منظمتنا بتجويد العملية التعليمية	٢٥%	٥٠%	٢٥%	-	-	٢	٠,٧٢
	رابعاً: التخطيط الاستراتيجي							
١٣	تركز خططنا الاستراتيجية على الأداء المتميز وتقدم المخرجات الفضلى	٢٥%	٣٥%	٣٠%	٥%	٥%	٣,٦	١,١
١٤	تعتمد منظمتنا التخطيط الاستراتيجي المرمج لتجويد العملية التعليمية	٢٥%	٤٠%	٢٠%	٥%	١٠%	٣,٤	٠,٤٩
١٥	تنفذ منظمتنا رسالتها على وفق تخطيط علمي لتقدم أفضل المخرجات	١٥%	٤٠%	١٠%	٢٥%	١٠%	٣,١	١,٤٥
١٦	يشكل التخطيط الاستراتيجي لدينا سبيل لتجويد مخرجاتنا التعليمية	٢٥%	٣٥%	٣٠%	٥%	٥%	٣,٦	١,١
	خامساً:- التعليم والتدريب							
١٧	تعتمد منظمتنا أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين لتجويد المخرجات العلمية	١٥%	٦٠%	٢٠%	٥%	-	٣,٧	٠,٨٠
١٨	تتابع منظمتنا الدروس العلمية والعملية للطلبة وتحرص على تطويرها	٢٥%	٤٠%	٢٠%	٥%	١٠%	٣,٤	٠,٤٩
١٩	تعتمد الأساليب والتقنيات الحديثة من اجل تجويد تعليم وتدريب خريجينا	١٥%	٥٠%	٢٠%	١٠%	٥%	٣,٣	٠,٦١
٢٠	نحسّن مهارات وقدرات خريجينا من خلال التعليم والتدريب العلمي المرمج	٢٠%	٣٥%	٤٠%	-	٥%	٢,٦	٠,٩٤
	سادساً:- التحفيز المستمر							
٢١	تحفز منظمتنا طلبتها للتفوق وإكمال دراساتهم لتجويد التعليم التقني وباستمرار	٥%	٥٥%	٥%	٢٠%	٢٠%	٣,١	١,٣
٢٢	يمثل تحفيز الطلبة على الالتزام والتفوق ركن أساس من مهام منظمتنا	٢٥%	٣٥%	٣٠%	٥%	٥%	٣,٦	١,١
٢٣	نسعى باستمرار تحفيز الطلبة للمشاركة الحادة في تطوير العملية التعليمية	١٥%	٣٥%	٣٥%	١٥%	-	٤,١	٠,٥٥
٢٤	تهدف منظمتنا إلى تحفيز كافة الأطراف من اجل تجويد مخرجات العملية التعليمية	١٥%	٤٠%	١٠%	٢٥%	١٠%	٣,١	١,٤٥
	سابعاً:- التحسين المستمر.							
٢٥	نطور ونحسن جودة مخرجاتنا من خلال المتابعة المستمرة لمستويات أداءهم	٢٥%	٤٠%	٢٠%	٥%	١٠%	٣,٤	٠,٤٩
٢٦	التحسين المستمر لمخرجاتنا يعد هدفاً مركزياً لكافة الأطراف.	١٥%	٥٠%	٢٠%	١٠%	٥%	٣,٣	٠,٦١
٢٧	تؤكد منظمتنا على مشاركة متسببيها بدورات تطويرية لدورها في جودة مخرجاتها	٢٥%	٣٥%	٣٠%	٥%	٥%	٣,٦	١,١
٢٨	تتابع منظمتنا باستمرار مستويات الطلبة العلمية وتسعى إلى تحسينها	٢٥%	٣٥%	٣٠%	٥%	٥%	٣,٦	١,١

ثامنا: رأس المال البشري							
٠,٤٩	٣,٤	%١٠	%٥	%٢٠	%٤٠	%٢٥	٢٩ تمتلك منظمتنا عاملين ذو خبرة ومهارة متميزة في تعليم وتدريب الطلبة
١,٢	٣,٥	%١٠	%١٥	%١٥	%٤٠	%٢٠	٣٠ تسعى منظمتنا إلى إكساب عاملينا مهارات عملية وعملية لتجويد مخرجاتنا
١,٣	٣,١	%٢٠	%٢٠	%٥	%٥٥	%٥	٣١ تمتلك منظمتنا موارد بشرية مؤهلة لتجويد مخرجاتنا التعليمية
٠,٧٢	٢	-	-	%٢٥	%٥٠	%٢٥	٣٢ أنظمة وإجراءات منظمتنا تؤكد على حسن استثمار عاملينا المتميزين
١,١	٣,٦	%٥	%٥	%٣٠	%٣٥	%٢٥	٣٣ لعاملينا منظمتنا مهارات وخبرات ومعارف متميزة تلقى الرعاية لتحقيق الابداع
٠,٦١	٣,٣	%٥	%١٠	%٢٠	%٥٠	%١٥	٣٤ يتصف عاملونا بعنصر الانسجام والتوافق من اجل تجويد مخرجاتنا
٠,٦١	٣,٣	%٥	%١٠	%٢٠	%٥٠	%١٥	٣٥ يسعى عاملونا لتحقيق أهداف العملية التعليمية بروح الجماعة