

تطوير الأداء الإداري لرؤساء ومقرري الأقسام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

م . سعاد سلمان حسن
جامعة ميسان/ كلية التربية

ملخص البحث

أن تطوير الجامعة يهدف إلى إرساء متطلبات التطوير وتوفير مقومات الإبداع والابتكار في المجالات المختلفة، ويتحقق هذا التطوير من خلال النهوض بالعملية التعليمية والإدارية، فالمهارات وتنمية كواهر وقدرات تستطيع التعامل مع مخرجات العصر والتكيف مع نتائجه، وكان لابد من النهوض بمستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام ومقرريهم وذلك بوصفهم قائد إداريا، في التعليم العالي وبناء على مبادئ الجودة الشاملة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر كونه منهجاً إدارياً شاملاً التي يسعى إلى توفير متطلبات الأساسية التي تعد التربية الصالحة والمناخ المناسب لتطبيق هذا المنهج والتي تعد من متطلبات تحديد إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال ذلك تحدد الباحثة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها (تطوير أداء الإداري لرؤساء ومقرري الأقسام في جامعه ميسان في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) باعتبارها المدخل الأولى في إدارة الجودة الشاملة والأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة، والأخذ بعين الاعتبار الأهداف تسعى الإدارة لتحقيقها وتوجيهها والابتعاد عن الخوف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولغرض تحقيق أهداف البحث أعدت الباحثة الاستبانة لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء ومقرري الأقسام ووزعت الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعه المستنصرية . واستخرجت ثبات والصدق الاداة ويعتبر المنهج الذي انتهجته الباحثة هو البحث الوصفي . وتوصل البحث إلى نتائج

١. أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام كان متوسطاً.
٢. أن مستوى الأداء الإداري لمقرري الأقسام كان جيداً.
٣. ن بوجه طلبته للاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة ولا سيما شبكة المعلومات الدولية بوصفها مصدراً مهماً ومتجدداً من وسائل تزويد المعرفة. وفي هذا السياق ينصح عضو هيئة التدريس بأن ينشئ لنفسه موقعاً على شبكة الإنترنت يجعل فيه بعض المواد العلمية التي يدرسها وأن يحيل الطلبة إلى ذلك الموقع للاستفادة منه.

وفي ضوء النتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:-

- (١) منح رؤساء الأقسام الصلاحيات واختصاصات أوسع في عملية التنسيق واتخاذ القرارات.
- (٢) اختيار رؤساء الأقسام يكون بناء على الخبرة والخلفية العلمية .
- (٣) وضع برامج علمية متطورة للنهوض بواقع العملية التعليمية والإدارية.
- (٤) تقويم أداء الرؤساء ومقرري الأقسام بداية ونهاية كل سنة دراسية.
- (٥) إعطاء فترة أو مدة زمنية تحدد من خلالها صلاحيات لرؤساء الأقسام ومقرريهم.

أهميه البحث والحاجه اليه

عضو هيئة التدريس الذي تحتاجه الأجيال في هذا العصر الذي يشهد طوفاناً معرفياً، وتدفقاً للمعلومات،

و ثورة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعرفة، وتنوعاً في أساليب التربية والتعليم، هو عضو هيئة تدريس

ذو إمكانيات ومؤهلات وقدرات ومواصفات نوعية ومتطورة كي تتواءم مع التطورات المذهلة التي يشهدها

العالم في مضمار البحث والتعليم العالي، إذ لم تعد الأدوات القديمة قادرة على تلبية متطلبات العصر واحتياجات الأجيال والمجتمعات الجديدة. وعلى ذلك فإن عضو هيئة التدريس الذي نتوق إليه هو أستاذ وباحث ومربّ وعضو فاعل في خدمة مجتمعه والمجتمع الإنساني عموماً، وهو مسلح بالثقافة المعاصرة والقديمة، وبمعرفة بعض اللغات العالمية الحية، وعلى علاقة حميمة مع تكنولوجيا المعرفة والاتصال، وملمّ بأساليب تدريس تخصصه، ويتابع ما يجد من المعرفة ومنكل جديد في مجال تخصصه. إن عملية البحث عن التميز في الأداء الجامعي تستدعي معرفة جوانب ومعرفة أين يقع تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس داخل تلك المنظومة الجامعية، وهي مؤشرات نسوقها على سبيل المثال لا الحصر، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الجامعات العراقية قد قطعت شوطاً لا بأس به على مقياس تلك المؤشرات أولاً: تطوير العملية التعليمية:

١- الطالب:

توخي العدالة والموضوعية في اختيار طلاب القسم.
أن يتيح للطلبة بعض الحرية في اختيار موضوعات أبحاثهم من بين مجموعة أبحاث يعرضها عليهم العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب المرحلة الجامعية ومساعدتهم في اختيار التخصص.
العناية بنشاط الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
العناية بالخدمات الطلابية (غذاء، سكن، ترفيه، رعاية طبية).
العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب.
متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب في كل مادة أو مقرر.
دراسة اتجاهات الطلاب نحو العملية التعليمية قبل التخرج.
الأخذ بنظام التقييم الطلابي لدراسة وتدريب كل مقرر أو مادة.
٢- عضو هيئة التدريس:

إن الاهتمام بالإعداد التربوي لأعضاء هيئة التدريس يتم عن طريق تنظيم دورات تدريبية في مجال التقويم وتعديل اللوائح المنظمة للعمل، والاهتمام بالنمو العلمي والمهني للأستاذ الجامعي وذلك من خلال تيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المنتديات والملتقيات العالمية، والاستفادة من النظريات والمفاهيم المتعلقة بنظرية الأداء الإنساني وتكنولوجيا الأداء وهندسة التغيير، وإعادة الهيكلة ونظم إدارة الجودة الشاملة TQM. ويمكن إيجاز أدوات تطوير عضو هيئة التدريس في النقاط التالية (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦):
توخي الحياد والموضوعية في اختيار المعيد.

متابعة أوضاع المعيد والمحاضرين والتأكد من سرعة التحاقهم بالدراسات العليا.
التزام المعيد والمحاضرين بالخط الأكاديمي المرسوم من قبل القسم سواء بالنسبة للتخصص أو الجامعة.



إلحاق الحاصل من أعضاء هيئة التدريس على درجة الدكتوراه بدورة تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينه، وكذلك إلحاقه بدورات متخصصة في استخدام الحاسوب في التعليم، وتصميم الحقايب التعليمية إلكترونياً، فالحصول على درجة الدكتوراه لا يعني التميز في التدريس.

تطوير قدرات عضو هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة.

تشجيع عضو هيئة التدريس على التدريس المتميز (تخصيص جائزة لأفضل أستاذ سنوياً).

شجيع عضو هيئة التدريس على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة لأفضل بحث سنوياً).

تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.

تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.

مراجعة نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس الموجددين بالقسم

أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية والعمل على تحفيزهم لأداء أفضل.

إعادة النظر في جملة الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على تصحيح مساراتها وأهدافها بصفة دورية.

٣- الكتاب والمكتبة:

استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات في المقررات الدراسية والعمل على تحديثها كلما تقادمت.

زيادة حجم أوعية المعلومات في المكتبة المركزية ومكتبة الكلية إن وجدت.

تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة من الكتب والدوريات والفهارس ... وغيرها.

تحديث أوعية المعلومات في المكتبة.

٤- المنهج الدراسي:

مراجعة وتطوير المنهج الدراسي للقسم والتخصصات الفرعية فيه (إن وجدت) كل ٤ - ٥ سنوات.

مراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية لتحديثها.

مدى انفتاح أو انغلاق المنهج الدراسي على مقررات من أقسام أو تخصصات أخرى.

هل أهداف وهيكل المنهج الدراسي ومحتوياته تشكل المهارات المطلوبة في سوق العمل.

يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض الحديثة؟

٥- الخدمات المساندة:

الهيئة الإدارية أو هيئة الإدارة الأكاديمية، مسئولة مسئولية مباشرة عن توفير كافة الخدمات المساندة للعملية

التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال (العلوي، ١٩٩٨ ص ٣١ - ٣٣):

توفير قاعات المحاضرات، والمختبرات، والمعامل، والورش، وتجهيزها بأحدث الوسائل والتقنيات المتاحة،

مع جدولة هذه القاعات بالتنسيق مع الأقسام والكليات.



توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، بريد إلكتروني، حاسب شخصي، حاسب مركزي ... وغيرها).

توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالخدمات المساندة (مساعدتي باحثين، فنيين، كتبة، نسخ، سكرتاريين ... الخ)، والمعياري المقبول في المؤسسات الأكاديمية هو سكرتير لكل خمسة من أعضاء هيئة التدريس.

العناية بتدريب وتأهيل القوى الإدارية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه.

توفير الوسائل التعليمية المساندة وصيانتها وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها.

مراجعة وتقويم الهيكل الإداري للجامعة للتأكد من ملاءمته لرسالتها وأهدافها.

مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل وتطويرها بصفة دورية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الموجات التي استحوذت

على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين (Lotana, Lavan, 1993;

Weeb & Bryant, 1993 المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين

(الخطيب، ١٩٩٩). لقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة، أنها تأدية العمل الصحيح على نحو

صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد

على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء (القحطاني، ١٩٩٣). وعرفها ريلي (Riley) على أنها

تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة

لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل. أما روبرت بنهرد Robert Benhard

فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، كما لها أهمية كبيرة في تطبيقها في تعليم

العالي بكونها نظام متكامل متطور يبنى على عمليات اتخاذ القرار بالاستناد على المعلومات والبيانات

والإحصائيات ووانه نظام يفترض أن الجودة لكل الأنشطة والفعالات التي تجري داخل المؤسسة والحرص

على تحقيق أفضل المستويات داخل المؤسسة .

وقد أشارت الدراسات التي تناولت نها دراسة (الزامل، ١٩٩٣) دراسة براون و جاكولين (Brown

Jacqueline, 1995 & الساعدي (٢٠١١) وأكدت هذه الدراسة على فاعليته استخدام مبادئ إدارة الجودة

الشاملة في تطوير الاداء الاداري

وتتجلى أهميه البحث بمايلي

١- تيسير عملية التنميه لرؤساء ومقرري الاقسام على الصعيد المهني

٢- مساهمه التطورات العلميه والتكنولوجيه بالاعتماد على مختلف مصادر التعلم لأجل البناء المعرفي

والثقافي داخل المؤسسة الجامعيه.



- ٣- أشباع حاجات المجتمع ومراعاة التغييرات والتطورات التي تحدث باستمرار.
- ٤- وضع نظام مناسب للتوجيه والمراقبة والتقييم ضمن تحسين الجودة بشكل مستمر.
- ٥- كما تعتبر وسيلة لتقييم الانجاز.
- ٦- التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم، ووضع الاعتبارات والحلول اللازمة لها.
- ٧- التعرف على الطرق والأساليب الحديثة التي من شأنها الارتقاء بجودة الخدمة في وزارة التربية والتعليم حتى تستطيع مواجهة المتغيرات

هدف البحث

يهدف البحث الحالي الى:-

تطوير الاداء الاداري لرؤساء ومقرري الاقسام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة اعضاء الهيئه التدريسيه.

حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على رؤساء ومقرري الاقسام في جامعه ميسان للعام ٢٠١١-٢٠١٢م

تحديد المصطلحات

اولا :- تطوير

١. عرفه الفتلاوي (٢٠٠٨)

هو تحسين العمليات التي من شأنها تحقيق المعايير المطلوبة .

(الفتلاوي، ٢٠٠٨، ص٤٦)

٢- مزعل (٢٠١١)

هو أرساء دعائم التحسين وتوفير مقومات الابداع والابتكار في عصر المعلوماتية.

(مزعل، ٢٠١١، ص٩)

التعريف الاجرائي

تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في الجامعة من النظر إليه بوصفه مدرساً وباحثاً ومفكراً ومشرفاً على أبحاث الطلبة وعضواً فاعلاً في خدمة المجتمع ومرشداً (مربياً) للطلبة. ولكل جانب من هذه الجوانب شروط وأدوات لتحسين أدائه والارتقاء به على المستوى الاداري.

ثانياً:- الاداء الاداري

١- عرفه البديري (٢٠٠١)



أنه الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ويحسن استخدامها. (البدرى، ٢٠٠١، ص ٢٤)

٢- عرفه شهرزاد (٢٠٠٥)

بأنه وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية من أجل تحقيق تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدرات وأستعدادات وظروف البيئة التي يعيش فيها.

(شهرزاد، ٢٠٠٥، ص ٢٩)

٣- التعريف الاجرائي

المقصود به هو هو عملي توجيه ومراقبة لجهود رؤساء الاقسام ومقرريهم ضمن جامعة ميسان .

ثالثاً: رؤساء الاقسام ومقرريهم

رئيس القسم هو عضو الهيئة التعليمية الذي ينتخب من قبل أعضاء الهيئة التعليمية وذلك ليكون المسؤول الاداري في القسم فيأخذ على عاتقه الجانب الاداري والتعليمي في أن واحد. وكذلك المقرر هو معاون لرئيس القسم الذي يدير معه الشؤون الادارية الخاصة بالقسم في جامعة ميسان الذي يعتبر ضمن حدود المكانية للبحث .

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة

١- الإدارة : هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة .

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها .

الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضا المستفيد .

٢- عرفه (البكر ٢٠٠١)

الجودة أنها القدرة الدائمة على تقديم إنتاج أو خدمة معينة تتناسب مع احتياجات المستفيدين من حيث سلامة ومتانة وقابلية المنتج للاستخدام. (الفتلاوي، ٢٠٠٨، ص ٢٤٢)

الجودة الشاملة:-

نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعّالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع .

الفصل الثاني

أدبيات البحث



مفهوم الجودة :

أولا - المفهوم من منظور إسلامي :

قال تعالى (الذي خلق الموت والحياة أكرم أحسن عملا) ٢ تبارك .

وقال تعالى في سورة يوسف عليه السلام عندما اصطفاه طلب الملك منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدري وأقدر على إجادته عمله ، وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) ٥٥ يوسف . كما أورد سبحانه وتعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة فقال تعالى (قالت إحداهما يا أبتِ استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) . ويلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول محاسن العمل وإتقانه . وقال عليه الصلاة وأتم التسليم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " والإتقان يعنى الجودة في أكمل صورها .

ثانيا - المفهوم الاصطلاحي لإدارة الجودة الشاملة :

لم يكن ثمة تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ودلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم تعنى الاتي :

- الإدارة : هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة .

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها .

الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضا المستفيد .

وإدارة الجود الشاملة تعني في مجملها " أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع

أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذ إنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة فيها . (الانترنت، ٢٠١٢)

فوائد تطبيق الجودة الشاملة :

- ١ - تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة .
- ٢ - تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية .
- ٣ - تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي
- ٤ - التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .
- ٥ - العمل المستمر من أجل التحسين
- ٦ - الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.



٧- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.

٨ - توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

٩- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي

ولتتقييم جودة التعليم

وذلك من خلال كفاية الإداري وفاعليته، وتوافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام أو المؤسسة التعليمية، وتوافر المناخ الجيد لممارسة الأنشطة المتنوعة من عملية وفنية ورياضية، التوجه نحو خدمة المجتمع وسوق العمل. والتفاعل الديمقراطي مع الآخرين في اتخاذ القرار والمشاركة في مسؤوليات الأعمال وتشخيص نواحي القصور والضعف والإسهام في معالجتها. (حمود، ٢٠٠٥، ص ٩٠)

الدراسات السابقة

١ - دراسته الزامل (١٩٩٣)

تعتبر دراسة (الزامل، ١٩٩٣) من أول الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية، فقد بحثت المفهوم بالمملكة العربية السعودية، وقد كان هدفها الرئيسي تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به. كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هذه الأهداف، استعانت الدراسة بالتصميم المسحي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات. دلت نتائج الدراسة أن (٤٢٪) من المنظمات التي استجابت للدراسة، تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و(٢١.٥٪) تخطط لتطبيق المفهوم. علماً بأن العدد الكلي هو (١٠٠٠) منظمة التي شملتها الدراسة، وقد أعطت الدراسة فكرة أن المنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها (٨٣٩) منظمة لم تطبق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. من جهة أخرى وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم، وكذلك محاولة تطبيقه، كما بينت الدراسة وعي المنظمات التي طبقت أو تحاول تطبيق المفهوم بأهمية التدريب بكل أنواعه في نجاح التطبيق. (الزامل، ١٩٩٣، ص ٣-٨٠)

٣- دراسة براون و جاكولين (Brown & Jacqueline, 1995) حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن .

هدفت إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية، وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العرقية، مكان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في



متغيرات مستوى التعليم والخلفية العرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات تُعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات المرافقين والمعارضين قد أمكن تحديدها (Brown & Jacqueline, 1995)

٤- الساعدي (٢٠١١)

هدف البحث الحالي الى معرفة مستوى الاداء الإداري لرؤساء العلمية في الجامعات العراقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميسان، وأعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف البحث أعد الباحث أستمبانه لقياس مستوى الاداء الإداري لرؤساء الاقسام العلمية بالجامعات العراقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية وتتضمن (٤٤) فقرة تتوزع في ستة مجالات هي (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التركيز على رضا المستفيد، التحسين المستمر والتميز) وقد وتحقق الباحث من صدق وثبات الاستبانة.

(الساعدي، ٢٠١١، ٩-١)

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

أولاً : منهج البحث .

ثانياً : مجتمع البحث

ثالثاً : عينة البحث

رابعاً : أداة البحث .

خامساً : صدق الأداة .

سادساً : ثبات الأداة .

سابعاً : تطبيق الأداة .

ثامناً : الوسائل الإحصائية .

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهج البحث والإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع البحث ، واختيار العينة ، وكيفية بناء الأداة ، ووسائل التأكد من صدقها وثباتها ، والوسائل الإحصائية المعتمدة في التعامل مع البيانات ، وعلى النحو الآتي :



أولاً : منهج البحث

اختارت الباحثة المنهج الوصفي ، لأنه يتلاءم وطبيعة بحثها ، إذ أن وصف المشكلة القائمة مثلما هي عليه يساعد على اتخاذ الخطوات اللازمة لعلاجها ، من خلال تحليل الوضع الراهن وتفسيره.

ولاسيما إذا كان البحث دراسة حالة معينة ، كما هو الحال في البحث الحالي ، إذ إن دراسة الحالة تعني تسجيلاً ووصفاً لخبرة الفرد أو سلوكه ، وتستعمل لتعرف مستوى الأداء .

ويعرّف المنهج الوصفي بأنه (كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع بـقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها ، أو بينها وبين ظواهر تعليمية واجتماعية أخرى) (فان دالين، ٣١٣، ١٩٧٧ ص).

ولا تقتصر أهمية المنهج الوصفي على جمع المعلومات ، وجدولة البيانات، وانما يذهب إلى المقارنة بين المعلومات موضحاً أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها لغرض تفسير الظاهرة المدروسة (الكبيسي، ١٩٨٧ ، ص ٣٣) .

وبعبارة أخرى انه المنهج الذي يعنى بدراسة يتضمن هذا الفصل منهج البحث والإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع البحث ، واختيار العينة ، وكيفية بناء الأداة ، ووسائل التأكد من صدقها وثباتها ، والوسائل الإحصائية المعتمدة في التعامل مع البيانات ، وعلى النحو الآتي:-

وبعبارة أخرى انه المنهج الذي يعنى بدراسة الظواهر والأحداث ، وهو يشمل في كثير من الأحيان

عمليات التنبؤ بالظواهر والأحداث التي يدرسها

ثانياً : مجتمع البحث

١. مجتمع الجامعات

يتكون مجتمع البحث من الجامعات العراقية ، التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

ثالثاً : عينة البحث

١. عينة الجامعات



جعلت الباحثة مجتمع جامعة ميسان عينةً لبحثها.

٢. عينة رؤساء ومقرري الأقسام

اختارت الباحثة قسدياً رؤساء ومقرري جامعة ميسان ، فعدوا من بين أفراد العينة ، وبذلك يكون عدد عينة الرؤساء والمقررين الذين شملهم البحث (٣٨) مدرساً .

رابعاً : أداة البحث

بما أن هذا البحث يهدف إلى تطوير أداء رؤساء ومقرري الأقسام في ظل مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، أعدت الباحثة قائمة بالمهارات اللازمة لذلك ، معتمدة الإجراءات الآتية :

١. توجيه استبانة مفتوحة إلى عينة من أساتذة الجامعة المستنصرية، لتحديد المهارات اللازمة لرؤساء ومقرري الأقسام (ملحق) .

٢. الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي .

٣. الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي .

٤. الاستبانة الخاصة بالرؤساء والمقررين .

٥. خبرة الباحثة في هذا المجال .

ومن خلال هذا تمكنت الباحثة من جمع عدد من الفقرات بلغت

(٢٢) مهارة ، يفترض أن يؤديها رؤساء ومقرري الأقسام (ملحق ٣) .

خامساً : صدق الأداة

يعد الصدق من الشروط الأساسية الواجب توافرها في أداة البحث ، وتكون الأداة صادقة إذا حققت الغرض الذي أعدت من أجله . والأداة الصادقة هي التي تستطيع قياس ما وضعت لقياسه (سماره، ١٩٨٦ ، ص ١١٠) .

وقد عرضت الباحثة فقرات الاستبانة التي أعدتها أداة لبحثها على عدد من المحكمين (ملحق) ،

لمعرفة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة أو عدم صلاحيتها (ملحق ٣) .



اختيرت الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق مقدارها (٨٠ %) فصاعداً ، واستبعدت الفقرات غير الصالحة ، وأعيدت صياغة بعض الفقرات التي تحتاج إلى تعديل ، وبذلك أصبحت الفقرات التدريسية التي ستعتمد (٢٠)

سادساً : ثبات الأداة

ينبغي لأداة البحث أن تتصف بالثبات ، ولا تتصف الأداة بالثبات إلا إذا أعطت النتائج نفسها عند إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم وتحت الظروف نفسها.

ولغرض التحقق من ثبات أداة البحث الحالي ، اعتمدت الباحثة استبانة المهارات الواجب توافرها لدى رؤساء ومقرري الاقسام، ولحساب معامل الثبات استخدمت الباحثة معادلة بيرسون ، فوجدت أن معامل الثبات بلغ (٨٥ %) ، وهو معامل ثبات جيد .

سابعاً : تطبيق الأداة

بدأت الباحثة بتطبيق أداة البحث بتاريخ ١٩ / ١ / ٢٠١٢ م ، وانتهت الباحثة من عملها بتاريخ ١٦ /

٢ / ٢٠١٢ م .

ثامناً : الوسائل الإحصائية

استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية :

١ . معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد الثبات .

ن مج س ص - مج س × مج ص

= ر

$$[(ن مج س^2 - (مج س)^2)] [(ن مج ص^2 - (مج ص)^2)]$$

(البياتي، ١٩٧٧ ، ص ١٨٣)

٢ . معادلة الوسط المرجح لترتيب فقرات الاستبانة:

$$ت_١ \times ٢ + ت_٢ \times ١ + ت_٣ \times صفر$$

الوسط المرجح =

مج ت

ت_١ × ٢ = تكرار المستوى الأول (جيد) مضروباً × وزنه (٢) .

ت_٢ × ١ = تكرار المستوى الثاني (متوسط) مضروباً × وزنه (١) .

ت_٣ × صفر = تكرار المستوى الثالث (ضعيف) مضروباً × وزنه (صفر) .

مج ت = مجموع التكرارات .

(هيكل، ١٩٦٦، ص٢٣٠)

الوسط المرجح

$$\frac{\text{الوزن المئوي}}{100 \times} =$$

الدرجة القصوى

الدرجة القصوى هي أعلى درجة في المقياس ومقدارها (٢)

(البياتي، ١٩٧٧، ص١٦٨)

الاستنتاجات

التوصيات

المقترحات

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج البحث ، في ضوء هدف البحث ، تعرض الباحثة نتائج

بحثها وعلى النحو الآتي :

بعد أن أنهت الباحثة تطبيق أداة بحثها ، جمعت الدرجات التي حققها رؤساء ومقرري الأقسام في كل فقرة ،

بحسب المقياس الثلاثي الذي تضمنته الاستبانة ، مستخرجةً الوسط المرجح ، والوزن المئوي لكل فقرة،

والجدول (٢) يبين ذلك .

الجدول (٢)



فقرات الاستبانة مرتبة تصاعدياً بحسب الوسط المرجح ، والوزن المنوي

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل الحالي	التسلسل ضمن الاستبانة
٥	٠.١٠	يتسم بالقدرة على التمييز والتجديد والابداع.	١	٢٠
٩	٠.١٨	يمتاز بالاتزان النفسي والانفعالي.	٢	٩
٩	٠.١٨	يتعاون مع مختلف الكوادر التعليمية لخدمة عمليتي التعليم والتعلم وعموم المجتمع .	٣	١٢
١١.٠٥	٠.٢٣	يضع القواعد عادلة ومعقولة في تعامله مع الآخرين .	٤	١٧
١٤	٠.٢٨	يحرص على المشاركة في الندوات والمؤتمرات التعليمية لتطوير ذاته .	٥	٦
١٤.٥	٠.٢٩	يحسن الافادة من المراجع والمصادر الحديثة.	٦	١٦

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل الحالي	التسلسل ضمن الاستبانة
٣٣.٥	٠.٦٧	يدير الاوقات الخاصة بالعملية التعليمية ودون هدر .	٧	٤
٤١	٠.٨٢	يتعاون مع الآخرين في العمليات الادارية.	٨	١٩
٤٣	٠.٨٧	يحرص على التجديد والابتكار والتغير لاجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة .	٩	٥

٤٥	٠.٩١	يمتاز بالتواصل مع نفسه لاجل المراجعة والرقابة والتقويم المستمر الموضوعي الذاتي.	١٠	١١
٤٧	٠.٩٤	يتميز بالقدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي .	١١	١٣
٤٧.٥	٠.٩٥	يشجع جوا من الثقة والاحترام .	١٢	٢
٦٠	١.٢	يحرص على كسب ثقة الاداريين والزملاء والطلاب به.	١٣	١٨
٦١.٥	١.٢٣	الافادة من خبرات الاخرين لزيادة نموه المهني .	١٤	١٠
٦٥	١.٣٠	قادر على تحديد المشكلات داخل القسم والتعرف على اسبابها وتحليلها .	١٥	٣

٧٤	١.٤٨	يحرص على الاطلاع على مواد مختلفة بعيدة عن التخصص.	١٦	١٤
٧٧	١.٥٤	اتخاذ القرارات الرشيدة والسريعة لمواجهة القصور .	١٧	١٨
٨٢.٥	١.٦٥	اتاحة الفرصة لكل اعضاء المجتمع التدريسي لابداء الراي في أساليب مواجهة القصور وكيفية تصحيح الأخطاء.	١٨	١٥
٨٦	١.٧٢	اعتماد إجراءات للتأكد من فعالية أداء العاملين معه .	١٩	١
٩٣.٥	١.٨٧	القدرة على تطوير استخدام التقنيات من معامل	٢٠	٧



		ومختبرات وورش وخرائط وفق متطلبات موضوعات الدراسة .		
--	--	---	--	--

ويتضح من الجدول (٢)

١. فقرة (يحرص على كسب ثقة الاداريين والزملاء والطلاب به). نالت وسطاً مرجحاً مقداره (١.٢) ووزناً مئوياً مقداره (٦٠) .
٢. فقرة (الافادة من خبرات الاخرين لزيادة نموه المهني .) نالت وسطاً مرجحاً مقداره (١.٢٣) ووزناً مئوياً مقداره (٦١.٥) .
٣. فقرة (قادر على تحديد المشكلات داخل القسم والتعرف على أسبابها وتحليلها) نالت وسطاً مرجحاً مقداره (١.٣٠) ووزناً مئوياً مقداره (٦٥) .
٤. فقرة (يحرص على الاطلاع على مواد مختلفة بعيدة عن التخصص) نالت وسطاً مرجحاً مقداره (١.٤٨) ووزناً مئوياً مقداره (٧٤) .
٥. فقرة (أخذ القرارات الرشيدة والسريعة لمواجهة القصور) نالت وسطاً مرجحاً مقداره (١.٥٤) ووزناً مئوياً مقداره (٧٧) .
٦. فقرة (اتاحة الفرصة لكل اعضاء المجتمع التدريسي لابداء الراي في أساليب مواجهة القصور وكيفية تصحيح الأخطاء). نالت وسطاً مرجحاً مقداره (١.٦٥) ووزناً مئوياً مقداره (٨٢.٥) .
٧. (اعتماد إجراءات للتأكد من فعالية أداء العاملين معه .) نالت وسطاً مرجحاً مقداره (١.٧٢) ووزناً مئوياً مقداره (٨٦) .
٨. مهارة (القدرة على تطوير استخدام التقنيات من معامل ومختبرات وورش وخرائط وفق متطلبات موضوعات الدراسة) نالت وسطاً مرجحاً مقداره (١.٨٧) ووزناً مئوياً مقداره (٩٣.٥) .



وتعتبر الفقرات التي أخرجت من خلال الاستبانة المفتوحة بعد ان تم استخراج صدقها وثبات تعتبر من افضل الفقرات التي من شأنها تساهم في تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام ومقرريهم على وفق مبادئ الجودة الشاملة

الاستنتاجات

- ١- إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، كما لها اهمية كبيره في تطبيقها في تعليم العالي بكونها نظام متكامل متطور.
- ٢- التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم، ووضع الاعتبارات والحلول اللازمة لها.
- ٣- حرص رؤساء الاقسام على التجديد والابداع والابتكار.

المقترحات

١. ضرورة العمل على فتح الدورات التدريبية للمدرسين وإعدادهم إعداداً جيداً يجعلهم مؤهلين لذلك .
 ٢. ضرورة إيجاد المشرف الموجه في هذا الجانب الاداري .
 ٣. ضرورة الاختيار المناسب لرؤساء الاقسام. بناء على الخلفية العلمية والكفاءة الاداريه.
- التوصيات
- من خلال نتائج البحث ، يرى الباحث إجراء الدراسات الآتية :
١. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لتطوير كفايات معلمي التعليم الثانوي في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
 ٢. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لتطبيق معايير الجودة في مجال طرائق تدريس.

المصادر

- ١- القرآن الكريم
- ٢- البياتي ، عبد الجبار توفيق ، وزكريا أناسيوس . الإحصاء الوصفي والإستدلالي في التربية وعلم النفس ، مطبعة مؤسسة الثقافة العالمية ، بغداد ، ١٩٧٧
- ٣- الخطيب، أحمد التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن. ١٩٩٩
- ٤- الزامل، خالد محمد مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩-٢١ أبريل ١٩٩٣،
- ٥- القحطاني، سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٨)، أبريل، ١٩٩٣



- ٦- العلوي، حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩٨.
- ٧- سمارة، عزيز، وآخرون. مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط٢، دار الفكر، عمان، ١٩٨٦.
- ٨- فان دالين، ديوبولد. ب، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الانجلو مصرية، ١٩٧٧.
- ٩- الكبيسي، وهيب، ويونس الجنابي. طرق البحث في العلوم السلوكية، ج١، مطبعة التعليم العالي، بغداد، ١٩٨٧.
- ١٠- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، الجودة في التعليم، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان - الاردن، ٢٠٠٨.
- ١١- البكر، محمد بن عبدالله، أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، العدد ٦٠، المجلد الخامس عشر، الكويت، ٢٠٠١.
- ١٢- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط١، دار المسيرة، عمان/ ٢٠٠٢.
- ١٣- الترتوري، محمد عوض وأغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٠.

Brown, F. & Jacqueline, L.) A Study in Organizational Change:

the Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department

of Education, Dissertation Abstract International, vol.A55, no.7,

(1995)

ملحق (١)

قائمة باسماء الخبراء و المتخصصين الذين أستعان بهم الباحثة في أجراءات البحث

ت	اسم الخبير	التخصص
١	أ.د صبحي ناجي الجبوري	طرائق تدريس جغرافية
٢	أ.د نشعه كريم عذاب	الارشاد والتوجيه
٣	أ.م.د جبار خلف الحارثي	طرائق تدريس تاريخ
٤	أ.م.د رحيم يونس كرو العزاوي.	طرائق تدريس رياضيات
٥	م.م سلام غياض العتابي	الإدارة والإشراف
٦	أ.د عبدالله احمد العبيدي	قياس والتقويم

ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميسان
كلية التربية
قسم التاريخ

م/ أستبانة

تحية طيبة.....

تروم الباحثة بقيام دراسه عنوانها

(تطوير الاداء الاداري لروؤساء ومقرري الأقسام في ضوء مبادئ معايير الجودة الشاملة الأستاذ
الفاضل.....المحترم

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) لذا ارجو بيان رأيكم في هذا المجال بناء على خبرتكم وما تتملكون
من الدقة العلمية .

ولكم مني فائق الشكر والتقدير

م.م سعاد سلمان حسن

ملحق(٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان

كلية التربية

قسم التاريخ

م/ أستبانة

تحية طيبة.....

تروم الباحثة بقيام دراسه عنوانها

(تطوير الاداء الاداري لروؤساء ومقرري الأقسام في ضوء مبادئ معايير الجودة الشاملة الأستاذ
الفاضل.....المحترم

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) لذا ارجو بيان رأيكم في هذا المجال بناء على خبرتكم وما تتملكون
من الدقة العلمية حول صلاحية الفقرات الموجودة.

ولكم مني فائق الشكر والتقدير

م.م سعاد سلمان حسن



الجدول (٢)

فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	التسلسل ضمن الاستبانة
٨٦	١,٧٢	اعتماد إجراءات للتأكد من فعالية أداء العاملين معه .	١
٤٧,٥	٠,٩٥	يشيع جوا من الثقة والاحترام .	٢
٦٥	١,٣٠	قادر على تحديد المشكلات داخل القسم.	٣
٣٣,٥	٠,٦٧	يدير الأوقات الخاصة بالعملية التعليمية ودون وهدر	٤
٤٣	٠,٨٧	يحرص على التجديد والابتكار والتغير لأجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة	٥
١٤	٠,٢٨	يحرص على المشاركة في الندوات والمؤتمرات	٦
٩٣,٥	١,٨٧	القدرة على تطوير استخدام التقنيات من معامل ومختبرات وورش وخرايط وفق متطلبات موضوعات الدراسة	٧
٧٧	١,٥٤	أخذ القرارات الرشيدة والسريعة لمواجهة القصور	٨
٩	٠,١٨	يمتاز بالأتزان النفسي والأنفعالي.	٩
٦١,٥	١,٢٣	أفادة من خبرات الآخرين لزيادة نموه المهني	١٠
٤٥	٠,٩١	يمتاز بالتواصل مع نفسه لأجل المراجعة والرقابة والتقويم المستمر الموضوعي الذاتي.	١١

٩	٠,١٨	يتعاون مع مختلف الكوادر التعليمية لخدمة عمليتي التعليم والتعلم وعموم المجتمع.	١٢
٤٧	٠,٩٤	يتميز بالقدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي.	١٣
٧٤	١,٤٨	يحرص على الأطلاع على المواد مختلفة بعيدة عن التخصص.	١٤
٨٢,٥	١,٦٥	أتاح الفرصة لكل أعضاء المجتمع التدريسي لابتداء الرأي في أساليب مواجهة القصور وكيفية تصحيح الأخطاء.	١٥
١٤,٥	٠,٢٩	يحسن الاستفادة من المراجع والمصادر الحديثة.	١٦
١١,٥	٠,٢٣	يضع القواعد العادلة والمعقولة في تعامله مع الآخرين.	١٧
٦٠	١,٢	يحرص على كسب ثقة الإداريين والزملاء والطلاب به.	١٨
٤١	٠,٨٢	يتعاون مع الآخرين في العمليات الإدارية	١٩
٥	٠,١٠	يتسم بالقدرة على التمييز والتجديد والابداع.	٢٠



ISSN-1994-697X

