

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كركوك

أ.م.د. مجيد حميد مجيد العلي

المعهد التقني/كركوك

الجامعة التقنية الشمالية

mageed_h2003@yahoo.com

أ.م.د. سوسن إبراهيم رجب

المعهد التقني/كركوك

الجامعة التقنية الشمالية

Sini667@yahoo.com

المستخلص:

تعد الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالي، إذ تتم فيها العمليات والأنشطة التي تنمي الموارد البشرية، وتبني الإنسان، وتنمي قدراته المعرفية، ومهاراته وخبراته الذاتية بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق تنمية المنظمة والمجتمع. وعليه ولغرض بلوغ الدراسة مراميها تم اختيار عينة قصدية مكونة من أعضاء مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كركوك، ومقرري الفروع، ورؤساء الشعب، ومسؤولي الوحدات فيها والبالغ عددهم (٣٠) فرد، لغرض استطلاع آرائهم حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومدى إمكانية تطبيقها على الخدمات التعليمية والتدريبية التي تقدمها الكلية المبحوثة بهدف الارتقاء بأدائها، وبناء على التحليل الإحصائي لإجاباتهم تمكنت الدراسة من التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي كانت أساساً لبناء المقترحات والتي نأمل أن تكون مفيدة للكلية المبحوثة، ولمثيلاتها من المنظمات التعليمية الأخرى.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة التعليمية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Application Requirements of TQM in Educational Institutions An Exploratory Study of The Views of A Sample of Workers at The Physical Education and Sports Sciences College/Kirkuk University

Assist. Prof. Dr. Sawsan Ibrahim Ragab

Technical Institute/Kirkuk

Northern Technical University

Assist. Prof. Dr. Majeed Hamid Majeed

Technical Institute/Kirkuk

Northern Technical University

Abstract:

Universities are the cornerstone of higher education, where the processes and activities that develop the resources of the people, human building, and develop their cognitive abilities, skills and self-experience in order to improve the quality of performance and achieve the development of the organization and society. Therefore, in order to achieve the objectives of the study, a sample was chosen from the members of the board of the College of Physical Education and Sports Sciences/ Kirkuk University, (30) individuals for the purpose of surveying their views on the requirements of TQM and the extent to which they can be applied to the educational and training services provided by the college in order to improve its performance. Based on the statistical analysis of their responses. The study was able to arrive at a set of conclusions that were the basis for the construction of the proposals, which we hope will be useful to the College of the research sample, as well as other educational organizations.

Keywords: Educational Quality Management, Application Requirements of TQM.

المقدمة

ظهرت العديد من المفاهيم الادارية الحديثة التي رسمت خارطة ادارية جديدة فرضت نفسها وبشدة على منظمات الاعمال في واقع متغير، تسيطر عليه روح المنافسة، والتغيير والتطوير، وكان من هذه المفاهيم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي تمكنت بفضل المنظمات من اكتساح السوق، والسيطرة على جميع المتغيرات والعوامل السوقية، ونيل رضا الزبون وكسب ثقته وولائه. ونظراً للنجاح الذي حققته منظمات الاعمال التي اعتمدت ادارة الجودة الشاملة منهج، واسلوب عمل بدأت المنظمات التعليمية بالاهتمام بها، واعتمادها في الاداء، اذ نتيجة المنافسة بين المنظمات التعليمية، ورغبة كل واحدة منها في كسب الزبون (الطالب)، بدأت باعتماد ادارة الجودة الشاملة منهجاً، واسلوب، وفلسفة عمل فأصبحت برامجها التعليمية تخضع لمعايير الجودة الشاملة، ومناهج عملها تلتزم بهذه المعايير والقيم رغبة منها بالارتقاء بمستوياتها والنهوض بواقعها الى درجات أفضل. وانسجاماً مع تقدم ولغرض بلوغنا النتائج المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة مباحث، شمل الاول منهجية الدراسة، وتطرق الثاني الى الإطار النظري، فيما تطرق الثالث الى الإطار الميداني، عرض المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تواجه المنظمات التعليمية العديد من التحديات وتأتي في مقدمة هذه التحديات كيفية تحقيق التحسين المستمر لعملياتها، وانشطتها، وبرامجها من خلال الاستغلال الامثل لقدرات ومهارات كل من العاملين والطلبة الدارسين فيها، مع الاخذ بنظر الاعتبار التقنية المعتمدة فيها، وامكاناتها المادية، والخطط التي رسمتها الادارة لغرض تحقيق اهدافها على الوجه الامثل. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى توافر متطلبات ادارة الجودة الشاملة التي تمكن الكلية المبنوثة من نيل الاعتمادية المطلوبة لها في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة للمنظمات التعليمية.

ثانياً. أهمية الدراسة: تبرز اهميتها من اهمية ادارة الجودة الشاملة، وما تعالجه من مشاكل وما تقدمه من حلول، كما وتظهر اهمية الدراسة من الاتي:

١. إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الحديثة التي شغلت وتشغل المنظمات على اختلاف انواعها واحجامها واهدافها.

٢. تمكن ادارة الجودة الشاملة العاملين في المنظمات كافة من تقديم أفضل اداء للعمليات والانشطة.

٣. تحتاج المنظمات التعليمية الى اساليب علمية تساعد في التحسين المستمر الذي يمكنها من التطوير والنمو والاستمرار وبالتالي تحقيق اهدافها بأفضل كفاءة واعلى فاعلية.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف، ومنها:

١. التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي.

٢. تحديد متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتعريف بها.

رابعاً. فرضية الدراسة: تستند الدراسة إلى فرضية رئيسة مفادها (يمتلك العاملون في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كركوك، ادراكاً كافياً عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة).

خامساً. منهج الدراسة وأسلوبها: اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة. ولغرض بناء الدراسة تم الاستعانة ببعض المصادر المتوفرة من كتب، ودوريات، ورسائل وأطراح، فضلاً عما توفره الشبكة العنكبوتية من مصادر ذات العلاقة بموضوع الدراسة

لتغطية الجانب النظري، ولدعم الجانب الميداني بها، تم بناء استبانة وزعت على أفراد العينة المبحوثة والبالغ عددهم (٤٣)، جمعت من خلالها البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي الذي أسهم ببلوغ الدراسة مرامييه وغاياته.

سادسا. حدود الدراسة:

أ. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كركوك، وشملت السادة رئيس وأعضاء مجلس الكلية، ورؤساء الشعب، ومسؤولي الوحدات ورؤساء اللجان الرئيسية في الكلية، واللجان الدائمة، والبالغ عددهم الكلي (٤٣) فرد.

ب. **الحدود الزمانية:** حددت مدة الدراسة بالفترة المحددة للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨.

سابعاً. **الوسائل الإحصائية المستخدمة:** استخدمت العديد من الوسائل الإحصائية التي اسهمت ببلوغ الدراسة مراميها، وتقديمها الاستنتاجات التي نأمل ان تكون مفيدة للكلية المبحوثة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تناول العديد من الباحثين مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية، إذ عرفت على أنها "نظام متكامل من مجموعة من المعايير (المواصفات)، والإجراءات، والأنشطة، والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم، أو المؤسسة التعليمية نفسها ليهدي بها في تنظيم عملها، وللإسهام في التنمية، والتقدم، وإنتاج المواد التعليمي الجيدة، تلبية لحاجات الطلبة، ولقياس مدى تحصيل الطلبة بما يتفق ومعايير المؤسسة التعليمية وإجراءاتها" (دودين، ٢٠١٥، ١٦٠)، كما عرفت على أنها "فلسفة ومنهج عمل تعتنقها المنظمة التعليمية، تتجسد فعلا، وعملا في جميع أنشطتها، وعملياتها والتي تستهدف منها تعظيم إمكانيات جميع المنتمين إلى هذه المنظمات من طلبة وهيئة تعليمية وإدارية على حد سواء (Bunglowala & Asthana, 2016, 224)، فيما يشير إليها (Hoque, et al., 2017, 115) على انها "مدخل فكري، ومنهج سلوكي، وفلسفة عمل تشمل جميع المراحل التي يشترك فيها جميع الاطراف في العملية التعليمية من طلبة، ومدرسين، وإدارة المنظمة التعليمية على حد سواء والتي تبدأ قبل التحاق الطلبة ودخولهم هذه المنظمة التعليمية، وصولا الى نهاية حياتهم الدراسية بالتخرج منه".

انسجاماً مع ما تقدم نرى بان إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمي عبارة عن "آلية عمل تعتمد على المنظمات التعليمية حول كيفية تحفيز والهام الطلبة والكادر الاداري والتعليمي لتحقيق كافة الاهداف المتوقعة من اجراءات، وعمليات التحسين المستمر في تصميم البرامج التعليمية، وصياغة الاهداف، وبناء المناهج الدراسية، والتقييمات الدورية والنهائية، والاتصالات بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية وبلوغها اعلى درجات التكامل والتنسيق التي تنعكس ايجابيا في ليس فقط العملية التعليمية، بل والمجتمع الذي تعمل فيه ومن أجله هذه المنظمة".

ثانيا. أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية أهميته التي تنعكس إيجاباً في العملية التعليمية برمتها من خلال ما تجنيه المنظمات التعليمية من فوائد يمكن أجمالها بالآتي:

(أبو حصيرة، ٢٠٠٨، ٦٤)، (Al-Qayoudhi et al., 2017, 25)

١. ضبط، وتقييم، ومراجعة، وتطوير، وتحديث البرامج، والمناهج التعليمية، والتدريبية النظرية منها والعلمية وذلك من خلال ايجاد نظام شامل لضبط الجودة في هذه المنظمات والمؤسسات.

٢. وضوح دور ادارة المنظمة والمؤسسة التعليمية وتحديد مسؤولياتها العلمية والأخلاقية للمجتمع بشكل عام.
 ٣. تقديم أفضل خدمة لجميع الاطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية تؤدي الى الارتقاء بالمستويات الجسمانية، والعقلية، والثقافية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية والتي تؤديها بمجموعها الى الارتقاء بالأداء العام للمنظمات والمؤسسات التعليمية.
 ٤. اعتماد هياكل تنظيمية تركز على الجودة الشاملة كأساس في العملية التعليمية.
 ٥. اشباع الحاجة الحقيقية والفعلية للسوق الذي تخدمه الجامعة.
 ٦. تمكين المنظمات والمؤسسات التعليمية من التميز.
 ٧. تحقيق الاهداف التعليمية والتدريبية لهذه المنظمات والمؤسسات بصورة جيدة ومرضية.
 ٨. التجديد، والتطوير، والتحديث في البرامج، والمناهج التعليمية التي تواكب التطور، وتساير التغيير في البيئة.
 ٩. زيادة الوعي، والانتماء، والثقة، والتعاون، والترابط، والتكامل بين ادارة المنظمة التعليمية والعاملين والمستفيدين من خدماتها، الامر الذي ييسر للجميع العمل بروحية الفريق الواحد، ويمكنهم من خدمة المجتمع بأفضل السبل الممكنة.
 ١٠. تقييم اداء المنظمة والمؤسسة التعليمية، ومعالجة جميع نقاط الضعف، وحذف الانشطة والعمليات الغير منتجة، وبناء مقاييس معبرة للأداء تمكن هذه المنظمات والمؤسسات من قياس ومقارنة ادائها، ووضع الحلول والمعالجات السريعة والناجعة لأي تلبّيات أو هفوات ممكن حدوثها، مع معالجة هذه المسببات لتلافي حدوثها مستقبلاً.
 ١١. بناء ثقافة تنظيمية يسودها التفاهم، والتعاون، والعلاقات السليمة انسانيا وتنظيميا بين جميع الاطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية.
 ١٢. ادارة الجودة الشاملة بحد ذاتها اداة تسويقية تمنح المنظمة والمؤسسة التعليمية ميزة تنافسية تمكنها من التفرد بين مثيلاتها من المنظمات والمؤسسات المماثلة.
- ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**
- تتخصر اهداف ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، بالآتي: (راضي، ٢٠٠٦، ٥٩)، (Rodriguez et al., 2018, 107)
١. الجودة، والالتقان، والتحسين من ضرورات العصر الحديث، وعليه ينبغي إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على هذا الالتقان، والتطوير، وتعمل على التحسين المستمر في كل شيء.
 ٢. تنمية روح العمل الجماعي، وإشراك جميع المنتسبين بعملية التطوير، والتغيير، والتحديث.
 ٣. تحقيق نقلة نوعية، وتطور ملموس في العملية التعليمية برمتها، تقوم على اساس التوثيق، والمتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات الضامنة لحسن الانجاز.
 ٤. إيجاد ثقافة تركز بقوة على الطلبة.
 ٥. الاهتمام بمستوى اداء العاملين في المنظمات والمؤسسات التعليمية، وزجهم في برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تنعكس ايجابا في تحسين نوعية مخرجات هذه المنظمات والمؤسسات.
 ٦. تحسين اداء العاملين في المنظمات والمؤسسات التعليمية، وتحفيزهم على التواصل المستمر مع بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم الادارية ومهامهم وواجباتهم.

٧. تعلم اتخاذ القرارات، والاجراءات، والتدابير المستندة على الحقائق، المعززة للأداء، والمقللة من الاخطاء والانحرافات.
٨. ترشيق العمليات، والاجراءات، والمهام غير الضرورية، وغير المهمة، التي ان حذفت لا تؤثر في الهدف من حيث الجودة، والقيمة.
٩. تشخيص معضلات العمل المتوقع حدوثها، والوقوف على مسبباتها، مع ايجاد الحلول الناجعة تحسين الثقة بأداء التدريسيين لعملمهم.
١٠. الدراسة عن السبل الكفيلة بزيادة نسبة ما يتم تحقيقه من اهداف، مع التنويه الى ضرورة التمييز بين الاهداف الرئيسية والاهداف الفرعية او الثانوية.

رابعا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتفق الباحثون على ان متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتركز بالعناصر الأتية:
(الملاح، ٢٠٠٥، ٢٧-٢٩)، (الحكاري، ٢٠٠٧، ٢٨-٣٠)، (حسين وعبود، ٢٠٠٨، ٢٦٢-٢٦٣)،
(Al-Daibat, & Al-Daibat, 2017, 49- 51).

١. **التحسين المستمر:** اذا ارادت المنظمات بعامة، والتعليمية والتربوية منها بخاصة البقاء، والنمو، والتطور، والاستمرار وجب عليها الانقياد للتغيير الذي تفرضه تحديات البيئة، وافضل مرشد للتغيير هو التحسين المستمر، الذي يلزمها مبدئيا بأجراء التحسينات اللازمة في جميع اجراءات، وانشطة، وبرامج، ومناهج العملية التربوية والتعليمية، مع تقليل الاختلافات إلى اقصى حد ممكن، والعمل على تحقيق ما يصبو اليه الزبون المستفيد من منتجاتها، فضلا عن ان التحسين المستمر كفلسفة عمل تتطلب التزاما تاما بمسؤولية تحقيق كل ما يتطلبه التحسين بذاته، من العمل مع الموردين، وفهم تدفق العمليات والانشطة في المنظمات والمؤسسات التعليمية، ومنع الاختناقات، وتقليل الوقت والجهد المبذول في الانشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف والتدريبية، ولا ينبغي ان ننسى ان التحسين المستمر هو مسؤولية الجميع في المنظمة التعليمية على اختلاف مستوياتهم الادارية، واقسامهم، ووحداتهم التي يعملون بها، فالجميع مسؤول عن اجراء التحسين ان كانوا اساتذة، ام عاملين بمختلف المستويات الوظيفية، ام طلبة، ولهذا الغرض تسخر كل الجهود، والمعارف، والمهارات، والقابليات التي يمكن ان تستغل في تحسين العمليات، والاتصالات، والاجراءات وتحقيق الفهم المتبادل لاحتياجات الزبون الخارجي المتمثل بالطلبة الذين تستقبلهم المنظمات والمؤسسات التعليمية، والزبون الداخلي المتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم.

٢. **التركيز على الزبائن:** يرتبط نجاح المنظمات على المدى البعيد بجهودها المبذولة في الحفاظ على زبائنهم، وقدرتها على الاستجابة السريعة لطلباتهم، وحاجاتهم، واشباع رغباتهم المتغيرة، والمتجددة باستمرار، فضلا عن تقديم الافضل، والاحدث من المنتجات التي لا تقف عند عتبة الرضا، بل تتجاوز توقعاتهم وتبهرهم بما يمكن ان يلتبسوه من هذه المنتجات. ان مفهوم الزبائن في المنظمات والمؤسسات التعليمية ينصرف الى المستفيدين من خدمات هذه المنظمات والمتمثلين بالطلبة، والمجتمع، اذ يتوافق الامر ذاته معهما من حيث الحاجة الى التعامل مع متطلباتهم واجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في الاجراءات والضوابط التي ترتقي بالمنظمات العلمية مع تقديم الافضل الذي يرغبه هؤلاء الزبائن والذي يرتبط بالأداء والعمل العلمي في المنظمات التعليمية.

٣. **القيادة الإدارية:** تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين، تضع المصلحة العامة قبل المصالح الشخصية والفردية، قادرة على تكوين فرق عمل متعاونة، لديها الولاء للمنظمة، تنتمي لرسالتها، تعتنق ثقافتها، تعمل على إيجاد وتوليد سبل واليات التعاون والانسجام والتآخي بينها وبين جميع من يرتبط بالمنظمة التعليمية. قيادة قادرة على التكيف والتأقلم مع التطور والتقدم العلمي والتقني الحاصل في المنظمات التعليمية، قيادة تنبني الجديد وتعمل على تطبيقه كل ما كان هذا الجديد يضيف ايجابا الى المنظمة التعليمية، قيادة تعمل على تستند في عملها على قاعدة متينة من العلاقات الايجابية بينها كمنظمة والعاملين فيها، والطلبة والمجتمع، قيادة تؤمن بان نجاح المنظمة وتقدمها نجاح جماعي ليس للقيادة فقط بل ولجميع العاملين فيها ايضا.

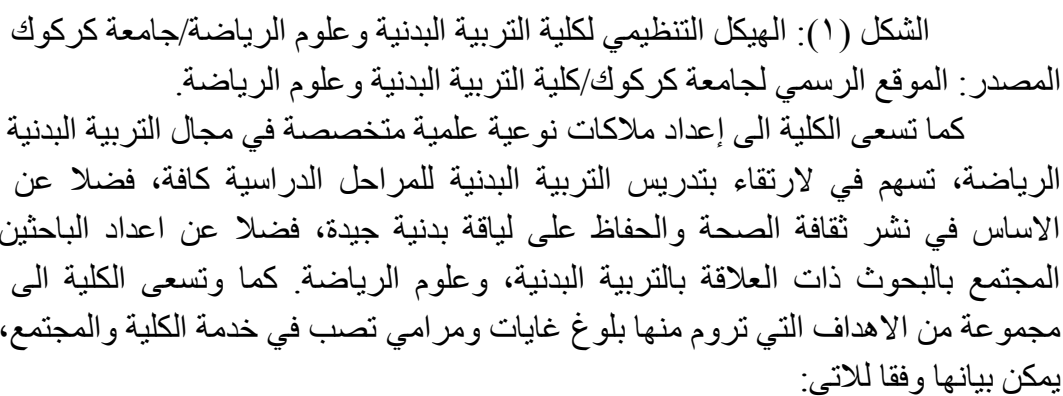
٤. **المشاركة الكاملة للعاملين:** ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تكون فيها الجودة هي القيمة الموجهة لنشاطات الفرد سواء اكان هذا الفرد احد اعضاء الهيئة التدريسية، او احد العاملين في المنظمة التعليمية، او الطلبة وفي جميع نشاطاتهم التعليمية، والنشاطات اللاصفية، إذ ان المناخ المستمر للتعليم يساعد العاملين في هذه المنظمات على فهم اهمية وضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ونجاح المنظمة التعليمية يعتمد على تحسين الاداء العام للعاملين في المنظمة وبشكل مستمر على دافعية ومهارة قوة العمل لديها، فضلا عن ان نجاح العاملين يعتمد وبشكل متزايد على كسب فرص تعلم جديدة ، وتطبيق مهارات جديدة ايضا.

٥. **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع:** تتخذ القرارات بناء على قاعدة بيانات ومعلومات موثوقة، صادقة، توفر القنوات اللازمة لتمكين العاملين في المنظمة التعليمية من ايصال ما يمتلكونه من معلومات الى حيث ينبغي ان تصل اليه هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة الشاملة كي يتمكن صناع القرار من اتخاذ ما يلزم من اجراءات في وقتها المناسب وهي من متطلبات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة.

٦. **التعلم والتدريب:** التدريب على وسائل إدارة الجودة الشاملة من ضرورات تطبيقها، وتنفيذها، اذ تقدم برامج الجودة فرصا اعلى للأدراك والوعي المكثف بضرورة واهمية وقيمة الجودة ليس فقط للمنظمة، بل ولجميع المستفيدين من المنظمة سواء اكانوا عاملين فيها، او من زبائنها الذين يعتمدون منتجاتها ويستخدمونها، وهنا على إدارة المنظمة التعليمية ان تنشر ثقافة التدريب كضرورة لفهم الجودة ومتطلباتها، التفكير بالمشاركة ولتطوير المهارات في الأجزاء الصعبة واستخدام الخطط في إيجاد مواقف تنافسية قوية. ان زيادة مهارات العاملين في المنظمات التعليمية من ضرورات التطبيق الصحيح للجودة، وهذه الزيادة لا تكون الا من خلال برامج تدريبية يتم اعدادها وبنائها وتوجيهها للعاملين في جميع المستويات الادارية في المنظمة، تستهدف الارتقاء بمهارات العاملين، وتنمي قابلياتهم، وتمكنهم من تنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية للمنظمة التعليمية، فضلا عن ان التدريب اداة لتنمية الامكانيات الفردية للعاملين في المنظمة كل حسب وظيفته وبما يحقق الانجاز الأمثل، كما ان التدريب يمثل أهمية متميزة للمنظمة والافراد لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وتحفيزهم.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. **وصف مجتمع الدراسة وعينتها:** أسست كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣، وتتألف من فرعين هما فرع الألعاب الفردية وفرع الألعاب الفرقية، ولكونها من



١. إعداد مدرسين، وقادة لتدريس التربية البدنية في جميع المراحل الدراسية.
 ٢. تطوير الحركة البدنية الرياضية في المجتمع بالتعاون مع المؤسسات الرياضية الأخرى والدوائر الرسمية.
 ٣. نشر الوعي الثقافي الرياضي في المجتمع وجعل الرياضة شعار (الرياضة صحة للجميع).
 ٤. التقارب بين أبناء المجتمع الواحد.
- ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة قصدية مؤلفة من القيادات الإدارية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كركوك، والممثلة برئيس وأعضاء مجلس الكلية، ورؤساء الشعب، ومسؤولي الوحدات، وقد تم توزيع (٤٣) استمارة، استرجعت منها (٣٠) استمارة كانت جميعها صالحة للتحليل والدراسة.
- ثانياً. اختبار فرضية الدراسة:** يبين الجدول (١) نتائج الوصف الإحصائي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وترتيب الأهمية وفقاً لإجابات المبحوثين) لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال إجابات الأفراد المبحوثين. ومن معطيات الجدول (١) يتبين ما يأتي:
١. **استجابة الأفراد المبحوثين نحو التحسين المستمر:** جاءت إجابات الأفراد المبحوثين وفقاً لفقرات هذا المؤشر عالية، إذ جسدت آرائهم حول أهمية هذه الفقرة، ومدى تأثيرها في بقاء واستمرار المنظمات التعليمية، وارتباط هذا البقاء والاستقرار بالنمو الذي يطرا عليها نتيجة للتحسينات المستمرة التي تجربها المنظمات على جميع مفاصلها، إذ توافقت آراء المبحوثين مع هذا المؤشر إيجاباً بوسط حسابي عام بلغ مقداره (٤,٣٥)، بانحراف معياري مقداره (٠,٧٤)، والذي عكس وجود تجانس مقبول بين المبحوثين وتوجهاتهم الفكرية حول هذا المؤشر، وتظهر النتائج أن أبرز العوامل التي دعمت إيجابية هذا المؤشر هي الفقرة (١) والتي تنص على "تواكب إدارة الكلية كل ما هو حديث في مجال أعمالها"، إذ جاءت بوسط حسابي مقداره (٤,٤٤)، بانحراف معياري مقداره (٠,٦١).
 ٢. **استجابة الأفراد المبحوثين نحو التركيز على الزبائن:** بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس هذا المؤشر (٤,٠٧)، بانحراف معياري عام بلغ (٠,٩٦)، والتي تبين الأهمية التي توليها المنظمات التعليمية للزبون والذي يمثل في المنظمات التعليمية العاملون بمختلف مستوياتهم العلمية والوظيفية، فضلاً عن الطلبة والذين يعدون زبائن للمنظمة التعليمية، وأحد المدخلات المهمة التي تركز عليه العمليات العلمية والإدارية الهادفة إلى جعله مخرج بمؤهلات، وامكانيات، ومعارف ينبغي أن تكون مفيدة للطلاب والمجتمع في آن واحد، وتسهم في تنمية المجتمع والارتقاء به، ويتفق مع هذا المؤشر الفقرة (٩) والتي تنص على "تحدد إدارة الكلية مستوى الجودة وفقاً لتوقعات المستفيدين من خدماتها"، إذ جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي مقداره (٤,٩٤)، مدعوماً بانحراف معياري مقداره (٠,٨٤)، وهذه نسبة إيجابية تبين التوجه الإيجابي للمستفيدين نحو أهمية التركيز على الزبائن وجميع الفقرات التي تعزز هذا المؤشر.

الجدول (١): وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
أولاً. التحسين المستمر				
١	تواكب إدارة الكلية كل ما هو حديث في مجال أعمالها.	٤,٤٤	٠,٦١	١
٢	تشجع إدارة الكلية استخدام وسائل العمل الالكتروني لتحسين الأداء في العمل.	٤,٤٢	٠,٥٧	٢
٣	تزود الكلية العاملين بتعليمات الجودة.	٤,٢٦	٠,٨٥	٥
٤	تشجع إدارة الكلية جهود تحسين الجودة وتقديرها ونكافئها.	٤,٣٠	٠,٨٤	٤
٥	تقوم الإدارة بمتابعة العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها.	٤,٣٦	٠,٨٧	٣
	المعدل العام	٤,٣٥	٠,٧٤	
ثانياً. التركيز على الزبائن				
٦	تقدم إدارة الكلية للمستفيدين خدمات تتجاوز توقعاتهم وطموحاتهم.	٣,٢٤	١,٤٩	٥
٧	تمتلك إدارة الكلية علاقات جيدة مع المستفيدين من خدماتها.	٣,٤٨	١,٣٢	٤
٨	تزود إدارة الكلية المستفيدين من خدماته بالمعلومات الكافية عن الية الاستفادة من خدماتها.	٤,٤٢	٠,٥٧	٢
٩	تحدد إدارة الكلية مستوى الجودة وفقاً لتوقعات المستفيدين من خدماتها.	٤,٩٤	٠,٨٤	١
١٠	تقوم إدارة الكلية بتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها بصورة مستمرة.	٤,٣٠	٠,٥٨	٣
	المعدل العام	٤,٠٧	٠,٩٦	
ثالثاً. القيادة الإدارية				
١١	توجد لدى إدارة الكلية القناعة الكاملة بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	٤,١٤	٠,٨٨	١
١٢	تمتلك الكلية خطة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤,١٠	٠,٧٨	٢
١٣	تعمل إدارة الكلية على مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة.	٣,٩٨	٠,٩٣	٣
١٤	تسعى إدارة الكلية إلى الارتقاء بالخدمات التعليمية لمواكبة الجامعات المتطورة.	٣,٨٦	٠,٩٦	٤
١٥	توفر إدارة الكلية كافة المستلزمات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٣,٢٤	١,٤٩	٥
	المعدل العام	٣,٨٦	١,٠٠٨	

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
رابعاً. المشاركة الكاملة للعاملين				
١٦	تعمل إدارة الكلية على خلق روح العمل الجماعي كفريق عمل واحد في مختلف الأقسام.	٤,٣٦	٠,٨٥	١
١٧	يوجد تمثيل للفرق العمل في الهيكل التنظيمي في الكلية.	٣,٧٦	١,١٢	٥
١٨	تشجع إدارة الكلية العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	٤,٢٢	٠,٨١	٢
١٩	يتم مكافأة أعضاء فرق العمل كل حسب مساهماته في الانجاز.	٤,١٠	٠,٧٨	٤
٢٠	تحدد أهداف واضحة لفرق العمل.	٤,١٨	١,٠٦	٣
	المعدل العام	٤,١٢	٠,٩٢	
خامساً. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع				
٢١	لدى العاملين في الكلية المعلومات اللازمة لتقديم أفضل خدمة وبأعلى جودة للمستفيدين من خدمات الكلية.	٤,١٠	٠,٧٨	٥
٢٢	تتخذ ادارة الكلية قراراتها بناء على معلومات شاملة.	٤,٣٠	٠,٥٨	٣
٢٣	متخذو القرارات في إدارة الكلية يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها.	٤,٢٦	٠,٨٥	٤
٢٤	تعتمد إدارة الكلية في اتخاذ قراراتها على معلومات متطورة ومحدثة.	٤,٣٦	٠,٨٥	٢
٢٥	تستند إدارة الكلية في اتخاذ قراراتها على معلومات دقيقة.	٤,٤٢	٠,٥٧	١
	المعدل العام	٤,٢٩	٠,٧٢	
سادساً. التعلم والتدريب				
٢٦	توفر ادارة الكلية البرامج التدريبية المناسبة للعاملين بهدف تطوير قدراتهم وقابلياتهم العملية.	٣,٢٤	١,٤٩	٥
٢٧	تسعى ادارة الكلية على تقديم البرامج والدورات التدريبية من قبل مدربين اكفاء قادرين على إيصال الافكار النظرية والعملية للمتدربين في الكلية.	٤,٤٤	٠,٦١	١
٢٨	تضع ادارة الكلية خطتها التدريبية في ضوء الحاجة الفعلية والمستقبلية للمهارات المطلوبة من العاملين فيها.	٤,٣٠	٠,٥٨	٢
٢٩	يدير الكلية العاملين فيه كفريق عمل موحد.	٤,٢٢	٠,٨١	٣
٣٠	تدرب الكلية العاملين فيه على أحدث النظم الادارية والتقنية التي تتناسب وحاجتها في العلم.	٣,٨٦	٠,٩٦	٤
	المعدل العام	٤,٠١	٠,٩	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج الحاسبة.

٣. استجابة الأفراد المبحوثين نحو القيادة الإدارية: بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المؤشر (٣,٨٦)، بانحراف معياري مقداره (١,٠٠٨)، وقد حصلت الفقرة (١١) على الترتيب الاول ضمن هذا المؤشر، اذ جاءت الفقرة (١١) والتي تنص على "توجد لدى ادارة الكلية القناعة الكاملة بأهمية مفهوم ادارة الجودة الشاملة" بأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (٤,١٤)، بانحراف معياري مقداره (٠,٨٨). فيما جاء العامل (١٥) بأقل متوسط حسابي ضمن هذا المتغير اذ بلغ المتوسط العام له (٣,٢٤)، والذي يشير إلى عدم اتفاق الأفراد المبحوثين حول مدى اهتمام الكلية المبحوثة بتوفير المستلزمات اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع مرافق، وانشطة، وعمليات الكلية.

٤. استجابة الأفراد المبحوثين نحو المشاركة الكاملة للعاملين: تشير نتائج آراء المبحوثين حول فقرات هذا المؤشر الى وجود تأييد عالي لأهميته ضمن متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية، وتحديدًا في المنظمة المبحوثة، ويدعم هذا الرأي المتوسط العام الذي بلغ (٤,١٢)، بانحراف معياري بلغ (٠,٩٢)، وجاءت الفقرة (١٦) التي تنص على "تعمل إدارة الكلية على خلق روح العمل الجماعي كفريق عمل واحد في مختلف الأقسام" في مقدمة الفقرات المعبرة لهذا المؤشر، بأعلى وسط حسابي مقداره (٤,٣٦)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٥)، والذي تشير الى الاتفاق العام الايجابي حول اهمية المشاركة الكاملة، والفاعلة للعاملين في تحقيق، وتطبيق متطلبات الجودة في المنظمة المبحوثة.

٥. استجابة الأفراد المبحوثين نحو اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع: تظهر نتائج تحليل هذا المؤشر اتفاق المبحوثين حول فقراته، ودعم هذا الاتفاق بمتوسط عام مقداره (٤,٢٩)، مدعوماً بانحراف معياري مقداره (٠,٧٢). وقد جاءت الفقرة (٢٥) والتي تنص على "تستند إدارة الكلية في اتخاذ قراراتها على معلومات دقيقة" بأعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤,٤٢)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٥٧)، والذي يؤكد على اهمية اتخاذ القرارات الصحيحة المستندة على حقائق، ووقائع دقيقة وموثوقة، وذلك لأهمية هذه القرارات ودورها في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة المبحوثة.

٦. استجابة الأفراد المبحوثين نحو التعليم والتدريب: بلغ المتوسط العام لفقرات مؤشر التعليم والتدريب للمنظمة المبحوثة (٤,٠١)، بانحراف معياري مقداره (٠,٩)، وقد حصلت الفقرة (٢٧) والتي تنص على "تسعى ادارة الكلية على تقديم البرامج والدورات التدريبية من قبل مدربين اكفاء قادرين على اصال الافكار النظرية والعملية للمتدربين في الكلية" على الترتيب الاول ضمن فقرات هذا المؤشر بوسط حسابي مقداره (٤,٤٤)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦١)، والذي يبين الاهمية التي توليها المنظمة المبحوثة لتدريب العاملين وتعليمهم، اذ تسعى المنظمة الى تنظيم برامج تدريبية تسهم في تطوير قابليات، ومهارات العاملين فيها، وبالتالي تمكينهم من تقديم الافضل الذي يسهم بالارتقاء بالأداء الفردي والكلية للمنظمة المبحوثة، والذي ينعكس إيجاباً في جميع فقراتها، ومفرداتها، وعملياتها، وانشطتها، فضلاً عن الايجابيات المتوقعة في مخرجات العملية التعليمية بشكل عام.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح ادراك المبحوثين الكافي حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة، واهمية التطبيق الفعلي، والترجمة الواقعية لهذه المتطلبات في انشطة، وفعاليات، وعمليات المنظمة المبحوثة، إذ اتفق المبحوثين اتفاقاً تاماً حول الفقرات المفسرة لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، والتي تؤكد وجودها، وتطبيقها كفلسفة، ومنهاج عمل ينبغي تطبيقه في المنظمة المبحوثة في جميع مرفقاتها، وفقراتها، وعملياتها، وانشطتها المختلفة، ووفقاً لهذا يثبت صحة الفرضية التي

تقوم عليها الدراسة وتستند والتي تنص على (يملك العاملون في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كركوك، ادراكا كافيا عن متطلبات ادارة الجودة الشاملة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. ادارة الجودة الشاملة مطلب اساسي ومهم لأي منظمة سواء كانت تعليمية او غير تعليمية.
٢. تعطي ادارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية للمنظمات وعليها إذا ما ارادت تطبيقها توافر المتطلبات الاساسية التي تقوم عليها.
٣. لغرض التطبيق الفعلي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة متطلبات ينبغي ان تتوفر بالكامل والاخلال في أي مطلب يؤدي الى الاخلال بالآخرات ايضا.
٤. تسعى الكلية المبحوثة إلى مواكبة الحداثة والتطور في جميع ماله صلة بعملها، مع اجراء التحسينات الضرورية وباستمرار على انشطتها وعملياتها لتتوافق مع التغيير والتطوير.
٥. على الرغم من عدم امتلاك الكلية وارتباطها باي معهد او جمعية الا انها تجتهد في ارضاء جميع المستفيدين من خدماتها، وذلك من خلال البرامج التدريبية والتطويرية المختلفة التي يتم ادارتها وتقديمها من قبل مدربين اكفاء متخصصين.
٦. لدى ادارة الكلية القناعة التامة بأهمية الجودة كمنهج واسلوب عمل، ينبغي اعتماده في جميع اقسام الكلية وفروعها ومستوياتها الادارية المختلفة.
٧. تشجع الكلية العمل الجماعي، والذي بموجبه يتم تشكيل فرق عمل تخول السلطات الكافية لتنفيذ مهام محددة، وتمنح الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المحققة للأهداف.
٨. يمتلك المبحوثين إدراكاً واضحاً وتاماً حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في الكلية.

ثانياً. المقترحات:

١. العمل على تعزيز جوانب القوة في الكلية المبحوثة فيما يتعلق بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة، فضلاً عن ضرورة الاطلاع على التجارب العالمية للمؤسسات التعليمية في تطبيق هذا المفهوم.
٢. العمل على إنشاء قاعدة بيانات دقيقة وحديثة وشاملة بالتعليم العالي في الكلية تتضمن معلومات عن جميع جوانب العمل بالأقسام والوحدات التابعة لها، فضلاً عن معلومات عن احتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع، وبما يتوافق ونوع مخرجاتها، وبرامجها التدريبية والتعليمية.
٣. ضرورة العمل على دعم وتحسين القطاع التعليمي وتشجيع الاستثمارات وإنشاء المشاريع التنموية العلمية في الكلية، والتوسع والانفتاح على السوق لغرض التسويق لخدمات الكلية، والانخراط في المشاريع الاستثمارية الرياضية التي تعود بعوائد ذات قيمة مادية ومعنوية لجميع الجهات ذات العلاقة بها، والتي يمكن ان تحقق منها استفادة عالية تعود بالإيجابيات لها على المديين القريب والبعيد.
٤. انشاء معاهد، وجمعيات تتوافق مع الخدمات التي تقدمها الكلية وتخصصها، تهتم بنشر ثقافة الرياضة واللياقة البدنية بين ليس فقط طلبتها ومنسوبيها بل وبين أبناء المجتمع الذي تعمل فيه ومن خلاله ولأجله.

٥. ترفع الكلية المبحوثة سقف طموحاتها نحو مستويات أعلى وأفضل، وتحديدًا في ظل وجود منظمات منافسة لها سواء كمنظمات تعليمية، أو منظمات تدريبية في القطاع الخاص.

٦. على الرغم من الرغبة الواضحة لدى إدارة الكلية بالعمل بروحية الفريق، وفرق العمل، إلا أن الهيكل التنظيمي للكلية لا يتضمن في أي مستوى تنظيمي موقعًا واضحًا لأي فريق عمل وتحديدًا تلك الفرق الدائمة العمل.

٧. يطمح العاملون بالكلية بتقديم المزيد من البرامج التدريبية والتطويرية، إذ على الرغم من وجود هذه البرامج والدورات يعتقد جزء من العاملين بأنها مازالت بحاجة إلى المزيد من الحداثة التي تجعل الكلية في موقع أفضل لمواكبة المنظمات التعليمية المماثلة لها سواء في الجامعات العراقية أو العربية منها.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية

١. أبو حصيرة، نيفين محمد سعد، (٢٠٠٨)، فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. دودين، أحمد يوسف، (٢٠١٥)، مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين. (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد (١٩).
٣. حسين، سحر عباس وعبود، رشا عباس، (٢٠٠٨)، إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (٢٢)، المجلد (٦)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
٤. الحكاري، لما بنت حسن بن علي، (٢٠٠٧)، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٥. راضي، ميرفت محمد محمد، (٢٠٠٦)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم التقني في محافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. الملاح، منتهى أحمد علي، (٢٠٠٥)، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Al-Daibat, Bassam & Al-Daibat, Murad, (2017), Impediments of Total Quality Management Application at Higher Education Institutions, European Journal of Business and Management, Vol.8, No.36, pp: 44-55.
2. Al-Qayoudhi, Samiya, Hussain, Syed & Khan, M. Firdouse, (2017), Application of Total Quality Management (TQM) in Higher Education Institution (HEI) in OMAN: SHINAS College of Technology - A Case Study, Humanities & Social Sciences Reviews, Vol. 5, No. 1, pp: 21-32.

3. Bunglowala, A. & Asthana, Nidhi, (2016), A Total Qualiyy Management Approach in Teaching and Learning Process, International Journal of Management (IJM) Vol. 7, Issue 5, pp.223–227.
4. Hoque, A. K. M. F., & Hossain, M. S., & Zaman, M. A., (2017), Total Quality Management in Educational Institutions, Theory and Practice of Quality and Reliability Engineering in Asia Industry, Springer Nature Singapore Pte Ltd., pp: 115-123.
5. Rodriguez, Janette, Valenzuela, Madonna & Ayuyao, Nunilon, (2018), TQM paradigm for higher education in the Philippines, Quality Assurance in Education, Vol. 26, Issue 1, pp.101-114.