



## قياس مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي الجامعة التقنية الوسطى

أ.م. سهى نعمان رشيد  
مركز التعليم المستمر

الباحثة زهراء عباس علي حسين أ.د. محمد علي موسى  
الكلية التقنية الادارية-بغداد  
الجامعة التقنية الوسطى

### المستخلص:

تهدف الدراسة الى قياس مبادئ إدارة نظام الجودة في مركز التعليم المستمر من وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى، إذ ان التقييم المستمر لأداء مركز التعليم المستمر من خلال انشاء نظام ادارة الجودة يستند على مبادئ واسس ادارة الجودة السبعة العالمية في حالة تبني مركز التعليم المستمر مواصفات نظم ادارة الجودة والحصول على شهادة تؤكد التزام المركز بمعايير المواصفة مستقبلاً، وتم اعتماد الاستبانة أداة لتحليل استجابة العينة التي بلغت (١٧٢) فرداً، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحساب الموثوقية، والايواسط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الاهمية النسبية، بالاعتماد على SPSS v.25، وتوصلت نتائج الدراسة بوجود درجة تتراوح بين مرتفع متوسط الى مرتفع من مبادئ الرئيسة المعتمدة لأدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015.

**الكلمات المفتاحية:** مبادئ إدارة الجودة، التعليم المستمر، التركيز على المتدرب، اتخاذ القرارات المبنية على الادلة.

### Abstract:

This Study aims to measure the principles of quality system management in the Continuing Education Center from the viewpoint of the employees of Middle Technical University as a continuous evaluation of Continuing Education Center's performance. Quality management system of this study was established based on the seven global principles and foundation of quality management in case Continuing Education Center adopts quality management system 's specifications, to obtain future sustained certificate that the Center is committed to the standards of specification. The questionnaire was adopted as a tool to analyze the response of a sample which consists of 172 members. the study depends on analytical descriptive approach, reliability calculating, arithmetic means, divergence standard, and relativity importance indicator based on SPSS v.25. The results of the study found out a degree ranging from medium – high to high from the main principles that are adopted by quality management system ISO9001:2015.

**Key words :** Quality principles Management, Continuing Education Center ,focus on the trainees , decision – making, evidence-based

### المقدمة

تسعى الجامعات العراقية، ولاسيما، في الآونة الاخيرة للدخول في التصنيفات العالمية لجودة الجامعات، إذ تعدّ التصنيفات العالمية من أبرز المؤشرات التي تفسر مدى تطور تلك المؤسسات التعليمية والحصول على مراتب متقدمة، اخذة بنظر الاعتبار المعايير التي يضعها خبراء قائمون على هذه التصنيفات والعمل بها فكل تصنيف له مقاييس وعوامل مختلفة. ولتكوين نقطة الانطلاق، يتطلب وجود جودة التعليم والتدريب، جودة اعضاء الهيئة التدريسية، جودة المناهج والمقررات الدراسية المناسبة لطموح الطلبة وموائمة لسوق العمل، جودة الإنتاج البحثي، مستوى الإنجاز الأكاديمي مقارنة بالجامعات الاخرى، جودة طرائق التدريس والتدريب، وغيرها من العوامل الهامة التي تقوم على اساس جودة الاداء في ظل الثقافة التنظيمية السائدة للمؤسسات التعليمية.



تشهد مراكز التعليم المستمر التابع الى الجامعات تحولاً جذرياً في اساليب التدريب وانماط التعليم، ولمواجهة التحديات والازمات والبحث عن الاستمرارية، اهتمت تلك المراكز بتحقيق متطلبات الجودة التعليمية عند تقديم الخدمة، وللوصول الى معايير الجودة يتطلب بناء واساس منبثق من مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عليه تمثلت مشكلة الدراسة بماهية مستوى مبادئ إدارة الجودة التي حددتها المواصفة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015، كما وتهدف الدراسة الى قياس مستوى مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر ومن وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى.

وتستعرض هذه الدراسة الاهمية الذي تحدثها مبادئ إدارة الجودة والاجراءات التي يمكن تطبيقها، مما تحسن من اداء مركز التعليم المستمر والارتقاء الى مستوى مرغوب فيه بتخطي العقبات ومواكبة المستجدات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاساليب الاحصائية منها الصدق والثبات، والاطاوس الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الاهمية النسبية، والاجابة على اسئلة الدراسة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v.25 لتحليل الاجابات، إذ تم توزيع استبانة الكترونية لعينة بلغت (١٧٢) فرداً من الاكاديميين والاداريين المنتسبين للجامعة التقنية الوسطى وتشكيلاتها كافة.

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات، ابرزها وجود مستوى مرتفع متوسط الى مرتفع من مبادئ ادارة الجودة في مركز التعليم المستمر، مما يتمتع المركز بالقدر الجيد من الامكانية لمواجهة التحديات وإجراء التحسينات المناسبة في الأنشطة والخدمات المقدمة.

أما ابرز التوصيات، فقد تمثلت بدراسة الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة، بما يساهم في تحقيق جودة العملية التعليمية ومبداؤها الأساس في التركيز على المتدربين، والتعرف على شكاوى ومعيقات الاداء.

وقسمت الدراسة الى اربعة مباحث، ضم المبحث الاول منهجية الدراسة وبعض دراسات سابقة، والمبحث الثاني ضم الاطار النظري حول ادارة الجودة الشاملة ومبادئها السبعة، والتعليم المستمر وبطاقة تعريفية عن المركز، اما المبحث الثالث ضم الاطار العملي الذي خصص لنتائج الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، ونتائج الوصف الاحصائي لفقرات مبادئ الجودة، اما المبحث الرابع والاخير شمل الاستنتاجات والتوصيات.

#### المبحث الاول/ منهجية الدراسة وبعض دراسات سابقة

##### المحور الاول: منهجية الدراسة

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي للوصول الى ماتبتغيه اهداف الدراسة إذ تقدم بيانات عن واقع الظواهر واجراء تحليلاً تفيد من وراء ذلك الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

##### اولاً: مشكلة الدراسة

تشهد مراكز التعليم المستمر تحولاً جذرياً في اساليب التدريب وانماط التعليم ولمواجهة التحديات والازمات، توجه الاستثمار في المجالات العلمية والمعرفية والبحث عن الاستمرارية لتحقيق متطلبات الجودة التعليمية عند تقديم الخدمة ولكي تصل الى منع وقوع مشكلات عدم تطبيق الجودة يتطلب بناء واساس منبثق من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تعمل ادارة مركز التعليم المستمر التابع الى الجامعة التقنية الوسطى وفق استراتيجية تهتم لتطوير الموارد البشرية وتحسين طرائق اداء المستفيدين من خدماته، فضلاً عن قدرة المركز في تصميم البرامج التدريبية التي تطلبها المؤسسات التدريبية والتعليمية، مما ولد التفكير بماهية الاسس والمراكز المنبثقة عن مركز التعليم المستمر من منظور الجودة، وهنا ارتأينا القيام بدراسة قياس اداء المركز باستخدام مبادئ الجودة التي حددتها المواصفة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015 ومعرفة درجة تحقيق تلك المبادئ السبعة وتعديل الانحرافات ذات دلالة، وتتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الاتي:

ما مدى قياس مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر من وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى؟

##### ثانياً: اهمية الدراسة

تتجسد اهمية الدراسة بالاتي:

١. التحسين الشامل لخدمات المركز، بوجود نظام ادارة يستند على مبادئ ادارة الجودة والمدمجة في العمليات والمخرجات والثقافة العامة للمركز، كما توفر لكل مبدأ وصف منطقي في حال تبني مركز التعليم المستمر مواصفات نظم ادارة الجودة ISO 9001 والحصول على شهادة تؤكد التزام المركز بمعايير المواصفة مستقبلاً.
٢. يشكل موضوع ادارة الجودة اهتمام رسمي من قبل المؤسسات الحكومية فضلاً عن اعتباره مؤشراً رئيساً للتنمية المستدامة، لان يضمن لمركز التعليم المستمر الحد الأدنى لتوفير الجودة في تقديم الأنشطة والبرامج التدريبية والتعليمية.
٣. تشخيص المشكلات التي تعيق عمل المركز والتمكن من حلها بالطرق العلمية، وتحقيق قيمة في تقديم الخدمات لاسيما يتعامل المركز مع شريحة كبيرة من الكليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى.

**ثالثاً: اهداف الدراسة**

تهدف الدراسة الى قياس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر ومن وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى.

**رابعاً: فرضية الدراسة**

تمثلت الدراسة بفرضيتين هما:

الفرضية الاولى: لا توجد درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر من وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى.

الفرضية الثانية: وجود درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر من وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى.

**خامساً: حدود الدراسة**

تمثلت حدود الدراسة بالاتي:

١. حدود مكانية: مركز التعليم المستمر مركز تطوير الملاكات سابقاً احد تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى في بغداد.
٢. حدود زمانية: الفترة الممتدة خلال عام ٢٠٢١.
٣. حدود بشرية: العمداء ومساعديهم ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات المنتسبين في الجامعة التقنية الوسطى.

**سادساً: مجتمع وعينة الدراسة**

تكون مجتمع البحث من جميع المنتسبين في الجامعة التقنية الوسطى وتشكيلاتها كافة والبالغ عددهم (٤١٢٦) فرداً حسب الاحصائية المقدمة لعام ٢٠٢١، إذ تم اختيار المجتمع ككل ووزعت استبانة الكترونية، وتم استلام (١٧٢) استجابة، والجدول (١) يوضح نسب اجابة افراد العينة حسب تشكيل الجامعة التقنية الوسطى.

**جدول (١) نسب الاجابة حسب تشكيل الجامعة التقنية الوسطى**

الترسل	اسم التشكيل	عدد المستجيبين	الترسل	اسم التشكيل	عدد المستجيبين
١	ديوان الجامعة التقنية الوسطى	٣	١٠	معهد الفنون التطبيقية	٨
٢	الكلية التقنية الهندسية- بغداد	٤	١١	معهد الادارة التقني	١
٣	الكلية التقنية الادارية- بغداد	١٤	١٢	معهد التقني الانبار	١
٤	كلية التقنيات الصحية والطبية- بغداد	١٩	١٣	معهد التقني الكوت	٢٦
٥	الكلية التقنية الهندسية الكهربائية	٥	١٤	المعهد التقني الصويرة	١
٦	كلية الفنون التطبيقية	٢	١٥	المعهد الطبي التقني المنصور	١٢
٧	المعهد الطبي التقني- بغداد	١٧	١٦	معهد اعداد المدربين التقنيين	١١
٨	معهد تكنولوجيا- بغداد	٣	١٧	المعهد التقني بعقوبة	٢٧
٩	معهد الادارة الرصافة	١٣	١٨	معهد التقني بلد	٥
<b>المجموع</b>			<b>172</b>		

وبالرغم من قلة استجابات عينة الدراسة لكون الاستبانة الكترونية، يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى استجابة كان لصالح المعهد التقني بعقوبة، إذ سجلت (٢٧) استجابة بالمقابل حصل على ادنى استجابة لكل من معهد التقني الصويرة، معهد تقني الانبار، معهد الادارة التقني، إذ سجلت (١) استجابة.

**سابعاً: جمع البيانات والادوات الاحصائية**

فيما يخص الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على مصادر مختلفة منها الاطاريح الجامعية والمجلات والمقالات العلمية، أما على الجانب العملي للدراسة فقد تم استخدام ادوات احصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الاهمية النسبية، بالاستناد على البرنامج الاحصائي SPSS Statistics 25 وبرنامج جداول البيانات Microsoft Excel، اما الاداة الرئيسة للدراسة اعتمدت استبانة مُنظمة بعد اجراء مايلزم من تعديلات في ضوء المقترحات القيمة والموضحة في ملحق (١)، لقياس موقف المسح وفق مقياس Likert الخماسي بمسافة تتراوح من (١=لاأفك بشدة) الى (٥=أفك بشدة) إذ تضمن قسمين:

**القسم الاول:** يضم معلومات عامة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل.



القسم الثاني: يضم فقرات الاستبانة المطروحة على افراد العينة والمتعلقة بمبادئ الرئيسة لنظام ادارة الجودة المعتمدة وفق المواصفة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015 موضحة بالجدول (٢) الذي يمثل محاور الاستبانة والمصادر المعتمدة.

الجدول (٢) محاور استبانة الدراسة والمصادر المعتمدة

متغيرات الدراسة	المعايير الفرعية	العدد	الفقرات	المصدر
مبادئ نظام ادارة الجودة	التركيز على المتدرب	٥	٥-١	حسونة, ٢٠٠٨ قنديل, ٢٠١٥
	التحسين	٦	١١-٦	حسونة, ٢٠٠٨ قنديل, ٢٠١٥
	اتخاذ القرارات المبنية على الادلة	٤	١٥-١٢	حسونة, ٢٠٠٨ بدرخان, ٢٠١٣
	القيادة	٧	٢٢-١٦	حسونة, ٢٠٠٨ قنديل, ٢٠١٥ بدرخان, ٢٠١٣
	منهجية العمليات	٤	٢٦-٢٣	عبدالرحمن, ٢٠١٨ بدرخان, ٢٠١٣ حسونة, ٢٠٠٨
	مشاركة العاملين	٣	٢٩-٢٧	عبدالرحمن, ٢٠١٨ حسونة, ٢٠٠٨
	ادارة العلاقات	٥	٣٤-٣٠	بدرخان, ٢٠١٣
مجموع الفقرات = ٣٤				

#### ثامنا: ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين وكما يأتي:

١. طريقة Cronbach's Alpha: بلغت قيمة معامل ثبات الفاكرونباخ لمجمل فقرات الاستبانة المُعبر عن مبادئ الجودة السبعة (٠,٩٥٩) وهي أكثر من (٠,٧٠٠) ليؤشر وجود ثبات مرتفع للاستبانة وتغطي فقرات الاربعة والثلاثين لمبادئ الجودة السبعة بنجاح.

٢. طريقة التجزئة النصفية: بلغ قيمة مفردات الاختبار المجزئة الى نصفين متكافئين (٠,٩١٦) و (٠,٩٣٦) على التوالي, ليؤشر بشكل متساوي قيمة Spearman-Brown Coefficient والبالغة (٠,٩٢٢) لتقييم معامل الاتساق الداخلي.

المحور الثاني: بعض دراسات سابقة

يعرض الجدول (٣) بعض من مجهودات الباحثين بشأن موضوع مبادئ نظام ادارة الجودة الشاملة وكما يأتي:



جدول (٣) بعض من الدراسات السابقة بشأن تطبيق مبادئ نظام الجودة

ت	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	اهم الاهداف	العينة والمجتمع والمنهج والاداة	اهم النتائج
	بدرخان, ٢٠١٣	مدى تطبيق جامعة عمان الاهلية لمعايير النوعية وضمان الجودة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية	التعرف إلى مدى تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الاهلية بالأردن.	بلغت عينة الدراسة (١١٠) عضو هيئة تدريس في جامعة عمان الاهلية العاملين في الكليات الإنسانية والعلمية, واعتمدت المنهج الوصفي, واستخدمت الاستبانة على وفق مقياس Likert الخماسي.	مدى تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الاهلية جاءت بدرجة مرتفعة.
	قنديل, ٢٠١٥	أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان	بيان تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي	بلغت عينة الدراسة (١٣١) فرداً من الإدارة العليا والعاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة والتي حصلت على شهادة الاعتماد الدولية والتميز البالغ عددها (٨) مستشفيات, واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي, واستخدمت الاستبانة على وفق مقياس Likert الخماسي.	نتائج الدراسة ايجابية لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة, إذ تبين وجود تأثير ايجابي ذي دلالة احصائية للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الاسبقيات التنافسية, ووجود تأثير ايجابي ذي دلالة احصائية لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الاسبقيات التنافسية.
	عبد الرحمن, ٢٠١٨	إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية	التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي بولاية خرطوم والاداء المؤسسي تأثير إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسية ومعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين ادارة الجودة والاداء المؤسسي.	عينة الدراسة بلغت (٢١٦) لمجتمع متكون من المصانع العاملة بولاية الخرطوم والبالغة (٢٥٦) مصنع. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة على وفق مقياس Likert الخماسي.	وجود علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي, ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد على المصادر الواردة في الجدول.



## المبحث الثاني/ الاطار النظري

## اولا: ادارة الجودة الشاملة

سعت معظم المؤسسات إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي لتقديم الخدمات بصورة أفضل، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية القائمة على مجموعة من المبادئ التي يتوقف عليها البقاء واستمرارية المؤسسة، إذ أصبح الزبون هو سيد الموقف وسيد السوق، والجميع يسعى لإرضائه. وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت المؤسسات نتائج في مجال نشاطها مكنها من بناء استراتيجيات تنتهج أسلوب إداري حديث وعملت على تحسين هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها (عبد الرحمن، ٢٠١٨: ٣٠). ووفقاً لـ (هيجان، ١٩٩٤) فإن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يعني:

- "الإدارة: التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: الوفاء بمتطلبات واحتياجات المستفيد أو الزبون بل وتجاوزها.
- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له" (قنديل، ٢٠١٥: ١٦).

## ثانياً: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

إن مبادئ ادارة الجودة تعبر عن "قاعدة اساسية للقيادة والتشغيل وتطوير المؤسسة لتحسين الاداء باستمرار على المدى الطويل من خلال نهج يركز على جميع اصحاب المصلحة وخاصة الزبائن"، كما تدعم معايير ISO 9000 مبادئ ادارة الجودة الشاملة، ولأجل توفير اساس سليم يتطلب ان تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من برامج المؤسسة لتحقيق اهدافها وغاياتها، إذ استمدت هذه المبادئ من المعرفة الجماعية للخبراء الدوليين الذين يشاركون في اللجنة الفنية التابعة للمنظمة (ISO/TC 176) والمسؤولة عن تطوير معايير ISO 9000 واستيفانها (المنظمة العالمية للأرصاء، ٢٠١٧: ١٠).

ولقد تباينت رؤى الكتاب والباحثين في تحديد مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة وتمثلت بالتخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيد (الزبون)، التحسين المستمر والتميز، التركيز على العمليات، التعليم والتدريب، المشاركة وتفويض الصلاحية (عبد الرحمن، ٢٠١٨: ٥٦-٥٢). ووفق المواصفة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015 وردت مبادئ رئيسة لإدارة الجودة يمكن بيانها كما يأتي:

١- التركيز على الزبون: ان النجاح يتحقق متى تم جذب الزبون والحفاظ على ثقته وكذلك الاطراف الاخرى المعنية، فضلاً عن فهم الحاجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين وكذلك الاطراف الاخرى المساهمة في نجاح المؤسسة (مختار، ٢٠١٦: ١٢-١٣). أما في حالة التدريب فإن المبدأ هو التركيز على المتدرب في التعليم المستمر، والذي يعبر عن مجموعة الاجراءات والعمليات الهادفة التي تقع على عاتق ادارة مركز التعليم المستمر للتعرف على حاجات ومتطلبات المستفيدين من اعضاء الهيئة التدريسية والباحثين والفنيين والاداريين كونهم محور جوهري للعملية التعليمية والوظيفية.

٢- التحسين: ويعد مطلب اساسي للمؤسسة من اجل المحافظة على مستويات الأداء الحالية والاستجابة للظروف الداخلية والخارجية وكذلك خلق فرص جديدة (مختار، ٢٠١٦: ١٢-١٣). وفي التعليم المستمر فإن مبدأ التحسين، يعبر عن التزام ادارة المركز بتوافر بيئة تدعم التحسين المستمر سواء كانت متطلبات مادية او بشرية وتنسيق الخطط والاستراتيجيات المعتمدة التي تحسن جودة الخدمة في المركز.

٣- اتخاذ القرارات المبنية على الادلة: تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة التي ربما يشوبها بعض الشك، فهي غالباً ما تستند الى انواع ومصادر مختلفة، فضلاً عن التأويل وربما يكون غير موضوعي، ومن الضرورة فهم الاسباب، معتمدة على (الحقائق، الادلة، تحليل البيانات) التي تقود للموضوعية والثقة في اتخاذ القرار (مختار، ٢٠١٦: ١٢-١٣). ويعني مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الادلة في التعليم المستمر، امتلاك ادارة المركز نظام معلومات وادلة موثقة على سبيل المثال تقارير التقييم والمراجعة او تقارير التدقيق المالي او تقارير بحثية او ادلة اجرائية التي تساعد ادارة المركز في اتخاذ القرارات وبمشاركة العاملين والاطراف المعنية.

٤- القيادة: ان خلق وحدة بين الهدف ومشاركة العاملين يمكن للمركز السير وفق الخطط والسياسات والمنهجيات والمصادر لتحقيق الاهداف (مختار، ٢٠١٦: ١٢-١٣). أما في التعليم المستمر فإن مبدأ القيادة، يعني القناعة لدى ادارة المركز بثقافة الجودة التعليمية والتدريبية لبناء سمعة بين المتدربين والمجتمع على ان المركز يتميز بالجودة وعمليات التغيير والتحسين بتطوير المعرفة والتدريب بشكل مستمر من اجل المحافظة على مستوى الجودة.

٥- منهجية العمليات: حينما يتم فهم ادارة العمليات بترباط وتماسك ينتج نظام قوي يسهل التنبؤ بنتائجه وانجازه بفاعلية وكفاءة اكبر (مختار، ٢٠١٦: ١٢-١٣). ويعني مبدأ منهجية العمليات في التعليم المستمر، استخدام طرائق واساليب متنوعة لتنفيذ خطة الاستراتيجية للمركز وتحقيق جودة المخرجات التعليم والتغييرات المستحدثة في نظم التدريب.



٦- مشاركة العاملين: يعد مشاركة العاملين من كل المستويات واحترامهم كأفراد ضروري لإدارة المركز بفاعلية وكفاءة، وكذلك تسهيل مشاركة العاملين وتعزيز المنافسة في تحقيق أهداف الجودة للمركز (مختار، ٢٠١٦: ١٢-١٣). وتعني مبدأ مشاركة العاملين في التعليم المستمر، الاهتمام بمقترحات وآراء العاملين في مختلف المستويات الادارية من خلال فرق العمل ولجان مشتركة التي من شأنها ان تحسن النتائج التنظيمية.

٦- ادارة العلاقات: تساعد الاطراف المعنية التأثير في تحسين الاداء، فالمركز يحقق النجاح حينما يدير علاقاته مع كل الاطراف المعنية وكذلك هناك اهمية خاصة لإدارة العلاقات مع الموردين والشركاء (مختار، ٢٠١٦: ١٢-١٣) وتعني مبدأ ادارة العلاقات في التعليم المستمر، التنسيق والتعاون مع منظمات المجتمع المحلي والدولي وقطاعات الاعمال المختلفة لتعزيز البرامج التدريبية المتخصصة وتلبية احتياجات الكوادر الاكاديمية والادارية. والشكل (١) يوضح المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة وفق المواصفة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015.



شكل (١) مبادئ إدارة الجودة السبعة

المصدر: مختار، عمر، ٢٠١٦، نظام ادارة الجودة، كيف تفهم وتطبق الايزو 9001:2015، جمهورية مصر العربية.

#### ثالثاً: مفهوم التعليم المستمر

يقصد بالتعليم المستمر هو "القدرة على اكتساب الخبرات المختلفة بشكل مستمر وفي مختلف المجالات للمشاركين بما يساهم في تطوير امكانياتهم"، ويصنف التعليم المستمر الى نوعين الاول: "التعليم الاساس" هو التعليم والطرائق التربوية القائمة على الاعداد والتخطيط ويشمل جميع مراحل التعليم من اجل تلبية الاحتياجات كافة، والثاني "التعليم المستدام" هو اساليب التدريب كافة والمقبولة لدى الافراد والمتاحة اليهم لأجل اكمال الاستعدادات العامة والراغبين بالعمل، او لإكمال التدريب لأجل التطوير وتحسين المهارة والمعرفة. اما البرامج المعتمدة كوسيلة للتدريب والتطوير ومنها: (عبد الواحد وقاسم، ٢٠٢١: ٥٠٥-٥٠٨).

١. الندوات والمؤتمرات؛ والتي تتم من خلال مقابلة مجموعة من الباحثين والخبراء بالقاء البحوث والدراسات التي تمكنهم من تطوير خبرات المشاركين.

٢. ورش العمل؛ وتتم باجتماع عدد من المتدربين لكسب افكار ومهارات حديثة لإنجاز الاعمال وحسب نوع الموضوع المقدم.

٣. المناقشات والمحاضرات، ويتم فيها تقديم محاضرة بواسطة شخص مؤهل على عدد من المشاركين إذ تكون لديهم رغبات متشابهة لأجل الحصول على المعلومات والحدثة التي تطرأ في مؤسسة العاملين.

#### رابعاً: بطاقة تعريفية عن مركز التعليم المستمر<sup>١</sup>

يعد مركز التعليم المستمر من أوائل بيوت الخبرة المحلية في العراق، إذ تأسس عام 1979 كمشروع مشترك بين حكومة جمهورية العراق ومنظمة اليونيسكو، وقد شارك الخبراء المحليون مع الخبرات الاجنبية في تصميم وتنفيذ البرامج

<sup>١</sup> ملاحظة: مصدر المعلومات الواردة استناداً الى الموقع الرسمي لمركز التعليم المستمر [www.mtu.edu.iq](http://www.mtu.edu.iq).



التدريبية وسرعان ما اخذت الخبرات المحلية دورها في بناء البرامج التدريبية وتطويرها استناداً الى حاجات المتدربين الفعلية من منتسبي الجامعة التقنية الوسطى في التخصصات ( الطبية- الهندسية- الادارية – تقنية المعلومات – اللغات – الفنون التطبيقية – الزراعية – التربوية والتعليمية والعامه ), وتوسعت بعد ذلك خدماته التدريبية لتشمل قطاعات تعليمية وتدريبية مختلفة داخل العراق.

للمركز عدة اهداف يسعى الى تحقيقها منها سعيه الحثيث لتطوير الموارد البشرية والارتقاء بأدائها الى المستوى الامثل والذي يمكنها من التعامل مع معرفة المجتمع, ويهتم في هذا المجال بتحسين طرائق تفكير المستفيدين من خدماته بالشكل الذي يمكنهم من التعامل إيجابياً مع البيئات التي يعملون بها والمتغيرات التي تحصل عالمياً. ويضع المركز خبراته في خدمة المجتمع من خلال استعداده التام في تصميم البرامج التدريبية التي تطلبها المؤسسات التدريبية والتعليمية في العراق وخارجه مع التركيز على تطوير الاداء.

وللمركز رؤية تمثلت "مؤسسة مستديمة ورائدة في قطاع التدريب المتخصص والاستشارة لتطوير الرأسمال البشري", اما رسالة المركز تضمنت:

١. توفير فرص تدريب لجميع ملاكات التعليم التقني والمؤسسات الأخرى في المجتمع لتحقيق التالي :-
  - أ- أفضل الحلول التطبيقية لمشاكل العمل.
  - ب- تطوير الموارد البشرية من خلال الجهود الفاعلة.
  - ت- تطوير المعرفة والمهارات لاستدامة الاداء.
  - ث- تقديم تدريبات وخبرات متقدمة ومصدقة لتلبية احتياجات السوق.
٢. تطوير برامجنا الوظيفية والقيادية لتحقيق الاستدامة.  
وفيما يخص بقيم المركز شملت:
  ١. المصادقية: احترام الاخلاق والاعراف والقوانين، والتقاليد الجامعية وخاصة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
  ٢. الجودة: تطبيق الجودة العالية في اعمالنا كافة.
  ٣. الابتكار: ابتكار وتطوير البرامج الجديدة استجابة لمتطلبات اصحاب الاعمال.
  ٤. التجاوب: اعتماد المرونة في تلبية احتياجات الجامعة التقنية الوسطى وغيرها من الجهات التي يتم التعامل معها لأغراض التدريب.
  ٥. الابداع: القدرة على الابداع في تنفيذ برامجنا واداء عملنا.
  ٦. النزاهة والشفافية: توفير فرص تدريبية بطريقة شفافة وبدون تمييز.
- اما الاهداف الاستراتيجية للمركز تضمنت:
  ١. الارتقاء بالخدمة التدريبية المقدمة وزيادة الثقة ببرامج المركز.
  ٢. تقديم برامج وافكار نوعية متقدمة وحديثة تتناسب مع اهداف التعليم التقني والاهداف التي يسعى المجتمع لتحقيقها.
  ٣. رفع قدرات الموارد البشرية وتأهيلها لتصبح قادرة على انجاز الاعمال بشكل افضل.
  ٤. نقل المعرفة وخلق القيادات العلمية والعملية الفاعلة.
  ٥. تحسين المعرفة والمهارات والاتجاهات للمستفيدين من خدمات المركز في الجانبين التخصصي والمهني وتعزيز الكفاءة القيادية للإدارات المسؤولة في كليات ومعاهد الجامعة التقنية كافة.
  ٦. السعي لخدمة المجتمع المحلي والبيئة التي تتواجد فيها تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى في المجالات التقنية كافة.
  ٧. اقامة علاقات تبادلية مع البيئة المحيطة بما يحقق الشراكة في مجال التدريب بمختلف الاختصاصات.
  ٨. توسيع رقعة انتشارنا اقليمياً ودولياً ومد جسور التعاون مع المراكز التدريبية في الدول المتقدمة.

#### المبحث الثالث/ النتائج

##### اولاً: نتائج الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي جدول (٤) يبين نتائج التحليل الوصفي لخصائص افراد عينة الدراسة.





جدول (٤) نتائج التحليل الوصفي لخصائص افراد العينة

النسبة المئوية	العدد	خصائص افراد العينة
٦١,٠	١٠٥	ذكر
٣٩,٠	٦٧	انثى
١٠٠,٠	١٧٢	المجموع
١,١	٢	من ٢٠ الى ٣٠ سنة
٢٦,٢	٤٥	من ٣١ الى ٤٠ سنة
٣٢,٦	٥٦	من ٤١ الى ٥٠ سنة
٤٠,١	٦٩	من ٥١ فأكثر
١٠٠,٠	١٧٢	المجموع
٨٤	١٤٤	متزوج
١١,٠	١٩	اعزب
٥	٩	اخرى
١٠٠,٠	١٧٢	المجموع
٥١,٢	٨٨	دكتوراه
٣١,٤	٥٤	ماجستير
٠,٦	١	دبلوم عالي
١٢,٨	٢٢	بكالوريوس
٤	٧	دبلوم
١٠٠,٠	١٧٢	المجموع
٧,٥	١٣	استاذ
٢٦,٢	٤٥	استاذ مساعد
٣٢,٠	٥٥	مدرس
١٨,٦	٣٢	مدرس مساعد
١٥,٧	٢٧	اخرى
١٠٠,٠	١٧٢	المجموع
٩,٩	١٧	عميد
١١,٦	٢٠	معاون عميد
٣٢,٠	٥٥	رئيس قسم
١٥,١	٢٦	مسؤول شعبة
٧,٦	١٣	مسؤول وحدة
٢٣,٨	٤١	اخرى
١٠٠,٠	١٧٢	المجموع
٧,٦	١٣	اقل من ٥ سنوات
٨,١	١٤	من ٦ الى ١٠ سنوات
٤١,٩	٧٢	من ١١ الى ٢٠ سنة
٤٢,٤	٧٣	اكثر من ٢١ سنة
١٠٠,٠	١٧٢	المجموع

المصدر: اعداد الباحثين وفق مخرجات الاستبانة.

تبين النتائج الموضحة في الجدول اعلاه حسب:

١. النوع الاجتماعي: ان نسبة الذكور بين الأفراد المستجيبين كانت الاكثر وبواقع (٦١,٠٪) مقارنة بنسبة الاناث التي سجلت (٣٩,٠٪), يعزى تباين في عدد الذكور والاناث إلى أن مجتمع الدراسة هم من الذكور.



٢. الفئة العمرية: شكلت فئة (من ٥١ فأكثر) أعلى نسبة بين المستجيبين إذ بلغت (٤٠,١٪), تلتها نسبة من هم ضمن الفئة (من ٤١ الى ٥٠ سنة) وبواقع (٣٢,٦٪) بما يؤكد أن أغلب المستجيبين من قبل الجامعة التقنية الوسطى يمثلون فئة عمرية بالغة, مما يدل توافر المعرفة والاطلاع على التفاصيل فينعكس ايجابياً على نتائج الدراسة.
٣. الحالة الاجتماعية: شكلت اعلى نسبة بين المستجيبين المتزوجين بلغت (٨٤٪) يعزى ذلك الى الاستقرار واستمرار الحياة بصورة طبيعية لافراد عينة الدراسة.
٤. التحصيل الدراسي واللقب العلمي: أن معظم افراد العينة المستجيبين من حملة درجة الدكتوراه وبنسبة (٥١,٢٪) تلتها درجة الماجستير وبنسبة (٣١,٤٪), فضلاً عن اللقب العلمي فشكّلت اعلى نسبة من هم بـلقب مدرس بلغت (٣٢,٠٪) تلتها فئة استاذ مساعد بنسبة (٢٦,٢٪) بما يؤشر امتلاك قدرات بحثية في فهم فقرات الاستبانة والاجابة بكل موضوعية.
٥. المنصب الوظيفي وعدد سنوات الخدمة: شكلت فئة رئيس قسم اعلى نسبة وبلغت (٣٢,٠٪) تلتها فئة اخرى من هم اداريين او فنيين وبنسبة (٢٣,٨٪), فضلاً عن فترة خدمتهم فشكّلت من هم فئة (اكثّر من ٢١ سنة) اعلى نسبة بلغت (٤٢,٤٪) تلتها فئة (من ١١ الى ٢٠ سنة) بنسبة (٤١,٩٪) بما يؤشر اعتماد الاجابات من قوة عاملة ذات خبرة مترابطة بسنوات الخدمة الوظيفية.

#### ثانياً: نتائج الوصف الاحصائي لفقرات مبادئ الجودة السبعة

فيما يلي عرض يوضح نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات عينة الدراسة المستجيبين عن فقرات مبادئ الجودة السبعة, وتستعين الدراسة بمصفوفة قوة الاستجابة وحسب المتوسطات الحسابية مؤشرة في الجدول (٥) لبيان مستوى استجابة المستجيبين عن فقرات الاستبانة.

جدول (٥) مستوى استجابة المستجيبين عن فقرات الاستبانة.

الفئة	المتوسط الحسابي	الاستجابة	المستوى
الأولى	من ١ إلى أقل من ١,٨	لا اتفق تماماً	منخفض جداً
الثانية	من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	لا اتفق	منخفض
الثالثة	من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	محايد	معتدل
الرابعة	من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	اتفق	مرتفع
الخامسة	من ٤,٢ إلى ٥	اتفق تماماً	مرتفع جداً

ولتحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن السؤال المتمثل بما مدى قياس مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر من وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى, يشير جدول (٦) الى نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات عينة الدراسة عن مبدأ التركيز على المتدرب, إذ حققت الفقرة (٤) "يجرى ابلاغ المتدربين بالالتزامات المالية مع بداية الاجراءات" الترتيب الاول بمتوسط حسابي مرتفع جداً قيمته (٤,٣٤) وانحراف معياري (٠,٧١١) وبلغت مستوى مرتفع من الاهمية النسبية (٠,٨٦٨), وجاءت الفقرة (٣) "تأخذ ادارة المركز بمحمل الجد متابعة شكاوى المتدربين وتقديم الحلول لها" في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٠,٧٦٨), وحققت اجمالي فقرات مبدأ التركيز على المتدرب بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠٧٤) وانحراف معياري (٠,٤٨١) ومستوى مرتفع من مؤشر الاهمية النسبية (٠,٨١٤٨٨) الذي يفسر اتفاق (٨١,٤٩٪) على محتوى فقرات التركيز على المتدرب لعينة الدراسة, وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (قنديل, ٢٠١٥) التي توصلت نتائجها, حصول مبدأ التركيز على دعم المتدرب في المرتبة الاولى للحفاظ على مستوى الجودة.

جدول (٦) تحليل آراء عينة الدراسة عن فقرات التركيز على المتدرب

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الاهمية النسبية
تعمل إدارة المركز على اجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ومتطلبات المتدرب.	4.02	0.713	0.804
تركز إدارة المركز على المتدرب بوصفه محور رئيس للعملية التدريبية والتعليمية في المركز.	4.15	0.602	0.83
تأخذ ادارة المركز بمحمل الجد متابعة شكاوى المتدربين وتقديم الحلول لها.	3.84	0.79	0.768
يجرى ابلاغ المتدربين بالالتزامات المالية مع بداية الاجراءات.	4.34	0.711	0.868



0.804	0.764	4.02	تسمح ادارة المركز بالخروج عن الروتين من اجل تحسين خدمة المتدرب.
0.81488	0.48176	4.0744	التركيز على المتدرب

المصدر: اعداد الباحثين وفق معطيات البرنامج الاحصائي SPSS v.25.

وبوضح جدول (٧) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ التحسين، إذ حققت الفقرة (٦) "تشكيل فريق عمل من الملاك التدريسي والفني لتنسيق البرامج والاستراتيجيات التي تحسن جودة الخدمة في المركز" الترتيب الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٦٧٤) وبلغت مستوى مرتفع من الاهمية النسبية (٠,٨٢٤). وجاءت الفقرة (٨) "تحرص إدارة المركز على توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بالتحسين في المركز" في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٦٥) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٠,٧٧)، وحققت اجمالي فقرات مبدأ التحسين بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠٢١) وانحراف معياري (٠,٥٢٠) ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الاهمية النسبية (٠,٨٠٤٢٦) الذي يفسر اتفاق (٨٠,٤٣٪) على محتوى فقرات التحسين في اجابات عينة الدراسة، كما واختلفت النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٨) بشأن مبدأ التحسين المستمر التي سجلت الترتيب الثاني من وجهة نظر واهتمام عينة الدراسة.

جدول (٧) تحليل آراء عينة الدراسة عن فقرات التحسين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الاهمية النسبية
تشكيل فريق عمل من الملاك التدريسي والفني لتنسيق البرامج والاستراتيجيات التي تحسن جودة الخدمة في المركز.	4.12	0.674	0.824
تتبنى إدارة المركز متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل.	3.96	0.652	0.792
تحرص إدارة المركز على توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بالتحسين في المركز.	3.85	0.765	0.77
تركز إدارة المركز على جعل قنوات الاتصال مفتوحة امام كل من يعمل في مجال التحسين.	4.05	0.711	0.81
تسعى ادارة المركز في تعزيز التعاون مع المنظمات الاخرى والاطراف الخارجية وخلق فرص للتحسين.	4.09	0.629	0.818
تحرص ادارة المركز دائماً على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر.	4.06	0.659	0.812
التحسين	4.0213	0.52041	0.80426

المصدر: اعداد الباحثين وفق معطيات البرنامج الاحصائي SPSS v.25.

ويشير جدول (٨) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الادلة، إذ حققت الفقرتين (١٢) و (١٥) "تقوم ادارة المركز باتخاذ القرارات بناء على نظام معلومات خاص بها" و "مراعاة القرار بشأن مشاركة عضو هيئة التدريس في الانشطة التدريسية التي تقام في المركز عند ترقبته" ترتيباً الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٦٦٩) و (٠,٧٦٧) على التوالي وبلغت تلك الفقرتين مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٠,٧٨٢)، في حين حصلت الفقرة (١٤) "تتبنى ادارة المركز اللامركزية الادارية في اتخاذ القرارات بمشاركة مجالس الكليات ورؤساء الدوائر والاقسام والعاملين فيها بصنع القرارات" في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٨٠٤) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٠,٧٣٨)، وحققت اجمالي فقرات مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الادلة بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٨٤٤) وانحراف معياري (٠,٥٦٢) ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الاهمية النسبية (٠,٧٦٨٩) الذي يفسر اتفاق (٧٦,٨٩٪) على محتوى فقرات اتخاذ القرارات المبنية على الادلة لعينة الدراسة، وقد اتفقت مع نتائج دراسة (بدرخان، ٢٠١٣) التي اظهرت الاهتمام ومراعاة المشاركة اعضاء الهيئة التدريسية في الانشطة التدريسية وبدرجة مرتفعة.

جدول (٨) تحليل آراء عينة الدراسة عن فقرات اتخاذ القرارات المبنية على الادلة



الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية
تقوم إدارة المركز باتخاذ القرارات بناء على نظام معلومات خاص بها.	3.91	0.669	0.782
تسمح إدارة المركز للعاملين باستخدام نظام المعلومات عندما يحتاجونها.	3.87	0.73	0.774
تتبنى إدارة المركز اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات بمشاركة مجالس الكليات ورؤساء الدوائر والأقسام والعاملين فيها بصنع القرارات.	3.69	0.804	0.738
مراعاة القرار بشأن مشاركة عضو هيئة التدريس في الأنشطة التدريبية التي تقام في المركز عند ترقيته.	3.91	0.767	0.782
<b>اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة</b>	<b>3.8445</b>	<b>0.56274</b>	<b>0.7689</b>

المصدر: اعداد الباحثين وفق معطيات البرنامج الاحصائي SPSS v.25.

ويوضح جدول (٩) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات أفراد العينة عن مبدأ القيادة، إذ حققت الفقرة (٢٠) "تحرص إدارة المركز على اختيار المختصين في تقديم الخدمات للحفاظ على مستوى الجودة" الترتيب الأول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٦٩٧) وبلغت مستوى مرتفع من الأهمية النسبية (٠,٨٢٦)، وجاءت الفقرة (١٨) "تعتمد إدارة المركز أسلوب الإدارة عن قرب (القيادة الجواله) وتفعيل الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمؤوسين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٧٣) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الأهمية النسبية (٠,٧٦٨)، وحققت إجمالي فقرات مبدأ القيادة بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠١٨) وانحراف معياري (٠,٥٠٥) ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الأهمية النسبية (٠,٨٠٣٦) الذي يفسر اتفاق (٨٠,٣٧٪) على محتوى فقرات القيادة في إجابات عينة الدراسة، كما اتفقت النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٨) التي سجلت الترتيب المماثل الرابع لمبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة من وجهة نظر واهتمام عينة الدراسة، كما وأختلفت مع دراسة (قنديل، ٢٠١٥) بشأن حرص إدارة المركز على اختيار المختصين في تقديم الخدمات للحفاظ على مستوى الجودة، إذ جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة.

جدول (٩) تحليل آراء عينة الدراسة عن فقرات القيادة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية
توجد قناعة لدى إدارة المركز بدعم عملية التحسين والتطوير والتغيير وغرس ثقافة الجودة في المركز.	4.12	0.614	0.824
تفوض إدارة المركز بعض الصلاحيات للعاملين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فاعل.	3.9	0.69	0.78
تعتمد إدارة المركز أسلوب الإدارة عن قرب (القيادة الجواله) وتفعيل الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمؤوسين.	3.84	0.673	0.768
تقوم إدارة المركز بتطوير المعرفة والتدريب بشكل مستمر من أجل رفع مستوى الجودة.	4.1	0.637	0.82
تحرص إدارة المركز على اختيار المختصين في تقديم الخدمات للحفاظ على مستوى الجودة.	4.13	0.697	0.826
تسعى إدارة المركز الى بناء سمعة بين المتدربين والمجتمع على انها تتميز بالجودة.	4.1	0.646	0.82
توفير البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا التعليم.	3.94	0.77	0.788
<b>القيادة</b>	<b>4.0183</b>	<b>0.50598</b>	<b>0.80366</b>

المصدر: اعداد الباحثين وفق معطيات البرنامج الاحصائي SPSS v.25.

ويشير جدول (١٠) الى نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات أفراد العينة عن مبدأ منهجية العمليات، إذ حققت الفقرتين (٢٤) و(٢٥) "تقبل أعضاء الهيئة التدريسية والمتدربين التغييرات المستحدثة في نظم التعليم والتدريب" و "تهتم إدارة المركز على جودة التدريب والتركيز على المخرجات" ترتيباً الأول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠٨)



وانحراف معياري (٠,٦١٢) و(٠,٦٩٣) على التوالي وبلغت تلك الفقرتين مستوى مرتفع من الاهمية النسبية (٠,٨١٦), وجاءت الفقرة (٢٦) "تقوم إدارة المركز بمقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققته مراكز التعليم المستمر الجامعات الأخرى" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٦٨٣) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٠,٧٧٦), وحقت اجمالي فقرات مبدأ منهجية العمليات بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٩٩٢) وانحراف معياري (٠,٥٤٦) ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الاهمية النسبية (٠,٧٩٨٥) الذي يفسر اتفاق (٧٩,٨٥٪) على محتوى فقرات منهجية العمليات لعينة الدراسة, كما اتفقت النتيجة مع دراسة (بدرخان, ٢٠١٣) التي اظهرت ان مستوى التطبيق مرتفع بشأن تقبل المستفيدين التغييرات المستحدثة في نظم التعليم والتدريب, واتفقت مع دراسة (عبد الرحمن, ٢٠١٨) التي سجلت الترتيب المماثل الخامس لمبدأ التركيز على العمليات من وجهة نظر واهتمام عينة الدراسة.

**جدول (١٠) تحليل آراء عينة الدراسة عن فقرات منهجية العمليات**

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الاهمية النسبية
يجري الغاء الأنشطة غير الضرورية والحد من الإجراءات الروتينية في المركز.	3.94	0.773	0.788
تقبل اعضاء الهيئة التدريسية والمتدربين التغييرات المستحدثة في نظم التعليم والتدريب.	4.08	0.612	0.816
تهتم إدارة المركز على جودة التدريب والتركيز على المخرجات.	4.08	0.693	0.816
تقوم إدارة المركز بمقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققته مراكز التعليم المستمر الجامعات الأخرى.	3.88	0.683	0.776
<b>منهجية العمليات</b>	<b>3.9927</b>	<b>0.5464</b>	<b>0.79854</b>

المصدر: اعداد الباحثين وفق معطيات البرنامج الاحصائي SPSS v.25.

وبوضح جدول (١١) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ مشاركة العاملين, إذ حققت الفقرة (٢٧) "تحرص إدارة المركز على العمل الجماعي التشاركي من خلال فرق العمل لإنجاز الاهداف" الترتيب الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٦٦) وبلغت مستوى مرتفع من الاهمية النسبية (٠,٨١٨), وجاءت الفقرة (٢٩) "الاخذ برأي العاملين في مختلف المستويات الادارية والملاحظات من شأنها ان تحسن جودة الخدمة المقدمة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٦٧٩) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٠,٧٩٦), وحقت اجمالي فقرات مبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠٢٣) وانحراف معياري (٠,٥٧٨) ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الاهمية النسبية (٠,٨٠٤٦) الذي يفسر اتفاق (٨٠,٤٧٪) على محتوى فقرات مشاركة العاملين في اجابات العينة, كما اختلفت مع نتائج دراسة (عبد الرحمن, ٢٠١٨) بشأن حصول مبدأ مشاركة العاملين على الترتيب الاول حسب اهتمام افراد عينة الدراسة, والمشاركة في صناعة القرار التي تهتم بتحسين العمل.

**جدول (١١) تحليل آراء عينة الدراسة عن فقرات مشاركة العاملين**

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الاهمية النسبية
تحرص إدارة المركز على العمل الجماعي التشاركي من خلال فرق العمل لإنجاز الاهداف.	4.09	0.66	0.818
تشجع إدارة المركز العاملين على المبادرات الابداعية من خلال المشاركة في جلسات معينة لأجل توليد الافكار الجديدة.	3.99	0.688	0.798
الاخذ برأي العاملين في مختلف المستويات الادارية والملاحظات من شأنها ان تحسن جودة الخدمة المقدمة.	3.98	0.679	0.796
<b>مشاركة العاملين</b>	<b>4.0233</b>	<b>0.57857</b>	<b>0.80466</b>

المصدر: اعداد الباحثين وفق معطيات البرنامج الاحصائي SPSS v.25.



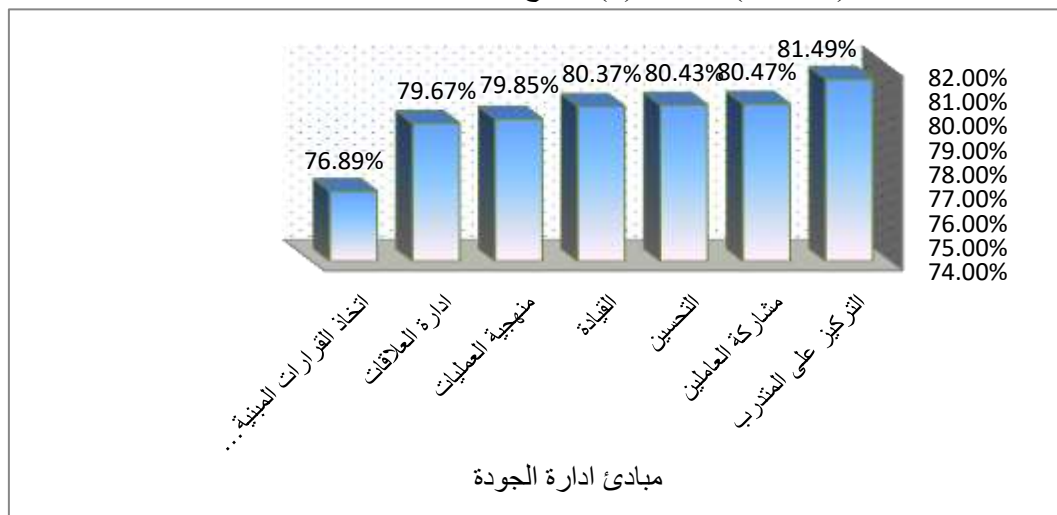
وبشير جدول (١٢) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ ادارة العلاقات, إذ حققت الفقرة (٣٠) "تفعيل دور المتدرب في نشاطات خدمة المجتمع" الترتيب الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٦٩٥) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٠,٨٠٨), وجاءت الفقرة (٣٤) "تحقق ادارة المركز اسلوب العلاقات والتواصل مع المستفيدين" في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٦٦) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٠,٧٨٢), وحققت اجمالي فقرات مبدأ ادارة العلاقات بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٩٨٣) وانحراف معياري (٠,٥٢٠) ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الاهمية النسبية (٠,٧٩٦٧) الذي يفسر اتفاق (٧٩,٦٧٪) على محتوى فقرات ادارة العلاقات لعينة الدراسة, كما اتفقت نتائج دراسة (بدرخان, ٢٠١٣) التي بينت تقديرات اعضاء الهيئة التدريسية بشأن تفعيل دور المتدرب في نشاطات خدمة المجتمع بدرجة مرتفعة, وتختلف في ادارة التواصل مع المستفيدين التي جاءت بدرجة متوسطة.

جدول (١٢) تحليل آراء عينة الدراسة عن فقرات ادارة العلاقات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الاهمية النسبية
تفعيل دور المتدرب في نشاطات خدمة المجتمع.	4.04	0.695	0.808
تشجع ادارة المركز على اقامة نشاطات بمشاركة المجتمع المحلي او المجتمع الدولي.	4.03	0.704	0.806
تعظيم موارد المركز من خلال تسهيل ممارسات المتدربين للأنشطة العلمية المختلفة في المركز.	3.97	0.616	0.794
تنسق ادارة المركز مع قطاعات الاعمال المختلفة لأتاحة الفرصة بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها.	3.97	0.635	0.794
تحقق ادارة المركز اسلوب العلاقات والتواصل مع المستفيدين.	3.91	0.66	0.782
ادارة العلاقات	3.9837	0.5202	0.79674

المصدر: اعداد الباحثين وفق معطيات البرنامج الاحصائي SPSS v.25.

وإذا ما نظرنا للجدول المعروضة اعلاه وحسب نتائج التحليل الاحصائي لمبادئ ادارة الجودة, جاء مبدأ التركيز على المتدرب في الترتيب الاول بأهمية نسبية (٨١,٤٩٪), بينما حصل مبدأ مشاركة العاملين على الترتيب الثاني بأهمية نسبية (٨٠,٤٧٪), وجاء مبدأ التحسين في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٠,٤٣٪), وحصل مبدأ القيادة على الترتيب الرابع بأهمية نسبية (٨٠,٣٧٪), وجاء مبدأ منهجية العمليات في الترتيب الخامس بأهمية نسبية (٧٩,٨٥٪), وحصل مبدأ ادارة العلاقات على الترتيب السادس بأهمية نسبية (٧٩,٦٧٪), وجاء مبدأ اتخاذ القرارات المبنيّة على الادلة في الترتيب السابع والاخير بأهمية نسبية (٧٦,٨٩٪), والشكل (٢) يوضح ترتيب ذلك.



شكل (٢) ترتيب مبادئ ادارة الجودة في مركز التعليم المستمر





ولتحقيق اهداف وفرضيات الدراسة، تبين من خلال نتائج الدراسة رفض الفرضية الاولى التي تنص على "لا توجد درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر من وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى"، واثبات الفرضية الثانية التي تنص على "وجود درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر من وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى"، إذ ان واقع مستوى مبادئ إدارة الجودة في مركز التعليم المستمر يتراوح بين المدى مرتفع متوسط الى مرتفع، مما يتمتع المركز بالقدر الجيد من الامكانية لمواجهة التحديات وإجراء التحسينات المناسبة في الانشطة والخدمات المقدمة.

#### المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات ابرزها:

1. يركز مركز التعليم المستمر على المتدرب بوصفه محور رئيس للعملية التدريبية والتعليمية، فيتم ابلاغ المتدربين بالمتطلبات والتعليمات الخاصة مع بداية الاجراءات ووفق الخطة الموضوعية، وهذا ما اشرت اليه مخرجات الدراسة في حصول مبدأ التركيز على المتدرب على المرتبة الاولى.
2. قلة اجراء دراسات مسحية للتعرف عن الاحتياجات التدريبية، او متابعة شكاوى المتدربين والمساهمة في تقديم الحلول، قد يكون قصور في دراسة الواقع الفعلي وبشكل تفصيلي، او ضعف التنسيق حول تحديد الاحتياجات التدريبية، والخطط والسياسات غير واضحة بهذا الصدد.
3. يسعى مركز التعليم المستمر على تحقيق اهدافه الاستراتيجية منها الارتقاء بالخدمة التدريبية وزيادة الثقة بالبرامج المقدمة، فيحرص المركز بجعل قنوات الاتصال مفتوحة امام كل من يعمل في مجال التحسين، والاعتماد على فرق العمل لتنفيذ اهداف المركز.
4. الجانب المالي لا يكفي عند تطبيق النشاطات والبرامج ذات صلة بالتحسين في المركز، وكذلك استكمال المتطلبات المادية والبشرية في خطة عمل.
5. يتخذ مركز التعليم المستمر قرارات العمل الاداري بناء على نظام معلومات ومصادر خاص بها سواء كانت مصادر اولية منها الملاحظة، والتجارب الوظيفية، والتقدير الشخصي، او مصادر ثانوية منها المعلومات عن المراكز التعليمية والتدريبية ذات علاقة، والمطبوعات والمنشورات وغيرها.
6. يوجد في مركز التعليم المستمر ظاهرة الادارة اللامركزية، واتخاذ القرارات في عملية التنظيم الاداري تتم بمشاركة العاملين، لكن قد تصطدم احياناً مع وجود الانظمة والتعليمات الجامعية، لاسيما ان مبدأ اتخاذ القرارات المبني على الادلة جاءت في المحصلة الاخيرة.
7. يسعى مركز التعليم المستمر الى بناء سمعة بين المتدربين والمجتمع، فيحرص على اختيار مدربين مختصين في تقديم الخدمات للمحافظة على مستوى الجودة.
8. بالرغم من وجود قيادة جواله في مركز التعليم المستمر تسمع لأراء العاملين وتشجع تطلعاتهم المهنية، الى انه يحتاج اعادة تأهيل البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا التعليم وانظمة المعلومات والاتصالات، وقلة موارد بيئة العمل والكادر المختبري.
9. تقبل اعضاء الهيئة التدريسية والمدربين والمتدربين التغييرات المستحدثة في نظم التعليم والتدريب، لاسيما التحديات البيئية التي حولت النظام عن بعد سواء كان منصات الكترونية أو برامج خاصة تركز على جودة مخرجات التدريب، مما يفسر وجود قيمة لاكتساب الخبرات والتعلم كل ما هو جديد.
10. صعوبة وضع مؤشرات للوحدات الخدمية بسبب الكلفة، مما يجعل العلاقة بين المدخلات والمخرجات صعبة التحديد، وبالتالي قد يكون الاهتمام قليل بشأن اجراء مقارنة مستوى المنجز من الجودة في مركز التعليم المستمر مع مستوى الجودة الذي حققته مراكز التعليم المستمر لجامعات اخرى.
11. تشجع ادارة المركز المبادرات الابداعية من خلال العمل الجماعي/ التشاركي لأجل توليد الافكار وحسب ما تقتضيه حاجة المركز الذي يفيد مسار العمل وتحسين الاداء، مع الاشارة الى ان المبالغ المخصصة غير كافية لدعم مقترحات العاملين، او قد تكون بعض المقترحات لم تساهم في حل المشكلات المحلية، وتواجه معوقات عند نقلها الى الواقع التطبيقي.



١٢. يحرص مركز التعليم المستمر على اقامة النشاطات والندوات التوعوية والتثقيفية وورش العمل، لأتاحة الفرصة بالتدريب على التقنيات المتوافرة في المركز لخدمة المجتمع المحلي والبيئة التي تتواجد فيها تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى.

#### ثانياً: التوصيات

فيما يلي جدول (١٣) يوضح التوصيات المنبثقة من الاستنتاجات ذات صلة في الجوانب التي تحتاج الى تحسين، وبعض الاجراءات المقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة:

جدول (١٣) التوصيات والاجراءات المقترحة في الجوانب التي تحتاج الى تحسين

التوصيات	الفئة المستهدفة	الجهة المسؤولة	التوقيت الزمني	الاجراءات والانشطة
دراسة الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة، بما يساهم في تحقيق جودة العملية التعليمية ومبداً التركزز على المتدربين، والتعرف على شكاوى ومعوقات الاداء.	الخريجين وطلبة الدراسات العليا اعضاء هيئة التدريس الاداريين الفنيين موظفي الاستقبال والاستعلام	مركز التعليم المستمر التعاون مع باحثين متخصصين من تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى	فصلية	استحداث استمارة الاحتياجات التدريبية وتعميمها على تشكيلات الجامعة كافة ليتسنى للجميع المساهمة بموضوعة البحث. تشكيل فريق لإعداد خطة عمل وتحديد حجم فجوة الأداء بين الواقع "ما يملك الفرد من معارف واتجاهات حالية" وبين المأمول "مهارات واتجاهات مطلوبة لأداء العمل". ملاحظة: تصف الاحتياجات التدريبية الظروف الفعلية المتعلقة بدور الأفراد في أداء المؤسسة، اما الاحتياجات التطويرية تتعلق بنمو وفاعلية الفرد في المؤسسة. وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية على سبيل المثال: الملاحظة المباشرة اجراء مقابلات ولقاءات مع الجمهور المستهدف. البحوث والدراسات الميدانية والتقارير والسجلات . صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية مرغوبة، مع مراعاة توثيق المتطلبات والتوقعات في سجلات رسمية. تحليل الوضع التنظيمي الفعلي واجراء زيادة عدد الدورات التدريبية النوعية التخصصية بما يتناسب مع الاعداد المتزايدة من المنتسبين وتطوير الملاكات من المتعنيين الجدد ومناقشة الطرائق العلمية للتدريس، او اجراء دورات تتعلق بالامور الإدارية وكيفية إنجاز المعاملات التي تساند الجانب العلمي.
تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ النشاطات والمبادرات التطويرية والبرامج المتعلقة بالتحسين في مركز التعليم المستمر، وكذلك استكمال متطلبات التحسين المادية والبشرية في خطة عمل.	مركز التعليم المستمر	الجامعة التقنية الوسطى والجهات ذات العلاقة بالتمويل	سنوية	مراجعة المعلومات حول التقديرات المستقبلية لاعداد الموازنة المالية عند تصميم البرامج التدريبية بشكل يتوافق مع الخطة الاستراتيجية واهداف مركز التعليم المستمر. اجراء مقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية عند تقييم البرنامج التدريبي. تخصيص ميزانية وافية لتدريب الكوادر الادارية والتدريبية. البحث عن مصادر التمويل على سبيل المثال: تحقيق مردودات مالية رمزية عن طريق استثمار الخبرات والمؤهلات المختصة في اللغة الانجليزية لغرض



ترجمة البحوث وتنقيحها لغوياً لتجنب لجوء بعض الباحثين الى مكاتب الترجمة الخارجية وهدر الاموال, فضلاً عن تقديم الاستشارة والمساعدة في نشر العلمي.				
الاطلاع على اللوائح الاكاديمية, التعميمات, القوانين والتعليمات لتنفيذ القوانين. تقديم لإدارة المركز البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار. مراعاة توافق القرار عند اتخاذه مع الاهداف والمنظومة الادارية في الجامعة التقنية الوسطى. دعم وتقديم بدائل مقترحة للجهات العليا على سبيل المثال تحديث استمارة تقييم الاداء ووضع وزن اعلى بشأن مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية في الانشطة التدريبية التي تقام في المركز. اجراء دورات مجانية إلزامية ذات علاقة بالترقية كل حسب اختصاصه, اسوة بباقي المؤسسات في القطاع العام.	مستمر	ادارة مركز التعليم المستمر	جميع العاملين	تعزيز دور ومهام العاملين حسب اختصاصاتهم للمشاركة في القرارات التي تمس عملهم وترقيتهم, بما يساهم في رفع مستوى الجودة وتحقيق الرضا.
تطبيق هيكل تنظيمي مرن يحاكي الجديد, وتحديد المهام والواجبات للوحدات التنظيمية وتوزيع موظفي المركز عليها استناداً الى تحليل ضغوط العمل وتحليل الكفايات. امكانية تكامل البنية التحتية للجودة والشروط والمعايير الصحية على سبيل المثال قاعات التدريب ملائمة من حيث النظافة والمساحة, سعة التهوية, الإضاءة, الأجهزة المتاحة كافية, اللوحات الإرشادية وعلامات الطريق, خدمات الاتصالات وأنظمة النقل الذكية, مخارج للطوارئ, اماكن للتدخين, تنفيذ أعمال الرصف والتشجير واماكن وقوف السيارات. ممكن الاستدلال بمواصفة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001:2018. توفير المعينات التدريبية الحديثة, ومختبرات مجهزة بالادوات العلمية ووسائل التعليم الرقمية التي تضمن فاعلية التعليم والتدريب من فرص تبادل الحوار وتفاعل المشاركين. كلمة ادارة المركز على الموقع الرسمي, مع امكانية توافر المادة التدريبية عبر الموقع الالكتروني.	٦ شهور	المجلس التنفيذي بالتعاون مع دائرة البحث والتطوير او جهات خارجية	مركز التعليم المستمر	تحديث البنية التحتية على ضوء الاحتياجات الفعلية, وتعزيز إنتاجيتها عن طريق تحسين سير الخطط المعتمدة, وربط المسارات التدريبية بالوظيفة, وادخال تقنيات جديدة في عملية التدريب.
وفقاً لمخرجات الدراسة الحالية, حصول مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الادلة في المرتبة الاخيرة من الاهتمام, ضرورة وجود دليل اجرائي للخدمات المقدمة من قبل مركز التعليم المستمر يتضمن الانشطة والعمليات والبرامج التدريبية بمعنى وجود وصف لمرحلة التخطيط, ومرحلة التنفيذ, ومرحلة التقييم وتوثيق البرنامج, مع وجود نماذج اساسية مرافقة	سنوية	مركز التعليم المستمر	مراكز التعليمية والتدريبية التابع لمؤسسات اخرى	إعتماد برنامج المقارنة المرجعية اي قياس الخدمات والانشطة مقابل المستويات الافضل للأداء التي توجد في المراكز التعليمية



<p>وهي:</p> <p>البرامج التدريبية</p> <p>خطة الاحتياجات التدريبية</p> <p>خطة التدريب السنوية والفرعية</p> <p>قائمة الحضور والمشاركين</p> <p>استبانات وتقارير التقييم.</p> <p>تحديد واختيار مركز تعليمي مقارن لاستحصل</p> <p>الموافقات الرسمية والتفاوض بشأن التزويد بالبيانات</p> <p>والمعلومات لإجراء دراسة مقارنة على سبيل المثال:</p> <p>تشخيص نقاط القوة وفرص التحسين في اداء البرنامج</p> <p>والعمليات ومعرفة الفجوة وإلغاء الأنشطة غير</p> <p>الضرورية والحد من الاجراءات الروتينية.</p> <p>قياس مدى تحقيق المعايير الاجتماعية للاهداف التي</p> <p>يريدھا المجتمع كتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية</p> <p>بجودة واقل كلفة.</p> <p>مقارنة التكاليف بالاستناد على جداول المصروفات</p> <p>النهائية.</p> <p>مقارنة عدد المنتسبين النموذجي مع العدد الفعلي</p> <p>وبيان مدى الالتزام بالهيكل الاداري او تحديد الحاجة</p> <p>لاستقطاب كوادر معينة.</p> <p>قياس الانجازات التي حققتها المركز التعليمي المقارن</p> <p>ومعرفة لماذا وكيف حققت النتائج المرجوة.</p> <p>اجراء تقييم وتقويم النتائج والتمكّن من التحسن</p> <p>لتعزيز مكانة الوحدة التعليمية والتدريبية.</p>				<p>الاخرى, وقد تتم</p> <p>المقارنة مع وحدات</p> <p>تعمل بنفس المجال</p> <p>ولديها عمليات</p> <p>مشابهة أو مجالات</p> <p>أخرى للخروج</p> <p>بمؤشرات نافعة, كما</p> <p>وتوجد المقارنة</p> <p>المرجعية التنافسية او</p> <p>المقارنة المرجعية في</p> <p>الأداء, ومقارنة</p> <p>المرجعية الوظيفية او</p> <p>المقارنة المرجعية</p> <p>للعملية.</p>
<p>الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين</p> <p>والوقوف على المقترحات المقدمة من قبلهم</p> <p>ومناقشتها والعمل بما يحسن العملية التعليمية</p> <p>والتدريبية لتحقيق الاهداف وأداء رسالة المركز</p> <p>وبجودة مقبولة.</p> <p>النظر من زاوية عملية بدل من الاجراء, او التفكير</p> <p>بطريقة عكسية, او استخدام اسلوب دمج عنصرين أو</p> <p>أكثر للحصول على الافكار في تطوير البرامج</p> <p>التدريبية.</p> <p>وفقاً ماورد في الرؤية والرسالة والاهداف</p> <p>الاستراتيجية لمركز التعليم المستمر, موائمة الافكار</p> <p>والمقترحات مع معايير ومبادئ الجودة لتصبح</p>	<p>مستمر</p>	<p>ادارة مركز</p> <p>التعليم</p> <p>المستمر</p>	<p>جميع العاملين</p>	<p>توظيف سليم</p> <p>ومدروس للمقترحات</p> <p>المقدمة ومعالجة نقاط</p> <p>الخلل وكيفية تطويره</p> <p>مع توافر وسائل</p> <p>مادية ومعنوية, لان</p> <p>هناك القدرة على</p> <p>الابداع في تنفيذ</p> <p>البرامج واداء العمل</p> <p>وفق قيم المركز</p> <p>المعلنة, بما يساهم في</p> <p>تفعيل حركة الابداع</p> <p>في مركز التعليم</p> <p>المستمر.</p>



المخرجات والنشاطات منسجمة مع مقتضيات المجتمع واهداف التنمية المستدامة, بمعنى تجنب اي ضرر من الممكن ان يؤثر على المجتمع في تقديم خدمات المركز.				
إصدار بروشورات او كتيبات او عمل فولدر تعريفى يوزع على المشاركين, ليتعرف المشاركون على انجازات المركز الهامة والنشاطات المتنوعة لخدمة المجتمع. طريقة التواصل مع المركز اكثر فعالية او بطريقة الالكترونية. مراعاة مشاركة المرشدين التربويين والاكاديميين بدورات متخصصة في الارشاد التربوي. افتتاح برنامج التدرسي من قبل شخصية بارزة مؤثرة. اجراء مذكرات التعاون والتفاهم مع المراكز الجامعية والمعنية في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك, والتوجه لعقد برامج في الاقاليم والمحافظات, والشراكة على مستويات الاقليمية والدولية, او التنسيق واستقدام الخبرات الخارجية. التدريب من موقع العمل, بمعنى امكانية القيام بالنشاطات واجراء البرامج التدريبية ممن لا يستطيع السفر او المشاركة خارج مكان عمله في المحافظات التي توجد فيها تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى وليس فقط في المركز . الاطلاع على المستجدات الخارجية ومحاولة أخذ ما يهم من طرائق جديدة لسير العملية والحصول على المعلومات عن طريق الربط بشبكة الكترونية تعنى بقضايا تدريبية والايفاء بمتطلبات المستفيدين التي تنفعهم في التدريس والبحث العلمي وادارة وتطوير العمل, مع مراجعة وتقييم جودة المخرجات وفق استمارة استبانة او قوائم فحص ورفع التوصيات إلى إدارة المركز من اجل تعزيز التعلم المستدام. استخدام ادوات الجودة المختلفة على سبيل المثال مخطط العلاقات, خرائط تدفق العمليات, 5 Why's, مخطط عظم السمكة, خريطة باريتو وغيرها من الادوات التي قد تتوافق مع ثقافة المركز التعليم المستمر, او استخدام معايير ISO 9001:2015 لتحسين الشامل في المركز.	سنوية	ادارة مركز التعليم المستمر  شراكات مع منظمات المجتمع المدني ومنظمات دولية	جميع العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية  المستفيدين من خارج تشكيلات الجامعة	ضمان تنفيذ الاعمال وربط اجراءات الجودة بالعمل داخل المركز, وتوافر قنوات اتصال فاعلة مع رؤساء الاقسام في الجامعة والمؤسسات التعليمية الاخرى, لدعم المبادرات والمساهمة في تحسين المفردات التدريبية التي تعزز التنمية المستدامة.

#### المصادر

١. المنظمة العالمية للارصاد, دليل تنفيذ ادارة الجودة للمرافق الوطنية للارصاد الجوية والهيدرولوجيا ومقدمي الخدمات ذوي الصلة الاخرين, طبعة (٢٠١٧).
٢. بدرخان, سوسن سعد الدين, (٢٠١٣), مدى تطبيق جامعة عمان الاهلية لمعايير النوعية وضمان الجودة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية, *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, مجلة البلقاء للبحوث والدراسات, المجلد ١٦, العدد ١, الصفحات ٥٩-٨٧.



٣. حسونة, محمد فخري, (٢٠٠٨), مدى تطبيق وتحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية, دراسة حالة جامعة بوليتكنيك فلسطين, اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان.
٤. عبد الرحمن, معالي عباس, (٢٠١٨), ادارة الجودة الشاملة الموجهة واثرها على الاداء المؤسسي, الدور المعدل للثقافة التنظيمية, دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم, اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال, كلية الدراسات العليا, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان.
٥. عبد الواحد, امال عبد الرحمن وقاسم, مروة شريف, (٢٠٢١), واقع البرامج والانشطة في مركز التطوير والتعليم المستمر لجامعة البصرة, مجلة الدراسات المستدامة, المجلد الثالث, العدد الرابع/ ملحق ٣, الصفحات ٤٩٩-٥٥٢.
٦. قنديل, يزن عزت, (٢٠١٥), اثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية, دراسة الاثر الوسيط للولاء التنظيمي, دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, كلية الاعمال, جامعة الشرق الاوسط, الاردن.
٧. مختار, عمر, (٢٠١٦), نظام ادارة الجودة, كيف تفهم وتطبق الايزو ٢٠١٥:٩٠٠١, جمهورية مصر العربية.

8. Websites / [www.mtu.edu.iq](http://www.mtu.edu.iq)

#### ملحق (١) خبراء محكمي الاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص العام والدقيق	موقع العمل
١.	أ.د. عبد الحكيم جميل شكري	احصاء والمعلوماتية	كلية العلوم السياحية/ الجامعة المستنصرية
٢.	أ.م.د. نداء صالح مهدي	ادارة اعمال/ ادارة الانتاج والعمليات	كلية التقنية الادارية _ بغداد/ الجامعة التقنية الوسطى
٣.	ر. مدربين فنيين اقدم وعد مرعي يحيى	بحوث عمليات/ احصاء وحاسبات	مركز التعليم المستمر/ الجامعة التقنية الوسطى





## ملحق (٢) استبانة

## القسم الاول: البيانات الشخصية

١. النوع الاجتماعي: ذكر ☐ انثى ☐
٢. العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ من ٥١ فأكثر ☐
٣. الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ اعزب ☐ اخرى ☐
٤. التحصيل الدراسي: دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐
٥. اللقب العلمي: استاذ ☐ استاذ مساعد ☐ مدرس ☐ مدرس مساعد ☐ اخرى ☐
٦. المنصب الوظيفي: عميد ☐ معاون عميد ☐ رئيس قسم ☐ مسؤول شعبة ☐ مسؤول وحدة ☐
- ☐ اخرى
٧. عدد سنوات الخدمة: اقل من ٥ سنوات ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ٢٠ سنة ☐ اكثر من ٢١ سنة ☐
٨. هل انت/ ت منتسب الى الجامعة التقنية الوسطى: نعم ☐ كلا ☐
٩. مكان العمل:

## القسم الثاني: مبادئ ادارة نظام الجودة السبعة

## المبدأ الاول: التركيز على المتدرب

ان النجاح يتحقق متى تم جذب المتدربين والحفاظ على ثقتهم وكذلك الاطراف الاخرى المعنية, فضلاً عن فهم الحاجات الحالية والمستقبلية للمتدرب وكذلك الاطراف الاخرى المساهمة في نجاح المركز.

ت	الفقرات	الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١.	تعمل إدارة المركز على إجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات						



					ومتطلبات المتدرب.
					٢. تركز إدارة المركز على المتدرب بوصفه محور رئيس للعملية التدريبية والتعليمية في المركز.
					٣. تأخذ إدارة المركز بمحمل الجد متابعة شكاوى المتدربين وتقديم الحلول لها.
					٤. يجرى ابلاغ المتدربين بالالتزامات المالية مع بداية الاجراءات.
					٥. تسمح ادارة المركز بالخروج عن الروتين من اجل تحسين خدمة المتدرب.

#### المبدأ الثاني: التحسين

يعد مطلب اساسي للمركز لأجل المحافظة على مستويات الأداء الحالية والاستجابة للظروف الداخلية والخارجية وكذلك خلق فرص جديدة.

ت	الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الفقرات						
٦.	تشكيل فريق عمل من الملاك التدريسي والفني لتنسيق البرامج والاستراتيجيات التي تحسن جودة الخدمة في المركز.					
٧.	تتبنى إدارة المركز متطلبات التحسين، المادية والبشرية على شكل خطة عمل.					
٨.	تحرص إدارة المركز على توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بالتحسين في المركز.					
٩.	تركز إدارة المركز على جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.					
١٠.	تسعى إدارة المركز في تعزيز التعاون مع المنظمات الاخرى والاطراف الخارجية وخلق فرص للتحسين.					
١١.	تحرص ادارة المركز دائماً على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر.					

#### المبدأ الثالث: اتخاذ القرارات المبنية على الادلة

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة التي ربما يشوبها بعض الشك، فهي غالباً ما تستند الى انواع ومصادر مختلفة فضلاً عن تأويل ربما يكون غير موضوعي، ومن الضرورة فهم الاسباب معتمدة (الحقائق، الادلة، تحليل البيانات) التي تقود للموضوعية والثقة في اتخاذ القرار.

ت	الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
---	-----------	-----------	------	-------	---------	--------------



الفقرات	بشدة			بشدة
١٢. تقوم ادارة المركز باتخاذ القرارات بناء على نظام معلومات خاص بها.				
١٣. تسمح ادارة المركز للعاملين بأستخدام نظام المعلومات عندما يحتاجونها.				
١٤. تتبنى ادارة المركز اللامركزية الادارية في اتخاذ القرارات بمشاركة مجالس الكليات ورؤساء الدوائر والاقسام والعاملين فيها بصنع القرارات.				
١٥. مراعاة القرار بشأن مشاركة عضو هيئة التدريس في الانشطة التدريبية التي تقام في المركز عند ترقيته.				

#### المبدأ الرابع: القيادة

ان خلق وحدة بين الهدف ومشاركة العاملين يَمَكِّن للمركز السير وفق الخطط والسياسات والمنهجيات ومصادر لتحقيق الاهداف.

ت	الفقرات	الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٦.	توجد قناعة لدى ادارة المركز بدعم عملية التحسين والتطوير والتغيير وغرس ثقافة الجودة في المركز.						
١٧.	تفوض ادارة المركز بعض الصلاحيات للعاملين وتشجيعهم وتوجيههم لأستخدامها بشكل فاعل.						
١٨.	تعتمد ادارة المركز اسلوب الادارة عن قرب (القيادة الجواله) وتفعيل الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين.						
١٩.	تقوم ادارة المركز بتطوير المعرفة والتدريب بشكل مستمر من اجل رفع مستوى الجودة.						
٢٠.	تحرص ادارة المركز على اختيار المختصين في تقديم الخدمات للحفاظ على مستوى الجودة.						
٢١.	تسعى ادارة المركز الى بناء سمعة بين المتدربين والمجتمع على انها تتميز بالجودة.						
٢٢.	توفير البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا التعليم.						

#### المبدأ الخامس: منهجية العمليات

حينما يتم فهم وادارة العمليات بترابط وتماسك ينتج نظام قوي يسهل التنبؤ بنتائجه وانجازه بفاعلية وكفاءة اكبر.

ت	الفقرات	الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
---	---------	-----------	-----------	------	-------	---------	--------------



٢٣.	يجري الغاء الانشطة غير الضرورية والحد من الاجراءات الروتينية في المركز.				
٢٤.	تقبل اعضاء الهيئة التدريسية والمتدربين التغييرات المستحدثة في نظم التعليم والتدريب.				
٢٥.	تهتم إدارة المركز على جودة التدريب والتركيز على المخرجات.				
٢٦.	تقوم إدارة المركز بمقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققته مراكز التعليم المستمر لجامعات الأخرى.				

**المبدأ السادس: مشاركة العاملين**

يعد مشاركة العاملين من كل المستويات واحترامهم كأفراد ضروري, لأدارة المركز بفاعلية وكفاءة, وكذلك تسهيل مشاركة العاملين وتعزيز المنافسة في تحقيق اهداف الجودة للمركز.

ت	الفقرات	الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٧.	تحرص ادارة المركز على العمل الجماعي التشاركي من خلال فرق العمل لإنجاز الاهداف.						
٢٨.	تشجع ادارة المركز العاملين على المبادرات الابداعية من خلال المشاركة في جلسات معينة لأجل توليد الافكار الجديدة.						
٢٩.	الايخذ برأي العاملين في مختلف المستويات الادارية والملاحظات من شأنها ان تحسن جودة الخدمة المقدمة.						

**المبدأ السابع: ادارة العلاقات**

تساعد الاطراف المعنية التأثير في تحسين الاداء, فالمركز يحقق النجاح حينما يدير علاقاته مع كل الاطراف المعنية وكذلك هناك اهمية خاصة لأدارة العلاقات مع الموردين وشبكات الشركاء.

ت	الفقرات	الاستجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٠.	تفعيل دور المتدرب في نشاطات خدمة المجتمع.						
٣١.	تشجع ادارة المركز على اقامة نشاطات بمشاركة المجتمع المحلي او المجتمع الدولي.						
٣٢.	تعظيم موارد المركز من خلال تسهيل ممارسات المتدربين للانشطة العلمية المختلفة في المركز.						



					٣٣. تنسق ادارة المركز مع قطاعات الاعمال المختلفة لأتاحة الفرصة بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها.
					٣٤. تحقق ادارة المركز اسلوب العلاقات والتواصل مع المستفيدين.

مقترحات اضافية لدعم عمل المركز