



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

الباحثة زهراء عباس علي حسين أ.د. محمد علي موسى  
أ.م. سهى نعمان رشيد  
مركز التعليم المستمر  
الكلية التقنية الادارية-بغداد  
جامعة التقنية الوسطى

### المستخلاص:

تهدف الدراسة الى قياس مبادئ إدارة نظام الجودة في مركز التعليم المستمر من وجهة نظر منتسبي الجامعة التقنية الوسطى، إذ ان التقويم 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 أداةً لتحليل استجابة العينة التي بلغت (١٧٢) فرداً، وتثبتت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحساب الموثوقية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الاهمية النسبية، بالاعتماد على SPSS v.25، وتوصلت نتائج الدراسة بوجود درجة تراوح بين مرتفع متواضع 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 المتدربي، اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

### 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 الأخيرة للدخول في التصنيفات العالمية لجودة الجامعات، إذ تعد التصنيفات العالمية من أبرز المؤشرات التي تفسر مدى تطور تلك المؤسسات التعليمية والحصول على مرتب متقدم، 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 الأخرى، جودة طرائق التدريس والتدريب، وغيرها من العوامل الهمة 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 بماماهية مستوى مبادئ إدارة الجودة التي حدتها المعاشرة 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.

وستعرض هذه الدراسة الاهمية الذي تحدثها مبادئ إدارة الجودة والاجراءات التي يمكن تطبيقها، مما تحسن من اداء مركز التعليم المستمر والارتقاء الى مستوى مرغوب فيه بخطي العقبات ومواكبة المستجدات.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاساليب الاحصائية منها الصدق والثبات، والاواسط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الاهمية النسبية، والاجابة على اسئللة 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 الانشطة والخدمات المقدمة.

اما ابرز التوصيات، فقد تمت بدراسة الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة، بما يساهم في تحقيق جودة العملية التعليمية ومبادئها الأساسية في التركيز على المتدربين، والتعرف على شكلوى ومعيقات الاداء.

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

#### **المبحث الاول/ منهجة الدراسة وبعض دراسات سابقة**

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

#### **اولاً: مشكلة الدراسة**

تشهد مراكز التعليم المستمر تحولاً جذرياً في اساليب التدريب وانماط التعليم ولواجهة 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 لإدارة الجودة الشاملة.

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

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

#### **ثانياً: اهمية الدراسة**

تنجس 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 المعاشرة مستقبلاً.
٢. يشكل موضوع ادارة الجودة اهتمام رسمي من قبل المؤسسات الحكومية فضلاً عن اعتباره مؤشراً رئيساً للتنمية المستدامة، لأن يضمن لمركز التعليم المستمر الحد الادنى لتوفير الجودة في تقديم الانشطة والبرامج التدريبية والتعليمية.
٣. تشخيص المشكلات التي تعيق عمل المركز والتمكن من حلها بالطرق العلمية، وتحقيق قيمة في تقديم الخدمات لاسباباً 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 الأولى:** 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 الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات المنتسبين في الجامعة التقنية الوسطى.

**سادساً: مجتمع وعينة الدراسة**

تكون مجتمع البحث من جميع المنتسبين في الجامعة التقنية الوسطى وتشكلاتها 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**

الترتيب	اسم التشكيل	عدد المستجيبين	الترتيب	اسم التشكيل	عدد المستجيبين	الترتيب	اسم التشكيل	عدد المستجيبين
١	ديوان الجامعة التقنية الوسطى	٣	١٠	معهد الفنون التطبيقية	٨	٢	الكلية التقنية الهندسية- بغداد	٤
٢	الكلية التقنية الهندسية- بغداد	٤	١١	معهد الادارة التقني	١	٣	الكلية التقنية الادارية- بغداد	١٢
٣	الكلية التقنية الادارية- بغداد	١٤	١٢	معهد التقني الانبار	١	٤	كلية التقنيات الصحية والطبية- بغداد	٢٦
٤	كلية التقنيات الصحية والطبية- بغداد	١٩	١٣	معهد التقني الكوت	٢٦	٥	الكلية التقنية الهندسية الكهربائية	١
٥	الكلية التقنية الهندسية الكهربائية	٥	١٤	المعهد التقني الصويرة	١	٦	كلية الفنون التطبيقية	١٢
٦	كلية الفنون التطبيقية	٢	١٥	المعهد الطبي التقني المنصور	١٢	٧	المعهد الطبي التقني- بغداد	١١
٧	المعهد الطبي التقني- بغداد	١٧	١٦	معهد اعداد المدربين التقنيين	١٦	٨	معهد تكنولوجيا- بغداد	٢٧
٨	معهد تكنولوجيا- بغداد	٣	١٧	المعهد التقني بعقوبة	٢٧	٩	معهد الادارة الرصافة	٥
<b>المجموع</b>								
<b>١٧٢</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 بال مقابل 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 الاطاريين الجامعية والمجلات والمقالات العلمية، أما على الجانب العملي للدراسة فقد تم استخدام أدوات احصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الاهمية النسبية، بالإضافة إلى البرنامج الاحصائي SPSS Statistics 25 وبرنامج جداول البيانات Microsoft Excel، أما الاداة الرئيسية للدراسة اعتمدت إستبانة مُنظمة بعد اجراء مایلز من تعديلات في ضوء المقترفات القيمة والموضحة في ملحق (١)، لقياس موقف المسح وفق مقياس Likert الخماسي بمسافة تتراوح من (١=لاتفق بشدة) إلى (٥=اتفق 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 المعايصة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015 موضحة بالجدول (٢) الذي يمثل محاور الاستبانة والمصادر المعتمدة.

**الجدول (٢) محاور استبانة الدراسة والمصادر المعتمدة**

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

**ثامناً: ثبات الاستبانة**

تم التحقق من ثبات الاستبانة بطرقين وكما يأتي:

١. طريقة Cronbach's Alpha: بلغت قيمة معامل ثبات الفاکرونباخ لمجمل فقرات الاستبانة المُعبر عن مبادئ الجودة السبعة (٠,٩٥٩) وهي أكثر من (٠,٧٠٠) ليؤشر وجود ثبات مرتفع للاستبانة وتحطي 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) لتقدير معامل الاتساق الداخلي.

**المحور الثاني:** بعض دراسات سابقة

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



ن	عنوان الدراسة	الباحث والسنة	العينة والمجتمع	اهم الاهداف	اهم النتائج
٣	التعرف إلى مدى تطبيق معايير النوعية معابر الأهلية وضمان الجودة في جامعة عمان الأهلية جاءت بدرجة الأهلية بالأردن.	بدرخان, ٢٠١٣	مدى تطبيق جامعة عمان الأهلية معايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان وضمان الجودة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية	التعرف إلى مدى تطبيق معايير النوعية وضمان جودة في جامعة عمان واعتمدت الكليات الإنسانية والعلمية، المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة على وفق مقياس Likert الخمسي.	بلغت عينة الدراسة (١١٠) عضو هيئة تدريس في جامعة عمان الأهلية العاملين في مرتفعة.
٤	بيان تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوطني للولاية التنظيمية على ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان	قديل, ٢٠١٥	بيان تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البيئة والمجتمع والمنهج والأداء	بلغت عينة الدراسة (١٣١) فرداً من الإداريين العليا والعاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة والتي حصلت على شهادة الاعتماد الدولية والتير البالغ عدها (٨) مستشفيات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة على وفق مقياس Likert الخمسي.	نتائج الدراسة إيجابية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ تبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة احصائية للولاية التنظيمية لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة احصائية لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
٥	عبد الرحمن, ٢٠١٨	إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية	العرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي بولاية خرطوم والأداء المؤسسي تأثير إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسة ومعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة 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 الخمسي.	وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي.

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد على المصادر الواردة في الجدول.



## المبحث الثاني/ الاطار النظري

## اولاً: 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 مكنتها من بناء استراتيجيات تنتهي أسلوب إداري حديث وعملت على تحسين هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها (عبد الرحمن, ٢٠١٨: ٣٠). ووفقاً لـ(هيجان, ١٩٩٤) فإن مصطلح ادارة الجودة الشاملة يعني:

• "الادارة التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

• الجودة: الوفاء بمتطلبات واحتياجات المستفيد او الزبون بل وتجاوزها.

• الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في اي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما اذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات او المنتجات المقدمة له" (قديل, ٢٠١٥: ١٦).

## ثانياً: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ان 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 وغايتها، 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 واسنفيانها (المنظمة العالمية للأرصاد, ٢٠١٧: ٢٠).

ولقد تباينت رؤى الكتاب والباحثين في تحديد مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة وتمثلت بالخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيد (الزبون)، التحسين المستمر والتميز، التركيز على العمليات، التعليم والتدريب، المشاركة وتقويض الصلاحية (عبد الرحمن, ٢٠١٨: ٥٢-٥١). ووفق المواصفة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015 وردت مبادئ رئيسية لإدارة الجودة يمكن بيانها كما يأتي:

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

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

٣- اتخاذ القرارات المبنية على الادلة: تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقّدة 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 (مختر, 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 المركز السير وفق الخطط والسياسات والمنهجيات والمصادر لتحقيق الاهداف (مختر, ٢٠١٦: ١٢-١٣). أما في التعليم المستمر فان 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- منهجة العمليات: حينما يتم فهم ادارة العمليات بترتبط وتماسك ينتج نظام قوي يسهل التنفيذ بنتائجها وانجازه بفاعلية وكفاءة اكبر (مختر, ٢٠١٦: ١٢-١٣). ويعني مبدأ منهجة العمليات في التعليم المستمر، استخدام طرائق واساليب متعددة لتنفيذ خطة الاستراتيجية للمركز وتحقيق جودة المخرجات التعليم والتغيرات 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 اهداف الجودة للمركز (مختار، ٢٠١٦: ١٢-١٣). وتعني مبدأ مشاركة العاملين في التعليم المستمر، الاهتمام بمقترنات وأراء العاملين في مختلف المستويات الإدارية من خلال فرق العمل ولجان مشتركة التي من شأنها ان تحسن النتائج التنظيمية.
- ٧- **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 التربوية المتخصصة وتلبية احتياجات الكوادر الاكademie والادارية. والشكل (١) يوضح المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة وفق المعايير الدولية لنظام ادارة الجودة ISO 9001:2015.



شكل (١) مبادئ ادارة الجودة السبعة

المصدر: مختار، عمر، ٢٠١٦، نظام ادارة الجودة، كيف تفهم وتطبق الايزو ٩٠٠١:٢٠١٥، 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 بقاء البحث والدراسات التي تمكنتهم من تطوير خبرات المشاركين.
٢. ورش العمل؛ وتتم باجتماع عدد من المتدربين لكسب افكار ومهارات حديثة لإنجاز الاعمال وحسب نوع الموضوع المقام.
٣. المناوشات والمحاضرات، ويتم فيها تقديم محاضرة بواسطة شخص مؤهل على عدد من المشاركين إذ تكون لديهم رغبات متشابهة لأجل الحصول على المعلومات والحداثة التي تطرأ في مؤسسة العاملين.

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

بعد مركز التعليم المستمر من أوائل بيوت الخبرة المحلية في العراق، إذ تأسس عام ١٩٧٩ كمشروع مشترك بين حكومة جمهورية العراق ومنظمة اليونسكو، وقد شارك الخبراء المحليون مع الخبراء 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 إلى حاجات المتدربين الفعلية من منتسبي الجامعة التقنية الوسطى في التخصصات (الطبية - الهندسية - الإدارية - تقنية المعلومات - اللغات - الفنون التطبيقية - الزراعية - التربية والتعليمية والعامة)، وتوسعت بعد ذلك خدماته التدريبية لتشمل قطاعات تعليمية وتدريبية مختلفة داخل العراق.

للمؤتمر عدّة أهداف يسعى إلى تحقيقها منها سعيه الحثيث لتطوير الموارد البشرية والارتقاء بأدائها إلى المستوى الأمثل والذي يمكنها من التعامل مع معرفة المجتمع، ويهتم في هذا المجال بتحسين طرائق تفكير المستفيدين من خدماته بالشكل الذي يمكنهم من التعامل إيجابياً مع البيانات التي يملكون بها والمتغيرات التي تحصل عالمياً. وبوضع المركز خبراته في خدمة المجتمع من خلال استعداده التام في تصميم البرامج التدريبية التي تطليها المؤسسات التدريبية والتعليمية في العالم، وخارجه مع التركيز على تطوير الاداء.

وللمركز رؤية تتمثل "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 الأداء.
    - ث- تقييم تدريبات وخبرات متقدمة ومصدقة لتلبية احتياجات السوق.
  ٢. تطوير برامجنا الوظيفية والقيادية لتحقيق الاستدامة.

وفيما يخص بقيم المركز شملت:

١. المصداقية: احترام الاخلاق والاعراف والقوانين، والقاليد 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 تدريبيّة بطريقة شفافة وبدون تمييز.  
اما الاهداف الاستراتيجية للمركز تضمنت:

اما الاهداف الاسرائيلية لمصر فنصمت:  
الانقسام والخذلان الذي يعيشه الشعب المصري

١. الارتفاع بالخدمة السريرية المتميزة وريادة الله ببرامج المرض.
  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 المسئولة في كليات ومعاهد الجامعة التقنية كافة.

٦. السعي لخدمة المجتمع المحلي والبيئة التي تتوارد فيها تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى في المجالات التقنية كافة.

٧. إقامة علاقات تبادلية مع البيئة المحيطة بما يحقق الشراكة في مجال التدريب بمختلف الاختصاصات.

٨. توسيع رقعة انتشارنا اقليمياً ودولياً ومد جسور التعاون

المبحث الثالث / النتائج

أولاً: 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

		خصائص افراد العينة	
		نوع الاجتماعي	النوع الاجتماعي
٦١,٠		ذكر	
٣٩,٠		انثى	
المجموع			
١٠٥		من ٢٠ الى ٣٠ سنة	العمر
٦٧		من ٣١ الى ٤٠ سنة	
١٧٢		من ٤١ الى ٥٠ سنة	
٥٦		٥١ فأكثر	
٦٩			
١٧٢			
المجموع			
١٤٤		متزوج	الحالة الاجتماعية
١٩		اعزب	
٩		آخر	
١٧٢			
٨٨		دكتوراه	التحصيل الدراسي
٥٤		ماجستير	
١		دبلوم عالي	
٢٢		بكالوريوس	
٧		دبلوم	
١٧٢			
١٣		أستاذ	اللقب العلمي
٤٥		أستاذ مساعد	
٥٥		مدرس	
٣٢		مدرس مساعد	
٢٧		آخر	
١٧٢			
١٧		عميد	المنصب الوظيفي
٢٠		معاون عميد	
٥٥		رئيس قسم	
٢٦		مسؤول شعبة	
١٣		مسؤول وحدة	
٤١		آخر	
١٧٢			
١٣		اقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخدمة
١٤		من ٦ الى ١٠ سنوات	
٧٢		من ١١ الى ٢٠ سنة	
٧٣		أكثر من ٢١ سنة	
١٧٢			

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 إلى 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 أعلى نسبة بين المستجيبين المتزوجين بلغت (٨٤٪) يعزى ذلك إلى الاستقرار واستمرار الحياة بصورة طبيعية لأفراد عينة الدراسة.
- ٤. التحصيل الدراسي واللقب العلمي:** أن معظم افراد العينة المستجيبين من حملة درجة الدكتوراه وبنسبة (٥١,٢٪) تلتها درجة الماجستير وبنسبة (٤,٣١٪)، فضلاً عن اللقب العلمي فشكلت أعلى نسبة من هم بلقب 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 أعلى نسبة وببلغت (٣٢,٠٪) تلتها فئة أخرى من هم اداريين، او فنيين وبنسبة (٢٣,٨٪)، فضلاً عن فترة خدمتهم فشكلت من هم فئة (اكثر من ٢١ سنة) أعلى نسبة بلغت (٤٢,٤٪) تلتها فئة (من ١١ إلى 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 قووة 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	١,٨	لا اتفق تماماً	منخفض جداً
الثانية	٢,٦	لا اتفق	منخفض
الثالثة	٣,٤	محايد	معتدل
الرابعة	٤,٢	اتفق	مرتفع
الخامسة	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) إلى نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات عينة الدراسة عن مبدأ التركيز على المتدرب، إذ حفقت الفقرة (٤) "يجري 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 وتقدم 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 انفتقت النتيجة مع دراسة (قدليل ٢٠١٥) التي نوصلت 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

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



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.

ويوضح جدول (٧) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ التحسين، إذ حققت الفقرة (٦) "تشكيل فريق عمل من الملاك التدريسي والفنى 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 ادارة 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 (٠,٧٧٧)، 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 (٤٣٪٠٨٠٪) 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

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

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 "مراجعة القرار بشأن مشاركة عضو هيئة التدريس في الانشطة التدريبية التي تقام في المركز عند ترقيته" ترتبي الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٦٦٩) على التوالي وبلغت تلك الفقرتين مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية(٠,٧٨٢)، في حين حصلت الفقرة (١٤) "تبني ادارة المركز الامركزية الادارية في اتخاذ القرارات بمشاركة مجالس الكليات ورؤساء الدوائر والاقسام والعامليين 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 ومراجعة المشاركه اعضاء الهيئة التدريسية في الانشطة التدريبية وبدرجة مرتفعة.

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



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

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

ويوضح جدول (٩) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ القيادة، إذ حققت الفقرة (٢٠) "تحرص ادارة المركز على اختيار المختصين في تقديم الخدمات للحفاظ على مستوى الجودة" الترتيب الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,١٣) وانحراف معياري (٦٩٧)، وبلغت مستوى مرتفع من الاهمية النسبية(٨٢٦)، وجاءت الفقرة (١٨) "تعتمد ادارة المركز اسلوب الادارة عن قرب (القيادة الجوالة) وتفعيل الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمروءوسين" في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٨٤) وانحراف معياري (٦٧٣) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٧٦٨)، وحققت اجمالي فقرات مبدأ القيادة بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠١٨) وانحراف معياري (٥,٥٥) ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الاهمية النسبية (٨٠٣٦)، الذي يفسر انفاق (٣٧٪) على محتوى فقرات القيادة في اجابات عينة الدراسة، كما اتفقت النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٨) التي سجلت الترتيب المماثل الرابع لمبدأ القيادة والتزام الادارة العليا بالجودة الشاملة من وجهة نظر واهتمام عينة الدراسة، كما وأختلفت مع دراسة (قنديل، ٢٠١٥) بشأن حرص ادارة المركز على اختيار المختصين في تقديم الخدمات للحفاظ على مستوى الجودة، إذ جاءت في المرتبة الاخيرة وبدرجة مرتفعة.

جدول (٩) تحليل آراء عينة الدراسة عن فقرات القيادة

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

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

ويشير جدول (١٠) الى نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ منهجة العمليات، إذ حققت الفقرتين (٢٤) و(٢٥) "تقبل اعضاء الهيئة التدريسية والمتدربين التغيرات المستحدثة في نظم التعليم والتدريب" و "تهتم ادارة المركز على جودة التدريب والتركيز على المخرجات" ترتيباً الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠٨)



وانحراف معياري (٦١٢، ٠، ٦٩٣) على التوالي وبلغت تلك الفقرتين مستوى مرتفع من الاهمية النسبية (٨١٦، ٠)، وجاءت الفقرة (٢٦) "تقوم إدارة المركز بمقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققته مراكز التعليم المستمر الجامعات الأخرى" في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٨٨، ٣، ٨٨) وانحراف معياري (٦٨٣، ٠) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٧٧٦، ٠، ٧٧٦)، وحققت اجمالي فقرات مبدأ منهجة العمليات بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٥٤٦، ٠، ٩٩٢) وانحراف معياري (٩٩٢، ٣، ٩٩٢) على محتوى فقرات منهجة العمليات لعينة الدراسة، كما اتفقت النتيجة مع دراسة (بدرخان، ٢٠١٣) التي اظهرت ان مستوى التطبيق مرتفع بشأن تقبل المستفيدين للتغييرات 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 منهجة العمليات

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

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

ويوضح جدول (١١) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ مشاركة العاملين، إذ حققت الفقرة (٢٧) "تحرص ادارة المركز على العمل الجماعي التشاركي من خلال فرق العمل لإنجاز الاهداف" الترتيب الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤،٠٩) وانحراف معياري (٦٦، ٠) وبلغت مستوى مرتفع من الاهمية النسبية (٨١٨، ٠)، وجاءت الفقرة (٢٩) "الأخذ برأي العاملين في مختلف المستويات الادارية والملحوظات من شأنها ان تحسن جودة الخدمة المقدمة" في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣،٩٨) وانحراف معياري (٦٧٩، ٠) وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٧٩٦، ٠)، وحققت اجمالي فقرات مبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٥٧٨، ٤، ٠) وانحراف معياري (٥٧٨، ٤، ٠) ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الاهمية النسبية (٤٦، ٨٠، ٠)، الذي يفسر اتفاق (٤٦، ٨٠، ٠٪) 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

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

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



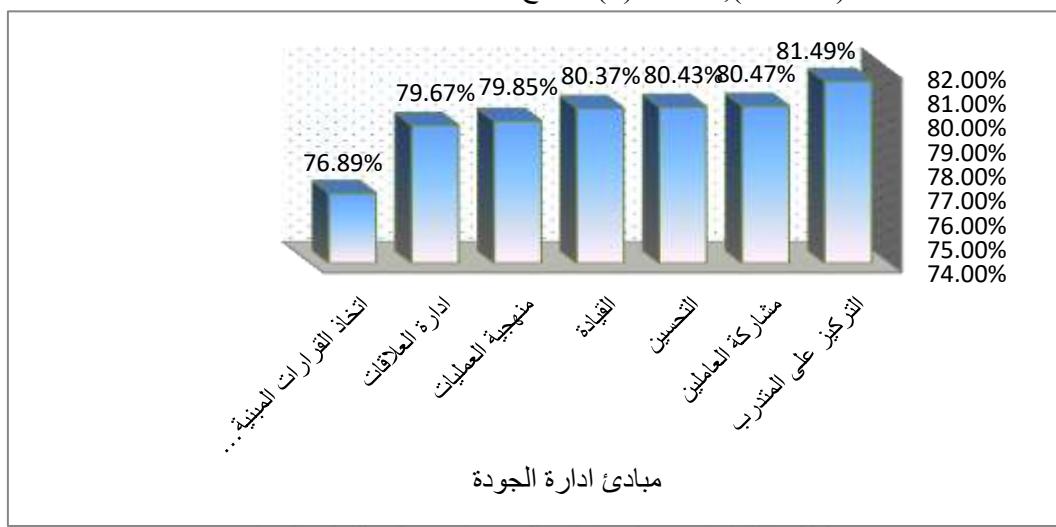
ويشير جدول (١٢) نتائج التحليل الوصفي لمستوى إجابات افراد العينة عن مبدأ ادارة العلاقات، إذ حققت الفقرة (٣٠) "تفعيل دور المتدرب في نشاطات خدمة المجتمع" الترتيب الاول بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٤,٠٤) وانحراف معياري (٦٩٥,٠)، وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٨٠٨,٠)، وجاءت الفقرة (٣٤) "تحقق ادارة المركز اسلوب العلاقات والتواصل مع المستفيددين" في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٣,٩١) وانحراف معياري (٦٦,٠)، وبلغت مستوى مرتفع متوسط من الاهمية النسبية (٧٨٢,٠)، وحققت اجمالي فقرات مبدأ ادارة العلاقات بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (٩٨٣,٣) وانحراف معياري (٥٢٠,٠)، ومستوى مرتفع متوسط من مؤشر الاهمية النسبية (٧٩٦٧,٠) الذي يفسر اتفاق (٦٧,٧٩٪) 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 المستفيددين التي جاءت بدرجة متوسطة.

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

مؤشر الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
٠.٨٠٨	٠.٦٩٥	٤.٠٤	تفعيل دور المتدرب في نشاطات خدمة المجتمع.
٠.٨٠٦	٠.٧٠٤	٤.٠٣	تشجيع ادارة المركز على اقامة نشاطات بمشاركة المجتمع المحلي او المجتمع الدولي.
٠.٧٩٤	٠.٦١٦	٣.٩٧	تعظيم موارد المركز من خلال تسهيل ممارسات المتدربين للأنشطة العلمية المختلفة في المركز.
٠.٧٩٤	٠.٦٣٥	٣.٩٧	تنسيق ادارة المركز مع قطاعات الاعمال المختلفة لاتاحة الفرصة بالتدريب على التقنيات المتوفرة لديها.
٠.٧٨٢	٠.٦٦	٣.٩١	تحقق ادارة المركز اسلوب العلاقات والتواصل مع المستفيددين.
٠.٧٩٦٧٤	٠.٥٢٠٢	٣.٩٨٣٧	ادارة العلاقات

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 (٤٩,٤٪)، بينما حصل مبدأ مشاركة العاملين على الترتيب الثاني بأهمية نسبية (٤٧,٨٪)، وجاء مبدأ التحسين في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٤٣,٤٪)، وحصل مبدأ القيادة على الترتيب الرابع بأهمية نسبية (٣٧,٣٪)، وجاء مبدأ منهجية العمليات في الترتيب الخامس بأهمية نسبية (٨٥,٧٪)، وحصل مبدأ ادارة العلاقات على الترتيب السادس بأهمية نسبية (٦٧,٧٪)، وجاء مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الادلة في الترتيب السابع والأخير بأهمية نسبية (٨٩,٧٪)، 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 "لاتوجد 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:

١. يركز مركز التعليم المستمر على المتدرب بوصفه محور رئيس للعملية التدريبية والتعليمية، فيتم ابلاغ المتدربين بالمتطلبات والتعليمات الخاصة مع بداية الاجراءات ووفق الخطة الموضوعة، وهذا ما اشرت اليه مخرجات الدراسة في حصول مبدأ التركيز على المتدرب على المرتبة الاولى.
٢. فلة اداء دراسات مسحية للتعرف عن الاحتياجات التدريبية، او متابعة شكاوى المتدربين والمساهمة في تقديم الحلول، قد يكون قصور في دراسة الواقع الفعلي وبشكل نقصيلي، او ضعف التنسيق حول تحديد الاحتياجات التدريبية، والخطط والسياسات غير واضحة بهذا الصدد.
٣. 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.
٤. الجانب المالي لا يكفي عند تطبيق النشاطات والبرامج ذات صلة بالتحسين في المركز، وكذلك استكمال المتطلبات المادية والبشرية في خطة عمل.
٥. يتخاذ 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 والتربوية ذات علاقة، والمطبوعات والمنشورات وغيرها.
٦. يوجد في مركز التعليم المستمر ظاهرة الادارة الامرکزية، واتخاذ القرارات في عملية التنظيم الاداري تتم بمشاركة العاملين، لكن قد تصطدم احياناً مع وجود الانظمة والتعليمات الجامعية، لاسيما ان مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الادلة جاءت في المحصلة الاخيرة.
٧. يسعى مركز التعليم المستمر الى بناء سمعة بين المتدربين والمجتمع، فيحرص على اختيار مدربين مختصين في تقديم الخدمات للمحافظة على مستوى الجودة.
٨. بالرغم من وجود قيادة جوالة في مركز التعليم المستمر تسمح لاراء العاملين وتشجع تطلعاتهم المهنية، الى انه يحتاج اعادة تأهيل البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا التعليم وانظمة المعلومات والاتصالات، وقلة موارد بيئة العمل والكادر المختبri.
٩. 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 ترتكز على جودة مخرجات التدريب، مما يفسر وجود قيمة لاكتساب الخبرات والتعلم كل ما هو جديد.
١٠. 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 حققه مراكز التعليم المستمر لجامعات الأخرى.
١١. تشجع ادارة المركز المبادرات الابداعية من خلال العمل الجماعي/ الشاركي لأجل توليد الافكار وحسب ما تقتضيه حاجة المركز الذي يفيد مسار العمل وتحسين الاداء، مع الاشارة الى ان المبالغ المخصصة غير كافية لدعم مقترنات العاملين، او قد تكون بعض المقترنات 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، لاتاحة الفرصة بالتدريب على التقنيات المتوافرة في المركز لخدمة المجتمع المحلي والبيئة التي تتوارد 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**

الاجراءات والأنشطة	التوقيت الزمني	الجهة المسئولة	الفئة المستهدفة	التصنيف
<p>استحداث استماراة الاحتياجات التدريبية وتعديمهها على تشكيلات الجامعة كافة ليتسنى للجميع المساهمة بموضوعة البحث.</p> <p>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".</p> <p><b>ملاحظة:</b> تصف الاحتياجات التدريبية الظروف الفعلية المتعلقة بدور الأفراد في أداء المؤسسة، أما الاحتياجات التطويرية تتعلق بنمو وفاعلية الفرد في المؤسسة.</p> <p>وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية على سبيل المثال: الملاحظة المباشرة</p> <p>اجراء مقابلات ولقاءات مع الجمهور المستهدف.</p> <p>البحوث والدراسات الميدانية والتقارير والسجلات.</p> <p>صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية مرغوبة، مع مراعاة توثيق المتطلبات والتوقعات في سجلات رسمية.</p> <p>تحليل الوضع التنظيمي الفعلي واجراء زيادة عدد الدورات التدريبية النوعية التخصصية بما يتناسب مع الاعداد المتزايدة من المنتسبين وتطوير الملاكات من المتعينين الجدد ومناقشة الطارق العلمية للتدريس، او اجراء دورات تتعلق بالأمور الإدارية وكيفية إنجاز المعاملات التي تساند الجانب العلمي.</p>	فصلية	<p>مركز التعليم المستمر</p> <p>التعاون مع باحثين متخصصين من تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى</p> <p>أعضاء هيئة التدريس الاداريين الفنيين</p> <p>موظفي الاستقبال والاستعلام</p>	<p>الخريجين وطلبة الدراسات العليا</p> <p>الاداريين</p>	<p>دراسة الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة، بما يساهم في تحقيق جودة العملية التعليمية ومبنها التركيز على المتدربين، والتعرف على شكاوى ومعيقات الاداء.</p>
<p>مراجعة المعلومات حول التقديرات المستقبلية لاعداد الموازنة المالية عند تصميم البرامج التدريبية بشكل يتوافق مع الخطة الاستراتيجية واهداف مركز التعليم المستمر.</p> <p>اجراء مقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية عند تقييم البرنامج التدريبي.</p> <p>تخصيص ميزانية وافية لتدريب الكوادر الادارية والتدريسية.</p> <p>البحث عن مصادر التمويل على سبيل المثال: تحقيق مردودات مالية رمزية عن طريق استثمار الخبرات والمؤهلات المختصة في اللغة الانجليزية لغرض</p>	سنوية	<p>الجامعة التقنية الوسطى</p> <p>والجهات ذات العلاقة بالتمويل</p>	مركز التعليم المستمر	<p>تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ النشاطات والمبادرات التطويرية والبرامج المتعلقة بالتحسين في مركز التعليم المستمر، وكذلك استكمال متطلبات التحسين المادية والبشرية في خطة عمل.</p>



ترجمة البحوث وتنقيحها لغويًا لتجنب لجوء بعض الباحثين الى مكاتب الترجمة الخارجية وهدر الاموال، فضلا عن تقديم الاستشارة والمساعدة في نشر العلمي.				
<p>الاطلاع على اللوائح الادارية، التعليميات، القوانين والتعليمات لتنفيذ القوانين.</p> <p>تقديم لإدارة المركز البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.</p> <p>مراجعة توافق القرار عند اتخاذه مع الاهداف والمنظومة الادارية في الجامعة الوسطى.</p> <p>دعم وتقديم بدائل مفترضة للجهات العليا على سبيل المثال تحديث استماره تقييم الاداء ووضع وزن أعلى بشأن مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية في الانشطة التدريبية التي تقام في المركز.</p> <p>اجراء دورات مجانية إلزامية ذات علاقة بالترقية كل حسب اختصاصه، اسوة بباقي المؤسسات في القطاع العام.</p>	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.
<p>تطبيق هيكل تنظيمي من يحاكي الجديد، وتحديد المهام والواجبات للوحدات التنظيمية وتوزيع موظفي المركز عليها استناداً الى تحليل ضغوط العمل وتحليل الكفايات.</p> <p>إمكانية 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، أماكن للتدخين، تنفيذ أعمال الرصف والتشجير وأماكن وقوف السيارات.</p> <p>ممكن الاستدلال بمواصفة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001:2018.</p> <p>توفير المعينات التدريبية الحديثة، ومختبرات مجهزة بالادوات العلمية ووسائل التعليم الرقمية التي تضمن فاعلية التعليم والتدريب من فرص تبادل الحوار وتفاعل المشاركون.</p> <p>كلمة ادارة المركز على الموقع الرسمي، مع امكانية توافر المادة التدريبية عبر الموقع الالكتروني.</p>	٦ شهور	المجلس التنفيذي بالتعاون مع دائرة البحث والتطوير او جهات خارجية	مركز التعليم المستمر	تحديث البنية التحتية على ضوء الاحتياجات الفعلية، وتعزيز انتاجيتها عن طريق تحسين سير الخطط المعتمدة، وربط المسارات التدريبية بالوظيفة، ودخول تقنيات جديدة في عملية التدريب.
<p>وفقاً لمخرجات الدراسة الحالية، حصول مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الادلة في المرتبة الأخيرة 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 التقويم وتوثيق البرنامج، مع وجود نماذج أساسية مرافقة</p>	سنوية	مركز التعليم المستمر	مراكز التعليمية والتربوية التابع لمؤسسات أخرى	اعتماد برنامج المقارنة المرجعية اي قياس الخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي توجد في المراكز التعليمية



<p>وهي:          البرامج التدريبي          خطة الاحتياجات التدريبية          خطة التدريب السنوية والفرعية          قائمة الحضور والمشاركين          استبيانات وتقارير التقييم.</p> <p>تحديد واختيار مركز تعليمي مقارن لاستحصل          الموافقات الرسمية والتفاوض بشأن التزويد بالبيانات          والمعلومات لإجراء دراسة مقارنة على سبيل المثال:          تشخيص نقاط القوة وفرص التحسين في اداء البرنامج          والعمليات ومعرفة الفجوة وإلغاء الانشطة غير          الضرورية والحد من الاجراءات الروتينية.</p> <p>قياس مدى تحقيق المعايير الاجتماعية للأهداف التي          يريدها المجتمع كتقديم الخدمات التعليمية والتربوية          بجودة واقل كلفة.</p> <p>مقارنة التكاليف بالاستناد على جداول المصروفات          النهائية.</p> <p>مقارنة عدد المنتسبين النموذجي مع العدد الفعلي          وبيان مدى الالتزام بالهيكل الاداري او تحديد الحاجة          لاستقطاب كوادر معينة.</p> <p>قياس الانجازات التي حققتها المركز التعليمي المقارن          ومعرفة لماذا وكيف حققت النتائج المرجوة.</p> <p>اجراء تقييم وتقويم النتائج والتعمق من التحسن          لتعزيز مكانة الوحدة التعليمية والتربوية.</p>	<p>الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين          والوقوف على المقتراحات المقدمة من قبلهم          ومناقشتها والعمل بما يحسن العملية التعليمية          والتربوية لتحقيق الاهداف وأداء رسالة المركز          وبجودة مقبولة.</p> <p>النظر من زاوية عملية بدل من الاجراء، او التفكير          بطريقة عكسية، او استخدام اسلوب دمج عنصرين او          أكثر للحصول على الافكار في تطوير البرامج          التربوية.</p> <p>وفقاً ماورد في الرؤية والرسالة والاهداف          الاستراتيجية لمركز التعليم المستمر، موائمة الافكار          والمقترحات مع معايير ومبادئ الجودة لتصبح</p>	<p>مستمر</p>	<p>ادارة مركز التعليم المستمر</p>	<p>جميع العاملين</p>	<p>توظيف سليم ومدروس للمقترحات المقدمة ومعالجة نقاط الخلل وكيفية تطويره مع توافر وسائل مادية ومعنوية، لأن هناك القدرة على الابداع في تنفيذ البرامج واداء العمل وفقاً لقيم المركز المعلنة، بما يساهم في تفعيل حركة الابداع في مركز التعليم المستمر.</p>
--	--	--------------	---------------------------------------	----------------------	--



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

#### المصادر

1. المنظمة العالمية للارصاد، دليل تنفيذ ادارة الجودة للمرافق الوطنية للارصاد الجوية والهيدرولوجيا ومقدمي الخدمات ذوي الصلة الاخرين، طبعة (٢٠١٧).
2. 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، الصفحتان ٥٩-٨٧.



٣. حسونة، محمد فخري، (٢٠٠٨)، مدى تطبيق وتحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، دراسة حالة جامعة بولитеكnic 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 والأنشطة 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 للواء التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد 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 ٩٠٠١:٢٠١٥، جمهورية مصر العربية.

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

#### ملحق (١) خبراء محكمي الاستبانة

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



## ملحق (٢) استبيان

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 منتب الى الجامعة التقنية الوسطى: نعم  كلا

٩. مكان العمل:

القسم الثاني: مبادئ ادارة نظام الجودة السبعةالمبدأ الاول: التركيز على المتدرب

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

الاستجابة	الفقرات	ت
لاتفاق بشدة	لاتفاق	محайд

١. تعمل إدارة المركز على إجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات



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

**المبدأ الثاني: التحسين**

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

الاستجابة	الفقرات	ت				
لا تتفق بشدة	لا تتفق	محايد	تفق	تفق بشدة		
تشكيل فريق عمل من المالك التدريسي والفنى لتنسيق البرامج والاستراتيجيات التي تحسن جودة الخدمة في المركز.	٦.					
تنبني إدارة المركز متطلبات التحسين، المادية والبشرية على شكل خطة عمل.	٧.					
تحرص إدارة المركز على توفير التمويل الكافى لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بالتحسين في المركز.	٨.					
تركتز إدارة المركز على جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.	٩.					
تسعى إدارة المركز في تعزيز التعاون مع المنظمات الأخرى والاطراف الخارجية وخلق فرص للتحسين.	١٠.					
تحرص إدارة المركز دائمًا على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر.	١١.					

**المبدأ الثالث: اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة**

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

الاستجابة	ت					
لا تتفق بشدة	لا تتفق	محايد	تفق	تفق بشدة		



الفقرات	بشدة	بشكل	بشكل	بشكل	بشكل
١٢.					تقوم ادارة المركز باتخاذ القرارات بناء على نظام معلومات خاص بها.
١٣.					تسمح ادارة المركز للعاملين باستخدام نظام المعلومات عندما يحتاجونها.
١٤.					تنبني ادارة المركز الامركزية 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 ترقيتها.

**المبدأ الرابع: القيادة**

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

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

**المبدأ الخامس: منهجية العمليات**

حينما يتم فهم وادارة العمليات بترتبط وتماسك ينتج نظام قوي يسهل التنبيء بنتائجها وانجازه بفاعلية وكفاءة اكبر.

الفقرات	ت	الاستجابة



٢٣.	يجري الغاء الانشطة غير الضرورية والحد من الاجراءات الروتينية في المركز.
٢٤.	تقبل اعضاء الهيئة التدريسية والمتدربين التعديلات 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.

النقطة	الاستجابة	ال詢رات	التفاوض	التفاوض	التفاوض	التفاوض	التفاوض	التفاوض
٢٧.	تحرص ادارة المركز على العمل الجماعي التشاركي من خلال فرق العمل لإنجاز الأهداف.							
٢٨.	تشجع ادارة المركز العاملين على المبادرات الابداعية من خلال المشاركة في جلسات معينة لأجل توليد الافكار الجديدة.							
٢٩.	الأخذ 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.

النقطة	الاستجابة	ال詢رات	التفاوض	التفاوض	التفاوض	التفاوض	التفاوض	التفاوض
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 للأنشطة العلمية المختلفة في المركز.							



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

## مقترنات اضافية لدعم عمل المركز

--