

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات المرتبطة

- أولاً : الإطار النظري
  - إدارة الجودة الشاملة
  - الجودة في التعليم
  - الأداء الإداري
  - إقليم كردستان
  - الجامعات في إقليم كردستان العراق
- ثانياً : الدراسات المرتبطة .

obeikandi.com

## أولاً : الإطار النظري

لقد شهد هذا القرن الكثير من التطورات الإدارية ، ولعل من أبرزها تحول محور العملية الإنتاجية من التركيز على المدخلات والمخرجات في العمليات الإدارية إلى التركيز على العمليات نفسها ومن التركيز على الموظف داخل المنظومة الإدارية إلى التركيز على العميل خارج المنظومة الإدارية وهذا كله ما يعرف " بإدارة الجودة الشاملة" حيث أن إتباع نهج الإدارة الشاملة للجودة يقتضي الالتزام بسبعة مبادئ أساسية وهي التركيز على المتعاملين والتحسين المستمر للإدارة والاهتمام بالعمليات والنتائج والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وتعبئة وحشد خبرات وجهود العاملين ودفعتهم للعمل كفريق عمل واحد ، واتخاذ القرارات المبنية على الواقعية والاستفادة من التأثيرات المرشدة ، واستخلاص الدروس والعبر فيها .

(١١ : ٥٣)

إن نظام الجودة الشاملة يعتبر من المعايير العالمية في جميع المجالات لتطوير هذه الشركات وتطوير أسلوب إدارتها ، ولقد ظهر نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من العناصر المميزة والمعايير المهمة في تقييم الشركات ، حيث أن نظام الجودة الشاملة يعد من المعايير العالمية والتي تسعى الشركات جاهده للوصول إلى هذا المعيار .

إن محاولة السعي للنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق تعليم أفضل أصبح رهناً بتطبيق إدارة الجودة في مجال التعليم ، وذلك لمواجهة المتغيرات التي تجتاح المجتمع ، وأيضا لتحقيق طموحات المجتمع في ضوء ما يشهده من تغييرات وكذلك لتحسين أوضاع العملية التعليمية ، وبما أننا اليوم نرغب في تطوير التعليم والنهوض به وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن هذا يتطلب الإلمام بمحاور الجودة كخطوة رئيسة في تحقيقها

بمراحل التعليم العام ، والتعرف على كل ما يرتبط بثقافة الجودة وعناصرها ومبادئها ومتطلباتها.

وقد أكدت المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠١) على أنه نظراً لارتباط النظم التعليمية بنجاح برامج التنمية وتأثيرها الواضح فيها يبرز الاهتمام المتزايد بجودة التعليم في كل المراحل السنوية حتى الجامعة وتحقيق هذه الجودة مرتبط بوضوح الأهداف والمقومات الأساسية لتحقيقها ووضوح الرؤية المستقبلية للتعليم.(٢٦ : ٢٥)

ويذكر أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) أن هذا الاهتمام بالجودة الشاملة جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة" باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الناتج عن مساهمة المتغيرات الدولية والمحلية والعمل على التكيف معها . (٢ : ١٤١)

### مفهوم المعايير

يعرف عمرو وصفي عقيلي (٢٠٠١) المعايير أنها بيان بالمستوى المتوقع وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة أو التميز. (١١٢ : ٢٦)

ويعرفه أحمد سيد مصطفى (١٩٩٧) مجموعة من الشروط والأحكام المضبوطة علمياً التي تستخدم كقاعدة أو أساس للمقارنة والحكم على النوعية أو الكمية بهدف تعزيز مواطن القوة لتعزيزها ، وتشخيص مواطن الضعف لعلاجها.(١٠ : ٥٤٠)

### دواعي الإتيان للمعايير

يذكر محمد يسرى عثمان (٢٠٠١) أن دواعي الإتيان للمعايير

تتمثل في

١. مواكبة التطورات الحديثة في عالم متغير يعتمد على صنع المعرفة والتكنولوجيا.
٢. المنافسة الاقتصادية العالمية وما فرضته من متطلبات، والسعي إلى الجودة الشاملة وما تقتضي من إعداد أجيال قادرة على التعامل مع معطيات مستقبلية غير محددة المعالم ، وعلى مواكبة تطورات حالية لا يمكن الوقوف في وجهها ، ولا يمكن تجاهلها.
٣. زيادة الإهتمام بدور التعليم على المستويات العالمية كافة، والتهويل من شأن التراجع في المستوى العام للتعليم على المستوى العالمي ، وضعف أداء المتعلمين عامة وفق التقييمات العالمية، والآراء حول النظام التعليمي، وما يواجهه من كونه أنه في سبيله لأن يصبح مستودعا لكل مالا حاجة للمجتمع به ، ومن ثم يرون أن المعايير هي التي تعيد لرسالة المدرسة مركزيتها ، وللتعليم بعامة إختصاصاته.
٤. تتيح فرصة لواقعي المناهج للاختيار بما يتناسب مع ظروف المواقف التعليمية وبتغيراتها العديدة. (١٥٢ : ٩٠)

## مكونات المعايير

يذكر علي السلمي (٢٠٠٢) أن المعايير تتكون من :

١. المجال : وهو ما ينبغي أن يتعلمه المتعلم من مهارات يمكن صياغتها في جملة خبرية أدائية قصيرة.
٢. المؤشر : يمكن من خلاله التحقق من أن المعيار قد تم إنجازه وتصاغ بجملة أدائية يمكن قياسها.
٣. مقاييس التقدير : أداة تقويمية قواعد لقياس الأداء لكل مؤشر.

٤. العلامات المرجعية : هي عمل إسترشادي سهل وسريع يمر بشروط معينة وهي مستويات المقارنة. (١٠٧ : ٢٣٢)

### معايير الجودة الشاملة

للحكم على جودة المنتج (المخرجات) من أي نظام - طبقا لنظام الجودة الشاملة - لابد من وجود مجموعة معايير تكون بمثابة مواصفات وخصائص جيدة للمنتج الجيد.

وقد أدركت الدول الصناعية الكبرى أهمية هذا البعد منذ سبعينيات القرن العشرين فوضعت عدة معايير لأداء نظام الجودة أطلقوا عليها (ISO 9000) إختصارا لـ International Standard of Organization أي المنظمة الدولية لتوحيد القياس. وقد استهدفت هذه المنظمة وضع مجموعة من المعايير والأسس الدولية للجودة ، تكون بمثابة محكات للحكم على جودة المنتجات الصناعية وقد نجح هذا النظام الدولي نجاحا كبيرا في الصناعة ، ثم امتدت هذه المعايير الدولية للجودة ISO 9000 من مجال الصناعة إلى مجال الخدمات ومنها التعليم .

وقد وجد من بين عشرين معيارا عالميا للجودة تستخدم في نظام ISO 9000 أن هناك أحد عشر معيارا ذات صلة وثيقة بمجال التعليم والتدريب وهي:

١. مسئولية الإدارة.
٢. نظام الجودة.
٣. مراجعة العقد.
٤. تصميم البرامج.

٥. الشراء.

٦. المراقبة والمتابعة المستمرة للعملية التعليمية.

٧. مراقبة المنتج غير المطابق للمواصفات.

٨. الإجراءات التصحيحية.

٩. سجلات الجودة.

١٠. التدريب.

١١. المتابعة المستمرة للخريجين أثناء الخدمة. (١٠٧ : ٢٣٥)

### إدارة الجودة الشاملة

يذكر صالح ناصر عليّ (٢٠٠٨) أن الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ليس حديثاً ، فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى أنظمتها التربوية نقداً لانخفاض مستوى الجودة بها ، ولقد ركزت العديد من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها نظراً لانخفاض التعليم بها ، ولقد بدأ هذا الاهتمام المتزايد نظراً للتغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما في ذلك التعليم الجامعي ، حيث أُلقت هذه التغييرات بالعديد من الضغوط على المؤسسات التعليمية ، وبالتالي لابد لهذه المؤسسات من إثبات نجاحها ، مما دفع الباحثين إلى الاهتمام بالجانبين النظري والتطبيقي للجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. (٧٨ : ١٨)

ويشير عمرو وصفي عقيلي (٢٠٠١) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية ، مما جعل بعض الباحثين والمؤلفين

يستخدمونها بشكل مترادف ، لكن تحريماً للدقة يجب التمييز بينهما ، ذلك لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية . ( ١١٢ : ٢٢ - ٢٨ )

ويؤكد رياض رشاد البنا (٢٠٠٦) على أننا نجد أن القائمين المجال التربوي يسعون إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ، وبما يواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية . ( ٥٦ : ١٢ )

وتعد جامعات إقليم كردستان العراق كمؤسسات مجتمعية مسئولة عن تنشأة وتنمية وتعليم الأجيال الذين هم قاعدة بناء المجتمعات والدول ، ولها مكانة عظيمة ودور فعال عن غيرها من مؤسسات المجتمع .

## الجودة

يذكر عبد المنعم حموده (١٩٩٧) أنه لا غرابة في أن مفهوم الجودة مفهوم قديم قدم الوجود الإنساني فالإنسان البدائي هو أول من فكر في الجودة لاختيار ما يلائمه من مصادر الطبيعة ، وكما شهدنا في الحضارات القديمة مثل حضارة بابل وأشور والحضارة المصرية القديمة حرصهم على الاهتمام بالجودة ويتضح ذلك فيما سجلوه على جدران معابدهم . ( ٩٨ : ٢٤٤ )

ويضيف أحمد سيد مصطفى (١٩٩٧) أنه بسبب ذلك قد إتخذ معهد جوران الأمريكي للجودة شعاراً له ممثلاً في صورة لاثنين من قدماء المصريين أحدهما يعمل والآخر يقيس جودة العمل ، كما حث الإسلام على الجودة في قوله تعالى : " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ " وكذلك فى قول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " ، كما قال على بن أبى طالب كرم الله وجهه "قيمة كل إمرئ فيما يتقنه". (١٠ : ٥٤٣ - ٥٤٤)

وهكذا ارتبط مفهوم الجودة بالوجود الإنسانى وظل يتطور بتطور الحضارة الإنسانية ماراً بمراحل متعددة نوجزها فيما يلى :

### مراحل نشأة مفهوم الجودة

١. مرحلة ما قبل التقنين العلمى :

يذكر كل من مصطفى أبوبكر وحسين السيد طه (٢٠٠٠) أن للجودة فى هذه المرحلة قيمة سامية تحض عليها التشريعات السماوية ويوصى بها القادة والمفكرون فى شعوب الحضارات القديمة ولا تقتصر على العمل الإنتاجى ، وإنما هى قيمة موجهة للسلوك فى شتى مناحي الحياة . (١٥٦ : ٤٥٢)

٢. مرحلة الفرز :

يذكر فوزى شعبان مذكور (١٩٩٥) أنه يطلق عليها أيضاً مرحلة " العامل " حيث تعد الجودة مهمة العامل وتقتصر على فصل الوحدات المعيبة عن السليمة وكانت المحاكم هى المسئولة عن وضع نظام ومبادئ العمل وظل العمال مسئولين عن وضع أسس الجودة . (١٢١ : ١٣)

٣. مرحلة الإشراف :

يذكر فوزى شعبان مذكور (١٩٩٥) أنه فى هذه المرحلة أصبحت متابعة الجودة مهمة الملاحظ ونتيجة فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة ، وإعمالاً لمبدأ التخصص الذى نادى به فريدريك تايلور Fredrek

Taylor يقوم الملاحظ بتحديد مدى ملاءمة المخرجات للمعايير ، وتقاس بكم المخرجات فى زمن معين . (١٢١ : ١٣)

#### ٤ . مرحلة الفحص والتفتيش :

يذكر محمد يسرى عثمان (٢٠٠١) أنه أثناء الحرب العالمية الأولى زادت عملية متابعة الإنتاج تعقيداً ، ولم يعد الملاحظ قادراً على تحمل مسئولية الرقابة على الجودة ، فظهر ما يسمى بالفاحصين ، وأنشأت بالشركات أقسام للفحص انفصلت تماماً عن أقسام الإنتاج الرئيسية وفى هذه المرحلة ظهرت أجهزة التفتيش والاختبارات واعتمدت الجودة على مفهوم الفحص بالعين لتصحيح الوحدات المعيبة بعد تمام إنتاجها . (١٥٢ : ١٣)

#### ٥ . مرحلة مراقبة الجودة :

يذكر سعيد محمد الشيمى (٢٠٠٠) أنه يطلق على هذه المرحلة ضبط الجودة حيث يسعى مراقبو الجودة إلى منع وقوع الأخطاء وليس مجرد فصل الإنتاج المعيب ولذلك لم تقتصر الجودة على مطابقة المنتج بالمعايير وإنما امتدت لتشمل جزءاً من متابعة جودة تصميم المنتج وجودة الأداء . (٦٤ : ٤٣)

#### ٦ . مرحلة تأكيد الجودة :

يذكر فوزى شعبان مذكور (١٩٩٥) أنه يطلق على هذه المرحلة مرحلة " ضمان الجودة " وقد امتدت من الثلاثينات حتى الستينات من القرن العشرين ، فقد أدت زيادة العيوب فى المنتجات الحربية والمدنية فى العشرينات إلى البحث عن نظم لتخطيط ورقابة الجودة ارتبطت بالضبط الإحصائى للجودة وظهرت برامج متعدد لزيادة الدافعية تجاه منع الأخطاء ومثال ذلك برنامج المعيب الصفرى لضمان الأداء الصحيح من أول مرة وقد نادى به كروسبى . (١٢١ : ١٤)

## ٧. مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

يذكر أحمد سيد مصطفى (١٩٩٧) يرجع الفضل إلى فيجنوم Feghenm Bourme فى ابتكار مفهوم المراقبة الشاملة للجودة متأثراً بمفهوم الجودة على نطاق المؤسسة ككل الذى إبتكره اليابانيون عام ١٩٥٥ وقد نادى فيجنوم بتطبيق الجودة من المنبع وإتباع أسلوب "لا أخطاء" بدلاً من أسلوب "مستويات السماح" الذى يسمح بوجود نسبة من الوحدات المعيبة ، وفى عام ١٩٦٢ ظهر مفهوم "حلقات الجودة" كمدخل لتطبيق مفهوم "مراقبة الجودة الشاملة" ، وقد ساهم ديمنج عام ١٩٨٥ فى تعزيز دور الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة والالتزام بتدريب العاملين على الأساليب الإحصائية بصورة دائمة لضمان التحسين المستمر للأداء وبذلك يتبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (١٠ : ٥٤٤ - ٥٤٦)

## ٨. مرحلة إدارة جودة الحياة :

يشير أحمد سيد مصطفى (١٩٩٧) إلى أن هذه المرحلة امتدت من الثمانينات وحتى القرن العشرين حتى برزت أهمية تطبيق الجودة فى المجالات الخدمية إلى جانب المجالات الإنتاجية مثل مجال الخدمات الصحية والتعليمية والرقابة البيئية وانتشرت اتجاهات مستحدثة مثل جودة الحياة Quality Of Life وجودة بيئة العمل Quality Of Work Life (١٠ : ٥٤٤ - ٥٤٦).

## مفهوم الجودة

يذكر سيد الهوارى (٢٠٠٤) أن الجودة هي كل نشاط فى كل المستويات الإدارية بالمؤسسة وتكون مطابقة بتوقعات المستفيدين وتكون أكبر من توقعاتهم وفائقة التميز. (٧٣ : ٤٨١)

ويعرف على السلمى (٢٠٠٢) الجودة على أنها هي الرغبة فى تحقيق نتائج مرغوبة توفر نفعاً لأصحاب المصلحة ويقوم على تحقيقها مجموعة من المتخصصين يديرون الموارد والامكانيات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة ويضعون الخطط والبرامج ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة مع الأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة بهم ويلتزمون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل . (١٠٧ : ٨)

ويشير عمرو عقيلي (٢٠٠١) إلى أن الجودة هي توافر خصائص وصفات فى المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات المستفيد وذلك بتصميم جيد للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة بما يتوافق وحاجات وتوقعات المستفيدين حالياً ومستقبلاً. (١١٢ : ١٥)

يعرف محمد عبد الفنى حسن (١٩٩٩) الجودة بأنها الملامح والخصائص الكلية للمنتج او الخدمة والذي يعنى قدرته على إشباع احتياجات ومتطلبات معروفة. (١٤٨ : ٦٣)

ويعرف جونسون **Johanson** (٢٠٠٠) الجودة بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذى يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التى تقدم إليه. (١٧٧ : ١٦٤)

وتعرف كل من ليلي حسن عبد الجواد ومحمد سليمان (١٩٩٥) الجودة على أنها الوفاء بمتطلبات وتوقعات المستهلك . (١٢٥ : ١٥)

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات والمفاهيم التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسيقوم الباحث باستعراض بعض هذه التعريفات ومنها :-

يشير محفوظ جودة (٢٠٠٥) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية شاملة النطاق لتعزيز المؤسسة حيث تعمل على التحسين المستمر وتصغير الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مره ومنح السلطات للعاملين بالمؤسسات ويكونا على علم ودراية بموقف العمل الحالى وكيفية التحسين بصفة مستمرة دون توقف.(١٣٢ : ٦١)

ويعرف هام كارى **Ham Carrie** (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام يهدف أساساً إلى الحصول على رضا وتحقيق رغبات العملاء الداخليين (جميع العاملين بالمؤسسة) والخارجيين (المستثمرين والسوق) فى المقام الأول، مما يستوجب التعامل مع جميع مدخلات المنظومة بالمؤسسة على هذا الأساس . (١٧٤ : ٥)

ويعرف كل من طارق الشلبى ومأمون الدراكه (٢٠٠٢) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إدارى شامل قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغيرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل المختلفة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة فى مخرجاتها. (٨٤ : ١٩)

ويعرف كل من هانى العمرى وناصر العدلى (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تستهدف وضع المؤسسة على الالتزام بالتحسين للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات ، العمليات ، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة فى عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود . (١٦١ : ١٥)

يعرف واكس Waks وفرانك Frank (١٩٩٩) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تقوم على التعزيز المستمر للعملية ، من خلال منع المشكلات والأخطاء واستمرارية التحكم والرقابة فى العمليات وفى الأداء والجودة ، ووضع العميل فى محور الانتباه وكذلك فى الشعور الداخلى – الباطنى والتعهد والمشاركة من قبل الإدارة ، كل العاملين، والعملاء والممولين. (١٩١ : ٢٥٠)

ويعرف كل من فريد راغب ومحمد النجار (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة جديدة للإصلاح الاقتصادى والاجتماعى ، وفلسفة جديدة للتصدير ، حماية المستهلك ، فلسفة جديدة للتنمية المستدامة وتحسين المركز التنافسى ، فلسفة جديدة لبناء وإيجابية القيم الاقتصادية وقيم الاستثمار والأعمال والمال . (١١٦ : ٤٥٦)

ويوضح توفيق محمد عبد المحسن (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة بأنها هى فلسفه إدارية تهدف إلى تحقيق التميز فى جودة أداء المنشأه ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين. (٣٥ : ١٢٠)

ويعرف محمد رمضان زهو (١٩٩٤) إدارة الجودة الشاملة بأنها التوجه بمنهج فلسفى شمولى تعتقه الإدارة العليا وسائر مراكز ووحدات البناء التنظيمى بالمنشأة كفريق عمل متكامل يتحمل أعباء ومسئوليات تحسين وتطوير وتجويد كافة الأعمال والممارسات والأنشطة إنتاجية كانت أم

خدمية وبما يتوافق مع اتجاهات وتحولات السوق والوفاء بإشباع حاجات قطاعاته . (١٤١ : ٢٢)

ويذكر جون **Johan** ورتشارد **Richard** (١٩٩٤) بأنها فلسفة أو مجموعة مبادئ إرشادية تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمة وذلك من خلال تطبيق الأساليب الكمية مع استخدام الموارد البشرية بهدف تحسين كل من : الخامات والخدمات الموردة للمنظمة والدرجة التي يتم فيها مقابلة احتياجات العملاء حاضراً ومستقبلاً . (١٧٨ : ٢٤)

يرى إيريك **Eric** (١٩٩٤) أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة والمكون من ثلاث كلمات هي : "الشاملة" **Total** و"الجودة" **Quality** و"إدارة" **Management** يعنى ما يلى :

- "الشاملة" **Total** : وتعنى كل شخص فى المنظمة يجب أن يشترك فى برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعى .
- "الجودة" **Quality** : وتعنى التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم ، أو ما يفوق توقعاتهم ، ويطلب ذلك الإتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجاته ، وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين .
- "إدارة" **Management** : ويعنى ذلك وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواءً الخارجى أو الداخلى ، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف ، والإدارة تعنى أيضاً خلق الثقافة والمناخ التنظيمى وإزالة العقبات ، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة ، وأن يكون العمل ممتعاً . (١٧٢ : ٤٥)

بينما يري ميشيل Michale (١٩٩٣) أن إدارة الجودة الشاملة نظام أو فلسفة إدارية مستحدثة تتبنى تحقيق رضا العميل قبل الأرباح، وعليه فهي تعتمد على فلسفة التكاملات والشمولية. (١٨٤ : ٩٧)

ويعرف حسن الشافعي (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية بأنها كل أنشطة ووظائف الإدارة التى تطبق فى المؤسسات الرياضية والتى تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياستها ومسئوليتها وتطبيقها بواسطة التخطيط للجودة وضبط وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل نظام الجودة. (٣٩ : ٥٦)

يعرف مفتي إبراهيم حماد (٢٠٠٠) الجودة الشاملة فى الإدارة الرياضيه على أنها هى ذلك الأسلوب الذى يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين فى المؤسسة الرياضيه بهدف تحسين الخدمات والأنشطه بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطه ويحقق أهداف المؤسسة ذاتها. (١٥٩ : ٢٠)

### مفهوم الجودة الشاملة فى التعليم

لقد تعددت أدبيات البحث التي تناولت مفهوم الجودة في التعليم ، ومنها - على سبيل المثال - لا الحصر :

يذكر كل من مأمون الدراكة ، طارق شلبي (٢٠٠٢) أن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية الجامعية تضم مجموعة من المفاهيم أهمها :

١. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني أي مقدار ما يمتلكه الفرد من قدرات وخبرات ومواهب.
٢. تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة. (٨٤ : ٥٠)

كما يعرف أحمد إبراهيم (٢٠٠١) جودة التعليم بأنها تعنى إيجابية النظام التعليمي والتحسين الدائم للمنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين في المؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة التعليمية . (٥ : ٣٦٤)

ويعرف علي محمد أيوب (٢٠٠٠) الجودة في التعليم بأنها عملية مستمرة لتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع . (٢٣ : ١٠٨)

ويتفق كل من قاموس ويبستر Webster (١٩٩٩) ، قاموس لونغمان Longman (١٩٩٧) على تعريف الجودة بأنها درجة من الامتياز (Excellence) لسمة أو شيء ما بحكم موقعه أو مكانته ، و(الامتياز) كما يشير المعجم أن الجودة حالة من التفوق بجدارة والحصول على درجات نادرة.(١٩٠ : ١٠٣١)(١٨٢ : ٤٩٢)

بينما يتجه سمير عبد العزيز (١٩٩٩) إلى معنى جودة التعليم في شكل أطلق عليه ثلاثية الجودة (Quality Trilogy) ، وهي تشمل :

- جودة التصميم **Design Quality** : بمعنى "تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل" .
  - جودة الأداء **Performance Quality** : وهي تعنى "القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة" .
  - جودة المخرج **Out Put Quality** : وتعنى "الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة" .
- (٧٨ : ١١)

ويشير فتحي درويش (١٩٩٩) إلى جودة التعليم بأنها جملة الخصائص والمعايير التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية ، سواء ما يتعلق منها بالمدخلات او العمليات او المخرجات ، والتي تلبى حاجات المجتمع ومتطلباته ، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم ، وتتحقق من خلال التوظيف الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية. (١١٥ : ٦٤٢)

### فلسفة إدارة الجودة الشاملة

يتفق كل من علي السلمي (١٩٩٥) وعادل الشبراوي (١٩٩٥) على أن معالم فلسفة الجودة الشاملة يمكن حصرها في الجوانب التالية :

١. قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
٢. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .
٣. الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة " أو فشلها " وقبول أحكامه باعتباره الفيصل في تقييم أداء الإدارة .
٤. استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددات كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختيارها ، والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات ، وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها .
٥. قبول المنافسة كواقع ضروري والسعى إلى تحقيق سبق على المنافسة من خلال خلق التميز.
٦. إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة .

٧. إدراك أهمية الوقت كمورد أساسى للإدارة تعتمد عليه فى خلق المنافع والإيجابيات

٨. إدراك أن العالم وحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي والمحلّى فى التعامل إلى الحيز العالمى .

٩. إدراك أهمية التكامل والتفاعل مع الآخرين ، والسعى نحو تكوين تحالفات إيجابية حتى ولو مع المنافسين " .

١٠. إدراك أهمية العميل Customer وضرورة الإقتراب منه وإتخاذة معياراً أساسياً فى الاختيارات الإدارية . (١٠٤ : ٢٠ - ٢١) (٨٦ : ٨ - ١٠)

ويضيف هام كارى Ham Carrie (٢٠٠٣) جوانب أخرى تتضمنها فلسفة الجودة الشاملة ومن أهمها :

١. أهمية التعامل فى المستقبل وعدم الاعتماد على الماضى فقط أو الإنحصار فى الحاضر ، ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الاستراتيجى .

٢. رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة فى الهياكل والتنظيمات والأساليب ، والافتتاع بأهمية الحركة والتشكيلات .

٣. رفض المبادئ والمسلمات الكلاسيكية فى الإدارة والتنظيم ، والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية للوهلة الأولى.

٤. رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع فى التفكير والعمل وقبول منطق التفكير الهادف الذى يحقق الجودة المستهدفة .

٥. الإيمان بأن العنصر البشرى هو الأساس الأقوى والأهم فى إنجاح الإدارة ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة. (١٧٤ : ٩ - ١٠)

يرى أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢) أن الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية جديدة تركز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية، لتحقيق أهدافها من جهة وإشباع احتياجاتها من جهة أخرى، فهي فلسفة ذات معالم جديدة وتتضح ملامح هذه الفلسفة فيما يلي:

- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة.
- السعي إلى تحقيق السبق والتميز.
- التركيز على الجودة.
- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.
- الرؤية المشتركة.
- توفير قاعدة بيانات مشتركة.
- التركيز على العميل داخل المنظمة.
- القيادة الفعالة. (٤ : ٧ - ٨)

### سياسة الجودة الشاملة

يعرف علي محمد أيوب (٢٠٠٠) سياسة الجودة الشاملة بأنها " النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة وبين الأجهزة والأدوات والنماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين سنة الماضية في كل من الولايات المتحدة واليابان ، وأنها التطور الطبيعي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي ودوائر

الجودة وأنظمة أخرى كثيرة ، وأنها تقوم على أسس وعناصر ناجحة وترفض الإخفاقات. (١٠٨ : ٥٣)

يوضح صالح ناصر عليّات (٢٠٠٨) أن سياسة الجودة الشاملة تمثل نظاماً إنشائياً بنائياً ويتكون هذا النظام من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- التخطيط
- الإدارة اليومية
- سياسة التفاعل الوظيفي.

- أولاً : التخطيط للنجاح الباهر "الاختراق" :

ويدعى أحيانا تخطيط (هوشين) ويتمثل غرض هذا التخطيط في توضيح الرؤية المتعلقة بالمدى الذي يتصل إليه والاتجاه الذي ستتسلكه المؤسسة خلال الخمس والعشر سنوات القادمة ويمتاز ذلك بإتاحة الفرصة للمؤسسة للتعرف والتركيز على الجوانب الهامة للخدمة ، كما يضمن تطويراً تاماً للمناهج والسبل التي يمكن من خلالها إنجاز بعض من الجوانب (الاختراق) في المعرفة العلمية وتحسين الجودة الرئيسية والجوهرية ، وعندئذ تساهم جميع المستويات العمودية للمؤسسة في تطوير التخطيط .

- ثانياً : الإدارة اليومية :

هذا النظام يوضح للناس ما يجب عليهم شخصياً القيام به وما الذي يجب عليهم قياسه وضبطه للحفاظ على سير المؤسسة سيراً سلساً ، كما يساعدهم على تحديد وفهم العمليات التي يستخدمونها أثناء الخدمة اللازمة في تغطية حاجيات الزبائن وتوقعاتهم ، وإذا أمكن فهم هذه العمليات فإن الأفراد والإدارات سيتمكنون من تطويرها بصورة مستمرة ، ويمكن تحقيق هذه التحسينات بصورة مستمرة عن طريق تشكيل فرق

متخصصة في حل المصاعب والعقبات وإيجاد حلول لها وتوفير الانضباطية المستمرة لعملية التطوير، حيث أن استخدام الاختبارات الأساسية والمتنوعة لمراقبة الجودة لمراقبة الجودة والنظم الإحصائية تساعد على حل المصاعب الحقيقية وليس فقط معالجة أعراضها، إن عملية حل المشكلات تتطلب الجهد الجماعي لكل العاملين في الإدارة على أن يعملوا في خطط دراسة ضمن نطاق العشر خطوات .

#### - ثالثاً : سياسة التفاعل الوظيفي :

يقصد بها دمج فعالية الفريق عبر الأقسام والدوائر لإحراز هدف المؤسسة ، باعتبارها الآلية التي تساعد على إزالة الحواجز بين الأقسام والدوائر ، ومن خلال سياسة التفاعل الوظيفي يستطيع القادة من ذوي المستويات العليا ضمان عمل جميع الأقسام بشكل جماعي من أجل صالح المؤسسة ، ومن شأن هذا النظام أن يؤدي بالمنظمة إلى الإصغاء إلى الزبون والتعرف على احتياجاته في كل مرحلة من مراحل عمل المؤسسة. (٧٨ : ٤٧)

#### رواد إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهامات بارزة في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة بصفة عامة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة ، وسوف نوضح في هذا الجزء الإسهامات الأساسية للعديد من الرواد في هذا المجال :

#### ١. إدوارد ديمينج Edward Deming

يذكر فريد زين الدين (١٩٩٦) "إدوارد ديمينج" (١٩٠٠ - ١٩٩٤) يعتبر المؤسس الحقيقي لحركة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل ومتكامل

ولذلك لقب بأبى ثورة إدارة الجودة الشاملة ، وقد ساهم "ديمنج" فى تطوير الصناعة اليابانية ، وفى خروج اليابان بنجاح من الدمار بعد الحرب العالمية الثانية . ( ١١٧ : ٢٦ )

ويذكر حسن حسين البيلاوي (١٩٩٦) أن فلسفة "ديمنج" للجودة تقوم على مفهوم الجودة فى إطار إنسانى ، ووضع تعريف للجودة مؤداه أن "الجودة هى درجة الاختلاف الذى يمكن التنبؤ من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة ، وهذه المعايير تشتق من المستهلك" ، وديمنج بذلك يركز على تحسين درجة مطابقة وانسجام المنتج أو الخدمة مع المواصفات الموضوعه سلفاً عن طريق اختزال درجة عدم التأكد والاختلاف فى كلٍ من التصميم والعملية الإنتاجية.(٤٢ : ٥)

## ٢. جوزيف جوران Joseph M. Juran

يذكر إدوارد سيلز Edward Sallis (١٩٩٣) أن جوزيف جوران (١٩٠٤ - ١٩٧٨) مثل ديمنج يعد من الرواد الأوائل لثورة الجودة الشاملة ومن أبرز أولئك نفر الذين كان لهم الفضل فى صعود الاقتصاد اليابانى بعد انهياره فى الحرب العالمية الثانية وهو يحتل المرتبة الثانية بعد "ديمنج" فى تطوير نظام رقابة الجودة فى اليابان ، ومن بعدها فى الولايات المتحدة الأمريكية .

و"جوران" صاحب التعريف المشهور للجودة بأنها "الملاءمة للاستخدام أو للأهداف Fitness For use or Purposes وأهمية هذه الفكرة تكمن فى أن المنتج اوالخدمة يمكن أن تطابق المواصفات أو الخصائص الموضوعه لها ولكنها قد لا تحقق رغبات العميل ، ولذلك فإن مطابقة المواصفات الموضوعه للخدمة شرط ضرورى ولكنه ليس كافياً لتحقيق الجودة ، و"جوران" بذلك ينظر للجودة من زاويتين ، الأولى : الملاءمة

للمواصفات من خلال محاولة تقليل العيوب أو القصور فى الخدمة المقدمة ،  
والثانية : محاولة تحسين شكل الخدمة سعياً لإشباع رغبات العملاء  
وكسب رضاهم ، وذلك فإن "جوران" يجعل الهدف النهائى للجودة هو رضا  
العملاء . (١٨٩ : ٥٢)

### ٣. فيليب كروسبى Philip B . Crosby

يذكر أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٥) نقلاً عن ميشيل كارل  
**Michael Carrel** أن فلسفة فيليب كروسبى (١٩٢٦ - ٢٠٠١) تؤكد  
أكثر على الإدارة والعمليات التنظيمية والعنصر البشرى - مفاهيم السلوك  
التنظيمى - أكثر من اهتمامها باستخدام الأساليب الإحصائية على خلاف  
ما اهتم به "ديمنج" و"جوران" فهو يؤكد أن تحقيق  
الجودة مرهون بتغيير ثقافة المنظمة واتجاهات وقيم الإدارة والعاملين .  
(٩٥ : ٢٣)

ويذكر إدوارد سيلز **Edward Sallis** (١٩٩٣) أن اسم "كروسبى"  
ارتبط باثنين من الأفكار القوية والقيمة حول الجودة ، الأولى : هى أن  
الجودة تتحقق بالمجان **Quality Is Free** ودون تكاليف إضافية ،  
والثانية : متعلقة بمبدأ أو مفهوم الأخطاء الصفرية **Zero Defects** أو  
عدم وجود عيوب . (١٨٩ : ٥٤)

### ٤. فيجنبوم Fiegenbaum

يذكر على أحمد بن عبود (٢٠٠٣) أن فيجنبوم Fiegenbaum يعد  
من أوائل من نادوا بمفهوم الرقابة الكلية للجودة ، حيث التحق بشركة  
**General Electric** فى نيويورك عام ١٩٤٤ ، وقام باستخدام الأساليب

الإحصائية للمساعدة فى تحسين الأداء ، وفى عام ١٩٦٨ عين مستشاراً للشركة واستطاع أن يدعم مفهوم الرقابة الكلية للجودة على نطاق أكبر من شركة .

ويعرف فيجنبوم **Fiegenbaum** "الجودة الكلية" بأنها "التوجه بالتميز" وأن ذلك أفضل من التوجه باكتشاف المعيب ، وهو يعتقد أن فلسفة الجودة لا بد وأن تشمل كل الوظائف فى المنظمة ، ولا بد أن تحدد الجودة وجهة نظر العميل .(١٠٣ : ٦٠)

#### ٥. إيشيكافا **Ishikawa**

يذكر على أحمد بن عبود (٢٠٠٣) أن إيشيكافا **Ishikawa** يعتبر من أساتذة الجودة ، وقد عمل أستاذاً فى جامعة طوكيو باليابان وهو أول من استخدم الطرق الإحصائية فى مراقبة الجودة ومن آرائه فى مجال تحسين الجودة ما يلى :

- اشتراك جميع العاملين بالمنشأة فى عمليات التحسين .
- التركيز على التدريب والتعليم .
- استخدام حلقات الجودة **Quality Circles** فى حل مشكلات الجودة وتطوير الإنتاج .
- التركيز على أهمية فرص العمل فى حل المشكلات .(١٠٣ : ٦٠)

#### ٦. تاجوتشى **Taguchi**

يذكر على أحمد بن عبود (٢٠٠٣) أن تاجوتشى **Taguchi** كان أحد العاملين بشركة "Nippon" للتليفون والتليجراف وهو يعتبر علامة مؤثرة فى حركة الجودة باليابان .

ونتيجه لاجتهاده فى استخدام الأساليب الإحصائية حصل على جائزة  
" ديمنج " للجودة عام ١٩٦٠ . (١٠٣ : ٦٠ - ٦١)

## ٧. جروكوك J . M . Groocok

يذكر على أحمد بن عبود (٢٠٠٣) أن جروكوك J . M . Groocok  
ركز على سعر المنتج او الخدمة ، وهو ما لم يتناوله رواد الجودة الآخرون  
وأشار إلى أن "السعر المنخفض" يعد من أكثر المعايير الأساسية التى تشجع  
العميل على الشراء او الحصول على الخدمة ، كما أكد على ضرورة  
عمليات التحسين المستمر والتعليم والتدريب كقوة دافعة للوصول إلى  
الوضع التنافسي للمنظمة . (١٠٣ : ٦١)

بعد العرض السابق لرواد إدارة الجودة الشاملة سوف يتعرض الباحث إلى  
مقارنة بين رؤى كبار رواد "مفكرين" الجودة كما وضحها هيوكوشي  
(٢٠٠٢) مبينه فى الجدول التالى :

جدول رقم (١) مقارنة بين رؤى كبار المفكرين حول العناصر الرئيسية لإدارة الجودة

| المفكر            | رؤيته حول أهم العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة   |
|-------------------|--|
| ديمنج Deming      | <p>ركز ديمنج على :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التوجه نحو تحقيق عملية "أو عمليات او اجراءات" تقديم الخدمات او الوظائف .</li> <li>- ضرورة طرد "ازالة" الخوف من مخيلة الموظفين .</li> <li>- خفض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات .</li> </ul> |
| جوران Juran       | <p>ركز جوران على :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك جميع الطاقم الإدارى فى موضوع الجودة .</li> <li>- التخطيط للجودة .</li> <li>- الرقابه على الجودة .</li> <li>- تحسين الجودة .</li> </ul>   |
| فيجنوم Fiegenbaum | <p>ركز فيجنوم على :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام الجودة الشاملة .</li> <li>- تقييم الجودة الشاملة .</li> </ul>  |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| رؤيته حول أهم العناصر الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة  | المفكر                             |
| - التوجه نحو العمل "المستفيد".   |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ركز إيشيكاوا على :</li> <li>- استخدام الإحصاءات .</li> <li>- حلقات الجودة .</li> <li>- إشراك الموظفين .</li> </ul>  | <b>إيشيكاوا</b><br><b>Ishikawa</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ركز كروسبي على :</li> <li>- العيوب الصفريه .</li> <li>- تكلفة / كلفة الجودة .</li> <li>- شعارات الجودة .</li> </ul> | <b>كروسبي</b><br><b>Cresby</b>     |

(١٦٣ : ٢٩)

### أهمية إدارة الجودة الشاملة

- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

يتفق كل من أحمد فاروق (٢٠٠٤) ، وزارة التعليم العالي (٢٠٠٤) ، سعيد سليمان وآخرون (٢٠٠٣) ، مصطفى عبد الرحمن (٢٠٠٥) ، هدى محمد محمود (٢٠٠٤) ، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨) على أن إحداث تغييرات إيجابية لكل مكونات المؤسسة المدرسية لتشمل القيم والمعتقدات واللوائح وأنماط الفكر والسلوك والعلاقة بين القائد والمرؤوسين وبين المؤسسة التعليمية والمتعلم وأولياء الأمور والمجتمع

والمناهج والأنشطة والتكنولوجيا المستخدمة ونظم وإجراءات العمل والأداء وذلك للأهداف التالية :

- تحسين مركز ودور المؤسسات التعليمية في ضوء جودة العملية التعليمية والمعايير الموضوعية ، كما تؤكد مصداقية واحترام المؤسسة والثقة بها من قبل المجتمع والمؤسسات والهيئات المحلية والعالمية .
- تحسين جودة العمليات والمخرجات على مستوى المؤسسة الواحدة وتحديد الممارسات الجيدة التي تحقق ذلك وتؤدي بالتالي إلى تحسين النظام ككل .
- اكتساب رضا المتعلمين / المعلمين وذلك من خلال منحهم المهارات والمعارف والأفكار التي تشبع احتياجاتهم لمواجهة سوق العمل . (١٥ : ٣٩) (١٦٤ : ١٠)
- وجود أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية يشارك في وضعها جميع العاملين كل على قدر إسهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى وتحقق رغبات المتعلمين والعاملين وتلبي احتياجات سوق العمل .
- التركيز على العمل الجماعي وليس العمل الفردي وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية وبين الجهات الإدارية والعاملين ومن خلال توحيد الهدف والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير وإتاحة الفرص لتبادل المعلومات والخبرات بما يسهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات . (٥٣ : ١٠)
- التقييم والتحسين المستمر على مستوى المؤسسة التعليمية من خلال جهاز متخصص على مستوى عالٍ من الكفاءة العلمية

والعملية يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية .  
(١٥٧ : ٢٨ ، ٢٩)

- الكشف عن مستوى كفاية الكوادر بهدف العمل على تعزيز قدراتها من خلال التنمية المهنية المستمرة والتعرف على مدى تقدم الكوادر المستهدفة في أداء المهام المنوطة بها . (١٦٢ : ٤٣٢) (٢٧ : ١٢)
- كما تؤسس قواعد راسخة لتطبيق مبادئ المسئولية والمحاسبية ، ومن ثم تحقيق الإنضباط الإداري في العمل التربوي .
- تساعد المؤسسة التعليمية على التنبؤ بالأزمات التعليمية قبل وقوعها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لإدارتها ومواجهتها .  
(١٥ : ١٣)

ويرى كل من ناصر العديلي وهانى العمرى (٢٠٠١) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية :

١. ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية لوضوح الأدوار وتحديد المسئوليات بدقة.
٢. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية
٣. زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم
٤. تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح المتقن وبالتالي تقليل التكلفة مع رضا من هم داخل العملية التعليمية ومستفيديها .
٥. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ،
٦. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .

٧. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
  ٨. تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .
  ٩. تنمية مهارات الابداع والابتكار والتأكيد على ديناميكية التطوير في ثقافة المعلم والقائد
  ١٠. الربط ما بين مناهج التعليم كمدحلات وسوق العمل كمخرجات بما يتماشى مع العصر.
  ١١. توفير جومن التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها. (١٦١ : ١٢٣)
- ويضيف أحمد سلامة (٢٠٠٢) أن فوائد الجودة الشاملة في الخدمة التعليمية هي :

١. تحسين مستوى المنتج " الطالب " .
  ٢. تقليل الأخطاء .
  ٣. وجود مناخ علمي أفضل .
  ٤. تشجيع وتنمية مهارات الأفراد .
  ٥. العمل يستمر من أجل تقليل الفقد .
  ٦. التركيز على تطوير الأعمال أكثر من تحديد المسؤوليات . (٦ : ٧٨)
- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة
- يذكر علي السلمي (٢٠٠٢) أن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تهدف إلى :
١. التحسين المستمر في أنشطة وعمليات المؤسسة والتقنيات المستخدمة وعناصر الأداء المختلفة.

٢. تعد مَدْخلاً شاملاً لكل المستويات الإدارية بالمؤسسة ووظائفها .
  ٣. يعتمد على تحليل وتصميم وتخطيط وتنظيم كل نشاط بالمؤسسة .
  ٤. يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل العاملين بالمؤسسة وتعاونهم الكامل لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة .
  ٥. يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة .
  ٦. ينمى الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الداخلية .
  ٧. يعتمد على مساندة ودعم الإدارة العليا للمؤسسة وكافة المستويات الإدارية في جميع القطاعات.
  ٨. يتعامل مع المؤسسة كشبكة متكاملة بحيث يتحقق التوافق الأفضل للعمليات .
  ٩. يستهدف التركيز على الأنشطة المهمة والتخلص من الجهود المهدرة .  
(٣٨ : ١٠٧)
- ويشير عمرو عقيلي (٢٠٠١) إلى أن الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نتيجة لعدة عوامل وهى :
١. تصاعد حدة المنافسة للحصول على الافراد والتميز فى المجال الخدمى .
  ٢. سعى المؤسسات لدعم قدرتها التنافسية باعتماد نظام الجودة .
  ٣. التوافق مع تحول مفاهيم واتجاهات الإدارة عالمياً نحو الاهتمام بالمستفيد وجعله نقطة البداية فى صياغة جهود المؤسسة .

٤. فشل المداخل والأساليب الجزئية وحدها مثل الإدارة بالأهداف  
وخفض التكلفة فى تحسين الجودة. (١١٢ : ٦٢)

كما يذكر حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٣) أن أهمية استخدام إدارة  
الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية تعمل على :

١. استمرار المنافسة فى مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات  
الرياضية المختلفة .
٢. نمو تسويق الخدمات الرياضية فى الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات  
الرياضية المختلفة.
٣. الاستمرار والبقاء فى البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية  
الدولية.
٤. تقليل تكلفة الإعداد الرياضى فى الأنشطة الرياضية والمؤسسات  
الرياضية المختلفة .
٥. الاحتفاظ وجذب المستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة  
المؤسسات الرياضية .
٦. تحقيق وتحسين عامل الربح . (٣٩ : ٣٠)

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة

يتفق كل من السيد عبد العزيز (٢٠٠٨) ، دينا كمال (٢٠٠٥) ، صلاح  
الدين تقي (٢٠٠٤) على أن إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت فى فلسفة إدارية  
متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التى تهتم بها جميع المنظمات  
وهي إرضا العملاء والمحافظة على ولائهم للمنظمة وذلك بتقديم السلع أو  
الخدمات التى يحتاجونها وفق ما يرتضونه من مواصفات وفى التوقيت

المناسب وفي حدود التكلفة التي يفضلونها ، ليست إدارة الجودة الشاملة نشاطاً منعزلاً عن باقي أنشطة وفعاليات إدارة المنظمة بل هي نظام متكامل ومتداخل مع باقي النظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته ويتخلل جميع إجراءات العمل من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- تقديم الخدمات للمستفيدين (العملاء) بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم .
- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق :
  - تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء .
  - تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين .
  - تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة .
  - تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين .
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المعترف عليها .
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة .
- تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة .
- تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين .

- ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز. (٢٥ : ٧٦) (٤٩ : ٥٠) (٦٢ : ٨٠)

## فوائد وأهداف تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية

يرى طارق سلامة (٢٠٠٨) أنه يمكن الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التربية الرياضية في المؤسسات التعليمية في تحقيق الأهداف والفوائد الآتية :

١. نيل رضا المستفيدين الخارجين سواءً من ناحية رضا الطلاب عن مستوى جودة الخدمة المقدمة إليهم أو من ناحية رضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم الجامعي .
٢. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين (أعضاء هيئة التدريس – الموظفون) وتحسين كفاءة أدائهم .
٣. إيجاد ميزه تنافسية للمؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والإقليمي والمستوى العالمي .
٤. تحسين جودة خريجي كليات التربية الرياضية المصرية الحكومية لزيادة الطلب عليها .
٥. بناء ثقافة وفلسفة جديدة محتواها التحسين المستمر في كافة النواحي والأنشطة وفي كل وحدات الكلية
٦. زيادة النصيب السوقي لكليات التربية الرياضية المصرية في سوق العمل الداخلي والخارجي.

٧. خفض معدلات البطالة في كثير من التخصصات وذلك لتضييق الفجوة بين مستوى كفاءة الخريجين ومتطلبات واحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة . ( ٨٥ : ٣٣ )

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يذكر صالح ناصر عليمات (٢٠٠٨) أن هناك مجموعة من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة في التي تركز على تحسين الجودة ، وإذا طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة ، وتتمثل هذه المبادئ في :

- التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمأن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها .
- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة ، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل ، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج السلعي والخدمي التي تتفق وتتطابق مع متطلبات الجودة.
- تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة ، مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني .
- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة ، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة .
- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسن المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين ، ودعم الجهود المميزة الفردية الجماعية .
- مشاركة كل الأفراد العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة ، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحلها ، ومساهمة

الأفراد جميعاً في التعرف على المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها ، والعمل على حلها معاً ، باستخدام أساليب إحصائية ومنهجية البحث العلمي وحل المشكلات .

• تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة او السلعة بتميز ، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات جمهورها المستهدف من السلع والخدمات . ( ٧٨ : ٣٤ )

ويشير أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤) إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي :

١. التركيز على العملاء A Customer Focus .
٢. عدم اهمال التحسين .
٣. التحسين المستمر للعمليات .
٤. منع الأخطاء قبل حدوثها أي الوقاية المبكرة .
٥. التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج .
٦. تعبئة خبرات القوى العاملة بالمنظمة .
٧. العمل الجماعي والقيادات . ( ٢٠ : ٣٢٩ - ٣٣٢ )

يذكر على السلمي (٢٠٠٢) أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على ستة مبادئ رئيسية وهي :

١. التركيز على المستفيدين : ونرى أن المستفيدين سواءً من داخل المؤسسة من عاملين أو من الخارج لتلك المؤسسة يجب الاهتمام بهم بصفة مستمرة .

٢. التركيز على العمليات والنتائج معاً : حيث يجب على المؤسسة أن تلبى احتياجات وتوقعات المستفيد منها واستخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل والذي يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة المنتج والخدمة .

٣. الوقايه من الأخطاء مقابل الفحص : وفى هذا المبدأ تقوم بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل منتج أو خدمة تلبى الجودة المقبولة والمتبأ بها .

٤. حشد الخبرات للقوى العاملة : يمكن مكافأة العاملين بالمؤسسة على جهودهم بطرق عديدة وتعتبر المكافأة المالية واحدة من هذه الطرق والعاملين بالمؤسسة يمثلون ثروة هائلة من المعرفة .

٥. إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق : يعترف منهج إدارة الجودة الشاملة بجميع الأفراد المشاركين فى المؤسسة من مدراء وإدارة وعاملين ومستفيدين والعمل على فهم السبب فى المشاكل وجمع المعلومات والبيانات التى ستبنى عليها القرارات والاعتماد على الإتصال الفعال وتنمية المهارات الفردية .

٦. إرجاع الأثر : تنجح المبادئ السابقة بواسطة هذا المبدأ وهو عبارة عن الإتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة بالمؤسسة سواء كان إتصلاً من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى أو جانبي . ( ١٠٧ : ٤٢ - ٤٨ )

ويرى حسن الشافعى (٢٠٠٣) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى التربية البدنية والرياضية تتمثل فيما يلى :

١. التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة : وذلك من خلال :

- تحديد الأهداف .
  - الامكانيات المادية والبشرية .
  - رسم السياسات .
  - إقرار الإجراءات .
  - البرامج الزمنية والتنفيذية .
٢. التنظيم الرسمى وغير الرسمى : وذلك من خلال :
- تطبيق مبادئ التنظيم .
  - اختيار هيكل التنظيم المناسب لفاعلة الإدارة .
٣. توفير وسائل الإتصال المناسبة بالمستويات الإدارية الثلاثة :
- الإدارة " العليا - الوسطى - التنفيذية "
٤. التركيز على المستفيد :
- المدرب - اللاعب - الإدارى .
  - تحقيق متطلباته ورغباته وتوقعاته .
٥. توافر القيادة الإدارية الفاعلة وبناء الفريق :
- الاستمرارية .
  - تطبيق فلسفة جديدة .
  - عدم الاعتماد على الإشراف الكلى .
  - ابتكار طرق حديثة للتدريب .
  - مساعدة جميع العاملين لأداء العمل .

- تطبيق الأسلوب الديمقراطي الفعال للإدارة .
- العمل كفريق متكامل بين مستويات الإدارة المختلفة .
- وجود هدف مباشر .
- إلغاء الأهداف الرقمية .
- إزالة العوائق .
- برنامج تعليمي وتدريبى مستمر .
- العمل على وحدة العاملين بالمؤسسة والأنشطة الرياضية .

#### ٦. تطبيق مبادئ التعليم والتدريب باستمرار:

- خطط للتغيير من أجل التحسين .
- التغيير يتم بالتدرج .
- إتباع ما تم تعليمه .
- تحليل وتفسير نتائج وتأثيرات التغيير .
- زيادة وعى العاملين بإدارة الجودة الشاملة .
- تدريب جميع العاملين كل فى تخصصه لتحسين برنامج الجودة الشاملة .
- التعليم والتدريب لكل مستويات الإدارة .
- تعيين مدربين متخصصين للتعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة .

## ٧. تحسين الجودة باستمرار :

- خلق الوعي بالحاجة إلى التحسين .
- جعله جزءاً من كل توصيف وظيفى .
- إنشاء البنية التحتية للمؤسسة .
- التدريب على كيفية التحسن .
- الرقابة بصفة دورية .
- الجودة كرفاهية مطلقة – الجودة العالمية .
- التحسين مرتبط بالأفراد والأدوات .
- الجودة تزيد الأرباح .
- الجودة تعتبر دورة حياة شاملة .
- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة .
- تحسين الجودة بمعدل سريع .
- تكنولوجيا الجودة الحديثة .
- إدخال العاملين بالمشاركة .
- الإدارة العليا هى المسئولة عن إدارة الجودة .
- قياس أداء الجودة حتى تكون بلا عيوب .
- تقاس الجودة بالثمن الذى تم دفعه لعدم الموامة .
- وضع قياسات فى كل مكان وتخصص بالمؤسسة والأنشطة .
- الموامة مع المواصفات والمتطلبات المطلوب تحقيقها .

- تحقيق متطلبات المستفيد " اللاعب - المدرب - الإدارى " .
- توكيد وضبط الجودة من أجل التحسن المستمر .
- تحديد درجة التميز فى الأداء الإدارى والإنجاز .

#### ٨. الرقابه بواسطة الإدارة العليا باستمرار لتحقيق الأهداف :

- تقييم الأداء والإنجاز الحالى عن طريق القياس والاختبارات .
- المقارنة بين الأداء الحالى والهدف المراد تحقيقه .
- التعديل والتغيير للتغلب على الفروق .
- المساواة فى إدارة الجودة وإتخاذ الإجراءات الوقائية .
- استخدام مبدأ الحوافز والتكريم لفريق العمل .
- القياس المقارن لقياس التميز بين المنتج والمنفعة والخدمة .
- مراجعة الجودة مسئولية جميع العاملين فى كل التخصصات .
- استخدام الطرق الإحصائية المختلفة .

#### ٩. الإستعانة بالأساليب الأخرى فى إدارة الجودة الشاملة :

- تحسين وتطوير للإتصالات وأخلاقيات العاملين .
  - القياس المقارن .
  - قياس الأداء والأنشطة لتحقيق المستفيد .
  - المقارنة بالمنافسين من أجل اكتشاف الأخطاء وتحسين الأداء .
- ( ٣٩ : ١٦٨ - ١٧١ )

وتذكر ليلي محمد صلاح (١٩٩٥) أنه تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

١. التزام الإدارة العليا بالجودة : إن تتبنى وتلتزم الإدارة العليا بحماسها ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق فكل ما سبق يعتبر حجر الأساس لإنجاح المنظمة والأفراد فى تطبيق هذا المفهوم .

٢. تدريب العاملين: إن إدارة الجودة الشاملة تتضمن مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة وكذلك أيضاً أدوات لا بد من استخدامها ، ولكى تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإنه لا بد من التدريب المستمر والمكثف لجميع أفراد المؤسسة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الهدف .

٣. ثقافة المنظمة : يعتمد نجاح التطبيق بشكل أساسى على خلق ثقافة المنظمة بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار فى العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاونى بمشاركة جميع أفراد المؤسسة وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضا المستفيدين عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية ، والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات .

٤. المشاركة والتمكين : إن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات فى الثقافة التنظيمية لكى يتناسب مع الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء مثل هذه التغييرات يتطلب مشاركة جميع العاملين فى الأمور المتعلقة بالجودة وبالمؤسسة ككل .

٥. التحسين المستمر : تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهى مهما بلغت كفاءة وفاعلة الأداء ، وعليه فإنها ليست برنامجاً تعرف بدايته أو نهايته بل هى جهود للتحسين والتطوير المستمر دون توقف .

٦. التركيز على العميل أو متلقى الخدمة : إن إرضا متلقى الخدمة هو الهدف الأساسي وهو معيار النجاح لأى منظمة سواءً من حيث تقييم خدمات عامة أو منتجات فى كلا القطاعين العام والخاص ، وهذا دليل على نجاح المؤسسة ويعتمد تحقيق رضا متلقى الخدمة سواءً كانوا عملاء من الداخل وهم الموظفون ، أو اداريين أو عملاءً من الخارج وهم متلقى الخدمات من خلال تقديم الخدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات متلقى الخدمة .

٧. تحفيز العاملين : يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمات الأفراد فى المؤسسة لأنها حصيلة جهودهم واقتراحاتهم وأدائهم ، ولذلك لا بد من تحفيزهم لتقديم مالمديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لديهم وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها .

٨. التخطيط الاستراتيجي للجودة : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الاستراتيجية حتى تتسق بين الجهود وتوحيدها .

٩. القياس والتحليل : هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذه المعايير هى من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة ، حيث أن القرارات التى تتم فى بيئة إدارة الجودة الشاملة تمت وفق بيانات يتم

جمعها وتحليلها بشكل دورى لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات فى الأداء .

١٠. منع الأخطاء قبل وقوعها : إن إدارة الجودة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحسين المستمر لمعرفة المشكلات قبل حدوثها ، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادى وقوعها بدلاً من الإنتظار حتى وقوع المشكلة ثم البدء فى البحث عن حلول لها ، وذلك لكون تحسين الخدمات والمنتجات والزيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التى تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها . (١٢٦ : ٨٦)

### مبادئ الجودة فى التعليم

يتفق كل من محسن عبد الستار (٢٠٠٨) ، أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) ، رشدي طعيمة وسعيد سليمان وآخرون (٢٠٠٨) على أن الجودة تعتبر عملية ممتدة لا تنتهي وتشمل كل فرد فى المؤسسة إذ تهدف لإدخالهم فى منظومة تحسين الجودة المستمرة والعمل على تلايف حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر ، وبالتالي تشمل الجودة الشاملة :  
فى مضمونها المبادئ التالية :

- التركيز على رضا العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية ويُقصد بالعميل هنا : المتعلم والمجتمع وسوق العمل .
- دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة من خلال توحيد الرؤية والأهداف والإستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ التعليمي .

- تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين من المتعلمين والمعلمين والتركيز على روح الفريق للتحويل إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة ، ومن ثم مخرجاتها وهي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها .
- استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى ، تعمل على نشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقاتها .
- الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات والمشكلات .
- التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية مما يؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل .
- يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية .
- استحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية .

(١٣١ : ٩٧ - ٩٩) (٣ : ١٦٧) (٥٣ : ٢٨ ، ٢٩)

يذكر أحمد إبراهيم (٢٠٠٢) هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم :

١. التركيز على روح الفريق .
٢. تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين .
٣. شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الأداء .

٤. تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة ومن ثم المخرجات وهى تقديم خدمه تعليمية متميزة بكل جوانبها . (٤ : ١٢٧)

وترى كل من سوسن شاكر ، محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨) أن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية يضم عدد من المبادئ :

- تحقيق رضا المستفيد
- إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.
- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
- إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغير.
- إرساء نظام للعمليات المستمرة.
- القيادة التربوية الفعالة. (٧١ : ٩٥ - ٩٦)

### الفرق بين التعليم بالنظام التقليدي ونظام الجودة

أوضح كل من فؤاد العاجز وجميل نشوان (٢٠٠٦) ، محمد عبد الرازق (١٩٩٩) من خلال مجموعة من الدراسات أن هناك فروقاً في الناتج عن العملية التعليمية التي تتم بالنظام التقليدي ونظام الجودة ونلخص هذه الفروق في الجدول رقم (٢) :

جدول (٢) يوضح الفرق بين التعليم بالنظام التقليدي ونظام الجودة

| التعليم بالنظام التقليدي   | التعليم بنظام الجودة الشاملة   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>التحسين وقت الحاجة</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>التحسين المستمر</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>جودة أعلى تعني تكلفة أعلى .</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>جودة أعلى تعني تكلفة أقل .</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>البحث عن المشكلات المتعلقة بالنتائج.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>البحث عن المشكلات المتعلقة بالعمليات ، ومن ثم معالجتها حتى لا يتكرر وقوعها .</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تصيد الأخطاء ومعالجتها .</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث، ويتم التخطيط لتجنبها .</li> </ul>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>من الممكن تقبل الأخطاء .</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقبل الأخطاء مرفوض .</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المهم إرضا المدير .</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>المهم إرضا العميل قبل كل شيء</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تعد الجودة وظيفة من وظائف التصنيع</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>الجودة مهمة لكل فرد .</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>قسم الجودة هو المسئول عن الجودة .</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>الجودة مسؤولية كل فرد مشارك في المؤسسة .</li> </ul>                                     |

(١١٨ : ١٢)(١٤٤ : ٣٣)

## مداخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

يتفق كل من صالح ناصر عليّات (٢٠٠٨)، عبد الخالق فؤاد (١٩٩٨) أن هناك العديد من المداخل والتي من شأنها تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ومنها :

- المدخل الكلي الشامل الذي يفرض النظر إلى المؤسسة التربوية كوحدة متكاملة مترابطة المستويات والمراحل .
- مدخل التغيير الفكري والسلوكي الذي يحقق تغييراً فكرياً وسلوكياً في الافراد عند الضرورة .
- المدخل الفلسفي والذي يتطلب من الإدارة تبني مبدأ منع الأخطاء، والتخلي عن مبدأ التفتيش وكشف الخطأ .
- مدخل الرقابة الذاتية : لأن الجودة لا تفرض على الفرد ولكنها تتبع منه .
- مدخل العمل الجماعي القائم على الاهتمام بفريق العمل ، وليس العمل الفردي .
- مدخل المشاركة الذي يعتمد على التفهم ومشاركة كل فرد في المؤسسة التربوية وكذلك يعتمد على مشاركة ومساندة كل المستويات الدراسية والمراحل التعليمية بالمؤسسة التربوية بأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- المدخل التخطيطي الذي يعتمد على تخطيط كل نشاط بالمؤسسة التربوية وتنظيمه وتحليله بهدف التحسين المستمر للمؤسسة التربوية ككل .

- المدخل التنافسي الذي يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية ، ورفع كفاءتها وليس لمرحلة معينة فيها دون غيرها. (٧٨ : ١١٢ - ١١٣)(١١٨:٥٧)

ويشير أحمد سيد مصطفى (١٩٩٧) إلى أن الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي :

- جودة الطالب الجامعي.
- جودة البرامج التعليمية على مستوى البرامج التعليمية.
- جودة عضو هيئة التدريس.
- جودة طرق التدريس.
- جودة الكتاب الجامعي.
- جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها.
- جودة الإدارة الجامعية.
- جودة اللوائح التشريعات.
- جودة التمويل.
- جودة تقييم الأداء. (١٠ : ١١٨)

ويشير ابراهيم المهدي (١٩٩٧) إلى أن تلك المحاور تتمثل في:

- تحديد احتياجات المجتمع المحلي.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- الفلسفة الإدارية للمنظمة. (١ : ٩٨)

يذكر صالح ناصر عليّ (٢٠٠٨) أن محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور التربوي تتمثل فيما يلي :

- جودة عضو هيئة التدريس.

- جودة الطالب.
- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس.
- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها.
- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح.
- جودة الكتاب التعليمي.
- جودة الإنفاق التعليمي.
- جودة تقييم الأداء التعليمي.
- أولاً : جودة عضو هيئة التدريس :

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية ، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها ، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقاً في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع .

#### - ثانياً : جودة الطالب:

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية والتي أنشأت من أجله، ويقصد بها : مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً ، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة ، وتكتمل متطلبات تأهيله ، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفة الخريجين القادرين على على الابتكار والإبداع وتفهم وسائل العلم وإبداعاته .

- ثالثاً : جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس :

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية ، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة ، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة .

- رابعاً : جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها :

المبنى التعليمي وتجهيزاته يعد محوراً هاماً من محاور العملية التعليمية ، حيث يتم فيه التفاعل بين جميع عناصره ، وجودة المباني والتجهيزات أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها ، وتتضمن المباني التعليمية جميع المشتملات المادية والمعنوية مثل القاعات ، التهوية ، الإضاءة المقاعد ، الصوت، وغيرها من المشتملات التي تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته .

- خامساً : جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح :

ليس هناك خلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة يعتبر أمراً حتمياً ، وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد ، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة ، فمن المستحيل أن يتحقق أي نجاح ، ويتدخل في ذلك جودة التخطيط الاستراتيجي ، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، أما جودة اللوائح والتشريعات التعليمية فلا بد وأن تكون واضحة ومرنة ومحددة حتى تكون عوناً للإدارة التعليمية ، كما يجب عليها أن تواجه كافة التغيرات والتحولات من حولها .

#### - سادساً : جودة الكتاب التعليمي:

ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية ، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه ، في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية ، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم ، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب .

#### - سابعاً : جودة الإنفاق التعليمي :

يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية ، قلت مشكلاته ، وأصبح من السهل حلها ، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها ، لذلك فمن الواجب حسن استخدام هذا المورد.

#### - ثامناً : جودة تقييم الأداء التعليمي :

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم ، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية ، والمشملة بصفة أساسية على الطالب ، والمعلم والبرامج التعليمية ، وطرق تدريسها ، وتمويل وإدارة المؤسسة التعليمية ، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير، لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها ، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية

لإدارة الجودة الشاملة عليها ، مع إعادة هيكلة الوظائف والانشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء. (٧٨ : ١١٣ - ١١٥)

## الأسس التي تقوم عليها إدارة التعليم في ظل مفهوم الجودة الشاملة

يوضح صديق عفيفي (١٩٩٨) أن الجودة الشاملة هي استراتيجية تنظيمية وأساليب مصاحبة ينتج عنها منتجات عالية الجودة وخدمات للعمل ، وإن إدارة التعليم في ضوء مفهوم الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق ما يلي:

- مشاركة الطلاب للقائم بالتدريس في التخطيط لموضوع الدرس وتنفيذه بما يحقق مبدأ "الإدارة بالمشاركة" وهكذا يكون القائم بالتدريس والطالب على حد سواء مسئولين عن تحقيق التدريس الفعال .
- تطبيق مبدأ "الوقاية خير من العلاج" الذي يقتضي تأدية العمل التدريسي من بدايته إلى نهايته بطريقة صحيحة تسهم في تجنب وقوع الأخطاء وتلافيتها ومواجهة الأخطاء وعلاجها أولاً بأول في حال وقوعها.
- يقوم التعليم الفعال على أساس مبدأ "التنافس" والتحفيز الذي يستلزم ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات حديثة من قبل القائم بالتدريس والطالب على السواء.
- يتحقق التعليم الفعال في حالة تطبيق مبدأ "المشاركة التعاونية" وذلك يتطلب مبدأ "الإدارة الذاتية" لإتاحة الفرصة كاملة أمام جميع الطلاب لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية (٧٩ : ١٧)

## متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يذكر شاكر آل حمودة (٢٠٠٤) أن تطبيق مبدأ "الوقاية خير من العلاج" الذي يقتضي تأدية العمل التدريسي من بدايته إلى نهايته بطريقة صحيحة تسهم في تجنب وقوع الأخطاء وتلافيها ومواجهة الأخطاء وعلاجها أولاً بأول في حال وقوعها.

يقوم التدريس الفعال على أساس مبدأ "التنافس" والتحفيز الذي يستلزم ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات حديثة من قبل المدرس والتلميذ على السواء. (٧٥ : ٣٢)

ويرى كل عمرو وصفي عقيلي (٢٠٠١) ، أحمد سيد مصطفى ، محمود الأنصاري (٢٠٠٢) أن الجودة الشاملة تتطلب مجموعة من المتطلبات وذلك حيث تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التربوية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في الإدارة التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية، ومن هذه المتطلبات :

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة وتلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية .

- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين والمشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب .
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء .
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين ، والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي ، واخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة . ( ١١٢ : ٩٥ ) ( ١٣ : ٦٣ )
- وتذكر كل من سوسن شاكر ، محمد عواد (٢٠٠٨) أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل فيما يلي :

#### - أولاً : إدارياً :

- تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح.
- توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها.
- تحليل وتطوير العمليات الإدارية.
- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة.
- تحسين عمليات الإتصال.
- توفير المعلومات وتسهيل عملية إتخاذ القرارات وتحسينها.

#### - ثانياً : أكاديمياً :

- توفير البيئة المناسبة للتعليم وتعلم.
- تحسين نوعية ووكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية.
- زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمر.

( ٧١ : ١٠٥ )

## مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يذكر حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٣) أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فى الآتى :

١. مرحلة الإقناع : برامج تدريبية متخصصة للمسؤولين من الإدارة العليا فى المؤسسة الرياضية والنشاط الرياضى .

٢. مرحلة التخطيط :

• وضع الخطط التفصيلية وتحديد الهيكل الجديد والموارد اللازمة لتحديد الهيكل الجديد والموارد اللازمة لتحقيق أهداف النشاط والمؤسسة الرياضية .

• يتم اختيار فريق العمل بكافة تخصصاته ووفقاً للأهداف المراد تحقيقها .

٣. مرحلة التقييم .

يشير على السلمى (١٩٩٥) إلى أن فى مرحلة التقييم يتم تقدير نواحي قوة وضعف المؤسسة من خلال إجراءات التقييمات والمسوحات وقوائم الإستقصاء والمقابلات مع جميع المستويات التنظيمية ويتم ذلك بصفة مستمرة ولذلك تتدخل هذه العملية مع العمليات الأخرى . (١٠٤ : ٨٦)

٤. مرحلة التنفيذ : يتم اختيار العاملين الذين سوف يقومون بالأعمال لتحقيق الأهداف المطلوبة .

٥. مرحلة تبادل الخبرات : يتم استثمار الخبرات والنجاحات التى تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الأخرى .

(٢٩ : ٤٦)

## مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات التعليمية في التربية الرياضية

- تأسيس إدارة الجودة الشاملة :

يذكر مسعود محمد (١٩٩٤) أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك وفقاً لمعرفة وتجارب المشتركين في هذه العملية ، كما أن الفلسفة المعتمدة في إدارة الجودة لها دور في تحديد المراحل وقد أشار "ريتشارد وليامز" إلى أن العديد من الخبراء يتبعون عملية تحتوي على خمس خطوات تجعل إدارة الجودة الشاملة أساساً لثقافة المنظمة هي :

### • الخطوة الأولى : تقييم ثقافة المنظمة

يتم تقييم قدرة المنظمة على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ويتم ذلك من خلال خبير ملم بإدارة الجودة الشاملة إماماً شاملاً وقبل المضي في الخطوات التالية ، ويقيم بعد الثقافة ثمانية عناصر هامة لتأييد وتدعيم حركة الجودة .

- قياس التحسن .
- السلطة تعادل المسؤولية .
- مكافآت على النتائج .
- العمل الجماعي والتعاون .
- وظائف مضمونة .
- العدل .
- عدالة المرتب .
- الإلتناء . (١٥٤ : ٦٠)

• الخطوة الثانية – التدريب التنفيذي :

يذكر كل من مصطفى أحمد ، محمد الأنصاري (٢٠٠٢) أن تدريب القيادة العليا ، يتم بمدة ٦ - ٨ جلسات قصيرة خلال ثلاثة اواربعة أشهر على الأقل ويتكون التدريب من ستة عناصر :

- ١- تلخيص أساسي لماهيمية إدارة الجودة الشاملة وما ستفعله.
- ٢- هدف وغرض إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- سبب وأهمية إدارة الجودة الشاملة في عالم اليوم .
- ٤- وصف للالتزام المطلوب من كل أفراد المنظمة لكي تتحقق إدارة الجودة بفاعلة
- ٥- صيغة مكتوبة تعبر عن رؤية المجموعة التنفيذية لما يجب أن تكون عليه الجودة
- ٦- نظرة شاملة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة . (١٥٥ : ١٤١)

• الخطوة الثالثة - مجلس الجودة :

يذكر مسعود محمد عبد الله (١٩٩٤) أن الخطوة الثالثة تتمثل في تأسيس مجلس يتراوح عدد أعضائه ما بين ١٢ - ٢٠ عضواً يجب أن يمثل الأعضاء كل المستويات في التنظيم : الإدارة العليا والوسطى والموظفين ، كما يجب أن يمثل أكبر عدد ممكن من الإدارات والأقسام والمناطق لأن التنوع في الخبرات والقدرات يساعد على تشجيع التعاون .

يهدف المجلس إلى تحديد العوائق المحتملة لإدارة الجودة الشاملة واقتراح طرق إزالة العوائق ، ويجب أن يكون هذا المجلس مفوضاً لأحداث

تغيير في المنظمة ويعد هذا التفويض تحولاً كبيراً في الإدارة التقليدية .  
( ١٥٤ : ٥١ )

• الخطوة الرابعة - نشر المعلومات :

يذكر مسعود محمد عبد الله (١٩٩٤) أن الخطوة الرابعة تتمثل في أن يقوم مجلس الجودة بعملية اتصالات لنشر معلومات ويكلف أحد أعضاء المجلس بمسؤولية ضمان فعالية الاتصالات ووصول المعلومات إلى كل مستويات التنظيم ويقدم هذا الشخص تقريراً مختصراً في كل اجتماع للمجلس .

ويجب أن تتنوع عملية الاتصالات في طرق الأداء من وقت لآخر ويجب أن تستثمر وتزداد وتكرر أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب أن تستمر الاتصالات وتزيد بعد تحقيق النجاح . ( ١٥٤ : ٥٢ )

• الخطوة الخامسة - الدمج :

يذكر مسعود محمد عبد الله (١٩٩٤) أن الخطوة الخامسة هي دمج الأدوات والتقنيات والتدريب على إدارة الجودة الشاملة ، تستخدم الإدارة والموظفون الأدوات بينما تستخدم الإدارة التقنيات أساساً بينما يوجه التدريب على أحد المهارات في أحوال كثيرة نحو الموظفين. ( ١٥٤ : ٥٣ - ٥٤ )

التحسين المستمر في الأداء

يوضح كل من عبد الله يحيى (٢٠٠٦) ، محمد سيد (١٩٩٩) أن التحسين المستمر لا بد أن يتسم عند تطوير الأداء بالصفات التالية :

١. تحسين الأداء في كل المجالات في المنظمة .
٢. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .

٣. التحسين المستمر كأسلوب إدارة يختلف عن الابتكار.
٤. استمرارية الاهتمام من قبل الأفراد بتحسين الأداء .
٥. تعود الأفراد بصورة فعالة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء .
٦. التعرف على احتياجات المستفيدين مهم للطلاب واخضاع هذه الاحتياجات لمعايير القياس للأداء والجودة .
٧. الاهتمام بالطالب وضرورة إشباع رغباته كهدف أساسي للتحسين وحل المشاكل التي تعترض سبيل تحسين الأداء . (٩٧ : ١٠) (١٤٣ : ١٣)

وتضيف يسرية إبراهيم (١٩٩٧) إلى أن التحسين يجب أن يشمل على جميع العناصر داخل المنظمة وأن يكون جزءاً من العمل اليومي لجميع الوحدات والأفراد ومن ثم تتعدد مجالات التحسين المحتملة . (١٦٥ : ٥٦)

ويؤكد على السلمي (١٩٩٨) أنه يتم تحقيق التفوق والتميز من خلال "الانضباط - إدارة الوقت - تنمية المهارات- الروح المعنوية للعاملين- الاتصالات" أن التحسين المستمر في العمليات هو الذي يحقق الوصول إلى النتائج بينما التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدي إلى الفشل. (١٠٦ : ٨٤)

وتشير مريم الشرقاوي (٢٠٠٢) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال المنظمة ويلى ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين المبسطة كما يلي :

١. حدد **Define** : أى تحديد الأهداف - تحديد الأفراد - تحديد المدة اللازمة للتنفيذ.
٢. حلل **Analyse** : تعنى استخدام مقاييس كميته لمعرفة الأسباب الرئيسية .

٣. صح **Correct**: اقترح بدائل من كل الأفراد واختيار بديل يحسن الجودة ثم التخطيط له وتطبيقه وتقويمه .
٤. أمتع **Brevent** : أى تضادى تكرار الأفكار القديمة واقترح أفكار جديدة وحديثة.(١٥٣ : ٨٥)

### مداخل قياس الجودة في التعليم

يتفق كل من عبد الله الكندري (٢٠٠١) ، محمد عبد الرازق (٢٠٠٣) على أن التباينات في تعريف الجودة أدت إلى وجود اختلافات في طرق قياسها ، فالتعريفات التي ربطت الجودة بالأهداف على سبيل المثال ، ركزت في قياسها للجودة على المخرجات في حين ركزت تعريفات الجودة كمصطلح معياري على تحديد خصائصها لتكون بمثابة معايير للقياس وعلى الرغم من ذلك فإن هناك إجماعاً مشتركاً بين كافة الاتجاهات على ضرورة قياس الجودة؛ ويمكن أن نعدد ستة مداخل لقياس الجودة هي:

١. مدخل قياس الجودة بدلالة المدخلات (inputs) الذي ينهض على أساس أن فعالية المؤسسة التعليمية تتحقق من خلال الاستثمار الأمثل لما يتوافر لها من امكانيات مادية وبشرية لنجاح عملها .
٢. مدخل قياس الجودة بدلالة المخرجات (outputs) الذي يركز على نواتج المؤسسة التعليمية وما تحققه من نجاح لطلابها .
٣. مدخل قياس الجودة بدلالة العمليات (Processes) الذي ينهض على أساس أن الفعالية تتحقق للمدرسة من خلال ما يدور فيها من ممارسات وما يتخذ فيها من قرارات ، لاستثمار ما يتوافر لها من موارد وامكانيات (مدخلات) للوصول إلى النواتج (المخرجات) المتوقعة بالمواصفات والمقاييس المنشودة .

٤. قياس الجودة وفقاً لآراء الخبراء (مدخل السمعة) .
  ٥. قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية .
  ٦. مدخل الجودة الشاملة الذي ينهض على أساس أن جودة المدخلات وجودة العمليات تمثل شرطاً ضرورياً لجودة المخرجات. (٩٦ : ٨٩ - ٩١)
- (١٤٥ : ١٣٠)

### عناصر تقويم النظم التربوية في ضوء معايير الجودة والنوعية

يؤكد محمد عوض الترتوري (٢٠٠٦) أن الوظيفة التربوية تشمل كل القطاعات الراجعة إلى الوظيفة التربوية، فالتعلم هو الذي يضمن للطلبة إستحصال الكفاءة ، وما يلزمه من عناصر ، ومن أبرزها :

#### ➤ العنصر المعلوماتي :

أي كيف يحصل الطالب على المعلومة؟ وما نوعيتها؟ ومدى ملاءمتها لطاقة المتلقي ولحاجياته باعتباره فرداً وبوصفه عنصراً من عناصر المجتمع؟.

#### ➤ العنصر الوجداني :

فالوجدان غير العاطفة التي تتحول وتبقى دوماً رهينة الظروف والبيئة، أما الوجدان فهو ثابت لا بمعنى الجمود بل بمعنى الاستقرار الذي يؤدي إلى معايير الاختلاف بين إنسان وإنسان ، على هذا النحو فإن التقويم يستهدف الوجدان أي تكوين المقومات الجوهرية المفضية إلى بناء الشخصية إلى وضع القوالب لها ، فالتعلم مقياس من مقاييس الرسم للاستراتيجية الاجتماعية ويمكن أن نحيل هذا إلى مفهوم التشئة الاجتماعية.

## ➤ المقوم الثالث والذي يتمثل في البرامج أي المحتوى من الجانبين

الجانب الأول هو المضمون والجانب الثاني هو الشكل ، وقد تجأوز النظر في هذا المقوم اعتبار التلازم بين المعنى والمبنى أي المضمون والشكل إلى التداخل بين الطرفين ، فاصبح المعنى مبنى واصبح المضمون شكلاً والشكل مضموناً ، وكلما كان التقويم في هذا السياق كلما كان الاقتراب من التحديث التربوي أوضح وأوقع. (١٥٠ : ٥٨)

### مجالات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

يتفق كل من أحمد إبراهيم (٢٠٠٣) ، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥) ، أحمد الباز والفرحاتي السيد (٢٠٠٧) على أن مجالات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تتمثل في :

#### - استراتيجية وسياسة المؤسسة :

هي كيفية تنفيذ المؤسسة التعليمية لرسالتها من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تدعمها سياسات وخطط وأهداف إجرائية وغايات وعمليات وثيقة الصلة بهذه الاستراتيجية ، كما يتضمن هذا المعيار رسالة المؤسسة والسعي نحو التواصل حولها.

#### - معايير جودة الإدارة :

إن الإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولكنها الفاعل لهذه التنمية وإن السر لا يكمن أساساً في توافر الثروات ، وإنما في كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوة البشرية وتشجيعها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات إبداعية والتي تتم من خلال الإدارة الواعية والتي تقوم على أسس علمية سليمة .

## - معايير جودة الموارد والامكانيات :

هي كيفية إدارة المؤسسة التعليمية وتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين بها إلى أقصى ما تمكنهم قدراتهم على المستوى الفردي وعلى مستوى العمل كفرق عمل وعلى مستوى المؤسسة ككل وكيفية التخطيط لهذه الأنشطة لتدعيم سياستها ولتحقيق التنفيذ الفعال لعملياتها .

## - العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع :

هي مدى وفاء المؤسسة التعليمية باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المؤسسة التعليمية بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية .

## - معايير جودة أداء المعلم وطرق التدريس :

جودة المعلم تساوي في أهميتها جودة العمل ، فالمعلم الجيد هو شديد الاهتمام بالمتعلمين وبالمادة التي يدرسها لهم ذلك لا بد من زيادة الاهتمام بإعداد المعلم وتدريبه ورعايته وكذلك الاهتمام بالعائد الاقتصادي له وإعطائه الحرية الأكاديمية الكاملة مع الاهتمام بضماناتها المختلفة حتى يؤدي رسالته بإيجابية مع ضرورة المشاركة في وضع المناهج واخذ رأيه عند وضعها على الأقل ، مدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع واحترام المعلمين والمتعلمين .

## - معايير جودة المنهج :

تعتبر أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها وتحقق أهدافها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع أساساً في إعداد هؤلاء المتعلمين أكاديمياً ومهنياً وثقافياً ، ونظراً للأهمية الكبيرة لهذه المقررات التي يدرسها

المتعلمين ينبغي وضع مقررات دراسية جيدة تساعد المتعلمين على المشاركة الإيجابية كما تعكس المناهج الشخصية القومية والتبعية الثقافية للمجتمع.

(٢ : ٢٧٤ - ٢٨٣)(٦٥ : ٣٢٠ - ٣٢٤)

#### - معايير جودة الطالب :

يعتبر المعلم المحور الرئيس في العملية التعليمية فهو أهم المدخلات من حيث الإنتقاء ونسبة عدد المتعلمين إلى المعلمين ومتوسط تكلفة المتعلم والخدمات التي تقدم لهم ودافعية المتعلمين واستعدادهم للتعليم ، وهو أيضاً المخرج الرئيس للعملية التعليمية من حيث استيفائه لمعايير الجودة التي تضعها المؤسسة التعليمية لما تنتجه وتقدمه وكذلك استيفائه لمتطلبات سوق العمل ، وعلى الرغم من كونه أهم المدخلات وأهم المخرجات في العملية التعليمية فهو أيضاً أبرز وأهم أطراف فئة المستفيدين (المتعلم ، الأسرة ، المجتمع) حيث أن جودة المنتج التعليمية معيار لتقييم نجاح المؤسسة التربوية وهل أدت المؤسسة التعليمية ما قصدت إنتاجية وتقديمه وفق ما يرغب فيه العميل ؟ . (٧ : ٣٦ ، ٣٧) (٦٥ : ١٤٦)

#### خطوات دورة تحسين الجودة

يذكر جون مارش (١٩٩٦) أن خطوات تحسين الجودة تكون كالآتي:

#### • الخطوة الأولى : التحديد Define

وفيها يتم تحديد أهداف التحسين وطرق قياسه والموارد المطلوبة والأدوار والمسئوليات الخاصة بكل أفراد الفريق وتنتهي هذه الخطوة بإعداد خطة مبدئية لحل المشكلة .

## • الخطوة الثانية : التحليل **Analyses**

وتبدأ بقياس الأداء وتحديد المشكلة وتحليل أسبابها والتحقق منها بتحديد الأسباب الرئيسة والأسباب العرضية .

## • الخطوة الثالثة : التصحيح **Correct**

وفيها يقدم أعضاء الفريق أكبر عدد من مقترحات التصحيح ثم تحلل وتعد قائمة قصيرة لتحديد اقتراح واحد قد يكون مزيجاً من عدة مقترحات ثم تعد خطة للتنفيذ ويتم متابعتها وفى حالة نجاحها تنتشر على فرق التحسين الأخرى لتبادل الخبرات .

## • الخطوة الرابعة : المنع **Prevent**

وتهدف هذه الخطوة إلى تفضى تكرار المشكلات التى تم علاجها باقتراح عدة إجراءات وقائية لتحديد واحد منه والتأكد من فعاليته ثم إعلانه على جميع فرق التحسين.(٣٨ : ٢٦ - ٢٩)

## الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠

يشيرريتشارد ويليامز (١٩٩٩) إلى أنه يكثر الخلط ما بين مدخل الأيزو ٩٠٠٠ والجودة الشاملة ، فهناك من يتحدث عن الجودة الشاملة ويعنى به نظام الأيزو ٩٠٠٠ ، وفى هذا الصدد كان التأكيد على الاختلاف بين كلا المدخلين ، فمعيار الجودة الدولى ISO 9000 هو نظام لإدارة الجودة يتم فيه التأكد من توثيق الإجراءات الرسمية والتعليمات المرشدة للعاملين مع المراجعة الداخلية والخارجية لتحديد مدى التزام العاملين بمتطلبات الجودة ، ويصبح نظام الأيزو إذن نظاماً فنياً بحتاً ، بينما تسود مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة إتساق اجتماعية تتكون من العاملين - البشر - وسولكياتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم

ودافعيتهم للعمل ، وأنه من خلال التكامل بين النظام الفنى والنظام الاجتماعى يمكن بناء وتعميق ثقافة الجودة وهو ما يشكل أساس الجودة الشاملة التى تجمع بين نظام الأيزو ٩٠٠٠ ونظم إدارة الجودة الشاملة .  
(٥٨ : ٥٦)

يذكر أحمد مرسى الخواص (١٩٩٦) أن أوجه الاختلاف بين كل من إدارة الجودة الشاملة والأيزو يمكن تحديدها من خلال الجدول التالى :

جدول (٣) يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو.

| الأيزو  | إدارة الجودة الشاملة   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ليس من الضروري التركيز على المستفيدين .</li> <li>• لا ترتبط باستراتيجية موحدة .</li> <li>• تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظام الإجراءات الإدارية المتعلقة بالجودة .</li> <li>• مشاركة العاملين ليست ضرورية.</li> <li>• لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار .</li> <li>• يمكن أن يكون التركيز جزئياً على نظم معينة داخل المؤسسة .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز المطلق على المستفيد.</li> <li>• ترتبط باستراتيجية الشركة .</li> <li>• تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب بكافة أبعادها .</li> <li>• التأكيد على مشاركة وحماس العاملين.</li> <li>• تحسين مستمر ، وتعميق لمفهوم الجودة الشاملة وهى عملية لا تنتهى .</li> <li>• تعنى بالمؤسسة ككل جميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها .</li> <li>• كل فرد مسئول عن الجودة .</li> </ul> |

| الأيزو  | إدارة الجودة الشاملة  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم الجودة هو المسئول عن الجودة .</li> <li>• من الأنسب والأفضل الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه .</li> </ul> <p>( ٢١ : ٣٠٥ )</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتضمن وتشمل على تغيير الثقافة والعمليات للمؤسسة .</li> </ul> |

ويشير ريتشارد وليامز (١٩٩٩) إلى أنه باستقراء مجموعات السمات والخصائص لمدخل الأيزو ٩٠٠٠ ، والجودة الشاملة يمكن الوصول إلى أن نظام الأيزو ٩٠٠٠ هو في الواقع يمثل جزءاً داخل منظومة إدارة الجودة الشاملة ، وينفى ذلك بطبيعة الحال الإدعاء بأنهما مترادفين حيث بعض المنظمات التي حصلت على إحدى شهادات سلسلة ولكنها لم تبدأ بعد رحلتها إلى الجودة الشاملة ، وعلى ذلك يمكن القول بأن سلسلة شهادات الأيزو هي إحدى متطلبات الجودة ، وهي خطوة على الطريق بحيث لا يمكن الإدعاء بأن إدارة الجودة الشاملة هي فقط مجرد الحصول على هذه الشهادات ، حيث يمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على أى من شهادات الأيزو ، والعكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على شهادة الأيزو دون استخدامها لنظم مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وتوضح هذه العلاقة بين مدخل الأيزو كنظام فنى ، ومدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل . ( ٥٨ : ٥٦ )

### العوامل التي تعوق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

يذكر أحمد حسين (٢٠٠٢) أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعترضه بعض المعوقات التي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

## (١) قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين :

يحتاج انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة أو مؤسسة سواءً كانت خدمية أو إنتاجية إلي توافر العديد من الشروط لعل من أهميتها إمام الرؤساء والمرؤوسين بأسس وعناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومؤشرات قياسها وكذا الاستفادة من تجارب الآخرين ، فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقاً لظروف كل مؤسسة ، حيث أن متطلبات ومقاييس النجاح لهذه الفلسفة تختلف من مؤسسة لأخرى لذلك يصعب تحقيق النجاح دون تفهم كامل لمهنة الجودة الشاملة وأهدافها ومسؤولياتها لكل من يعمل في المؤسسة ويشارك في تحقيق أهدافها

## (٢) فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين :

تؤكد الدراسات التقليدية والحديثة على أهمية القيادة وأثرها في تفضيل العملية الإدارية كحجر الأساس في صرح الجودة ، فالجودة من المنظور الإداري هي التغير إلي الأفضل دائماً ويتطلب ذلك قيادة خلاقية محفزة تؤمن إيماناً راسخاً بالمفهوم الواسع والعميق لإدارة الجودة وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل وإعداد المرؤوسين على مختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول الاقتناع بمفاهيم وممارسات الجودة الشاملة وفتح قنوات الاتصال بين القيادة والمرؤوسين وعلى العكس من ذلك فمركزية الإدارة وعدم الاقتناع بالدور الفعال للعاملين يؤدي لقطع الاتصالات بينهم وبين الإدارة فتكون الاتصالات في اتجاه واحد من أعلى إلي أسفل في صورة اوامر بدون الاهتمام بالأثر العكسي لهذه الاوامر مما يؤدي إلي فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

### ٣) تعجل النتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة :

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العلمي ، وفي بعض الأحيان يكون لها مردود سريع من وقت بداية تطبيقها إلا أن ذلك ليس هو القاعدة ، لأن هناك الكثير من المعوقات الأساسية وتقوم المبادئ الرئيسة بمساندة القيادة وغرس روح التطوير والتحسين لجميع العاملين بالمنظمة لكي تستمر في تحقيق التميز التنافس من خلال خطة مدروسة وهذه المبادئ لا يمكن غرسها وتغيير ثقافة المنظمة لتتفاعل معها في وقت قصير ، وعليه فإن المنظمة إذا كانت تتوقع نتائج سريعة وتتجملها في تطبيق هذا المدخل ، فيجب أن تقدم كافة صور الدعم المطلوبة.

### ٤) عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية :

يغالي البعض في أهمية التكنولوجيا (الأجهزة والمعدات الحديثة) إلى الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية ، مستنداً في ذلك بأنها حققت وتحقق مزايا غير محدودة ومطلقة للمنظمة التي سارت في طريق تحديث التكنولوجيا ، وبالرغم من اعترافنا وتقديرنا للدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا تصنيف كثيراً إلى نتائج أعمال المنظمات ، إلا أن قناعتنا الثابتة هي أن الموارد البشرية هي التي تصنف القيمة عليها ، فالتكنولوجيا متوافرة ويمكن الحصول عليها ولكن العبرة بالقدرة على استيعابها وهذا لن يتأتي الأمن خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لتحقيق أهداف استخدامها.

## ٥) عدم توافر معلومات عن الانجازات المحققة :

تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء ، فمن خلالها يمكن تحديد مستوى الأداء المالي ، ومن ثم التفكير في التحسين ، ومن ناحية أخرى فإن توفير معلومات عن حجم الانجازات المحققة ووصفها أمام كافة العاملين والإعلام عنها يساعد على تحقيق نجاحات وانجازات في المستقبل وتحقيق المزيد من الالتزام بالخطة وهذا بدوره يؤدي إلي اعتزاز العاملين بما يحقق ويشعرهم بالفخر لأنه من صنع أيديهم وعقولهم مما يؤدي إلي المزيد من الحماس ويدفعهم إلي التحسين والتجويد في العمل. (٨ : ٢٨ - ٣٠)

ويذكر على أحمد عبود (٢٠٠٣) أنه أجمع الكثيرون من الكتاب والمفكرين على أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة ، والتي تقف حائلاً دون تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة .

- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا : وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب والخبرة الضرورية ودوران العمل المتسارع .
- معارضة العاملين : حيث أن الموظفين غالباً ما يقاومون نظام الجودة الشاملة وذلك بسبب الأهداف طويلة الأجل والخوف من التغيير .
- الفشل من تغيير فلسفة المنظمة : حيث أن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم وأفكارهم ، بالإضافة إلى عدم قدرة الإدارة على تغيير أساليبها وطرق إنجازها للنشاطات ، مما يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- التوقعات غير الحقيقية لتكلفة ووقت إدارة الجودة الشاملة .

- الاعتماد غير المنظم على الأساليب الإحصائية سواء بالاعتماد الكثير او القليل .
- تركيز المنظمة على أساليب غير منتجة أو غير متوافقة مع نظام الإنتاج والأفراد فيها .
- التركيز على أدوات محددة أكثر من التركيز على النظام .
- توقع نتائج سريعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- البدء فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الإستقرار فى الإدارة العليا ، مثل الإستقالات ، ودوران العمل ، والتقاعد .
- فشل المؤسسة فى توفير الجهد الملائم ، بالإضافة إلى اعتبار الجودة الشاملة برنامجاً ، وليست أسلوباً ونظاماً مستمراً للتحسينات المختلفة .
- فشل الإدارة فى توفير مكافآت وتقدير الإنجازات للأفراد .
- غياب نظم فعالة للإتصال .
- إنغماس فرق العمل فى مشاكل بسيطة . (١٠٣ : ٨٥ - ٨٦)

## الأداء الإداري

يذكر مفتي ابراهيم حماد (١٩٩٩) بأنه لاشك أن كثيراً من الهيئات الرياضية فى حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم فى القرن الحادي والعشرين ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدماً فى سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتمشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي فى كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها. (١٥٨ : ٢١)

ويشير كل من عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان (٢٠٠٦) إلى أنه يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية. (٩٥ : ١٢٩)

## مفهوم الأداء الإداري

### مفهوم الأداء:

تعرف سناء عبد الكريم خناق (٢٠٠٥) الأداء بأنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. (٦٩ : ٣٥)

ويعرفه حمداوي وسيلة (٢٠٠٤) بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. (٤١ : ١٢٣)

ويعرفه كل من عبد الباري ابراهيم درة (٢٠٠٣) بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (٨٧ : ١٥)

ويعرفه كل من عقلة المبيضين، أسامة محمد جرادات (٢٠٠١) بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (١٠٢ : ٤٩)

ويعرف كل من وودال ووينستالي Woodal و

Winstanely (٢٠٠٠) الأداء بأنه السلوك الذي يؤديه الفرد أو مجموعة

من الأفراد أو مؤسسة بهدف تحقيق هدف محدد أو أهداف محددة ويتضح هذا السلوك في أعمال وتصرفات الأفراد وبعض حركاتهم. (١٩٥ : ١١٦)

ويعرف محمد عبد الغني حسن (١٩٩٩) الأداء بأنه السلوك الوظيفي الهادف ، وعملية هامة لكل الأفراد الهادفين لتحسين أدائهم الإداري. (١٤٨ : ٢)

ويعرف أحمد حسين اللقاني وعلي الجميل (١٩٩٦) الأداء بأنه ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة ، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما. (٩ : ١٠)

ويشير علي عبد المجيد (١٩٩٥) إلى أن الأداء هو العلاقة بين المنجزات الحقيقية والجهد المبذول لتحقيقها وتمثل المنجزات وحدات المخرجات من إنتاج أو خدمات ويعبر عنها في شكل كمي أما الجهد المبذول فيمثل بوحدات المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات. (١١٠ : ٥٢)

## الأداء الإداري

تذكر مجد حسن ريان (٢٠٠٩) أن الأداء الإداري يقصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات. (١٢٩ : ٤٢)

وتشير إيمان زغلول (٢٠٠٢) إلى أن الأداء الإداري الفعال يتضمن كيفية التعامل مع التعقد والتنوع والغموض الحادث في بيئة العمل ، كما يعتمد النجاح الإداري على ثقة المدراء في الموارد الداخلية للمنظمة ومدى قدرتهم على تهيئة مناخ مناسب يساعد المرؤوسين على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة. (٢٨ : ٣)

ويعرفه بيتر دراكر (١٩٩٩) بأنه القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على مدى فترات من الزمن في أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة. (٩٩: ٣٤)

ويعرفه **Riches** (١٩٩٧) بأنه تحقيق وإنجاز المهام والأنشطة. (١٧ : ١٨٨)

### إدارة الأداء

يذكر مايكل آرمسترونج (٢٠٠٨) أنه يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها المفهوم الاستراتيجي والمتكامل المرتبط بالوصول إلى النجاح المستمر والثابت الذي يمكن للمنظمات تحقيقه عن طريق تحسين أداء الأشخاص العاملين وعن طريق تطوير قدرات فرق العمل والأفراد المساهمين. (١٢٧: ١٩٦)

يشير باري كشووي (٢٠٠٣) إلى أن إدارة الأداء هي عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع. (٩١ : ٣١)

ويعرف **Keith & Stephen** (٢٠٠٠) إدارة الأداء أنها نشاط مصمم لتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك من حيث المعنى الشامل لها. (٢٤٣ : ١٧٩).

ويذكر روبرت باكال (١٩٩٩) أن إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة ، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر ، و تهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضحين بخصوص:

١. واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.

٢. كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة؟
٣. ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة؟
٤. كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه؟
٥. كيف سيجري تقييم أداء العامل؟
٦. ما العقبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها؟ (٥٥ : ٢٦)

إن تطوير الأداء الإداري داخل المنظمات الرياضية يرتبط بشكل أساسي بقدرة القيادات الإدارية بالأندية على تطوير أداء العاملين بها حيث يشير علي السلمي (١٩٩٨) إلى أن تطوير أدائهم يشكل عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء والتي تتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء لرفع مستوى الإنجاز. (١٠٦ : ٨٩)

ويذكر محمد عبد الغني حسن هلال (١٩٩٦) إن الأداء الإداري للعاملين يرتبط بقدرتها على إدارة هذا الأداء والتي تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها. (١٤٧ : ١٣)

### مبادئ إدارة الأداء

يذكر دوجلاس ك . سميث (٢٠٠٤) أنه توجد مجموعة من المبادئ التي تستند عليها عملية إدارة الأداء وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي :

١. إتخاذ نتائج الأداء مرجعاً أساسياً لتوجيه الأداء : ويقصد بذلك العمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة في ضوء نتائجه والتأكد من أن كل

فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج أدائه ويدرك العلاقة بينها وبين مهاراته الشخصية ليتولد لديه الدافع نحو تغيير أدائه .

٢. مشاركة أكبر عدد من الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير الأداء : ويعني ذلك ضرورة أن يتحمل الأفراد مسئولية إحداث التغيير من خلال استقطاب الإدارة العليا للأفراد الأكثر اهتماما بالتغيير واستعداد لتقبله ، وتشكيل مجموعات عمل متماسكة وإعدادهم للالتزام بالتغيير .

٣. إدراك الأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلى المؤسسة من إحداث التغيير : وذلك ما يجعل الأفراد يتحملون مشقة تعلم مهارات وسلوكيات جديدة لإدراكهم وثقتهم بأن أدائهم ذو قيمة وتأثير على أداء المؤسسة .

٤. خلق مناخ لمساعدة الأفراد على التعليم والتدريب : ويقصد بذلك تهيئة بيئة داعمة متمثلة في توفير المعلومات والتدريب والنصح على أن تعد هذه البيئة في ضوء أهداف محددة تمثل تحديات لأداء الأفراد .

٥. الاعتماد على التجريب كأحسن مسار لتغيير الأداء : ويقصد بذلك تشجيع الأفراد على ابتكار مسارات خاصة لتحقيق أهداف التغيير وتجريب هذه المسارات والاستفادة من خبرات النجاح وال فشل .

٦. الاعتماد على الأداء الجماعي في المواقف التي تتطلبه : إن أحسن أسلوب للارتقاء بأداء واكتساب الخبرات ومهارات التغيير هو أسلوب فريق العمل حيث يعمل أعضاؤه بصورة متماسكة نتيجة الشعور بتحديات مشتركة وبرغم ذلك فإن هناك مهام يفضل أداؤها فردياً ونجاح التغيير يتوقف على قدره وعلى تحديد الفرص الأدائية التي تتطلب العمل الجماعي والفرص التي تستوجب الأداء الفردي .

٧. تركيز التغيير على التصميم الجديد لطريقة العمل أكثر من التركيز حول تغيير سلطة إتخاذ القرار : ويعني ذلك أن التصميمات الجديدة التي توضح رؤية مختلفة لكيفية أداء الأعمال هي التي تدفع نحو تحمل مسؤولية إحداث التغيير وليس المهم أن تكون قرارات التغيير مركزية أو لا مركزية مادامت ستتجه في نهاية الأمر نحو إحداث تغيير للأداء بسرعة أكثر وبأخطاء أقل.

٨. استخدام لغة مؤثرة لحشد طاقات الأفراد من أجل إحداث التغيير : إن إحداث التغيير في أداء الفرد أمر صعب لأنه تغيير سلوكي ، فهو يتطلب قدرة على التأثير في الآخرين ، ولعل التغيير يحتاج إلى موارد مالية إلا أنه يعتمد على رغبة الأفراد أنفسهم في بذل الطاقة اللازمة لإحداث التغيير .

٩. شمول واستمرار مبادرات التغيير في كل أنحاء المؤسسة : يجب توفير مجموعة من المبادرات تسمح للأعضاء وفرق العمل على كل المستويات بالمساهمة لتحقيق غرض المنظمة من خلال مبادرات تتحرك في نفس الوقت من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وعبر الحدود التنظيمية على أن تتسم هذه المبادرات بالانسجام مع بعضها .

١٠. قدرة القيادة على معايشة التغيير والشجاعة في التغلب على الشكوك والمخاوف المصاحبة له : فلا بد وأن تقدم القيادات على كافة المستويات القدوة في الإيمان بالتغيير والتغلب على الشكوك والفشل ومخاوف الإحباط ، والتغلب عن كل فرصة لدعم أمر في نتائج التغيير والثقة في قدرته على النجاح. (٤٨ : ٤٣ - ٥١)

ويشير **Peter و Reed** (٢٠٠٠) إلى أن هناك بعض مبادئ إدارة الأداء

وهي:

١. ترجمة أهداف المؤسسة والفرد والجماعة أو القسم إلى أهداف مشتركة .
٢. تساعد في توضيح الأهداف التنظيمية .
٣. عملية مستمرة تساعد على تحسين الأداء .
٤. تستند على التعاون والتضامن وليس الرقابة .
٥. تشجيع الإدارة الذاتية لأداء الفرد .
٦. تتطلب أسلوب إداري مفتوح ويشجع الإتصال بين الأطراف المختلفة .
٧. تتطلب التغذية الراجعة المستمرة .
٨. يقيس ويقيم الأداء الكلي في مقابل الأهداف المتفق عليها. (١٨٦ : ١٤١)

### أنظمة الأداء :

يذكر عبد الحكم أحمد الخزامي (١٩٩٦) أنه تتطلب إدارة الأداء تهيئة بيئة العمل من خلال تفاعل ثلاث أنظمة رئيسة هي أنظمة حدوث الأداء وتشمل :

١. الأنظمة المتعلقة بالواجب الوظيفي : وتهتم هذه الأنظمة بتمكين الأفراد بالقدرة على التعامل مع التكنولوجيا المتاحة بالمنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة والتي قد تصبح بدورها مدخلات لوحدة أخرى وقد تكون مخرجات نهائية .
٢. الأنظمة المتعلقة بالبيئة : وتهتم هذه الأنشطة بإشباع احتياجات الأعضاء من بيئة العمل من خلال توظيف عمليات التفاعل الاجتماعي ، وتنظيم

وتوزيع المهام والسلطات وتهيئة بيئة العمل بما يحقق استمرار المنظمة في اجتذاب أعضائها وتدعيم إنتمائهم لها .

٣. الأنظمة المتعلقة بالفرد : وتعمل هذه الأنظمة على دعم الفرد في الموقف الأدائي من خلال تمكينه بالقدرات والسلطات اللازمة لأداء المهمة ، وخلق الدافع لديه لتنفيذها ، ولذلك تؤثر هذه الأنظمة على اختلاف الأداء في الموقف الواحد إذا ما اختلف القائمون به . (٨٨ : ٢٤ - ٢٥)

ويضيف لايل وسيجان م سبنسر (١٩٩٩) أن نظم إدارة الأداء تتجه ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء لذا تهتم المنظمات بإدارة الأداء لتحقيق ما يلي:

١. تخطيط الأداء: وتعني تعرف مسؤوليات الوظيفة وتوقعات العمل وكذلك وضع الأهداف والتوقعات.
٢. التوجيه: تتضمن تقديم التغذية الراجعة التي تدعم تطور الأداء .
٣. تقييم الأداء: وتعني تقديم المعلومات عن الأداء الفعلي للعاملين.
٤. تنمية المسار الوظيفي: وتشمل التخطيط لمهام وظيفة مستقبلية للحصول على الخبرات.
٥. تطوير المهام الوظيفية وتنمية علاقات التلمذة المهنية. (١٢٤ : ٣٨١)

### العوامل المحددة للأداء

يشير علي السلمي (١٩٩٨) إلى أن الأداء بطبيعته محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالفرد وقدراته ومهاراته ومنها ما يتصل بالمؤسسة وبيئة العمل وطبيعة المهام والمسؤوليات ، ويعمل السلوك القيادي على

تحريك هذه العوامل وتوجيهها بدرجات مختلفة وإذا كانت الأنظمة السابقة تكفل حدوث الأداء فإن هذه العوامل هي التي تحدد نوعيته . (١٠٦ : ٢٦٦)

ويرى عبد الحكم أحمد الخزامي (١٩٩٦) أنه يمكن تصنيف العوامل المحددة للأداء في مجموعتين رئيسيتين :

• المجموعة الأولى : عوامل أداء الفرد : وتشمل :

١. إدراك الفرد للعمل المطلوب أدائه من حيث الفهم الواضح للأهداف وإدراك احتمالات الموقف الأدائي ومعرفة دوره بوضوح وتوقعات الآخرين منه حتى يستطيع تقييم قدراته الذاتية على الأداء .
٢. قدرة الفرد على أداء العمل بتوفير خلفية معرفية عن كيفية الأداء والتدريب المناسب له .
٣. ارتباط العمل بحاجة واحدة على الأقل من حاجات الفرد حتى يتوافر الدافع الداخلي للأداء والذي يجعل الفرد يبذل أقصى جهده لإنجاز العمل .

• المجموعة الثانية : عوامل أداء المؤسسة : وتشمل :

١. تحديد رسالة المؤسسة بصورة واضحة ومنسقة مع قدراتها لينبثق عن هذه الرسالة تحديد معايير أداء الأفراد ولتحديد حجم ونوع الموارد اللازمة لتحقيقها.
٢. تحديد خطوات ومسارات تنفيذ الرسالة وإتخاذ الإجراءات لتخطيط السياسات الخاصة بتوزيع الموارد وإعداد خطط العمل ومعايير التقويم .

٣. تحديد المستويات الإدارية وموارد الدعم المطلوبة لعمليات الأداء مع توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل مستوى من هذه المستويات في إطار قوانين ولوائح محددة .

٤. تنظيم المهام المساندة لعمليات الأداء مثل الخدمات الداعمة وتوفير المختبرات والأبنية وتأمين الإتصال بالجمهور من خلال الندوات والمجلات. (٨٨ : ٦٠)

### عمليات إدارة الأداء :

يذكر علي السلمي (١٩٩٧) إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة هو ضمان وتأكيد حقوق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها ويتحقق ذلك من خلال العمليات التالية :

١. تخطيط الأداء: ويتضمن تحديد الأنشطة الموصلة إلى أهداف المنظمة .
٢. تيسير الأداء : وتعني توفير مستلزمات الأداء من موارد مادية وبشرية ومعنوية ومعلوماتية لتهيئة البيئة التنظيمية والإدارية لإمكان الأداء .
٣. مراجعة الأداء: وتعني متابعة الإدارة للأداء منذ البداية وبصورة مستمرة لتبين احتمالات تحقيق النجاح .
٤. تطوير الأداء : وتعني التطوير المستمر في الأداء وفقاً لتغيير ظروف العمل والموارد والمعوقات الطارئة مثل استبدال أسلوب الإدارة واختلاف كفاءة الموارد واستحداث أهداف جديدة .
٥. تحسين الأداء : وتعني إجراء تغييرات في الأداء لزيادة قدرته التنافسية وتحقيق التميز وإشباع رغبات العملاء. (١٠٥ : ٣٣ - ٣٥)

## معوقات إدارة الأداء:

- يذكر جيرالد وفيريز **Gerald و Ferris** (٢٠٠٢) أنه توجد مجموعة من المعوقات التي تقف حائلاً دون فعالية برامج إدارة الأداء ومنها :
١. طبيعة نطاق التقييم : تركيز برامج إدارة الأداء على الأفراد العاملين الذين أدوا العمل وليس على تحسين الأداء الوظيفي والتنمية الإدارية لهم ، ويتجاهل التركيز على الأفراد والمسؤوليات الوظيفية مساهمتهم للمدرسة وفرق العمل ، فإذا استتدت إدارة الأداء على أداء الفرد فقط فإن الأفراد العاملين سوف يسعون إلى مجاملة المدير بغض النظر عن تحقيقهم للأهداف التنظيمية .
  ٢. الإتصال الفردي : ينبغي أن تأخذ عملية التقييم شكل المحادثة حيث يتم دعوة الفرد ليؤدي وليقيم نفسه وأن يتم منحه فرصة للتعبير عن آرائه وأفكاره ، ولكن لا بد أن تتم عملية الإتصال المتعدد الإبعاد بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين .
  ٣. ضعف الارتباط بين تقويم الأداء والإثابة : فإذا أدرك العاملون أنه لا توجد علاقة بين عملية تقويم الأداء والمكافأة فإنهم سيهتمون ببساطة بعملية التقويم نظراً لعدم وجود أنواع من العقاب في حالة عدم التزام الفرد بالتعليمات أثناء عملية التقويم .
  ٤. قلة الخبرة بعملية التقييم : ففي حالة القيام بتطبيق عملية التقييم لأول مرة فمن الضروري أن يتم شرح هذه العملية للأفراد العاملين مقدماً ، ويجب أن يغطي الشرح المعايير التي يتم استخدامها وكيفية استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم .

٥. نقص مهارات إدارة الأداء : حيث تعتبر مهارات الإتصال الفعال وفهم وظيفة الفرد ، ومعرفة التوقعات الخاصة بالأدوار ضرورية لعملية التقييم الناجحة ويتضح ذلك في :

- عدم القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل الأفراد العاملين.
- قلة المتابعة بسبب عدم تكملة عملية التقييم من خلال دراسة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمليات التقييم السابقة .
- عدم تحديد معايير للتقييم. (١٧٣ : ٢٤٤)

### نظام إدارة الأداء :

يذكر دنيال وكونورز **Connors** و **Daniel** (١٩٩٥) أنه يمكن

النظر إلى إدارة الأداء على أنها نظام يتكون من :

١. المدخلات : وتتضمن معلومات عن التنظيم والأفراد العاملين داخل المؤسسة وهي بمثابة أهم عنصر في نظام إدارة الأداء ، وتتضمن المعايير الخاصة بالأداء التي يتم تحديدها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها .

٢. عمليات النظام : وهو إجراء عملية التقييم في ضوء بعض المعايير الخاصة ، ويعتبر توصيل نتائج التقييم جزء من أجزاء العمليات .

٣. المخرجات : وتتضمن خطة إجرائية للتغيير في سلوكيات الأفراد العاملين وخطط التحسين المستمر ، وتوفر هذه المخرجات التغذية الراجعة لاستراتيجية التنظيم . (١٦٨ : ٣٥٢)

## مراحل إدارة الأداء

يذكر ريكي ومورهد **Rickey ، Moorhead** (١٩٩٥) أنه تعد عملية إدارة الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وتتمثل خطوات إدارة الأداء على النحو التالي :

١. وضع توقعات الأداء : تعد هذه من الخطوات الأولى في عملية إدارة الأداء للأفراد العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء ، وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .

٢. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً على المعايير الموضوعية مسبقاً ، ومن خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذها بشكل أفضل .

٣. تقييم الأداء : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات .

٤. التغذية الراجعة : يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ، وبموجب ما تحدده الإدارة من

معايير، وتعتبر التغذية الراجعة ضرورية لأنها تتفح الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي .

٥. اتخاذ القرارات الإدارية : فالقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة ، فمنها ما يرتبط بالترقية لوذيفة أخرى ، والنقل والتعيين أو الفصل .

٦. وضع خطط تطوير الأداء : وتأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأداء ، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التي من شأنها أن تتعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يحملها الفرد. (١٨٧ : ٤٢٠)

### خطوات تحسين الأداء

يشير علي السلمي (١٩٩٨) إلى أنه يهدف تحسين الأداء الإداري كأحد جوانب الأداء الكلي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، وغالباً ما يختلف الأداء الفعلي (الإنجاز) عن الأداء المخطط له (الأهداف) وتتضح فجوة الأداء فتعمل الإدارة على تحسينه ومعالجة هذه الفجوة ، وفي أحيان أخرى تلجأ المؤسسة للتحسين بصفة مستمرة سواء كانت هناك فجوة في الأداء أم لا وذلك لضمان جودتها وبقاء مركزها التنافسي ويمكن تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

❖ الخطوة الأولى : تخطيط الأداء المستهدف : حيث يتم تحديد الأداء المستهدف من خلال تحليل البيئة الخارجية (عالمياً ومحلياً) وتحديد ما تتيحه من فرص وما تفرضه من مخاطر وتحليل البيئة الداخلية لمنظومة أداء المؤسسة وما تتيحه من موارد وما تفرضه من قيود .

• وتتمثل الفرص المتاحة للمؤسسة في :

- زيادة الطلب عليها .

- إمكانية خلق مجالات للاستثمار .
- وجود علاقات سياسية إيجابية على المستوى الدولي .
- وجود سوق ينمو باستمرار .

• ومن أمثلة المخاطر :

- وجود منافسة شرسة مع مؤسسات أخرى .
  - وجود بعض القوانين والتشريعات المعوقة .
  - وجود اتجاهات سلبية لدى عملائها .
- أما عن موارد وقيود البيئة الداخلية للمنظمة الإدارية فتتمثل في العناصر التالية :
١. الموارد البشرية باختلاف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية .
  ٢. المهام الوظيفية باختلاف مستوياتهم (إدارة عليا - وسطى - مباشرة) ودرجات أهميتها أو مستويات تعقدتها وغموضها أحيانا .
  ٣. الموارد المالية والعينية من ميزانيات وهبات وتجهيزات ودرجة ملائمة الأجور والمرتبات وجودة البنية التحتية .
  ٤. النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لإدارة الأداء واتخاذ القرارات .
  ٥. التكنولوجيا السائدة في المؤسسة ومدى تقدمها ومدى استثمار الأفراد لها وكفاءة استخدامها .
  ٦. الموارد المعلوماتية : ومدى توافرها وكفاءة استخدامها وسرعة تداولها وحسن تنظيمها وإسترجاعها .

٧. العلاقات الإنسانية : بين الأعضاء وما يميزها من إيجابيات (تعاون) أو سلبيات(تنازع وصراع) .

٨. العلاقات التنظيمية : التي تحدد الأدوار والمهام لكل عنصر مثل علاقة أعضاء القسم برئيس القسم وعلاقة رؤساء الأقسام بالمدرء .

وكل عنصر من العناصر السابقة يمكن أن يمثل مورداً لقدرات وإمكانات المؤسسة التي يمكن لإدارتها أن توظف تحقيق أهدافها كما يمثل قييداً يحد من القدرة الحقيقية التي يمكن الاعتماد عليها .  
(١٠٦ : ٤٤ - ٤٥)

#### ❖ الخطوة الثانية : تقييم الأداء الفعلي :

يعرف **Hopf** (١٩٩٨) تقييم الأداء بأنه عملية التقدم نحو تحقيق أهداف محددة مسبقاً وتوفر هذه العملية معلومات عن كفاءة تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات وعن جودة هذه المخرجات ومخرجات أخرى مثل نتائج نشاط ما مقارنة بالاهداف المحددة له. (١٧٥)

ويعرف كل من حسن اسماعيل وأحمد اسماعيل (١٩٩٥) تقييم الأداء بأنه استقراء دلالات المعلومات الناتجة عن عملية التنفيذ ليتسنى الحكم على مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف المختارة والكشف عن مجالات الانحراف في التنفيذ والعمل على تصحيحها . (٤١ : ١٣٤)

#### ❖ الخطوة الثالثة : تحليل مشكلات الأداء :

يشير عبد الحكم أحمد الخزامي (١٩٩٩) إلى أنه بعد تقييم الأداء الفعلي تتحدد فجوة الأداء والتي تتمثل في المشكلات التي تحول دون تحقيق الأداء المستهدف ، وفي هذه المرحلة يتم تحليل أسباب مشكلات الأداء وتتركز أهداف التحليل فيما يلي :

١. جمع المعلومات عن الأداء الأمثل الفعلي والأسباب التقديرية للمشكلة والحلول الممكنة لها .

٢. مشاركة الأفراد بالمؤسسة في تداول المعلومات مما يتيح جمع بيانات جوهرية واقتراح حلول ديناميكية ومتكاملة ، وكسب التأييد لبرنامج التحسين المقترح .

٣. صياغة برنامج لتحسين الأداء يتسم بالتتابع المنطقي .

وبالتالي تتضح أهمية تحليل مشكلات الأداء، حيث يترتب عليها تحديد استراتيجية تحسين الأداء، فإذا كانت أسباب مشكلات الأداء تتعلق بقدرات الأفراد فإن استراتيجية التحسين ستتجه نحو تحسين برامج التدريب، أما إذا كانت المشكلات تتعلق ببيئة العمل أو نظام الحوافز والدافعية فإن استراتيجية التحسين ستتجه نحو تحسين النظام الإداري. (٨٩ : ١٣٩ - ١٤٠)

#### ❖ الخطوة الرابعة : تحسين الأداء :

يشير علي السلمي (١٩٩٨) أنه يتم في هذه المرحلة تحديد مدخل لسد فجوة الأداء بما يتلاءم مع أسبابها ، ثم يعد برنامج عمل يكون الهدف منه وضع المدخل العلاجي موضع التنفيذ ثم متابعته فإن نجاح العلاج وارتفع مستوى الأداء الفعلي إلى حد المستوى المستهدف فعلى الإدارة متابعة الموقف لضمان استمرار التحسين ، وإن لم ينجح المدخل تعاد دورة التحسين مره أخرى لاختيار مدخل آخر . (١٠٦ : ٥٥)

ويرى ويزنر وآخرون **Wesner , J et Al** (١٩٩٥) أن الشخص المسؤول عن متابعة عملية التحسين يجب عليه أن يعتمد على أفعال الآخرين بمعنى منحهم الفرص لإبداع الحلول حتى يشعروا بالإنتماء للتحسين وإلا

سيجاهلونه ويعتبرونه عائقاً أمام إكمال عملهم المبدع الخلاق ومن العوامل التي تضمن فعالية اندماج الأعضاء واتباعهم لعملية التحسين :

١. توضيح القيادة لمنافع عملية التحسين التي تعود على الأعضاء.

٢. تقديم التدريب الفعال لتيسير قيام الأعضاء بالتحسين .

٣. الحصول على دعم الإدارة والتأكد من أنه واسع الانتشار.(١٩٣ : ٥٥)

ويرى عبد الحكم أحمد الخزامي (١٩٩٩) أنه يمكن للإدارة أن تخلق الدافع لدى الأعضاء لتنفيذ عملية تحسين الأداء ، وتختلف الدوافع التي تجعل مؤسسة ما تسعى لتحسين أدائها وتتعدد أنماط التحسين تبعاً لهذه الدوافع على النحو التالي :

١. التحسين بالمبادأة : ويتم عندما ترغب المؤسسة في التحول نحو سياسات أو برامج جديدة أو إدخال تكنولوجيا متطورة ويطلق على هذا النمط التحسين بالمبادأة لأن الدافع إلى التحسين هو التحسين نفسه دون وجود أي ضغوط ناجمة عن مشكلات بالأداء .

٢. التحسين بالمعالجة : ويتم هذا النمط من التحسين عند وجود مشكلة ما بالأداء ورغم توافر كل الظروف الدالة على أن العاملين يمتلكون الإمكانيات والقدرات التي تعينهم على أداء ما هو مطلوب فيستخدم التحسين لمواجهة هذه المشكلة بتحليل أسبابها واختيار الحلول المقترحة بواسطة شبكة واسعة من الإتصالات.

٣. تحسين المبادرات المفروضة : ويتم هذا النوع من التحسين حينما تكون الجهود الموجهة لتحليل أداء المؤسسة بدافع من الأوامر والتعليمات

المفروضة من قبل القيادة العليا أو القوانين والتشريعات وفي هذه الحالة تكون القوة الدافعة للتحسين خارجية. (٨٩ : ١٤١ - ١٤٢)

## قياس وتقييم الأداء

يذكر محمد الصيرفي (٢٠٠٨) أن قياس الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة سابقاً. (١٣٦ : ٢٨)

ويشير محمد المحمدي الماضي (٢٠٠٥) إلى أن قياس الأداء هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية ، ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء ، ومقياس الأداء هو أداة مهمة للحكم على الأمور كالموازن والمكاييل وغيرها وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الإنطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها. (١٣٨ : ٣٠)

وتشير سهيلة محمد عباس (٢٠٠٣) أنه يجب أن تتطوي هذه العملية على مهمة تحديد قياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة ، وهي تشمل على ثلاث مكونات أساسية :

١. الأداء المؤثر على فاعلة الأداء التنظيمي.
٢. قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
٣. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء. (٧٠ : ١٣٨)

ويرى شحادة نظمي (٢٠٠٠) أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (٧٦ : ٧٥)

ويذكر أحمد محمد صالح شمسان (٢٠٠١) أن تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة. (١٩ : ٥٧)

يعرف زهير ثابت (٢٠٠١) تقييم الأداء بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (٥٩ : ٨٧)

ويعرفه أحمد ماهر (١٩٩٩) بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (١٧ : ٢٨٤)

ويعرف محمد السيد منصور (١٩٩٨) تقييم الأداء على أنه النظام الذي يمكن من خلاله الوقوف على مستوى كفاءة الأداء الفعلي لكافة الأنشطة ويضع أمام المسؤولين عن إدارة الوحدة صور تفصيلية عن نتائج هذا الأداء والكشف أول بأول عما يصاحبه من سلبيات بحيث يمكن اتخاذ ما يجب أولاً بأول من قرارات لعلاج السلبيات وتصحيح مسار العمل حتى يتحسن الأداء. (١٣٥ : ٦٧)

ويعرف توفيق محمد عبد المحسن (١٩٩٧) أن تقييم الأداء يعبر عن ما

يلي:

١. تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
٢. معرفة أسباب الانحرافات عن مقاييس الأداء المحدد.
٣. اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
٤. وضع الحوافز لتحسين الأداء.
٥. وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية. (٣٥ : ٣)

ويعرفه **David A** (١٩٩٦) بأنه عملية رسمية تقوم المنظمة من خلالها بتقدير العامل ومعرفة مستوى أدائه. (١٦٩ : ٣٢١)

ويعرفه **Wayne F** (١٩٩٥) بأنه وصف منظم لجوانب القوة والضعف في أداء الفرد أو الجماعة . (١٩٢ : ٢٧٥)

### إقليم كردستان في سطور

- يقدر عدد سكان إقليم كردستان بأكثر من ٥,٢ مليون نسمة في محافظات الإقليم الثلاث أربيل والسليمانية ودهوك. وتغطي هذه المدن مساحة ٤٠٠٠٠ كيلومتر مربع ، أي أكبر من هولندا وأربع مرات مساحة لبنان. تشتمل هذه الاحصاءات على المناطق التي هي تحت سيطرة حكومة اقليم كردستان، ولا تشتمل المناطق الكردستانية خارج ادارة الحكومة في حدود محافظات نينوى، صلاح الدين، كركوك وديالى .
- يتمتع الإقليم بجغرافيا متنوعة، من السهول الحارة والجافة إلى مناطق جبلية أكثر برودة مع الينابيع الطبيعية و تساقط الثلوج في الشتاء.

- يستقبل إقليم كردستان السواح الأجنبي بحفاوة. ويشكل رجال الأعمال والتجار ووسائل الإعلام العالمية العدد الأكبر من الزوار الذين يتوجهون إلى إقليم كردستان، فضلاً عن الجالية الكوردية في المهجر.
- خلال عملية تحرير العراق، لم يقتل إي جندي من قوات التحالف في كردستان ولم يخطف أي أجنبي في المناطق الخاضعة لسيطرة حكومة إقليم كردستان. وبفضل التعاون مع المواطنين، حافظت القوات الأمنية في إقليم كردستان على استقرار الوضع الأمني في هذه المنطقة، وخلال شهر أيار من عام ٢٠٠٧ تم نقل المسؤولية الأمنية رسمياً من القوات المتعددة الجنسيات إلى حكومة إقليم كردستان.
- تمارس حكومة إقليم كردستان السلطة التنفيذية وفقاً لقوانين إقليم كردستان التي يسنها برلمان كردستان المنتخب بشكل ديمقراطي من قبل مواطني إقليم كردستان. كذلك فإن التشكيلة الثامنة لحكومة إقليم كردستان برئاسة نيجيرفان بارزاني رئيس الوزراء بدأت مهامها في ربيع عام ٢٠١٤.
- يعترف الدستور العراقي بحكومة إقليم كردستان وبرلمان كردستان وجميع المؤسسات الرسمية الأخرى في الإقليم، وبالشكل ذاته يعترف بالبيشمركة كقوة شرعية لحماية حدود إقليم كردستان.
- التشكيلة الثامنة لحكومة إقليم كردستان تضم إئتلاف للعديد من الأحزاب السياسية، الذي يعكس تنوع سكان إقليم كردستان وقومياته المتعددة من الكلدان والآشوريين والسريان والتركمانيين والأيزيديين والعرب والكورد الذين يعيشون في الإقليم سوية في سلام وتسامح.

- تم إعادة إعمار وإحياء أكثر من ٦٥ ٪ من القرى التي تم تدميرها من قبل نظام صدام حسين في حملات الأنفال ضد الشعب الكوردي خلال الثمانينات من القرن الماضي.
- تعتبر اللغة الكوردية من أصول هندو- أوروبية ومن عائلة اللغات الإيرانية مثل الفارسية والبشتو، وتختلف عن اللغة العربية، ولها لهجتان رئيستان هما السورانية والكرمانجية.
- يوجد في إقليم كردستان ١١ جامعة عامة، إلى جانب العديد من الجامعات الأهلية. وتستخدم بعض من هذه الجامعات اللغة الأنكليزية بشكل رئيس في نظامها التعليمي، ومن أهم هذه الجامعات جامعة كردستان في أربيل والجامعة العراقية - الأمريكية في السليمانية.
- تم المصادقة على قانون الاستثمار في إقليم كردستان في حزيران ٢٠٠٦، الذي يمنح حوافز عديدة للمستثمرين الأجانب مثل إمكانية إمتلاك الأراضي، وتصل إلى الإعفاءات الضريبية لمدة عشر سنوات، بالإضافة إلى سهولة تحويل الأرباح إلى بلد المستثمر.
- وقعت حكومة إقليم كردستان على العشرات من عقود تقاسم الإنتاج مع شركات من ١٧ دولة بهدف الاستفادة من مواردها الطبيعية.
- يوجد في إقليم كردستان مطارين دوليين وهما مطار أربيل الدولي ومطار سليمانية الدولي، وتسيّر رحلات جوية مباشرة من وإلى أوروبا والشرق الأوسط، وايضا مطار دهوك الدولي قيد الإنشاء. (١٩٦)

## الجامعات في إقليم كردستان العراق

### أهداف جامعات إقليم كردستان

١. تطوير استراتيجيات البحث العلمي وأدواته وشروط النهوض به في الأدب والعلوم والمخترعات لتلبية متطلبات الحياة المتطورة .
٢. متابعة تدريب وتطوير الملكات التدريسية والفنية والإدارية بما يمكنهم من تحقيق أهداف الجامعة وتطويرها نحو الأفضل .
٣. إعداد كوادر مؤهلة علمياً ومهنيّاً تأهيلاً عالياً في مجالات العلوم والأدب والفنون والرياضة لأداء واجباتهم في خدمة الوطن والنهوض به .
٤. الإسهام في تطوير التعليم العالي بمختلف تخصصاته وفروعه .
٥. توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات الأخرى بما يساعد على تطوير الجامعة وتعزيز مكانتها العلمية .
٦. تطوير مشاركة المجمع بفئاته المختلفة لأجل تنمية مختلفة .
٧. استخدام اللغات الحية في التدريس بمختلف البرامج التعليمية وتأهيل الطلاب لمواجهة تحديات العصر وتقنياته وعلومه وفنونه وآدابه جنباً إلى جنب مع لغتهم الكردية الأصلية. (١٩٦)

### أهداف النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان

١. غرس وترسيخ المفاهيم الصحيحة للتربية البدنية والنشاط الرياضي .
٢. نشر الوعي والثقافة الرياضية المفيدة بين الطلاب وأفراد المجتمع .
٣. العناية والاهتمام بالطلبة الموهوبين - والعمل على الارتقاء بمستوياتهم الفنية والمهارية .

٤. المساهمة في التخلص من التوتر النفسي وتفريغ الإنفعالات والاستفادة من الطاقة الزائدة .

٥. رفع مستوى الكفاءة البدنية والقدرات الحركية والمهارية للطلبة .

٦. استثمار وقت الفراغ بمزاولة بعض الأنشطة الرياضية المختارة . (١٩٧)

## مديرية الرياضة

تأسست أول هيئته للرياضة في تشرين الثاني عام ١٩٩٥ وتسعى الحكومة منه لتطور المنشآت الرياضية من ذلك التاريخ وإلى الآن وتوفر الجامعة المنشآت والملاعب الرياضية المنفصلة لخدمه الطلبة من الذكور والإناث.

وتقام بطولات وأنشطه واسعه ومسابقات دوريه لكلا الجنسين وتلك الأنشطة هي كره السله والشطرنج وكره الطاولة وكره الطائره وكره القدم للطلاب المسجلين في جامعه دهوك.

وعلاوة على ذلك تم تخصيص قاعات للرشاقة واللياقة البدنية الذي افتتح حديثاً في المركز الثقافي والاجتماعي في الجامعة.

فرق الجامعة قد فازت في العديد من البطولات الاقليمية وعلى مستوى العراق. على سبيل المثال ، فاز فريق كرة السلة في بطولة الجامعات العراقية (المنطقة الشمالية) لمدة أربع سنوات متتالية، وجاءت في المركز الثاني في بطولة العراق التي عقدت بين كافة جامعات العراق. (١٩٧)

## الدراسات السابقة والمرتبطة

### أولاً : الدراسات العربية

| م | اسم الباحث                   | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة   |
|---|------------------------------|---|---|---|---|
| ١ | إيمان محمد رمضان (٢٠١١) (٣٠) | معايير مقترحة لمعلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم . | اقترح المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء معلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم ، وأهم المؤشرات التي يمكن أن تحقق كل معيار من هذه المعايير . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : (٥٨) خبير من المتخصصين في إعداد معلم التربية الرياضية ، (٥٨) من موجهي التربية الرياضية في ست إدارات تعليمية في نطاق محافظتين .</li> </ul> | تم التوصل لقائمة بالمعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء معلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم وأهم المؤشرات التي يمكن أن تحققها ، كذلك اتفق آراء موجهي التربية الرياضية على قابلية جميع المعايير للتطبيق وقدرة معلم التربية الرياضية على تطبيقها للنهوض بنفسه وبرنامجه |

| م | اسم الباحث                 | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة   |
|---|----------------------------|--|---|---|---|
| ٢ | حماده عيد نوار (٢٠٠٩) (٤٥) | نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. | وضع النموذج المقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .</li> <li>- عينة الدراسة : (٢٨٣) فرداً من أربعة أندية بالطريقة العمدية من محافظة الإسكندرية</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | من خلال نتائج محاور استمارة الاستبيان تم التوصل إلى تصميم نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة . |

| م | اسم الباحث                  | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة   |
|---|-----------------------------|--|---|---|---|
| ٣ | مجدى أحمد شندى (٢٠٠٨) (١٣٠) | معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية . | التعرف على أهم المعوقات التى تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى بالأسلوب المسحي .</li> <li>- عينة الدراسة : رؤساء مجلس إدارة الأندية ومراكز الشباب ، أعضاء مجلس الإدارة ، الموظفون فى المستويات الإدارية المختلفة .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .</li> <li>• الاعتماد على الخطط القصيرة المدى للحصول على فوائد سريعة</li> <li>• عدم وجود حوافز تشجيعية للمشاركين فى برنامج الجودة .</li> <li>• عدم الإستعانة بالخبرات المتخصصة فى برنامج الجودة الشاملة.</li> </ul> |

| م | اسم الباحث                       | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة  |
|---|----------------------------------|---|--|---|--|
| ٤ | عدنان بن أحمد الورثان (٢٠٠٧)(٩٩) | مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم . | التعرف على مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الإحساء . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : ٦٧٩٥ معلم في جميع المراحل الدراسية والتخصصات العلمية بمدارس التربية والتعليم بمحافظة الإحساء .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• حظيت جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم على القبول من قبل المعلمين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء .</li> <li>• حصل معيار توفير المناخ التعليمي الملائم والتقيد به والحفاظ عليه على أعلى درجات التقبل بالنسبة لبقية معايير الجودة الشاملة في التعليم .</li> </ul> |

| م | اسم الباحث                  | موضوع الدراسة                              | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة   |
|---|-----------------------------|--|--|---|---|
| ٥ | أشرف السعيد محمد (٢٠٠٦)(٢٣) | إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية | التعرف على فوائد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات التعليمية بالمؤسسات التعليمية . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : بعض مؤسسات التعليم العالي والمتوسط بجمهورية مصر العربية.</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | <p>استخدام مدخل الجودة الشاملة يتيح للمؤسسة القدرة على التحسين والتطوير المستمر والقدرة على فهم المتغيرات وقراءة رغبات وتوقعات المستفيدين مما يساعد في عملية التطوير المستمر وزيادة الدافعية للعمل والانجاز .</p> |

| م | اسم الباحث                  | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة  |
|---|-----------------------------|---|--|--|--|
| ٦ | مبروك على عطية (٢٠٠٥) (١٢٨) | بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بمصر . | تحديد مدخل إدارة الجودة الشاملة ودواعي تطبيقه في التعليم العام بمصر ، التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام بمصر ، التعرف على أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام وتحليلها للوقوف على أهم الأسس التي ترتكز عليها وكيفية الإفادة منها في التعليم العام بمصر. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : بعض مؤسسات التعليم المتوسط بجمهورية مصر العربية .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | التعرف على أهم أسس نماذج إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المدارس من أجل العمل على تحقيقها بنجاح . مساعدة منمذي البرامج المدرسية في فهم أسس نماذج إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها لضمان جودة هذه البرامج . |

| م | اسم الباحث                    | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة  |
|---|-------------------------------|---|--|--|--|
| ٧ | عمر نصر الله زايد (٢٠٠٧)(١١١) | إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة عملية التدريب الرياضى بإتحادى ألعاب القوى وكرة القدم الفلسطينى بدولة فلسطين . | استهدفت هذه الدراسة التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطوير عملية التدريب الرياضى بإتحادى ألعاب القوى وكرة القدم الفلسطينى بدولة فلسطين . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى</li> <li>- عينة الدراسة : جميع أعضاء مجالس إدارة وجميع أعضاء الجهازين الفنى والإدارى بإتحادى ألعاب القوى وكرة القدم بدولة فلسطين.</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الوعى بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لإدارة الإتحادات الرياضية الفلسطينية تساعد المدرب فى عمليات التوجيه واستثمار كل الامكانيات المتاحة واستخدم تكنولوجيا المعلومات .</li> <li>• التتمية بالإتحادات الفلسطينية من خلال التعليم والتدريب والتطوير المستمر للمدرب والإدارى .</li> </ul> |

| م | اسم الباحث                   | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة   |
|---|------------------------------|--|---|--|---|
| ٨ | ساجده جاسم الهولي (٢٠٠٥)(٦٠) | إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية فى دولة الكويت . | التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية فى دولة الكويت . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى</li> <li>- عينة الدراسة : الكوادر القيادية والإدارية والبالغ عددهم (٥٦) إدارياً ، والكوادر القيادية الفنية والبالغ عددهم (٢٨) فنياً .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أهداف التربية الرياضية بوزارة التربية بدولة الكويت لا تتحقق لأنها غير ملائمة للمكانات المادية والبشرية المتاحة .</li> <li>• لا يتم العمل على تحسين كفاية الإدارة التربوية للتربية الرياضية العمل على تطوير مناهج التربية الرياضية لا يتناسب وتحقيق الجودة الشاملة .</li> </ul> |

| م | اسم الباحث                           | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة  |
|---|--------------------------------------|--|--|--|--|
| ٩ | بهجت راضى ، يحيى الجيوشى (٢٠٠٤) (٣٣) | متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضه للجميع بوزارة الشباب. | التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الرياضة للجميع . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى</li> <li>- عينة الدراسة : شملت العينة (٦٥) موظفاً من العاملين بالإدارة المركزية للرياضه بوزارة الشباب</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر وعى الإدارة بفلسفة الجودة من خلال وجود تخطيط استراتيجي مستقبلي</li> <li>• تمحور الإدارة حول العميل من خلال وجود سياسة مكتوبة للتطوير وتحسين الخدمات واعتبار العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات .</li> <li>• تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى من خلال وجود نظام معتمد لتقويم أداء العاملين وربطه</li> </ul> |

| م  | اسم الباحث                         | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة  |
|----|------------------------------------|---|---|---|--|
| ١٠ | رضا إبراهيم السيد سالم (٢٠٠٣) (٥٤) | ثقافة المدرسه ودورها فى تفعيل الأداء الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة فى محافظة القليوبية . | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف على واقع ثقافة المدرسة الخاصة بالمدرسة الثانوية العامة.</li> <li>• توضيح أهم القيم التنظيمية السائدة فى المدرسة الثانوية العامة</li> <li>• الكشف عن أهم معوقات الأداء داخل المدرسة الثانوية العامة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المزأوة جة بين المنهج الوصفى والمنهج التجريبي.</li> <li>- عينة الدراسة : بعض مديرى ونظار المدارس الثانوية العامة وبعض المعلمين .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان - المقابلة الشخصية .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تختلف ثقافة المدرسة بمدارس البنين عن مدارس البنات .</li> <li>• تؤثر كل من بيئة المدرسة والمجتمع على الثقافة السائدة داخلها .</li> <li>• تؤثر القيم والمعايير الثقافية السائدة داخل المدرسة على مستوى أداء العاملين .</li> <li>• عدم وجود نوع من التناسق بين وحدات المدرسة على جميع المستويات .</li> </ul> |

| م  | اسم الباحث                             | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة  |
|----|--|--|--|--|--|
| ١١ | محمد أحمد عبد المحسن محمود (٢٠٠٣)(١٣٣) | احتياجات مدرس التربية الرياضية من التدريب أثناء الخدمة . | <p>١. التعرف على احتياجات مدرسي التربية الرياضية من برامج التدريب أثناء الخدمة في المرحلة الإعدادية في محافظة الفيوم .</p> <p>٢. تحسين وتطوير العملية التعليمية وزيادة فاعليتها والإسهام في حل مشكلها .</p> <p>٣. محاولة وضع تصور مقترح لبرنامج تدريب مدرسي التربية الرياضية أثناء الخدمة في ضوء احتياجاتهم التدريبية بمحافظة الفيوم .</p> <p>٤. التعرف على الأنواع المختلفة لبرامج التدريب أثناء الخدمة التي تعقد لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية .</p> | <p>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .</p> <p>- عينة الدراسة : المدرسين العاملين بمدارس التعليم الإعدادي بمحافظة الفيوم وعددهم ٩٠ مدرساً ومدرسة ، والموجهين القائمين على التعليم الإعدادي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم وقد بلغت ١٣ موجهاً وموجهة .</p> <p>- أدوات جمع البيانات : تحليل الوثائق - المقابلات الشخصية - تحليل الكتب والمقررات الدراسية - الاستبيان .</p> | <p>١. هناك قصور واضح في عملية التخطيط للبرامج التدريبية التي تعقد لمدرسي التربية الرياضية بالتعليم الإعدادي أثناء الخدمة .</p> <p>٢. فشل الأجهزة المسؤولة عن برامج التدريب في الدعاية لهذه البرامج وعدم إحاطة مدرسي التربية الرياضية علماً بأهدافها مما يقلل من استفادتهم منها .</p> <p>٣. عدم وضوح أهداف برامج التدريب أثناء الخدمة لمدرسي التربية الرياضية والموجهين والقائمين على التدريب .</p> |

| م  | اسم الباحث                   | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة  |
|----|------------------------------|---|--|---|--|
| ١٢ | محمد حسن المهنا (٢٠٠٣)(١٤٠٣) | إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالإتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين . | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف على طبيعة العمل الإداري للإتحادات الرياضية بالبحرين.</li> <li>• التعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري بالإتحادات الرياضية الأولمبية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : عينة الخبراء والعاملين بالإتحادات الرياضية الأولمبية .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة بالجودة الشاملة تحتاج إلى الوعي من الإدارة العليا بفلسفة الجودة والقيام بوضع الخطط والبرامج المستقبلية التي تتفق مع أهداف الجودة .</li> <li>• هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي داخل الإتحادات الرياضية .</li> </ul> |

| م  | اسم الباحث                | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة   |
|----|---------------------------|--|--|---|---|
| ١٢ | محمد سيد محمد (٢٠٠٢)(١٤٣) | تطوير بعض وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية بمحافظة قنا). | الوقوف على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميته ومواصفاته ومعايره كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة ووضع تصور مقترح لتطوير بعض وظائف إدارة المدرسة في ضوء أسلوب إدارة الجودة . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : مدرسي ومديري بعض المدارس الثانوية بمحافظة المنيا .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | تأكيد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على ضرورة وجود تعاون بين المدراء والموظفين في العمل للوصول إلى أفضل النتائج : في اقصر وقت ممكن ، وباستخدام هذا الأسلوب يمكن للمدارس أن تحدث تغييرات أساسية في أداء وتصرفات الأفراد للقيام بوظائفهم على أفضل صورة ممكنة . |

| م  | اسم الباحث                 | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة   |
|----|----------------------------|--|--|--|---|
| ١٤ | بهجت عطيه راضى (٢٠٠٢) (٣٢) | إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة . | التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة فى الأندية الرياضية من خلال فلسفة الجودة الشاملة ووفقاً للتحولات العالمية المعاصرة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى</li> <li>- عينة الدراسة : (٢٢) فرد من أعضاء مجلس إدارة النادى الأهلى والزمالك ، والعاملين (١٤٨) فرداً .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إن تحقيق احتياجات ورغبات الأعضاء إحدى مسئوليات الإدارة التى تعنى فلسفة الجودة .</li> <li>• إن مسئولية اختيار القيادات العاملة هى مسئولية المدير العام.</li> <li>• ضرورة دراسة المشكلات من خلال عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب فى إدارة العمل .</li> </ul> |

| م  | اسم الباحث                | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة  |
|----|---------------------------|---|---|---|--|
| ١٥ | سحر حسن الطيبي (٢٠٠١)(٦١) | استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمة التعليمية بالتطبيق على مدارس في مرحلة التعليم الأساسي . | تقييم مستوى جودة الخدمة التعليمية بمختلف نوعيات مدارس التعليم الأساسي . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة :<br/>مدرستان للغات ابتدائي وإعدادي ، ومدرستان حكومية ابتدائي وإعدادي بالقاهرة</li> <li>- أدوات جمع البيانات :<br/>الاستبيان - تحليل الوثائق والسجلات .</li> </ul> | تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمدارس بالمرحلة التعليمية للتعليم الأساسي يؤدي إلى رفع مستوى جودة ما تقدمه من خدمة تعليمية . |

| م  | اسم الباحث                | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة  |
|----|---------------------------|--|---|---|--|
| ١٦ | شذى عزت حواره (٢٠٠١) (٧٧) | اثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة . | التعرف على إمكانية تطوير إدارة النظام التعليمي عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على العوامل التي تعوق تطبيقها . | - المنهج المستخدم : المنهج الوصفي<br>- عينة الدراسة : بعض مدرسي ومديري المدارس بالإمارات .<br>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان - تحليل الوثائق والسجلات . | عدم مشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات ، عدم التزام الإدارة بمبدأ تفاعل العاملين ومشاركتهم ، عدم توافر نظام للحوافز لزيادة الأداء ، عدم وجود معايير لقياس الأداء . |

| م  | اسم الباحث                   | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة   |
|----|------------------------------|---|--|---|---|
| ١٧ | فتحى درويش عشيه (٢٠٠٠) (١١٤) | الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى التعليم الجامعى المصرى . | استهدفت هذه الدراسة التعرف على أبرز الصعوبات التى تواجه عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى</li> <li>- عينة الدراسة : بعض عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والأساتذة الإداريين .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان - تحليل الوثائق والسجلات .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا بد من وجود برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين .</li> <li>• التأكيد على العلاقات الإنسانية والمشاركة فى إتخاذ القرار .</li> <li>• إزالة المعوقات التى تحول دون تقارب الأقسام وترابطها .</li> <li>• زيادة التمويل وتكوين قاعدة بيانات دقيقة .</li> </ul> |

| م  | اسم الباحث                          | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة   |
|----|-------------------------------------|--|--|--|---|
| ١٨ | محمد حافظ ، يوسف مصطفى (٢٠٠٠) (١٣٩) | متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية بجمهورية مصر العربية . | التعرف على مجموعة المتطلبات الواجب توافرها فى كليات التربية بجمهورية مصر العربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم : المنهج الوصفى</li> <li>- عينة الدراسة : عمداء ورؤساء الأقسام والأساتذة بكليات التربية بجمهورية مصر العربية.</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان - المقابلة الشخصية .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسئولية الإدارة العليا بالكلية باعتماد سياسة الجودة الشاملة لتحقيق رغبات وتوقعات الطلاب وتكون مكتوبة.</li> <li>• تنظيم مسئوليات وصلاحيات جميع العاملين وتحديد الهيكل التنظيمى .</li> <li>• توافر الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل .</li> </ul> |

## ثانياً : الدراسات الأجنبية

| م | اسم الباحث                      | موضوع الدراسة                              | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة  |
|---|---------------------------------|--|---|---|--|
| ١ | Dheraj Mehrotra<br>(٢٠٠٧) (١٧٠) | تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأكاديمية . | استهدفت الدراسة إلى إعداد المعلمين في الأكاديميات بأساسيات للتقويم التعليمي . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : المعلمين والطلاب.</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان - المقابلة</li> <li>- الشخصية.</li> </ul> | <p>أن العمل الجماعي التعاون يكون أساس الاهتمام بمهارات الطلاب واهتماماتهم وضرورة التحسين المستمر في عملية التعليم.</p> |

| م | اسم الباحث                      | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة  |
|---|---------------------------------|--|--|--|--|
| ٢ | Dominique Banville (٢٠٠٧) (١٧١) | تأثير التكامل بين معايير الهيئة القومية الأمريكية للتربية البدنية والرياضة ، والمجلس الوطني الأمريكي (NCATE/NASPE) على تقييم أداء المعلم . | معرفة الأهمية التي أعطاها المعلمون للمعايير المختلفة أثناء الفصل الدراسي وقد تم إجراء تعديلات على شكل التقارير حتى تتكامل المعايير بشكل أفضل ، ويهدف العمل على دراسة تأثير تكامل المعايير على تقارير تقييم أداء المعلم . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم: التحليل المقارن .</li> <li>- عينة الدراسة : ٢٩ معلماً .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان - المقابلة الشخصية.</li> </ul> | <p>أظهرت الدراسة أن المعيارين الرابع (الإدارة والحافز) والسادس (التخطيط والتعليمات) من معايير NASPE للمعلم المبتدئ والمعاون ، كانا على غير أهمية بقية المعايير مما يعني الحاجة إلى توضيح أكبر لهذه المعايير وخلق قنوات اتصال أفضل من أجل وضعها في أهميتها المفروضة من قبل المعلمين .</p> |

| م | اسم الباحث                          | موضوع الدراسة                                      | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة  |
|---|-------------------------------------|--|--|--|--|
| ٣ | Laura T. Zionts , et al. (٢٠٠٦)(١٨) | توقعات المعلمين حول معايير الخبرة وسهولة التطبيق . | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى أهمية المعايير الموضوعية من قبل الهيئات والمنظمات الدولية من وجهة نظر المعلمين وتحديد أكثرها أهمية .</li> <li>• مدى سهولة تطبيق كل معيار من وجهة نظر المعلمين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم: التحليل الوصفي .</li> <li>- عينة الدراسة : ١٢٠ مشارك من المعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة المتخرجين من جامعة (ميدسيزد).</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان - المقابلة الشخصية .</li> </ul> | <p>سلطت نتائج البحث الضوء على عديد من النقاط المهمة حول تدريب المعلم وكان من أهمها أن أفضل التدريبات التي تمت من وجهة نظرهم هي التدريب أثناء فترة دراستهم الجامعية (التدريب العملي) ، كما لم تختلف آراء المعلمين حول أهمية المعيار ، غير أن هناك بعض المعايير التي يصعب تطبيقها رغم أهميتها ، وبناء على ذلك فإن الباحثين اقترحوا التطوير المستمر لبرنامج التدريب العملي بالكليات .</p> |

| م | اسم الباحث                              | موضوع الدراسة   | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة   | نتائج الدراسة   |
|---|---|---|---|---|---|
| ٤ | Margaret Elise &Steiskal<br>(٢٠٠٦)(١٨٣) | مقارنة الممارسات العلمية في كليات مجتمع "أو هيو" الفنية والتي تعتمد على تطبيق نظام الجودة الشاملة مع غيرها من الكليات التي لا تتبع ذلك النظام . | بيان أوجه الفرق بين كليات مجتمع "أو هيو" الفنية العامة التي تتبع نظام الجودة الشاملة مع كليات أخرى لا تتبع نفس النظام من حيث الممارسات العلمية. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : ٤٥ شخص من كليات تطبيق الجودة - ٤٥ شخص عاديين مما لا يطبقون نظام الجودة - ٤٥ شخص من الإداريين من نفس المعاهد - ٤٥ شخص من الإداريين .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | <p>أن الإداريين يؤكدون على ضرورة تقدير قيمة المنهج الدراسي أكثر من المعاهد التي لا تلتزم بنظام الجودة .</p> |

| م | اسم الباحث                   | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة   | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة   |
|---|------------------------------|--|---|--|---|
| ٥ | Langa & William (٢٠٠٣) (١٨٠) | استخدام فرق الجودة في عمليات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المادية بجامعة أيوا . | التعرف على أهمية استخدام فرق الجودة في عمليات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المادية بجامعة أيوا . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : المسئولون في الجامعة .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان.</li> </ul> | العوامل الأكثر تأثيراً " المشاركة في الأداء - المشاركة في الأهداف " . |

| م | اسم الباحث                      | موضوع الدراسة  | أهداف الدراسة  | إجراءات الدراسة  | نتائج الدراسة  |
|---|---------------------------------|--|--|--|--|
| ٦ | Munoz & Marko A<br>(٢٠٠٢) (١٨٥) | إدارة الجودة الشاملة وأجواء التعليم العالي الأثر على نظرية وتدريب القيادات التعليمية . | تطبيق نظرية لإدارة الجودة الشاملة التعليمية للتعليم العالي . | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي</li> <li>- عينة الدراسة : الإداريين في الإدارة التعليمية للتعليم العالي .</li> <li>- أدوات جمع البيانات : الاستبيان - المقابلة الشخصية.</li> </ul> | إدارة الجودة الشاملة ليست فقط قائمة على الأدوات اوالشعارات وإنما سلوك وأداء العمل من خلال مجموعة أفراد . |

## التعليق على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها

أولاً : الدراسات العربية :

١. من حيث الهدف :

استهدفت أغلبية الدراسات السابقة :

- اقتراح المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء معلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم ، وأهم المؤشرات التي يمكن أن تحقق كل معيار من هذه المعايير .
- التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية .
- التعرف على مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الإحساء .
- التعرف على فوائد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات التعليمية بالمؤسسات التعليمية.
- تحديد مدخل إدارة الجودة الشاملة ودواعي تطبيقه في التعليم العام بمصر
- التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية في دولة الكويت .
- التعرف على واقع ثقافة المدرسة الخاصة بالمدرسة الثانوية العامة.
- التعرف على احتياجات مدرسي التربية الرياضية من برامج التدريب أثناء الخدمة في المرحلة الإعدادية في محافظة الفيوم .

- الوقوف على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميته ومواصفاته ومعايره كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة ووضع تصور مقترح لتطوير بعض وظائف إدارة المدرسة في ضوء أسلوب إدارة الجودة .
- تقييم مستوى جودة الخدمة التعليمية بمختلف نوعيات مدارس التعليم الأساسي .
- التعرف على إمكانية تطوير إدارة النظام التعليمي عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على العوامل التي تعوق تطبيقها .

## ٢. من حيث المنهج :

اتفقت غالبية الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي وذلك لمناسبة لطبيعة البحث .

## ٣. من حيث العينة :

من خلال عرض تلك الدراسات تبين للباحث تنوع العينات قيد كل دراسة من الدراسات السابقة وذلك وفقاً لموضوع الدراسة .

## ٤. من حيث أدوات جمع البيانات :

استخدمت أغلب الدراسات السابقة استمارة الاستبيان ، كما استخدمت بعض الدراسات المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق ، مما أفاد الباحث في تحديد محاور الاستبيان وبالتالي المساعدة في تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة الحالية.

## ٥. من حيث النتائج :

تنوعت النتائج من حيث ارتباطها بموضوع الدراسة وهدفها والإجراءات المتبعة فيها حيث تمثلت أهم النتائج فيما يلي :

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- حظيت جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم على القبول من قبل المعلمين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء .
- استخدام مدخل الجودة الشاملة يتيح للمؤسسة القدرة على التحسين والتطوير المستمر والقدرة على فهم المتغيرات وقراءة رغبات وتوقعات المستفيدين مما يساعد في عملية التطوير المستمر وزيادة الدافعية للعمل والانجاز .
- أهداف التربية الرياضية بوزارة التربية بدولة الكويت لا تتحقق لأنها غير ملائمة للامكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- توافر وعى الإدارة بفلسفة الجودة من خلال وجود تخطيط استراتيجي مستقبلي
- تختلف ثقافة المدرسة بمدارس البنين عن مدارس البنات .
- هناك قصور واضح في عملية التخطيط للبرامج التدريبية التي تعقد لمدرسي التربية الرياضية بالتعليم الإعدادي أثناء الخدمة .
- الإدارة بالجودة الشاملة تحتاج إلى الوعي من الإدارة العليا بفلسفة الجودة والقيام بوضع الخطط والبرامج المستقبلية التي تتفق مع أهداف الجودة .
- إن تحقيق احتياجات ورغبات الأعضاء إحدى مسؤوليات إدارته التي تعنى فلسفة الجودة .

## ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١. من حيث الهدف :

استهدفت أغلبية الدراسات السابقة :

- إعداد المعلمين في الأكاديميات أساسيات للتقويم التعليمي .
- معرفة الأهمية التي أعطاها المعلمون للمعايير المختلفة أثناء الفصل الدراسي وقد تم إجراء تعديلات على شكل التقارير حتى تتكامل المعايير بشكل أفضل ، وبهدف العمل على دراسة تأثير تكامل المعايير على تقارير تقييم أداء المعلم .
- مدى أهمية المعايير الموضوعة من قبل الهيئات والمنظمات الدولية من وجهة نظر المعلمين وتحديد أكثرها أهمية .
- بيان أوجه الفرق بين كليات مجتمع "أوهيو" الفنية العامة التي تتبع نظام الجودة الشاملة مع كليات أخرى لا تتبع نفس النظام من حيث الممارسات العلمية .
- التعرف على أهمية استخدام فرق الجودة في عمليات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المادية بجامعة أيوا .
- تطبيق نظرية لإدارة الجودة الشاملة التعليمية للتعليم العالي .

٢. من حيث المنهج :

اتفقت أغلبية الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي ولذلك فإن الباحث سوف تستخدم المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث .

### ٣. من حيث العينة :

من خلال عرض تلك الدراسات تبين للباحث تنوع العينات قيد كل دراسة من الدراسات السابقة وذلك وفقاً لاحتياجات كل مجال وكل مؤسسة .

### ٤. من حيث أدوات جمع البيانات :

استخدمت أغلب الدراسات السابقة استمارة الاستبيان ، كما استخدمت بعض الدراسات المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق ، مما أفاد الباحث في تحديد محاور الاستبيان وبالتالي تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة الحالية .

### ٥. من حيث النتائج :

تمثلت أهم النتائج فيما يلي :

- أن العمل الجماعي التعاون يكون أساس الاهتمام بمهارات الطالبات واهتماماتهم وضرورة التحسين المستمر في عملية التعليم.
- أظهرت الدراسة أن المعيارين الرابع (الإدارة والحافز) والسادس (التخطيط والتعليمات) من معايير NASPE للمعلم المبتدئ والمعاون ، كانا على غير أهمية بقية المعايير مما يعني الحاجة إلى توضيح أكبر لهذه المعايير وخلق قنوات اتصال أفضل من أجل وضعها في أهميتها المفروضة من قبل المعلمين.
- سلطت نتائج البحث الضوء على عديد من النقاط المهمة حول تدريب المعلم وكان من أهمها أن أفضل التدريبات التي تمت من وجهة نظرهم هي التدريب أثناء فترة دراستهم الجامعية (التدريب العملي) ، كما لم تختلف آراء المعلمين حول أهمية المعيار ، غير أن هناك بعض المعايير

- التي يصعب تطبيقها رغم أهميتها ، وبناء على ذلك فإن الباحثين اقترحوا التطوير المستمر لبرنامج التدريب العملي بالكلية .
- أن الإداريين يؤكدون على ضرورة تقدير قيمة المنهج الدراسي أكثر من المعاهد التي لا تلتزم بنظام الجودة .
  - العوامل الأكثر تأثيراً " المشاركة في الأداء - المشاركة في الأهداف".

#### أوجه الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة :

يعتبر الباحث أن الدراسات السابقة بمثابة إلقاء الضوء على كثير من المعالم التي تفيد وتبني الطريق أمام دراستها الحالية لتحديد خطة ومنهج هذا البحث وكذلك أدواته وكيفية عرض ومناقشة النتائج .

☒ فمن خلال التحليل للدراسات السابقة والمرتبطة بهذه الدراسة تم الاستفادة منها في:

١. تحديد إجراءات الدراسة .
٢. اختيار المنهج المناسب .
٣. اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة .
٤. اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب .
٥. قدرة الباحث على تصميم استمارة الاستبيان وتحديد المحاور الرئيسية بها.
٦. تحديد الخطوات الإجرائية التي يجب إتباعها في معالجة البيانات ، وتدعيم النتائج ومناقشتها في ضوء نتائج هذه الأبحاث.
٧. التعرف على ما توصلت إليه الآخرون في موضوع دراسته الحالية مما يدعم الخطوات العلمية للباحث.