



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني“

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

متطلبات إدارة الجودة الشاملة للرياضة الجامعية وانعكاسها على الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية على عدد من الكليات الاهلية

Total quality management requirements for College sports and its
reflection on Distinction performance

م.م أحمد فاروق توفيق

الجامعة العراقية

Ahmedalazee067@gmail.co

المستخلص Abstract

Purpose الغرض : يسعى هذا البحث إلى نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة بين العاملين في كافة وحدات الرياضة الجامعية في الكليات الاهلية ومدى انعكاسها على خلق الاداء المتميز، واستكشاف أي من متغيرات ادارة الجودة الشاملة اكثر تأثيرا لاداء المتميز.

studies aims : هدف الدراسة : يهدف البحث الى التعرف على الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في وحدات الرياضة الجامعية لرفع مستوى ادائها ضمن القطاع الرياضي.

Design/methodology/approach : التصميم / المنهجية / المدخل : استخدم المنهج الوصفي الاستطلاعي، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أجل تطوير نموذج قياس موثوق وصحيح لمتغيرات ادارة الجودة الشاملة وابعادها، وجرى اختبار الفرضيات من خلال استخدام بعض المعالجات الاحصائية.

Findings - النتائج : توصل البحث الحالي إلى اتفاق العينة على أن الأداء المتميز يتأثر بشكل مباشر بادارة الجودة الشاملة وابعادها (القيادة الادارية، التحسين المستمر، تحسين العمليات، تسويق العلاقة) ، وقد تم تطوير نموذج قياس هذه المتغيرات ، وعلاوة على ذلك، النتائج تدعم فرضية التأثير والارتباط بين المتغيرات المبحوثة.

Practical implications - الآثار العملية : يوفر هذا البحث وضع مقياس مفيد لادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، إذ يساعد مدراء الوحدات الرياضية وعمادات الكليات والعاملين في مجال الرياضة الجامعية على



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

استخدامها لتقييم الوضع الراهن في مقدرات وحدات وشعب الرياضة الجامعية . وقد يحسن مديريين الوحدات الرياضية برامج اداء هم على نحو أكثر فاعلية وكفاءة من خلال توجهاتهم الاستراتيجية نحو التنافس. الأصالة / القيمة **Originality/value** - يتعهد هذا البحث مساعدة الوحدات والشعب الرياضية الجامعية في الكليات الاهلية في زيادة أداء الفرق الرياضية عبر ادارة الجودة الشاملة وابعادها.

الكلمات الرئيسية: **Key Words** ادارة الجودة الشاملة، القيادة الادارية، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر، الاداء المتميز.

المقدمة *Introduction*

أصبح تطور علوم الادارة يفرض على جميع المنظمات تحديث مناهجها واسلوبها الاداري على وفق التطورات العلمية، لا سيما المنظمات الرياضية التي تهتم بصناعة واعداد الشباب وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم، وتهدف الى تحقيق التميز في جودة اداء وحدات الرياضة الجامعية من خلال الايفاء باحتياجات ومتطلبات الفرق الرياضية واللاعبين والمدربين من خلال التطابق والموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط او بمجالات التربية البدنية والرياضيه والقيام بافضل ما يجب ان يكون في حدود الامكانيات المتاحة، لتحقيق افضل اداء فضلا عن اعداد البطل الرياضي.

ان ادراك القيادات الادارية في الجامعات بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطويعها ضمن ممارساتهم الادارية هي خطة عامة تلتزم بها جميع مستويات ادارة وجميع العاملين ضمن هذه المؤسسات الحيوية، عمل بدرجة كبيرة بالارتقاء بهذه الادارات عن طريق اسهامها في التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء، فضلاً عن الاستفادة المثلى من الموارد المادية أو البشرية المتاحة وبعوائد ايجابية. وتوطيد العلاقات مع اطراف متعددة، فقد اكد (العنزي، 2014: 134).

ان نموذج الاعمال في وحدات الرياضة الجامعية الكليات الاهلية ، تتوفر عناصر متعددة منها المجهزين، وهم اللاعبون والزيائن وهم المشجعين والجمهور والمعجبين بمشاهدة الالعب الرياضية الجامعية، والموزعون وهي البنى التحتية للجامعات العراقية فيما يتعلق بشعب ووحدات الرياضة الجامعية ، والمنافسون وهم الفرق الرياضية من الجامعات الأخرى، التي تلعب ضمن نفس البيئة واللعبة، واصحاب المصالح وهم الاتحادات الرياضية.

وأصبحت الرياضة الجامعية مشاريع استثمارية في كثير من بلدان العالم، لذا فإن الاستثمار الرياضي من أهم الاستثمارات، وبما انها تتعامل مع الطاقات البشرية، لذا يتوقف نجاح هذه الوحدات



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

ومدى تطور ادائها يعتمد على مدى وعي القيادات الرياضية في الكليات الاهلية بفلسفة ادارة الجودة الشاملة.

ادارة الجودة الشاملة عبارة عن خطه عامه تشمل جميع مستويات الإدارة في الجامعات، وتتادي بتطبيق الجوده وجعلها مسؤولية جميع مسؤولي الوحدات الرياضية والمدربين والمدرسين، لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا الشعب الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل من اجل تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات اطراف العلاقة أو الزبون الداخلي والخارجي في الادارات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب - جمهور)

تناول البحث الحالي اربعة مباحث، تضمن الاول منها منهجية البحث، فيما تخصص المبحث الثاني الاطار النظري، في حين جاء المبحث الثالث بالجانب التطبيقي، وقد اختتم البحث بالمبحث الرابع والاخير الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

استعمل المنهج الاستطلاعي في تطبيق البحث الحالي، وقد استعملت الاستبانة لجمع البيانات من أجل تطوير نموذج قياس موثوق وصحيح يربط بين متغيرات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (مشاركة العاملين ، التحسين المستمر، تدريب العاملين) والمتغير المستجيب (الاداء المتميز)، وجرى اختيار عينة قصدية من المديرين والمشرفين والمدربين في الكليات الاهلية قوامهم (47) فردا، وجرى اختبار الفرضيات من خلال استخدام بعض المعالجات الاحصائية، كان اهمها تحليل المسار.

تركزت مشكلة البحث من خلال بعض التساؤلات وهي (ما هو ادراك العاملين في وحدات النشاط الرياضي بفلسفة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية؟، هل ان ادارة الجودة الشاملة تؤثر وتعزز الاداء المتميز وتعززه؟)، وقد اظهرت المنهجية ان اهمية البحث الحالي نابعة من اهمية المستفيدين من اصحاب العلاقة، والمتمثلة (الادارة، المدربين، الفرق الرياضية، الجمهور) وان كل هذه الاطراف مرتبطة بأداء وحدات وشعب الرياضي الجامعية، لذا ، ان اهمية البحث الحالي هو تحقيق افضل اداء من خلال دراسة واحدة من المتغيرات المهمة بالإدارة وهي (ادارة الجودة الشاملة) .

فيما كان هدف البحث الرئيسي هو الكشف عن مدى علاقة متطلبات تحقيق ادارة الجودة الشاملة وتحقيق وتعزيز الاداء المتميز في وحدات النشاط الرياضي في الكليات الاهلية ، والعمل على تعزيز هذه العلاقة، وقد برزت اهم فرضية وهي (يتعزز الاداء المتميز في نشاط الرياضة الجامعية من خلال تحقيق وتطبيق ونشر فلسفة الجودة الشاملة بمتغيراتها القيادة الادارية، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر) ، وقد برزت مجموعة من الاستنتاجات تلخصت ان ادارات الكليات الاهلية المبحوثة تجهل فلسفة ادارة



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الاول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

الجودة الشاملة ، ولم تتبناها ، لذا كانت النتيجة ان ادارة الجودة الشاملة لم تعزز او تؤثر بواقع الحال في تحقيق الاداء المتميز لوحدها وشعب النشاط الرياضي)، وقد اوصت الدراسة بضرورة الدعم المستمر بقيادات الادارات العاملة في وحدة الرياضة الجامعية خلال اشراك المدراء في الدورات التدريبية المستمرة وزيادة الدعم الاداري والمعنوي والمادي لهم ، واقامة الدورات المكثفة من اجل تعزيز قدراتهم الفكرية والادارية بما ينسجم مع متطلبات نشر وعي فلسفة ادارة الجودة الشاملة .

المبحث الاول

منهجية البحث

مشكلة البحث:

إن أسلوب تطوير مهام الجودة على الوظائف المختلفة لبناء خدمة وما يتبع ذلك من تخطيط وتطوير، يجعل في مقدور فريق التطوير تحديد رغبات المستفيد واحتياجاته بكل وضوح، ومن ثم تصميم الخدمة المقترحة وتحديد قدرتها ومدى تأثيرها على تلبية الاحتياجات ومتطلبات المستفيد ومحاولة حل المشاكل وتطوير الخطط وردم الثغرات والوصول الى افضل اداء.

ان الاستثمار الرياضي والذي يسهم بدور كبير في حدة المنافسة من اجل تحقيق الهدف النهائي لأي منظمة لا سيما في مجال العمل الرياضي والمتمثلة وحدات وشعب النشاط الرياضي في الكليات الاهلية ، يتحتم على هذه المؤسسات البحث بتطبيق النظم الحديثة من اجل التفوق والتميز في الاداء، وان ادارة الجودة الشاملة هي احد اركان هذا التفوق.

في البيئة العراقية وتحديداً في الكليات الاهلية لوحظ وجود تراجع كبير في استثمار النشاط الرياضي في خلق الرياضيين في الكليات بين الطلاب، واصبحت وحدات النشاط الرياضي تدار بالفطرة، دون ادراك ووعي مبادئ وقواعد ومتطلبات الادارة الحديثة، وبخاصة ادارة الجودة الشاملة، وهناك ضعف واضح في اداء النشاط الرياضي والفرق الرياضية اذا ما قورنت مع الجامعات في الدول الاقليمية والعالمية، لذا، طرحت الدراسة الحالية بعض التساؤلات التي تعبر عن المشكلة الجوهرية ، وتتمثل بالاتي:

ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني
"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"
17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)

1. ما مدى ادراك ووعي القائمين على ادارة الكليات الاهلية في النشاط الرياضي بفلسفة ادارة الجودة الشاملة؟

2. ما مدى توافر المناخ الإداري الملائم لتطبيق معايير ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية فيما يخص وحدات النشاط الرياضي؟

3. ما حقيقة علاقة ادارة الجودة الشاملة مع الاداء المتميز في إدارة الكليات الاهلية عينة البحث؟

4. ما هي طبيعة القيادة الادارية في الكليات الاهلية العراقية وما قدرتها على تحقيق الاداء متميز للرياضة الجامعية؟

5. هل هناك تحسين مستمر في وحدات وشعب النشاط الرياضي؟

6. ما مدى اهتمام الادارة بالزبون الداخلي والخارجي واطراف العلاقة من اصحاب المصالح؟

7. هل هناك وجود لتدريب العاملين في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر في كل المستويات الادارية التي تدير النشاط الرياضي في الجامعات؟

اهمية البحث :

تكمن اهمية البحث في الكشف عن واقع اداء وحدات وشعب النشاط الرياضي ومدى توافر المناخ الملائم لتطبيق ونشر معايير ادارة الجودة الشاملة كأسلوب في تطوير وحدات وشعب النشاط الرياضي ليكونوا قادرين على تحقيق الاداء المتميز.

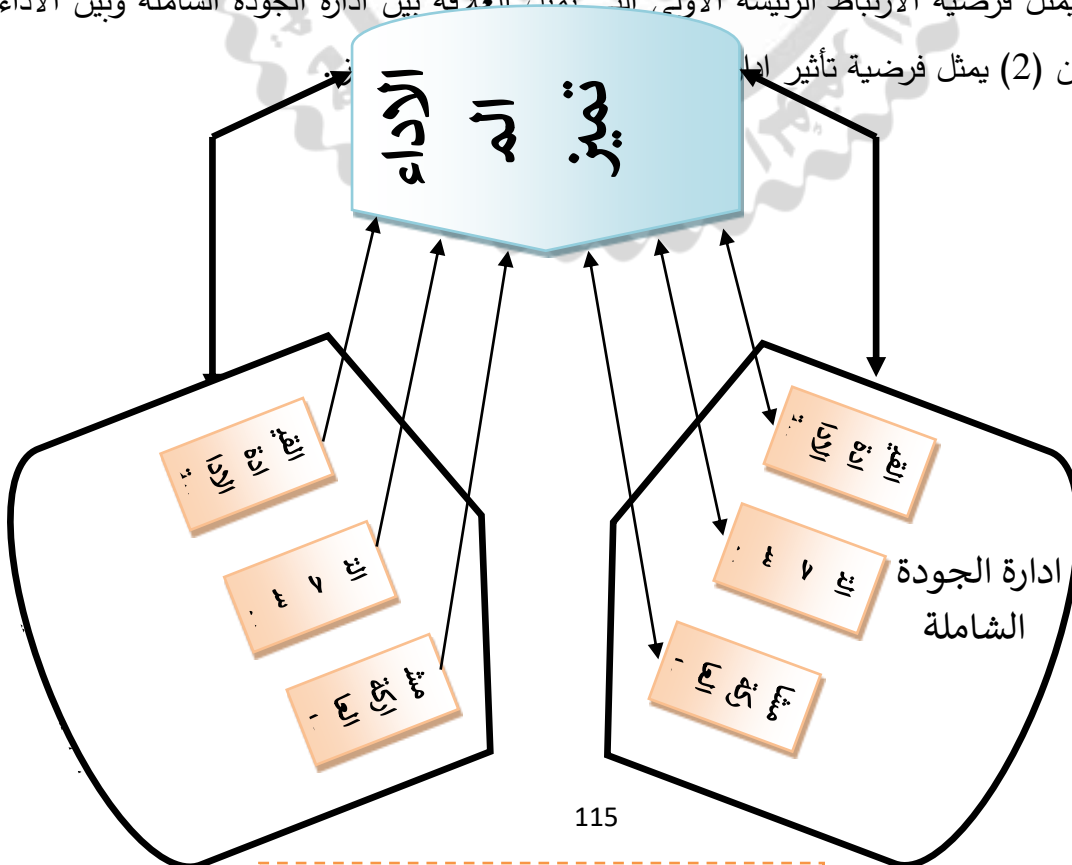
اهداف البحث:

التعرف على واقع ادارة الجودة الشاملة في وحدات وشعب النشاط الرياضي ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة واداء وحدات وشعب النشاط الرياضي، وكذلك نشر فلسفة ادارة الجودة الشاملة في وحدات وشعب النشاط الرياضي ، والتوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات والتي قد تسهم في تعزيز الارتقاء بمستوى الرياضة الجامعية في الكليات الاهلية المبحوثة

مخطط البحث الفرضي:

جرى صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للننتاج الفكري للأدبيات ذات الصلة بموضوع ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وبعد إجراء مراجعة واسعة للبحوث والدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة متمثلة بإشكالية الدراسة ومنطلقاتها الفلسفية.

يشير الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة الى الفرضيات الموضوعية، إذ يمثل السهم ذو الاتجاهين علاقة الارتباط، أما السهم ذو الاتجاه الواحد فيمثل فرضية التأثير، لذا ان السهم الذي يحمل الرقم (1) يمثل فرضية الارتباط الرئيسية الاولى، التي تمثل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وبين الاداء المتميز، وان (2) يمثل فرضية تأثير الاداء





جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني”

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات



فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى : (ترتبط ادارة الجودة الشاملة بأبعادها معنويا وايجابيا مع الاداء المتميز في وحدات وشعب النشاط الرياضي).

حدود البحث

1- الحدود البشرية : المدراء والمشرفين والمدربين .



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني”

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

2- الحدود المكانية : وحدات وشعب النشاط الرياضي في الكليات التابعة للجامعات العراقية في العراق وعددها خمسة كليات.

3- الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية من بداية توزيع الاستبانة وتجميعها وتفرغ البيانات وصولاً الى تحليل البيانات واستخراج النتائج، وهي الفترة المحصورة ما بين (2020/9/1 - 2020/11/10).

عينة ومجتمع البحث

ان الاداة الاساسية للبحث الحالي هي الاستبانة، وقد جرى توزيع عدد منها على عينة بلغ قوامها (47) استبانة من المدراء والمشرفين والمدرسين في عدد من مدراء الوحدات ومعاونين العميد من في الكليات الاهلية العراقية.





جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني”

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات



أولاً: إدارة الجودة الشاملة

أحد المداخل الإدارية والفلسفية التي تقوم على أساس تطوير الأداء عن طريق بناء ثقافة تنظيمية جديدة وتحسين الأداء في كل مجالات عملها من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين

ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة تركز على فلسفة التحسين المستمر، والاستجابة الى حاجات الزبون وتوقعاته المتغيرة والمتجددة (العنزي والماجي، 2016: 82)، وقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة في مختلف العمليات، وأصبح الاهتمام بها يتطلب تركيز وتأكيد على الموارد البشرية التي تمثل أساس أي عمل في المنظمة، وهذا ما يدعوها إلى السعي لتوفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين فيها ليكونوا مبدعين ومتعاونين، والتحسين المستمر والابتكار، والتي ينظر إليها على أنها الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة وليسهموا في تحقيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (المشهداني، 2012: 93).



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، فهي فلسفة إدارية و مدخل استراتيجية ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة ، كما يؤكد إن مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر (يوسف ، 2007 : 31).

عرف (Hilton,1999) جودة المنتج بأنها درجة امتياز المنتج وانسجامه مع الاستخدام المراد له وتمثل الجودة الشاملة التكيف المستمر للمنتجات او الخدمات مع ما ينتظره الزبون من خلال التحكم في وظائف الشركة واساليب العمل إذ تتميز الجودة الشاملة ببعدين هما (بوقلقول،2006:10):

1. البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض الكلف للحصول على الجودة.
 2. البعد الاجتماعي المرتبط بتحفيز العاملين وارضاء الزبائن .
- ومن الممكن ان يحدد مفهوم الجودة من خلال ثلاث ابعاد رئيسة هي (Talha,2004: 17) ، (حسن، 2006:6):

1. جودة التصميم Quality of Design وهي تشير الى كيفية مقابلة خصائص المنتج او الخدمة مع حاجات وتوقعات الزبائن.
2. جودة المطابقة Conformance Quality هي مطابقة اداء المنتج او الخدمة لخصائص التصميم والانتاج.
3. جودة الخدمة Service Quality وتعني توجيه الزبون الى كيفية استخدام المنتج بالشكل المناسب الذي يحقق له الاستخدام الامن بما يتفق مع حاجاته مدة مناسبة وتحقق جودة الخدمة للمنتج إذا توافقت المنفعة التي سيحصل عليها الزبون من المنتج مع توقعاته.
4. جودة الاداء Violability Quality وتحدد بمدى قدرت المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه .

ويمكن ان يكون المقصود بالجودة كل من الاتي : (الحديثي والدوري،2002: 214)



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

1. الجودة تعني اشياء مختلفة لأناس مختلفين إذ انها يمكن ان تعني منتج مترف Luxurious .
2. الموثوقية غالبا ماتستخدم كمرادف للجودة.
3. امتلاك لخيارات اكثر.

إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) إحدى أهم الأنظمة الإدارية الحديثة والتي ربطت مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management) مع أهداف نظام الإدارة البيئية (EMS) (Environmental Management System) والتي دعى إليها المعهد العالمي لإدارة البيئة (GEMI) (Global Environmental Management Initiative) لأول مرة عام (1990). وتعني إدارة الجودة الشاملة هي ان جميع العاملين في المنظمة يساهمون بتحسين جودة المنتج او الخدمة المقدمة ولا تكون حصرا على قسم ضمان الجودة (Al-Shobaki et al, 2010: 304).

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الفكرية والفلسفية المعاصرة التي أصبحت مصب اهتمام الباحثين منذ ما يقرب من الثلاثة عقود، فلم تعد الجودة مقتصره على جودة السلع المقدمة إلى الزبائن بل امتدت لتشمل الخدمات المقدمة لهم أيضاً، وقد جرت محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ كانت كل من هذه المحاولات تسعى لإبراز سمة محددة فيها، وعرفها (Davis 2003) بأنها نهج واسع الاستخدام في المنظمات التجارية وترتكز على الجودة العالية في السلع والخدمات، وهي تستخدم كجزء لا يتجزأ من المنظمة وليس برنامجاً يعمل بشكل منفصل، وهي تشغل جميع الوحدات الوظيفية وعلى جميع المستويات في المنظمة (الطويل والعبدي، 2010: 238)، إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) (Total Quality Environmental Management) دعت إليها مجموعة من اكبر منظمات الولايات المتحدة، إذ يصب محتوى هذا النظام على ملائمة منتجات المنظمة للبيئة والأنظمة الموجهة وهي تعتمد بالأساس على التعليم المستمر ، التقييم ، التغذية العكسية ، والبيانات الموجهة لإتخاذ القرار والتدريب والممارسات القياسية الأخرى (Anonymous:9:1992)

وقد عرف كل من (Daft & Noe, 2001:15) إدارة الجودة الشاملة بأنها : (جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لاداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد ، المكائن وأنظمة إنجاز المهام المناطة بهم).



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

وعرفها (1993) Juran&Gryna, هي فلسفة استراتيجية رامية لتحقيق تفوق الاعمال من خلال استخدام وتطبيق العمليات والادوات والتقنيات المادية فضلا عن الموارد البشرية Irfan,S.M & Kee (2013:63), أما تعريف (Goestsch & Davis) فقد اعتبر إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا لإنجاز الاعمال، بان تحاول المنظمة تعظيم قدرتها على التنافس عبر التحسين المستمر لجودة منتجاتها، خدماتها، أفرادها، عملياتها والبيئة التي تعمل فيها (1999:32,Harvey&Millett).

وبالاتجاه ذاته عرفها Stephen&Ronald بانها التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والايفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في اي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات والمنتجات المقدمة له (اللوزي، 2012: 235)، عرفها (Noe et al, 1994:9) على إنها: (شكل من أشكال الجهود التعاونية التي تعول على المواهب والقابليات لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية باستمرار وباستخدام فرق العمل).

وعرفها (1996) Heizer&Render هي ادارة المنظمة بأكملها لكي تتفوق في مل نواحي المنتجات والخدمات التي تكون مهمة (النوري واخرون، 2010: 54)، وفي هذا الإطار قدم تعريفا لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهج إداري للمنظمة يركز على الجودة وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء، وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبون وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع أيضا (البيرقدار، 2013: 4)

ويتضح مما سبق بأنه لا يوجد تعريف موحد عالميا لإدارة الجودة الشاملة، ولاحظ (1994) Mann انه يمكن تصنيف تعريف ادارة الجودة الشاملة الى نوعين هما تصنيفها من حيث الهدف النهائي والى الانشطة والوظائف التي تسعد في تحقيق الاهداف (Irfan,S.M & Kee 2013:64).

وبالاستناد الى المفاهيم السابقة ، يمكن التوصل الى تعريف شامل لادارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي بانها " منهج شامل ومستمر لتطوير وتحسين جودة الخدمات الادارية والفنية والتدريبية من اجل



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

الايفاء بمتطلبات الزبون الداخلي المتغيرة والمتمثل باللاعبين والمدرسين والفنيين والمعالجين ، والزبون الخارجي المتمثلة بالجمهور والمشاهدين والمتطورة بحسب البيئة التنافسية ، ومن اجل خلق القيمة المستدامة لاطراف المصالح"

أهمية إدارة الجودة الشاملة

وكانت تطبيقات الجودة قد اعتمدت في اليابان أوائل الخمسينات على يد (Deming) والذي اعتبر بطل قومي في ذلك البلد واطلق اسمه على جائزة الجودة (Ross,1995:4)، وتعد ادارة الجودة الشاملة مدخلا لزيادة مرونة وفاعلية المنظمة فضلا عن زيادة الميزة التنافسية المستدامة كونها تلبي حاجات الزبائن المتوقعه وغير المتوقعه (Talib et al, 2010:113) ، وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من اهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها فما معنى أن تنتج المنظمة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات دون ان تلزم بمهمة التسليم، أو شروط خدمة ما بعد البيع، او ترتكب أخطاء صغيرة مثل إرسال كشف حساب زبون إلى زبو آخر، فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المنظمة، إذ أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين كلية واخرى، إذ تتشابه عروض جميعالمنظمات الخدمية تقريبا في كافة الخدمة التي تقدمها للزبائن، وبالتالي أصبحت جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمنظمات الخدمات عموما، والكليات الاهلية على وجه الخصوص .

تتركز اهمية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق عدة اهداف منها تقليل شكوي الزبائن وتعزيز سمعة المنظمة، وزيادة الحصة السوقية والقدرة على المنافسة، و زيادة رضا الزبون وقناعته بالمنتجات او الخدمات (Baidoun, 2003: 167)

هناك من نظر الى TQM على انها فلسفة متكاملة، وقد عرفت في هذا الاطار، بأنها الفلسفة الادارية الشاملة وتشكيلة من الادوات والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الفلسفة (Evans,1997:44)، كما عرفت بأنها فلسفة تركز على اربعة مبادئ هي التركيز على الزبون، ووضع مقاييس دقيقة

ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني
"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"
17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)

للنشاطات، وتحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات، وقوة تأثير وسيطرة على الافراد (حسين، 2005،
(41:

كما عرفت الجمعية الامريكية للسيطرة على الجودة (American Society for Quality Control)
الجودة على انها مجموعة من الصفات والخصائص لاداء او عمل المنتج او الخدمة بناءً
على المواصفات التي تحقق رضا الزبون عند الشراء واثاء الاستخدام (Talha, 2004 : 16) إن
توجه منظمات الأعمال المتنامي لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر جاء نتيجة لثلاثة
أسباب هي: (Ross, 1995:4)

- أ. رد فعل لتزايد المنافسة المحلية والعالمية.
- ب. الحاجة لتكامل وظائف المنظمة، وتحسين جودة المخرجات على مستوى كل وظيفة وعلى مستوى
المنظمة.
- ج. النجاح المتزايد لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمة.
- ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي:
(Ross, 1995:11) و (Malhi, 2000:2)
- أ. زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.
- ب. تعظيم رضى الزبون وولاءه.
- ج. تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.
- د. زيادة إنتاجية المنظمة.
- هـ. المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.
- و. بناء العمل الجماعي واستثماره.
- ز. المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.

ابعاد ادارة الجودة الشاملة

حدد (العنزي، 2014: 546) عناصر مهمة لادارة الجودة الشاملة، وهي كالآتي :



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

- 1- اداء العمل الصحيح من الوهلة الاولى : وهو اداء العمل الصحيح من بدايته من خلال تثبيت سياسة الجودة وربطها بعملية التخطيط، ووضوح المسؤولية، واعداد اساليب التحسين، واستعمال الاساليب الاحصائية، والرقابة على الاداء.
 - 2- اتخاذ المدخل النظمي : وهي طريقة التفكير والبحث والتخطيط والاعداد لمشكلات البيئة المختلفة.
 - 3- التزام الادارة العليا : على المديرين ان يتعرفوا على قيمة تطبيق ادارة الجودة الشاملة للوصول الى الاسباب الرئيسة للضياعات ، وكذلك القيام بخلق ثورة تغيير في جميع الانشطة واجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يسهم في بناء ادارة الجودة الشاملة لكل المنظمة.
 - 4- العمل الجماعي والفرقي: اشراك جميع العاملين على فلسفة الجودة الشاملة من اجل تحقيق التحسينات وحل المشكلات بسهولة:
 - 5- التركيز على الزبون : ان مبدأ تحقيق رضا الزبون هو الهدف النهائي لفلسفة الجودة الشاملة، ويكون من خلال الوفاء الفوري والجاد لمطالب الزبون والسرعة في انجاز هذه المطالب
 - 6- عملية التحسين المستمر : وهو جعل كل مظهر من مظاهر العمليات مطوراً بدقة وضمن الواجبات اليومية للأفراد والمسؤولين منها.
- وقد تناول العديد من الباحثين دراسة ادارة الجودة الشاملة، وقد تطرق كل منهم الى عدد من الابعاد، والجدول (1) يبين بعض من هذه الدراسات.

الجدول (1) ابعاد ادارة الجودة الشاملة	
اسم الباحث والسنة	الابعاد
ابوزيد وجازي، 2007	دعم الادارة العليا، الاهتمام بالزبون، مشاركة العاملين، تكوين فرق العمل وبنائها، التدريب على ادارة الجودة الشاملة، تقدير العاملين، تحديد معايير قياس الخدمة
عباس وحسين،	مشاركة الافراد العاملين، التحسين المستمر، التدريب، المقارنة المرجعية



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني“

17-16 كانون الاول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

	2008
مبدأ الاجور والحوافز، مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التدريب وتعليم العاملين، التحسين المستمر	عوجة،2010
القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، ادارة العمليات، تحليل المعلومات ، التركيز على الموارد البشرية	Loke et al.,2011
دعم الادارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، تدريب العاملين ، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي، الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	ابو زيادة، 2011
القيادة والادارة العليا ، التخطيط الاستراتيجية، ادارة الموارد البشرية، ادارة العمليات، ثقافة المنظمة، نظم المعلومات الادارية، الاتصالات، التحسين المستمر، رضا الزبون	masejane,2012
التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة	إيدي، 2013
التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية والتكنولوجية للمنافسة	البيرقدار، 2013

ومن وجهة نظر الباحثين وبالاتماد على المسح، جرى اختيار واختبار الابعاد الفرعية لادارة الجودة الشاملة وكما يأتي :

1. القيادة الادارية: وي تعهد والتزام الادارة العليا بمبدأ تحسين ادارة الجودة الشاملة وحماسها لتطبيق هذا المبدأ هو الحجر الاساس في نجاح لمنمة ونجاح الافراد ونجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة (اللوزي،2012: 236).

اضاف (العنزي، 2014: 80) ان القائد المبدع يستخرج الثقة من الاخرين من خلال افكارهم واندفاعاتهم ، فيعمل على اجراء المناقشات واقامة الحوار وتنسيق الجهود بدلا من اصدار الاوامر



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الإلكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

والطلب بتنفيذها دون نقاش بتطبيق القاعدة الميكانيكية نفذ ثم ناقش، او الغاية تبرر الوسيلة، ويحاول القائد المبدع ادراك المجهول في المستقبل والمخفي في حاضر المنظمة، وبكل الاحوال يتقبل اللاتأكد والمخاطرة ..

2. مشاركة العاملين: تعد المشاركة مبادا اساسي من مبادئ الجودة الشاملة فالعاملين اكثر قدرة من الادارة العليا على تحديد المشاكل التي تواجههم في اداء اعمالهم وايجاد الحلول المناسبة وذلك لممارستهم لهذه الاعمال بشكل يومي بالاضافة على ان المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير. ان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يشجع على الابداع ويرفع الروح المعنوية ويؤدي الى درجة اكبر من الانتماء للمنظمة والالتزام نحو العمل ويستلزم هذا المبدأ بناء نظام اتصالات فعال قادر على نشر المعلومات اللازمة بين العاملين وتدريب العاملين على مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة (خليل واخرون، 2012: 98).

3. التحسين المستمر: تعد الجودة هدفا متحركا، إذ لا يوجد مستوى مثالي لها على الدوام، لذا ينبغي على المنظمات أن تحسن باستمرار من جودة منتجاتها أو خدماتها لتبقى في المقدمة، فتغير التكنولوجيا المتسارع غالبا ما يجعل مستوى الجودة الحالية متقادما وإن توقعات الزبون تتغير بمرور الوقت، ومن هنا اصبح التحسين المستمر ضرورة ويتطلب مناخ تنظيمي ملائم (Malhi, 2000:4). ، هو تحسين في الأداء من خلال تخطيط وتوثيق الإجراءات، وتعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين، وتوثيق إجراءات التحسين، استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل (حسين وعبود، 2008: 261) ،

واعتمادا على المفهوم الياباني (Kaizen) فان التحسين المستمر هي فلسفة الدراسة المستمر عن سبل لتحسين العملية، التي تتطلب غرس ملكية الفرد لها، وان أساس هذه الفلسفة هو الاعتقاد بأنه يمكن تحسين أي جانب من جوانب العملية، وان الأفراد الأكثر ارتباطا بها هم الأفضل في تحديد التغييرات التي ينبغي القيام بها (Krajewski & Ritzman, 1999:215) وتعني ايضا امكانية تطوير مستوى الجودة باستمرار لتكون متوافقة مع توقعات الزبائن، اذ ان التحسين ينبغي ان



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

يكون باتجاهين الاول هو تحسين الخدمات، اما الثاني يتضمن تحسين العمليات (حاوي وحسن، 2009: 93)

4. التركيز على تحسين العمليات المصرفية: يقصد بتحسين العمليات المصرفية هي قدرة المصرف على تحليل الانشطة اللازمة لتقديم الخدمة والغاء الانشطة ودورات العمل الزائدة او المكررة التي لا تضيف اي قيمة للخدمة، وتبسيط الاجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة والانتقال من العمليات المتتابعة الى العمليات المتزامنة، وتقليل وقت الانتقال من قسم الى اخر لتقليل وقت تقديم الخدمة (البيرقدار، 2013: 8)

5. تدريب العاملين: يتطلب انجاح ادارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الافراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، ويساعد التدريب الجيد على تزويد الافراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الاعمال والاساليب، واعطاء الافراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات (اللوزي، 2012: 237). وهناك باحثين اخرين وضعوا ابعاد اخرى لادارة اجلودة الشاملة كلا حسب منظورة وطبيعة المنظمة المبحوثة

6. رضى الزبون الداخلي والخارجي: يحظى مفهوم رضى الزبون بأهمية استثنائية على صعيد الأدبيات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، واصبحت الجودة تعرف في ضوء مقابلة أو تخطي توقعات الزبون وطبقا لهذا التوجه، ارتبطت الجودة بمجموعة من الأبعاد من وجهة نظر الزبون، كالمطابقة مع المواصفات، القيمة، الملائمة للاستخدام، الدعم، والانطباعات النفسية (Krajewski & Ritzman, 1999: 215-216). وقد أفرزت بيئة إدارة الجودة الشاملة، نوعان من الزبائن هما زبون داخلي وزبون خارجي.

إن الزبائن الخارجيين هم الأشخاص أو الشركات التي تشتري المنتج أو الخدمة (Krajewski & Ritzman, 1999: 217)، وفي الكليات الاهلية والاستثمار الرياضي يعد الزبون الخارجي هم الجمهور والمشاهدين، ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة أعطت أهمية استثنائية لارضائه، فالمنظمات اليابانية تركز جل اهتمامها لرضى الزبون من خلال زيادة تنوع المنتج وجاذبيته وسرعة الاستجابة لحاجات السوق، وترفع شعارات نحو (الزبون دائما يأتي أولاً) و (الزبون هو الملك) (Dale et al, 1997: 210).



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

الزبون الداخلي هو الفرد أو المرحلة اللاحقة في إنتاج السلعة أو الخدمة، فبالنسبة للعامل ضمن خط الإنتاج فان العامل الذي يليه في مرحلة لاحقة هو زبونة الداخلي، والمشرف هو زبونا داخليا لتابعيه (Malhi, 2000:1)، وان الزبون الداخلي في العمل الرياضي هم اللاعبين والمدربين والمشرفين وغيرهم.

الاداء المتميز

يعد الاداء بشكل عام والاداء الفردي بشكل خاص مفهوماً جوهرياً يقع ضمن مفاهيم علم النفس التنظيمي، وخلال الـ(15) سنة الماضية اجري الكثير من الباحثين توسيعاً وتوضيحاً لمفهوم الاداء، و اشاروا الى ان المنظمات تحتاج الى الاداء الفردي المتميز من اجل تحقيق اهدافها المتمثلة بتسليم منتجاتها وخدماتها او أي عمل تستهدفه والذي ينعكس بالنهاية على تحقيق الميزة التنافسية (Sonnentag & Frese, 2001: 4)

حدثت الكثير من التطورات في الأسواق العالمية أدت إلى زيادة واتساع مدى التنافس فيها ، الأمر الذي قاد المنظمات إلى البحث عن طرائق ومناهج أكثر فاعلية لإحراز مفهوم للتحسين المستمر ، لا تهدف إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرارية على ساحة السوق فحسب ، ولكن أيضاً التطلع لتحقيق ما يعرف بالتميز في الأداء، يعد مفهوم الأداء المتميز من أبرز المفاهيم التي طرحت ، في ظل العولمة وتزايد الابتكارات التكنولوجية السريعة ، فضلاً عن عمل المنظمات وقد ناقش (Gilbert) ان كل اداء يتضمن جانبين اساسيين، الجانب الاول هو السلوك ويجسد الوسائل المتبعة اما الجانب الثاني فيتمثل بنتائج السلوك وهي تعكس في حقيقة الامر الاهداف او الغايات (Gilbert, 1998:10).

يرى (Sphr&Mondy, 2008:244) ان الاداء هو العملية المتجهة صوب الهدف والتي توضح ان العمليات التنظيمية تستخدم لتعظيم انتاجية العاملين والفرق والمنظمة بشكل عام، وبناءً على ما سبق فان الاداء يعد شرطاً استباقياً واسباسياً ، إلا إنه الوحيد لمستقبل نجاح المنظمات وسبل تطويرها وعلى الرغم من وجود بعض الاستثناءات الا ان قضية الاداء المتميز تعد من القضايا المهمة جدا في المنظمات لصلتها الوثيقة بعملية تعزيز فرص المنظمة بتحقيق النجاح قياسا بالأداء المنخفض (Sonnentag & Frese, 2001:4).



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

أما التميز (Excellence) كمصطلح فتعرفه المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM " بأنه الممارسات المثلى في إدارتها والتوصل إلى النتائج ، وإن المنظمات المتميزة هي تلك التي تسعى لإرضاء أصحاب المصالح من خلال ما تتجزه، وما ممكن انجازه، ومستوى الثقة بأن النتائج ستكون مستدامة في المستقبل، ويتطلب التميز التزام القيادة الكلي ووضع المبادئ التي تستند إليها المنظمة في سلوكها ونشاطاتها ومبادراتها، وسيل تحولها إلى الممارسة والوصول إلى التميز المستدام (EFQM,2002: 24).

أن مفهوم الاداء المتميز (Excellence performance) يشير الى المستويات العليا من الاداء الوظيفي التي ينجزها الفرد العامل. أي أعلى مستوى من مستويات الاداء التي يمكن ان ينجزه الافراد العاملون في المنظمة (Ivancevich&Matteson,1990:462)

هناك فوائد كبيرة نتيجة تبني منهج تميز الأداء كالتحسين المستمر للعمليات وإشراك العاملين في عملية التحسين وغيرها ، ومع هذا ، فإن بعض هذه المبادئ قد لا تتوافق تماماً مع ثقافة المنظمة . ولهذا، فإن التطبيق الفعال لإدارة التميز في الأداء ينبغي أن يسبقه تقييم لثقافتها لتحديد مواطن الضعف ودرجة الاختلاف والفجوة في ما بينها وبين ثقافة تميز الأداء ، فإذا كانت كبيرة فينبغي وضع برامج تدريبية وتعليمية لتقليص هذه الفجوة .(الرشيد ، 2004 : 32)

فالإدارة في مفهومها العام هي عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة ، وإدارة التميز تعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة ، والتغيير من الأسباب الداعمة للتميز ويعد هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه ، وذلك بحسب الظروف البيئية الحديثة والتي تميزت بدرجة عالية من التغيير (كامل، 2008 : 2)

إن الأداء المتميز هو الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق (Privett,1983:45)، يأتي تميز المنظمات من المعرفة التي يمتلكها الأفراد فهم محور الأعمال التي تقوم بها ، لذلك فإن وجود الإبداع والابتكار فيها يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى (Druker,1998:212)، وهو مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية ، والمعرفية العالية ، التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات ، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم ، وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة ، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون ، كماً ونوعاً ، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي (يوسف، 2005 : 49).

ان مفهوم الاداء المتميز بنية مفاهيمية تعكس مستوى الفرد وتجسد اعلى المستويات في قياس الاداء الوظيفي. اما الاداء المتميز على مستوى المنظمة فلا توجد أية دراسة تشير بشكل صريح الى وجود اداء متميز على مستوى المنظمة، بل كل ما يذكره الباحثون بصدد تميز المنظمات الذي يدور حول مفهوم الميزة التنافسية او الميزة التنافسية المستدامة والتي تعني تحقيق مستويات اداء اعلى من مستوى معدل اداء المنافسين في الصناعة وهذا المفهوم هو خارج اهتمام الدراسة الحالية لانه يتعلق بمستوى المنظمة والدراسة الحالية تركز على مستوى الفرد (Hill&Jones, 2009:54) ، وتبرز أهمية وفوائد الأداء المتميز في أداء منظمات الأعمال من خلال تبني وتطبيق الآتي (الرشيد، 2009: 113) :

1. أيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن والحفاظ عليهم وإرضائهم.
2. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
3. تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية .
4. تحسين معنويات وإرضاء العاملين .
5. تحسين نوعية المخرجات، وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
6. تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، ومتابعة أدوات قياس أدائها.
7. تعلم اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق لا المشاعر.
8. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
9. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .
10. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للزبائن) .



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني“

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

11.زيادة القدرة على جذب الزبائن والإقلال من شكاويهم.

ان ازداد الاهتمام بأداء الفرد في السنوات الاخيرة نتيجة لما تواجهه المنظمات من تغيرات متسارعة في بيئة عملها فرضت عليها التركيز على اداء الفرد كمتغير حاسم في قدرتها على تحقيق النجاح ضمن تلك البيئة التي تمتاز بعوامل تعد ضاغطة ومؤثرة من جهة وكاشفة من جهة اخرى لما تمتلكه المنظمة من قدرات بشرية تؤهلها على الاستمرار وتحقيق التميز في اعمالها. وفي اطار اداء الفرد لم يعد كافياً قيام الفرد بالوظيفة الموكلة له إنما استدعت الظروف المحيطة بالمنظمات بمختلف تأثيراتها وأهمها قضية البحث عن التميز الى ان يكون الافراد اكثر ابداعا ومهارة في تأدية الاعمال وبما ينسجم وتوجهات المنظمة، لذلك اتجهت المنظمات الى البحث عن الاساليب التي تميز اداء الافراد وتجعله اداء متفوقا على اداء الافراد في المنظمات الاخرى (Al Nizami, 2009:3).

وقدمت المنظمة الاستشارية (Arther) نموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز مشيرة إلى ضرورة توافر عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء (Kotler, 2000:40) :

1. تلبية احتياجات أصحاب المصالح: ينبغي على المنظمات أن تقوم بدراساتهم وتشخيصهم وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم. وهم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويمثلون (بالزبائن والعاملين والمجهزين والموزعين)، إذ على المنظمة أن تقوم بإشباع الحد الأدنى من احتياجاتهم لكي تكون متميزة .

2. إدارة العمليات: إن المنظمات ذات الأداء المتميز هي تلك التي تركز على إدارة الأعمال الجوهرية بشكل جيد، لتطوير منتج جديد أو جذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بهم، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال، وبناء فرق العمل ، لإرضاء أصحاب المصالح من خلال إدارة عملياتها بشكل كفوء وفاعل.

3. تحويل الموارد إلى القابليات والقدرات: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي عليها أن تمتلك وتسيطر على هذه الموارد والعمل على تحويلها إلى قابليات وقدرات فعالة لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة .



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

4. الثقافة التنظيمية القوية: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء (الولاء) لها، إذ تتكون المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، وتكون الثقافة التنظيمية القوية الأكثر صعوبة في التغير. فاهتمام المنظمات يكون بتوفير ثقافة عالية متماسكة تدعم الوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

أبعاد الأداء المتميز:

- 1- القيادة : هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لانجاز الهدف، ان القيادة كمفهوم هي عملية الهام واثارة الافراد وتحريكهم ليقدموا افضل ما لديهم من جهود لتحقيق النتائج المرجوة، فالقيادة تتعلق بتوجيه الافراد وارشادهم للتحرك بالاتجاه السليم، ولتوفير التزاماتهم وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة واهدافهم معاً (العنزي، 2015 : 117)
- 2- القيم الثقافية: إن الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز (الخفاجي، 2009 : 21)،
- 3- الابتكار : فالابتكار هو فكرة بسيطة تتخطى حواجز التقليد والنظر للمألوف بطريقة غير مألوفة ، والمبتكرون أشخاص عاديين لا يملكون قدرات خارقة ، ولكنهم يرفضون التقليد والجمود ، ويتميز المبتكرين بقدرات عالية بمستوى يفوق غيرهم من الأفراد داخل المنظمة ، ألا أن البيئة الملائمة تعد من محددات تقديم الأفكار ذات الابتكار (Pundt et al, 2010:175).
- 4- رضا العاملين : هو انعكاس الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي المتميز، من خلال توفير الاحتياجات النفسية ، والجسدية ، والاجتماعية للعاملين ، والمحافظة على البيئة التنظيمية ، والاجتماعية الايجابية مثل توفير الاستقلالية والمشاركة والثقة المتبادلة ، بناءً على هذا المنطق يعتقد أنه يؤثر على تطوير أنماط روتينية للتفاعل داخل المنظمة (Cole&Cole, 2007 : 2).



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني
"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"
17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)





جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني“

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

المبحث الثاني

الجانب العملي والتطبيقي للبحث

أولاً : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها من وجهة نظر العينة المبحوثة

تشخيص واقع المتغير التفسيري ادارة الجودة الشاملة

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (القيادة الادارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر)، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير ادارة الجودة الشاملة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير ادارة الجودة الشاملة بلغ (1.95) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.47)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

1- القيادة الادارية

يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (القيادة الادارية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (القيادة الادارية) قيمة منخفضة دون الوسط المعياري، إذ بلغ (1.76)، وكان التشتت ذو انسجام فوق متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.70)، أما على صعيد الفقرات ، فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول (2)، وكما يأتي :

1- حققت الفقرة الاولى (اعرف ما هي متطلبات الجودة الشاملة في الكليات الاهلية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.68) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذه اشارة واضحة على جهل المسؤولين في الكليات الاهلية بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وماهيتها وفلسفتها.

2- حققت الفقرة الثانية (تتوفر القناعه التامة لدى عميد الكلية بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة للرياضة الجامعية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.72) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)،



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

وهذا دليل على عدم قناعة اصحاب القرار في الكليات الاهلية بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وتفاصيلها وتطبيقها.

5- حققت الفقرة الثالثة (يعمل عميد الكلية على توفير الوقت والموظفين والتسهيلات والمال الكافي لتنفيذ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وحدة الرياضة الجامعية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.03) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا تأكيد على عدم وجود تسهيلات والوقت والمال لتطبيق الجودة الشاملة في الكليات الاهلية المبحوثة.

جدول (2) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (القيادة الادارية) واجمالي المتغير التفسيري (ادارة الجودة الشاملة)			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1.10	1.68	لا اعرف ما هي متطلبات الجودة الشاملة في الكليات الاهلية	1
0.98	1.72	تتوفر القناعة التامة لدى عميد الكلية بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في قسم الرياضة	2
0.77	2.03	يعمل عميد الكلية على توفير الوقت والموظفين والتسهيلات والمال الكافي لتنفيذ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وحدة الرياضة الجامعية	3
0.98	1.75	يخطط ويتابع عميد الكلية باستمرار مسار برنامج ادارة الجودة الشاملة للوصول الى الاهداف الاستراتيجية للرياضة الجامعية .	4
1.07	1.64	تهتم القيادة الادارية في الكلية باكتساب ولاء المنتسبين والاعضاء واللاعبين في وحدة النشاط الرياضي وتحفيزهم	5
0.70	1.76	إجمالي القيادة الادارية	
0.47	1.95	إجمالي ادارة الجودة الشاملة	

8- حققت الفقرة الرابعة (يخطط ويتابع عميد الكلية باستمرار مسار برنامج ادارة الجودة الشاملة للوصول الى الاهداف الاستراتيجية للرياضة الجامعية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.75) وهو



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني”

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذه اشارة عدم التخطيط لبرامج ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية .

هـ- حققت الفقرة الخامسة (تهتم القيادة الإدارية في الكلية باكتساب ولاء المنتسبين والاعضاء واللاعبين في وحدة النشاط الرياضي وتحفيزهم) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.64) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا مؤشر على ان ولاء الزبون الداخلي والخارجي ليس من اولويات اصحاب القرار في الكليات الاهلية .

2- تشخيص مشاركة العاملين

تشير معطيات الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (مشاركة العاملين)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ(مشاركة العاملين) دون الوسط المعياري، إذ بلغ (1.81)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.57)، أما على صعيد الأسئلة وهي كاتي:

1. حققت الفقرة السادسة (يعمل عميد الكلية على اشراك جميع الموظفين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات في الرياضة الجامعية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.81) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذه اشارة واضحة على عدم اهتمام المدراء على اشراك باقي الموظفين في عملية تحسين جودة الخدمات في الكليات الاهلية .
2. حققت الفقرة السابعة (يعمل عميد الكلية على تشجيع العاملين في شعبة الرياضة الجامعية للعمل بروح الفريق الواحد) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.79) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا دليل على عدم تشجيع المدراء واصحاب القرار على العمل بروح الفريق في الكليات الاهلية بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وتفصيلها وتطبيقها.
3. حققت الفقرة التاسعة (يمنح عميد الكلية مكافآت مادية ومعنوية لمنتسبي وحدة الرياضة الجامعية على مشاركتهم في تحقيق الاداء المميز) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.89) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذه اشارة على ان هناك ضعف في منظومة المكافآت في الكليات الاهلية .



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

4. حققت الفقرة العاشرة (تسعى الكلية لزيادة التنافس بين مدربين وأساتذة الرياضة من خلال اعلانه عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها واسباب منحها) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.58) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، تؤكد ان هذه الفقرة تكون ضعيفة بسبب عدم وجود مكافئات اصلا .
5. حققت الفقرة الثامنة (يفوض عميد الكلية صلاحيات لمدير النشاط الرياضي للتصرف عند وجود مشكلة ما) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.03) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا تأكيد على ان المدراء لا يهتمون بتفويض الصلاحيات للموظفين للتصرف عند وجود مشكلة في الكليات الاهلية المبحوثة

جدول (3) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ل فقرات المتغير الفرعي (مشاركة العاملين)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.90	1.81	6 يعمل عميد الكلية على اشراك جميع الموظفين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات في الكلية
0.80	1.79	7 يعمل عميد الكلية على تشجيع العاملين في شعبة الرياضة الجامعية للعمل بروح الفريق الواحد
0.94	1.96	8 يفوض عميد الكلية صلاحيات لمدير النشاط الرياضي للتصرف عند وجود مشكلة ما
0.74	1.89	9 يمنح عميد الكلية مكافآت مادية ومعنوية لمنتسبي وحدة الرياضة الجامعية على مشاركتهم في تحقيق الاداء المميز
1.08	1.58	1 تسعى الكلية لزيادة التنافس بين مدربين وأساتذة الرياضة من خلال اعلانه عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها واسباب منحها
0.57	1.81	اجمالي مشاركة العاملين



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

3- التحسين المستمر

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التحسين المستمر)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الأول (التحسين المستمر) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (2.21)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.51)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول (4)، وكما يأتي :

- 1- حققت الفقرة (11) التي مفادها (غالبا ما يكون هناك تحسين مستمر لشعبة النشاط الرياضي داخل الكلية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.69) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذه اشارة على ضعف عمليات التحسين في الكليات الاهلية .
- 2- حققت (12) التي تنص على (يعتمد عميد الكلية نظم واساليب جديدة لتحسين أداء الفرق الرياضية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.72) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يؤكد على ان القائمين على الكليات الاهلية ليس لديهم أي فكرة او خطط جديدة للتحسين في الكليات الاهلية
- 3- حققت الفقرة (13) التي مفادها (يقوم عميد الكلية بمراجعة اجراءات عمل شعبة النشاط الرياضي بشكل مستمر) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.03) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وتؤشر هذه النتيجة على عدم مراجعة المدراء للعمل بشكر مستمر
- 4- حققت الفقرة (14) التي تنص (تعتمد الكلية منهج الوقاية من الاخطاء بدلا من تصحيح الاخطاء بعد وقوعها) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.75) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذه اشارة عدم وضع البرامج الكفيلة التي من شأنها تتجنب الاخطاء قبل وقوعها.
- 5- حققت الفقرة (15) التي مفادها (تستخدم الكلية ادوات واساليب علمية وتكنولوجية متطورة لتحسين جودة الخدمات في النشاط الرياضي) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.69) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا مؤشر بانه لا يوجد ادوات واساليب علمية متطورة لتحسين جودة الخدمات في الكليات الاهلية .

جدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

الفرعي (التحسين المستمر)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.52	2.69	11 غالباً ما يكون هناك تحسين مستمر لشعبة النشاط الرياضي داخل الكلية
0.95	1.94	12 يعتمد عميد الكلية نظم واساليب جديدة لتحسين أداء الفرق الرياضية
0.70	2.36	13 يقوم عميد الكلية بمراجعة اجراءات عمل شعبة النشاط الرياضي بشكل مستمر
0.64	2.39	14 تعتمد إدارة الكلية منهج الوقاية من الاخطاء بدلاً من تصحيح الاخطاء بعد وقوعها
0.93	1.69	15 تستخدم الكلية ادوات واساليب علمية وتكنولوجية متطورة لتحسين جودة أداء النشاط الرياضي في الكلية
0.51	2.21	اجمالي التحسين المستمر

4- تشخيص واقع المتغير الاستجابي الاداء المتميز والدراسات

قيس هذا المتغير من خلال اثنا عشر فقرة إذ يشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الاداء المتميز، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الاداء المتميز بلغ (2.33) وهو دون الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.73) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع الفقرات :

1- حققت الفقرة (16) التي مفادها (لا تمتلك الكلية القدرة والقابلية على تحقيق رغبات المستفيدين من خلال الاداء الحالي للنشاط الرياضي) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (3.61) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3)، تأكيد على ضعف اداء ممارسة النشاط الرياضي لعدم تحقيقه رضا المستفيدين في الكليات الاهلية .

2- حققت (17) التي تنص على (يعد رضى العاملين والمنتسبين واعضاء الوحدة النشاط الرياضي مبدءاً أساسياً لنجاح برامج تحسين الجودة في وحدة الرياضة الجامعية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

(1.72) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يؤكد على وجود ضعف الاهتمام في مع اطراف العلاقة في الكليات الاهلية .

3- حققت الفقرة (18) التي مفادها (تهتم إدارة الكلية بخلق المناخ الملائم لدعم وتشجيع الإبداع والتفوق في نشاط وحدة الرياضة الجامعية) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.4) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وتؤشر هذه النتيجة على عدم تهيئة المناخ الملائم للإبداع وتحسين ادائهم والتحفيز الذاتي للمرؤوسين حققت الفقرة (19) التي تنص (تعتمد ادارة الكلية نظاماً عادلاً لمكافئة المتميزين في وحدة النشاط الرياضي) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.11) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذه اشارة عدم وجود نظام عادل لمكافئة المتميزين في الكليات الاهلية المبحوثة.

4- حققت الفقرة (20) التي مفادها (ليس لدينا القدرة على المراقبة بانتظام لجهود الأنشطة الرياضية للفرق الرياضية في الكليات الأخرى) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (3.69) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا مؤشر على ضعف على رقابة اداء المنافسين .

5- حققت الفقرة (21) التي مفادها (نقوم بجمع البيانات عن منافسينا من الفرق الرياضية في الكليات المناظرة بشكل منتظم لمساعدتنا في توجيه خططنا) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.01) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا مؤشر على ضعف على رقابة اداء المنافسين .

6- حققت الفقرة (22) التي مفادها (نستجيب سريعاً لإجراءات المنافسين من خلال تهيئة الفرق القوية المدربة برد فعل مناسب) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.87) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وتدل هذه النتيجة على ان الكليات الاهلية لا تراقب تحركات المنافسين من اجل الاستجابة بردود فعل مع هذه التحركات للمنافسين.

7- حققت الفقرة (23) التي مفادها (تعمل إدارة الكلية على منح مكافآت لمستويات الاداء المتميزة التي يحققها المدربين وأساتذة النشاط الرياضي واللاعبين) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.16) وهو اقل الوسط الفرضي البالغ (3)، وتدل هذه النتيجة على ان المستجيبين لم يتفوقوا مع هذه الفقرة وهذا يشير على ان منظومة الحوافز ضعيفة ولم تعد مؤثرة نحو الاداء المتميز .

8- حققت الفقرة (24) التي مفادها (تعامل ادارة الكلية الموظفين والمنتسبين وأعضاء شعبة النشاط الرياضي كمورد ثمين) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.32) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وتدل هذه النتيجة على ان الادارة المعنية في الكليات الاهلية لم تنظر الى اطراف العلاقة على انهم



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

سبب نجاح النشاط الرياضي في الكلية ، ولم يهتمو بهم ولم يشعروهم بأنهم مهمين ، وهذا يسبب نتائج سلبية مما يقلل من دوافع الانجاز والاداء المتميز .

9- حققت الفقرة (25) التي مفادها (تشجع ادارة الكلية ملاك ومنتسبي شعبة الرياضة الجامعية على التفكير الابداعي) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.85) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وتشير النتيجة على اهمال الادارة الجوانب الابداعية والكشف عنها واحتضانها وتطويرها والانتفاع منها.

10- حققت الفقرة (26) التي مفادها (تعمل ادارة الكلية على دعم وتشجيع جميع المنتسبين في وحدة النشاط الرياضي على طرح ارائهم وافكارهم ومقترحاتهم وتبنيها) وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.59) وهو دون الوسط الفرضي البالغ (3)، وتشير النتيجة على ان الادارة لا تعتمد منهج الادارة بالاهداف ولا تناقش المرؤوسين واطراف العلاقة على وضع الاهداف من اجل تحقيقها.

جدول (5) التكرارات ونسبها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات المتغير الاستجابي (الاداء المتميز)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1.08	3.61	16 لا تمتلك الكلية القدرة والقابلية على تحقيق رغبات المستفيدين من خلال الاداء الحالي للنشاط الرياضي
1.04	1.98	17 يعد رضى العاملين والمنتسبين واعضاء الوحدة النشاط الرياضي مبدءاً أساسياً لنجاح برامج تحسين الجودة في وحدة الرياضة الجامعية
0.92	2.4	18 تهتم إدارة الكلية بخلق المناخ الملائم لدعم وتشجيع الإبداع والتفوق في نشاط وحدة الرياضة الجامعية
1.06	2.11	19 تعتمد ادارة الكلية نظاماً عادلاً لمكافئة المتميزين في وحدة النشاط



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الإلكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

		الرياضي
1.09	3.69	20 ليس لدينا القدرة على المراقبة بانتظام لجهود الأنشطة الرياضية للفرق الرياضية في الكليات الاخرى
0.84	2.01	21 نقوم بجمع البيانات عن منافسينا من الفرق الرياضية في الكليات المناظرة بشكل منتظم لمساعدتنا في توجيه خططنا
0.63	1.87	22 نستجيب سريعاً لإجراءات المنافسين من خلال تهيئة الفرق القوية المدربة برد فعل مناسب
1.0	2.16	23 تعمل إدارة الكلية على منح مكافآت لمستويات الاداء المتميزة التي يحققها المدربين وأساتذة النشاط الرياضي واللاعبين
1.2	2.32	24 تعامل ادارة الكلية الموظفين والمنتسبين وأعضاء شعبة النشاط الرياضي كمورد ثمين
0.86	1.85	25 تشجع ادارة الكلية ملاك ومنتسبي شعبة الرياضة الجامعية على التفكير الابداعي
1.1	1.59	26 تعمل ادارة الكلية على دعم وتشجيع جميع المنتسبين في وحدة النشاط الرياضي على طرح ارائهم وافكارهم ومقترحاتهم وتبنيها
0.73	2.33	إجمالي الاداء المتميز

ثانياً : اختبار فرضية البحث

وضعت فرضية تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب والتي مفادها (ترتبط ادارة الجودة الشاملة بأبعادها معنويا وايجابيا مع الاداء المتميز في شعبة النشاط الرياضي للكليات الاهلية)، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة.

يوضح والجدول (6) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسة الاولى التي مفادها (يوجد ارتباط معنوي بين ادارة الجودة الشاملة وما بين الاداء المتميز في شعبة النشاط الرياضي

للكليات الاهلية) ، إذ يؤكد الجدول المذكور الى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الجودة الشاملة وبين الاداء المتميز، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.03)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.25) وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وبهذه النتيجة يمكن التأكد من عدم تحقق فرضية الارتباط الرئيسية التي نصها (يوجد ارتباط معنوي بين ادارة الجودة الشاملة وما بين الاداء المتميز في شعبة النشاط الرياضي للكليات الاهلية)، اما بخصوص الفرضيات الفرعية التي مفادها (يرتبط الاداء المتميز معنويا وايجابيا مع كل من القيادة الادارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) ، فقد ظهر الاتي :

جدول (6) معاملات الارتباط وقيم (t) بين ادارة الجودة الشاملة وبين الاداء المتميز

ادارة الجودة الشاملة			التحسين المستمر			مشاركة العاملين			القيادة الادارية			Y
X			X3			X2			X1			
t	sig	r	t	sig	r	t	sig	r	t	sig	r	
0.	0.	0.	0.2	0.	0.1	1.	0.	0.	0.	0.	0.	الاداء
25	79	03	1	39	0	27	23	15	11	84	02	التميز

** علاقة الارتباط بمستوى

معنوية 0.01 = 2.3

* علاقة الارتباط بمستوى

معنوية 0.05 = 1.6

n = 47

اظهرت النتائج الى عدم حدوث علاقة ارتباط بين الاداء المتميز وبين كل من (القيادة الادارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.17، 1.27، 0.10) على التوالي كما موضح بالجدول (6)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.11، 1.27، 0.21) على التوالي، وهي اصغر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (0.95). وبناء على سبق ذكره يمكن التوصل الى رفض الفرضيات الفرعية التي وضعتها الدراسة الحالية والتي مفادها (يرتبط الاداء المتميز معنويا وايجابيا مع كل من القيادة الادارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر)



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

ان النتائج التي اظهرتها الدراسة الحالية تؤكد على الجهل والاهمال الكامل من قبل ادارات الكليات الاهلية العراقية بالجودة الشاملة، وهذه مؤشر على وجود حلقة مفقودة بين العمل الرياضي وبين تقنيات الادارة الحديثة وهندستها، وان وجود الادارت في الكليات الاهلية ما هي الا قرارات ارتجالية لاصحاب القرار دون دراية وعناية في علم الادارة، وهذا ما تم تأكيده من خلال عدم وجود ارتباط معنوي بين القيادة الادارية والاداء المتميز ومشاركة العاملين والتحسين المستمر في وحدة الرياضة الجامعية في الكليات الاهلية بما يتعلق بالتطور العلمي الاداري المدروس ومحاولة الاستعادة منه من اجل تعزيز اداء هذه الكليات الاهلية وتميزها.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- 1- عدم الوعي بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في شعبة النشاط الرياضي لدى متخذي القرار في الكليات الاهلية العراقية
- 2- عدم الاهتمام والايمان بتقنيات الادارة الحديثة .
- 3- لم يهتم القائمين على الكليات الاهلية بأطراف العلاقة واصحاب المصالح والزبون الداخلي والخارجي مع أنشطة النشاط الرياضي.
- 4- لا توجد تحسينات مستمرة في الجانب الاداري والخدمي من قبل ادارات الكليات الاهلية فيما يتعلق بشعبة النشاط الرياضي .
- 5- ضعف في منظومة الحوافز للموظفين والعاملين في تطوير الفرق الرياضية والمنشأة في المستويات الدنيا.
- 6- لا توجد خطط للوقاية من الاخطاء وتفاديها.
- 7- جهل الادارة على ادراك رغبات اصحاب المصالح المتعددين من زبائن ومدربين وجمهور واداريين.



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني”

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

8- لا توجد برامج لاكتشاف المواهب واحتضانها وتهيئة المناخ الملائم للابداع وطرح الافكار المبدعة
وايجاد السبل الكفيلة لتبنيها.

9- لا توجد ثقافة ادارة الجودة الشاملة بما فيها من التحسين المستمر ومشاركة العاملين وقيادة ادارة
ناجحة، لذا وجد هناك ضعف في اداء الكليات الاهلية وابتعادها عن اداء مستوى الكليات
الاهلية في الوطن العربي والاقليمي والدولي.

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة في كافة اقسام ووحدات الكليات الاهلية لا سيما في شعبة
النشاط الرياضي من قبل مختصين وبلاستعانة بخبراء اداريين ذوي مؤهلات علمية.
- 2- الاهتمام بجميع اصحاب المصالح واصحاب العلاقة المتعددين من زبون داخلي وخارجي، والعناية
بتوجهاتهم وارائهم ورغباتهم بخصوص الأنشطة الرياضية.
- 3- وضع خطط استراتيجية علمية من اجل التحسين المستمر للانشطة الرياضية التي تقدمها الكلية
للطبة وللفرق الرياضية والى اصحاب العلاقة.
- 4- وضع الاسس الكفيلة وتسخير كل الطاقات المتاحة من اجل تنفيذ وترسيخ ونشر وعي فلسفة ادارة
الجودة الشاملة من اجل تعزيز الاداء المتميز للفرق الرياضية المشاركة في المنافسات المحلية.

ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني
"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"
 17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)

المراجع المستخدمة

- 1 بوقفلول، الهادي، (2006)، "تكنولوجيا المعلومات كاداة قوية في خدمة مسعى الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان- الاردن،
- 2 البيرقدار، حسين نور الدين عزت، (2013)، ابعاد ادارة الجودة الشاملة في المصارف: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1،
- 3 حاوي، ايمان عسكر و حسن، علاء الدين حسين، (2009) ، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين : بصرة بفروعه الثلاثة، مجلة التقني، المجلد 22، العدد 5،
- 4 حسن ، عبد العزيز علي، (2009)، " لإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود " ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر .
- 5 حسن، بشرى عبد الوهاب،(2006)،"كلف الجودة افكار جديدة لمفهوم قديم، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان- الاردن.
- 6 الخفاجي ، نعمة عباس ، (2009) ، " ثقافة المنظمة " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 7 خليل، اريج سعيد، وحرز، اثير هاني وعبد اللطيف، اصيل صباح، (2012)،"اثر ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة
- 8 الخناق، نبيل محمد عبد الحسين والربيعي، جبار جاسم، اهمية قياس تكاليف الجودة والافصاح عنها في القوائم المالية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، المجلد 18، العدد4، 2005.
- 9 الرشيد ، صالح ، (2009) ، " التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال " ، مجلة آفاق اقتصادية ، ع 116 ، مج 29 ، الإمارات .
- 1 الرشيد ، صالح بن سليمان ، (2004) ، " نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية " ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة -الإبداع والتجديد ، دور المدير



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

"المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني"

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

- العربي في الإبداع والتجديد ، شرم الشيخ ، مصر .
- 1 الطويل، اكرم احمد، والعيدي، محمد ثائر، (2010)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في
1 المنظمات الصحية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مستشفى ابن الأثير التعليمي في
الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، ص 231-253
- 1 عبود، رشا عباس و حسين، سحر عباس، (2008)، إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
2 في جامعة كربلاء: دراسة تطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 4، العدد 22،
ص 256-275.
- 1 العنزى، سعد، (2014)، "ابداعات الاعمال"،الوراق للنشر والتوزيع، الاردن.
3
- 1 العنزى، سعد علي حمود،(2015)، "عناصر القوة في الإدارة"، دار ومكتبة عدنان للنشر،بغداد.
4
- 1 العنزى، سعد والماجي، عبدالرزاق،(2016)، "مبادئ ادارة الاعمال"،مطبعة الكتاب، بغداد.
5
- 1 اللوزي، موسى، (2012)، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر،
6 عمان.
- 1 المشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي،(2012)، " رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز
7 وتأثيرهما في المكانة التنظيمية"،رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 1 النوري، مرتضى جبار و حسين، سوسن جواد و دوشة، طالب اصغر ، (2010)، استخدام
8 الشبكة الادارية لبيان اثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة. مجلة الادارة
والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد 83، ص 46-67
- 1 يوسف ، بومدين ، (2007) ، " أدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز " ، مجلة الباحث ،
9 جامعة بومرداس ، ع 5 ، 27 - 37 .

18 Al Nizami, K. A.(2009) , "A literature review of high performance organization - HPOs ",-University of Colorado Denver School of education,.

19 Al-Shobaki, Salman D., Fouad, Rami H & Al-Bashir, Adnan,

ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني”

(المجلد الخامس) 17-16 كانون الأول 2020

- (2010), "The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan, Jordan", Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Vol.4, No.2, pp.304-313
- 20 Anonymous, (1992), "Total Quality Environmental Management: A Primer. Washington", DC: Global Environmental Management Initiative (GEMI).
- 21 Baidoun, Samir, (2003), "An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian organizations", Logistics Information Management Vol. 16 . No 2, pp. 156-171
- 22 Cole , Larry E. , & Cole , Micheal S. , (2007), "Employee Satisfaction and Organizational Performance : A Summary of Key Findings From Applied Psychology , [www.Teammax.net/files/litertnre Review.pdf](http://www.Teammax.net/files/litertnre%20Review.pdf).
- 23 Daft, R.L., & Noe, R.A., (2001), "Organizational Behavior", HarCourt, inc. U.S.A
- 24 Dale, B.G., Cooper, C.L. & Wilkinson, A., (1997), "managing Quality & Human Resources" A Guide to continuous Improvement, Black well publishers Inc .
- 25 Druker , P. F. , (1998), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, pp. 152-155.
- 26 Evans, James R., (1997), "Productional Operations Management Quality" Performance and Value, 5th .ed. West Publishing Company,.
- 27 Harvey, Satrina & Millett, Bruce, (1999), " OD TQM and Bpr: A comparative Approach", Australian Journal of management & organizational Behavior, vol.2, NO.3.
- 28 Hill, C.; Jones, G., (2009), "Theory of strategic Management With Cases", 8th South-Western
- 29 Hung , Michael SH , Ahmed , Pervaiz K , (2000) , " Applying the Concept of Ideology to Achieve Management Excellence " , Management of Innovation and Technology , Proceedings of the IEEE International Conference on , Vol. 1 , pp. 146-151.
- 30 Irfan, S.M & Kee, D.M.H, (2013), Critical Success Factors of TQM and its Impact on Increased Service Quality: A Case from Service Sector of Pakistan, Middle-East Journal of Scientific Research, Vol.15, No.1, pp.61-74.
- 31 Ivancevich J.M. ; Matteson M.T., (1990), "Organizational Behavior and Management" 3rd ed Homewood , Irwin,.
- 32 Kotler, Philip, (2000) , " Marketing Management " , prentice Hall, New



جامعة دهوك
كلية التربية الاساس



ابحاث المؤتمر العلمي الدولي الرابع المشترك الثاني

”المستجدات الحديثة في التعليم العالي في ظل التعليم الالكتروني“

17-16 كانون الأول 2020 (المجلد الخامس)



الجامعة العراقية
مركز البحوث والدراسات

- Jersey, U.S.A.
- 33 Krajewski, L.J., & Ritzman, L.P., (1999), "operations Management" Multimedia version, 3rd Ed, Addison-wesley publishing CO, Inc, U.S. A.
 - 34 Malhi, Ranjit singh, (2000), "Understanding Total Quality Management", Articles, Available from, www.higbeam.com/library/doc.asp.
 - 35 Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (1994), "Human Resource Management": Gaining Acompetitive Advantage, Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, U.S.A.
 - 36 Privett, Daft, (1983), "Working Knowledge", Bosten Press, Harvard Business Review
 - 37 Pundt, Alexander, Erko, Martian, & Nerdinger, Friedemann, (2010), "Innovative Behavior and the Reciprocal Exchange: Between Employees and Organizations", Federal Minis Try of Education and Research, Vol. 24, pp. 173-192.
 - 38 Ross, J.E, (1995), "Total quality Management" 2nd Ed, Text, Cases And Reading, St. Lucie press U.S.A.
 - 39 Sonnentag, S.; Frese, M., (2001), "Psychological management of individual performance", Jonhn wiley & sons, Ltd.,
 - 40 Talha, Mohammad, Total Quality Management (TQM) an Overview, Managing Library Finances Vol. 17, No.1 2004, pp: 15-19.
 - 41 Talib, Faisal., Rahman, Zillur & Qureshi, M.N, (2010), "The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model", International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 1, No. 1, , pp. 113-128.
 - 42 The European Foundation for Quality Management (EFQM), (2002), "The EFQM Excellence", <http://www.efqm.org/>.