

# ادارة الجودة الشاملة في الكلية التربوية المفتوحة

Total Quality Management in the Open Collage of Education

أ.م.د. اخلاص زكي فرج

Ekhlas Zaki Faraj

[dr.ekhlasf@gmail.com](mailto:dr.ekhlasf@gmail.com)

يهدف البحث إلى التعرف على ادارة الجودة الشاملة في الكلية التربوية المفتوحة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث ضمت (٥) محاور موزعة على (٤١) فقرة، وزعت على مراكز الكلية التربوية المفتوحة (بغداد، نينوى، بابل، القادسية، المثنى). توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها افتقار مراكز الكلية التربوية المفتوحة الى بنايات ملائمة تتوافر فيها المستلزمات التعليمية الضرورية، ومجموعة من التوصيات اهمها تهئية بنايات مستقلة لمراكز الكلية التربوية المفتوحة في المحافظات. **الكلمات المفتاحية:** ادارة الجودة الشاملة، الكلية التربوية المفتوحة

## Abstract

The research aims to identify the total quality management college in the Open College of Education. The researcher adopted the descriptive approach and the questionnaire as research tools that included (5). The research reached a number of residential communities, the most important of which is the lack of open educational college centers in buildings suitable for heating in which the classroom is heated. Education is one of the most important. Key words: Total Quality Management, Open Collage of Education

## مقدمة

تعد ادارة الجودة الشاملة من الميادين المهمة والحيوية في إدارة المنظمات والتي ظهرت اهميتها في زيادة قيمة منظمات الأعمال لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة (الاقتصادية، التكنولوجية، العلمية... الخ) مما يتطلب من المنظمات إعادة النظر في أهدافها وخططها الإستراتيجية وبناءاتها التنظيمية. اذنالت نصيبا كبيرا من اهتمام المفكرين والباحثين الامر الذي جعلهم يطلقون على هذا العصر اسم "عصر الجودة"، لكونها من الركائز الأساسية المهمة التي تسير التغييرات الكبيرة التي تحصل في الاوضاع (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتكنولوجية) ومحاولة التكيف معها، فان العالم اليوم اخذ يعتبر موضوع الجودة الشاملة والإصلاح التربوي وجهين لعملة واحدة. يتكون البحث من خمسة فصول تناول الفصل الأول منهجية البحث التي احتوت مشكلته وأهميته وأهدافه وحدوده وتحديد مصطلحاته، أما الفصل الثاني فإنه تناول الجانب النظري، وكما تناول الفصل الثالث إجراءات البحث من وصف وتحليل عينة ومجتمع وأداة البحث والوسائل الإحصائية المستخدمة فيه، فيما بين الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج إجابات عينة البحث، أما الفصل الخامس فإنه تناول الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الأول منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث:

ان المنظمات تتعرض إلى تحديات كبيرة ويقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال وان وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويساير تلك التغيرات والتحديات، وان الجودة وتطبيقاتها تعد من ابرز التحديات التي تحصل في القرن الحالي اذ ان المنظمات تسعى الى تحديد المعلومات ذات (القيمة) وتعمل على النقاها واستخدامها في العمليات. ان الكلية التربوية المفتوحة تواجه مشكلة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة تتفق مع الأصول العلمية لنهج هذه الادارة والعناصر المكونة لها وعلاقة كل ذلك بمستوى الأداء سواء كان ذلك على المستوى (العام) أو على مستوى كيفية الافادة من تطبيقاتها في تحسين جودة الأداء. وانسجاماً إلى ما ذهب إليه اغلب الباحثين ان مشكلة البحث قد تكون موقفاً غامضاً أو نقصاً في الخبرة والمعلومات أو قد تكون سؤالاً محيراً وان صياغة المشكلة على شكل سؤال هو اكثر تحديداً ووضوحاً ودقة، وعليه فأن مشكلة البحث تتلخص في الاسئلة الآتية: كيف يمكن الافادة من ادارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات وتحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي في الكلية التربوية المفتوحة؟ .

### ثانياً- أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من خلال :

- ١- تناوله لموضوع ادارة الجودة الشاملة بوصفه نهجاً ادارياً حديثاً وأثره في تحسين مستوى كفاءة أداء التدريسين.
- ٢- يحتل رأس المال الفكري موقفاً متقدماً على الدوام مهما استخدمت المنظمة من تكنولوجيا يبقى الانسان هو العنصر الحاسم لأي نجاح تحققه وهو محور تطور العملية الإدارية وخصوصاً في ظروف الانفتاح والمنافسة والعولمة.

٣- يعد البحث محاولة لتقديم مفهوم ادارة الجودة الشاملة بما يتفق والفكر الإداري الحديث ليكون موجها لها في انشطتها في تحقيق النمو والتحسين المستمر لعملياتها.

### ثالثاً- أهداف البحث:

١- التعرف على ادارة الجودة الشاملة في الكلية التربوية المفتوحة ودورها في تحسين عملية التعلم والتعليم في الكلية التربوية المفتوحة.

٣- تقديم التوصيات الملائمة لتحسين جودة أداء تدريسي الكلية التربوية المفتوحة.

رابعاً- **تحديد المصطلحات** لأغراض هذا البحث فإن الباحثة اعتمدت المصطلحات الآتية:- ادارة الجودة الشاملة: "أحد المفاهيم الإدارية التي تعمل على تحقيق التميز في جوانب المنظمة للحصول على مخرجات عالية الجودة والمحافظة عليها ، مع التركيز على الصيانة المستمرة لحماية المنظمة من الفشل، وتلبية توقعات المستفيد من الخدمة، الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير ميزة تنافسية والمحافظة عليها من خلال زيادة الكفاءة وتقليل التكلفة وتعزيز الرضا" &ALHadhrami, 2023:1457AljArbi التعريف الاجرائي: فلسفة ادارية شاملة تشتمل على مجموعة من الاجراءات الادارية التي تستند على العملية أهمها التحسين المستمر و فرق العمل وصولاً إلى رضا المستفيدين.

## الفصل الثاني الإطار النظري

### اولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تعد ادارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الفلسفية والاتجاهات التي جذبت الباحثين والمتخصصين المهتمين بتطوير وتحسين العمليات. إذ إنها تعتبر من إحدى المفاهيم المهمة التي تختلف فيها الأفكار وفقاً لوجهة نظر الباحثين، وكما انها تتمحور حول الهدف ذاته رضا المستفيدين (الزبون) (Bahiar<sup>3</sup>:2023; et. Al.), اذ انها طريقة شاملة وواسعة في التعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين والعمل على تنفيذها: (Abiodun et. al, 2019: 152)، وكما انها لا تقتصر فقط على موضوع جودة المنتجات وإنما تمتد لتشتمل جودة الخدمات أيضاً (Topalovic, 2015:1017) ان وجهات نظر الباحثين والمفكرين في مجال الادارة تعددت بخصوص وضع تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة ، فقد وردت اليناتعريفعدة وفق المجال الذي يعمل به سواء كان(صناعي) ام (خدمي)أو (منظمة ربحية)ام(لاربحية)، ولكن الجميع اتفقوا على انها ضرورة للمنظمة للوصول الى تحقيق اهدافها وتحقيق التميز والنجاح وفيما يأتي نورد بعض التعاريف:"فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس تحسين عمليات المنظمة باستمرار". وكما عرفت انها"استراتيجية للتحسين يمكن ان تستخدم من قبل جميع المنظمات". "فن تنظيم الكل لتحقيق الجودة" Farooq, et, (2007:87) " فلسفة التحسين المستمر لتوفير مجموعة من المهارات والأدوات العلمية لتلبية الحاضر والمستقبل من احتياجات وتوقعات أي منظمة تعليمية" (Aminbeidokhti, et. al.,2016:1154) فلسفة الإدارة التي يقودها تحقيق رضا المستفيدين من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات التنظيمية". (Dihardjo, Ellitan, 2021: 40) "استراتيجية للتحسين يمكن استخدامها في تنظيم عمليات المنظمة مع المستفيدين من خدماتها (زبائنها) وموظفيها وبقية المساهمين" (Jbelly, 2022:313) "ممارسات اساسية لتحقيق الغايات والاهداف الرئيسية" (Hassan et al,2022:152) هي طريقة شاملة الذي تكامل المعايير الكمية وتعاون المستفيدين، المورد والموظفين لتنفيذ عملية التحسين المستمر" (Wassan, et al,2023:56)

### عناصر ادارة الجودة الشاملة

- ١- القيادة:وصفت القيادة بأنها تشمل أي نوع من التأثير ب(أي شكل من الأشكال) التي تجعل العاملين ينجزون العمل.
- ٢- التركيز على المستفيدين: يقيس درجة إدراك المنظمة لاحتياجات المستفيدين من خدمات ومنتجاتها والعمل على تحقيق رضاهم ومعرفة سبب شكاواهم.
- ٣- ادارة الموارد البشرية (HRM): تقيس مشاركة (العاملين، والتحفيز، والرضا) وكذلك الحفاظ على بيئة عمل سليمة ومشوقة تشجع على تحسين الجودة.
- ٤- إدارة العمليات: ترتبط ادارة الجودة الشاملة ب(الإدارة الجيدة) للعملية لأجل ضمان تماشيها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

- ٥- تحليل المعلومات: يساعد قياس وتحليل المعلومات على تقييم جودة العمليات والمنتجات/ الخدمات كأهم طريقة لتحقيق (الاستمرارية) في تحسين ومراقبة العمليات وتحليل وتصحيح الانحراف عن المعايير .
- ٦- التحسين المستمر: يتكون من تحسين النتائج والقدرات على انتاج (نتائج أفضل) من الحالية، وتحسين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القيادة القرارات في التنفيذ التفصيلي لعناصر العمل
- (Lehyani, et, al 2023:4)(Mihsin, A. and Al-Najjar ٢٠١٢:564)

واضاف (Yusuf, 2023:162) فضلاً لما ذكر اعلاه عناصر اخرى

٧- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

٨- المشاركة الكاملة للموظفين (العمل الجماعي)

٩- بناء علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين.

١٠- استعمال (المنهج العلمي) في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

١١- التزام طويل الأجل بالجودة

١٢- تنظيم التعلم والتدريب

١٣- الحرية الخاضعة للرقابة

### ثانياً :ادارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية

تستطيع المنظمات التربوية ان تبني إدارة الجودة الشاملة، اذ انها تحتوي على مجموعة من العوامل الاساسية المهمة التي تتسجم مع خصوصية هذه المنظمات اذ يمكن الافادة منها في مجال تحسين العمليات (الادارية ، والتشغيلية ، وتطوير المناهج ، وتحسين ادارة الصف الدراسي)، فضلاً عن ذلك تحسين أنشطة البحث العلمي ،وكما يمكنها التحسين بشكل مستمر لمهارات القيادة، التركيز على المستفيدين، ادارة الموارد البشرية، الادارة القائمة على الحقائق (Cabacang,2021:25)، تحسين العمليات الادارية والتشغيلية وتطوير المناهج، تحسين ادارة الصفوف الدراسية ، فضلاً عن ذلك تحسين أنشطة البحث العلمي، (Cabacang,2021:25). وعلى الرغم من ذلكمازالتهناك الكثير من المنظمات التعليمية تتبنى البنية التقليدية مما يجعلها ان تواجه تحديات واسعة وكبيرة (49):

Al-omoush, (٢٠١٥) وفيما يأتي بشكل مفصل ابعاد ادارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية

١- جودة الإدارة وهي جودة (العمليات الإدارية) التي تمارس في جميع مستوى إداري في الجامعة (عميد الكلية ، رئيس القسم ، مدير إلخ). وانها تتكون من عوامل عدة هي: "الاعتراف بالإدارة في عملية الجودة ؛ إعطاء المسؤولية والالتزام بالجودة ؛ تعزيز المشاركة في صنع القرار ؛ وتغيير أسلوب القيادة والسلوك والتحفيز". ومما تجدر الإشارة اليه الى انه كلما ارتفعت جودة العوامل اصبح استخدام الجامعة أفضل للموارد المختلفة المطلوبة في خدماتها (أساتذة ، الصفوف الدراسية ، مختبرات ، مكاتب ، معدات ، إلخ)، وتدعم الإدارة العليا جهود إدارة الجودة الشاملة عن طريق توفير التخصيصات المالية اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. فضلاً عن ذلك، تعمل الإدارة العليا على تعزيز تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٢- جودة التشريعات واللوائح: ينبغي أن تواكب المتغيرات البيئية المختلفة (الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها). التشريع الجامعي بدوره. فضلاً عن ذلك يجب ان تكون اللوائح واضحة ومحددة ومرنة هي أداة مساعدة قوية وميسر فعالة لإدارة الجامعة. وان هذا المجال يتضمن (سبعة) عناصر فرعية هي : (التواصل ، والعمل الجماعي ، والمهام ، والجامعة العليا ، والتدريب ، واستقرار الهدف ، ومراجعة أنشطة الجامعة) .

٣- جودة التركيز على الطالب: فإنه بالإضافة إلى موضوع تلبية توقعات الطلاب والمستفيدين الاخرين في المجتمع ، يتم قياس جودة الخدمة عن طريق مشاركة الأساتذة وطلبتهم في تصميم وتقييم البرامج التعليمية المقدمة في الكلية. يتضمن تنفيذ هذا المجال سبعة عناصر فرعية: تأهيل الطالب كـ عميل خارجي (مؤهل أكاديمي) ، والتكيف مع متطلبات سوق العمل كمورد ، وتقديم ملاحظات من (المستفيد والمورد) ، والمشاركة في تخطيط العملية التعليمية ، وحل المشكلات الشائعة المتعلقة بـ(إدارة الجامعة) كمورد ومستهلك .

٤-التحسين المستمر: يتطلب موضوع نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها تدريجياً لكل الموظفين (الأساتذة والإداريين) ،وان ذلك يتم عن طريق خلق ثقافة الجودة بهدف تنفيذها ،وانها تتكون مكونات عدة هي : "تحقيق أهداف المنظمة التعليمية في الجودة ، استثمار الوقت في التفكير في الجودة ، استخدام المقاييس ، والتطوير المستمر ، التدقيق المستمر للعمليات، الحصول على شهادات الجودة".

٥-بناء الفريق والتدريب: ان موضوع تقييم الجودة يركز على النتائج المستهدفة والمتوقع تحقيقها لأداء الكلية ومنع الأخطاء، والتركيز على موضوع تطوير المهارات المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية. وبالتالي فإنه يمكنهم تبني اختبارات متعددة لمستويات مختلفة من المعرفة ،وكما تشتمل جودة التقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية ومستوى البرامج التعليمية والطلبة وطرائق التدريس والكتب المدرسية والصفوف الدراسية. تشجع الكلية تماسك الفريق ، وانها تحافظ على المناخ الملائم لنجاح العمل الجماعي، وتعزز مبدأ الثقة بين أعضاء الفريق Al-Zoubi, et al, 2023:3 يرتبط تطبيق الجودة الشاملة بـ(الأداء الوظيفي للموظفين) في المنظمة ، وأصبح السعي وراء تطوير أداء الموظف والتحسين المستمر السمة الرئيسية للعمل الإداري في العصر الحالي. وكما يهدف تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية إلى تحسين أداء الموظفين ، إذ أن الأداء الوظيفي هو انعكاس لأداء (المنظمة) ككل وتعبير عن درجة كفاءتها. لذلك أولت العديد من المنظمات التربوية أهمية كبيرة لتطوير أداء العاملين من خلال تطبيق آليات الجودة الشاملة (Al-Ahmari&Abdul Qader, ٢٠٢٢ 157:)

### ثالثاً: خطوات تكامل منهج العملية لإدارة الجودة الشاملة

ان إدارة الجودة الشاملة تكتسب أهمية استثنائية ، لأنه يضمن على المدى البعيد (جودة عالية للعملية) بأكملها وكما انها تعمل على تقليل من التكاليف ، ولتنفيذ هذا النظام ليس بالعملية البسيطة إذ تتم على مراحل عدة، وفي كثير من الأحيان يواجه مشكلات قد تصل الى الفشل احياناً.

عندما نتحدث عن إدخال إدارة الجودة الشاملة ، هناك ثلاث مراحل رئيسية هي :

المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية - تطوير الوعي بالجودة

- بناء استراتيجية الجودة.

- تعريف سياسة الجودة.

- تحديد المنهجية.

- بناء نظام دعم.

- تعليم وتدريب العاملين في المنظمة نفسها.

المرحلة الثانية: تنظيم الجودة.

- تحديد الأهداف لكل موظف.

- تشكيل فرق الجودة وفرق التطوير.

- تعريف مقاييس الجودة.

المرحلة الثالثة: التنفيذ.

- بناء عمليات ومشاريع التنمية.

- استخدام طرق التقييم والتغذية الراجعة.

- إدارة جودة الكلية.

(Kareska, Katerina, 2023:1-2) Asocc.

وبذلك يمكن القول ان هذه المراحل تعني التعامل مع عمليات المنظمة كافة من اجراءات، وخطط وانظمة ،فضلا عن ذلك وأولئك الذين يتأثرون بأي شكل من الأشكال بجودة المنتج أو الخدمة In'airat & Al-Kassem, 2014:295 .

### الفصل الثالث إجراءات البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي فقد اتبعت الإجراءات الآتية:

١- اختيار عينة مناسبة من مجتمع البحث اذ يدل مجتمع البحث على "مجموعة من الناس او الوثائق محددة تحديداً واضحاً، ويهتم بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها " الزهيري، ٢٠١٧:١٣٩" وبما أن مجتمع البحث تدريسي مراكز الكلية التربوية المفتوحة في وزارة التربية، لذا تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع عن طريق اختيار عينة عشوائية من مراكز الكلية التربوية المفتوحة. محافظات (بغداد، نينوى، بابل، القادسية، المثنى)

٢- بناء أداة تتصف بالصدق والثبات يمكن بواسطتها تقويم برامج التدريب لتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية.

٣- استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة.

**أولاً- عينة البحث:** وقع الاختيار على مراكز الكلية التربوية المفتوحة كمجتمع بحث، واختيرت المراكز في محافظات (نينوى، بغداد، بابل، القادسية، المثنى) كعينة ممثلة لمحافظات العراق كافة بحيث تكون محافظة نينوى ممثلة لمجتمع المنطقة الشمالية وبابل وبغداد ممثلة لمجتمع الوسط، والمثنى والديوانية ممثلة عن مجتمع الجنوب.

### جدول (١) عينة البحث

ت	المحافظة	التدريسيين
١	بغداد	١٦٩
٢	بابل	٥٠
٣	كركوك	٧٥
٤	المثنى	٣٦
٥	القادسية	٧٠
٦	المجموع	٤٠٠

### ثانياً: منهج البحث

اعتمد المنهج الوصفي وهو احد مناهج البحث التربوي المعتمدة في البحوث الإنسانية. يركز على وصف ما هو كائن الآن بالعملية التربوية مع العلم انه لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى قدر من التفسير لهذه البيانات ودلالاتها لذلك يقترن الوصف بالمقارنة عن طريق استخدام أدوات القياس والتفسير.

### رابعاً- أداة البحث:

للحصول على تحليل شامل وعميق لموضوع الدراسة استعملت الاستبانة بهدف التعرف على آراء عينة من التدريسيين، والتعرف على أولويات المشكلة والمتغيرات الحرجة التي تحتاج إلى أن تولى اهتمام اكبر، فضلا عن ذلك جمع البيانات والمعلومات، وقد اعتمد جمع البيانات علماً بالاستبانة المغلقة، فضلا عن ذلك (الأدبيات والدراسات ورسائل الماجستير واطاريج الدكتوراه) التي تناولت جانب التعليم الالكتروني.

احتوت الاستبانة على مقدمة توضح اسم البحث وتعليمات بشأن الإجابة على فقراتها. وكما ان الاستبانة تكونت من (٤١) فقرة موزعة على (خمسة) محاور، خصص المحور الأول للأسئلة التي تعنى بمحتوى القيادة، أما المحور الثاني فإنه تضمن المقارنة المرجعية، في حين تناول المحور الثالث التخطيط والتقييم، بينما خصص المحور الرابع البيئة الداخلية والخارجية، في حين افرد المحور الخامس ادارة الموارد البشرية، وقد توزعت الأسئلة حسب المحاور الرئيسية اذ ضم المحور الأول (١٠) فقرات، فيما تكون المحور الثاني من (٥) فقرات، إما المحور الثالث فتكون من (٧) فقرات، بينما المحور الرابع فتضمن على (٨) فقرات، وقد خصص للمحور الخامس (١١) فقرات.

**رابعاً- اختبارات الصدق والثبات:** توجد طرائق وأساليب متعددة لإيجاد الصدق وقد اعتمد في إيجاد صدق الاستبانة على (الصدق

الظاهري) عن طريق عرض الأداة على عينة من المحكمين<sup>١</sup> المختصين للتأكد من صلاحية فقرات الاستبانة، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقتهم بعد إجراء التعديلات التي اقترحوها حول فقرات الاستبانة.

وللتأكد من صدق وثبات الإجابات الواردة في الاستبانة خضعت إلى اختبار آخر الهدف منه ضمان دقة وشفافية البيانات التي

سيتم الحصول عليها من الاستبانة :

١- الثبات: يعد الثبات احد وسائل الاختبار الجيدة والشائعة الاستخدام، ويعني الحصول على النتائج نفسها في حال أعيد توزيع الاستبانة على العينة نفسها وفي ظل ظروف مشابهة، واستخدمت الطريقة الآتية:

-طريقة إعادة الاختبار: وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من (٥٠) تدريسي، وبعد (١٥) يوماً أعيد توزيع الاستبانة على ذات العينة، وعند حساب معامل الارتباط بين الإجابتين بلغ (٠.٨٤) وتدل هذه النسبة على وجود معامل ثبات عالي بين الإجابتين.

٢-الصدق: هو عبارة عن جذر معامل الثبات ويحسب كما يأتي:

الثبات:  $\sqrt{\text{الصدق}}$

ولما كان معامل الثبات الذي تم استخراجها بموجب طريقة إعادة الاختبار هو (٠.٨٤) فقد بلغ صدق الاستبانة (٠.٩٢) وهذه نسبة صدق عالية وجيدة.

٤- توزيع الاستبانة وجمعها: بعد التحقق من ثبات وصدق الاستبانة، وزعت الاستبانة في المناطق المشمولة في الدراسة واستغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانة (٣) أشهر، إذ وزعت (٩٠٠) استبانة واسترجعت جميعها، وبهذا تكون نسبة الاستجابة (١٠٠٪) وتعد هذه الاستجابة عالية جداً.

خامساً- الوسائل الإحصائية: استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات عينة الدراسة وهي كالأتي:

$$١- \text{درجة الحدة} = ١ \times ١ \text{ك} + ٢ \times ٢ \text{ك} + ٣ \times ٣ \text{ك}$$

م.ك

$$٢- \text{الوزن المئوي} = \frac{\text{الوسط المرجح}}{١٠٠} \times ١٠٠$$

الدرجة القصوى

$$٣- \text{معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل الثبات}$$

$$\text{ن.م.ج.س.ص.} \cdot \text{م.ج.س.} \cdot \text{م.ج.ص.}$$

$$\sqrt{[ \text{ن.م.ج.س.} \cdot 2 \cdot \text{م.ج.س.} ]^2 + [ \text{ن.م.ج.ص.} \cdot 2 \cdot \text{م.ج.ص.} ]^2}$$

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتقويم وتحليل البيانات استناداً إلى إجابات عينة البحث للحصول على رؤية حقيقية وواضحة عن ادارة الجودة الشاملة في الكلية التربوية المفتوحة في محافظات العراق، فضلاً عن ذلك تحديد المحاور الأكثر تأثيراً لإعطائها الأولوية عند تقديم الحلول. وفيما يلي تحليل الإجابات وفق المتحاور الرئيسية:

١- القيادة يتكون هذا المحور من (١٠) فقرات وهو من المحاور المهمة، ومن تحليل اجابات العينة الكلية كانت نتائج جميعا لفقرات المكونة لمحور القيادة بأوساط حسابية مرجحة تراوحت بين (٢.٢-) ووزنين مؤبوين (٢٢.٢-٤٤)، أما ترتيب الفقرات فيوضحها الجدول (٢).

جدول (٢)

-أسماء المحكمين

- أ.م.د اشواق عبد الحسن
- د.محمد عبد الحسن
- د.مجيد صادق العلق
- د.فاخر محي محمود
- م.م. خالد كاظم

الوزن المئوي	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
72.2	2.2	تواجد دائم للقيادة لضمان انسيابية عمل الكلية	2	١
70	2.1	توفر القيادة للتدريسين المعرفة والمهارة الضرورية من خلال البرامج التدريبية الشاملة	10	٢
63	1.8	سلوك القيادة مع التدريسين دون تمييز	7	٣
60.2	1.8	تستقطب القيادة الكفاءات العلمية وبما ينسجم مع توجهاتها الاستراتيجية	5	٤
58.9	1.7	ادخال القيادة لعمليات التحسين المستمر بشكل دائم	6	٥
57.5	1.7	توفر القيادة الوسائل العلمية والنفسية التي تساهم بتطوير العمل	9	٦
52.9	1.6	تسعى القيادة الى اعداد وتدريب التدريسين دون تمييز للمساهمة في عملية التحسين مستمر	3	٧
50	1.5	تتبنى القيادة مقترحات التدريسين بشأن التحسين المستمر	7	٨
48.7	1.5	تحث القيادة التدريسين على تحقيق رؤية وزارة التربية	4	٩
٤٤	١.٣	امتلاك القيادة مهارات ادارية تساعدها في حل المشكلات	1	١٠

### ٢-المقارنة المرجعية

يتكون هذا المحور من (٥) فقرات، ويتبين من تحليل اجابات العينة الكلية انخفاضاً في المقارنة المرجعية اذ تراوح الوسط المرجح بين (١.٥-١.٨) والوزن المئوي (٦١.١-٥٢.٦)، وهذا يعني اهتماماً منخفضاً في التعرف على رضا المستفيدين من خدماتهم، اذ تراوح الوسط الحسابي المرجح (١.٥-١.٨) والوزن المئوي (٦١.١-٥٢.٦) لهذا المحور الحيوي والمهم لتحقيق التحسين المستمر، أما ترتيب الفقرات فيوضها جدول (٣)

الوزن المئوي	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
61.1	1.8	مقارنة الاداء بالمقاييس الموضوعية دوريا	١	١
59.5	1.8	مقارنة ادائها مع كليات التربية الاساسية والانسانية	٣	٢



57.7	1.7	مقارنة الاداء مع الكليات التربوية المتميزة في الاداء داخل خارج البلد	2	٣
55.6	1.6	اخذ التغذية الراجعة عن اداء الكلية من التدريسين بنظر الاعتبار	5	٤
52.6	1.5	اخذ التغذية الراجعة من الجهات المستفيدة من خدماتها	4	٥

جدول (٣)

الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي محور المقارنة المرجعية

### ٣-التخطيط والتقييم

ضم هذا المحور من (٧) فقرات، ويظهر الجدول (٤) ان الوسط الحسابي المرجح الاعلى بلغ (٢) ووزن مئوي (٦٦.٧) اما ادنى وسط حسابي مرجح فقد بلغت (١.٦) ووزن مئوي (٥٢.٦)، وهذا يدل على التخطيط والتقييم في المديرية بالمجوتين تتم بشكل متوسط. جدول (٤) الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي محور التخطيط والتقييم

الوزن المئوي	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
66.7	2	يوفر نظام التقييم البيئة الملائمة لاتخاذ القرار	٦	١
63.4	1.9	تكييف الاهداف والاستراتيجيات وفق متغيرات البيئة الخارجية	٣	٢
63.4	1.9	يلائم التقييم بين الاهداف القريبة والبعيدة المدى	1	٣
59.7	1.7	ايصال نتائج تقييم الاداء الى المستفيدين من خدماتها	4	٤
57	1.7	مراجعة الاستراتيجيات والخطط سنويا لقياس تكييفها مع البيئة الخارجية	2	٥
55.6	1.6	اجراء مسح دوري لقياس رضا التدريسين	٧	٦
52.6	1.6	يشمل التقييم الجوانب المهمة التي تخص الاداء والبيئة الداخلية والخارجية	٥	٧

### ٤-البيئة الداخلية والخارجية

يتكون هذا المحور من (٨) فقرات، وكما موضح في الجدول (٥)، وتباينت اجابات العينة المبحوثة بين (٢-١.٦) ووزنين مئويين يتراوحان (٦٦.٧-٥٢.٦) أن جميع الفقرات حصلت على درجات حدة متقاربة، ويدل هذا على أنها أسباب مترابطة مع بعضها البعض مما تقلل من فاعلية تأثير البيئة الداخلية في تحقيق التحسين المستمر.

جدول (٥) الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي محور البيئة الداخلية والخارجية

الوزن المئوي	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
٧٦	٢.٣	امتلاك وسائل التكنولوجيا الحديثة ( اجهزة حاسوب وغيرها	٥	١
٧٣.٣	٢.٢	توافر جميع وسائل الراحة من اجهزة التدفئة والتبريد والنظافة الكاملة في اقسام وشعب وحمامات الكلية	3	2
٥٦.٨	١.٧	امتلاك مكتبة وثائقية تضم الكتب والمراجع القيمة	٦	٣
٥٤.٥	١.٦	ربط المكافآت والحوافز بالأهداف البعيدة والقريبة المدى	٢	٤
٥٤.٣	١.٦	يساهم الجانب العلمي التي تضطلع به الكلية في المجتمع على مواكبة التقدم	٨	٥
٥١.٥	١.٥	تحديد نقاط القوة والضعف وفق فرص وتهديدات البيئة الخارجية	٤	٦
٦٤.٦	١.٩	اجراء مسح شامل للبيئة الخارجية دائما لتحديد التوجهات والتغييرات (النواحي الاجتماعية، الديموغرافية، التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية)	٧	٧
٤٤	١.٣	توافر البناية الملائمة وذات التصميم المميز للكلية بالشكل الذي يمكن من انجاز الهدف العلمي فيها	١	٨

يتكون هذا المحور من (١١) فقرات، بينت إجابات العينة على أن الفقرة الأكثر تأثيراً في إدارة الموارد البشرية (تمتلك الكلية قوانين وانظمة واجراءات موضوعية تنظم عملها) بوسط حسابي المرجح مقدارها (٢.٣) ووزن مئوي مقداره (٧٧) وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفقرة (توظيف التكنولوجيا في العمل لتحسين الاداء) وحصلت على وسط حسابي المرجح (١.٥) ووزن مئوي (٥١)، وفيما بينهم وردت بقية الفقرات وكما موضح في الجدول (٦) جدول (٦) الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي محور ادارة الموارد البشرية

الوزن المئوي	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
77	2.3	تمتلك الكلية قوانين وانظمة واجراءات موضوعية تنظم عملها	١	١
73	2.2	تطوير القوانين والانظمة والاجراءات كلما استدعت الحاجة	8	٢

٧١.٧	٢.٢	اعطاء فرص متساوية لجميع التدريسين للترقية	٧	٣
٦٦.٢	٢	تبادل التدريسين الافكار والآراء للارتقاء بالأداء	٦	٤
٦٥	٢	يملك التدريسين ولاء كبير للكلية	٣	٥
٦٤.٦	١.٩	تمتلك الكلية نظام عادل وفاعل للمكافآت	11	٦
٦٤	٢	استخدام مبدأ العقاب والثواب بعدالة	٤	٧
٦٠	١.٨	تدريب التدريسين وفقا لاحتياجات الكلية	10	٨
٥٨	١.٧	تضمن قيم واخلاقيات الكلية في البرامج التدريبية	5	٩
٥٤.٣	١.٦	الحرص على تشجيع التدريسين على تجديد وابتكار اساليب احسن للأداء	2	١٠
٥١	١.٥	توظيف التكنولوجيا في العمل لتحسين الاداء	9	١١

يتبين من الجدول (٧) ان محور ادارة الموارد البشرية حصل على اعلى وسط حسابي مرجح اذ بلغ مقداره (١.٩) ووزن مؤوي (٦٤.٣) في حصل محور المقارنة المرجعية رغم اهميتها على اذ بلغ (١.٧) ووزن مؤوي (٦٥) جدول (٧) يوضح الاوساط الحسابية والأوزان المئوية موزعة وفق المحاور الرئيسة

الوزن المئوي	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات	ترتيب الفقرات
٦٤.٣	١.٩	ادارة الموارد البشرية	١
٥٩	١.٨	التخطيط والتقويم	٢
٥٨.٨	١.٨	البيئة الداخلية والخارجية	٣
٥٧.٣	١.٧	القيادة	٤
٥٦	١.٧	المقارنة المرجعية	٥

### الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا: الاستنتاجات

- ١- حلت جميع محاور الاستبانة على درجات حدة متدنية ومتقاربة مما يدل على ضعف اهتمام الكلية التربوية المفتوحة بتبني ادوات ادارة الجودة الشاملة وفق منهج العملية في تحسين جودة ادائها.
- ٢- حصلت فقرة المقارنة المرجعية على ادنى وسط حسابي مرجح ووزن مؤوي وهذا يعني ضعف استخدام الكلية لهذه الاداة المهمة في التعرف على نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالكليات والمنظمات الناجحة.
- ٣- افتقار مراكز الكلية التربوية المفتوحة الى بنايات ملائمة تتوافر فيها المستلزمات التعليمية الضرورية.
- ٤- ضعف الخدمات الالكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، فضلا عن متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بالطلبة.
- ٣- الافتقار إلى الكثير من مقومات المكتبة الكترونية، واعتمادها بشكل كبير على المكتبة التقليدية.
- ٤- ضعف اهتمام الكلية بمنح مكافآت او حوافز للتدريسين لتميزهم في العملية التعليمية
- ٥- الافتقار الى استخدام المقارنة المرجعية مع كليات التربية او كليات التربية الاساسية الموازية في داخل وخارج العراق.
- ٦- قلة التجهيزات والتقنيات الملائمة للعملية التعليمية منها مكاتب لائقة واجهزة حاسوب او غرف مستقلة للتدريسين

٧-افتقار التدريسيين والطلبة إلى دورات تدريبية في مجالاتطرائق التدريس الحديثة واستخدام الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى لأغناء العملية التعليمية وزيادة كفاءتها.

### ثانيا: التوصيات

- ١-ضرورة تبني ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير وتحسين الاداء الفردي والمؤسسي للكلية التربوية المفتوحة، اذ يحقق لها العديد من الفوائد منها زيادة قدرتها على التكيف، والاستجابة لمتطلبات المجتمع، فضلا عن زيادة الابداع والابتكار.
- ٢-تهيئة بنايات مستقلة لمراكز للكلية التربوية المفتوحة في المحافظات كافة تتضمنالمرافق التعليمية التي تتسم بالجودة والتميز، اذ تغتفر اغلب المرافق التعليمية الى الكثير من المستلزمات المادية.
- ٣-العمل على ايجاد ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج الجودة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الفردية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.
- ٤-اقامة دورات تدريبية تأهلية للتدريسيين في الكلية التربوية المفتوحة، اذ بينت اجابات عينة البحث افتقارهم وحاجاتهم الى دورات تأهيلية ملائمة
- ٥-العمل على ايجاد قواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات حول جوانب الاداء المختلفة في الكلية، وكذلك توفير معلومات حول مخرجات هذه الكلية مما يمكنها من تزويد الوزارة بحاجتها من المعلمين ذوي الاختصاص والكفاءة.
- ٦-عقد لقاءات دورية بين اقسام الكلية المختلفة يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المميزة في انشطة القسم على سبيل المثال عرض اساليب جديدة في طرائق التدريس، تقديم المعلومات للطلبة، وسائل جديدة لجذب الطلبة، انشطة تعليمية مختلفة، مع ضرورة التوثيق لما يتم التوصل اليه من نتائج وحفظه بشكل يسهل الرجوع اليه والافادة منه عند الحاجة.
- ٧-استخدام الموقع الالكتروني الخاص بالكلية في تزويد الطلبة بتعليمات القبول والدراسة والأجور السنوية، فضلا عن الجدول الأسبوعي ومواعيد الامتحانات ودرجات الطلبة وغيرها من المعلومات التي توفر على الطالب تجشم عناء الذهاب إلى الكلية ولاسيما أوقات الدوام الرسمي للمدارس.
- ٨- تطوير الكلية طرائق وأساليبعلمية للإفادة الافضل من الموارد البشرية في الكلية التربوية المفتوحة في توليد وتطبيق الافكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة.

### المصادر

- 1- Thouqan, Obeidat (and others) (1995), "Scientific Research: Its Concept, Methods, and Tools," Dar Wael for Printing, Amman.
- 2-Al-Zuhairi, Haider Mohsen (2017), "Educational Research Methods", first edition, Jordan, De Bono Publishing Center
- ٣-Abiodun, OBISANYA, Seun A., BOLAJI, Korede I. (2022) "TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY IN SELECTED LOCAL GOVERNMENT IN NIGERIA "BVIMSR's Journal of Management Research, Vol. 11 Issue - 2 :October
- 4-Al-Ahmari, Mona Yahya Muhammad; Abdul Qader, SalimBershid. (2022)." The impact of the application of total quality management on job performance in Saudi universities: an empirical study on King Khalid University in Abha". International Journal of the Humanities and Social Sciences, (31).
- 5-AlArbi, LailaSuwaid Said, ALHadhrami Ahmed Said(2023 " The Applicability of Total Quality Management in Employees' Performance Development in Private Universities" social science Journal vol.13,n 1
- 6-Al-Zoubi, Zohair, Qablan Ahmad, IssaHythamBany, Bataineh, Al Kaabi, Ahmad Mohmmadd (2023)" The Degree of Implementation of Total Quality Management in Universities and Its Relationship to the Level of Community Service from the Perspectives of Faculty Members" Sustainability, Volume 15, Issue 3, 10.3390/su15032404
- 7- al-omoush, DR.Majd Mohammad, alrahahleh,DR.Arwahisham, Alabaddi,DR.Zaidahmad"Total Quality Management in Higher Education" (2015)Information and Knowledge Management Vol.5, No.12,
- 8-Aminbeidokhti, Aliakbar, Jamshidi, Laleh, Hoseini, Ahmad Mohammadi, 2016"The effect of the total quality management on organizational innovation in higher educationmediated by organizational learning"

Studies in Higher Education,

Vol. 41, No. 7, 1153–1166, <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.966667>

9-Bahia, TaherHameed Abbas, Abbas, Bushra Abdul Hamza, Idan, AfrahRaheem,” TotAl QUALITY MA NAGEMENT AS A PHILOSOPHY TO IMPROVE THE PERFORMANC OF THE ACADEMIC ORGA NIZATION” International Journal Of Professional Business Review Miami, 8, n.1

10-Cabacang, G. S. (2021). Quality is Never an Accident: A Survey on the Total Quality Management Practices amongst Selected Higher Education Institutions in the Philippines. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 20(10), 1-12. <https://doi.org/10.26803/ijlter.20.10.2>

11-Dihardjo, Djojo, Ellitan Lena, (2021) “Total Quality Management: A Review of Recent Trend” International Journal of Trend in Research and Development, Volume 8(6), ISSN: 2394-9333

12-Farooq,M.S., Akhtar M. S, UllahS.Zia (2007)”APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION”Journal of Quality and Technology Management Volume III, Issue II

13-Jbeily, Ahmad Houssami (2022)”Impact ofTotal Quality Management (TQM) on competitive Priorities of Lebanese Industries” EuropeanJournal Business &Management Research Vol., 8

14-In'aira, Mohammed Hasa, Al-Kassem, Amer Hani,(2014)Total Quality Management in Higher Education: A Review International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 3International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058

2014, Vol. 4, No. 3

14-Kareska, Katerina (2023)”Process of the integration approach of total quality in management operational management of organizations” <https://ssrn.com/abstract=4391510> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4391510>

15-Lai, M.M.; Lau, S.H.; Yusof, M.; Chew, K.W ( 2015). “Assessing antecedents and consequences of student satisfaction in higher education: Evidence from Malaysia”. *J. Mark. High. Educ.*, 25, 45–69

16-Lehyan, Fatma, Zouar, Alaeddine, Ghorbe, Ahmed, Tollenaere, Michel, Carlos Sá, José, (2023)” Knowledge Management and Total Quality Management Impact on Employee Effectiveness in Emerging Industries Case of Tunisian Small and Medium Enterprises”Sustainability, 15, 872.<https://doi.org/10.3390/su15053872>

17-OBISANYA,Abiodun, BOLAJI, R,Seun A, Korede I, HASSAN, (2019)” TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY IN SELECTED LOCAL GOVERNMENT IN NIGERIA”Journal of Management Research Vol. 11 Issue – 2

18-Mihsin, A. and Al-Najjar, S. (2012),” Production and Operations Department”, The Memory for Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq

19-Topalovic, Snezana, (2015), “The implementational of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction”Procedia Technology vol:19.

20-Yusuf, Furtasan Ali,(2023) “Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study” International Journal of Instruction, Vol.16, No.2

21- Wassan,Asif Nawaz, Memon Muhammad Saad,Mari Sonia Irshad, Kalwar, Muhammad Ahmed,”(2023) IDENTIFYING THE CRITICAL SUCCESS FACTORS OF TOTAL QUALITYMANAGEMENT IMPLEMENTATION IN THE MANUFACTURING INDUSTRYOF PAKISTAN: AN EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS”Journal of Applied Research in Technology & Engineering, 4(1): 55-68,