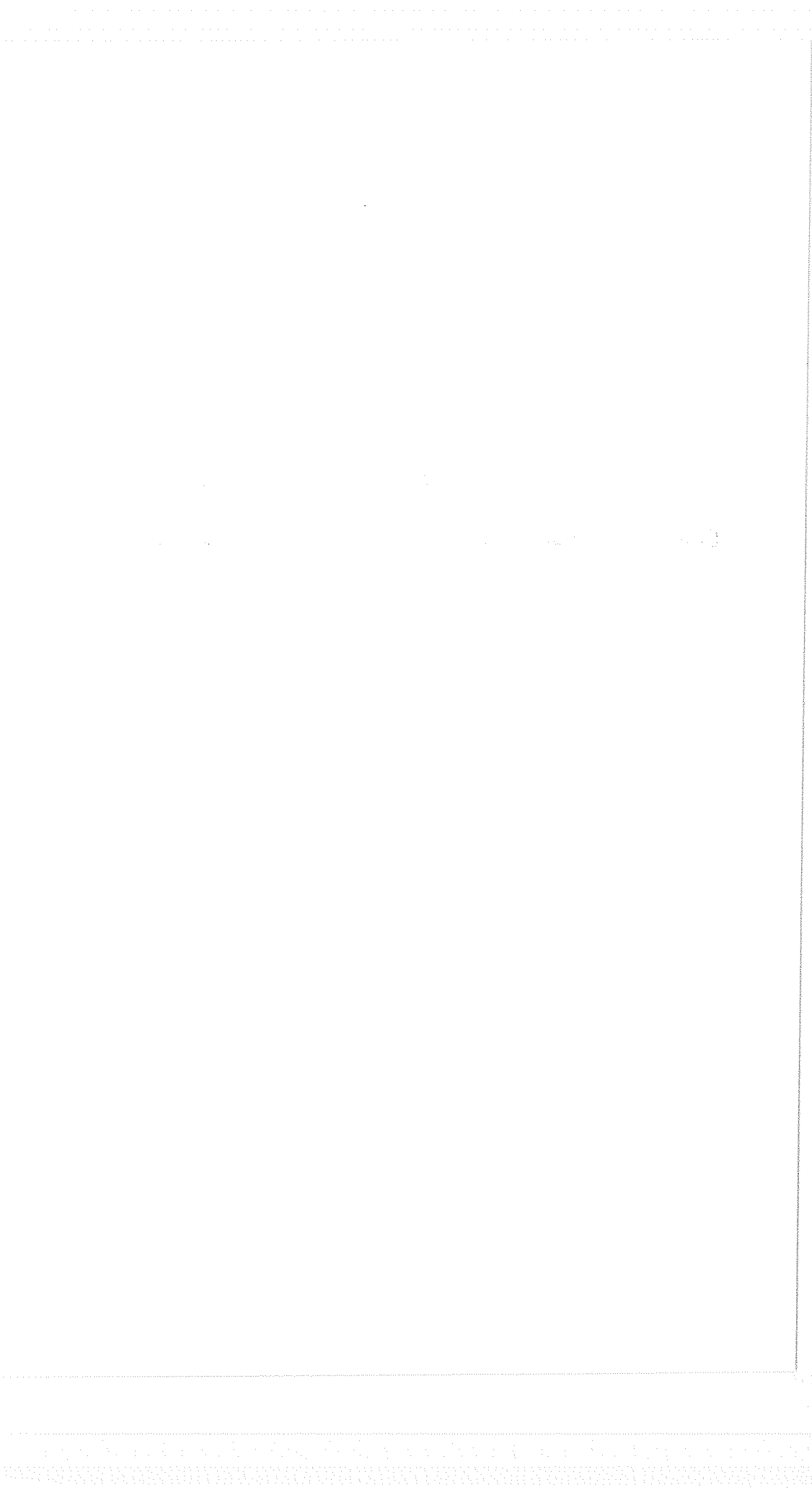


متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
في قسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د / عدالة عيسى مطر



متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
في قسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د. عدلة عيسى مطر

مقدمة :

تشير دراسات وكتابات خبراء الإدارة والاقتصاد والتسويق إلى أن الاهتمام بالإنتاج وجودته المتميزة بما يلبي احتياجات العميل ورغباته ، هو أحد المداخل الهامة لمواجهة النظام العالمي الجديد بمتغيراته المختلفة من خلال إدارة الجودة الشاملة بمفاهيمها ومبادئها وتحقيقها للتميز في ضوء المنافسة مما يؤكد على دور الحكومات والمنظمات في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المتغيرات والتحديات في النظام العالمي ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية في شتى المجالات للصدوم في سوق المنافسة العالمية ، لذا بات من الضروري الآن أن نتوقف كثيراً أمام هذه الفلسفة الإدارية العصرية وهي إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت مدخلاً أساسياً لمواجهة تحديات العصر ومواكبة التطورات الحادثة في المجتمع الدولي والعربي. (١:٣)

مما لاشك فيه أنه على الرغم من كون إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة نسبياً بدأت تتبلور أذواتها ومفاهيمها وتطبيقاتها في نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، إلا أنها أصبحت مطلباً ضرورياً وملحاً لمختلف المنظمات من حيث أهدافها ومفاهيمها واتجاهاتها نحو التحسين المستمر ووفقاً لاستراتيجية تحويلية أكثر استقرار وفاعلية ، وفي هذا الصدد يؤكد بهجت راضي (٢٠٠٢) أنها خطوة متقدمة على طريق تحسين جودة الإنتاج وأن لها من الخصائص والسمات ، ما يميزها عن الإدارة التقليدية، فلقد اتسع مضمونها ونطاق شمولها والفلسفة التي تركز عليها بما جعلها تنفرد بسمات مميزة عما سبقها من مداخل الجودة وأنها امتدت لتغطي كل العمليات داخل المنظمة، مستهدفة مقابلة احتياجات المستقبل في الحاضر والمستقبل ، كما أنها تضم كل فرد داخل المنظمة، لتطوير العمليات من خلال عملها وتوجهها نحو العميل في مرونة واستجابة سريعة وتحسين مستمر وثابت. (١:٢٩)، (٣:٩٧)

وتحقيق الجودة بالمعنى الشامل المشار إليه لا يتسنى تأكيده بمجرد التمني أو رفع الشعارات ، ولكنه يحتاج إلى بناء نظام متكامل لتخطيط مستويات الجودة ومجالاتها ، وتوفير الظروف المناسبة لتنفيذ المخططات وضمان تحقيق أهدافها ، حيث أن الجودة الشاملة تتحقق من خلال جهد الإدارة، ومن ثم تصح قضية الجودة الشاملة في المنظمات هي تطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة لتحسين وتأكيد الجودة وضمان استمرار مستوياتها العالية ، وهو ما يشير إليه تعبير " إدارة الجودة الشاملة " الشائع في أدبيات الإدارة المعاصرة .

ويتضمن مفهوم " إدارة الجودة الشاملة " مجموعة من العناصر الرئيسية :

معرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات وتقديمها لهم بما يتفق واحتياجاتهم وتوقعاتهم ، وإشراكهم في تصميم أساليب وتوقيت وتكلفة تقديمها واقتراح نماذج التطوير والتحسين فيها، وذلك باعتبارهم أصحاب المصلحة الرئيسية فيما تقدمه لهم من خدمات وتأثرهم المباشر سلباً وإيجاباً بكل ما يطرأ عليها من تطور أو تغيير .

\* استاذ مشارك بقسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية - دولة الكويت

معرفة المستويات العالمية لجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات التعليمية المماثلة والسعى للوصول بعملياتها ومنتجاتها إلى ذات المستويات ، وذلك بالنظر إلى انفتاح الأسواق العالمية وسهولة تدفق المنتجات والخدمات إلى كافة الأسواق من مصادر الإنتاج المتميز في العالم الأكثر تقدماً . وتكون هذه الحقيقة أوضح في حالة الخدمات العامة وخدمات التعليم بوجه خاص حيث انتشرت برامج التعليم عن بعد عن طريق شبكة الإنترنت التي أتاحت للراغبين في الدراسة أن يحصلوا على ما يريدون وقتما يرغبون من أى مكان في العالم ، مما يشكل ضغوطاً تنافسية هائلة على منظمات التعليم الوطنية الحكومية منها والخاصة إن لم ترتفع بمستوى برامجها وجودة خدماتها بما ينافس تلك المستويات المتفوقة ذات الجودة الأعلى.

تحديد الأساليب والتقنيات الواجب استخدامها للوصول إلى المستوى العالمي للخدمات، والعمل على تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء وتقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى المواصفات الموضوعية للجودة ، وفي هذا المجال تمثل تقنيات الاتصالات والمعلومات أحد أهم التقنيات المستخدمة في تطوير العمليات التعليمية والأنشطة البحثية والإجراءات الإدارية في منظمات التعليم العالي والجامعي ، ومن ثم فهي من الأسس الداعمة لحركة الجودة الشاملة والتي تضمن تحقيق مستوى الجودة الأفضل بشرط استيعابها واستخدامها وفقاً للأصول العلمية والإدارية والتقنية الصحيحة .

نشر مفهوم الجودة في جميع أنحاء ومستويات المنظمة وخلق ثقافة تنظيمية توفر مناخاً داعماً للجودة بحيث تندمج في التوجهات الشخصية للعاملين على كافة المستويات ، وتتمثل في سلوك الأداء دون فرض أو إجبار من سلطة أعلى أو مستوى إداري ذات سلطة .

إدماج معايير جودة الأداء في نظم الرقابة والتوجيه وتقويم العاملين والحكم عليهم بالثواب والعقاب من خلال جودة الأداء ومطابقة النتائج للمواصفات الموضوعية ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها لهم المنظمة .

تطوير كافة عمليات المنظمة ومنتجاتها ، وترسيخ فكر التطوير في عمق فلسفة الإدارة لمواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم الخدمات والارتقاء إلى المستويات العالمية المتعارف عليها ، بحيث يصبح التطوير عملية آلية مستمرة وليس إجراءً استثنائياً تلجأ إليه عند الأزمات وإنما هو نتيجة طبيعية لنظام إداري ديناميكي . (٧٠:٥)

ويرى العلماء أن توجه منظمات التعليم العالي لتطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة يعني أن الإدارة التعليمية المسؤولة في تلك المنظمات باتت تفهم المنطلقات الفكرية التي انبعثت منها فلسفة الجودة الشاملة وأنها تستخدمها في بناء استراتيجياتها وبرامجها التعليمية وتوجهاتها الأكاديمية والبحثية .

ويترتب على أخذ الإدارة التعليمية في منظمات التعليم العالي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة أنها تلزم نفسها بالمبادئ الرئيسية العشرة التالية :

الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كافة العمليات والأنشطة والأساليب والتقنيات التعليمية ، والتحديث المستمر للبرامج والمناهج .

تبنى مفهوم بدون الخطأ Zero Error بمعنى الأداء السليم من أول مرة بدون أخطاء.

التدريب الفعال لجميع العاملين على سياسات الجودة وتنمية الوعي بضرورة التكامل والتنسيق بين مختلف التخصصات من أجل تقديم منتج خدمي متميز .

التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية ، وليس بالضرورة أقل تكلفة لكل نشاط أو كل عملية على حدة .  
العمل على تطبيق التخطيط الإستراتيجي لوضع توجهات التطوير المستقبلي على أسس متينة وعدم ترك الأمور تحت رحمة المتغيرات الخارجية دون الاستعداد الأمثل لها .  
تحقيق الترابط والتكامل بين قطاعات المنظمة وإداراتها المختلفة وتكوين شبكات متكاملة  
Integrated Net Work.

إدماج عمليات تدريب أعضاء هيئات التدريس والعاملين في قطاعات المنظمة في الخطة الرئيسية لتطبيق نظام " إدارة الجودة الشاملة " .  
اعتماد مفهوم " التمكين " Empowerment أي إعطاء الأفراد الصلاحية لتنفيذ إجراءات التطوير والتحسين وتحمل المسؤولية .

تجنب القرارات غير المبنية على أساس معلومات دقيقة وحديثة وصحيحة لتحسين وتطوير العمليات .  
وضع خطط " إدارة الجودة الشاملة " ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة التعليمية .

وهناك الكثير من الأسباب التي أدت لضرورة إهتمام المنظمات التعليمية بالجودة فيها :  
تطور التقنيات التعليمية مما يجعل من الجودة مطلبا بات ضروريا في مواجهة أساليب الإدارة التقليدية التي تفتقد للجودة بمفاهيمها المختلفة .

إشتداد المنافسة والصراع بين المنظمات التعليمية داخليا وخارجيا ومن خلال وسائل الإتصال المتعددة وأهمها الإنترنت والحاجة لجذب الطلاب المستفيدين حتى لا تفتقد الجامعات والكليات والأقسام العلمية قدرتها على المنافسة من خلال أعضاء هيئة تدريس قادرين على تقديم خدمات مرموقة ذات جودة عالية ومناهج علمية متميزة تلبي حاجات سوق العمل وتجذب إهتمام المستفيدين .

توجه الحكومات نحو تقييد التمويل والدعم الحكومي للمنظمات التعليمية في أغلب دول العالم ومن ثم احتمالية تطبيق هذا التوجه عاجلا أم آجلا في الكويت .  
تقيد الحكومات للتمويل للمنظمات الحكومية وإرتباط ذلك بالتوافق مع المعايير الدولية لجودة الخدمات التعليمية .

إشتراط الهيئات والمنظمات الدولية المانحة للدعم والشراكة على النظم التعليمية بالدول المختلفة ، الأخذ بسياسة الجودة وتطبيق المعايير القياسية العالمية للخدمة التعليمية .

عدم قدرة الخريجين الحاليين على تلبية إحتياجات سوق العمل من العمالة في ضوء مهارات وتقنية ومناهج ومحتويات تعليمية تقليدية .

#### مشكلة البحث :

تتطلع الإدارة التربوية في دولة الكويت في الوقت الحالي لتحسين أداؤها في شتى المجالات لكي تواكب متغيرات العصر بما يسمح لها بالنمو والتطور المستمر، ولا شك أن المنظومة التربوية والتعليمية والرياضية باتت من الأنظمة ذات الأولوية في وضع إجراءات تحسينها وتطويرها لما لها من تأثير واضح على مختلف طبقات الشعب ودورها في سبيل تحقيق التنمية، ولما كان التعليم أحد المدخل الهامة المؤثرة في التطوير والتغيير والتحسين المستمر، فإن الجودة الشاملة أصبحت هي المدخل الإداري العلمي والعصري لمواجهة سلبات الإدارة التعليمية وتدعيم القدرة التنافسية.

وتعد التربية البدنية والرياضة أحد أكبر القطاعات والمجالات تفاعلا مع المجتمع وتأثرا بالمتغيرات المتلاحقة التي تمر به والمرتبطة بالعملية التعليمية، ولما كان قسم التربية البدنية بدولة الكويت أحد المنظومات التعليمية التي تخدم النظام التربوي والتعليمي والتي يقع على عاتقها مسؤوليته إعداد القيادات لإدارة العمل التربوي الرياضي وفقاً للمفاهيم العلمية وإعداد النشء والشباب في مختلف مراحل التعليم، فإن القسم لا يزال يثبت أقدامه الأكاديمية لينبؤ مكانته بين الأقسام الأخرى كقسم قادر على تفعيل آليات البحث العلمي، وتحمل المسؤوليات الملقاه على عاتقه في تطوير المنظومة التعليمية والرياضية.

ويقدم قسم التربية البدنية والرياضة منتج تعليمي خدمي يهدف لتأهيل القيادات التربوية الرياضية، وفي ضوء أهدافه والحاجة لنظام معلومات ومشاركة فعالة للعاملين ونظام للتدريب لتطوير مهارات العاملين وأعضاء هيئة التدريس باستمرار، بات من الضروري التعرف على أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، حتى يتسنى وضع برنامج عمل مناسب لتطبيق الجودة في إدارة القسم لتحسين خدماته والتركيز على العمل سواء كان عضو هيئة التدريس العامل بالقسم أو الطالب المستفيد من الخدمات التعليمية التي يقدمها القسم، لذا رأت الباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة، وقد تحدت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية :

١. هل هناك التزام للإدارة العليا تجاه الجودة؟
٢. هل هناك التوجه بالعميل (عضو هيئة تدريس - الطالب المستفيد)؟
٣. هل هناك مشاركة للعاملين في عمليات التحسين؟
٤. هل يتوافر نظام معلومات متكامل؟
٥. هل يتوافر نظام للتدريب؟
٦. هل هناك آليات للتحسين المستمر؟
٧. إلى أي مدى تتوافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قسم التربية البدنية والرياضة التابع لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟

#### أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من وجهة نظر الباحثة من خلال :

- تناول الواقع الإداري والتنظيمي الذي يحيط بقسم التربية البدنية والرياضة التابع لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ومدى قدرته على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- المساهمة في وضع حجر الأساس لتبني الجودة كنظام وفلسفة في منظمات التعليم العالي والجامعي بدولة الكويت.
- التأكيد على أهمية الجودة الشاملة كمفهوم وفلسفة إدارية تستطيع حل كثير من المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن تحقيق أهدافها .
- وضع قسم التربية البدنية على أهمية الاستعداد نحو تبني مفهوم الجودة.
- عدم وجود دراسات على حد علم الباحثة قد تناولت مفهوم الجودة في منظمات التعليم العالي والجامعي بدولة الكويت وبخاصة التي تعنى بالتربية البدنية منها.

#### حدود البحث :

تحدد الدراسة في كونها توفر مدخلاً إدارياً ميدانياً يعتمد على التحقق من مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة يصلح للتطبيق على الكليات والأقسام العلمية باعتبارها أنظمة تعليمية خدمية وتحدد حدود الدراسة فيما يلي:

- الاقتصار على قسم التربية البدنية التابع لكلية التربية الأساسية بالكويت .
- تحاول الدراسة البحث في الجوانب التدريبية ونظام المعلومات ومشاركة العاملين والتزام الإدارة بالإضافة للتوجه بالعميل كمحاور وحدود رئيسية للدراسة .
- تقتصر الدراسة في القسم العلمي قيد البحث خلال الفترة من ١٥ / ٢ / ٢٠٠٤ وحتى ١٥ / ٣ / ٢٠٠٤ .

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت والمرتبط ب:

١. مدى التزام الإدارة تجاه الجودة.
٢. التوجه بالعميل.
٣. مشاركة العاملين في عمليات التحسين.
٤. توافر نظام المعلومات المتكامل.
٥. توافر نظام التدريب.
٦. التحسين المستمر.
٧. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في قسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

### المصطلحات الرئيسية:

- إدارة الجودة الشاملة : خطة عامة تشمل جميع مستويات التدبير الإدارى تنادى بتطبيق الجودة وجعلها مسئولية جميع العاملين . (٢١٤:٧)
- قسم التربية البدنية والرياضة : هو قسم علمي يعمل كوحدة أكاديمية برئاسة أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم، يتم تعيينه وفقاً للنظم المتبعة في الهيئة، كما يتشكل مجلس القسم من أعضاء هيئة التدريس لإدارة العمل وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية واعتماد البرامج والمشروعات ذات الصبغة الأكاديمية فيما يخص القسم ومهمتهم تدريس مقررات ذات طبيعة ترتبط بعلوم التربية البدنية والرياضة النظرية منها والتطبيقية ويعاونهم مجموعة من الفئات التدريسية والفنية والإدارية المساعدة<sup>(\*)</sup>.

### الدراسات المرتبطة :

#### أولاً : الدراسات العربية :

- (١) قام بهجت عطية راضى عام (٢٠٠٢م) (٣) بدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة " وهدفت إلى الوقوف على مدى التزام واقتناع وإيمان الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على مدى تمحور الإدارة حول العميل (الداخلى - الخارجى) ، والتوصل إلى مدى توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى والتعرف على مدى توافر نظام التدريب للعاملين واستخدام الباحث المنهج الوصفى ، وشملت العينة (٢٢) من الإدارة العليا بالنادى الأهلى والنادى الزمالك و(١٨٤) من العاملين بالناديين ، (٨٠٠) من الأعضاء بالناديين ، وكانت أهم النتائج إيمان الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ، تمحور الإدارة حول العميل ، توافر نظام التدريب للعاملين ، توافر نظام المعلومات المتكامل بالإضافة إلى توافر مشاركة العاملين فى عمليات التحسين ، كما أن الثقافة التنظيمية تتميز بالقوة والنفوذ، ارتفاع مستوى جودة الخدمات التى تقدمها إدارة النادى .
- (٢) قام بهجت عطية راضى، يحيى الجيوشى عام (٢٠٠٤م) (٤) بدراسة بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب " هدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بقطاع الرياضة للجميع واستخدام الباحثان المنهج الوصفى وشملت العينة (٦٥) موظفاً من العاملين بالإدارة المركزية للجميع بوزارة الشباب واستخدما الاستبيان فى جمع البيانات وتوافر وعى الإدارة بفلسفة الجودة من خلال وجود تخطيط استراتيجى مستقبلى للإدارة ، وأيضاً تمحور الإدارة حول العميل من خلال وجود سياسة مكتوبة للتطوير وتحسين الخدمات واعتبار العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات ، كما تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى من خلال وجود نظام معتمد لتقويم أداء العاملين وربطه بسياسة الترقية ، بالإضافة إلى توافر نظام لتدريب العاملين من خلال إدراك الإدارة لأهمية تدريب الإخصائيين ومدبرى الإدارات والاستعانة بخبراء فى عملية التدريب وتأهيل العاملين الجدد قبل تولي وظائفهم ، كما تشير النتائج أيضاً إلى توافر نظام للمعلومات من خلال وجود تسجيل وتوثيق لمشروعات الرياضة للجميع واستخدام الحاسب الألى وشبكة المعلومات الدولية فى الإدارة ووجود

(\*) تعريف اجرائى



لائحة لمخالفات العاملين والجزاءات المقابلة لها ، كما يتوافر مشاركة العاملين في عمليات التحسين من خلال مشاركة المدير في ترشيح العاملين في الدورات والتدريب ، ومشاركة الإدارات في اقتراح خطة التدريب للعاملين ، ومشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التقييم للعاملين الجدد .

(٣) قام إبراهيم نزيه محمد عام (٢٠٠٤م) (٢) بدراسة بعنوان " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب " وهدفت إلى بيان درجة التطابق أو الإختلاف بين توقعات المستفيدين لمظاهر الامتياز في الخدمة المقدمة من مراكز الشباب وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات ، الكشف عن درجة التطابق أو الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين وبين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة وتقييم جودة الخدمة المقدمة من مراكز الشباب من خلال مقارنة توقعات المستفيدين مستقبلي الخدمة بإدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة وشملت العينة (٢٢٧) من الشباب المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مراكز الشباب قيد البحث وعينة للإدارة قوامها (٧٩) فرد وتوصل إلى ضعف قدرة الإدارة على تفهم احتياجات ورغبات المستفيدين ، انخفاض مستوى الدافعية لدى الإدارة بمراكز الشباب لتقديم الخدمة بصورة جيدة.

(٤) قام محمد عبد المنعم محمد هلال عام (٢٠٠٤م) (٨) بدراسة بعنوان " قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم " وهدفت إلى قياس الفجوة بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة من المنشآت الرياضية وبين إدراكات الإدارة لهذه التوقعات وقياس الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة من المنشآت الرياضية قيد البحث وبين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة واستخدام المنهج الوصفي وتوصل إلى قدرة الإدارة على معرفة وتفهم احتياجات ورغبات المستفيدين ، تدنى مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة وعدم وجود الدافعية لديهم لتقديم الخدمة.

(٥) قامت دينا كمال محمود عوض عام ( ) (٦) بدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير البرامج الرياضية بالتلفزيون المصري " وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير البرامج الرياضية بقناة النيل للرياضة من خلال دراسة الوضع الراهن لإدارة البرامج الرياضية بقناة النيل للرياضة والألعاب ، تحليل طبيعة البرامج الرياضية بقناة النيل للرياضة واستخدامت الباحثة المنهج الوصفي وشملت العينة (٦٠) فرداً من الكوادر القيادية والإدارية والفنية العاملة بالمجال الرياضي بالتلفزيون المصري وكانت أهم النتائج عدم وضوح أهداف قناة النيل للرياضة ، تساهم أهداف الجودة الشاملة في تطوير البرامج الرياضية لقناة النيل للرياضة ، عدم وجود لجنة لتخطيط البرامج على مستوى قناة النيل للرياضة، اعتماد الإدارة على التخطيط قصير الأجل ، اعتماد قناة النيل للرياضة على نظم مغلقة للاتصالات و التي تسير في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في شكل قرارات إدارية يجب أن يلتزم بها العاملون ، عدم وجود برنامج تدريبي للعاملين لتأهيلهم على كافة المستويات .

ثانياً : الدراسات الأجنبية

- (١) قام تانوك ، جامس د.ت. Tannock , James D.T عام (١٩٩١م) بدراسة بعنوان "مستويات الجودة الصناعية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " بهدف اختبار الدراسات التطبيقية لتناسب بحثين مختلفين لإدارة الجودة في التعليم الهندسي الأول تستخدم أنظمة الجودة حيث تصنيفها كعملية صناعية متخصصة تضمن نظام الإنتاج الفعال والثاني يطبق فكرة إدارة الجودة الشاملة موضحاً عملية المراقبة المستمرة لجودة المنتج وشملت العينة قطاع التعليم الهندسي .
- (٢) قام سوانسون ، باربلال Swanson , Barbaral عام (١٩٩٢م) بدراسة بعنوان "تطوير الموارد البشرية تعتنق فلسفة إدارة الجودة الشاملة هل هي هكذا أم إدارة الجودة الشاملة في التدريب " وتهدف الدراسة إلى توضيح مشكلات محترفي تنمية الموارد البشرية فيما يخص إدارة الجودة الشاملة والقيادة والتركيز على العملاء حيث توصلت إلى الجودة الشاملة تمثل إضافة حقيقية ومميزة تنافسية لمديري وإداريو البرامج التدريبية سواء قبل الإعداد وأثناء التنفيذ وبعد التدريب.
- (٣) قام لانكارد ، بيتينا A Lankard , Bettina عام (١٩٩٢م) بدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة : التطبيق في التعليم المهني " وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على التعليم المهني وشملت العينة على العميل والطلاب ، وأسفرت نتائج الدراسة على أنه لكي تتفق جهود إدارة الجودة الشاملة مع التوقعات فيجب توظيف بعض الأساليب الجيدة بالإضافة إلى إطار عمل استراتيجي قوي، كما أن تحسين جودة المنتجات والخدمات هي شئ أساسي بالنسبة لنظام التعليم العام ، وتعتبر فوائد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في برامج التعليم المهني هي نتيجة لتغير الفكر وفريق العمل.
- (٤) قام موهني ، توماس Mawhinney , Thomas C عام (١٩٩٢م) بدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإدارة السلوك التنظيمي والتكامل بهدف التحسين المستمر " تهدف الدراسة إلى ربط إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة والسيطرة على العملية الإحصائية واستخدام الباحثان نقاط W .E .Deming الأربعة عشر وتوصلا إلى عدم وجود ربط بين إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وكذلك عدم السيطرة على العمليات الإحصائية.
- (٥) قام ويفر ، تايلر Weaver, Tyler عام (١٩٩٢م) بدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة " وهدفت إلى التعرف على محاور إدارة الجودة الشاملة وشملت العينة كل من العميل والمعلم والطالب واستخدم الباحث البيانات الإحصائية وأشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة سوف تختفي إذا لم يتم التطبيق الفعلي بالإضافة إلى التحسين المستمر للخدمات ، وبالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة لا تقدم أي حل للنظام التعليمي إلا أنها تلقي الضوء جيداً على الإدارة التعليمية.
- (٦) قام روبرت ، إدوارد Rober, Edward عام (١٩٩٦م) بدراسة بعنوان " خطوط إرشادية من أجل تقديم تقديرات الأداء " وتهدف الدراسة إلى تقديم خطوط إرشادية من أجل تقديم العون لصانعي سياسة الولاية والحي ومخرجي التقدير المتعلق ببعض القضايا الإدارية التطوير ، واستخدام تقديرات الأداء في برامج تقدير ذات مستوي عالي وشملت العينة علي الطلبة وأسفرت النتائج عن أن تقدير الأداء يمكن التحكم فيه إذا تم أخذ خطوة بخطوة.

- (٧) قام كروكبير ، روبرت ، وأخرون Croker , Robert E عام (١٩٩٦م) بدراسة بعنوان "تعريف الجودة التعليمية عن طريق توظيف إدارة الجودة الشاملة " وتهدف الدراسة إلى التعرف على طرق إدارة الجودة الشاملة لـ W.E. Deming وذلك لتعريف الجودة التعليمية وشملت العينة على طلاب الجامعة (٣١) طالباً يبحثون للحصول على شهادة فقط ، (٧٥) من طلبة لم يتخرجوا بعد يحاولون الحصول على درجات في التدريب الملازم ، (١٥) طالباً يحاولون الحصول على درجة الأساتذة (الماجستير) في إدارة التدريب الوظيفي واستخدم الباحثون أسلوب Delphi ومنهج تنويع الأسئلة وأسفرت نتائج الدراسة عن أن كل الطلبة يعتبرون أن المهارات الفردية أهم من المهارات العلمية ، من بين المجموعات الثلاثة فإن المهارات الفردية اعتبرت لها أسبقية عليا .
- (٨) قام ست كلير ، جيو St. Clair , guy عام (١٩٩٧م) بدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في خدمات المعلومات ، سلسلة إدارة خدمات المعلومات " بهدف تطبيق المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة في إطار نص التوصيل الجيد للمعلومات وتكوين شبكة مكتبية لرضاء العميل وشملت العينة على العملاء ومدبري خدمات المعلومات وأسفرت النتائج على أن تعاون فريق العمل يؤدي إلى توصيل المعلومات بشكل جيد.
- (٩) قام فيتزيمونس ، مارك ك Fitzsimmons , Mary K عام (١٩٩٨م) بدراسة بعنوان "أنظمة الإدارة السلوكية الإدارية في المدرسة " وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأنظمة الإدارية في المدرسة وتهدف الدراسة إلى أن لا بد من الالتزام تجاه سلوك الإدارة .
- (١٠) قام كوزيراكي ، كارول Kozieracki , Carol عام (١٩٩٨م) بدراسة بعنوان " إدارة التغيير التنظيمي في نطاق الكلية " وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير اثنين من الأفكار الحديثة والتي تظهر في الاتجاهات الحديثة لحجم مجتمعات الكليات والمسمى " التغيير التنظيمي في مجتمع الكلية " وشملت العينة على قطاع التعليم العالي وأسفرت النتائج عن أن نقص التعاون المؤسسي يعوق تطبيق التغييرات للوائح البشرية ، ويجب على واضعي اللوائح أن يختاروا المدخلات ودعم مجتمع التعليم العالي قبل تشريع قانون يؤثر سلباً في النهاية على هذة المؤسسات .
- (١١) قام يورليش ، جيمس ف ، ج Ulrich , James F. , Jr عام (١٩٩٨م) بدراسة بعنوان "ثقافة المنظمات: مجموعة نشاطات تعليمية لقادة المؤسسة " وتهدف الدراسة إلى تقديم خطوط إرشادية لأسئلة واقتراحات بغرض الإرشاد لجلسة تدريب مدتها ٣ ساعات تدور حول موضوع ثقافة المنظمات وشملت تالدراسة على القادة وأسفرت النتائج على مدى قدرة الأعضاء التنظيميين على التغلب على المشاكل التي يتم ملاحظتها في ثقافة المنظمة.
- (١٢) قام مونز- ماركو Munoz , Marko A عام (١٩٩٩م) بدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وأجواء التعليم العالي : الأثر على نظرية وتدريب القيادة التعليمية " بهدف تطبيق نظرية لإدارة الجودة الشاملة التعليمية للتعليم العالي وشملت العينة على الإداريين في الإدارة التعليمية للتعليم العالي واستخدم الباحثان الأفكار الرئيسية لمنظمتي وقاندي إدارة الجودة الشاملة وأسفرت نتائج الدراسة على أن التغيير في التعليم العالي يجب أن يتم من خلال قيادة مدربة جيداً لفهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة واحتياجات نظام التعليم العالي ، أن الجودة لاتأتي من فراغ ولكن تحتاج لتغيير ، إدارة الجودة الشاملة ليست فقط قائمة على النقاط والأدوات الإحصائية أو الشعارات وإنما سلوك وأداء للعمل من خلال مجموعة أفراد .

(١٣) قام مونوز، ماركو أ. Munoz, Marco A عام ١٩٩٩م (١٩) بدراسة بعنوان " الدور الحيوى لفرق المهمة مدخل إدارة الجودة الشاملة فى إعادة هيكلة المنظمات " وتهدف الدراسة إلى بيان تأثير الفرق على إعادة هيكلة المنظمات ووصف المبادئ الرئيسية والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وشملت العينة على قطاع التعليم العالى وأسفرت نتائج الدراسة عن أن المديرين والمشرفين يجب أن يكونوا مديريين بمعنى الكلمة وأن يصلوا لمرحلة القيادة حيث محاولة خلق بيئة يستطيع الفرد من خلالها تطوير وتطبيق قواهم الكامنة أثناء العمل ، نجاح الجودة الشاملة وبدائيات التحسين المستمر تعتمد على نجاح أعضاء الفريق فى تنفيذ مهامهم الفردية والجماعية .

(١٤) قام الباحث بيبزنى ويلهيميناجوان Pizzini , Wilhemina Joan عام ٢٠٠٢م (٢١) بدراسة بعنوان " دور نظام مراقبة الجودة فى مؤسسات الرعاية الصحية ، ثلاث دراسات تجريبية " وهدفت الدراسة إلى بيان دور الجودة فى مؤسسات الرعاية الصحية بصفة خاصة وفى كل الشركات والمؤسسات بصفة عامة وشملت العينة (٢٠٠) مستشفى وتوصل الباحث إلى أن تطبيق نظام خاص لمراقبة الجودة ونظام متقدم للتكاليف مرتبطان ارتباطاً إيجابياً بمستوى الأداء العالى كما توصل إلى أن نظام التمييز الذى يعطى إلى الأطباء يؤثر فى سلوكياتهم نحو العمل.

(١٥) قامت مارجرىت إيلز ، سيتسكال Margaret Elise , Steiskal عام ٢٠٠٢م (١٥) بدراسة بعنوان " مقارنة الممارسات العملية فى كليات مجتمع (أوهيو) الفنية والتي تعتمد على تطبيق نظام الجودة الشاملة مع غيرها من الكليات التى لاتتبع ذلك النظام " وهدفت إلى بيان أوجه الفرق بين كليات مجتمع (أوهيو) الفنية العامة التى تتبع نظام الجودة الشاملة مع كليات أخرى لاتتبع نفس النظام من حيث الممارسات العملية وشملت العينة (١٨) كلية من مجسوع (٢٣) كلية فى مجتمع (أوهيو) ممن تتبع نظام الجودة الشاملة ، وأيضاً على (١١) كلية أخرى فى نفس المجتمع ممن لاتتبع نظام الجودة وقد وزعت الاستبيانات على (١٨٠) شخص بشكل عشوائى ، (٤٥) شخص من كليات تطبيق الجودة ، (٤٥) شخص من الإداريين من نفس المعاهد ، (٤٥) شخص من الإداريين ممن لايطبقون نظام الجودة وكانت أهم النتائج أن التدريب على نظام الجودة يتم أكثر فى المعاهد التى تتبع نظام الجودة كما أن الإداريين يؤكدون على ضرورة استخدام البيانات أكثر مما يفعله الإداريين فى الكليات التى لاتطبق نظام الجودة ، كما يؤكدون أكثر من غيرهم على تقدير قيمة المنهج الدراسى أكثر من المعاهد التى لاتلتزم بنظام الجودة .

(١٦) قام هيرتز ، بول دافيد Hirtz , Paul David عام ٢٠٠٢م (١٢) بدراسة بعنوان " القيادة الفعالة لتحقيق الجودة الشاملة " Total Quality Management (TQM) وهدفت إلى بيان العلاقة بين أسلوب القيادة ، وتحقيق معايير الجودة الشاملة (TQM) وشملت العينة الأقسام الإدارية من الإدارات الغير الأكاديمية بالمعهد العلمى العالى وأيضاً على إدارة الخدمات فى جامعة ميسورى - رولا (UMR) واستخدم الباحثين المنهج الوصفى وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحقيق الجودة ، كما تؤثر الأساليب السلبية التى قد ينتهجها الرؤساء بالسلب على تحقيق الجودة .

- (١٧) قام أولسن ، ربيكاماندورز Olsen , Rebecca Manders عام (٢٠٠٣م) بدراسة بعنوان "استراتيجية لتحسين معايير الجودة في خدمات الرعاية الصحية للأطفال " وهدفت إلى بيان معايير الجودة في الرعاية الصحية للطفل ، الأسس التي تتحدد في ضوءها هذه المعايير واستخدموا المنهج الوصفي ، وتوصلوا إلى أن خدمة العملاء هو أهم المعايير التي يعتمد عليها الأباء في التقييم للرعاية الصحية ، يليها توافر إمكانيات الخدمة في مواعيدها المحددة المناسبة.
- (١٨) قام دهيراج ميهر وترا Dheeraj Mehrotra عام (٢٠٠٣م) بدراسة بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأكاديميات " وتهدف الدراسة إلى إعداد المعلمين في الأكاديميات بأساسيات للتقويم التعليمي ، وشملت العينة المعلمين والطلاب واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأسفرت النتائج أن هناك علاقات تعاونية بين الطلاب والمدرسين وفي عبارة أخرى أن العمل الجماعي والتعاون يكونوا أساس الاهتمام بمهارات الطلاب واهتمامهم وشخصياتهم ويعنى ذلك أن الطالب هو عميل المدرس، بالإضافة أن نجاح الجودة هو مسؤولية الإدارة العليا وضرورة التحسين المتواصل في عملية التعليم ، تحسين المدارس.
- (١٩) قام رازفي ، شازيا Razvi , Shazia عام (٢٠٠٣م) بدراسة بعنوان " تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات الرعاية الصحية " وهدفت إلى بيان العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق المستوى المنشود لتقديم خدمات عالية الجودة بالإضافة إلى بيان دور الثقافة في تحقيق الجودة الشاملة (TQM) .
- (٢٠) قام ميلتون ، إيلين كلاريس Melton , Ellen Clarice عام (٢٠٠٣م) بدراسة بعنوان " رقابة الجودة للتحقق من أداء العمل " وتهدف إلى بيان علاقة أداء العمل والفشل فيه ورصد أخطائه واستخدام الباحثين المنهج الوصفي وتشير النتائج إلى أن معدل الوقوع في الخطأ يقل مع الوقت كما أن الفشل في إنجاز المهمة وأداء المهمة نفسها عنصران مترابطان.

#### التعليق على الدراسات المرتبطة :

قامت الباحثة بعمل حصر الدراسات العربية والأجنبية التي ارتبطت بموضوع البحث من خلال مكاتب الجامعات العربية والاسطوانات الضوئية وقواعد البيانات العربية والأجنبية ومن خلال شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) وتوصلت على حد علمها إلى عدد (٢٥) دراسة عربية وأجنبية ومنها (٥) دراسات عربية وعدد (٢٠) دراسة أجنبية، استخدمت الدراسات عدد من المناهج البحثية من أهمها المنهج الوصفي بدراساته المسحية ودراسة الحالة وشملت العينة العاملين والقيادات والمستفيدين من البرامج والأنشطة التي تقدمها المنظمات قيد البحث والدراسة كما استخدمت في جمع البيانات الاستبيان كأداة رئيسية بالإضافة لفحص الوثائق السجلات وبعض المقابلات الشخصية واستفادت منها الباحثة في تحديد المجال البحثي وبلورة مشكلة لدراسة وتحديد أدوات جمع البيانات والمنهج المستخدم وتحديد أهداف البحث بالإضافة لكونها دعماً لأدبيات البحث وتأكيد المشكلة وإطاراً مرجعياً لتدعيم وتأكيد نتائج البحث الحالي.

### إجراءات الدراسة :

١. منهج البحث : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام المسح كأحد أنماطه نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

٢. مجتمع وعينة البحث : يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بقسم التربية البدنية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

#### عينة الدراسة :

عينة الدراسة الأصلية: قامت الباحثة بعمل حصر شامل لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين بقسم التربية البدنية التابع لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وعددهم (٣٠) وكان توصيفهم عدد (٥) محاضر و (١٨) أستاذ مساعد و (٤) أستاذ مشارك بالإضافة لعدد (٣) أستاذ.

عينة الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بعرض استمارة الاستبيان على عينة قوامها (٨) عضو هيئة التدريس من غير عينة الدراسة الأصلية ممن يعملون بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

٣. أدوات جمع البيانات: قامت الباحثة بإعداد استمارة استبيان حول أهم متطلبات الجودة بالتعليم العالي وهي (سياسات الجودة - إجراءات الجودة - أهداف الجودة) (التزام الإدارة العليا - التوجه بالعميل - مشاركة العاملين في عمليات التحسين - توافر نظام معلومات - توافر نظام للتدريب - التحسين المستمر) ورأت الباحثة أن يكون ميزان التقدير المناسب هو (نعم / إلى حد ما / لا) ودرجاته على التوالي (٣ / ٢ / ١).

٤. الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من غير عينة الدراسة الأصلية بهدف التأكد من سهولة وفهم عبارات ومحاو الاستمارة لدى المفحوصين ومدى مناسبة وقت الإجابة عليها وتم التطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية.

٥. المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أ. قامت الباحثة بحساب صدق المحتوى Content Validity عن طريق :

« صدق المحكمين : حيث تم عرض الاستمارة بمحاورها وعباراتها على الخبراء (حاصلون على الدكتوراه - وخبرة لا تقل عن ٥ سنوات) في الإدارة والجودة والتعليم الجامعي لابتداء رأيهم في المحاور والعبارات ومدى قدرتها على قياس ما تقيسه والغرض منها ومدى وضوح العبارات مع حرية الإضافة والحذف والتعديل. وقد قام الخبراء بحذف عدد ثلاث محاور وهي (سياسات الجودة - إجراءات الجودة - أهداف الجودة) وتم تضمينهم ضمن محاور الاستمارة الستة المتبقين وعباراتهم تم إضافتها داخل المحاور المتفق عليها وبحسب تحقيقها للهدف من المحور.

« صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency حيث قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط Coefficient Person بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه وبين مجموع المحور ومجموع المحاور كما هو موضح بالجداول (١)، (٢)، (٣).

جدول ( ١ )  
يوضح معامل الارتباط للاتساق الداخلي لصندوق الاستثمار

ن=٨

الترتيب	معامل الارتباط	ن	النتيجة	م
			المحور الأول : التزام الإدارة العليا تجاه الجودة:	
			أ. الوعي بفلسفة الجودة:	١
*٠,٧١٢	٠,٩٣٥	٢,٥٠٠	تحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس تعتبر مسؤولية إدارة الكلية.	
*٠,٧٩٨	٠,٥٣٤	٢,٥٠٠	تحقيق رغبات الطلاب أحد أهم مسؤوليات إدارة الكلية.	٢
*٠,٧٨٢	٠,٥١٧	٢,٣٧٥	توجيه أعضاء هيئة التدريس مسؤولية إدارة الكلية.	٣
*٠,٧٣٥	٠,٩١٦	٢,٣٧٥	الاتصال دائم بين إدارة الكلية والعاملين للوقوف على كفاءة العمل.	٤
*٠,٧٢٢	٠,٥٣٤	٢,٠٠٠	لدى إدارة الكلية الرؤية السليمة لتقييم أعمالهم وإنجازاتهم.	٥
*٠,٧١٣	٠,٦٤٠	١,٨٧٥	توجد رؤية إعلامية واضحة لدى الإدارة لتحسين الصورة وإبراز الانجازات أمام الهيئة والمجتمع المحيط.	٦
*٠,٧٢٥	٠,٩٣٥	٢,٠٠٠	الإدارة متفرغة للتخطيط لتطوير العمل.	٧
*٠,٨١٦	٠,٥٣٤	١,٥٠٠	يوجد تخطيط استراتيجي مستقبلي بالكلية.	٨
*٠,٨٣٠	٠,٣٥٣	١,٨٧٥	هناك اتصال بين الإدارة العليا للكلية وأعضاء هيئة التدريس.	٩
*٠,٧٣٠	٢,٩٦٤	١٩,٠٠٠	مجموع المحور الأول (أ)	١٠
			ب. الأهداف والسياسات:	١١
*٠,٩٠١	٠,٧٠٧	٢,٢٥٠	هناك أهداف واضحة لإدارة الكلية.	
*٠,٩١٣	٠,٧٤٤	١,٦٢٥	الأهداف معروفة لكل أعضاء هيئة التدريس والعاملين.	١٢
*٠,٧٢٢	٠,٥٣٤	٢,٠٠٠	يتم تحقيق أهداف إدارة الكلية.	١٣
*٠,٧٣٥	٠,٥١٧	١,٦٢٥	تغطي السياسات كافة مجالات العمل.	١٤
*٠,٧٧٦	٠,٥٣٤	٢,٠٠٠	هناك سياسات محددة تسترشد بها الإدارة في ممارسة وظائفها.	١٥
*٠,٨٧٥	٠,٤٦٢	٢,٢٥٠	السياسات المطبقة معتمدة من الإدارة العليا للكلية.	١٦
*٠,٨٧٩	٢,٤٩٢	١١,٧٥٠	مجموع المحور الأول (ب)	١٧
			ج. التنظيم:	١٨
*٠,٧٩٥	٠,٧٠٧	٢,٧٥٠	هناك هيكل تنظيمي لإدارة الكلية معتمد من إدارة الهيئة	
*٠,٧١٣	٠,٦٤٠	٢,١٢٥	يتناسب الهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل.	١٩
*٠,٧١٦	٠,٤٦٢	٢,٢٥٠	هناك إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال الإدارية بالكلية.	٢٠
*٠,٧٣٥	٠,٥١٧	١,٦٢٥	هناك دورة مستندية معتمدة لإدارة العمل بالكلية.	٢١
*٠,٧٨٢	٠,٤٦٢	١,٧٥٠	تم مراجعة التنظيم ونظم العمل بشكل دوري.	٢٢
*٠,٨٦٤	٠,٣٥٣	٢,١٢٥	هناك تطوير في الهيكل التنظيمي باستمرار في صالح العمل.	٢٣

تليج جدول ( ١ )

رقم السطر	الوصف	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
٢٤	مجموع المحور الأول (ج)	١,٧٦٧	١٢,٦٢٥	٠,٨٩٧
٢٥	د. السلطات والمسئوليات: هناك أشخاص مسئولون عن وضع السياسات والبرامج وخطط العمل والإشراف على تنفيذها.	٠,٧٤٤	٢,٣٧٥	٠,٨٨٦
٢٦	توازن مسئوليات وسلطات العاملين.	٠,٠٠٠	٢,٠٠٠	٠,٧١٥
٢٧	العلاقات بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا محددة ومعروفة للجميع.	٠,٤٦٢	١,٧٥٠	٠,٩٣٠
٢٨	يتم تركيز السلطة في أيدي الإدارة العليا بالكلية.	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٠,٧٣٢
٢٩	تغطي السياسات كافة مجالات العمل في الكلية.	٠,٧٥٥	٢,٠٠٠	٠,٧٨٨
٣٠	مجموع المحور الأول (د)	٠,١,١٦٥	١٠,٧٥٠	٠,٨٥٦
٣١	مجموع المحور الأول	٩,٦٢٢	٨٩,٢٥٠	٠,٧٧٢
٣٢	المحور الثاني: التمركز حول العميل: لدى الكلية سياسة مكتوبة ومشورة (رسمياً) نحو تطوير وتحسين الخدمات التعليمية.	٠,٥٣٤	١,٥٠٠	٠,٧٤٨
٣٣	أجرت إدارة الكلية عمليات تحسين وتطوير في الخدمات التعليمية والأنشطة والبرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس خلال العامين الماضيين.	٠,٧٥٥	١,٥٠٠	٠,٨٠٣
٣٤	أجرت إدارة الكلية عمليات تحسين وتطوير في الخدمات التعليمية والأنشطة والبرامج المقدمة للطلاب خلال العامين الماضيين.	٠,٧٥٥	١,٥٠٠	٠,٨٠٣
٣٥	متابعة أعضاء هيئة التدريس مسئولية الإدارة العليا بالكلية.	٠,٨٣٤	١,٨٧٥	٠,٨٤٣
٣٦	الاختيار والتعيين لأعضاء هيئة التدريس في الكلية مسئولية الإدارة العليا.	٠,٧٠٧	١,٧٥٠	٠,٨٤٧
٣٧	تحاول الإدارة تنمية أعضاء هيئة التدريس لشغل وظائف أعلى.	٠,٨٣٤	١,٨٧٥	٠,٨٦٨
٣٨	توجد سياسة واضحة للمكافأة الاستثنائية لرفع كفاءة العمل والإنجاز.	٠,٣٥٣	١,١٢٥	٠,٨٣٦
٣٩	مجموع المحور الثاني	٢,٦٤٢	١١,١٢٥	٠,٧٣٩
٤٠	المحور الثالث: الإدارة الفعالة للعنصر البشري: هناك خطة واضحة لاحتياجات الكلية من العاملين وأعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٥٥	٢,٠٠٠	٠,٧٣٠
٤١	تجرى دراسات لأحوال سوق العمل ومستوى الرواتب في الكليات المنافسة.	٠,٨٣٤	١,٨٧٥	٠,٨٦٨
٤٢	هناك نظام معتمد لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٠,٧٥٢
٤٣	يعلم أعضاء هيئة التدريس مقدماً أسس الترقية إلى الوظائف العليا.	٠,٥١٧	٢,٦٢٥	٠,٧٤٤
٤٤	هناك دليل مكتوب لاختصاصات أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٥٥	٢,٥٠٠	٠,٨٥٥
٤٥	المسئوليات محددة وموزعة بين أعضاء هيئة التدريس توزيعاً سليماً.	٠,٩١٦	٢,٣٧٥	٠,٧٦٦
٤٦	هناك عدد كاف من العاملين للقيام بأعباء العمل.	٠,٥١٧	١,٦٢٥	٠,٧٥٠
٤٧	مجموع المحور الثالث	٢,٥٠٣	١٥,٦٢٥	٠,٨٤٨
٤٨	المحور الرابع: نظام التدريب للعاملين هناك نظام معتمد لتدريب أعضاء هيئة التدريس.	٠,٩٢٥	١,٥٠٠	٠,٨٨٦
٤٩	هناك مخصصات مالية محددة للإنفاق على تدريب للعاملين.	٠,٧٤٤	١,٣٧٥	٠,٧٤٦
٥٠	يستفاد من أعضاء هيئة التدريس الذين تم تدريبهم في مواقع عمل تناسب مع ما تدربوا عليه.	٠,٧٠٧	١,٧٥٠	٠,٨٤٧
٥١	هناك تأهيل لأعضاء هيئة التدريس الجدد قبل تولي وظائفهم.	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	٠,٨٨٤



تليج جدول ( ١ )

الصفحة	الرقم	المبلغ	الوصف	الرقم
*٠,٧٩٦	١,٩٢٢	٥,٦٢٥	مجموع المحور الرابع	٥٢
			المحور الخامس: نظام المعلومات : هناك نظام معلومات متكامل عن أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم واختصاصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم في الكلية.	٥٣
*٠,٨١٤	٠,٩١٦	١,٦٢٥		
*٠,٨٦٣	٠,٧٤٤	١,٦٢٥	هناك لائحة للمخالفات والجزاءات والمكافآت المقابلة لها لأعضاء هيئة التدريس.	٥٤
			هناك قواعد بيانات ومعلومات عن خدمات وإنجازات الكلية في كافة المجالات للخمس سنوات الماضية.	٥٥
*٠,٨٠٣	٠,٧٥٥	١,٥٠٠		
			هناك دراسات وإحصاءات ومؤشرات وكفاءة وتعداد وتكلفة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية (الغياب- العلاج- ترك العمل- الالتزام- الأجور- التقاعد).	٥٦
*٠,٧٧٥	٠,٥١٧	١,٣٧٥		
*٠,٧٣٢	٠,٧٥٥	١,٥٠٠	تستخدم تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي في إدارة العمل بالكلية.	٥٧
			هناك معلومات عن مدى تحقيق الأهداف.	٥٨
*٠,٨٧٥	٠,٥١٧	١,٣٧٥		
*٠,٨٠٣	٠,٧٥٥	١,٥٠٠	هناك معلومات عن مدى تكامل هذه السياسات.	٥٩
			هناك بطاقات لوصف الوظائف للعاملين موضح بها أهداف واختصاصات ومسئوليات وسلطات ومواصفات كل وظيفة.	٦٠
*٠,٨٥٥	٠,٧٥٥	٢,٥٠٠		
*٠,٨٧٨	٤,٤٤٠	١٣,٠٠٠	مجموع المحور الخامس	٦١
			المحور السادس: المشاركة للعاملين في عمليات التحسين هناك مشاركة في اتخاذ قرارات التعيين لأعضاء هيئة التدريس.	٦٢
*٠,٧٣٠	٠,٧٥٥	٢,٠٠٠		
*٠,٧٦٢	٠,٠٠٠	٢,٠٠٠	هناك نظام معتمد لتلقي مقترحات العاملين بشأن تطوير العمل.	٦٣
			يتم دراسة المشكلات في ضوء اهتمام الإدارة العليا بالكلية.	٦٤
*٠,٧٦٢	٠,٠٠٠	٢,٠٠٠		
*٠,٧٩٨	٠,٥٣٤	٢,٥٠٠	اختيار القيادات في الكلية مسؤولية الإدارة العليا.	٦٥
			يتم دراسة المشكلات في ضوء اهتمام مجلس إدارة الكلية بها.	٦٦
*٠,٧٩٣	٠,٥٣٤	٢,٥٠٠		
*٠,٧٩٥	٠,٥٣٤	٢,٠٠٠	يناقش أعضاء هيئة التدريس مع القيادات العليا مشكلات الطلاب.	٦٧
			تتخذ القرارات في اجتماعات مجلس إدارة الكلية في ضوء أغلبية الأصوات.	٦٨
*٠,٧٨٤	٠,٣٥٣	٢,٨٧٥		
*٠,٧٤٢	١,٨٨٥	١٥,٨٧٥	مجموع المحور السادس	٦٩
			مجموع المحاور	٧٠
*٠,٨٥٣	٢١,١٠٣	٢١١,٧٥		

بمئة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٢٠٧

قد بلغت قيم معاملات الارتباط ما بين ( ٠,٧١٢ ، ٠,٩٣٠ ) مما يدل على صدق الاستمارة.

قامت الباحثة بحساب الثبات للاستمارة Reliability عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ ia  
Cronbach كما في الجدول التالي :

جدول (٢)  
معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات
المحور الأول (أ)	*٠,٢٥٨
المحور الأول (ب)	*٠,٢٧٦
المحور الأول (ج)	*٠,٢١٣
المحور الأول (د)	*٠,٢٤٣
المحور الثاني	*٠,٢١٦
المحور الثالث	*٠,٢٨٥
المحور الرابع	*٠,٢٧٦
المحور الخامس	*٠,٢٨٢
المحور السادس	*٠,٨٠٥

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٢٠٢

وقد بلغت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠,٢١٣ ، ٠,٨٠٥) مما يدل على ثبات الال

٦. تطبيق البحث ( التجربة الأساسية):

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة البحث الأساسية خلال الفترة من ٢/١٥  
وحتى ٢٠٠٤/٣/١٥ وقامت بإجراء المعالجات الاحصائية المناسبة لطبيعة البحث وهي المت  
والإنحرافات ومعاملات الارتباط والتكرارات والنسب المئوية وكأ.



يتضح من الجدول (٣) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع عبارات المحور الأول (أ) الخاص بالوعي بفلسفة الجودة فيما عدا العبارات أرقام (٧،٣) وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة نعم في العبارات أرقام (٤،٢،١) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي :

﴿ تحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس تعتبر مسؤولية إدارة الكلية بنسبة مئوية قدرها ٩٥،٥٥٪ .

﴿ تحقيق رغبات الطلاب أحد أهم مسؤوليات إدارة الكلية. بنسبة مئوية قدرها ٩٣،٣٣٪ .

﴿ الاتصال دائم بين إدارة الكلية والعاملين للوقوف على كفاءة العمل بنسبة مئوية قدرها ٦٥،٥٥٪ .

ويؤكد ذلك على وعي الإدارة بفلسفة الجودة من خلال الاهتمام بالعميل سواء أعضاء هيئة تدريس القسم والكلية وطلاب القسم والكلية بالإضافة للعاملين الإداريين ، كما أن ذلك هو دور الإدارة سواء في القسم أو على مستوى الكلية ، كما أن العبارات تؤكد على مبادئ إدارية راسخة وأبدي للإدارة أن تقوم بها وإلا تنهار الأهداف التي وجدت من أجلها الإدارة ويضعف تأثيرها تماماً ، وهذا يتفق مع مونزماركو Mumoz, Marco (١٩٩٩م) (١٨) والذي أكد على أهمية القيادات القادرة على إدارة العمل في إطار نظم الجودة ويتفق مع ست كلير ، جيو St.Clair, Guy (١٩٩٧م) والذي أكد على أهمية رضا العملاء المستفيدين والمدربين العاملين كأحد أهم متطلبات الجودة ، ويتفق ذلك مع فيتزيمونس، ماري ك Fitzsimmons, Mary K (١٩٩٨م) والذي أكد على أهمية التزام العاملين تجاه الإدارة والتزام الإدارة تجاه العاملين ويتفق مع هيرتز، بول دافيد Hirtz, Paul (٢٠٠٢م) David والذي أكد على تأثير الأساليب السلبية للقيادة في تحقيق الجودة. (١٨) ، (٢٤) ، (١١) ، (١٢) بينما كانت هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الاستجابة لا في العبارة رقم (٨) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي:

﴿ يوجد تخطيط استراتيجي مستقبلي بالكلية بنسبة مئوية قدرها ٥١،١١٪ .

يؤكد ذلك على وجود تخطيط استراتيجي مستقبلي ولكن بنسبة آراء تعتبر متوسطة وهو أمر طبيعي نظراً لأن القسم تابع للكلية وهي بالتبعية تتبع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وهو الأمر الذي يقيد من التخطيط المستقبلي طويل الأجل ، وبالرغم أنه يهدف في المقام الأول لتنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق المتطلبات التدريسية ولديه من الأعمال والمسئوليات العلمية والتعليمية فإنه يبذل من الجهد لوضع خطة مستقبلية في إطار علمي أكاديمي للنهوض بالقسم ليصبح كلية مستقلة بذاتها تسعى لتوفير احتياجات ومتطلبات سوق العمل بدولة الكويت في جميع المجالات الرياضية ووفقاً لمتطلبات الجودة في المنظمات التعليمية ، ويتفق هذا مع لانكارد، بيتينا Lankard, Beltinaa (١٩٩٢م) (١٤) والذي أكد على أهمية التفكير والعمل الاستراتيجي لتحسين جودة الخدمات التعليمية ، وفي هذا الصدد يؤكد بهجت راضي (٢٠٠٢) (٣) على أهمية التزام الإدارة العليا تجاه الجودة ، بينما كانت هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في العبارات أرقام (٩،٦،٥) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي:

﴿ توجد رؤية إعلامية واضحة لدى الإدارة لتحسين الصورة وإبراز الانجازات أمام الهيئة

والمجتمع المحيط بنسبة مئوية قدرها ٦٥،٥٥٪ .

﴿ لدى إدارة الكلية الرؤية السليمة لتقييم أعمالهم وإنجازاتهم بنسبة مئوية قدرها ٦٤،٤٤٪ .

﴿ هناك اتصال بين الإدارة العليا للكلية وأعضاء هيئة التدريس بنسبة مئوية قدرها ٥٨،٨٨٪ .

ويؤكد ذلك على عدم قدرة القسم بشكل أو بآخر على صياغة الرؤية الإعلامية الواضحة لتحسين الصورة وتقييم الأعمال نظراً لكونه تابع للإدارة الحكومية والكلية ومن ثم الهيئة ومن ثم السلطة العليا للتعليم الجامعي والعالى ولا شك في أن الكلية بشكل رئيسي هي المسئولة عن وضع الرؤية الإعلامية لما لها من سلطات وصلاحيات تحقق ذلك من خلال أجهزتها المختلفة ولا يستطيع القسم من تلقاء نفسه إبراز كيانه كقسم علمي على الصعيد الإعلامي ، وأن ذلك يؤكد على ضعف الاتصال بين إدارة الكلية وقسم التربية البدنية والرياضة ، من حيث عدم وعي إدارة الكلية بأعمال القسم وعدم اكتراث الكلية بتحسين الصورة الإعلامية للقسم ومن ثم إبراز الأهداف والنتائج المتحققة ، ومن ثم تحسين صورة القسم والأقسام الأخرى على صعيد البيئة المحيطة ، حتى يتسنى دفع عجلة الإدارة التعليمية للقسم في الاستمرار والتحسين المستمر .



يتضح من الجدول (٣) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع عبارات المحور الأول (ب) الخاص بالأهداف والسياسات فيما عدا العبارات أرقام (١٤) وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في العبارات أرقام (١١، ١٣، ١٥، ١٦) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالآتي:

٤ السياسات المطبقة معتمدة من الإدارة العليا للكلية بنسبة مئوية قدرها ٧٥,٥٥٪ .

٥ هناك أهداف واضحة لإدارة الكلية بنسبة مئوية قدرها ٧٤,٤٤٪ .

٦ يتم تحقيق أهداف إدارة الكلية بنسبة مئوية قدرها ٦٤,٤٤٪ .

٧ هناك سياسات محددة تسترشد بها الإدارة في ممارسة وظائفها بنسبة مئوية قدرها ٦٣,٣٣٪ .

ويرجع ذلك أن القسم لديه سياسات قد لا يعرف أعضاء القسم أن الكلية تؤيدها مما يؤكد على ضعف الاتصال بين القسم والكلية كما أن الأهداف غير واضحة بشكل قاطع ولا يتم التأكد من مدى تحقيقها كنتيجة طبيعية لعدم الإلمام بالأهداف بشكل واضح وهو الأمر الذي يفرز بلا شك عدم الوعي بالسياسات المرشدة لتحقيق الأهداف حيث يشغل أعضاء هيئة التدريس في أغلب الأحيان نحو المسؤوليات التدريسية والمتطلبات التعليمية والعملية سواء لهم أو للطلاب نتيجة كثرة هذه المتطلبات سواء برامج ودورات تدريبية خاصة بالترقي ومتطلبات الكلية والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب أو الأعباء التدريسية على المستوى التقليدي وأعمال الإمتحانات وأعمال السنة والإرشاد الأكاديمي وأبحاث الترقى وغيره من المتطلبات التي قد تؤدي في أغلب الأحيان لعدم قدرة عضو هيئة التدريس على الوعي بالمتطلبات الإدارية سواء على مستوى الأهداف والسياسات أو الاستراتيجيات التعليمية العليا والمستقبلية بالإضافة لكون العبارات المتضمنة في هذا المحور وغيره من المحاور تخضع لاستجابات العينة ومدى وعيها بها ، ومن ثم فهي مقيدة بمدى الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالعمليات الإدارية والوظائف والتفاصيل الإدارية .

بينما كانت هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الاستجابة لا في العبارات أرقام (١٢) وهي كانت على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالآتي:

٨ الأهداف معروفة لكل أعضاء هيئة التدريس والعاملين بنسبة مئوية قدرها ٥١,١١٪ .

ويرجع ذلك لعدم الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وأيضاً العاملين بإدارة القسم والكلية ويؤكد كذلك على عدم القدرة على تعميم الإنجاز أو وضوح الصورة لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس نظراً لأهتمامات أعضاء هيئة التدريس العلمية والتعليمية والتدريبية المتعمقة كما سبق وتم ذكره ، وإن كان ذلك يدل على أن هناك عدم وعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهداف وغايات القسم ومن ثم سوف يؤثر ذلك بلا شك في مدى التواصل المرجو حدوثه بين القسم والكلية والأهداف التعليمية طويلة الأجل وهي السمة المميزة لنظم التعليم بشكل عام والجامعي بشكل خاص ، وهذا يتفق مع دهيراج ، ميهروترا Dheeraj, Mehrotra (٢٠٠٣م) والذي أكد على أهمية العمل الجماعي التعاوني ويتفق مع ست كبير ، جيو St. Clair, Guy (١٩٩٧م) والذي أشار إلى أهمية توصيل المعلومات بشكل جيد والتعاون بين فرق العمل لتطوير نظم الجودة ، كما يشير إلى ذلك بهجت راضى ، يحيى الجيوشى (٢٠٠٤م) وقد أكدوا على أهمية وجود سياسات مكتوبة ومنشورة وتخطيط استراتيجي مستقبلي. (١٠) ، (٤) .

يوضح التكرارات والنسب المئوية وكذا لغزات المحور الأول المرتبطة بالتزام الإدارة العليا تجاه الجودة

٢٠٠٥

الترتيب	البيان	المجموع التكرارات	النسبة	النسبة		النسبة		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
				%	ك	%	ك												%
١٨	ج. التنظيم:																		
١٩	هناك هيكل تنظيمي لإدارة الكلية مستمد من إدارة الهيئة.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢٠	يتلائم الهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢١	هناك إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال الإدارية بالكلية.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢٢	هناك دورة مستندية مستعدة لإدارة العمل بالكلية.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢٣	تتم مراجعة التنظيم ونظم العمل بشكل دوري.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢٤	هناك تطوير في الهيكل التنظيمي باستمرار في صالح العمل.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢٥	مجموع المحور الأول (ج)	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢٦	د. السياسات والمسئوليات:																		
٢٧	هناك أنشطة مستوحاة من وضع السياسات والبرامج وخطة العمل والإجراءات على تنفيذها.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢٨	توازن مسؤوليات ومسؤوليات العاملين.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٢٩	العلاقات بين العاملين واضحة هيئة التدريس والإدارة العليا محددة ومعمولة للجميع.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٣٠	يتم تركيز السلطة في أيدي الإدارة العليا بالكلية.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٣١	تتلقى السياسات كافة مجالات العمل في الكلية.	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٣٢	مجموع المحور الأول (د)	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠
٣٣	مجموع المحور الأول	١٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠	١٠٤٨	١٠٠	١٠	١٠٤٨	٢٠٠٠

قيمة ٢٤ عند مستوى مغنوية ٠,٠٥ هي ٠,٩٩١



يتضح من الجدول (٣) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع عبارات المحور الأول (ج) الخاص بالتنظيم فيما عدا العبارات أرقام (٢٢) وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في العبارات أرقام (٢٣، ٢١، ٢٠، ١٩) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي:

- ◀ هناك إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال الإدارية بالكلية بنسبة مئوية قدرها ٧١,١١٪ .
- ◀ يتلائم الهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل بنسبة مئوية قدرها ٧٠٪ .
- ◀ هناك تطوير في الهيكل التنظيمي باستمرار في صالح العمل بنسبة مئوية قدرها ٦٥,٥٥٪ .
- ◀ هناك دورة مستندية معتمدة لإدارة العمل بالكلية بنسبة مئوية قدرها ٥٣,٣٣٪ .

يرجع ذلك إلى أن العمل بالقسم والكلية يسير بشكل روتيني وبالتالي توجد دورة مستندية لإدارة العمل ويوجد هيكل تنظيمي نظراً لوجود مستويات إدارية وأقسام ورؤساء أقسام وعميد كلية ، كما أن هناك تغير في القيادات داخل القسم والكلية ويتم ذلك وفقاً لمعايير موضوعية في إطار المناخ العلمي والترقيات الإدارية التي تركز على أساس علمي وإن كان ذلك في إطار عدم التأكد وهو ما يعطي مؤشراً على عدم ثقة العاملين وأعضاء هيئة التدريس في الأداء الإداري وبالتالي مناخ العمل ، كما يعطي هذا مؤشراً على عدم الأكتراث والوضوح لهذا التطور وأن كان موجوداً أو متوفراً وهو بلا شك سوف يؤثر في مدى استعداد العاملين وأعضاء هيئة التدريس بمدى التحسين والإضافة والتطوير الذي يطرأ ، والذي مما لا شك فيه سوف يكون نتاج عمليات تقويم وتصحيح للأخطاء بشكل منتظم ومستمر .

بينما كانت هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الاستجابة نعم في العبارة رقم (١٨) وهي وفقاً لوزنها النسبي

كالتالي:

- ◀ هناك هيكل تنظيمي لإدارة الكلية معتمد من إدارة الهيئة بنسبة مئوية قدرها ٩٥,٥٥٪ .

ويرجع ذلك لكون الهيكل التنظيمي للقسم والكلية واضح ولا يتم العمل بالكلية منذ تأسيسها إلا في إطار تنظيمي حكومي بدأ من العميد مروراً بالكلاء ورؤساء الأقسام ورؤساء اللجان وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وهناك هيكل ثابت يتغير الأفراد القائمين على إدارته على أساس السن والخبرة والتأهيل العلمي والعملية ، ووفقاً لشروط التعيين والاختبار والترقي المعروفة والتي تخضع لأسس ونظم العمل المعمول بها ، ويتفق هذا مع سوانسون، باربلال Swanson, Barbara (١٩٩٢م) (٢٥) والذي أكد على دور المصادر البشرية وتطويرها وتحسينها في دعم نظم الجودة الشاملة .

يتضح من الجدول (٤) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع العبارات في المحور الأول (د) الخاص بالسلطات والمسئوليات فيما عدا العبارات أرقام (٢٩) وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة نعم في العبارات أرقام (٢٨، ٢٥) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي:

- ◀ يتم تركيز السلطة في أيدي الإدارة العليا بالكلية بنسبة مئوية قدرها ٨٧,٧٧٪ .
- ◀ هناك أشخاص مسئولون عن وضع السياسات والبرامج وخطط العمل والإشراف على تنفيذها بنسبة مئوية قدرها ٧٧,٨٧٪ .

ويرجع ذلك نتيجة الهيكل البيروقراطي الذي يحكم العمل في الهيئة وبالتالي الكلية وبالتالي الأقسام العلمية والذي يتأسس على مركزية العمل والتنظيم والتسلسل الرئاسي والمستويات الإدارية ونظم الاتصال التقليدية ودورة الإجراءات التي تستلزم نظم اتصالات صاعدة وهابطة وتركيز السلطة في أيدي رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء ، وهو النظام الذي تعتقد من خلاله الإدارة العليا للتعليم الأكاديمي أنه الأصلح والأكثر ضمانا للنجاح في العمل وتحقيق الأهداف والسيطرة ، وتحقيق الألتزام والانضباط في المنظومة التعليمية ، ومن ثم وجود أفراد قائمين وقادرين على عمل ذلك وتحقيقه بالشكل الذي تراه الإدارة العليا .

بينما كانت هناك فروقا دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في العبارات أرقام (٢٧،٢٦) وهي كانت على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالآتي:

< العلاقات بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا محددة ومعروفة للجميع  
نسبة مئوية قدرها ٦٦,٦٦٪

< تتوازن مسؤوليات وسلطات العاملين بنسبة مئوية قدرها ٦٣,٣٣٪

ويرجع ذلك إلى أن هناك اتصالات معروفة نتيجة للتنظيم الجامد للقسم والكلية يحكمها الشكل الرسمي ومحددة بالتسلسل الرئاسي والسلطات الإدارية للوظائف والمسؤوليات التي تتحدد في ضوء السلطات والتي في ضونها يسير العمل دون مشاركة أو تحمل للمسؤوليات لباقي أفراد العمل أو أعضاء هيئة التدريس وبالتالي هناك فجوات إدارية في العمل وعدم تفويض لحد كبير كما هو واضح من استجابة العينة ، كما أن ذلك يعتبر نتيجة طبيعية للنظام البيروقراطي الذي يحيط وينظم العمل في القسم وبالتالي الكلية وما يليها من نظم تعليمية أعلى في المستوى الإداري وبالتالي في السلطة .

وبذلك يتحقق الهدف الأول من البحث من خلال الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على:

هل هناك التزام للإدارة العليا تجاه الجودة ؟



يتضح من الجدول (٤) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالتمحور حول العميل فيما عدا العبارات أرقام (٣٧،٣٦،٣٥) وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في العبارات أرقام (٣٤،٣٣،٣٢) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالآتي:

لدى الكلية سياسة مكتوبة ومشورة (رسمياً) نحو تطوير وتحسين الخدمات التعليمية بنسبة مئوية قدرها ٨١،١١٪  
< أجرت إدارة الكلية عمليات تحسين وتطوير في الخدمات التعليمية والأنشطة والبرامج المقدمة للطلاب خلال العامين الماضيين بنسبة مئوية قدرها ٥٦،٦٦٪

< أجرت إدارة الكلية عمليات تحسين وتطوير في الخدمات التعليمية والأنشطة والبرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس خلال العامين الماضيين بنسبة مئوية قدرها ٥٤،٤٤٪

ويؤكد ذلك على أن القسم والكلية لديهم تركيز على التوجه نحو العميل الداخلي والخارجي للقسم والكلية وهم أعضاء هيئة التدريس والعاملين وطلاب القسم وذلك لحد ما من حيث وجود سياسة مكتوبة ومشورة نحو تطوير وتحسين الخدمات باستمرار بالإضافة لإجراء تطوير وتحسين في الخدمات التعليمية والأنشطة والبرامج للطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس خلال العامين الماضيين وقد يرجع ذلك لخدمة القسم وحاجته المستمرة ولتحسين العملية التعليمية وتطويرها والحماس الذي يتسم به أعضاء هيئة التدريس نحو الاستقرار وتأكيد دورهم كمسؤولين عن منظمة تعليمية في مجال التربية البدنية، بالإضافة لكون ذلك هو إفراز ونتيجة طبيعية لتوجه الإدارة نحو العميل ونحو تحقيق الأهداف وأن كان هذا يتم إلى حد ما.

بينما كانت هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الاستجابة لا في العبارة أرقام (٣٨) وهي كانت على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالآتي:

< توجد سياسة واضحة للمكافأة الاستثنائية لرفع كفاءة العمل والإنجاز بنسبة مئوية قدرها ٤٢،٢٢٪  
ويرجع ذلك لكون الإدارة التي تحكم العمل هي إدارة تقليدية تعتمد على السياسات والقواعد والمبادئ الإدارية المعمول بها وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل دون مراعاة للحوافز الاستثنائية نظراً لأنها منظمة لا تهدف للربح في المقام الأول وهي منظمة خدمية حكومية تتميز بإدارة بيروقراطية شديدة التعقيد، ونظم وأساليب التحفيز بيروقراطية فيحكم فيها العمر والسن والخبرة والإجراءات الإدارية المعقدة والنظام البيروقراطي وتقارير سنوية تهدف في المقام الأول لتحسين الوضع الإداري ومعرفة السلوك التنظيمي والإداري للموظف أو عضو هيئة التدريس ولا تستهدف إعطاء مكافأة مالية نظير التميز، بإعتبار ذلك يخضع في كثير من الأحيان للأهواء الشخصية وقد يرجح للأعداد الكبيرة التي يتميز بها النظام الحكومي من خلال استيعابه لعدد كبير من العماله ومن ثم صعوبة التحفيز المادي الفردي، وفي هذا الصدد يؤكد بهجت راضي (٢٠٠٢م) والذي أكد على أهمية توجه الإدارة نحو العملاء، كما يشير محمد هلال (٢٠٠٤م) على أهمية تفهم احتياجات العملاء، ويتفق معهم إبراهيم نزيه (٢٠٠٤م) والذي أشار لضعف قدرة الإدارة على تفهم احتياجات المستفيدين وتحقيق أهدافهم (٥)، (٣)، (٢)

وبذلك يتحقق الهدف الثاني من البحث من خلال الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على:

هل هناك توجه وتمحور حول العميل (عضو هيئة التدريس - الطالب)؟



يتضح من الجدول (٥) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بالإدارة الفعالة للعنصر البشري فيما عدا العبارات أرقام (٤٥,٤١) وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة نعم في العبارات أرقام (٤٤,٤٣,٤٢) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالآتي:

« هناك دليل مكتوب لاختصاصات أعضاء هيئة التدريس بنسبة مئوية قدرها ٨٤,٤٤٪

« هناك نظام معتمد لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بنسبة مئوية قدرها ٨١,١١٪

« يعلم أعضاء هيئة التدريس مقدماً أسس الترقية إلى الوظائف العليا بنسبة مئوية قدرها ٨٠٪

ويرجع ذلك لوجود كتيب عام لقانون الكلية وليس لدى أعضاء هيئة التدريس وعى به أو صورة منه ، كما يؤكد ذلك على عدم وعى أعضاء هيئة التدريس بحقوقهم وواجباتهم وعدم وجود نظام لتقييم الأداء ، وإن كان هذا لا يعنى عدم وجود تقييم بقدر عدم جديته وسرعة إجرائته كنظام يتميز بتصحيح الأخطاء وإثابة المجتهد وجزاء المقصر ، كما أنه يعطى مؤشر لقله وعى أعضاء هيئة التدريس بسياسات الكلية ونظمها ولوائحها وقواعد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، بالإضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمستواهم التأهيلي العلمي والخبرات المتراكمة التي اكتسبها بحكم احتكاكهم واختلاطهم بمستويات إدارية واجتماعية متباينة أصبح لديهم الوعي بحقوقهم وواجباتهم نحو المهنة ونحو أنفسهم ونحو النمو المهني والعلمي والتعليمي .

بينما كانت هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في العبارات أرقام (٤٦,٤٥,٤٠) وهي كانت على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالآتي:

« المسؤوليات محددة وموزعة بين أعضاء هيئة التدريس توزيعاً سليماً بنسبة مئوية قدرها ٦٧,٧٧٪

« هناك خطة واضحة لاحتياجات الكلية من العاملين وأعضاء هيئة التدريس بنسبة مئوية قدرها ٦٢,٢٢٪

« هناك عدد كاف من العاملين للقيام بأعباء العمل بنسبة مئوية قدرها ٥٢,٢٢٪

ويؤكد ذلك على أن المناخ الذي يحكم العمل داخل القسم والكلية هو مناخ إدارة حكومي بيروقراطي يتضمن أسس تنظيم العمل الحكومي من حيث المسؤوليات والسلطات العامة وأن الاحتياجات من العاملين تخضع للدرجات المالية ووجودها من عدمه ووفقاً لنظام الشواغر وفي إطار هل هناك وظائف شاغرة من عدمه وأن العماله يتم تعيينها بشكل مركزي دون الأخذ في الاعتبار احتياجات كل قسم وشعبة وكلية بغض النظر للدرجات المالية وجهاز القوى العاملة وعدد الخريجين كثيرها من المنظمات الحكومية والتي تخضع لنظم العمل المطبقة والاشتراطات والقواعد القانونية ، كما أن المنظمات الحكومية بشكل عام والمنظومة التعليمية وقسم التربية البدنية والرياضة كغيره من الأقسام العلمية التابعة للكلية يسعى للعمل في إطار النظام الحكومي المعمول به ، ومن المعروف إن للإدارة الحكومية غير الهادف للربح ، وأن الهدف في المقام الأول هو تقديم خدمات أقل ، ويتفق ذلك مع بهجت راضى (٢٠٠٢م) والذي أكد على أهمية الإدارة الفعالة للعنصر البشري، ومع محمد هلال (٢٠٠٤م) الذي أشار لتدني مستوى أداء ومهارات مقدمي الخدمات. (٣)، (٥)

وبذلك يتحقق الهدف الثالث من البحث من خلال الإجابة على التساؤل الثالث ولدى ينص على:

هل هناك إدارة فعالة للعنصر البشري؟

يوضح التكررات والنسب المئوية وكذا تعبيرات المحور الرابع المرتبطة بنظام التدريب للعاملين  
جدول (٦)

٣٠ = ن

تكررات	مؤلف التكررات	المجموع التكرري	النسبة المئوية	نوع		النسبة المئوية		النسبة المئوية		م	م
				ك	ز	ك	ز	ك	ز		
٣	٥٢,٢٢٢	٤٧	٤٦,٧	٥	٢٣,٣	٧	٦٠	١٨	٠,٧٧٤	١,٥٦٧	المحور الرابع: نظام التدريب للعاملين هناك نظام يعتمد لتدريب أعضاء هيئة التدريس.
٢	٦١,١١١	٥٥	٣٠	٩	٢٣,٣	٧	٤٦,٧	١٤	٠,٨٧٤	١,٨٣٣	هناك تخصصات مالية محددة للإتفاق على التدريب للعاملين.
١	٨٢,٢٢٢	٧٤	١٠	٣	٥٦,٧	١٧	٣٣,٣	١٠	٠,٦٦٦	١,٧٦٧	يستفاد من أعضاء هيئة التدريس الذين تم تدريبهم في مواقع عمل تناسب مع ما تدربوا عليه.
٤	٣٨,٨٨٩	٣٥	٦,٧	٢	٣,٣	١	٩٠	٢٧	٠,٥٣١	١,١٦٧	هناك فاهيل لأعضاء هيئة التدريس الجدد قبل تولي وظائفهم.
	٥٢,٢٧	١٩٠	١٨,٨٣	١٩	٢٦,٦٦	٢٢	٥٢,٥	٦٩	١,٨٩٩	٦,٣٣	مجموع المحور الرابع

قيمة ك<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٥٩٩١.

يتضح من الجدول (٦) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بنظام التدريب للعاملين فيما عدا العبارة رقم (٤٩) وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة لا في العبارات أرقام (٥١,٤٨) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي:

• هناك نظام معتمد لتدريب أعضاء هيئة التدريس بنسبة مئوية قدرها ٥٢,٢٢٪

• هناك تأهيل لأعضاء هيئة التدريس الجدد قبل تولي وظائفهم بنسبة مئوية قدرها ٣٨,٨٨٪

ويؤكد ذلك على عدم وجود نظام للتدريب والتأهيل للعاملين وأعضاء هيئة التدريس وعلى عدم الوعي بأهمية اكتساب مهارات العمل والوظيفة وأهمية تقييم الأداء ومتابعته باستمرار وعدم الوعي بجدوى التدريب كنظام لتحسين الأداء باستمرار وحل مشكلات العمل والنظام والعاملين ومن المعروف أن التعينات في النظام الجامعي والخاص بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وخاصة لأعضاء هيئة التدريس يتم خلال التفوق العلمي في مرحلة الدراسة الجامعية والتي تتطلب فدرات علمية وعقلية ومن المعروف أن ذلك يختلف عن المهوبة التدريبية الجامعية ، إلا أنه هو النظام المتبع وإن كان هناك توجه نحو تطوير هذا النظام من أجل تطوير العملية التعليمية بشكل عام والجامعية الأكاديمية والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بشكل خاص .

ويتفق ذلك مع سوانسون، باربلال Swanson, Barbara (١٩٩٢م) (٢٥) والذي أشار لتساؤل يرتبط بدور المصادر البشرية وتطويرها كأحد أهم محاور التدريب على إدارة الجودة الشاملة ، ويتفق أيضاً مع مارجریت إلیز ، ستيسكال Margret Elise, Steiskal (٢٠٠٢م) (١٥) واللاتي أشرن إلى أهمية نظام التدريب في تفعيل منظومة الجودة في التعليم العالي والجامعي.

بينما كانت هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في العبارة رقم (٥٠) وهي كانت على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي:

• استفاد من أعضاء هيئة التدريس الذين تم تدريبهم في مواقع عمل تناسب مع ما تدربوا عليه بنسبة مئوية قدرها ٨٢,٢٢٪

ويؤكد ذلك على وجود استفادة من أعضاء هيئة التدريس لحد ما في المواقع التي تناسب مع ما تدربوا عليه أو بالأحرى التخصص العلمي الدقيق وذلك وفقاً للابحاث التي قاموا بإعدادها خلال سنوات عمرهم العلمي قبل وأثناء عملهم بالقسم إلا أن ذلك لا يزال يتم إلى حد ما وهو ما يتضح من حيث تخصص عضو هيئة التدريس ومدى إرتباطه بالمواد التي يقوم بتدريسها والأعمال التي توكل إليه في ضوء اهتماماته العلمية والتعليمية ، بالإضافة لكون ذلك يعتبر نتيجة طبيعية للإدارة الفعالة للعنصر البشري غير المتوفرة بالشكل المؤكد كمتطلب هام وضروري من ضمن متطلبات تطبيق الجودة ومظهر من مظاهر توافرها وتفعيلها كفلسفة قادرة على تحسين النظم والمنظمات ، ويتفق ذلك مع كوكير ، روبرت ي وآخرون Corker, Robert E. , others (١٩٩٦م) (٩) واللدان أشارا إلى أهمية المهارات الفردية للعاملين في المستويات المختلفة داخل التنظيم وبحسب الدرجة العلمية على الأداء الفائق والمناسب كما يتفق ذلك مع بهجت راضي ، ويحيى الجيوشي (٢٠٠٤م) (٤) وقد أشارا لتوافق نظام التدريب للعاملين والاستعانة بالخبراء في هذا النظام. (٩) ، (٤)

وبذلك ينحقق الهدف الرابع للبحث من خلال الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على:

هل هناك نظام للتدريب للعاملين؟



جدول (٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية وكذا لبيانات البحور الخامس المرتبط بنظام المعلومات

رقم	البيانات	عدد التكرارات	النسبة المئوية	تكرار		النسبة المئوية		مجموع التكرارات	النسبة المئوية	م	شرح	م
				ك	م	ك	م					
١	٥٦,٦٦٧	٥١	٥,٤٠٠	٣٣,٣	٧	٢٣,٣	٧	١٦	٠,٨٣٧	١,٧٠٠	المحور الخامس: نظام المعلومات. هناك نظام معلومات متكامل عن أعضاء هيئة التدريس ومؤسساتهم وأخصائيتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم في الكلية.	
٢	٥١,١١١	٤٦	٩,٨٠٠	١٠	٣	٢٣,٣	١٠	١٧	٠,٦٨١	١,٥٣٣	هناك لائحة للمخالفات والجزاءات والتكافآت لأعضاء هيئة التدريس.	
٣	٤٨,٨٨٩	٤٤	١٣,٤٠٠	١٠	٣	٢٦,٧	٨	١٩	٠,٦٨١	١,٤٦٧	هناك قواعد بيانات ومعلومات عن خدمات وإنجازات الكلية في التدريس.	
٤	٤٥,٥٥٦	٤٣	٢,١٣٣	-	-	٣٦,٧	١١	١٩	٠,٤٩٠	١,٣٦٧	هناك دراسات وأحصاءات ومؤشرات كفاءة وتعداد وكثافة أعضاء هيئة التدريس بالكلية (الكتاب - الملاج - ترك العمل - الالتزام - الأجور - التقاعد...).	
٥	٥٠	٤٥	١,٠٠٠	-	-	٤٠	١٢	١٦	٠,٤٩٠	١,٥٣٣	تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتاسب الآلي في إدارة العمل بالكلية.	
٦	٥١,١١١	٤٦	١,١٣٣	-	-	٥٣,٣	١٥	١٥	٠,٦٢٩	١,٥٠٠	هناك معلومات عن مدى تحقيق الأهداف.	
٧	٧٥,٥٥٥	٦٨	٣,٨٠٠	٣٠	١٥	٤٦,٧	١٦	٣١	٠,٥٠٩	١,٥٣٣	هناك معلومات عن مدى تكامل هذه السياسات.	
٨	٥٢,٧٥	٣٨٧	٦٠,٠٠٠	١٢,٥	٣٠	٣٦,٢٩	٨٧	١٣٣	٠,٨٢٨	١٢,٩٠٠	هناك بطاقات لوصف الوظائف للعاملين موضح بها أهداف وأختصاصات ومسئوليات وسلطات ومواصفات كل وظيفة. مجموع المحور الخامس	

قيمة ك<sup>٢</sup> عند مستوى معنوية ٠,٥ هي ٠,٥٩٩١

يتضح من الجدول (٧) أن هناك فروق دالة أحصائياً بين استجابات العينة في جميع عبارات المحور الخامس الخاص بنظام المعلومات فيما عدا العبارات أرقام (٥٣,٥٦,٥٨,٥٩,٦٠) وكانت الفروق دالة أحصائياً لصالح الاستجابة لا في العبارات أرقام (٥٤,٥٥,٥٧) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالآتي :

- ◀ هناك لائحة للمخالفات والجزاءات والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس بنسبة مئوية قدرها ٥١,١١٪
- ◀ تستخدم تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي في إدارة العمل بالكلية بنسبة مئوية قدرها ٥١,١١٪
- ◀ هناك قواعد بيانات ومعلومات عن خدمات وإنجازات الكلية في كافة المجالات للخمس سنوات الماضية بنسبة مئوية قدرها ٤٨,٨٨٪

ويؤكد ذلك على عدم وجود نظام معلومات ولا سجلات حفظ وأرشفة ولا كتيبات لتوصيف العمل والوظائف ولا لوائح تتضمن إجراءات محددة للإثابة والعقاب ولا توجد سجلات توضح مؤهلات وخبرات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس وإن كان يرجع ذلك لكون القسم العلمي تابع للكلية وإن كان يؤكد على عدم ترشيد عملية اتخاذ القرارات لخدمة العملية التعليمية سواء على مستوى القسم أو على مستوى الكلية ، خاصة إذا ما نظرنا لكون القسم هو كيان علمي تحكمه قواعد وأسس إدارية تنظيمية تستهدف الخدمة ذات الجودة في المجال التعليمي وهذا يتطلب نظم للتقييم وتصحيح الأخطاء وسجلات إدارية تستهدف سرعة إنسياب المعلومات والقدرة على استرجاعها إذا ما دعت الحاجة لذلك ، كما أن هذا يؤكد كما سبق وذكرنا ليس من إهتمامات أعضاء هيئة التدريس ، إلا أنه يؤكد في ضوء أن القسم يتشكل من مجلس للقسم يستلزم إجراءات إدارية تحكم سير العمل تحتاج بطبيعة الحال لنظام معلومات يضمن ترشيد هذه الإجراءات لضمان سلامتها ومراجعتها باستمرار لتطويرها والإشراف بها لكل قياده وكل فرد يعمل داخل هذه المنظومة التعليمية ، ويتفق ذلك مع بهجت راضى ويحيى الجيوشى (٢٠٠٤م) وقد أكدنا على أهمية توافر نظام المعلومات وأهمية وجود نظام للحفظ والأرشفة والتسجيل. (٤)

وبذلك يتحقق الهدف الخامس من البحث من خلال الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

هل يتوافر نظام معلومات متكامل؟

يوضح الكثرات والنسب المئوية وكذا اعباءات المحور السادس المرتبطة بمشاركة العاملين في عمليات التحسين

جدول (أ)

٢٠٠٠

رقم	البيان	نسبة		مجموع		م	مجموع	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	
		أ	ب	ج	د																
١٢	المحور السادس: المشاركة للعاملين في عمليات التحسين هناك مشاركة في اتخاذ قرارات تعيين أعضاء هيئة التدريس.	١٤	١٢,٢٠٠*	٦	١٢,٢	١٩	١٦,٧	٥	٣,٧٤٥	٢,٠٣٣	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧
١٣	هناك نظام معتمد لتلقي مقترحات العاملين بشأن تطوير العمل.	٥٠	٣,٣٣٣	-	٦٦,٧	٢٠	٣٢,٣	١٠	٠,٤٢٩	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧
١٤	يتم دراسة المشكلات في ضوء اهتمام الإدارة العليا بالكلية.	٥٥	٣,٥٠٠*	١٠	٣٦,٧	٣٣	١٢,٣	٤	٠,٤٤٠	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧	١,٦٦٧
١٥	اختيار القادات في الكلية مسؤولية الإدارة العليا.	٥٨	٣,٢٠٠*	١٧	٣٦,٧	١١	٦,٧	٢	٠,١٢٩	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠
١٦	يتم دراسة المشكلات في ضوء اهتمام مجلس إدارة الكلية بها.	٥٦	٣,١١٠*	١١	٣٦,٧	١٧	٦,٧	٢	٠,٥٩٦	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠	٢,٣٠٠
١٧	يتناقش أعضاء هيئة التدريس مع القادات العليا مشكلات الطلاب.	٥٥	٣,١٤٠*	٢	٦,٧	٢١	٢٢,٣	٧	٠,٥٢١	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣	١,٨٣٣
١٨	تتمثل القرارات في اجتماعات مجلس إدارة الكلية في ضوء أغلبية الأصوات.	٦٨	٣,٦٩٠*	١٢	٣٣,٣	٧	٦,٧	٢	٠,٦١٥	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣	٢,٦٣٣
١٩	مجموع المحور السادس	٤٣٤	٣٠,٣٤٠*	٦٠	٥٦,٥٦	١١١	٤٦,٤	١٤	٢,٤٧٧	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣
٢٠	مجموع المحاور	٤٣٤	٣٠,٣٤٠*	٦٠	٥٦,٥٦	١١١	٤٦,٤	١٤	٢,٤٧٧	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣	١٩,٩٣٣

قيمة كآ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٥,٩٩١.

يتضح من الجدول (٨) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع عبارات المحور السادس الخاص بالمشاركة للعاملين في عمليات التحسين فيما عدا العبارات أرقام (٦٣) وكانت الفروقات دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في العبارات أرقام (٦٢، ٦٤، ٦٦، ٦٧) وهي على الترتيب وفقاً لوزن النسبي كالتالي:

◀ يتم دراسة المشكلات في ضوء اهتمام مجلس إدارة الكلية بها بنسبة مئوية قدرها ٧٦,٦٦٪

◀ هناك مشاركة في اتخاذ قرارات التعيين لأعضاء هيئة التدريس بنسبة مئوية قدرها ٦٧,٧٧٪

◀ يتم دراسة المشكلات في ضوء اهتمام الإدارة العليا بالكلية بنسبة مئوية قدرها ٦٥,٥٥٪

◀ يناقش أعضاء هيئة التدريس مع القيادات العليا مشكلات الطلاب بنسبة مئوية قدرها ٦١,١١٪

وقد يرجع ذلك إلى النظام البيروقراطي الذي يحكم سير العمل والأنظمة التعليمية بشكل عام والحكومية بشكل خاص من حيث وجود مجلس كلية ومجلس القسم العلمي ، كما أن هذه الأقسام تقوم بعمل اقتراح داخلي داخل كل المجلس للموافقة من عدمها على كل القرارات التي من حقها الموافقة أو عدم الموافقة عليها وهذه القرارات تدور في إطار العملية التعليمية ومشكلات الطلاب وعلاقة هذه المشكلات بأهداف الكلية والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والسياسة التعليمية للبلاد والجامعة والكلية والأقسام العلمية بالتبعية ونجد أن هذا النظام معمول به لحد ما وإن كان لا بد أن يكون هو الإطار العام للعمل بشكل قاطع وليد إلى حد ما ، حيث أنه من الممكن أن يكون مستند لكون أعضاء هيئة التدريس لديهم وعي بحقوقهم وواجباتهم كما سبق وتم ذكره وهو الأمر الواقع الذي يفرض المشاركة المستمرة في اتخاذ القرارات ، نظراً لكون الأقسام العلمية تتخذ القرارات وفقاً لموافقة مجالس أقسامها والتي تتكون من أعضاء هيئة التدريس العاملين وبالتالي هناك مشاركة فعالة لحد ما داخل القسم العلمي ، إلا أن هذا قد لا يتم بالصورة المطلوبة نظراً للثقافة التنظيمية والإدارية التي تحكم مناخ العمل في المنظمات العربية بشكل عام والتعليمية بشكل خاص من حيث كفاءة الإدارة وتخضع لمصالح القيادات الشخصية في المقام الأول .

بينما كانت هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الاستجابة نعم في العبارات أرقام (٦٨، ٦٥) وهي كانت على

الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي :

◀ تتخذ القرارات في اجتماعات مجلس إدارة الكلية في ضوء أغلبية الأصوات بنسبة مئوية قدرها ٨٧,٧٧٪

◀ اختيار القيادات في الكلية مسؤولة الإدارة العليا بنسبة مئوية قدرها ٨٣,٣٣٪

ويؤكد ذلك على أن اتخاذ القرار لا بد وأن يتم بإجماع الأراء وفقاً للمنظم الإدارية المعمول به داخل المنظمات التعليمية والتي تتخذ من التنظيم البيروقراطي التقليدي وفقاً لمستوياته الإدارية في إطار عمله يستطيع تحقيق الأهداف الوطنية ويراعي من خلاله قوانين العمل والجامعات والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، كما أن نظم اختيار القيادات يتم بشكل مركزي ولا توجد من خلاله مشاركة للعاملين والقيادات التقليدية التي تدير العمل وتعرف الاحتياجات الحقيقية من العمالة والمشكلات اليومية والجدولية من خلالها احتكاكها المباشر بآليات العمل وإجراءاته وسياساته ونتائجه المباشرة ، كما أن مجلس الكلية وفقاً للقانون يتك من رؤساء الأقسام العلمية والسادة مساعدي العميد بالإضافة للعميد وأقدم أعضاء هيئة التدريس

وأقدم أستاذ مشارك ، وأقدم أستاذ وهو الأمر الذي يفرض مناخ ديمقراطي من الصعب تجاوزه في اتخاذ القرارات ، كما أن هذه المجالس تعرض على الأقسام العلمية بالإضافة لوجودها في الجامعة ومن ثم تخضع لرقابة مباشرة وغير مباشرة تفرض مناخ موضوعي لتفعيلها وتنفيذها وتنظيمها ، ويتفق ذلك مع منوز ، ماركو أ Mumoz, Marco A (١٩٩٩م) وقد أشار إلى أهمية فرق العمل والقيادات والمديرين بحيث يستطيعوا خلق بيئة عمل تستطيع تطوير وتطبيق نظم العمل في إطار الجودة والتحسين المستمر ، وفي دراسة أخرى لنفس الباحثان (١٩٩٩م) قد أشارا إلى أهمية القيادة المدربة القادرة على فهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة واحتياجات نظم التعليم العالي. (١٦) ، (١٥)

وأيضاً مع بهجت راضي (٢٠٠٢م) والذي أكد على أهمية مشاركة العاملين في عمليات التحسين ودور ذلك في رفع مستوى الأداء الإداري فائق الجودة. (٣)

وبذلك يتحقق الهدف السادس من البحث من خلال الإجابة على التساؤل السادس والذي ينص على:

هل هناك مشاركة للعاملين في عمليات التحسين؟

جدول (٩)  
يوضح التكررات والنسب المئوية وكما مجموعه المحاور والمجموع الكلي لمحاور الاستمارة

٢٠٠٥

الترتيب	محل المحاور	النوع التقني	٧٤٥	تسم		تس حدها		٧		نوع	م	التعليق
				ك	ن	ك	ن	ك	ن			
٢	٦٩,٩١	١٦٦	٥١٢,٦٦٧	٢٨,٧١	٢٢٤	٥٢,٢٠	٤٠٨	١٨,٩٧	١٤٨	٨,٥٣٧	٨٩,٦٣٣	مجموع المحور الأول
٥	٥٦,٣٤	٣٥٥	*١٥,٣٣٣	١٤,٢٨	٣٠	٤٠,٤٧	٨٥	٤٥,٢٣	٩٥	٢,٦١٤	١١,٨٣٣	مجموع المحور الثاني
٣	٦٧,٧٧	٤٢٧	٥,٣٣٣	٣٧,١٢	٧٥	٣٧,١٢	٧٥	٣٥,٧٤	٥٢	٢,٧٢١	١٤,٩٠٠	مجموع المحور الثالث
٧	٥٢,٧٧	١٩٠	*٦,٨٦٧	١٨,٨٣	١٩	٢٦,٦٦	٣٢	٥٧,٥	٦٩	١,٨٩٩	٦,٢٣	مجموع المحور الرابع
٦	٥٢,٧٥	٢٨٧	*٦,٠٠٠	١٢,٥	٣٠	٢٦,٢٩	٨٧	٥١,٢٩	١٢٣	٠,٨٢٨	١٢,٩٠٠	مجموع المحور الخامس
١	٧١,١١	٤٤٨	*٩,٠٠٠	٢٨,٥٧	٦٠	٥٦,١٩	١١٨	١٥,٦٢	٣٢	٢,٤٧٧	٤١,٩٣٣	مجموع المحور السادس
٤	٦٤,٨٣	٢٤٤٣	*٩,٨٦٧	٤٢,٨٥	٤٢٨	٤٥,٦٨	٨٠٥	٢٩,٥٤	٥١٩	١٨,٦٥٨	٢١١,٠٣٣	المجموع الكلي للمحاور

١٠٠

قيمة ك٢ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٥,٩٩١.

يتضح من الجدول (٩) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة في جميع المحاور فيما عدا المحور رقم (٣) وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة إلى حد ما في المحاور أرقام (١، ٦، ٧) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي :

المحور السادس بنسبة مئوية قدرها ٢١,١١٪ ، المحور الأول بنسبة مئوية قدرها ٦٩,٩١٪

ويرجع ذلك إلى أن عمليات التحسين المستمرة يفرضها النظام الذي يعمل فيه القسم وتوزيع العمل والمهام التعليمية ، كما أن الأنشطة التعليمية لن يستطيع فرد بمفرده القيام بها ، كما أنها موزعة بين أعضاء هيئة التدريس ما بين تدريس وإشراف امتحانات وإرشاد أكاديمي وغيره من الأنشطة الطلابية منها الريادية والتعليمية والإدارية والتي تتطلب درجة من المشاركة للعاملين في عمليات التحسين والتي لن يستطيع النظام أو التنظيم أن يغطيها أو يتجاهلها .

كما أن التزام الإدارة تجاه كل من الطالب وعضو هيئة التدريس وهو متطلب محوري أيضاً لن يستطيع النظام تجاهله أو الانتقاص منه ، لأنه متطلب حتمي نتيجة طبيعة المنتج المقدم وهو المنتج الخدمي التعليمي ودرجة التفاعل والاتصال المباشر ما بين عناصر إنتاج وتقديم المستفيدين من هذه الخدمة ، إلا أن هذا كله يتوافر إلى حد ما ، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائياً لصالح الاستجابة لا في المحاور أرقام (٢، ٤، ٥) وهي على الترتيب وفقاً لوزنها النسبي كالتالي :

← المحور الثاني بنسبة مئوية قدرها ٥٦,٣٤٪

← المحور الخامس بنسبة مئوية قدرها ٥٣,٧٥٪

← المحور الرابع بنسبة مئوية قدرها ٥٢,٧٧٪

ويرجع ذلك لكون التوجه بالعميل هو أحد السمات المميزة للإدارة ذات الجودة الفائقة ، وكما هو معروف أن الإدارة الحكومية في المجتمعات العربية لا تزال تفتقر للبعد المرتبط بالعميل واحتياجاته ومدى قدرة النظام على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء ، بالإضافة إلى أن هذا سوف يكون نتيجة وسبب في الوقت نفسه لعدم توافر نظام التدريب أو نظام المعلومات كمتطلبات ضرورية لإرسال قواعد وركائز رئيسية نحو تطبيق المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ، ويتفق ذلك مع بهجت راضى (٢٠٠٢م) وبهجت راضى ويحيى الجيوشي (٢٠٠٤م) وإبراهيم نزيه (٢٠٠٤م) ومحمد هلال (٢٠٠٤م) من حيث توافر متطلبات الجودة لحد ما والتي تنادي بمشاركة العاملين و التزام الإدارة في حين أشاروا لتوافر نظام المعلومات والتدريب والإدارة الفعالة للعنصر البشري والتوجه بالعملاء . (٣) ، (٤) ، (٢) ، (٥)

وبذلك يتحقق الهدف السابع من البحث من خلال الإجابة على التساؤل السابع والذي ينص على: مدى توافر منظمات إدارة الجودة الشاملة في قسم التربية البدنية التابع لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ؟

الاستخلاصات والتوصيات :

أولاً : الاستخلاصات :

استناداً لنتائج البحث وفي ضوء أهدافه والمجتمع والعينة وأدوات جمع البيانات تم التوصل

للاستخلاصات الآتية :

فيما يتعلق بمتطلب التزام الإدارة تجاه الجودة:

هناك التزام للإدارة تجاه الجودة من خلال:

- تحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس ورغبات الطلاب إحدى مسؤوليات الإدارة.
- اتصال بين الإدارة والعاملين للوقوف على مدى كفاءة العمل.
- تركيز للسلطة في أيدي الإدارة العليا.
- وجود أشخاص مسؤولين عن وضع السياسات والبرامج وحفظ العمل والإشراف عليها.
- وجود هيكل تنظيمي معتمد من إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .

فيما يتعلق بمتطلب التمحور حول العميل:

إلى حد ما هناك توجه وتمحور حول العميل من خلال:

▪ وجود سياسة مكتوبة ومنشورة نحو تطوير وتحسين الخدمات التعليمية.

▪ وجود عمليات تحسين وتطوير للخدمات والأنشطة والبرامج التعليمية سواء لأعضاء هيئة التدريس أو للطلاب تقوم بها الكلية أو القسم .

فيما يتعلق بمتطلب الإدارة الفعالة للعنصر البشري:

هناك إدارة فعالة للعنصر البشري من خلال:

▪ وجود دليل مكتوب لتصميم اختصاصات أعضاء هيئة التدريس.

▪ وجود نظام معتمد لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس .

▪ أعضاء هيئة التدريس لديهم وعي بأسس ومعايير الترقى للوظائف الأعلى.

فيما يتعلق بمتطلب نظام التدريب للعاملين:

يوجد نظام تدريب للعاملين إلى حد ما من خلال:

▪ الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس الذين تم تدريبهم في مواقع عمل مناسب مع ما تدربوا عليه.

فيما يتعلق بمتطلب نظام المعلومات:

لا يوجد نظام معلومات من خلال:

▪ عدم وجود لائحة للمخالفات والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس.

▪ عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي في إدارة العمل.

▪ عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات تتضمن خدمات وانجازات القسم والكلية.

فيما يتعلق بمشاركة العاملين في عمليات التحسين:

هناك مشاركة للعاملين في عمليات التحسين من خلال:

▪ اتخاذ القرارات يتم في ضوء أغلبية الأصوات.



▪ اختيار القيادات مسؤولة الإدارة العليا.

وعليه نخلص الاستخلاصات العامة التالية :

١. إلى حد ما هناك التزام للإدارة العليا تجاه الجودة.
٢. لا يوجد توجه وتمحور حول العميل.
٣. لا يوجد نظام تدريب للعاملين وأعضاء هيئة التدريس.
٤. لا يوجد نظام معلومات داخل القسم والكلية.
٥. إلى حد ما هناك مشاركة للعاملين في عمليات التحسين.
٦. استجابة العينة غير واضحة بشأن الإدارة الفعالة للعنصر البشري .

#### ثانياً التوصيات :

استناداً للنتائج والاستخلاصات وفي ضوء العينة وأهداف البحث توصى الباحثة بما يلي:

فيما يتعلق بالتزام الإدارة العليا تجاه الجودة لابد من :

▪ التخطيط الاستراتيجي المستقبلي .

▪ إعلام العاملين وأعضاء هيئة التدريس بأهداف الكلية والقسم.

فيما يتعلق بالتمحور حول العميل لابد من:

▪ وضع سياسة واضحة للمكافأة الاستثنائية لرفع كفاءة العمل والإنجاز.

فيما يتعلق بالإدارة الفعالة للعنصر البشري لابد من:

▪ تحديد السلطات والمسئوليات وتوزيعها بشكل سليم.

▪ وضع خطة سنوية لاحتياجات الكلية والقسم والعاملين وأعضاء هيئة التدريس.

▪ زيادة أعداد العاملين بما يفي باحتياجات العمل.

فيما يتعلق بنظام التدريب للعاملين لابد من:

▪ وضع نظام معتمد لتدريب أعضاء هيئة التدريس.

▪ وضع برامج تأهيلية لأعضاء هيئة التدريس الجدد قبل تولي وظائفهم.

فيما يتعلق بنظام المعلومات لابد من :

▪ وضع لائحة جزاءات ومكافآت للعاملين وأعضاء هيئة التدريس.

▪ استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسبات في إدارة العمل.

▪ تصميم وتنفيذ قواعد بيانات ومعلومات لموضوعات وانجازات القسم.

فيما يتعلق بمشاركة العاملين في عمليات التحسين لابد من:

▪ دراسة المشكلات في ضوء اهتمام أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

▪ المشاركة في اتخاذ القرارات ما بين القائمين على الإدارة والمنفذين والمستفيدين.

▪ مناقشة مشكلات الطلاب والعمل على حلها.

#### توصيات عامة:

▪ تنفيذ برامج تدريبية للقيادات بالكلية تتضمن مفاهيم وفلسفة واستراتيجيات الجودة وكيفية تطبيقها.

▪ وضع مواصفات لجودة الخدمة التعليمية.

▪ التركيز على تطبيق وتأكيد متطلبات الجودة في القسم.

### المراجع

١. أحمد سرور محمد وآخرون: إدارة العمليات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ١٩٩٧م.
٢. إبراهيم نزيه محمد : " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤م.
٣. بهجت عطية بهجت راضى : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بالهرم ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٢م.
٤. بهجت عطية راضى ، يحيى محمد الجبوشى : "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة للجميع بوزارة الشباب" ، إنتاج علمى ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنوفية ، ٢٠٠٤م .
٥. توفيق عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦م.
٦. دينا كمال محمود عوض الله : "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير البرامج الرياضية بالتلفزيون المصرى (دراسة تطبيقية على قناة النيل للرياضة)" ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠م .
٧. محمد بن عبد الله البرعى، محمد بن إبراهيم التويجى: معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة الحبيكان، الرياض، ١٩٩٣م.
٨. محمد عبد المنعم محمد : " قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم " ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤م.
9. Croker, Ropert E: defining instructional quality by employing the total quality management, the American vocational Association convention, 1996.
10. Dheeraj Mehrotra: Appling Total quality management in Academics, 2003.
11. Fizsimmons, Mary K: school – wide behavioral management system, 1998.
12. Hirtz, Paul David: effective leadership for Total quality management, school university of Missouri – Rolla, 2002.
13. Kozeraeki, Carol: managing organizational change in the community college, 1998.
14. Lankard, Bettina A: Total quality management: application in vocational Education, 1992.

15. **Margart Elise , Steiskal:** comparing operational practices between Ohio's community and technical college that indicate the use of Total quality management system with those college that do not indicate the use of Total quality management system , PhD, Ohio university, 2002 .
16. **Mawhinney, Thomas C"** Total Quality and organizational behavior management: An integration for continual improvement, 1992.
17. **Melton, Ellen Clarice:** the role of task engagement in quality control, School Angelo state university, 2003.
18. **Munoz, Marko A:** Total Quality Management and the higher education environment: impact on educational leader and practice, 1999.
19. **Munoz, Marco A:** the vital role of task teams: the total quality Management approach on restricting organization, 1999.
20. **Olsen, Rebecca Manders:** service quality improvement strategies pediatric health, university of south Florida, PhD, 2003.
21. **Pizzini , Wilhemina Joan :** the role of management control systems in health care organizations , three empirical studies , school university of pennsy lvania , degree PhD , 2002 .
22. **Razvi , Shazia :** Total quality management , organizational , culture in a heath care institution (Quebes) ,Concordia university (Canada), 2003.
23. **Rober, Edward D:** Guidelines for the development and management of Performance Assessments, the catholic university of America, Washington, 1996.
24. **St .Clair, Guy:** Total Quality Management in information service Information service management service, 1997.
25. **Swanson, Barbaral:** Human Resource development already embraces Total quality management or doses it? (And) managing the total quality of training, 1992.
26. **Tannock, James D.T:** industrial quality standards and Total Quality Management in higher education, 1991.
27. **Ulrich, James F., Jr:** the culture of organization: Asset of learning activities for community leaders, 1998.
28. **Weaver, Tyler:** Total quality management, university of Oregon, 1992.

