

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية

الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة

الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين

م. د. صلاح وهاب شاكر

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الاساسية

مستخلص البحث :

اشتمل البحث على خمسة ابواب، في الباب الاول تم التطرق الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، اذ تُعد في التعليم من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً وعماماً لتطویر إدارة المؤسسات من خلال بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسئوليته، فضلاً عن ان اتخاذ القرارات هي جوهر عمل القيادة وقلبها النابض، والإدارة في حقيقتها ما هي الا سلسلة متصلة من القرارات التي توجه أنشطة المستويات الادارية في التنظيم كافة. ورئيس القسم هو قائد اكايمي وله دور كبير في تعزيز الروح المعنوية لاعضاء القسم بما يعكس ايجاباً في الاداء الجيد، فضلاً عن اسهامه في تحديد المواقف المهمة لعطاء الكليات والجامعات بما يتلائم ومؤشرات رؤية و رسالة وأهداف مؤسسته الجامعة.

من هذا، تتجلى أهمية البحث في إظهار أهمية الدور القيادي الذي يمثله رؤساء الاقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية، وتحسين إتخاذ القرارات الفاعلة لديهم للمساهمة في تحقيق الرؤية والاهداف ورسائل اقسامهم اتساقاً مع الكليات والجامعة التي ينتمون اليها. أما مشكلة البحث فتكمن في قلة المعرفة لأهمية إتخاذ القرارات وكيفية صناعتها على اساس الحقائق للقائد الاداري والذي يمثله في بحثنا هذا، كل من رؤساء الاقسام و وحدات التربية الرياضية في كليات الجامعة المستنصرية، والتي يفترض ان تتسم هذه القرارات وفق معايير ومحددات الاسس العلمية للعمل الإداري الناجح. لذا حدد الباحث هدف البحث في التعرف على مستوى إتخاذ القرار لديهم. اما مجالات البحث، فأشتملت على المجال البشري وتمثل في اعضاء الهيئة التدريسية في اقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية. والمجال الزماني للمدة من 2012/4/1 لغاية 2012/9/1، والمجال المكاني كان في مقرات كليات و اقسام الجامعة المستنصرية_ بغداد. وفي الباب الثاني احتوى على الدراسات النظرية والمشابهة والمرتبطة بموضوع البحث. اما الباب الثالث قد احتوى منهجية واجراءات

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

البحث، إذ استعمل الباحث المنهج الوصفي وبالأسلوب المسحي، ثم تطرق إلى عينة البحث البالغة (54) تدريسي، التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد أعد الباحث للوصول إلى تحقيق أهداف البحث استمارة استبانة اتخاذ القرار. وتناول الباب الرابع عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الاحصائية للوقوف على مستوى اتخاذ القرار لدى العينة المبحوثة.

وأخيراً تضمن الباب الخامس الاستنتاجات التالية التي توصل إليها الباحث في دراسته:

1. ظهور دالة معنوية في فقرات استبانة إتخاذ القرار لرؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية الآتية: (1، 2، 4، 5، 8، 12، 13، 16، 20، 21، 29، 30).
2. عدم ظهور دالة معنوية في فقرات استبانة إتخاذ القرار لرؤساء أقسام التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية الآتية: (3، 6، 7، 9، 10، 14، 11، 15، 17، 18، 19، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28).
3. هنالك مستوى عالٍ لافراد عينة البحث في موضوعة إتخاذ القرار. أما التوصيات فكانت كالآتي:

1. اختيار الأشخاص لشغل مناصب رئاسة أقسام التربية الرياضية و وحداتها في الجامعات ممن تتسم فيهم الكفايات القيادية الادارية ومن ذوي الخبرات.
2. التدريب المنظم لرؤساء الاقسام الاكاديمية الجدد والآخرين حول الشؤون الادارية، والمهارات القيادية، وتزويدهم بالمعرفة والمهارة في مجالات اعمالهم كافة.
3. إرساء ثقافة (مشاركة القرار) بدل إتخاذ القرار، كونها أسلوب ناجح لتقبل القرارات وزيادة فعاليتها وهي من فنون القيادة الابداعية في ادارة الجودة الشاملة.

الباب الاول

التعريف بالبحث

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة The Total Quality Management من المفاهيم الإدارية الحديثة الكفيلة بتحسين كفاية و فاعلية المؤسسة، وقد أخذت الدول المتقدمة بتطبيق هذه المفاهيم في التعليم مع بداية التسعينات من القرن الماضي، إذ إن إدارة الجودة الشاملة تُعد في التعليم من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً وعماماً لتطويع إدارة المؤسسات من خلال بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسؤليته، وبذلك يمكن

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

تحقيق أفضل خدمات تعليمية وإدارية بحثية واستشارية بكافأ الأساليب الإدارية الحديثة والتي تطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي للمؤسسة.

ومن أجل الوصول إلى نظام تعليمي متطور يجب أن تخضع جودة التعليم الجامعي إلى نمط إدارة لا يهتم بجانب دون آخر، أي نمط إداري يأخذ العملية التعليمية ككل متكامل ونظرة شاملة ونظامية، تتعلق بالطالب والأستاذ والوسائل والمناهج والبرامج والعلاقات والاتصالات وسير المعلومات وتنظيم الأماكن والرغبات، وغيرها من الجوانب الأخرى، ولن يكون هذا النمط الإداري غير إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت نجاحاتها وأهميتها، كفلسفة شاملة للتطبيق، تأخذ العمليات في تراط وثيق، من خلال هدف التحسين المستمر الشامل لكل جوانب العملية التعليمية. ويمكن القول أن الجودة الشاملة تركز على أن ترضي توقعات المستفيدين، من تدريسيين وإداريين وطلاب وأولياء أمور والمجتمع، كما يمكن أن تنجز إدارة الجودة الشاملة بتكلفة منخفضة من خلال اشتراك كل الأشخاص في العملية الإدارية والتحسينات المستمرة، لكل من المستخدمين والطلاب والمشاركين بشكل فاعل.

يرى علماء الإدارة ان اتخاذ القرارات هي جوهر عمل القيادة وقلبها النابض، كما انها نقطة الانطلاق نحو جميع الإجراءات والنشاطات وانواع السلوك التي تتم داخل اي مؤسسة او في إطار علاقاتها وتفاعلاتها مع البيئة الخارجية.

والإدارة في حقيقتها ما هي الا سلسلة متصلة من القرارات التي توجه أنشطة المستويات الادارية في التنظيم كافة، من ناحية التخطيط وخطوات التنفيذ والبرامج الزمنية الموضوعة للوصول الى تحقيق الاهداف المرسومة.

ورئيس القسم هو قائد اكايمي وله دور كبير في تعزيز الروح المعنوية لاعضاء القسم بما يعكس ايجاباً في الاداء الجيد، فضلاً عن اسهامه في تحديد المواقف المهمة لعطاء الكليات والجامعات بما يتلائم ومؤشرات رؤى ورسالة وأهداف مؤسسته الجامعة.

لذلك برزت الحاجة الى نظم ودعم إتخاذ القرارات على المستويات الادارية كافة في التنظيم، وليس على مستوى الادارة العليا فقط. وما تمثله الجامعات والكليات والاقسام من ادارات وقيادات لاولى في ادائها ان يتسم بالقرارات الصائبة وأعمادها الحقائق المتاحة لكي تصل لتحقيق أهدافها.

من هذا، تتجلى أهمية البحث في إظهار أهمية الدور القيادي الذي يمثله رؤساء الاقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية للمساهمة في تحقيق الرؤى والاهداف ورسائل اقسامهم اتساقاً مع الكليات والجامعة التي ينتمون اليها، وذلك من خلال قيادتهم الادارية وتحسين إتخاذ القرارات الفاعلة التي يفترض ان تتطابق مع هذه المعطيات الحيوية وفق إطار وفلسفة ادارة الجودة الشاملة تربوياً وتعليمياً وليس من خلال الادارة فقط، قرارات تستند الى المعايير والاسس العلمية المعتمدة، تميزها الحكمة والابداع، ولا تميزها الارتجالية والغرض الشخصي.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

1-2 مشكلة البحث

تحدد مشكلة البحث في قلة المعرفة لأهمية إتخاذ القرارات وكيفية صناعتها على اساس الحقائق للقائد الاداري والذي يمثل في بحثنا هذا، كل من رؤساء الاقسام و وحدات التربية الرياضية في كليات الجامعة المستنصرية، والتي يفترض ان تتسم هذه القرارات وفق معايير ومحددات الاسس العلمية للعمل الإداري الناجح والتميز في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم بما يتوافق و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال تناول الباحث لهذه المشكلة سيحاول تتبع واقع حال مستوى إتخاذ القرار وحل المشكلات لدى رؤساء الاقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية الذين يمثلون قيادة العمل الاداري في تنظيماتهم، بما يعزز و الغايات النبيلة للبحث العلمي في تشخيص المشكلة ومحاولة ايجاد الحلول الناجزة لمعالجتها. والسؤال الذي يطرحه البحث من خلال نتائجه: هل نستطيع ان نحسن جودة القرار خدمة للاداء الجامعي؟.

1-3 هدف البحث

التعرف على مستوى إتخاذ القرار لدى رؤساء اقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية.

1-4 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري

اعضاء الهيئة التدريسية في اقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية.

1-4-2 المجال الزماني

المدة من 1 / 4 / 2012 لغاية 1 / 9 / 2012.

1-4-3 المجال المكاني

مقرات كليات و اقسام الجامعة المستنصرية - بغداد.

الباب الثاني

الدراسات النظرية والدراسات السابقة

2 - الدراسات النظرية والدراسات السابقة

2-1 الدراسات النظرية

2-1-1 إتخاذ القرارات في اطار الجودة الشاملة

إن اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير، حيث ان مقدار النجاح الذي تحققة اية منظمة انما يتوقف في المقام الاول على قدرة وكفاية القادة الاداريين وفهمهم للقرارات الادارية واساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتذكر اهمية

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين م. د. صلاح وهاب شاكر

وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها. واتخاذ القرار Decision making يقصد به " اختيار بين بدائل لإيجاد حل لمشكلة أو لمواجهة موقف أو محاولة تغيير حالة " (1).

اهمية اتخاذ القرارات

يُعد اتخاذ القرارات محور العملية الادارية والتنظيمية، فضلاً عن انها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فانها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف او رسم السياسات او اعداد البرامج او تحديد الموارد الملائمة او اختيار افضل الطرق والاساليب لتشغيلها، وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وانشطتها المتعددة فانها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه واسس تقسيم الادارات والاقسام، والافراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالاعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فانه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم او استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء المناسب او حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الادارة وظيفة الرقابة فانها ايضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الاخطاء ان وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها (2).

مراحل اتخاذ القرارات

لقد اجمع الباحثون والمفكرون والاختصاصيون حول الاهمية الكامنة في عملية اتخاذ القرارات ومدى الحاجة اليها في مختلف المجالات التي تمر بها العملية الادارية في جميع المنظمات الانسانية، وتتضمن عملية اتخاذ القرارات المراحل التالية (3):

1. **المرحلة الاولى: تشخيص المشكلة:** من الامور المهمة التي ينبغي على المدير ادراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الاساسية وابعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة اهمية المشكلة، وعدم الخلط بين اعراضها واسبابها والوقت الملائم للتصديي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

(1) محمد حسن علاوي؛ سيكلوجية القيادة الرياضية، ط2: (القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2005) ص117.

(2) رياض احمد اسماعيل و وليد خالد همام؛ التنظيم والإدارة في المجال الرياضي : (جامعة الموصل، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، 2010) ص129-130.

(3) خضير كاظم و روان منير؛ إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1: (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص259-261.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

2. المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: ان فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد احسن الطرائق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والارقام لكي يخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول الى القرار المناسب.

3. المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل مثل وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وامكانياتها المادية، والوقت المتاح امام اتخاذ القرار، واتجاهات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الافكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها.

4. المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الانسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عملية الاختيار واهم هذه المعايير:

أ. تحقيق البديل للهدف او الاهداف المحددة، ويفضل البديل الذي يحقق لهم الاهداف او اكثرها مساهمة في تحقيقها.

ب. اتفاق البديل مع اهميته للمنظمة واهدافها وقيمها ونظمها واجراءاتها.

ج. قبول افراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

د. درجة تأثير البديل على العلاقات الانسانية والمعاملات الناجمة بين افراد التنظيم.

هـ. درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والتوقيت المراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

و. مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد والاعراف السائدة في المجتمع.

ز. القيم وانماط السلوك والانماط الاستهلاكية وما يمكن ان تقرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة او معوقة لكل بديل.

ح. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

خ. كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

5. المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار احسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي أُتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات او مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل اثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة اسبابها واقتراح سبل علاجها. فضلاً عن ان عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

انواع متخذي القرارات في المجال التنظيمي

سنطرق في هذا الجانب الى انواع متخذي القرارات في المجال التنظيمي وطريقة كل نوع في اتخاذ القرارات (4):

- 1. المتسرع:** يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة، كما يتمتع بشخصية قوية اضافة الى انه لايهتم كثيراً بالمعلومات، قراراته متسرة وقد تؤدي الى خيبة امل احياناً.
- 2. المسالم:** يلجا هذا النوع من متخذي القرار الى فعل اي شيء لتجنب اتخاذ اي قرار، ويفضل ان يقوم شخص اخر بذلك بدلا عنه لكي يجنبه المخاطرة، في حال حدوث اي خطأ فانه يلجا الى القاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار.
- 3. المحقق:** يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وعديم الثقة بالآخرين، الامر الذي يدفعه الى استكشاف جميع الامور بنفسه، ومن هنا فانه يلجأ الى استكشاف جميع الامور وسؤال من هم حوله قبل ان يتخذ القرار، وقراره سيبنى على نتائج الاسئلة التي طرحت والاجابة عنها.
- 4. الديمقراطي:** يميل هذا النوع الى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لأرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة، وهو قرار مبني على اجماع الفريق وتأييده، المشكلة هنا ان مثل هذا النوع قد لا يجد احياناً اناساً يمكن استشارتهم.
- 5. صاحب قرار اخر لحظة:** يتصف هذا النوع بعدم الاقدام والمبادرة على اتخاذ القرارات عندما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك، بل يعتمد الى تاخير القرار لاي سبب كان الى ان يصبح تحت ضغط معين، عندها لن يكون امامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالباً ارتجالياً.
- 6. المتردد:** لا يستطيع هذا النوع عادة ان يصدر قراراً نهائياً فمجرد اصداره قراراً ما لا يلبث ان يغيره، ثقته بقدراته وامكاناته مهزوزة، الامر الذي يؤدي الى اشاعة الفوضى والارتباك.

(4) خضير كاظم و روان منير؛ مصدر سبق ذكره، 2010، ص 261-262.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين د. صلاح وهاب شاكر

7. **العاطفي:** يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره، وهو ما يدفعه الى احترام مشاعر الاخرين والاستناد الى ارائهم ليصدر قراره، غالباً ما يكون نابغاً عن مشاعره.

دور رئيس القسم الجامعي

رئيس القسم هو القائد الاكاديمي للقسم وله دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لاجزاء القسم، والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط بينهم، ويتوقف الدور القيادي لرئيس القسم على شخصيته من ناحية وعلى الظروف المحيطة به من ناحية اخرى، وهو يستمد قوته من مركزه الذي يضفي عليه مكانة اكاديمية وادارية (5).

ولكي يستمر رئيس القسم الاكاديمي الجامعي في المحافظة على مصالح قسمه بشكل فعال، فإنه عليه ان يحاول جاهدا الوصول الى قرارات واضحة خلال الاجتماعات الرسمية تخدم مسيرة القسم، ومهما طال الحوار او استمرت المناقشات حولها، بحيث يكون الاجتماع هو الهدف الاول للوصول اليها.

والخلاصة ان رئيس القسم الاكاديمي كإداري ناجح وكقائد يتمتع بالكفاية، يجب ان يعالج الامور بحكمه ورؤية داخل قسمه، وحسم الكثير من القضايا والمشكلات التي تستوجب السرعة في الحسم، واصدار القرار المناسب والسريع لعودة الامور الى نصابها، دون اتاحة الفرصة لحدوث الاختلافات الحادة او اتساع الانقسامات الشديدة بين اعضاء هيئة التدريس في القسم.

(رؤية) و (رسالة) و (اهداف) المنظمات (6).

الرؤية Vision: هي حلم المنظمة القابل للتحقيق، ويمثل الافاق التي تطمح المنظمة الوصول اليه، واذا كان للمنظمة رؤيا واضحة فإنه سيكون من السهل عليها ان تبقى مركزة بشكل مناسب على ما تريد تحقيقه. يجب ان تكون الرؤيا مفهومة لدى كافة الموظفين، بحيث يسعى جميع العاملين من اجل تحقيق ذلك الحلم، والذي يمتد السعي لتحقيقه مديات زمنية بعيدة.

الرسالة Mission: تمثل الخطوة التالية، وهي تصف من هي المنظمة، وما تفعل وما الذي سوف تفعله، اي انها تجيب عن اسئلة من، و ماذا، و أين ؟.

الأهداف Goals: تترجم الاهداف الاستراتيجية العامة رؤية المنظمة ورسالتها الى مقاييس عملية، وهي تمثل الاهداف الفعلية التي تسعى اليها المنظمة والتي سوف تبذل في سبيل تحقيقها كافة الموارد والمصادر المتاحة لها من بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية.

(5) محمد منير مرسي؛ الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر واساليب تدريسية؛ (القاهرة، مطبعة عالم الكتب، 2002) ص 121.

(6) جابر عبد الحميد وعبد الغني عبود؛ الادارة الجامعية، ط1: (القاهرة، دار الفكر العربي، 2001) ص 82.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

ومن خلال هذه القيم الأساسية في عمل المنظمات نستطيع القول: ان المنظمات والمؤسسات التي تمتلك ثقافة الجودة الحقيقية تتمتع بضمان تحقيق اهدافها القصيرة والطويلة الامد بأنسجام مع رؤية المنظمة ورسالتها، على عكس المنظمات التي تملك ثقافات تقليدية غالباً ما تكون اهدافها قصيرة الامد وترتكز في تحقيقها خلال اسابيع او اشهر قليلة فقط.

مبدأ باريتو pareto في حل المشكلات

يسمى هذا المبدأ بقاعدة (20/ 80)، ويشير الى انه 80% من المشاكل في المنظمات تكون بسبب 20% من الاسباب والعوامل، وعلى الرغم من ان هذا المبدأ قد اوجده العالم الايطالي vilfredo pareto، الا ان juran كان اول من ادخل هذا المفهوم في مجال الادارة (7). وبناءً على هذا المبدأ، فإنه يتوجب على كافة المنظمات ان تركز طاقتها على ازالة المسببات القليلة التي تشكل اغلبية الاسباب لحصول المشاكل.

مثال تطبيقي لمبدأ باريتو عن تلكؤ اداء الهيئة التدريسية في قسم التربية الرياضية *

تلقى صندوق الشكاوي الخاص بالقسم (38) شكوى الذي قدمها عدد من اعضاء الهيئة التدريسية وكانت كالتالي :

1. عدم وجود مكاتب (مقرات خاصة) للتدريسيين. 20 شكوى 53%
2. قلة النظافة في القسم. 7 شكوى 18%
3. عدم وجود وسائل نقل للتدريسيين. 5 شكوى 13%
4. عدم وجود سكن لعوائل التدريسيين. 3 شكوى 8%
5. قلة ممارسة الانشطة الترفيهية. 2 شكوى 5%
6. لا يوجد توزيع عادل للمحاضرات. 1 شكوى 3%

يشير المثال الى ان 53% من المشاكل سببها عامل واحد هو (عدم وجود مقرات للتدريسيين)، وبقية العوامل التي تشكل مجموعها 47% من المشاكل تُعد ثانوية مقارنة بمشكلة (مكان التدريسيين). لذا سيرتكز رئيس القسم على حل عامل واحد (مكان التدريسيين)، يكون ذا فائدة اكبر من التركيز على العوامل الخمسة الاخرى المتبقية، والتي ربما سيكون من الممكن حلها لاحقاً.

(7) نجم عبود نجم؛ القيادة الادارية في القرن 21، ط1: (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011) ص93.

* فكرة تطبيق المثال وصياغته من إعداد الباحث.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهمايه شاكر

Total quality management مفهوم ادارة الجودة الشاملة

الجودة لغةً: جود: الجيد نقيض الرديء، ووجد الشيء جوده، وجوده اي صار جيداً، والتجويد مثله، وقد جاد وأجاد اي اتى بالجيد من القول والفعل، ويقال: أجاد الشيء اي صيره جيداً، وتَجَوَّدَ في العمل: تَأَنَّقَ فيه⁽⁸⁾.

اما اصطلاحاً، فان مفهوم ادارة الجودة الشاملة تتعدد تعريفاتها حديثاً، فقد عرفها (جابلونسكي) على انها "شكل تعاوني لانجاز الاعمال تعتمد على القدرات والموهب الخاصة، لكل من الادارة والعاملين لتحسين الجودة والانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"⁽⁹⁾.

فضلاً عن تعريفها من خلال عدة اشخاص او منظمات، من اهمها⁽¹⁰⁾:

أ. تعريف Fred Smith: الجودة هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء.
ب. تعريف شركة بوينغ: الجودة هي تزويد الزبائن ببيضاء وخدمات تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم.

ج. تعريف وزارة الدفاع الامريكية: الجودة هي عمل الشيء الصحيح صحيحاً من اول وهله والتطوير المستمر مع تحقيق إرضاء العملاء دائماً.

ومن كل ما ذكر عن الجودة الشاملة وإدارتها من تعريفات ومصطلحات يستطيع الباحث ان يقف عند مؤشرات تدل على الآتي:

1. ان ادارة الجودة هي نظام ادارة متميز يتطلب مهارات قيادية متميزة.
2. تتصف ادارة الجودة الشاملة بالتحسين المستمر، اذ ما يصلح اليوم قد لا يصلح في المستقبل.
3. العمل الجماعي اساس النجاح في ادارة الجودة الشاملة.

وقد يسأل سائل ما هي جذور فكرة الجودة، والجواب تاريخياً تعود الى الاف السنين، ولكنها كنظام اداري لم تنشأ الا حديثاً، وهي ليست ابتكاراً من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، بل ان جذورها تعود الى القرن الثامنة عشر قبل الميلاد الى الحضارة البابلية في العراق، ابان حكم حمورابي، اذ تضمنت مسلته (282) مادة، ومنها قانون يضم التجارة، الزم فيها من يقدم سلعا غير جيدة او ناقصة

(8) ابراهيم مصطفى و(آخرون)؛ المعجم الوسيط، ج1، ط1: (القاهرة، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، 1960) ص145.

(9) خليل الشماع و خضير كاظم؛ نظرية المنظمة: (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007) ص103.

(10) خضير كاظم حمود؛ إدارة الجودة الشاملة: (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007) ص198.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

القيمة ان يقوم باصلاح العيب،وحيث تشير المادة (229) منها الى:(اذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل ولم يحسن عمله،بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت،فسوف يقتل ذلك البناء)⁽¹¹⁾ .

وقبل كل هذا وذلك فقد اجاد الله تعالى في محكم كتابه اذ قال وهو خير القائلين: " انا جعلنا ما على الارض زينة لها لنبلونهم ايهم احسن عملاً " صدق الله العلي العظيم. (الكهف/7).

2-2 الدراسات السابقة

2-2-1 القدرات القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية⁽¹²⁾ .

هدفت الدراسة الى الكشف عن القدرات القيادية لرؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة تحتوي على (50) سؤالاً موزعة على خمس مجالات هي (الموضوعية،فهم الاخرين، استخدام السلطة ، المرونة،معرفة مبادئ الاتصال) وتكونت العينة من (10) رؤساء أقسام اكاديميين في الجامعة الاردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية.

وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى القدرات الفنية تقع ضمن المتوسط،وان الخبرة الادارية لرؤساء الاقسام الاكاديمية ليست كبيرة،كما اشارت الدراسة الى حاجة رؤساء الاقسام الاكاديمية الى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية،وان اختيار العناصر الكفوءة لتولي مسؤوليات الادارة من الامور التي لا يجوز اغفالها.

الباب الثالث

منهجية البحث واجراءاته الميدانية

3 منهجية البحث واجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث

استعمل الباحث المنهج الوصفي وبالاسلوب المسحي لملائمته وطبيعة المشكلة،اذ يهدف البحث الوصفي الى وصف ما هو كائن وتفسيره ... وإنَّ الاسلوب المسحي يسعى الى تجميع منظم للبيانات والمعلومات التي يُمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها،ومن ثم الخروج بإستنتاجات منها⁽¹³⁾ .

(11) عباس نورالدين؛ إدارة العمل الاسلامي،ط2: (بيروت،مركز بنية الله،1999) ص54.

(12) صالح ناصر عليبات،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير:(عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع،2004) ص96.

(13) نوري إبراهيم الشوك و رافع صالح الكبيسي؛دليل البَحث لكتابة الأبحاث في التربية الرياضية: (بغداد،مطبعة الشهيد،2004) ص56.

*. أ.د عادل كتاب.(اللغة العربية)،جامعة بغداد- كلية التربية للبنات.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

3-2 عينة البحث

بعد ان تم تحديد مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية لاقسام التربية الرياضية و وحداتها في الجامعة المستنصرية، اختيرت العينة بالطريقة العشوائية، اذ بلغ عددها (54) تدريسي، عدا عينة الاستطلاع الذي بلغ عددها (6)، وبذلك مثلت العينة نسبة (52,9) من المجتمع الاصلي، البالغ عدده (102) تدريسي.

3-3 ادوات البحث ووسائله والاجهزة

3-3-1 ادوات البحث و وسائله

1. الملاحظة.

2. المقابلة الشخصية.

3. الاستبانة (الاستمارة الاحصائية).

3-3-2 الاجهزة المساعدة

1. استمارات جمع وتفرغ البيانات.

2. الحاسبة الالكترونية نوع (Dell).

3-4 إجراءات البحث الميدانية

3-4-1 إعداد الصيغة الاولى للاستبانة (الاستمارة الاحصائية).

1. أتبع الباحث الخطوات العلمية اللازمة لتصميم استمارة الاستبانة في ضوء اطلاعه على المصادر العلمية وشبكة المعلومات (الانترنت) وإجراء المقابلات الشخصية، وتحديد (30 فقرة) ترتبط بمجال وطبيعة البحث، فضلاً عن عرضها على الخبراء الملحق (1)، لتشكل بمجملها استبانة إتخاذ القرار.

2. تم تحديد سلم التقدير الثلاثي لبدائل الاجابة (نعم، أحياناً، كلا) والدرجات (1، 2، 3).

3. تم عرض الاستبانة على خبير لغوي* لإقرار دقة التعديلات التي اجراها الباحث على فقرات الاستبانة بعد ملاحظات الخبراء.

3-4-2 صلاحية الفقرات بصيغتها الاولى

لبيان صلاحية الفقرات لاستبانة (إتخاذ القرار) قام الباحث بعرض فقرات الاستبانة على الخبراء، واعتمد اختبار (كا²) للقرار في صلاحية الفقرات، وكما يبينه الجدول (1) في ادناه:

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين م. د. صلاح وهاب شاكر

جدول (1)

بيان قرار الخبراء في صلاحية فقرات الاستبانة

ت	العبارة	تصلح	لا تصلح	كا ² المحسوبة	القرار
1	يراعي الوقت الملائم للتصدي للمشكلة التي تواجه القسم.	11	1	8,33	تصلح
2	يجمع البيانات والمعلومات الدقيقة الملائمة لتساعده في الوصول الى القرار المناسب.	10	2	5,33	تصلح
3	يحدد الحلول البديلة ويقومها وفقاً لمعايير التفكير المنطقي.	12	0	12,00	تصلح
4	يختار البديل المناسب لحل المشكلة ذي الجدوى في تحقيق اهداف القسم.	12	0	12,00	تصلح
5	يراعي تاثير القرار على العلاقات الانسانية والاجتماعية بين منتسبي القسم.	12	0	12,00	تصلح
6	يتابع تنفيذ القرارات ويقوم مدى تحقيق اهدف القرار الذي اتخذه.	11	1	8,33	تصلح
7	تتسم القرارات التي يتخذها بالمخاطرة والتسرع.	10	2	5,33	تصلح
8	يحاول ان يفوض شخص آخر بأخذ القرار بدلاً عنه.	10	2	5,33	تصلح
9	يعتمد على اكتشاف جميع الامور بنفسه.	11	1	8,33	تصلح
10	يستشير الهيئة التدريسية ويناقشهم في المشكلة القائمة.	10	2	5,33	تصلح
11	يبادر الى اتخاذ القرار في الوقت المناسب، ولا يميل الى تأخيرها.	11	1	8,33	تصلح
12	يتردد في اصدار القرار النهائي.	12	0	12,00	تصلح
13	يتعاطف مع مشاعر الآخرين في اتخاذ القرار.	12	0	12,00	تصلح
14	يجيد اتخاذ القرار الفاعل لحل المشكلة.	10	2	5,33	تصلح
15	سريع البديهة في ايجاد البديل للقرار غير المناسب.	11	1	8,33	تصلح
16	ثقتة ضعيفة بالآخرين الذين يتعامل معهم.	11	1	8,33	تصلح
17	يتخذ القرارات التي تساعد في التطوير والتحسين المستمر للقسم.	11	1	8,33	تصلح
18	يحفز عمداء الكليات على اتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.	10	2	5,33	تصلح
19	يشجع الهيئة التدريسية على ممارسة اسلوب القيادة التشاركية.	10	2	5,33	تصلح
20	لديه نظرة شمولية حول المشكلة التي تواجه القسم.	10	2	5,33	تصلح
21	يعتمد على مستشارين امناء لتقديم النصيحة قبل اتخاذ القرار.	12	0	12,00	تصلح
22	يستفاد من القرارات السابقة.	10	2	5,33	تصلح
23	يتعلم من القرارات السابقة الخاطئة.	10	2	5,33	تصلح
24	يتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذه.	11	1	8,33	تصلح
25	يسبق نظراً في اتخاذ قرارات لحل مشكلة قد تواجه القسم مستقبلاً.	12	0	12,00	تصلح
26	يتنبا بالمخاطر والمشكلات التي يمكن ان تواجه القرار عند تنفيذه.	11	1	8,33	تصلح
27	يجمع البيانات ويحللها بشكل منظم لإتخاذ القرارات الذي تهدف الى تحسين الاداء الاكاديمي.	10	2	5,33	تصلح
28	يعمل على تهيئة المجتمع لتقبل التغيير، واشراكهم في اتخاذ القرارات.	11	1	8,33	تصلح
29	يشرك المجتمع بأخذ القرارات المتعلقة بالطلبة.	12	0	12,00	تصلح
30	يتخذ القرارات التي توثق الصلة بين القسم والمجتمع.	11	1	8,33	تصلح

* قيمة كا² الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0,05) تساوي (3,84).

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين د. صلاح وهاب شاكر

3-4-3 التجربة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية على عينة الاستطلاع، وبلغ عددها (6) تدريسيين، يمثلون أعضاء من الهيئة التدريسية في أقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية، وذلك في الساعة العاشرة من صباح يوم الأحد الموافق 2012/4/8م، وكان الغرض من هذه التجربة ما يأتي:

1. التأكد من مدى وضوح التعليمات و فقرات الاستبانة.
2. التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق.
3. التعرف على الوقت اللازم للإجابة عن فقرات الاستبانة، إذ استغرق وقت الاستجابة (15) دقيقة.
4. التعرف على الاسس العلمية للاستبانة الاحصائية (الاستبانة).

3-4-3-1 الاسس العلمية للاستبانة

إن الخطوة التي تلي تصحيح الاستبانة تعتمد على النظر في فقراتها التي تتكون منها، فقد تكون الاستبانة صالحة من خلال النظر إليها، إلا إن هذا لا يمنع من وجود فقرات غير صالحة لو استبعدت من الاستبانة فإنه ستكون أكثر صدقاً وهذا يتم من خلال التحليل الإحصائي الذي سيكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضعت من أجل قياسه، لذلك فإن الباحث قد اخضع الاستمارات إلى التحليل الإحصائي بهدف حساب الصدق والثبات واللذين يُعدان من أهم الخصائص القياسية للاستبانة.

3-4-3-1-1 صدق الاستبانة

يُعد الصدق من الخصائص الأساسية التي يجب الاهتمام بها في بناء الاختبارات والمقاييس، فصدق الاختبار يُعرف بـ "أنه قدرة الاختبار على قياس ما وضع من أجله أو السمة المراد قياسها" (14). وتحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحث بإعداد الاستبانة وتحديد فقراتها بالاستعانة بمجموعة من الاساتذة الخبراء في مجالات القياس والتقويم والادارة الرياضية وعلم النفس التربوي والرياضي الملحق (1)، واستعمل اختبار (كا²) في قبول صلاحية الفقرات، وتم التعديل في ضوء ملاحظاتهم عليها.

3-4-3-1-2 ثبات الاستبانة

يُعد الثبات من المؤشرات الضرورية للمقياس لكونه يعني " مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها " (15).

(14) مصطفى حسين باهي؛ المعاملات العلمية العملية بين النظرية والتطبيق-الثبات-الصدق-الموضوعية-المعايير: (القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999)ص23.

(15) صلاح الدين محمود علام؛ القياس والتقويم التربوي و النفسي، أساسياته، تطبيقاته، توجهاته المعاصرة. ط10: (القاهرة، دار الفكر العربي، 2000)ص131.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

أعتمد الباحث طريقة التجزئة النصفية لكونها تتطلب الاختبار لمرة واحدة فقط " إذ تقيس هذه الطريقة التجانس الداخلي لفقرات المقياس، ويدل تجانس فقرات المقياس على مدى اتساق أداء المفحوصين على الأسئلة جميعها التي يتكون منها المقياس" (16).

إنَّ هذه الطريقة تعتمد على تجزئة المقياس إلى جزأين متكافئين، بعد تطبيقه على مجموعة واحدة، ثم قُسمت فقرات المقياس إلى نصفين، فقرات فردية و فقرات زوجية، ثم أُستخرج معامل الارتباط بين مجموع درجات النصفين بطريقة بيرسون من القيم الخام، وبلغ معامل الارتباط بين النصفين (0,956). إلا إنَّ هذه القيم تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذلك يتعين تعديل معامل الثبات أو تصحيحه حتى نحصل على معامل ثبات الاختبار ككل، وعليه أُستعملت معادلة سبيرمان - براون لتصحيح معامل الارتباط، وبعد التصحيح أصبح معامل الثبات (0,977) وهو معامل ثبات عالٍ، يمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار.

3-4-4 التجربة الأساسية للاستبانة

طبق الباحث الاستبانة بصيغتها الأولية (أي الاستمارة ذات 30 فقرة) على عينة البحث والبالغ عددها (54) تدريسي خلال المدة (9—10/4/2012م)، الملحق (2)، وبعد التطبيق فُحصت الاستمارات، وكانت جميعها مكتملة الاجابة. وقد حُسبت الدرجة الكلية في الاستبانة مساوية لمجموع عدد الفقرات التي اجاب عليها بصورة صحيحة كل تدريسي من افراد عينة التجربة الاساسية. ولعرض التعرف على استجابة المبحوثين من التدريسيين (بحسب بدائلها الثلاث) لبيان انطباق شدة الفقرة على المعنيين باتخاذ القرار من رؤساء الاقسام و والوحدات (فاعلية الفقرات في عملية إتخاذ القرار الدال إحصائياً). أسعمل الباحث إختبار (كا²) لحسن مطابقة التوزيعات للبدايل المشاهدة مع توزيعاتها النظرية ومنها جاءت النتائج كما في الجدول (2) ادناه:

(16) مصطفى حسين باهي؛ المصدر السابق، 1999، ص24.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين م. د. صلاح وهاب شاكر

جدول (2)

بيان صلاحية فقرات استبانة إتخاذ القرار

الفقرة	نعم	احيانا	كلا	قيمة كا ² المحسوبة	قيمة كا ² الجدولية	الدلالة الاحصائية
1	25	19	10	6,62	5,99	معنوية
2	18	31	5	18,76		معنوية
3	21	20	13	2,08		غير معنوية
4	21	30	3	21,00		معنوية
5	13	27	14	6,76		معنوية
6	19	17	18	0,10		غير معنوية
7	11	25	18	5,44		غير معنوية
8	8	28	18	11,10		معنوية
9	17	23	14	2,31		غير معنوية
10	14	25	15	3,65		غير معنوية
11	23	18	13	2,76		غير معنوية
12	6	26	22	12,93		معنوية
13	9	21	24	7,00		معنوية
14	13	22	19	2,31		غير معنوية
15	11	28	15	4,10		غير معنوية
16	10	19	25	6,32		معنوية
17	16	21	17	0,77		غير معنوية
18	12	23	19	3,43		غير معنوية
19	12	16	26	5,77		غير معنوية
20	9	27	18	9,00		معنوية
21	9	24	21	7,00		معنوية
22	14	26	14	5,31		غير معنوية
23	23	13	18	2,76		غير معنوية
24	21	21	12	3,00		غير معنوية
25	12	18	24	4,00		غير معنوية
26	13	20	21	2,10		غير معنوية
27	17	19	18	5,10		غير معنوية
28	15	14	25	4,10		غير معنوية
29	8	24	22	8,43		معنوية
30	10	18	26	7,00		معنوية

* قيمة كا² الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (0,05) تساوي (5,99).

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

إن ما يبينه الجدول (2) هو الدلالة الاحصائية المعنية بصلاحية فقرات الاستمارة الاستبائية، إذ أظهرت المعالجة الاحصائية الخاصة بأستعمال اختبار (كا²) لحسن المطابقة في التوزيعات المعنية بالبدائل الثلاث (نعم، احياناً، كلا) انه هنالك (12) فقرة دالتها معنوية، اي بمعنى انهاصالحة وتعبّر عن قياس حالة إتخاذ القرار، وهي الفقرات (1، 2، 4، 5، 8، 12، 13، 16، 20، 21، 29، 30) *، في حين جاء عدد الفقرات غير الصالحة (18) فقرة وهي على التوالي (3، 6، 7، 9، 10، 11، 14، 15، 17، 18، 19، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28).

3-5 الوسائل الاحصائية (17)

اعتمد الباحث في معالجة النتائج الوسائل الاحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي.
2. الوسيط.
3. الانحراف المعياري.
4. معامل الالتواء
5. معامل الارتباط.
6. اختبار مربع كا².
7. الاختبار التائي لعينة واحدة.

الباب الرابع

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4-1 عرض نتائج

من خلال ما جاء به الجدول (2) في اعلاه، يتبين لنا ان الباحث استخلص منه استمارته الاحصائية (الاستبانة) الحاوية على (12) فقرة معنوية، وهي الصيغة النهائية لهذه الاستبانة. وبما انه طبقت الاستبانة بصيغتها الاولى على (54) تدريسي (مفردات عينة البحث الرئيسية). عليه ستكون نتائج هذه العينة ولـ (12) فقرة المستخلصة، هي النتائج النهائية لهذا البحث. وبعد ان عالج البيانات التي حصل عليها احصائياً بغية التعرف على مستوى العينة في اتخاذ القرار. لا بد له من عرض نتائجها ومن ثم تحليلها ومناقشتها، والجدول (3) يبين ذلك:

(17) محمد جاسم الياسري؛ مبادئ الاحصاء التربوي، ط2: (التجف الاشرف، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2011) ص 111-203.

* ينظر الملحق (3) الصيغة النهائية للاستبانة.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين م. د. صلاح وهاب شاكر

جدول (3)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية والوزن النسبي لاستجابة عينة البحث على استبانة إتخاذ القرار

ت	المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت) المحسوبة	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
1	إتخاذ القرار	22,85	3,76	24	2,25	0,63	معنوية

* القيمة الجدولية عند درجة حرية (53) ومستوى دلالة (0,05) تبلغ (2,01).

إن ما يبينه الجدول (3) اعلاه هو النتائج التي حصل عليها اعضاء الهيئة التدريسية في استجابتهم على استبانة إتخاذ القرار، اذ جاءت قيمة الوسط الحسابي عند هذا الاستبانة بمقدار (22,85) درجة من أصل (36) درجة، وقيمة الانحراف المعياري (3,76)، في حين كان الوسط الفرضي لهم (24)، والفرق هنا واضح ما بين الوسطين (المقاس والفرضي). ولغرض معرفة حقيقة الفرق إستعمل الباحث الاختبار التائي، وبعد المعالجة الاحصائية جاءت قيمة (ت) المحسوبة بمقدار (2,25) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2,01) عند درجة حرية (53) ومستوى دلالة (0,05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود فروق معنوية ما بين الوسط الحسابي المحسوب من افراد المجتمع والوسط الفرضي، مما يعني أن العينة المبحوثة (رؤساء الاقسام و وحدات التربية الرياضية) لديها مستوى عالي من إتخاذ القرار.

ولغرض التعرف على الوزن النسبي لمستوى إتخاذ القرار لدى افراد البحث، تم حسابه من خلال قسمة الوسط الحسابي على الدرجة الكلية للاستبانة، ثم ضرب الناتج في (100) فكانت النتيجة (63%) وهي قيمة متوسطة لاستجابات افراد البحث على استبانة إتخاذ القرار لدى رؤساء اقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية.

وبعد إجراء هذه الخطوة حاول الباحث تقويم افراد عينته من رؤساء الاقسام و وحدات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين العاملين معهم بحسب ما جاءت به المؤشرات في الجدول (3) اعلاه، يتبين انه هنالك (12) رئيس قسم أو وحدة إدارية يزيد عن قيمة الوسط الفرضي البالغ (24) مما يدل على تمتعهم بمستوى إتخاذ قرار عالي. في حين جاء (4) من رؤساء الاقسام و الوحدات بمستوى واطئ من إتخاذ القرار، لانه نتائجهم جاءت اقل من قيمة الوسط الفرضي. والشكل (1) ادناه يوضح ذلك.

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين م. د. صلاح وهاب شاكر

(12)

واطيء عالي (36)

(24)

الشكل (1)

مستوى إتخاذ القرار

4-2 مناقشة النتائج

يتضح من عرض نتائج الجدول (3) اعلاه والخاص بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية والوزن النسبي لاستجابة عينة البحث على استبانة إتخاذ القرار، يمكن للباحث مناقشتها كالاتي:
إن رؤساء الاقسام و الوحدات يمثلون قيادات لهيئات تنظيمية ليست بالسهل ادارتها ولهم الدور المهم في القرارات، و احيانا يكون الدور الاساس والاهم، اذا ما نظرنا اليها على انها تشكل اساس الهرم التنظيمي ومنها تصعد القرارات، فضلاً عن الثقل الكبير الذي يتحمله من يتبوء هذه المسؤولية في ضرورة تأمين جانب حيوي من العلاقات الاجتماعية والمهنية، وما ينعكس في تنمية الروح المعنوية واستعداد الاداء الجيد لدى اعضاء الهيئات التدريسية، ويتوقف هذا الدور لرئيس القسم في جانب كبير منه على شخصيته وتأثيره في الآخرين، وبالتالي الاستفادة القصوى من امكاناته الادارية والفنية و وسائل الاسناد المتيسرة وغير المتيسرة من البيئة التي يعمل فيها لإجادة اصول و فن القرار الصائب، وهذا كله غير ذي جدوى بدون الخبرة و الرصيد المعرفي و قيادة إدارية مميزة.
وعلى هذا نجد ان غالبية مفردات عينة البحث جاءت عالية المستوى في اتخاذ القرار، اذ نجد كل ما ذكرناه ينطبق عليهم بصورة واخرى. وبذلك تحقق هدف الدراسة الذي وضعه الباحث.

الباب الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

5 – الاستنتاجات والتوصيات

5 – 1 الاستنتاجات

من خلال عرض وتحليل ومناقشة النتائج توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

1. ظهور دالة معنوية في فقرات استبانة إتخاذ القرار لرؤساء اقسام و وحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية الآتية: (1، 2، 4، 5، 8، 12، 13، 16، 20، 21، 29، 30).

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

2. عدم ظهور دالة معنوية في فقرات استبانة إتخاذ القرار لرؤساء اقسام التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية الآتية: (3، 6، 7، 9، 10، 15، 14، 11، 17، 18، 19، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28).

3. هنالك مستوى عال لافراد عينة البحث في موضوعه إتخاذ القرار.

5 – 2 التوصيات

1. اختيار الاشخاص لشغل مناصب رئاسة اقسام التربية الرياضية و وحداتها في الجامعات ممن تتسم فيهم الكفايات القيادية الادارية ومن ذوي الخبرات.

2. التدريب المنظم لرؤساء الاقسام الاكاديمية الجدد والآخرين حول الشؤون الادارية، والمهارات القيادية، وتزويدهم بالمعرفة والمهارة في مجالات اعمالهم كافة.

3. إرساء ثقافة (مشاركة القرار) بدل إتخاذ القرار، كونها اسلوب ناجح لتقبل القرارات وزيادة فعاليتها وهي من فنون القيادة الابداعية في إدارة الجودة الشاملة.

المراجع والمصادر

1. القران الكريم.
2. ابراهيم مصطفى و(آخرون)؛ المعجم الوسيط. ج1، ط1: (القاهرة، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، 1960).
3. خضير كاظم حمود؛ إدارة الجودة الشاملة: (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
4. خليل الشماع و خضير كاظم؛ نظرية المنظمة: (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
5. خضير كاظم و روان منير؛ إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. ط1: (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).
6. رياض احمد اسماعيل و وليد خالد همام؛ التنظيم والإدارة في المجال الرياضي: (جامعة الموصل، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، 2010).
7. صلاح الدين محمود علام؛ القياس والتقويم التربوي و النفسي، أساسياته. تطبيقاته، توجهاته المعاصرة. ط10: (القاهرة، دار الفكر العربي، 2000).
8. صالح ناصر عليما؛ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية – التطبيق ومقترحات التطوير: (عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004).
9. جابر عبد الحميد و عبد الغني عبود؛ الإدارة الجامعية. ط1: (القاهرة، دار الفكر العربي، 2001).
10. نوري إبراهيم الشوك و رافع صالح الكبيسي؛ دليل البحوث لكتابة الأبحاث في التربية الرياضية: (بغداد، مطبعة الشهيد، 2004).
11. عباس نور الدين؛ إدارة العمل الاسلامي. ط2: (بيروت، مركز بقية الله، 1999).
12. فائق حسني ابو حليلة؛ الحديث في الإدارة الرياضية. ط1: (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004).

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهمايه شاكر

13. محمد جاسم الياسري؛ مبادئ الاحصاء التربوي، ط2: (النجف الاشرف، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2011) ص 111-203.

14. مصطفى حسين باهي؛ المعاملات العلمية العملية بين النظرية والتطبيق-الثبات-الصدق-الموضوعية-المعايير (القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999).

15. محمد حسن علاوي؛ سيكولوجية القيادة الرياضية. ط2: (القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2005).

16. محمد منير مرسي؛ الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر واساليب تدريسية: (القاهرة، مطبعة عالم الكتب، 2002).

17. نجم عبود نجم؛ القيادة الادارية في القرن 21. ط1: (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011).

الملحق (1)

أسماء الأساتذة الخبراء ودرجاتهم العلمية ومجال اختصاصهم ومكان عملهم

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	د. نوري إبراهيم الشوك	أستاذ	الاختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية_جامعة بغداد
2	د. محمد جاسم الياسري	أستاذ	الاختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية_جامعة بابل
3	د. جلال علي العبادي	أستاذ	الادارة الرياضية	كلية التربية الرياضية_جامعة بغداد
4	د. سعدي جاسم عطية	أستاذ	علم النفس التربوي	رئيس قسم الارشاد التربوي_كلية التربية الاساسية/الجامعة المستنصرية
5	د. أسعد عبد العزيز العاني	أستاذ	الادارة الرياضية	كلية التربية الرياضية_جامعة بغداد
6	د. حسن ناجي محمود	أستاذ	الإدارة الرياضية	كلية التربية الرياضية_جامعة بغداد
7	د. غازي صالح محمود	أستاذ	علم النفس الرياضي	كلية التربية الرياضية/الجامعة المستنصرية
8	د. كاظم رضا كريم الجابري	أستاذ	علم النفس التربوي	عميد كلية التربية الاساسية_الجامعة المستنصرية
9	د. عكله سليمان الحوري	استاذ مساعد	علم النفس الرياضي	رئيس قسم التربية الرياضية_كلية التربية الاساسية/جامعة الموصل
10	د. زيد بهلول حسين	استاذ مساعد	علم النفس العام	كلية التربية الاساسية_الجامعة المستنصرية
11	قيس محمد سليمان	استاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية الاساسية_الجامعة المستنصرية
12	د. عباس علي شلال	مدرس	علم النفس التربوي	كلية التربية الاساسية_الجامعة المستنصرية

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين د. صلاح وهاب شاكر

الملحق (2)

تعليمات واستبانة اتخاذ القرار

الجامعة المستنصرية

كلية التربية الأساسية

قسم التربية الرياضية

الموضوع/ استبانة اتخاذ القرار

الاستاذالفاضل.

تحية طيبة...

يروم الباحث بأجراء بحث علمي موسوم بـ (إتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين). يضع الباحث بين أيديكم استبانة (إتخاذ القرار)، الذي يُفترض إنَّ يتمتع به كل من يتبوا منصب رئيس قسم او وحدة تربية رياضية.وأملنا أن تكون إجاباتكم بدقة تامة وفق واقع الحال الذي لمستموه ومن خلال تعاملكم مع السادة رؤساء الاقسام و وحدات التربية الرياضية، لأهميتها في التوصل إلى نتائج موضوعية مثمرة إن شاء الله، وذلك بوضع إشارة () في الحقل الذي ترونه مناسباً، والمهم هو صدق إجابتك مع نفسك. ولا حاجة إلى ذكر الاسم، كون إجاباتكم ستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط. وشكراً لتعاونكم.

الباحث الدكتور

صلاح وهاب شاكر

استبانة إتخاذ القرار

ت	العبارة	نعم	احيانا	كلا
1	يراعي الوقت الملائم للتصدي للمشكلة التي تواجه القسم.			
2	يجمع البيانات والمعلومات الدقيقة الملائمة لتساعده في الوصول الى القرار المناسب.			
3	يحدد الحلول البديلة ويقومها وفقاً لمعايير التفكير المنطقي.			
4	يختار البديل المناسب لحل المشكلة ذي الجدوى في تحقيق اهداف القسم.			
5	يراعي تأثير القرار على العلاقات الانسانية والاجتماعية بين منتسبي القسم.			
6	يتابع تنفيذ القرارات ويقوم مدى تحقيق اهدف القرار الذي اتخذه.			
7	تتسم القرارات التي يتخذها بالمخاطرة والتسرع.			
8	يحاول ان يفوض شخص آخر بأخذ القرار بدلاً عنه.			
9	يعتمد على اكتشاف جميع الامور بنفسه.			
10	يستشير الهيئة التدريسية ويناقشهم في المشكلة القائمة.			
11	يبادر الى اتخاذ القرار في الوقت المناسب، ولا يميل الى تاخيره.			

اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام و وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسيين هـ. د. صلاح وهاب شاكر

T2	يتردد في اصدار القرار النهائي.		
13	يتعاطف مع مشاعر الآخرين في اتخاذ القرار.		
14	يجيد اتخاذ القرار الفاعل لحل المشكلة.		
15	سريع البديهة في ايجاد البديل للقرار غير المناسب.		
16	تقته ضعيفة بالآخرين الذين يتعامل معهم.		
17	يتخذ القرارات التي تساعد في التطوير والتحسين المستمر للقسم.		
18	يحفز عمداء الكليات على اتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.		
19	يشجع الهيئة التدريسية على ممارسة اسلوب القيادة التشاركية.		
20	لديه نظرة شمولية حول المشكلة التي تواجه القسم.		
21	يعتمد على مستشارين امناء لتقديم النصيحة قبل اتخاذ القرار.		
22	يستفاد من القرارات السابقة.		
23	يتعلم من القرارات السابقة الخاطئة.		
24	يتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذه.		
25	يسبق نظراً في اتخاذ قرارات لحل مشكلة قد تواجه القسم مستقبلاً.		
26	يتنبأ بالمخاطر والمشكلات التي يمكن ان تواجه القرار عند تنفيذه.		
27	يجمع البيانات ويحلها بشكل منتظم لإتخاذ القرارات الذي تهدف الى تحسين الاداء الاكاديمي.		
28	يعمل على تهيئة المجتمع لتقبل التغيير، واشراكهم في اتخاذ القرارات.		
29	يشرك المجتمع بأخذ القرارات المتعلقة بالطلبة.		
30	يتخذ القرارات التي توثق الصلة بين القسم والمجتمع.		

الملحق (3)

استبانة (إتخاذ القرار) النهائي

ت	العبارة	نعم	احيانا	كلا
1	يراعي الوقت الملائم للتصدي للمشكلة التي تواجه القسم.			
2	يجمع البيانات والمعلومات الدقيقة الملائمة لتساعده في الوصول الى القرار المناسب.			
3	يختار البديل المناسب لحل المشكلة ذي الجدوى في تحقيق اهداف القسم.			
4	يراعي تأثير القرار على العلاقات الانسانية والاجتماعية بين منتسبي القسم.			
5	يحاول ان يفوض شخص آخر بأخذ القرار بدلاً عنه.			
6	يتردد في اصدار القرار النهائي.			
7	يتعاطف مع مشاعر الآخرين في اتخاذ القرار.			
8	تقته ضعيفة بالآخرين الذين يتعامل معهم.			
9	لديه نظرة شمولية حول المشكلة التي تواجه القسم.			
10	يعتمد على مستشارين امناء لتقديم النصيحة قبل اتخاذ القرار.			
11	يشرك المجتمع بأخذ القرارات المتعلقة بالطلبة.			
12	يتخذ القرارات التي توثق الصلة بين القسم والمجتمع.			

AMMARY

Decision-making with directors departments and Physical Activates units in Al-Mustansiriya University according to the principles of quality management from teachers point of view

Submitted By: Lecturer Dr. Salah Wahhab Shaker

A search contains five chapters, the first one explained the concept of quality management and its importance, as it is in the education of modern trends, which faced a great demand and general attention to manage institutions by building a culture deeply about quality comprehensive sense that make responsibility of each individual to know it's values and principles in quality organization, in fact, decision making is a continuum of decisions that guide the activities to organize it all management levels. Head of Department is the Academic leader which has a great role in promoting morale members includes, reflecting good positive performance, as well as he's contribution in identifying important positions to supply colleges and universities to fit with indicators vision, mission and goals of the university foundation.

From this, it appears the importance of research to show the needs of the leadership role that is represented by department's directors and physical activates units at the University of Al-Mustansiriya, and improve active decision-making to achieving the visions, goals and messages of their departments in line with the colleges and the university to which they belong. The research problem lies in the lack of knowledge of decision-making importance and how to make them according basis of facts represented in our research, which is supposed all directors of departments and units of physical activates in colleges Al-Mustansiriya University to be characterized by these decisions in accordance with standards and limitations of scientific bases for administrative to work successful. So researcher's goal is to know the level of decision-making. The research areas: faculty members in the departments and units of physical activates at the University of Al-Mustansiriya, from 1/4/2012 until 1/9/2012, and spatial domain was in the colleges and university physical activates units at Al-Mustansiriya in Baghdad. In Part II contains the theoretical studies and similar and related to your search. Either Title III may methodology and past studies. Part 3 contains research procedures, the researcher used descriptive approach and style survey, on e sample of (54) teachers, which was chosen randomly, it was prepared by researcher to reach and achieve the goals of the research questionnaire decision. The fourth part showing analyzed and discussed results through statistical tables to determine the decision-making level of the sample surveyed.

Finally Part V contains the following conclusions reached by the researcher in the study:

1. The was a significant function in paragraphs Decision questionnaire to the department's directors and of physical activates units at the University of AL-Mustansiriya the following items: (1, 2, 4, 5, 8, 12, 13, 16, 20, 21, 29, 30).
2. The was no significant function in the paragraphs of the decision-making scale of department's directors and of physical activates units at the University of AL-Mustansiriya the following items: (3, 6, 7, 9, 10, 11,14,15, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28).
3. There is a high level of research sample members in the decision making placed. The recommendations were as follows:
 1. Selecting people to occupy departments of physical activates and its units in universities who are eligible administrative leadership skills and experienced.
 2. Structured training for new director who selected to be manager of academic departments and others on administrative affairs, and leadership skills, and provide them with the knowledge and skill in all areas of their jobs.
 3. Establishment a culture of (co-decision) instead of making that decision alone, being a viable way to accept decisions and increase the effectiveness of the creative arts of leadership in total quality management.