

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس-

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

عنوان البحث: تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل معاهد التربية البدنية و الرياضية على تحقيق رضا

المستفيدين الداخليين.

بن سايح سمير، أستاذ مساعد أ، جامعة سوق أهراس.

د.موفق صالح ، أستاذ محاضر، جامعة سوق أهراس.

الملخص:

يدرس هذا الموضوع واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية و الرياضية من وجهة نظر الاداريين و تأثيره على رضا المستفيدين الخارجيين والممثلين في دراستنا هذه مفتشي التربية و الأساتذة المكونين باعتبار السلعة المنتجة من قبل المعاهد هي الطلبة و الذين سيتجهون للعمل بالمؤسسات التربوية، وعليه كانت اشكالية دراستنا هل يأتّر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في أقسام التربية البدنية و الرياضية بالجامعات الجزائرية على رضا المستفيدين الخارجيين؟

ومن أجل التحقق من فرضية الدراسة و التي صيغت بأن ادارات معاهد التربية البدنية الرياضية الجزائرية تطبق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في جميع مراحل عملها مما يؤثر ايجابا على رضا المستفيدين الخارجيين ،قام الباحث بتوزيع استمارتين استبيا نيتين على عينتتين عشوائيتين واحدة على 12 أستاذ اداري يعملون بمعاهد التربية البدنية و الرياضية لولايات سوق أهراس، تبسة، عنابة المسيلة و الثانية على 70 مفتش وأستاذ يعملون بالمؤسسات التربوية بهذه الولايات حيث وجدنا أن الاداريين يعملون بجد من أجل تطبيق المبادئ و الأسس التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة و تكوين طلبة وفقا لما يتطلبه سوق العمل وهو ما انعكس ايجابا على رضا المستفيدين الخارجيين.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة - معاهد التربية البدنية و الرياضية-رضاالمستفيدين الخارجيين.

**Résume :**

notre étude se focalise sur la réalité de l'application de la gestion de la qualité totale dans les instituts de l'éducation physique et du sport du point de vue des administrateurs et son impact sur la satisfaction des bénéficiaires externe qui sont les inspecteurs et lesenseignantformateur d'EPS. Notre étude est axée sur les instituts de l'éducation physique et sportive des wilayas de Souk-Ahras, Annaba et Msila. Deux questionnaires ont été distribués, l'un sur les administrateurs et l'autre sur lesinspecteurs et enseignants où nous avons trouvés que les administrateurs sont rigoureux dans l'application des principes de la qualité totale se qui à un impact positif sur les bénéficiaires.

**Mots clés.** La gestion de la qualité totale, instituts de l'éducation physique et la satisfaction des bénéficiaires externes.

## مقدمة و مشكلة البحث :

لقد اتجهت جامعاتنا اليوم الى تبني ادارة الجودة الشاملة في عملياتها الادارية كنتيجة حتمية لتطبيق نظام ل م د الذي فرض عليها تغيير فكرها الاداري ، فالجودة الشاملة عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة وهي واحدة للعملية التعليمية ككل.

(جويجان، 2009، صفحة 77)

وهي في التعليم استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخرج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج " (أحمد، 2003، صفحة 166) .

فإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية عامة و أقسام التربية البدنية خاصة تقوم أساسا على التركيز على المستفيد سواء كان الأستاذ أو الطالب و هو ما يمثل الزبون الداخلي و المؤسسات التربوية و مديريات الشباب و الرياضة ، و الأندية الرياضية و الهيئات الرياضية المختلفة كونها تزودها باليد العاملة كالمعلمين و الأساتذة و الإداريين و المربين و الاستشاريين و المدرسين ، و هذا ما يمثل الزبون الخارجي.

إن كل ما يميز إدارة الجودة الشاملة و التوجهات المعاصرة في المنظومة الجامعية الجزائرية يدفعنا بإلحاح الى طرح التساؤل التالي:

– هل يؤثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في أقسام التربة البدنية و الرياضية بالجامعات الجزائرية على رضا المستفيدين الخارجيين؟

وانطلاقا من هذا التساؤل نطرح العديد من التساؤلات الفرعية:

✓ هل هناك وعي لدى الإداريين بفلسفة الادارة الجودة الشاملة.

✓ هل الخدمات الموفرة تلبى رغبات المستفيدين الخارجيين.

## 2- الفرضيات :

- **الفرضية العامة :** إن ادارات معاهد التربية البدنية الرياضية الجزائرية تطبق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في جميع مراحل عملها مما يؤثر ايجابا على رضا المستفيدين الخارجيين.

## الفرضيات الجزئية :

- هناك اقتناع لدى الاداريين بفلسفة ادارة الجودة الشاملة.
- مستوى الخدمات التي توفرها ادارة الأقسام تلبي رغبات المستفيدين الخارجيين.

## 3-مصطلحات البحث:

- **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة(علي، 2000، صفحة 498).

- **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** يمكن النظر الى ادارة الجودة الشاملة في التعليم على انها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، و هي الأفراد و الأساليب و الأجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية و الأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة التدريس أم ادارة، و أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، و المستفيد من نظام التعليم في مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين. (جوبجان، 2009، صفحة 76)

**التربية البدنية و الرياضية:** عرفها البريطاني بيتر ارنولدعلى أنها ذلك الجزء المتكامل من العملية التربوية لتوافق الجوانب البدنية، العقلية، الاجتماعية، الوجدانية لشخصية الفرد بشكل رئيسي عبر النشاط البدني المباشر.(الخولي، 2001، صفحة 36)

- **المستفيدون و العملاء:** هم المتلقون للمنتج الذي يوفره المورد.(الشافعي، 2006، صفحة 34)

- **جودة الخدمة :** هي إجراءات غير محددة لتحقيق كل متطلبات المستفيد الداخلي و الخارجي للمؤسسة الرياضية و النشاط الرياضي ، فالمستفيد يمثل النقطة المرجعية الأولى وهو من يقيم جودة الخدمة .(الشافعي، 2006، صفحة 69)

#### 4. اجراءاتالبحت:

**4-1منهج البحث:** استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي باستخدام المسح و التحليل كأحد أنماطه لمناسبة ذلك لتحقيق أهداف البحث.

**4-2مجتمع البحث:** مجتمع بحثنا يتمثل في الأساتذة العاملين بأقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية بجامعات سوق أهراس، عنابة، تبسة و المسيلة و عددهم 16 أستاذ اداري و مفتشي و الأساتذة المكونين بالمؤسسات التربوية بهذه الولايات.

**4-2 عينة البحث:** لما كانت دراستنا تنقسم إلى شقين فانه لدينا عينتين للبحث، عينة الإداريين و عينة المفتشين و الأساتذة المكونين بالمؤسسات التربوية ، اختيرتا بطريقة عشوائية.

**العينة الأولى:** و تتكون من 12 أستاذ إداري من إداريي معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة.

**العينة الثانية:**و تتكون من 70 مفتش وأستاذ مكون من مختلف الأطوار التعليمية لولايات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة.

**5-متغيرات البحث:** انطلاقا من إشكالية البحث و استنادا إلى فرضياته تبين لنا أن هناك متغير مستقل واحد ، و متغير تابع.

**5-1 المتغير المستقل:** وهو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم أخرى، ذات صلة به، و التأثير عليها، و تعتبر السبب الافتراضي للمتغيرات التابعة. و المتغير المستقل في بحثنا هذا هو : إدارة الجودة الشاملة.

**5-2 المتغير التابع:** وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول و تأثير قيم أخرى. و في هذه الدراسة هو : - رضا المستفيدين الخارجيين.

## **6- مجالات البحث :**

**6-1- المجال البشري:** اداري معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة و مفتشين وأستاذة مكوّنين من مختلف الأطوار التعليمية بهذه الولايات.

**6-2- المجال الزمني:** من بداية أكتوبر 2015 الى غاية نهاية نوفمبر 2015.

**6-3- المجال المكاني:** معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية بجامعات سوق أهراس، تبسة، عنابة، المسيلة و المؤسسات التربوية لهاته الولايات.

## **7- أدوات البحث:**

**أ-** تحليل الوثائق وجمع البيانات و المواد العلمية من الكتب و مختلف المراجع.

**ب-** استمارتين استبيانيتين الأولى خاصة بإداريي معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية ، و الاستمارة الثانية موجهة لمفتشي وأستاذة مكوّنين من مختلف الأطوار التعليمية بهذه الولايات.

**ج-** المعالجة الإحصائية للاستمارات.

## **8- الأسس العلمية لأداة البحث:**

**8-1 صدق الاستمارة الاستبيان:**

**- صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان على سبعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، و ذلك للنظر في مدى ملائمة المقياس لما وضع لقياسه، و قد اتفق المحكمون بنسبة تفوق 90% مع عمل بعض التعديلات البسيطة على المقياس.

## -الصدق البنائي للاستمارات:

قمنا بحساب معاملات الارتباط بين معد لكل مجال من مجالات كل استمارة مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) ، و النتائج موضحة في الجداول التالية:

## أ-الاستبيان الموجه للإداريين:

جدول رقم 01: معاملات الارتباط بين معد لكل مجال من مجالات الاستبيان الأول الموجه للأساتذة الإداريين مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات.

| الرقم | المجال                     | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------------------|----------------|---------------|
| 1     | القيادة                    | 0,89           | 0,05          |
| 2     | التخطيط الاستراتيجي للجودة | 0.87           | 0,05          |
| 3     | ثقافة الجودة الادارية      | 0,87           | 0,05          |
| 4     | ادارة الموارد البشرية      | 0,95           | 0,05          |
| 5     | التدريب                    | 0.82           | 0,05          |
| 6     | نظام الحوافز و المكافآت    | 0.79           | 0,05          |
| 7     | المشاركة في اتخاذ القرارات | 0,92           | 0,05          |
| 8     | التقييم                    | 0.93           | 0,05          |
| 9     | نظم المعلومات الادارية     | 0,90           | 0,05          |

|    |                        |      |      |
|----|------------------------|------|------|
| 10 | الرقابة و توكيد الجودة | 0,88 | 0,05 |
| 11 | رضا المستفيد           | 0,91 | 0,05 |

ب- الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية:

جدول رقم 02: معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية مع المعدل الكلي لجميع عبارات المجالات.

| الرقم | المجال                                             | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1     | الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد<br>/القسم | 0.90           | 0.05          |
| 2     | الرضا عن الطلبة المتخرجين                          | 0.79           | 0,05          |

8-2 الثبات: تم قياس ثبات اداة الدراسة بطريقتين هما:

أ- اعادة توزيع الاستمارة على نفس العينة: قام الباحث بتوزيع الاستمارات الاستبائية على عينتين متكونة من 06 اداريين و 10 أستاذة و بعد أسبوعين قام بإعادة توزيع الاستمارة على نفس العينتين و كان معامل الارتباط بين النتائج كمايلي:

-الاستمارة الأولى الموجهة للإداريين: معامل الارتباط 0,91 وهو ارتباط قوي يدل على ثبات الاداة.

-الاستمارة الثانية الموجهة للمفتشين و الأساتذة: معامل الارتباط 0,94 وهو ارتباط قوي يدل على ثبات الاداة.

ب- طريقة ألفا كرونباخ: حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ من خلال البرنامج الإحصائي SPSS تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الاستمارات الاستبائية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والجداول التالية توضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيانات، والاستبيان ككل.

أ- الاستبيان الموجهة للأساتذة الاداريين:

جدول رقم 03 يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للأساتذة الاداريين، والاستبيان ككل:

| الرقم | المجال                     | عدد العبارات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) |
|-------|----------------------------|--------------|-----------------------------|
| 1     | القيادة                    | 7            | 0.825                       |
| 2     | التخطيط الاستراتيجي للجودة | 7            | 0.930                       |
| 3     | ثقافة الجودة الادارية      | 6            | 0.732                       |
| 4     | ادارة الموارد البشرية      | 4            | 0.850                       |
| 5     | التدريب                    | 6            | 0.928                       |
| 6     | نظام الحوافز و المكافآت    | 5            | 0.978                       |
| 7     | المشاركة في اتخاذ القرارات | 5            | 0.864                       |
| 8     | التقييم                    | 7            | 0.844                       |
| 9     | نظم المعلومات الادارية     | 10           | 0.906                       |

|       |    |                        |    |
|-------|----|------------------------|----|
| 0.819 | 7  | الرقابة و تأكيد الجودة | 10 |
| 0.599 | 7  | رضا المستفيد           | 11 |
| 0.972 | 71 | الاستمارة ككل          |    |

ب-الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية:

جدول رقم 4 يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية،والاستبيان ككل:

| الرقم | المجال                                          | عدد العبارات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) |
|-------|-------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|
| 1     | الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد /القسم | 5            | .8930                       |
| 2     | الرضا عن الطلبة المتخرجين                       | 8            | .9320                       |
|       | الاستمارة ككل                                   | 13           | 0.837                       |

9- الدراسة الاحصائية: قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-حساب معامل ارتباط بيرسون. - الوسط الحسابي - الوزن النسبي - معامل ألفا كرونباخ للثبات كما استعملنا

البرنامج الاحصائي SPSS.

لتحديد المحك الذي اعتمدناه في دراستنا قمنا بتحديد كماله:

- حساب المدى بين درجات المقياس:  $4=1-5$

- تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس لحساب طول الخلية:  $0.80=5/4$

- إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي 01 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا أصبح طول

الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 05: المحك المعتمد في الدراسة

| الاشارة | درجة التوافر | الوزن النسبي المقابل له | طول الخلية        |
|---------|--------------|-------------------------|-------------------|
| سالية   | قليلة جدا    | من 20-36                | من 1-1.80         |
|         | قليلة        | أكبر من 36-52           | أكبر من 1.80-60.2 |
| محايدة  | متوسطة       | أكبر من 52-68           | أكبر من 2.60-40.3 |
| موجبة   | كبيرة        | أكبر من 68-84           | أكبر من 3.40-20.4 |
|         | كبيرة جدا    | أكبر من 84-100          | أكبر من 4.20-5    |

10- تحليل و مناقشة النتائج:

❖ أولا : عرض و تحليل النتائج الخاصة بالاستمارة الأولى الموجهة للإدارة:

الفرضية الجزئية الأولى: - هناك اقتناع لدى الإداريين بفلسفة ادارة الجودة الشاملة.

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث الأوساط الحسابية و الأوزان النسبية و مستوى الدلالة

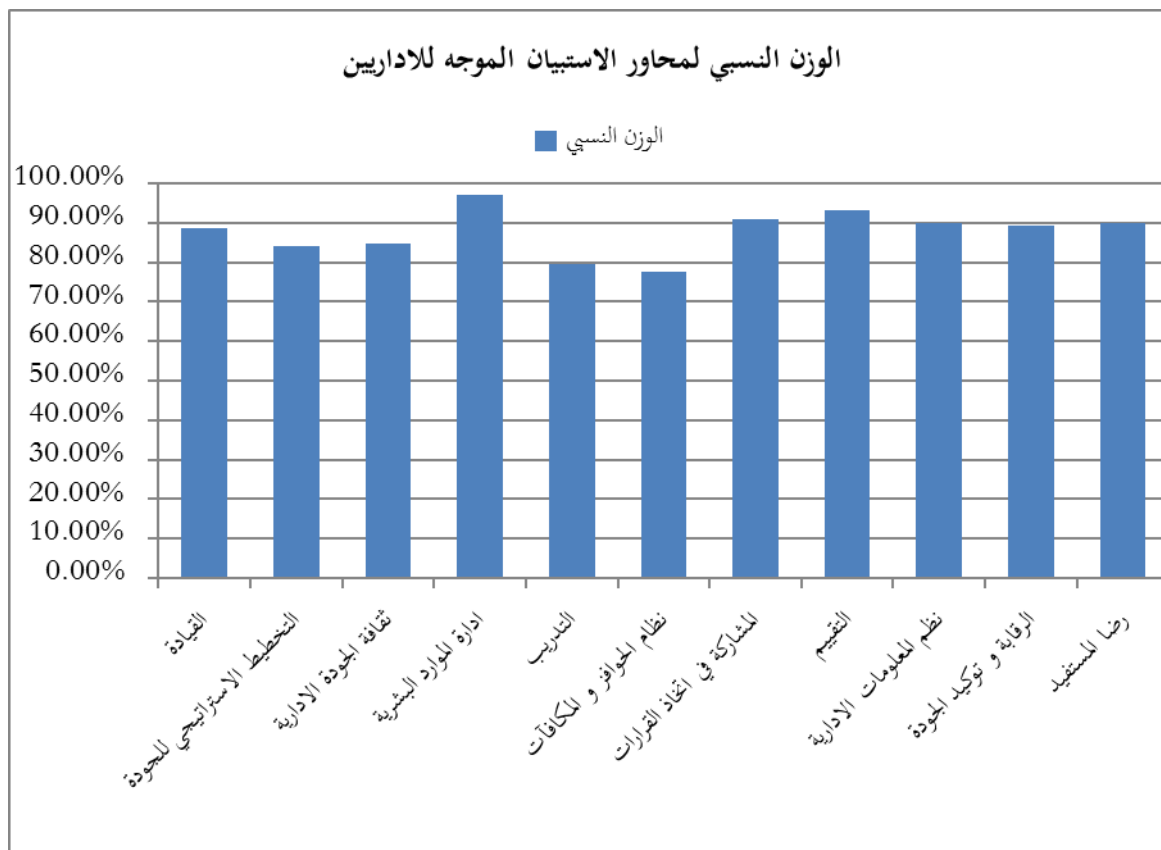
و الجدول رقم 06 يوضح ذلك.

جدول رقم 06 يوضح نتائج الاستمارة الأولى الموجهة للإدارة:

| المجال | المحتوى                    | عدد الإشارات الموجبة | عدد الاشارات | عدد الاشارات | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | الترتيب | درجة التوافر |
|--------|----------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------|--------------|
| الأول  | القيادة                    | 345                  | 21           | 07           | 4.4           | 88.80        | 0.00          | 06      | كبيرة جدا    |
|        |                            |                      |              |              | 4             | %            | 0             |         |              |
| الثاني | التخطيط الاستراتيجي للجودة | 309                  | 30           | 14           | 4.2           | 84.04        | 0.00          | 09      | كبيرة جدا    |
|        |                            |                      |              |              | 0             | %            | 0             |         |              |
| الثالث | ثقافة الجودة الادارية      | 274                  | 21           | 10           | 4.2           | 84.72        | 0.00          | 08      | كبيرة جدا    |
|        |                            |                      |              |              | 3             | %            | 0             |         |              |
| الرابع | ادارة الموارد البشرية      | 230                  | 03           | 00           | 4.8           | 97.08        | 0.00          | 01      | كبيرة جد     |
|        |                            |                      |              |              | 5             | %            | 0             |         |              |
| الخامس | التدريب                    | 244                  | 27           | 16           | 3.9           | 79.72        | 0.00          | 10      | كبيرة        |
|        |                            |                      |              |              | 8             | %            | 0             |         |              |
| السادس | نظام الحوافز و المكافآت    | 175                  | 27           | 31           | 3.8           | 77.66        | 0.00          | 11      | كبيرة        |
|        |                            |                      |              |              | 8             | %            | 0             |         |              |
| السابع | المشاركة في اتخاذ القرارات | 254                  | 19           | 00           | 4.5           | 91.00        | 0.00          | 03      | كبيرة جدا    |
|        |                            |                      |              |              | 5             | %            | 0             |         |              |
| الثامن | التقييم                    | 383                  | 09           | 00           | 4.6           | 93.33        | 0.00          | 02      | كبيرة جدا    |
|        |                            |                      |              |              | 6             | %            | 0             |         |              |

|            |                        |     |    |    |     |       |      |    |           |
|------------|------------------------|-----|----|----|-----|-------|------|----|-----------|
| التاسع     | نظم المعلومات الادارية | 513 | 27 | 00 | 4.5 | 90.00 | 0.00 | 04 | كبيرة جدا |
| العاشر     | الرقابة و توكيد الجودة | 344 | 27 | 04 | 4.4 | 89.28 | 0.00 | 07 | كبيرة جدا |
| الحادي عشر | رضا المستفيد           | 361 | 12 | 05 | 4.5 | 90.00 | 0.00 | 04 | كبيرة جدا |
|            | جميع المجالات          | 259 | 18 | 07 | 4.3 | 87.72 | 0.05 | -  | كبيرة جدا |

### شكل رقم 01: يوضح نتائج الاستمارة الأولى الموجهة للإدارة:



يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 06 أن المتوسط الكلي لتوافر ادارة الجودة الشاملة داخل معاهد التربية البدنية المدروسة كبيرة جدا و الذي بلغ 4.38 و بوزن نسبي بلغ 87.72%. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.88 و 4.85 و بأوزان نسبية بين 77.66% و 97.08%. بدرجات توافر كبيرة جدا و كبيرة، فقط .

- بالرجوع الى النتائج الموضحة في الجدول 06 و الشكل رقم 01 نجد ان:

- مجال ادارة الموارد البشرية احتل المرتبة الأولى في التوافر وهذا بمتوسط حسابي : 85.4 ووزن نسبي بلغ 97.08 % و تعزى هذه النتيجة الى أن ادارة معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية المدروسة تول اهمية كبيرة لمجال ادارة الموارد البشرية و التي تعد عمود العملية التعليمية التربوية على مستوى جامعاتنا .

- وجاء مجال التقييم ثاني و بمتوسط حساب بلغ التقييم 4.66 و وزن نسبي بلغ 93.33%، وهذا يبين أن ادارة المعاهد تولى أهمية كبيرة لتقييم المجهودات المبذولة من قبل العاملين و التي من خلالها تحدد النهج الذي تسلكه الادارة مع موظفيها و لتثمينها.

- أما المجال السابع: المشاركة في اتخاذ القرارات فقد احتل المرتبة الثالثة من حيث اجابات افراد العينة وهذا بمتوسط حسابي 4.55 و وزن نسبي قدره 91.00% بدرجة توافر كبيرة جدا، فإدارة المعاهد تعمل على اشراك جميع العاملين بها في اتخاذ القرارات المتعلقة بها كل في مجال اختصاصه وهذا النهج يعمل عادة على التقليل من اتخاذ القرارات الخاطئة الغير مدروسة و الغير هادفة، و بالتالي زيادة كفاءة الادارة و المعهد بصفة عامة.

- فيما نجد أن المجالين التاسع (نظم المعلومات الادارية) و الحادي عشر (رضا المستفيد) احتالا الرتبة الرابعة في اجابات الاداريين بمتوسط حساب قدره 4.5 و وزن نسبي قدره 90.00% بدرجة توافر كبيرة جدا أيضا، وهذا يدل على أن ادارات المعاهد يتبعون أحدث النظم الادارية معتمدين على شبكات متطورة تربط بين جميع اجزاء الادارات و عامله موفرة بذلك أفضل الخدمات و مختزلة أوقات العمليات الادارية وبجودة عالية مع تقليل هامش الخطأ ( جودة الخدمات الادارية)، كذلك و بالرجوع الى اهم أهداف ادارة الجودة الشاملة و المتعلق بتحقيق رضا المستفيدين نجد أن ادارات المعاهد تولي أهمية كبيرة لهذا المجال و الذي على أساسه يقاس نجاح أي مؤسسة تقدم خدمات للغير.

-أما المجال العاشر المتعلق ب الرقابة و توكيد الجودة وبوسط حسابي قدر ب 4.46 و وزن نسبي 89.28% بدرجة توافر كبيرة جدا تعكس الاهتمام الكبير الذي توليه ادارة معاهد التربية البدنية و الرياضية برقابة العمليات الادارية و آليات الجودة في جميع مراحل عملها و في مختلف المستويات.

-احتل المجال الأول المتعلق بالقيادة المرتبة السابعة بوسط حسابي بلغ 4.44 و وزن نسبي 88.80% بدرجة توافر كبيرة جدا و يرجع ذلك الى حرص الادارة على تشجيع العمل الجماعي و تشجيع التعاون بين القيادة الادارية و العاملين.

-فيما نجد أن مجال ثقافة الجودة الادارية جاء ثامنا بوسط حسابي 4.23 و وزن نسبي 84.72% بدرجة توافر كبيرة جدا أيضا يبين أن ثقافة الجودة الادارية راسخة عند الاداريين محل الدراسة و هو ما يفسر التزامه بالعمل بمبادئها و مجالاتها، حسب ما وقفنا عليه سابقا في دراستنا.

-وجاء مجال التخطيط الاستراتيجي في المرتبة التاسعة بوسط حسابي 4.20 و وزن نسبي 84.04% بدرجة توافر كبيرة جدا يرجع الى انتهاج ادارة المعاهد و القسم الى التخطيط الاستراتيجي في خطط عملهم مؤكدة وجود رؤية واضحة لديهم مستغلة خبرات العاملين بها.

-فيما جاء مجال تدريب العاملين في المرتبة العاشرة بوسط حسابي 3.98 و وزن نسبي 79.72% بدرجة توافر كبيرة، حيث نجد أن ادارة المعاهد تبرمج دورات تدريبية (ندوات محاضرات تريضات علمية قصيرة و طويلة المدى بالداخل و الخارج و هذا من أجل التحسين المستمر و تطوير كفاءات العاملين بها و صقل المهارات و تجديد وزيادة الخبرات لديهم.

-أما نظام الحوافز و المكافآت فجاء في المرتبة الحادية عشر بوسط حسابي 3.88 و وزن نسبي 77.66% هذا يرجع الى اعتماد ادارات المعاهد على نظام تحفيزي للعاملين و ان لم يرتقي لطموحات بعض العاملين بها نظرا للقوانين التي تحدد بعض الترقيات و تربطها بمدة قانونية، لكن لا تحمل أيضا الانجاز الشخصي للعاملين و بالتالي مكافئتهم على ما انجزوه.

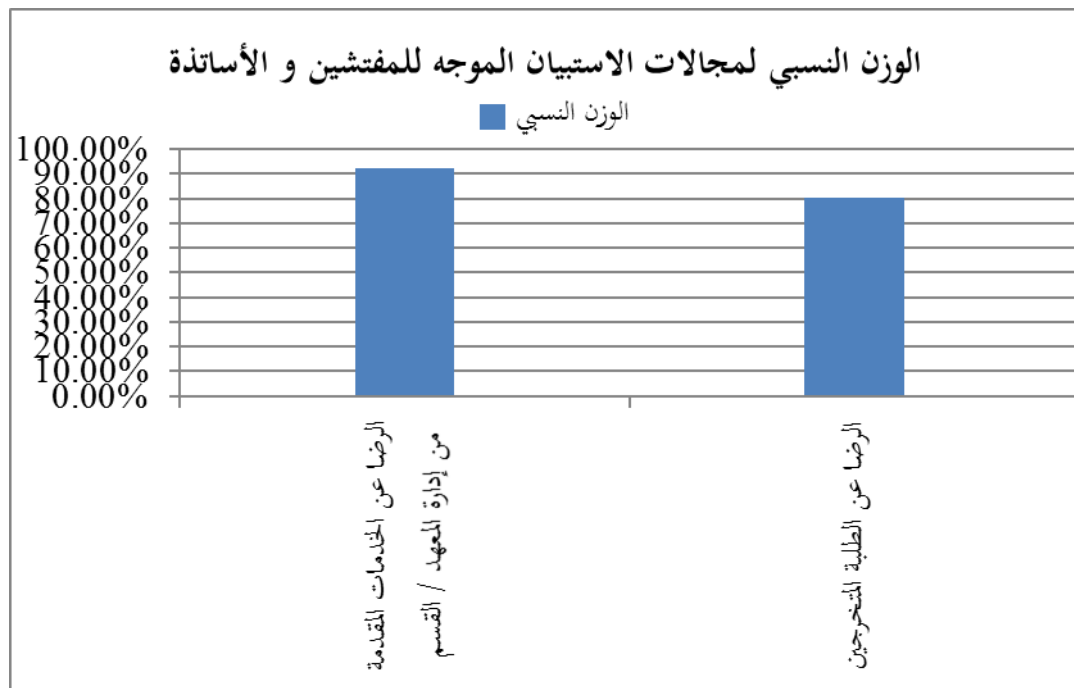
الفرضية الجزئية الثانية: هناك رضا من قبل المستفيدين الخارجيين حول الخدمات المقدمة من طرف الادارة:

جدول رقم 7 يوضح نتائج الاستمارة الاستبيان الموجهة للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية

و الرياضية:

| الرقم  | المجال                                           | عدد الإشارات الموجبة | عدد الإشارات المحايدة | عدد الإشارات السالبة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | الترتيب | درجة الرضا |
|--------|--------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------|------------|
| الأول  | الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم | 1541                 | 51                    | 24                   | 4.61          | 92.34 %      | 0.05          | 1       | كبير جداً  |
| الثاني | الرضا عن الطلبة المتخرجين                        | 1948                 | 103                   | 194                  | 4.00          | 80.17 %      | 0.05          | 2       | كبير جداً  |
|        | جميع المجالات                                    | 3489                 | 154                   | 218                  | 4.24          | 84.85 %      | 0.05          | -       | كبير جداً  |

شكل رقم 2 يوضح نتائج الاستبيان الموجه للمفتشين و الأساتذة المكونين لمادة التربية البدنية و الرياضية:



يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 7 و الشكل رقم 2 أن المتوسط الكلي لمحاور الاستبيان الموجه للطلبة قدر ب 4.24 ووزن نسبي 84.85% و بدرجة رضا كبيرة جدا عاكسا بذلك رضا المستفيدين الخارجيين الكبير على مستوى الخدمات المقدمة و الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية حيث جاء محور الرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة المعهد / القسم أولا بوسط حسابي 4.61 ووزن نسبي 92.34% و بدرجة رضا كبيرة جدا فإدارة المعاهد تعمل جاهدا لتحقيق رضا المستفيدين الخارجيين من خدماتها، كما أن التوجهات الحديثة لقطاع التعليم العالي تفرض تقوية و تنمية الشراكة المتبادلة بين القطاعين، كذلك تطوير أساليب الخدمات بإدراج وسائل تكنولوجية حديثة مقللة بذلك زمن الخدمة، في حين جاء محور الرضا عن الطلبة المتخرجين ثانيا بوسط حسابي 4.00 ووزن نسبي 80.17% و بدرجة رضا كبيرة، فالطالب هو السلعة الموجهة نحو سوق العمل و تتجلى جودة التعليم فيه.

## 11-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الجزئية الأولى:- هناك اقتناع لدى الاداريين بفلسفة ادارة الجودة الشاملة.

من خلال نتائج الاستمارة الاستبيان الأولى الموجهة للإداريين توصلنا الى أن أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية المدروسة تطبق مبادئ ادارة الجودة بمتوسط كليبلغ 4.38 ودرجة توافر كبيرة جدا و بوزن نسبي بلغ 87.72%.

وهذا يدل على أن أفراد عينة الاداريين المدروسة مقتنعة بفلسفة ادارة الجودة الشاملة و تقوم بتطبيق مبادئها في جميع مراحل عملها. حيث زاد مؤخرا الاهتمام من قبل المؤسسات الجامعية الجزائرية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الادارية و التعليمية و التربوية، وهذا بخلاف خلايا لمتابعة الجودة في جميع المعاهد و الكليات، و زيادة توعية العاملين بذات المؤسسات بأهميتها. وهو ما يتفق مع دراسة أمال محمود عبد الحميد تحت عنوان واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية قسم أصول التربية - الإدارة التربوية - 2008 م، و لا تتفق مع دراسة محمد فرج عبد الحليم -يوسف عبد عطية بحر بعنوان مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة(عطية، 2009، الصفحات 283-315) .

-أيضاً التوجه الذي تسلكه جامعاتنا اليوم بتطبيق النظام الجديد (ليسانس ماستر-دكتوراه) و الذي يرتبط أساساً بالتكوين على حسب حاجات سوق العمل الخارجية وهو الزبون الخارجي لها و الذي تمده الجامعات باليد العاملة المؤهلة ذات الكفاءات العالية و المعايير العالمية. وهذا ما يتفق مع نموذج ادارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا المطبق فيمقاطعة ولز بإنجلترا(جويحان، 2009، الصفحات 91-92)

-أيضاً و بالرجوع الى الدراسات السابقة في ذات المجال وجد الباحثون ان الاهتمام باليد العاملة الموجودة على مستوى الادارات (أساتذة اداريين عمال...) و تلبية حاجياتهم و طموحاتهم المهنية و التحفيزية و اشراكهم في جميع العمليات المتعلقة بهم و التدريب المستمر لهم تزيد من كفاءات هؤلاء العمال و بالتالي الرفع من جودة المنتج و الذي هو هنا الطالب. يقول خيضر كاضم محمود (تعتبر ادارة الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط و تفعيل

ادارة الجودة الشاملة، اذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزهم من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام و العناية اللازمة بالأفراد بدءا من عملية الاختيار و التعيين و تقييم الأداء و برامج التدريب و التطوير و أساليب التحفيز و السعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل و المشاركة و التعاون و اظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء). (محمود، 2009، صفحة 99)

-ان توفير الظروف الملائمة للأساتذة العاملين بذات المعاهد من طرف ادارتهم و توفير الوسائل و الأدوات المناسبة، و اسناد لهم المقاييس التي تتلاءم مع تخصصاتهم و رغباتهم تزيد من الكفاءة التدريسية لهم و بالتالي يستفيد طلبتنا بشكل مباشر منهم أحسن استفادة. اذ يقول عبد الستار علي (تعتبر المدخلات الأساس في تحسين جودة التعليم حيث أم المدرسين الكفوئين المهرة و الصفوف المتكاملة من حيث تقنيات التعليم و مستلزماته بالإضافة الى الطلبة الذين يملكون الدافعية الذاتية و الرغبة العالية في الدراسة، كل هذه الأمور تقدم مساهمة كبيرة تلعب دورا بارزا في بناء العملية التعليمية) (الستار، 2010، صفحة 290)

-من خلال ما سبق توصلنا الى اثبات صحة الفرضية الجزئية الأولى.

**الفرضية الجزئية الثانية: هناك رضا من قبل المستفيدين الخارجيين حول الخدمات المقدمة من طرف الادارة.**

جاء المتوسط الكلي لمخاور الاستبيان الموجه للطلبة قدر ب 4.24 ووزن نسبي 84.85% و بدرجة رضا كبيرة جدا من خلال النتائج الموضحة في الجداول من 37 الى 39 و الأشكال من 37 الى 39 عاكسا بذلك رضا المستفيدين الخارجيين الكبير على مستوى الخدمات المقدمة و الطلبة المتخرجين من معاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية.

اذ أن الهدف الأساسي من تطبيق ادارة الجودة الشاملة هو توفير منتج يحقق رضا الزبون، و المنتج في معاهدنا هو الطالب الموجه لسوق العمل، حيث وجدنا ان المستوى المعرفي الذي يتمتع به طلبتنا جيد مع تسجيل نقص في المجال التطبيقي و الذي مع اكتساب الخبرة يتحسن، كما تعمل ادارة المعاهد على اشراك مفتشي التربية و الاساتذة ذوي الخبرة كأساتذة مشاركين و متعاقدين ليساهموا في صقل معارفهم التطبيقية.

أن تحقيق الارتباط العضوي الفعال بين هيكل التعليم الجامعي من جهة وهيكل العمالة واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى يمكن أن يتم بعدة طرق منها إعادة صياغة مناهج التعليم الجامعي شكلاً ومضموناً بما يكفل الارتباط بمشاكل البيئة والمجتمع المحيط بها وضرورة تحقيق الارتباط العضوي بين هيكل التعليم الجامعي من جهة وهيكل العمالة من جهة أخرى . وهذا يتطلب حصراً دقيقاً لاحتياجات سوق العمل. (الراشدي، 2009، صفحة 245)

هذه النتائج جاءت غير موافقة لدراسة (أحمد عبد الله الراشدي 2009) التي توصلت الى ان الجامعات اليمنية المدروسة لا يتم على مستواها إعداد وتأهيل الخريجين في الجامعات اليمنية بالقدر الكافي أيانها كقصور في تأهيل خريجي الجامعات وفق متطلبات سوق العمل.

وهو ما يحقق لنا صحة الفرضية الجزئية الثانية

**- الفرضية العامة :** إن ادارات معاهد التربية البدنية الرياضية الجزائرية تطبق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في جميع مراحل عملها مما يؤثر ايجابا على رضا المستفيدين الخارجيين.

من خلال مناقشة الفرضيتين الجزئيتين توصلنا الى أن تبني ادارات أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية لفلسفة الجودة الشاملة في جميع عملياتها ينعكس ايجابا على رضا المستفيدين الخارجيين من الخدمات الموجهة اليهم و هو ما يعود ايجابا على العملية التربوية بصفة عامة. وهو ما يحقق لنا صحة الفرضية العامة.

## 12- خلاصة عامة:

من خلال دراستنا هذه التي هدفت الى معرفة مدى تطبيق أقسام و معاهد التربية البدنية و الرياضية بالشرق و التي استعمل فيها الباحث استمارتين استبيانيتين واحدة موجهة للأساتذة الاداريين و الثانية موجهة للأساتذة العاملين بذات المعاهد توصلنا الى أن العاملين في ادارات الأقسام و المعاهد بجامعاتنا يطبقون مبادئ ادارة الجودة الشاملة ( بدرجة كبيرة جدا) في جميع عملياتها سواء المتعلقة بأدائها الاداري أو المتعلقة بخدماتها الموجهة الى العاملين بها و المستفيدين في مجال الموارد البشرية و التدريب، كذلك نظام الحوافز و المكافآت و عمليات اعداد البرامج و تقييم الأداء ينعكس ايجابا على رضا المستفيدين الداخليين (درجة الرضا كانت كبيرة جدا) و الذين هم في دراستنا هذه

الأساتذة و الذي بدوره ينعكس ايجابا على أدائهم المهني و التعليمي و الذي يحسن المنتج ( الطلبة) الموجه للمستفيدين الخارجيين والذي يلزمه أن يكون مهياً علمياً و أكاديمياً لأداء وظيفته المستقبلية كمدرّب و أستاذ و مربّي...، وهو ما يحتم علينا اعطاء أهمية كبيرة لإدارة الجودة الشاملة في معاهدنا و كلياتنا.

### 13- التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلنا لها في البحث يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة انشاء على مستوى المعاهد خلية خاصة تسمى بخلية الجودة .
- ضرورة تفعيل هذه الخلية و اعطائها دوراً أكبر للمساهمة في تطوير العملية التعليمية ليعود ايجاباً على السلعة المنتجة الموجهة الى سوق العمل و الذي يتمثل في الطالب.
- مراقبة و إثراء البرامج و المناهج المقدمة للطلبة باشتراك مفتشي التربية و التعليم.
- مراقبة التربصات الميدانية للطلبة و مناقشتها.

## قائمة المراجع:

## أولاً: قائمة الكتب:

1. أمين أنور الخولي. (2001). أصول التربية البدنية والرياضية، مدخل التاريخ والفلسفة (الإصدار 3). مصر: دار الفكر العربي.
2. BIBLIOGRAPHY \ 5121 أحمد ابراهيم أحمد. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية (الإصدار 1). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
3. حسن أحمد الشافعي. (2006). معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي (الإصدار 1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
4. خيضر كاظم محمود. (2009). ادارة الجودة الشاملة (الإصدار 4). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
5. سوسن شاکر مجيد -محمود عواد الزيادات. (2008). ادارة الجودة الشاملة -تطبيقات في الصناعة و التعليم- (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
6. عبد الستار محمد علي. (2000). ادارة الانتاج والعمليات (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
7. علي عبد الستار. (2010). تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
8. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان. (2009). ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

## ثانياً: قائمة المجلات و المذكرات:

9. أمال محمود عبد الحميد. رسالة الماجستير في أصول التربية قسم أصول التربية - الإدارة التربوية . واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. فلسطين.

10. محمد فرج عبد الحليم. يوسف عبد عطية. (يناير, 2009). مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة. المجلة الاسلامية -سلسلة الدراسات الانسانية، الصفحات 283-315.
11. أحمد عبد الله الراشدي.(2009) استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية.مجلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر.