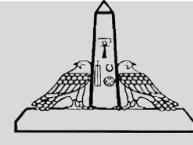


كلية الآداب

حوليات آداب عين شمس المجلد ٤٨ ( عدد يوليو – سبتمبر ٢٠٢٠ )

<http://www.aafu.journals.ekb.eg>

(دورية علمية محكمة)



جامعة عين شمس

## برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي لعمداء الكليات جامعة بغداد وفق معياري الايزو ٩٠٠١،

بلسم احمد علي السامرائي\*

الأستاذ المساعد الدكتورة - جامعة بغداد كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية- قسم العلوم التربوية والنفسية

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على التفوق التنظيمي وفق معايير الايزو لعمداء الكليات الحكومية في جامعة محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم وكذلك بناء برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي لعمداء الكليات جامعات محافظة بغداد الحكومية، ولهذا يتحدد البحث بمعاوني عمداء كليات الجامعات الستة في محافظة بغداد ويتكون مجتمع البحث من معاوني العمداء وعددهم (٢٠٥) وكانت العينة (١٨٠) وبنسبة ٨٨% وقد تميزت العينة بالأسلوب العشوائي، واستخدمت الباحثة الاستبانة للوصول إلى نتائج البحث اما الوسائل الإحصائية المستخدمة فكانت الوسط الحسابي ومعادلة الانحراف المعياري والاختيار الثاني لعينتين مستقلتين والاختيار الثاني لعينة واحدة وتوصلت النتائج إلى ان واقع التفوق التنظيمي لدى العمداء كان بدرجة متوسطة ولهذا فهم يحتاجون إلى تدريب ولذلك تم إعداد برنامج تدريبي مقترح لتدريب العمداء، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الأول: التعرف بالبحث

### مشكلة البحث:

تتطلب العملية التعليمية رؤية جديدة وواعية للإدارة التعليمية تتميز بمهارات المرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة والقدرة على تحليل العلاقات وادراكها، وهذه المهارات تفرض على القيادات التعليمية استيعاب المعطيات العلمية الحديثة وما ينتج عنها من تغييرات في المستويات الإدارية كافة (اخوار شيدة، ٢٠١٥، ٤٧).

تعتبر التفوق التنظيمي من الموضوعات الغامضة في مجال البحث اذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما ان التفوق التنظيمي هو امر هام في حياة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص لهذا فقد ذكر الربيعي (٢٠١٤) ان للتفوق التنظيمي تأثيرا كبيرا على أداء المؤسسة يفوق التأثير الذي يحدثه الدور الرسمي كونه ينطوي على التجديد والابتكار والمرونة والتي تعد سمات أساسية لعصر التغيرات والتطور (الربيعي، ٢٠١٤، ٢). وفعلا فقد أشار المؤتمر العلمي التاسع الذي اقامته وزارة التعليم العالي (٥- ٢٠١٤/٥/٦) في كلية التربية- جامعة كربلاء، والذي عقد تحت شعار (التفوق التنظيمي للكليات التربوية في ظل المنافسة العالمية) والذي أشار إلى ضرورة ان تسعى كل كلية ان تحقق التفوق التنظيمي من اجل تذليل الصعاب البيروقراطية لتحقيق المنافسة العالمية وذلك لغرض رفع واقع البلد علميا واقتصاديا (المؤتمر العلمي التاسع للتعليم العالي، ٢٠١٤: ١).

ان الواقع الذي تعيشه المؤسسات التعليمية قد افرز عدة مؤشرات تستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو اليه تلك المؤسسات، حيث أصبح وبشكل جلي ما تحقق من تحولات في الأداء بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية، والتي تكسب المؤسسات ميزة تنافسية قد تكون غير ملموسة من قبل الآخرين والمتمثلة بالموارد البشري والذي أصبح عاملا حاسما بالنسبة لكل المجتمعات، وعطفا على هذا الكلام فقد أشارت لجنة استراتيجية التعليم العالي في العراق إلى ان المنظومة الإدارية لها تعاني من عدم تفهم القيادات الإدارية لفائدة التفوق التنظيمي والذي يسبب ومن ثم عند إهماله صعوبة سير العملية الإدارية في المؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى بطء في كافة العمليات الإدارية مما يجعل المؤسسة التعليمية مؤسسة متخلفة بعيدة كل البعد عن التطور العلمي وبالتالي البعد عن مواكبة التقدم العالمي والابتعاد عن المنافسة، إذ تؤدي إلى الابتعاد عن تحقيق جذب وكذلك الابتعاد عن الفائدة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٢، ٢١).

وهذا ان دل على شيء فانما يدل على ضرورة الاستمرار في البحث عن السبل في رفع مستوى الطموح في تحقيق التفوق التنظيمي لدى القيادات الإدارية الجامعية. من هنا ظهرت الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية الجامعية على كيفية تحقيق التفوق التنظيمي لان ذلك يعد جزء من عملية التنمية التي تقع على عاتقها خلق أجهزة إدارية صالحة، فتدريب عمداء الكليات وتحسين قدراتهم ومعارفهم وسلوكهم الإداري امرا مهما للنهوض بالواقع العلمي، اذ ان فلسفة التدريب لا تعتمد فقط على الأفراد الكفؤين الذين يتمتعون بالقدرات الإدارية والاستيعاب العالي، وانما عن طريق اكتساب الخبرات الفنية والمعرفية من الدورات التدريبية والبرامج المعدة اعدادا جيدا، من هنا تبلورت المشكلة البحث والتي تسعى إلى بناء برنامج تدريبي للتفوق التنظيمي.

**أهمية البحث:**

تحظى الإدارة باهتمام العلم والعلماء منذ القدم وحتى الوقت الحاضر فهي الركيزة التي تقوم من خلالها المجمعات على مر العصور، وان الاهتمام بالإدارة يعكس الاهتمام بتنظيم الفرد في المجتمع الحديث، فتنشئته وتعليمه وتربيته وترفيهه وصحته وعمله وسكنه انما يتوقف على الإدارة الناجحة.

تعد الجامعات من المؤسسات التعليمية المهمة التي لها الاثر الايجابي في تطور أي مجتمع وتقدمه وذلك من خلال صناعة الإنسان وإنتاج معرفته ورقيه وتحفيزه واعداده لمواجهة معترك الحياة، فالجامعة من المؤسسات الهادفة التي ترمي إلى التكوين التنظيمي للأفراد تكويناً عالياً من خلال إنتاج المعرفة والاحتفاظ بها وتوصيلها وتطبيقها ونشر ثقافة السلم ودعم القيم الروحية (حسين، ٢٠٠٨: ٣٤٠) ونكمن أهمية الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية وتربوية مسؤولة عن تنظيم الخطوط المتعلقة بالتعليم العالي وتحقيق أهدافه المرسومة والذي يستلزم بالضرورة وجود إدارة جامعية قادرة على توجيه وتنظيم العملية التعليمية وإدارتها باستمرار في ضوء طبيعة العصر (الربيعي، ٢٠٠٧، ٥).

ان الكلية يقع على عاتقها مسؤوليات وواجبات جسام ومتنوعة كون الفئة العمرية التي يلتحق بها قد انتهت التعليم الأساس وان طاقات الطلبة قد وصلت إلى حد التفتح والنضج وتحتاج إلى عمل مضمن شامل وواسع من جل صقل هذه الطاقات فهي تتحمل مسؤوليات مهمة بسبب ضخامة العمل في الكليات، وان هذه المؤسسات كي تتمكن من النهوض بهذه المسؤوليات فانها تلقي ثقلها الكبير على عاتق العميد ونتيجة لذلك فان بعضها يؤدي بشكل سليم ويتكامل وبعضها الآخر اما يؤجل أو يؤدي بطريقة تنم على الإرباك والضعف، الأمر الذي يستدعي الاستعانة بالأشخاص الذين يساعدون العميد وبالدرجة الأولى لكي تخفف الأعباء عن كاهل العميد (الجزاني، ٢٠٠٧، ٥).

ينبع الاهتمام بدراسة التفوق التنظيمية من كونه يسهم في تحسين الأداء الكليّ للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الكلية والمجتمع ما يسهم في زيادة حجم المخرجات المتميزة للكلية وذكر (organ, ١٩٩٠) بان التفوق التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً فالوجود المستمر للتفوق التنظيمي يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العملي وكذلك المهتم. وهذا الانطباع يلعب دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن ان يحققها العميد (organ, ١٩٩٠:٩٦).

ان اهم مزايا التفوق التنظيمي على مستوى المؤسسة في كونه يعد اساس لبقاء المؤسسة لانها تؤدي الى كفاءة المؤسسة وتعزز الأداء العالي وتجعلها أكثر فاعلية وتساهم في خلق مدركات جودة الخدمة وتحقيق عائدات اعظم للمؤسسة وتشجع على العمل بروح الفريق وتحسن من بيئة العمل وتقلل من دوران العمل وحواس، ٢٠١٣: ٢١) يجب عليها ان تفهم هنا ان التفوق التنظيمي يؤكد على القدرات الفكرية والمعرفية العالية والتي يمتلكها القائد الإداري والتي تمكنه من توظيف تلك القدرات في مجال تخصصه والعمل وبما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها وبالتالي التفوق على المؤسسات التعليمية الأخرى. وفي نهاية الحديث عن أهمية التفوق التنظيمي لابد للباحثة هنا ان توضح ان التفوق التنظيمي هو ظاهرة خاصة بالإنسان وله أهمية كبيرة بالتأثير على سلوك الأفراد والمجمعات اذ يكسب الإنسان هذا المفهوم ويتحفز له، كما ان التفوق التنظيمي لاقى اهتماماً كبيراً في المدة الأخيرة على اعتبار ان ثقافة المؤسسة ومدى فاعليتها يرتكزان بشكل خاص على التفوق التنظيمي الذي يسعى العميد إلى تحقيقه داخل مؤسسة فهي تركز على القيم

والاتجاهات والمفاهيم مما يدفع منتسبي المؤسسة إلى الالتزام بالعمل الجاد وابتكار كل ما هو جديد.

إن التخطيط للبرامج التدريبية هو جوهر الرقي بالتفوق التنظيمي لذلك ينبغي صياغة خطط للتدريب على التفوق التنظيمي، وذلك عن طريق تحليل بيئة العمل الداخلية وتحليل بيئة العمل الخارجية والتخطيط للاستجابة إلى الصراعات المحتملة وذلك عن طريق تحديد النقاط الجوهرية التي من المتوقع ان يكون لها تأثيرات على عمليات المؤسسة (ابو فارة، ٢٠٠٩: ١٥). ان التدريب يصقل مهارات العمداء في مجال عملهم الإداري و التعليمي، لان الخطط والبرامج التدريبية تركز في محتوياتها التدريبية على الحاجات الفعلية للأفراد وتعمل على تطويرها. (Wood, ٢٠٠١: ١٢٠)، لذلك يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوبة لتحقيقها من البرنامج والمواد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويبرز أهمية البحث عن طريق:

١. ان للجامعة دور كبير في قيادة المجتمع فهي الموجه للقوى البشرية وقيادتها.
٢. لعميد الكلية أهمية كبيرة فهو يقع على عاقته مسؤولية كبيرة كون جودة مخرجاته تعتمد على طبيعة شخصيته من خلال عمله الدؤوب لتحقيق التفوق التنظيمي.
٣. ان التفوق التنظيمي ظاهرة خاصة بالإنسان وله دور كبير في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

٤. ان البرامج التدريبية هي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوبة.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على التفوق التنظيمي وفق معايير الايزو ٩٠٠١ لعمداء الكليات الحكومية في جامعة محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم.
٢. بناء برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي لعمداء الكليات جامعة محافظة بغداد الستة الحكومية وفق معيار الايزو ٩٠٠١.

#### حدود البحث:

يحدد البحث الحالي بمعاوني العمداء كليات جامعات محافظة بغداد الحكومية ولكافة الاختصاصات للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨.

#### تحديد المصطلحات:

#### أولاً: البرنامج التدريبي

- البراز ١٩٨٦:

مجموعة من النشاطات المنظمة، والمخططة والتي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين والتي تساعدهم على تجديد معلوماتهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية وحل مشكلاتهم وتطوير أدائهم في عملهم. (ال ياسين، ١٩٨٦: ١٢٩)

**- عرفه الهندي (١٩٩٣):**

هي العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته واحداث تطوير ايجابي في ادائه واعداده للتكيف مع المتغيرات في المستقبل (الهندي، ١٩٩٣: ١١٧).

**التفوق التنظيمي:****- Robbins & Judge ٢٠١٣:**

نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني سامية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم ولا يترتب عليه أي كفاية مما يدفع هذا السلوك بالمؤسسة إلى الامام وتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى (٢٧: Robbins & Judge, ٢٠١٣).

**- الشرتيجي، ٢٠١٤:**

وهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون اجبار كما انه لا يرتبط بتنظيم الحوافز الرسمية داخل المؤسسة مما يجعل المؤسسة تحقق التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى من خلال تنظيمها الرسمي المميز. (الشرتيجي، ٢٠١٤: ٨٣)

**الفصل الثاني: الإطار النظري ودراسات سابقة****التدريب:**

ان عالمنا اليوم يعيش ثورة شاملة في جميع مجالات الحياة ونظرا للتطور والتنوع في الخدمات وازدياد أهمية المؤسسة التعليمية وغيرها في تطوير أعمالها فقد أصبح العمل معقدا ومتنوعا بعد ظهور الأعمال والتقنيات الجديدة والتي تسهم في تحقيق التفوق التنظيمي والتي تحتاج إلى تدريب ولذلك أصبح بناء وتطوير معايير ضمان (جودة التدريب) من متطلبات تحقيق اتقان العملية الإدارية التنظيمية للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها كل مؤسسة تعليمية.

ان كل قيادة إدارية لا بد لها من استثمار القوى البشرية المتوافرة لديها بكفاءة عالية في ضوء تنسيق جهود الأفراد والمجموعات لتحقيق الأهداف الإدارية العليا وهذا بطبيعة الحال يتطلب تدريبا دائما ومستمرًا للعاملين يمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية والفنية ويؤدي إلى تقليل الكلفة الإدارية والمالية اللازمة لذلك ويسير العمل نحو الأهداف العليا التي يجب ان يحققها التنظيم (الهاللي، ٢٠٠٨: ١٢٢). لذلك ينظر إلى التدريب ووظيفته اليوم على انها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي ان تقوم المنظمات باختيار الموظفين التي تعتقد انهم سوف يحققون لها التفوق التنظيمي وتعينهم انما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة اليهم ومساعدتهم على اكتساب المزيد من المعلومات والمعارف وصقل مهاراتهم.

من هنا يجب ذكر ان التدريب عملية مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة (المهدي، ١٩٩٧: ٧٦) وكذلك ان التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استعمال وسائل جديدة بأسلوب فاعل أو استعمال نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد وكذلك المواقف بطريقة جديدة.

**أهداف التدريب:**

أهداف التدريب هي:

١. تأهيل جميع العاملين وتدريبهم بموجب معايير وقواعد مخطط لها.
٢. تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقدير قيمة عمله التعليمي والإداري واهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به.
٣. اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لانجاز العمل على أكمل وجه.
٤. تطوير أساليب الأداء الوظيفي بضمان أداء العمل بفاعلية وجودة عالية.
٥. رفع الكفاءة الانجازية للفرد باتقان وسرعة.
٦. رفع العبء عن رؤساء العمل.
٧. توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والدرجات الشاغرة (النجار، ٢٠٠٢، ٦٤).

**مفهوم التدريب في الحقل التعليمي:**

التدريب بالمعنى العام هو العمليات المنظمة التي تستهدف تحقيق مستوى ارقى من الكفاءة والفاعلية وحسن الأداء والأشخاص المدربين تدريباً كافياً هم الذين ينجحون في العادة في اشغال تلك الوظائف. والتدريب في حقيقته يمثل حاجة تعليمية تلازم من يشتغل في أي حقل من الحقول ممن ينبغي احداث تغييرات وتطورات في معلوماته ومهاراته وخبراته وطرق ادائه وسلوكه واتجاهاته من اجل الوصول إلى الكفاءة التي تسمح له بمزاولة المهنة بطريقة منظمة وفاعلة.

وخلاصة القول ان مفهوم التدريب في المجال التعليمي هو عملية تزويد المتدرب بالمعلومات والخطط الإدارية والفنية والصلاحيات وممارستها عملياً لتنمية تلك المهارات للقيادات الإدارية والتعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية.

**مراحل التدريب:**

يمر النظام التدريبي بمراحل رئيسية هي:

١. مدخلات التدريب: وتتكون من المتدربين والمدرّبين والموارد والأجهزة والأهداف والسياسات والأولويات والاحتياجات والمهام.
٢. عملية التدريب: تتكون من طرائق ووسائل مستعملة في تنفيذ العملية التدريبية واللوائح والأنظمة التي تحكم هذه العملية فضلاً عن المعارف والاتجاهات والتجهيزات التي تستخدمها العملية التدريبية.
٣. مخرجات التدريب: وتتكون من خريجين قادرين على تطوير الأداء ممن اكتسبوا المعارف والمهارات ومن ثم إلى تغيير وزيادة الإنتاجية.
٤. التغذية المرتدة: ان التركيز على التغذية المرتدة من اهم جوانب التدريب ليتعرف المتدربون مدى تأثيرهما تدريباً في عملهم بعد عودتهم اليه (نجم، ٢٠٠٥: ٢١)

**مفهوم البرنامج التدريبي:**

يقصد بالبرنامج التدريبي بانه مجموعة الخبرات التدريبية المخططة لتحقيق النمو المهني لدى القادة والإداريين لمساعدتهم على اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات

الإدارية المعاصرة، ويشتمل على الأهداف التدريبية والموضوعات التدريبية، واستراتيجيات التقويم الملائمة ويعد البرنامج التدريبي عملية تصميم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير الواجبات الوظائف التي يشغلونها، (الملا، ٢٠٠٨: ١٢) وكذلك هي عملية مخططة تقوم باستعمال أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى الفرد لتوسيع نطاق الأداء الكفوء وذلك من خلال التعليم لرفع مستوى كفاءة المؤسسة، وفي ضوء ما ذكر فإن البرنامج التدريبي هو عبارة عن مخطط عملي هدفه صقل مهارات الفرد وتحسين قدراته واثراء معرفته وتحسين ادائه ورفع كفاءته في انجاز مسؤوليات المؤسسة التي يعمل بها.

### الأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي التعليمي:

١. تحسين أداء الموظفين والمتدربين وتطوير قدراتهم مما يساعد ذلك في رفع الروح المعنوية.
  ٢. تنمية بعض الاتجاهات الايجابية نحو العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
  ٣. تزويد المتدربين بالمعلومات المهنية والمهارات المستخدمة العلمية والتقنية التي تجعلهم أكثر قدرة على تحقيق التفوق التنظيمي.
  ٤. اكساب المتدربين القدرة على تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من نتائج الدراسات مما يؤدي إلى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.
  ٥. زيادة قدرة المتدربين على التفكير المبدع.
  ٦. تهيئة الموظفين لاتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال الآلات الحديثة.
  ٧. سد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
  ٨. رفع كفاءة القائمين بعملية التدريب.
  ٩. رفع مستوى أداء شاغلي الوظائف التعليمية بالمجالات الإدارية.
- ### شروط نجاح البرنامج التدريبي:

١. هادفاً أي له أهداف محددة وواضحة.
٢. مستمرا: أي يبدأ مع الفرد في بداية حياته العملية ويستمر معه باستمرار ارتقائه بالعمل.
٣. متدرجا: أي يبدأ من الأعمال الأكثر سهولة ثم يتدرج إلى الأصعب.
٤. شاملا: بحيث يجري التدريب وفقا لاحتياجات تدريبية.
٥. واقعيًا: بحيث يجري التدريب وفقا لاحتياجات تدريبية واقعية.
٦. متطورًا: من حيث المادة العلمية والأساليب فتأخذ بكل مستحدث وجديد في المادة العلمية وفي فنون وأساليب التدريب.
٧. قدرة الإدارة المسؤولة عن التدريب في توافر تخطيط القوى الشاملة وتصميم خطط التدريب واعتماد الأساليب التدريبية اللازمة (عوض، ٢٠٠٨: ١٢٣).

### بناء البرنامج التدريبي:

ان مفهوم البرنامج لا يقتصر على مجرد مجموعة من الحقائق والمعلومات التي تصاغ وتقدم على شكل كتاب، بل تمتد وتتسع لتغطي النواحي المعرفية والوجدانية والمهارية، مما يؤدي إلى تحقيق النمو الكامل والمتكامل للمتعلم.

ان التخطيط للبرامج التدريبية يشكل احد العناصر الجوهرية في عملية التدريب وله الأولوية على وظائف عملية التدريب الأخرى من تصميم البرامج التدريبية وتحديد

الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرنامج والمتابعة والتقويم، ان بناء البرنامج هو بناء كل مركب من مجموعة من العناصر وهذه العناصر نفسها هي مكونات المنهج التي تنحصر في عناصر اربعة (الأهداف، المحتوى، التدريس، التقويم).

## ٢. التفوق التنظيمي:

مفهوم التفوق التنظيمي: ظهر موضوع التفوق التنظيمي عام ١٩٨٢ عندما نشر العالمان (بترز وترمان) موضوعا بعنوان (البحث عن التفوق) الذي يعتمد على مجموعة متنوعة من المهارات والقيم (العنزي، ٢٠١٣ : ١٤) وبعدها أصبح التفوق واحدا من المجالات التي تميزت بها الإدارة بصورة عامة وهي شرط أساسي لدى المؤسسات الحديثة ليساعدها على النمو والازدهار من خلال البحث عن أكفأ العاملين للمؤسسة، فهو ضروري لاستقطاب وتوظيف والحفاظ عليهم لخلق بيئة منسجمة للأفكار العظيمة، لذلك يعد التفوق التنظيمي من المصطلحات التي يكثر استخدامها في الجودة والأداء لان التفوق هو انعكاس للإدارة وتطورها والذي ينتج من التزام الأفراد الذين لديهم حافز تشجيعي للعمل معاً، والذين يشتركون في رؤى متشابهة حول نتائج جهودهم كوسيلة لتحقيق التفوق التنظيمي. ان الهدف الأساسي للإدارة هو تحقيق التفوق التنظيمي الذي جاء نتيجة بعدين أساسيين هما: أ- ان غاية الإدارة الناجحة هي السعي إلى تحقيق التفوق أي ان تكون درجاتها متفوقة على المنافسين ولم تنتج من قبل.

ب- ان كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب ان تتسم بالتفوق، أي استثمار كل فرصة من خلال السرعة والدقة والجودة في العمل، (عقيلي، ٢٠٠١ : ٨٦).

ان البعدان اعلاه متكاملان ولا يتحقق احدهما دون الآخر ويعتمدان على الرصيد المعرفي المتكامل والمتجدد باستمرار وتسيير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على ارض الواقع ويمكن الإشارة إلى التفوق التنظيمي من خلال التخطيط، القيم القوية الواضحة لذلك يحتاج التفوق التنظيمي إلى وجود معايير موحده وجهود دائمة في المؤسسات وايضا ما يكفي من الوقت والكلفة، لذلك ترى الباحثة من خلال ما تقدم انه يمكن توضيح مفهوم التنظيم بانه تسخير كل ما تملكه المؤسسة من قدرات ومعارف وخبرات بالاعتماد على الأفراد واستخدامها من اجل بناء موقع جيد في السوق وكسب ميزة تنافسه.

## أهمية المواطنة التنظيمية

ان أهمية التفوق التنظيمي بالنسبة للأفراد تكمن من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد ويهدف إلى تعزيز الدافع للانجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة ويوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدرتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وان أهمية التفوق التنظيمي بالنسبة للمؤسسة من خلال انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين نوعية المخرجات وازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة مع المؤسسات الأخرى مع المجتمع المحلي مما يحقق الرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المؤسسة (العلمي، ٢٠٠٥، ٣٦).

ان أهمية التفوق التنظيمي يظهر من خلال إسهامات المؤسسة في استقطاب واستثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية كما انها تؤدي إلى تقليل

مقاومة التغيير ومسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمؤسسة التعليمية كما انها تسهم في تحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعا، وتؤدي إلى خلق مناخ تعاوني ايجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز.

ان التفوق التنظيمي هو مجموعة منافع اولها من حيث الأفراد في المؤسسة غالبا ما يقومون بمساعدة الآخرين لاعتقادهم بان ذلك سيعود عليهم بمنفعة مادية ومكافآت فيرمون إلى خلق صورة ايجابية في موقع العمل لتغيير انطباعات الإدارة العليا نحو الأحسن مما يعود عليهم بدرجات تفويمية اعلى فيزداد بذلك فرص الترقية والتقدم الوظيفي، اما بالنسبة للمدراء فسيكون التفوق التنظيمي مساهمة فاعلة في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وان غيابها سيؤثر سلبا على المؤسسة، فضلا على انها ستساعد على تحسين الاتصالات ان زادت ممارساتها ضمن أفراد المجموعة.

ولذلك يمكن تلخيص بعض الآثار الايجابية للتفوق التنظيمي بما ياتي:

١. يؤدي إلى تخفيض العبء المادي عن المؤسسات فهو اضافة حقيقية لمواردها.
٢. يرفع من مستوى الحماس في الأداء وهذا ما ينتقده العمل الروتيني.
٣. يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
٤. يقوي العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس ايجابيا على الأداء المتميز.
٥. يزيد من فاعلية الأداء وكفائته.
٦. يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد (علامات، ٢٠٠٤: ٢٢).

### تشجيع السلوك نحو التفوق التنظيمي:

هناك طريقتان رئيسيتان تستطيع المؤسسة من خلق الظروف المشجعة نحو خلف التفوق التنظيمي:

١. تعد الموارد البشرية اليوم هي اهم موارد في أي مؤسسة وقسم حيوي في الهيكل التنظيمي والذي يعمل على تحقيق الأداء الامثل والصورة الحقيقية للتفوق.
٢. النظم والإجراءات والاتصالات وغيرها من العمليات الإدارية. وأي صورة للأعمال أو لأداء المؤسسة في هذا المجال فانه يحمل فلسفة الإدارة العليا وان تأدية العاملين نحو التفوق التنظيمي من خلال إجراءات المؤسسة وفلسفتها في هذا الاتجاه فانه يحقق مستويات عالية من الأداء لمواجهة التحديات.

وترى الباحثة ان الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة التعليمية هي محور هذه المؤسسة والعاملين ومن خلال تطوير هذه الموارد نستطيع المؤسسة تحقيق اعلى مستويات التفوق التنظيمي، والتركيز هنا ينصب حول كيفية ممارسة الكلية لهذه المهام بنجاح وبناء موارد تعمل على بناء التفوق لمواجهة التحديات وتعزيز ثقافة وإجراءات المؤسسة لمواجهة كل الضغوط وتحديد قوة السلوكيات التي تؤدي إلى سلوكيات التفوق.

### مفهوم الجودة الشاملة ومعياريات الأثر ٩٠٠١

يختلف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنتاج الصناعي عنه في القطاع التعليمي، اذ يحمل معنى الجودة تأويلات عديدة مما دفع لجنة التعليم في أوروبا والتي انبثقت عن مؤتمر ريكتوز عام ١٩٩٣ إلى كتابة تقرير عن تقييم الجودة في التعليم العالي أوضحت فيه ان مفهوم الجودة يعتمد إلى حد كبير على الظروف القومية التي تتغير من حين لآخر، وقد حددتها بخمس مفاهيم هي:

١. ان الجودة تعني تحقيق الدقة من خلال التحسين المستمر باستخدام إدارة الجودة الشاملة، من أجل تكوين فلسفة عن عمل والناس والعلاقات الإنسانية في إطار قاسم مشترك من القيم.

٢. ان الجودة هي نوعاً من الأداء الفريد، يتحقق فقط في ظروف محددة وفي نوعية معينة من العاملين ويطبق هذا المفهوم في الجامعات الأكثر شعبية مثل هارفرد حيث الاماكن للذكاء فقط.

٣. ان الجودة هي القدرة على تغيير العاملين باستمرار واطافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الشخصي، ويتفق هذا الاهتمام الحالي بتقدم التعليم العالي للامة من الناس.

٤. إن الجودة هي القدرة على تقدير القيمة المالية بحيث تكون مسؤولية شعبية.

٥. ان الجودة شي ما يناسب عنصرا منتجا أو خدمة مطلوبة أو تحقيقها، اذا كان التعليم يفي بالغرض بشرط ان يتوافق مع المستويات المقبولة للجودة (العزوي، ٢٠٠٢ : ٧٧).

ومنهم من ينظر إلى مفهوم الجودة على انها عبارة عن مجموعة من المواصفات العالمية فالجودة وفقا للمواصفات الايزو ٩٠٠١ عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات المجتمع المحلي ومتطلباته ولذلك فهي مجموعة من المواصفات والخصائص المطلوبة والتي ينبغي توافرها لتحقيق الجودة الشاملة، من حيث أشارت المواصفة الفعلية الايزو (٩٠٠١) بان الجودة هي تكامل الملامح والخصائص للمخرجات يمكن من تلبية مجموعة احتياجات ومتطلبات محددة ومعرفة ضمنا، اما الجودة وفقا لمنظور مواصفه الايزو (٩٠٠٠-٢٠٠٠) هي درجة تلبية مجموعة الخصائص المتأصلة للمتطلبات، وبمعنى آخر انها الموجودة في الشيء بصورة تامة.

مما تقدم تلاحظ الباحثة انه لا يوجد مفهوم محدد الإدارة الجودة الشاملة فهناك من ينظر اليها من منظور التركيز على المستفيدين ورضاهم ومنهم من وضحها على أساس وضع العاملين أو على أساس العمل التعاوني واخر ركز على كونها مجموعة الأساليب والأدوات، وكذلك ينظر اليها على أساس مدى تحقيق التفوق التنظيمي للمؤسسة بين المؤسسات الأخرى.

### أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة ٩٠٠١

ترتكز نظم إدارة الجودة على ثماني مبادئ أساسية. وتتبنى الإدارة العليا للمنظمات هذه المبادئ بأنها ستؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وهذه المبادئ هي:

١. المجتمع هو بؤرة الاهتمام.
٢. القيادة
٣. اشراك العاملين في اتخاذ القرار
٤. منهجية العمليات
٥. الإدارة بمنهجية المؤسسات
٦. التحسين المستمر
٧. اتخاذ القرار بناء على حقائق
٨. الشراكة بين المجتمع وقادة المؤسسة (قدار، ٢٠٠٨ : ٣١٢).

**مراحل الحصول على شهادة ISO ٩٠٠١:**

تمثل المواصفات الدولية متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة يصلح للتطبيق على اية منظمة ايا كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها وهذه المواصفات تمثل النظام الأكثر تطبيقاً على مستوى العالم وهي مواصفات دولية صادرة عن منظمة ISO منذ عام ١٩٨٧ وجرى عليها تعديلات اخرها عام ٢٠٠٨، وعند تطبيقها فان المنظمة تستطيع الحصول على شهادة تؤكد على التزام المنظمة بمعايير هذه المواصفة.

**خطوات التأهيل طبقاً للمواصفة ISO ٩٠٠١**

١. تعيين ممثل للإدارة له سلطة في انشاء النظام ومتابعته والاتصال بالجهات الخارجية فيما يخص النظام ويلي هذا دراسة الفجوة طبقاً للمواصفة ISO ٩٠٠١ واصدار تقرير فجوة ووضع خطة تنفيذية لعلاج الفجوة.
٢. وضع وتنفيذ برنامج تدريبي توعوي للعاملين عن نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة ISO ٩٠٠١
٣. تنفيذ الخطة التنفيذية ووضع الوثائق وتجهيز كافة انظمة المنظمة ليتطابق مع المواصفة ISO ٩٠٠١
٤. إجراء تدقيق داخلي واكتشاف عدم المطابقات وعلاجها عن طريق الافعال التصحيحية المدروسة.
٥. قيام الإدارة العليا بعمل متابعات ومراجعات دورية.
٦. تقوم المنظمة باختيار و التعاقد مع جهة اصدار شهادات معترف بها
٧. تقوم جهة الاصدار الشهادة بالتدقيق على المنظمة وفي حالة يكون التدقيق ايجابيا يتم المنظمة شهادة الايزو ٩٠٠١.

**فائدة إدارة الجودة الشاملة ومعيار ISO ٩٠٠١ بالنسبة للجامعة والكلية**

تكمن فائدتها في انها تهدف إلى تحسين المركز التنافسي للجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية وهذا لا يتحقق الا يتحقق التفوق التنظيمي كذلك فهو ينظم دور الجامعة في المساهمة في التنمية الاقتصادية وتطوير المجتمع وذلك من خلال ما تقدمه من مخرجات للمساهمة في رفد سوق العمل بما تحتاجه من قوى عاملة مدربة وذات خيره تساهم في انتعاش الاقتصاد وزيادة الدخل القومي للبلد وذلك من خلال تحسين جودة خريجي الجامعة بما يساهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعة وعدم التوجه إلى استقطاب الكفاءات من دول الخارج، بحيث يكون هناك ثقافة في الجامعة يمكن تسميتها ثقافة الجودة الشاملة في التعليم هدفها التحسين المستمر في جميع اقسام الكليات داخل الجامعة من خلال ابراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وتكامل الأنشطة وبناء الاحساس بالولاء للجامعة والشعور بالمسؤولية لدى العاملين من اعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الكلية (القرزاز ، ٢٠٠٤ : ٦٨).

ويمكن ان توضح الباحثة انه يمكن ان تضم إدارة الجودة الشاملة في جوانبها نظام الايزو فالمؤسسات يمكنها ان تحصل على شهادة الايزو دون ان تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو بالنسبة اليها بداية لمواصلة الطريق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي هي رحلة طويلة ليست محطة وصول غاياتها الاستمرارية في التحسين

والتطوير ولذلك فان الايزو لا يعد بديلا لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل واستراتيجية أي يمكن عد معيار الايزو مرحلة اولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا.

دراسات سابقة:

١. البرنامج التدريبي:

الشمري ٢٠١٢:

بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية الاتصال الإداري المتبعة في إدارات المدارس الثانوية وكذلك هدفت إلى بناء برنامج تدريبي بعد التوصل إلى قائمة الاحتياجات التدريبية.

وتالف مجتمع البحث من (٩٣٤) مديرا ومديرة وكانت عينة البحث (٤٦٧) وبنسبة (٥٠%) من المجتمع الأصلي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات وقد استخدم مربع كاي في تحقيق نسبة اتفاق الخبراء وكذلك استخدم الاختيار التائي لعينتين مستقلتين لحساب الفرق بين المجموعتين، وظهرت نتائج البحث وجود عدد كبير من مهارات الاتصال بحاجة إلى تدريب وتطوير وعلى ضوء هذه النتائج تبني الباحث البرنامج التدريبي. (الشمري، ٢٠١٢ : ٢)

التفوق التنظيمي:

لم تعثر الباحثة عن أي بحث أو دراسة عن بناء برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي في الإدارة التربوية، لذا يعد هذا البحث اول بحث عن برنامج تدريبي للتفوق التنظيمي عن الإدارة التربوية حسب علم الباحثة.

ولذلك سوف تتطرق الباحثة لبحثين عن التفوق التنظيمي في اختصاص الإدارة العامة.

دراسة علي ٢٠١٥:

فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة إدارة الموارد البشرية في جامعة تكريت.

انطلق البحث من هدف أساسي لتتبع واقع التفوق التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية اعتمادا على اسس تطبيقية محلية واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك اعتمد على فحص التفوق التنظيمي بطريقة التقييم الموضوعي للأداء المؤسسي وقد اختيرت جامعة تكريت ميدانا للبحث كدراسة حالة لمعرفة واقع تطبيق ابعاد التفوق التنظيمي فيها اعتمادا على الفلسفة الوضعية في تحديد المشكلة واشتقاق فرضياته ووصولا إلى النتائج، وكان مجتمع البحث يتكون من (٦٠٠ فرد) من الموظفين الإداريين واختريت عينة مقدارها (٣٠٠) وبنسبة (٥٠%) واستخدم الاختبار التائي وتحليل التباين كوسائل إحصائية للوصول إلى نتائج بحثه، وتوصل البحث إلى انه هناك تفاوت تنظيميا في جامعة تكريت وبنسبة (٦٠%) يرجع أساسه إلى ابعاد (t) لها فضلا عن التوجهات الاستراتيجية والإدارة المالية اما بعد إدارة الموارد البشرية فلم يكن بالمستوى المطلوب. (علي، ٢٠١٦ : ١٢)

العزاوي، ٢٠١٧:

تأثير صناعة المعرفة في التفوق التنظيمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية:

يهدف البحث إلى التعرف على صناعة المعرفة في الشركات الصناعية المبحوثة وكذلك يهدف إلى التعرف على واقع التفوق التنظيمي في الشركات الصناعية المبحوثة وقد صاغ الباحث عدد من الفرضيات للوصول إلى نتائج البحث، وقد استخدم الاستبانة في سبيل الكشف عن أهداف البحث أما منهج البحث المستخدم فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي أما الوسائل الاحصائية فكانت معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا وكذلك الاختبار التائي واختبار كروسال ويلز لاختبار الفروقات بين الشركات بحسب المتغيرات الرئيسية، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الشركات في جميع متغيرات البحث وهي (التخطيط الاستراتيجي) إدارة الموارد البشرية، التوجه التنظيمي. (العزاوي، ٢٠١٧ : ٦)

### الفصل الثالث: منهج البحث وإجراءاته

أولاً: لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها ثم وصفها وصفا دقيقا كما هي الواقع.

ثانياً: مجتمع البحث، هي مجموعة من الناس أو الاحداث أو الأشياء التي يهتم للباحث بدراستها (عودة، ٢٠٠٢ : ٣٦) وعليه فان مجتمع البحث الحالي يتكون من معاوني عمداء الكليات الحكومية في جامعات محافظة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨، والبالغ عددهم (٢٠٥) معاون عميد يتوزعون على الجامعات الحكومية.

ثالثاً: عينة البحث تتكون عينة البحث الحالي من (١٨٠) معاون عميد وبنسبة (٨٨%) من المجتمع الاصلي، وقد تم اعتماد الأسلوب العشوائي في اختيار هذه العينة حيث تعد هذه العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً جيداً والجدول (١) يوضح توزيع المجتمع والعينة على الجامعات الحكومية.

جدول (١) توزيع مجتمع وعينة أفراد مجتمع البحث من معاوني عمداء الكليات الحكومية في جامعات محافظة بغداد

ت	اسم الجامعة	عدد معاوني العمداء	عدد أفراد العينة	النسبة
١	بغداد	٧٢	٦٤	%٨٩
٢	المستنصرية	٣٢	٢٨	%٨٨
٣	التكنولوجية	٣٢	٢٨	%٨٨
٤	العراقية	٣٠	٢٦	%٨٦.٦
٥	النهرين	٢٤	٢١	%٨٨
٦	التقنية الوسطى	١٥	١٣	%٨٧
	المجموع	٢٠٥	١٨٠	%٨٨

رابعاً: أداة البحث يتطلب البحث الحالي معلومات واسعة لذلك فان المقياس في مثل هذه البحوث هو افضل أداة لبلوغ أهداف البحث، ولذلك تم اعداد مقياس لقياس التفوق التنظيمي لدى عمداء الكليات، استناداً إلى الخطوات التالية:

١. القيام بالاطلاع على الأدبيات السابقة عن التفوق التنظيمي.
٢. القيام بالاطلاع على معايير الايزو ٩٠٠١ المعتمدة.

٣. تحديد محتوى الأداة: ويقصد بمحتوى الأداة الوحدات البنائية المكونة للأداة حيث تم بناء مقياس التفوق التنظيمي في ضوء معايير الايزو الخاصة بالتعليم العالي والتي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الانترنت وبعض المصادر، ويتكون المقياس من (٤٠) فقرة يقابلها تدرج خماسي للإجابة هي بدرجة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة جدا، لا توجد) وعلى ضوء استجابة أفراد العينة تم وضع البرنامج التدريبي.

#### التحليل المنطقي لفقرات المقياس:

ويعني ان المقياس يتضمن فقرات على صلة بالمتغير الذي يراد قياسه، وان مضمونها يتفق مع الغرض منه فضلا عن نوع الفقرات واتساقها وكيفية صياغتها ومدى وضوحها لهذا فقد عرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم والبالغ عددهم (٨) خبيراً وطلب منهم ابداء ارائهم حول المقياس من حيث الوضوح والصياغة وملائمتها لقياس ما اعدت لأجله ومدى صلاحيتها لتطبيق على أفراد العينة، وقد حددت موافقة الخبراء على فقرات المقياس بدرجة (٨٠%) فأكثر للدلالة على صدقها وفي ضوء آراء الخبراء تم تعديل بعض الفقرات واعادة صياغتها ولم يتم حذف أي فقرة.

#### وضوح تعليمات المقياس:

لقد وضعت مجموعة من التعليمات توضح الغرض من المقياس فضلا على كيفية الإجابة، وتم صياغة الفقرات بصورة واضحة وسهلة الفهم لحث المستجيبين على الإجابة الدقيقة والموضوعية مع التركيز على عدم ذكر اسمائهم تلافياً للحرج ومصادقية أكثر في الإجابة.

#### طريقة التصحيح وحساب الدرجات:

صحح المقياس في ضوء اعتماد التدرج الخماسي لبدائل الإجابة حيث تم ترجمة سلم الإجابة اللفظي إلى سلم رقمي واعطيت لكل استجابة درجة معينة. تتوافر بدرجة كبيرة جدا (٥)، بدرجة كبيرة (٤)، بدرجة متوسطة (٣)، بدرجة قليلة (٢)، لا توجد (١) درجة، وبذلك تتراوح درجة الإجابة على المقياس بين (٤٠ - ٢٠٠) إذ تشير الدرجة العالية إلى وجود الظاهرة والدينا إلى ضعف الظاهرة وتلك الدرجات الدنيا هي التي ستدخل في البرنامج التدريبي المقترح.

وبعد استخراج صدق البناء بالاعتماد على القوة المتميزية للفقرات وبعد ان قسمت عينة التحليل الإحصائية إلى (٢٧%) العليا و(٢٧%) الدنيا وبعد استعمال الاختبار التائي لعينتين اتضح ان جميع الفقرات للمقياس داله إحصائيا لان القيمة التائية المحسوبة اعلى من الجدولية.

#### ثبات الأداة:

تم استعمال طريقة الاختبار وإعادة الاختبار في سبيل التحقق من ثبات المقياس، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٠) معاون عميد من خارج عينة البحث، إذ تم تطبيق الأداة عليهم ثم اعيد التطبيق بعد مرور (١٤) يوما وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني كانت قيمة معامل الثبات (٠.٧٩) وهذا يدل ان قيمة معامل الثبات يعد مقبولا.

### أداة التطبيق النهائي للمقياس:

بعد ان أصبحت أداة البحث جاهزة بصورتها النهائية تم تطبيقها على عينة البحث البالغة (١٨٠) معاون عميد اذ بدا التطبيق بتاريخ ٢٠١٨/٢/٢٧ ولغاية ٢٠١٨/٥/٢.

### الوسائل الإحصائية:

لاجل التحقق من الإجراءات استعملت الوسائل الإحصائية الآتية وهي:

١. معامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات الكلي.
٢. الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على التفوق التنظيمي.
٣. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة القوة التمييزية.
٤. معادلة الوسط الحسابي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية.

### الفصل الرابع: عرض النتائج وبناء البرنامج

#### الهدف الأول:

التعرف على التفوق التنظيمي وفق معايير الايزو لعمداء الكليات الحكومية في جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم لتحقيق هذا الهدف تم حساب الوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس التفوق التنظيمي فبلغ (٤٧.٧٠٠) وبانحراف معياري مقداره (٢٥.٣٥٣) وهو اكبر من المتوسط لفرضي البالغ (١٢٠) درجة، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة فبلغت القيمة التائية المحسوبة (١٤.٦٥٨) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١٧٩) كما مبين بالجدول (٢).

#### جدول (٢) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس التفوق التنظيمي

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الانحرا ف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	مقياس التفوق التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة						
دالة	١.٩٦	١٤.٦٥٨	٢٥.٣٥٣	١٢٠	٤٧.٧٠٠	١٧٩	١٨٠	

ويتضح من الجدول (٢) وجود فروق بسيطة ولكنها ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لدرجات العينة لمعاوني عمداء الكليات الحكومية وهو مؤشر على ان عمداء الكليات الحكومية لديهم اهتمام بسيط بالتفوق التنظيمي وذلك لإحساس العمداء بأهمية التفوق التنظيمي في سبيل الوصول إلى الميزة التنافسية بين الكليات المناظرة لهم وذلك لشعورهم بأهميتها ولكون وضوح التعليمات بتحويل الكليات إلى الاستقلالية الكاملة ولهذا فان العمداء يحتاجون إلى تحقيق تفوق تنظيمي مبني على وفق الأسس الحديثة من هيكلية تنظيمية إلى جودة عالية في مهارات الأداء في سبيل الحصول على مخرجات ذات نوعية عالية كفيلة بتحقيق الميزة التنافسية لهم في سبيل تحقيق طموح المجتمع وتحقيق متطلباته.

#### الهدف الثاني:

تحقيق للهدف الثاني والذي يهدف إلى بناء برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي وفق معايير الايزو لعمداء الكليات الحكومية في جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم، فقد عمدت الباحثة على بناء برنامج تدريبي مقترح وفقا للادبيات وكذلك اعتمادا على نتائج الهدف الأول والبرنامج كما يأتي:

### خطوات بناء البرنامج:

بعد ان تم التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تضمنت (٠١١) حاجة تدريبية وذلك اعتمادا على الهدف الأول والأدبيات اذ اعدت هذه الاحتياجات هي التي يحتاج اليها عمداء الكليات إلى التدريب لذلك تم تحويل صياغة الفقرات إلى شكل أهداف للبرنامج التدريبي المقترح، وبعد ذلك قامت الباحثة بعرضها على نخبة من المحكمين والمختصين والاستثناس بأرائهم ومقترحاتهم حول صلاحيتها لمعالجة نقاط الضعف وملاحظاتهم ثبات البرنامج ومحتوياته وذلك بالحذف أو التعديل أو الاضافة.

### أهداف البرنامج التدريبي:

#### أولاً: الأهداف العامة:

اكساب المشاركين المهارات الأساسية اللازمة والمعارف التي تمكنهم من تحقيق التفوق التنافسي بكفاءة وفاعلية عالية ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم على مستوى الفرد والمؤسسة، وكذلك توضيح المسارات المختلفة ومحاذيرها فضلا عن تنمية قدراتهم على التغيير الدقيق نحو تحقيق التفوق التنظيمي.

#### ثانياً: الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي:

بعد انتهاء ايام التدريب أو الدورة التدريبية أو الدورة التدريبية يتوقع ان يكون المتدربون قادرين على:

١. التوافق مع الآخرين لتحقيق التفوق التنظيمي.
٢. فهم أهمية العمل الجماعي.
٣. الفهم التام لقدراتهم المهنية الحقيقية.
٤. ادراك أهمية القرار المدروس والسريع.
٥. ادراك دورهم في الحفاظ على مقادير العمل.
٦. التعرف على أهمية معايير الجودة.
٧. تنمية المهارات التلقائية للفرد.
٨. تطوير مهارات التخطيط.
٩. تطوير مهارات التنظيم.
١٠. تطوير روح تحقيق التفوق.
١١. رفع قدرات الفرد الإبداعية.

#### المستهدفون من البرنامج التدريبي:

يفيد هذا البرنامج في تنمية قدرات ومهارات القادة (العمداء) في تحقيق التفوق التنظيمي لمؤسساتهم وذلك بتحسين ادائهم في عملية القيادة، كما ويوفر تدريباً معرفياً بما يكفل تحقيق مناخاً صالحاً لتبني مزيد من برامج تدريبية لتحقيق كافة جوانب الجودة وخاصة أنواع الايزو.

#### مهارات البرنامج التدريبي الإدارية:

١. مهارات الاتصال الفعال.
٢. مهارات التوثيق وحفظ الوثائق.

٣. مهارات اتخاذ القرار.

٤. مهارات التفويض.

### مهارات البرنامج التدريبي الفنية:

١. المهارات التنظيمية.

٢. مهارات الرقابة والمتابعة.

٣. نظام الحوافز والمكافئة.

٤. مهارات تقويم الأداء.

### مهارات الاحتياجات التدريبية:

١. مهارات توصيل الأفكار والمعلومات.

٢. مهارات نقل المعلومات من شخص إلى آخر.

٣. مهارات تنظيم التقارير السنوية لاغراض الجودة وفق معايير الايزو.

### موضوعات البرنامج التدريبي:

وضعت الباحثة (١١) موضوعا تدريبيا يرتبط كل منها بهدف أو أكثر من الأهداف التي تضمنها البرنامج التدريبي بصيغته الأولى بعد آراء الخبراء والمختصين أجريت التعديلات الآتية:

دمج عدة موضوعات متشابهة في موضوع واحد وعنوان واحد يجمعها وتعديل صياغة (٥) مفردات واطافة (٥) مفردات، وعليه أصبح البرنامج التدريبي بشكله النهائي يتكون من (٨) موضوعات تضمنت (٢٠) فقرة يستلزم تنفيذها (٣٢) ساعة تدريبية وعملية و(١٩) يوما تدريبيا.

### فقرات أهداف البرنامج التدريبي بعد الدمج:

١. عندما تتأخر المراسلات الصادرة من الجامعة فأني ارسل احد المنتسبين لجلب المراسلات (مهارات الاتصال).
٢. عندما لا أستطيع ان اوصل التعليمات بسبب سوء الاتصال فأني اختار احد المنتسبين لاىصال التعليمات (مهارات الاتصال).
٣. عندما لا أستطيع ان اقيم أداء منتسبي القسم بصورة حيادية بسبب التدخلات فأني ارسل مذكرة لرئيس الجامعة (مهارات الاتصال).
٤. عندما ادقق سجلات الكلية واجد كثيرا منها مفقودا فأني أولف لجنة تحقيقية من منتسبي الكلية لمعرفة السبب (مهارات التوثيق).
٥. عندما اجد اختلافا بين سجلات الكلية والسجلات في الجامعة فأني اوجد هذه السجلات (مهارات التوثيق).
٦. عندما اريد رفع تقارير الجرد السنوي واجد فيها تلاعبا فاني ا تحرى هذا الأمر بنفسى (مهارات التوثيق).
٧. عندما لا اجد من فيه الكفاءة في تفويض المهام للتوقيع على الكتب الرسمية في غيابى فاني اوجل التوقيع لحين عوتى (مهارات التفويض).
٨. عندما يكون هناك تعارض في ادوار العمل بين المرؤوسين مما يسبب صعوبات في العمل فاني اترك للمنتسبين حرية ادوارهم في العمل (مهارات التفويض).

٩. عندما يطلب اغلب منتسبي الكلية اجازات لأسباب مختلفة في وقت واحد مما يسبب صعوبة امام تحقيق التفوق التنظيمي فاني اقسم الاجازات حسب نوع السبب (مهارات اتخاذ القرار).
١٠. عندما اجد ميزانية الكلية وفيها نقص فاني أحيلها إلى القسم القانوني (مهارات اتخاذ القرار).
١١. عندما تتعارض التعاميم الصادرة من رئاسة الجامعة مع التعاميم التي اصدرها بحيث تشكل صعوبة امام تحقيق التفوق التنظيمي فاني اصر على التعاميم التي اصدرها (مهارات اتخاذ القرار).
١٢. عندما لا يلبي طلبي لتوفير التقنيات التي تسهم في عمل الكلية مما يسبب صعوبة امام تحقيق التفوق التنظيمي فاني اقبل رئيس الجامعة لشرح ظروف العمل (المهارات التنظيمية).
١٣. عندما اتابع خطط العمل في الكلية واجد فيها سلبيات تؤدي إلى حدوث صعوبة امام تحقيق التفوق التنافسي فاني اضع خطط جديدة توازي ما موجود في الكلية (المهارات التنظيمية).
١٤. عند تعذر وفرة الموارد البشرية اللازمة لعمل الكلية فاني اطالب بتقليص أعمال الكلية (المهارات التنظيمية).
١٥. ان عدم الشعور بالمسؤولية وغياب الرقابة الامنية في الكلية فاني اشعر العاملين بالمسؤولية من خلال تكليفهم بأعمال معينة (مهارات الرقابة).
١٦. عندما يحدث توتر شديد بين منتسبي الكلية فاني احاول ان انهي التوتر (مهارات الرقابة).
١٧. انعدام الحوافز للمنتسبين في الكلية يؤدي ذلك إلى حدوث صعوبة امام تحقيق التفوق التنظيمي فاني اطالب رئاسة الجامعة بتلك الحوافز والموافقة عليها (الدافعية ونظام الحوافز).
١٨. عند تعذر وفرة الموارد المالية لعمل الكلية فذلك يؤدي إلى ازمة في تأخير العمل فاني اطالب بتخصيص مالي أكثر (الدافعية ونظام الحوافز).
١٩. عندما لا يؤخذ بالتقارير الدورية التي ارفعها لاغراض تقييم المنتسبين فاني ارفع مذكرة قانونية بذلك (مهارات تقويم الأداء).
٢٠. عندما احرق مذكرة عقوبة ولا ياخذ بها فاني احيل الأمر إلى اللجنة القانونية (مهارات تقويم الأداء).

### استراتيجيات وأساليب التدريب:

حددت الباحثة الأساليب التدريبية الاتية التي يمكن ان تغطي الاحتياجات التدريبية المناسبة في سبيل الوصول إلى التفوق التنظيمي والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات ومن هذه الأساليب:

١. المحاضرات والندوات.
٢. التمرينات الإدارية.
٣. فرق العمل.

٤. تمثيل الادوار.
٥. التقارير والبحوث.
٦. التدريب الذاتي.
٧. النقاش والحوار.
٨. دراسة الحالة.
٩. الزيارات الميدانية.
١٠. الافلام التدريبية.
١١. ورش العمل.
١٢. التعليم التعاوني.
١٣. العصف الذهني.
١٤. التدريب المبرمج.
١٥. دليل البرنامج التدريبي.
١٦. جهاز الحاسوب.
١٧. النشرات المطبوعة (السويدان، ٢٠٠٥: ٩٣)

#### المدرّبون:

- حددت الباحثة الفئات الاتية للمشاركة في إدارة الجلسات البرنامج التدريبي وهي:
١. أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية الرسمية من المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم والإدارة العامة ولهم خبرة عملية في هذا المجال.
  ٢. تدريسيو إدارة الموارد البشرية والموجودين في الجامعات الحكومية.
  ٣. خبراء الجودة الشاملة من تدريسيين ومنتدبين للإدارة أو التدريس في الدورة.
  ٤. محاضرين خارجيين من الجامعات خارج العراق ومن هم مختصين بمعايير الايزو ٩٠٠١.

#### مدة البرنامج ووقته:

تقترح الباحثة ان يُنفذ البرنامج خلال العطلة الدراسية بحيث تكون ساعات التدريب اليومية (٤) ساعات تدريبية على فترتين واستراحة لمدة نصف ساعة، على ان ينفذ البرنامج بمعدل اربعة ايام في الاسبوع ولمدة اربعة أسابيع فضلا عن يوم اخر لإجراء الاختيارات لجميع المشاركين في الدورة.

#### الامتيازات والحوافز:

لكي يكون البرنامج ناجحا يجب إثارة الدافعية لدى المشاركين لذلك تقترح الباحثة تقديم الامتيازات والحوافز التالية للمتدربين:

١. منح شهادة تقديرية لمن يجتاز الدورة بنجاح موقعة من السيد الوزير.
٢. منح المتدربين الذين يجتازون الدورة بنجاح أفضلية في الترقية.
٣. منح مكافئة مالية للناجحين الأوائل.
٤. يعطى المشاركون الأفضلية في تسلم المواقع الأعلى .

**أساليب التقويم:**

تقترح الباحثة ان يتم التقويم في ضوء ما يلي:

١. توزيع استبانة استطلاعية على المشاركين في نهاية البرنامج للتعرف على درجة رضا المشاركين في الدورة.
٢. إخضاع المشاركين لامتحان التحريري.
٣. تقويم البحوث والتقارير التي يقدمها المشاركون في الدورة.
٤. مطابقة الاحتياجات التدريبية مع الأهداف.
٥. أداة لتقويم إدارة البرنامج التدريبي.

**صدق البرنامج:**

تم عرض البرنامج التدريبي المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين بلغ عددهم (٨) محكما وذلك بقصد التحقق من صحة اشتقاق الأهداف وكان معيار قبول الفقرة حصولها على نسبة ٨٠% وأكثر من الخبراء. وبعد ان تم عرضها على الخبراء حصلت على نسبة مقبولة

**أهداف البرنامج التدريبي:**

١. نقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى اخر.
٢. تقوية عملية الاتصال الإداري.
٣. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
٤. الاهتمام بهيكلية الكلية.
٥. الاهتمام بالعملية التنظيمية داخل الكلية.
٦. الاهتمام بالسجلات.
٧. الاهتمام بدقة التقارير.
٨. الاهتمام برفع كفاءة العمداء.
٩. الاهتمام بعملية التفويض الإداري.
١٠. الاهتمام بدقة تطبيق التعاميم والتعليمات.
١١. الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرهم وادخالهم بالدورات التدريبية.
١٢. الاهتمام بعملية إدارة الصراع.
١٣. الاهتمام بألية تشكيل اللجان.
١٤. الاهتمام بالحوافز والية توزيعها.

**الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات****الاستنتاجات**

- يشير الواقع إلى ان درجة التفوق التنظيمي لدى العمداء كانت متوسطة.
- ان الاحتياجات التدريبية للتفوق التنظيمي تحتاج إلى دورة تدريبية.

**التوصيات:**

- تعريف عمداء الكليات بأهمية التفوق التنظيمي.

- توفير مدربين ذوي اختصاص ومهارة.
- ان تكون هناك متابعة مستمرة للمدربين وللمتدربين.
- ضرورة مشاركة جميع العمداء في هذه الدورة.
- الاهتمام بعقد دورات واقامة مؤتمرات في آلية تحقيق التفوق التنظيمي.
- إجراء عملية تفويم مستمرة لغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية في سبيل رفع التفوق التنظيمي لدى العمداء.

### Abstract

**A proposed training program for the organizational excellence of the deans of university colleges in the province of Baghdad in accordance with the ISO ٩٠٠١ standard**

**By Balsam Ahmed Ali Al Samurai**

The aim of the research is to identify the organizational excellence according to the ISO standards for the deans of the governmental colleges in the University of Baghdad province from the point of view of their assistants as well as the construction of a proposed training program for the organizational superiority of the deans of the universities, This is why research is determined by the deans of faculties of the six universities in Baghdad governorate. The research community consists of the assistants of the deans (٥.٢). The sample was (١٨٠) and (٨٨%). The sample was characterized by random method; the researcher used the questionnaire to reach the results of the research. The statistical means used were the arithmetic mean and the standard deviation equation the second choice for two independent samples and the second choice for one sample. The results found that the reality of the organizational superiority of the deans was of a medium degree and therefore they need training. Therefore, a proposed training program was prepared for the deans; the researcher reached a number of conclusions and recommendations.

### المصادر:

١. ال ياسين، محمد حسن (١٩٨٦) الأهداف الاستراتيجية لمفهوم والخصائص، مجلة الرشيد المعرفي، شركة الانعام للطباعة و النشر، العراق.
٢. اخوار شيده، عالمة بنت خلف (٢٠١٥)، المسألة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار مكتبة الحامد، عمان الاردن.
٣. الترتيحي، خالد عبد الرحيم (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مكتبة دار حامد، عمان، الاردن.
٤. الجيزاني، احمد علي، ٢٠٠٧، الانماط والسلوك داخل المؤسسات التعليمية، مكتبة ماكفيرري، القاهرة، مصر.
٥. حاتم علي، فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي دراسة حالة في جامعة تكريت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٦.
٦. حواس، سعيد بن عبد الرحمن، ٢٠١٣، دور التدريب في تطوير المهارات الإدارية لدى القيادات التعليمية في المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، غير منشورة.
٧. السويدات طارق، (٢٠٠٥)، كيف تخطط التدريب التربوي، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٨. الشمري، احمد حمزة ٢٠١٢، بناء برامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في ضوء ٩٩٩ اطروحة دكتوراه غير منشورة كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
٩. العزاز، اسماعيل ابراهيم وعبد الملك عادل، ٢٠٠٤، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر، بموجب ارشادات مواصفة ٢٠٠٠-٩٠٠١ iso مكتبة المشهاني للطباعة بغداد العراق.
١٠. العزاوي، شفاء محمد علي (٢٠١٧)، تأثير صناعة المعرفة في التفوق التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. العزاوي، محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٢، انظمة إدارة الجودة ٩٠٠٠، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
١٢. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
١٣. العلمي، نبال، ٢٠٠٥، برنامج تدريب ادارة الجودة الشاملة، شركة الكهرباء الوظيفية الاردن.
١٤. سليمان، صالح ناصر، ٢٠٠٤، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
١٥. العنزي، سعد علي، ايمان عامر الدهالين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
١٦. عودة، احمد سليمان (٢٠٠٢)، القياس والتقييم في العملية التربوية ط٢، دار الامل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
١٧. عوض، عامر (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي الإداري، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٨. قدار، طاهر رجب، ٢٠٠٨، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠، دار الحصاد للنشر والتوزيع، دمشق سوريا.
١٩. الملا، حميد علي احمد، (٢٠٠٨)، العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمي وتأثيرها في فاعلية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٠. المهدي، ابراهيم محمد (١٩٩٧) تطبيق مفهوم الجودة الشاملة تصميم برامج التعليم الإداري، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة لتطويز التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
٢١. المهدي، اياد فاضل محمد، (١٩٩٣) إدارة الجودة الشاملة و آثارها في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الثاني عمان الاردن.
٢٢. المؤتمر العلمي التاسع للتعليم العالي، ٢٠١٤، ١٣.
٢٣. النجار، فريد راغب (٢٠٠٢)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ط١، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٢٤. نجم، نجم عبود، (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة، المناهج والاستراتيجيات، والعمليات ط٢، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
٢٥. الهلالي، عبد العظيم، (٢٠٠٨)، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
٢٦. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام ٦٥ لعام ٢٠١٢، ٢١.
٢٧. robbins & Judge margarita (٢٠١٣), the balanced scorecard method from theory to practice, journal of intellective economic, vol (٣), no (١).
٢٨. wood, joseph (٢٠٠١), organization behaviour candada, south western college, publishing.