

رابطة الطلبة السوريين في مصر

منتدى الطلبة السوريين في مصر



morhafsyria@hotmail.com

إعداد مرهف كمال الجاني

المنتدى التربوي الجامعي في سورية



عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية

من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره

إعداد الباحثة

آمال محمود محمد أبو عامر

إشراف

الدكتور/ عليان عبد الله الحولي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

قسم أصول التربية \_ الإدارة التربوية

1429هـ - 2008 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرَّكَ اللَّهُ عَمَّكُمْ وَرَسُولَهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ <sup>ط</sup> وَسُرُّهُمْ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

﴿ فَبِئْسَ مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

(التوبة، الآية: 105)

# الإهداء

إلى أمي الحبيبة نهر الحب وفيض الحنان

إلى أبي الغالي رمز الصبر والعطاء

إلى إخوتي وأخواتي الشموع الرائعة في حياتي

إلى زميلاتي وزملائي طلبة العلم

إلى وطني الحبيب فلسطين

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

داعية المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

وامتثالا لقول الله تعالى: "ومن شكر فإنما يشكر لنفسه" (النمل: 40)، فيسعدني بعد إتمام دراستي التي أنعم الله علي بالتوفيق بإنجازها، أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الجامعة الإسلامية بغزة، وعمادة الدراسات العليا، وإلى كلية التربية التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا، وإلى أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بقسم أصول التربية.

وأوجه الشكر والتقدير إلى الدكتور/ عليان عبد الله الحولي على ما أبداه من إشراف كريم ونصح سديد وتوجيه مفيد، فبارك الله له في علمه وعمله وجزاه الله خير الجزاء.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان لعضوي لجنة المناقشة: الدكتور/ رائد الحجار مناقشا خارجيا، والدكتور/ سليمان المزين مناقشا داخليا، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ولدورهم الكبير في إثراء واغناء هذه الدراسة من علمهم وخيرتهم.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، لهم مني جميعا خالص التقدير وجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأقدم جزيل الشكر والعرفان إلى والدي العزيزين اللذين لم يبخلوا علي بالعطاء والدعاء، وجميع أفراد أسرتي الذين قدموا لي كل الدعم والرعاية.

وأخيرا أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح، وأن يتقبل مني هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي، والله ولي التوفيق.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	• من هدي القرآن
ب	• الإهداء
ت	• شكر وتقدير
ث - خ	• قائمة المحتويات
د	• قائمة الأشكال
ذ - ر	• قائمة الجداول
ز	• قائمة الملاحق
س - ص	• ملخص الدراسة
ض - ظ	<b>ABSTRACT</b>
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
5-2	• مقدمة
5	• مشكلة الدراسة
6 - 5	• فروض الدراسة
6	• أهداف الدراسة
6	• أهمية الدراسة
7	• حدود الدراسة
8 - 7	• مصطلحات الدراسة
33 - 9	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
16 - 10	أولاً: الدراسات المحلية
24 - 16	ثانياً: الدراسات العربية
29 - 25	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
33 - 30	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
160 – 34	الفصل الثالث: الإطار النظري
64 – 35	الجزء الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
42 – 37	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
44 – 42	2. الجودة في الإسلام
46 – 45	3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
48 – 46	4. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
52 – 48	5. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
55 – 52	6. محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
61 – 55	7. نماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
63 – 61	8. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
64 – 63	9. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
107 – 65	الجزء الثاني: تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية
74 – 66	1. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العالمية
83 – 75	2. تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العربية
107 – 84	3. تجربة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المحلية
160 – 108	الجزء الثالث: الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
113 – 109	1. مفهوم الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
116 – 113	2. مبادئ الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
120 – 116	3. متطلبات تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
122 – 120	4. مزايا تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
126 – 123	5. هندسة العمليات ودورها في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

الصفحة	الموضوع
130 – 126	6. التطوير والتحسين الإداري ودوره في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
138 – 130	7. حلقات الجودة ودورها في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
160 – 139	8. مجالات الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
164 – 161	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
162	• منهج الدراسة
162	• مجتمع وعينة الدراسة
164	• أداة الدراسة
174 – 167	• صدق وثبات الاستبانة
214 – 175	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>
182 – 177	• الإجابة عن السؤال الأول
183 – 182	• تحليل فقرات مجال القيادة
185 – 184	• تحليل فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة
187 – 185	• تحليل فقرات مجال الجودة الإدارية
196 – 187	• تحليل فقرات مجال إدارة الموارد البشرية
198 – 197	• تحليل فقرات مجال نظم المعلومات الإدارية
200 – 199	• تحليل فقرات مجال الرقابة وتوكيد الجودة
202 – 201	• تحليل فقرات مجال رضا المستفيد
209 – 203	• مناقشة فرضيات الدراسة
204 – 203	• نتائج التحقق من الفرض الأول
206 – 205	• نتائج التحقق من الفرض الثاني
208 – 206	• نتائج التحقق من الفرض الثالث
209 – 208	• نتائج التحقق من الفرض الرابع

الصفحة	الموضوع
214 – 210	• سبل تطوير الجودة الإدارية
216 – 215	• توصيات الدراسة
216	• مقترحات الدراسة
228 – 217	قائمة المراجع
229	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
56	نموذج إرفن لإدارة الجودة الشاملة	(1)
57	نموذج موتواني وكومار لإدارة الجودة الشاملة	(2)
59	نموذج عبد الفتاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية	(3)
60	نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة	(4)
68	نموذج جامعة أوريجون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	(5)
77	الهيكل التنظيمي لمركز ضمان الجودة في جامعة عين شمس	(6)
79	الهيكل التنظيمي لوحدة متابعة الأداء في الجامعة العربية المفتوحة	(7)
81	الهيكل التنظيمي لإدارة تقويم الأداء وضمان الجودة	(8)
83	الهيكل التنظيمي لمجلس عمادة الجودة في جامعة الملك سعود	(9)
98	الهيكل التنظيمي للجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية	(10)
101	الهيكل التنظيمي لدائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى	(11)
103	الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة في جامعة الأزهر	(12)
104	الهيكل التنظيمي لدائرة الجودة في جامعة القدس المفتوحة	(13)
112	علاقة الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بالمنظومات الأخرى	(14)
121	مزايا تطبيق الجودة الإدارية	(15)
121	الآثار السلبية لعدم تطبيق الجودة الإدارية	(16)
129	مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر	(17)
133	كيفية عمل حلقات الجودة	(18)
143	موقع ثقافة الجودة ونتائجها في المؤسسة	(19)

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(1)	بيانات أساسية عن الجامعات الفلسطينية	90
(2)	عوامل فشل ونجاح أسلوب حلقات الجودة	135
(3)	الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	163
(4)	مجالات الدراسة وعدد فقراتها	166
(5)	معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال في الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال	167 – 171
(6)	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	172
(7)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	173
(8)	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	174
(9)	المحك المعتمد في الدراسة	176
(10)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل مجالات الجودة الإدارية	177
(11)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال (القيادة)	182
(12)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال (التخطيط الاستراتيجي للجودة)	184
(13)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال (ثقافة الجودة الإدارية)	185
(14)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل محاور مجال (إدارة الموارد البشرية)	187
(15)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور تخطيط الموارد البشرية في مجال (إدارة الموارد البشرية)	188
(16)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور التدريب في مجال (إدارة الموارد البشرية)	190
(17)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور نظام الحوافز والمكافآت في مجال (إدارة الموارد البشرية)	192
(18)	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور المشاركة في اتخاذ القرار في مجال (إدارة الموارد البشرية)	193

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
195	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور التقييم في مجال (إدارة الموارد البشرية)	(19)
197	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال (نظم المعلومات الإدارية)	(20)
199	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال (الرقابة وتوكيد الجودة)	(21)
201	نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال (رضا المستفيد)	(22)
203	نتائج اختبار كروسكال والاس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة	(23)
205	نتائج اختبار مان وتني للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(24)
207	نتائج اختبار كروسكال والاس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(25)
208	نتائج اختبار كروسكال والاس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة	(26)
210	نتائج إجابة سبل تطوير الجودة الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة	(27)

## قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
استبانة إراء المحكمين	(1)
قائمة بأسماء المحكمين	(2)
تطبيق الاستبانة	(3)
كتاب تسهيل مهمة	(4)

## ملخص الدراسة

واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو: ما واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين اللذين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي إداري، إداري) في الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، والبالغ عددهم (280) فرداً، للعام الدراسي (2007/2008)، وقد استجاب منهم (227) فرداً أي ما نسبته (81.1%) من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (71) فقرة، وزعت على (7) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة: (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد)، وقد تم عرض الاستبانة على (16) محكماً، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

ومن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (3.49) وبوزن نسبي (69.8%) وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو هذه النتيجة إلى مدى اهتمام إدارة

الجامعات الفلسطينية في تطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين.

أ. أظهرت النتائج أن مجال نظم المعلومات الإدارية حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.4%) وبدرجة توافر كبيرة.

ب. أظهرت النتائج أن مجال القيادة حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وبوزن نسبي (73.2%) وبدرجة توافر كبيرة.

ت. أظهرت النتائج أن مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65) وبوزن نسبي (73.0%) وبدرجة توافر كبيرة.

ث. أظهرت النتائج أن مجال ثقافة الجودة الإدارية حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) وبوزن نسبي (69%) وبدرجة توافر كبيرة.

ج. أظهرت النتائج أن مجال الرقابة وتوكيد الجودة حصل على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.38) ووزن نسبي (67.6%) وبدرجة توافر متوسطة.

ح. أظهرت النتائج أن مجال إدارة الموارد البشرية حصل على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.36) وبوزن نسبي (67.2%) وبدرجة توافر متوسطة.

خ. أظهرت النتائج أن مجال رضا المستفيد حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) ووزن نسبي (66.8%) وبدرجة توافر متوسطة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة) تعزى لصالح جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى العديد من التوصيات، ومن أهمها:

1. استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
2. العمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

3. اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي للجودة والاستفادة من خبراتهم للوصول إلى الأداء الإداري المتميز والذي يحقق ميزة تنافسية للجامعة في مدى زمني قصير.
4. عمل دليل إداري بالجامعة يوضح الوصف الوظيفي لكل موظف وكيفية تنفيذ إجراءات العمل الإدارية.
5. توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات وتمكين الموظفين.
6. العمل على استثمار الموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية متخصصة للتنمية المهنية للإداريين والعاملين في الجامعة.
7. اعتماد نظام رقابي من خارج الجامعة للتأكد من تطبيق الجودة الإدارية في كافة الإجراءات والعمليات الإدارية في كليات الجامعة ودوائرها.

## ABSTRACT

**“The actual Administrative Quality in the Palestinian Universities according to the Administrators' perception and ways of developing it”**

This study aimed to recognize the actual Administrative Quality at the Palestinian Universities according to the Administrators' perception, and the ways of developing it by answering the main question of the study: **What is the actual Administrative Quality at the Palestinian Universities according to the Administrators' perception, and the ways of developing it?**

To answer the questions of the study the researcher used the analytic descriptive method to make it adequate for the subject of the study.

The society of the study combined of all personnel who have positions as (Academic Administrators- Administrators) at the four Palestinian Universities in Gaza Governorates; **(Al-Azhar – The Islamic – Al-Aqsa – Al-Quds Open University)**, **280 persons** for the academic year (2007/2008), **227 persons** responded with a proportion of **(81.1%)** of the study society.

To achieve the goals of the study, the researcher designed a questionnaire as an instrument for the study. It consists of **(71) paragraphs**, distributed among **(7) fields** related to the subject of the study **(Administrative leadership, Strategic Planning of Quality, Administrative Quality Culture, Human Resources Administration, Administrative Data System, Observation and Quality Assurance, Beneficial Satisfaction)** . The questionnaire was shown to **(16) arbitrators**, truth and fixation of the questionnaire was assured by applying it on a questionnaire sample consisting of **(30) persons**, that is before applying it on the study sample. The researcher used **(SPSS) program** of social studies to analyze the responses of the persons of the sample. Through these responses, the study came of many conclusions, the most important of them are:

- 1- The conclusion of the study showed that the total average of Administrative Quality abundance degree at the Palestinian Universities in Gaza Governorates in fields of the study instruments of the persons of the sample reached **(3.49)** with a proportion weight **(69.8%)** with **great abundance degree**.
  - a- The conclusion showed that the Administrative data system field obtained the first rate of a mathematical average **(3.92)** and a proportion weight **(78.4%)** with **great abundance degree**.

- b- The conclusion showed that the leadership field obtained the second rate with a mathematical average **(3.66)**, with a proportion weight **(73.2%)** with **great abundance degree**.
  - c- The conclusion showed that the strategic planning field of Quality obtained third rate, with a mathematical average **(3.65)**, with a proportion weight **(73.0%)** with **great abundance degree**.
  - d- The conclusion showed that the Administrative Quality culture field obtained the fourth rate with a mathematical average **(3.45)**, with a proportion weight **(69.0%)** with **great abundance degree**.
  - e- The conclusion showed that the observation and Quality assurance field obtained the fifth rate with a mathematical average **(3.38)**, with a proportion weight **(67.6%)** with **a middle abundance degree**.
  - f- The conclusion showed that the beneficial satisfaction field obtained the sixth rate with a mathematical average **(3.36)**, and a proportional weight **(67.2%)**, with **a middle abundance degree**.
  - g- The conclusion showed that the beneficial satisfaction field obtained the seventh rate with a mathematical average **(3.34)** with a proportional weight **(66.8%)** with **a middle abundance degree**.
- 2- There are differences with a statistic indication at the **level ( $0.05 \geq \alpha$ )** among the estimations of the averages of the persons of the Administrators sample in the Administrative Quality abundance at the Palestinian Universities revert to the change of the University **(Al-Azhar – The Islamic – Al-Aqsa – Al-Quds Open University)** revert to the interest of the Al-Quds Open University and The Islamic University.
- 3- There are no differences with a statistic indications at the level **( $0.05 \geq \alpha$ )** among the estimations of the averages of the persons of the Administrators sample in the Administrative Quality at the Palestinian Universities revert to the changes of the study **(Vocational Position, Qualifications, Years of service)**.

On the light of these conclusions, the researcher came to several recommendations, the most important of them are:

- 1- Creating deanery of Quality and developing affairs to activate applying a comprehensive Administrative Quality at the Universities.
- 2- Deepening and increasing the approach of the Administrative Quality understanding of the Administrative leader and the workers at the Palestinian higher education institutions through their participation.
- 3- Participating personnel in the strategic planning for Quality and benefiting from their experiences to obtain a distinguished Administrative performance which achieves a compelative distinction for the University in a short time.

- 4- Preparing an Administrative guide-book in the University, explaining the vocational description to every employee and how to undertake the Administrative work executions.
- 5- Enlarging participating circle in taking decisions by Quality rings, and giving the authorities and ability to the personnel in the Administrative faculties and departments.
- 6- Investing the human resources and providing specialized training programs of vocational development for the Administrators and workers at the University.
- 7- Putting forward an observatory system from outside the University to achieve it, and to make sure of applying the Administrative Quality in all Administrative executions and operations in the University faculties and departments.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. فروض الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. حدود الدراسة
7. مصطلحات الدراسة

## المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات والمؤسسات التعليمية، مما استوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها، وبدوره أدى إلى ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل وإتقانه وتجويده، سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المراحل والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز والجودة العالية.

ولقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وكانت بدايات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في اليابان وأمريكا، وكان تطبيقها مقتصرًا في البداية على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبح بالإمكان تطبيقها على مؤسسات قطاع الخدمات أيضاً، وقد سعت المنظمات الخدمائية باستمرار للاستفادة من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال (Young, 1997: 17).

إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة (الترتوري وجويحان، 2006: 28).

لذلك تعد إدارة الجودة الشاملة نموذجاً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة، ومعالجة أوجه القصور في إدراتها، والارتقاء بمعدلات إنتاجها وتحسين فعاليتها أدائها (خاشقجي، 2003: 30).

ويعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية، اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ومن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ما يتوفر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات، وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية (الخطيب، 2000: 85).

كما تعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء (حمود، 2005: 99).

ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في الكثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضي عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة (طعيمة وآخرون، 2006: 323).

لذلك فإن نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة التدريس وخدمة المجتمع وخدمة البحث العلمي يتوقف على جودة الخدمات الإدارية المعاونة (البهواشي والربيعة، 2005: 100).

ويعتبر الإداريون والأكاديميون من رؤساء أقسام وعمداء تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الأمن المطمئن بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسا وبحثا وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الأكاديمي في الجامعة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم، وحتى يكتمل الهيكل الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلاب وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات التربوية (الخطيب وآخرون، 2006: 122).

مما سبق نجد أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على

مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عالي من الأداء.

وتجاوبا مع التغيرات والتطورات العالمية، فقد شهد التعليم الفلسطيني اهتماما ملحوظا على مختلف المستويات لمواكبة حاجات المجتمع وأفراده، من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية، في الجانب الأكاديمي والإداري.

وتجاوبا مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين، تم تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في (27-1-2002)، والهدف العام من وجود هذه الهيئة هو تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الإستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة وللتقييم المستمر للبرامج القائمة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2003).

وتحقيقا لهدف وزارة التربية والتعليم العالي في ضمان ضبط الجودة والنوعية في الجامعات الفلسطينية واستجابة لهذا التطور، قامت الجامعات الفلسطينية بإنشاء واعتماد دائرة ضمان الجودة لتتولى مهمة ضمان وضبط نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين بناء على أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة للمجالات كافة، وبث روح ثقافة جودة النوعية لدى العاملين في الجامعة والمجتمع التعليمي، والتي كانت من ضمن أهدافها الخاصة تطوير وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري مما أدى إلى تبني الجامعات الفلسطينية هذا الهدف والذي من أجله تم الاهتمام بالجانب الإداري للسعي إلى تطوير العمل الإداري وتحسينه والوصول به إلى جودة المعايير والشروط المعمول بها في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في وزارة التربية والتعليم العالي واتحاد الجامعات العربية.

في ضوء ذلك تعددت الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، فكان منها دراسة (المصري، 2007) والتي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري بلغت نسبتها المئوية (57.5%).

ودراسة (راضي، 2006) التي توصلت نتائجها إلى أن الكليات تتبع المركزية في التخطيط، وتسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل مما يؤدي لضعف انتماء العاملين للعمل والكليات، وقلة حرصهم على الحفاظ على مقدرات الكلية بسبب عدم منحهم الثقة، كما

أظهرت دراسة (القطار، 2005) أن واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث نسبة (67.44%).

من خلال ما سبق يتضح أن معظم الدراسات الفلسطينية التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أوضحت نتائجها أن هناك معوقات تواجه تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بالجامعات، كما أن نتائج الدراسات السابقة أوضحت أن هناك قصورا في مستوى الأداء الإداري، وفي ضوء تلك النتائج تبلور إحساس الباحثة بمشكلة الدراسة، وعلى الرغم من تبني الجامعات الفلسطينية لفلسفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري إلا أن هناك ضعف في تطبيق هذه الفلسفة بناء على الدراسات السابقة في هذا المجال في تحسين وتطوير العمل الإداري للوصول به إلى الجودة الإدارية المطلوبة، وذلك نظرا لطبيعة الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني وطبيعة التعليم الجامعي والذي يختلف من جامعة لأخرى ومدى تبني العاملين لثقافة الجودة الشاملة، الأمر الذي يثير العديد من التساؤلات حول مدى تبني الجامعات الفلسطينية لمفهوم الجودة الإدارية في تحسين وتطوير العمل الإداري.

**ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:**

**ما واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره؟**  
وينفرد من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ما درجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
- 3- ما سبل تطوير الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

**فروض الدراسة:**

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة).

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي إداري، إداري).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى مدى توافر الجودة الإدارية داخل الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين.
- 2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 3- صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في تطوير الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من النواحي التالية:

- 1- تعد الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع الجودة الإدارية في الجامعات، وذلك من خلال أهمية مدخل الجودة الإدارية كأسلوب في تحسين النظام الإداري وتطويره في الجامعات الفلسطينية.
- 2- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية في تطبيق الجودة الإدارية أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية والفنية لخدمة الطلاب والمجتمع والبحث العلمي وخدمة أعضاء هيئة التدريس.

- 3- قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في تطوير النظام الإداري بالجامعات، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
- 4- تأتي هذه الدراسة في سياق فناعة الإدارات الجامعية بأهمية الجودة بصفتها خيارا مصيريا لاستمرار الجامعة ونموها وتطورها للارتقاء بجودة أداؤها.
- 5- قد تسهم هذه الدراسة في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول موضوع الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

### حدود الدراسة:

1. **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة موضوع واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين.
2. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على الإداريين الذين يشغلون منصب (أكاديمي إداري، إداري) بالجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة).
3. **الحد المؤسسي:** الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة).
4. **الحد المكاني:** اقتصر على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
5. **الحد الزمني:** اقتصرت الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2007/2008م.

### مصطلحات الدراسة:

- **الجودة:**  
عرفت بأنها: " إتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته " (عليقات، 2004: 16).
- ويعرفها مصطفى بأنها: " مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء، ويشكل هذا التطوير مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، والإدارات والأقسام، وفرق العمل، والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات المستفيد (مصطفى، 1995: 2).
- **الجودة الإدارية:**  
"أداء العمل بإتقان من المرة الأولى بما يرضي متطلبات المتعاملين والمستفيدين، مع العمل المستمر لتطوير وتحسين الأداء دائما" (عرقسوس، 1993: 26).

- وتعرف الباحثة الجودة الإدارية إجرائيا بأنها: "جودة العمليات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة الجامعة من خلال دوائر وكليات الجامعة المختلفة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، بهدف التحسين والتطوير المستمر للعمل والأداء بكفاءة وفعالية، بشكل يلبي حاجات المستفيدين من الجامعة والمجتمع، ضمن مجالات الدراسة وهي كالتالي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد)".

- الجامعات الفلسطينية: "هي المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعة الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998: 3).

- وتعرف الباحثة الجامعات الفلسطينية إجرائيا بأنها: " هي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة) والتي تقتصر عليها الدراسة الحالية.

#### الإداريين ويقسم إلى قسمين:

1- أكاديمي إداري: "وهو الموظف الذي له رتبة أكاديمية ويحمل شهادة ماجستير فأكثر (مدرس، محاضر، أستاذ مشارك، أستاذ) ومعظم طبيعة عمله إدارية وتتناول اتخاذ قرارات ووضع خطط وأنظمة وإشراف وتنفيذ، وتشمل مسميات وظيفية مثل: رئيس الجامعة، نواب الرئيس، عمداء الكليات ومساعديهم، رؤساء وحدات ومعاهد أكاديمية" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2006: 11).

2- إداري: "وهو الموظف الذي لم يعين برتبة أكاديمية ومعظم طبيعة عمله إدارية وتتناول إدارة أفراد ووضع خطط وأنظمة وإشراف، وتشمل المسميات الوظيفية التالي: مدير مكتب الرئيس، مدير المالية، مدير شؤون الموظفين مدير الخدمات العامة، مدير المكتبة، مدير مركز الحاسوب، ... الخ" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2006: 12).

3- تعرف الباحثة الإداريين إجرائيا بأنهم: "كل من يشغل منصب إداري داخل الجامعات الفلسطينية (أكاديمي إداري، إداري)، ويتناول إدارة الأفراد ووضع الخطط والأنظمة والإشراف على تنفيذ المهمات واتخاذ القرارات".

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات وتوضيح مدى الاستفادة منها وقد رتبته الباحثة الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر فبدأت بالأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية.

## أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة (غانم، 2008): بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية من خلال تحسين أدائها في طرق العمل، وتقليل التكاليف، استخدام فرق العمل، ورضا المستفيدين، وتحقيق الميزة التنافسية وإكساب العاملين مهارات الفهم الجيد لكيفية أداء عملهم وخدمة المجتمع المحلي بما يتوافق وحاجة سوق العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته وزعت على (10) جامعات، طبقت العينة المتمثلة ب (120) فرداً من جميع العمداء وأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره، باستثناء مجال رضا المستفيدين لم يكن موفقاً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق نظم الجودة في أداء الكليات وفقاً للمتغيرات الدراسة (المستوى العلمي، الجامعة، التخصص).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى أن بعض الجامعات تباينت من حيث الميزة التنافسية وكسب العاملين مهارات الفهم الجيد لكيفية أداء العمل، لصالح جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، الجامعة الإسلامية، الجامعة العربية الأمريكية.

2- دراسة (مدوخ، 2008): بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، وتمحورت الدراسة حول معوقات تتعلق (الهيئة

الإدارية، الهيئة التدريسية، المنشأة الجامعية، البحث العلمي، الخدمة المجتمعية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، وقد تم تصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تكونت من (64) فقرة موزعة على خمسة مجالات، طبقت على (155) فرداً من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية، فقد أظهرت النتائج وجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأسها وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وذلك لدى جامعة الأزهر لغياب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية).

### 3- دراسة (المصري، 2007): بعنوان "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث ببناء استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والاستبانة الثانية للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (283) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً وبنسبة مئوية (67.6%).
- أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري بلغت نسبتها المئوية (57.5%).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأثر الجامعة في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر) لصالح الجامعة الإسلامية.

#### 4- دراسة (أبوفارة، 2006): بعنوان "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية".

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالصفة الغربية، وتم اختيار عشر فرضيات أساسية في هذه الدراسة، تناولت هذه الفرضيات العناصر الرئيسية العشرة لإدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بلغت (234) فرداً، تم اختيارها بصورة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة الشاملة، وهي: (التركيز على المستفيد، الثقافة التنظيمية، تصميم العملية، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، العلاقة مع الموردين).
  - تولي الجامعات أهمية لثلاثة عناصر فقط من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي القياس الدقيق وضمان الجودة والبعد المجتمعي.

#### 5- دراسة (التلاني وآخرون، 2006): بعنوان "تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة".

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني، وتم تصميم استبانته من (7) أبعاد (النظام الإداري، ثقافة الجودة، الموارد المتاحة، الهيئة التدريسية، البيئة التربوية التعليمية، نظام الدراسة والمنهاج، الطلبة)، وتم تطبيقها على عينة الدراسة والتي شملت مجتمع الدراسة بأكمله وعددهم (30) فرداً من جميع العاملين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر متوسطة حيث كانت الهيئة التدريسية، الطلبة، والموارد المتاحة أقل الأبعاد من حيث درجة التطبيق.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الجامعة المانحة للمؤهل العلمي على كل من النظام الإداري، وثقافة الجودة، والبيئة التعليمية، ونظام الدراسة، والمنهاج.

#### 6- دراسة (راضي، 2006): بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من عينة الدراسة من خلال الاستبانات وأيضاً المقابلات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (113) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس).
- توجد فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الكلية لصالح كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية بغزة، وبتغير جهة الإشراف لصالح الكليات العامة، وبتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم.
- اتضح أن الكليات تتبع المركزية في التخطيط، وتسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل مما يؤدي لضعف انتماء العاملين للعمل والكليات، وقلة حرصهم على الحفاظ على مقدرات الكلية بسبب عدم منحهم الثقة.

7- دراسة (الطلاع، 2005): بعنوان "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة بأبعاده الأحد عشر: الرسالة والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، نظام الدارسة والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية التعليمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقييم الداخلي للنوعية، وذلك تبعاً للمتغيرات التالية: (اسم الجامعة، نوع الكلية، نوع البرنامج، المسمى الوظيفي، أقدمية البرنامج)، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء وحدات الجودة وتكونت عينة الدراسة من (102) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة الأحد عشر، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة متوفرة في جامعات قطاع غزة الثلاث بنسبة (68%)، وهي نسبة تقترب من النسب المرتفعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اسم الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح عضو لجنة الجودة.

8- دراسة (العطار، 2005): بعنوان "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووضع السبل لتطويره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، رئيساً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على ستة أبعاد هي: جودة الإدارة الجامعية، جودة النظم والتشريعات الجامعية، جودة التركيز على المستفيد، جودة التقويم، جودة التحسين المستمر، جودة الخدمات المجتمعية، وتكونت العينة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة والبالغ عددهم (84) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث نسبة (67.44%).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعة الإسلامية بين متوسطات تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الجودة الشاملة.

#### 9- دراسة (علوانة وغنيم، 2005): بعنوان "درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم مقياس لإدارة الجودة الشاملة شمل (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (متطلبات الجودة، والمتابعة، والتطوير، والقوى البشرية واتخاذ القرار)، وأجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (130) عضو هيئة تدريس في جامعة النجاح، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن جامعة النجاح تلتزم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، الكلية التي يدرس فيها، العمر، الوظيفة التي يشغلها).

#### 10- دراسة (الجرجاوي وحماد، 2004): بعنوان "مستوى إدراك العاملين بمناطق جامعة القدس المفتوحة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين بجامعة القدس المفتوحة لإدارة الجودة الشاملة، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، وتم إعداد استبانة طبقت على أفراد العينة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (104) فرداً من العاملين في مناطق جامعة القدس المفتوحة في محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- لا توجد فروق داله إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى إدراكهم لإدارة الجودة الشاملة.
- توجد فروق داله إحصائية بين الأكاديميين والإداريين، في مستوى إدراكهم لإدارة الجودة الشاملة لصالح الإداريين.

11- دراسة (الحجار، 2004): بعنوان "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الجامعي في جامعة الأقصى بفلسطين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانته مكونة من (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - الطلبة - المعلومات - الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج العمل) وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قدرها (123) عضوا من الهيئة التدريسية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المستوى العام للأداء الجامعي يعتبر دون المستوى الافتراضي المطلوب (60%).
- أن قيادة الجامعة كانت تسلطية في صناعة القرارات تجاه العاملين فيها.
- أداء الجامعة في مجال المعلومات وتحليلها كان على مستوى ضعيف وكذلك فيما يتعلق بمستوى الأداء في مجال الموارد البشرية، أما الأداء في مجال إدارة العمليات كان جيدا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل العلمي والخبرة.

## ثانيا: الدراسات العربية

12- دراسة (بدح، 2007): بعنوان "درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وقد تكونت المبادئ من عشرة مجالات هي: (القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية، نظام حوسبة المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية من خلال "تخطيط الموارد البشرية، التدريب، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات"، إدارة العمليات، التحسين المستمر، رضا العملاء، التغذية الراجعة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما قام الباحث ببناء استبانته تضم المجالات العشرة الخاصة بمبادئ الجودة الشاملة، تكونت من (100) فقرة موزعة على المجالات العشرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية، وقد بلغ عددهم (508) فردا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- جاءت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة في درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية لصالح العمداء.

### 13- دراسة (عبد الحليم وبحر، 2007): بعنوان "مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة".

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، والمقابلات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، وتم تطبيق الأداة على مجتمع الدراسة والمكون من (63) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- إن كلية التجارة في جامعة النيلين لا تطبق الجودة الشاملة في إدارتها في الوقت الحالي.
  - أن (38%) من المبحوثين لديهم وعي بمدى أهمية مفهوم الجودة الشاملة.
  - أن (40.8%) يرون أن هناك اهتمام من قبل الإدارة بالمستفيدين .
  - أوضحت الدراسة أن (57.2%) من المبحوثين يؤكدون على مدى استعدادهم في المشاركة في فرق العمل ورغبتهم في تطبيق الجودة الشاملة.
  - هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة بتدريب العاملين لتمكينهم من تطبيق الجودة الشاملة.

### 14- دراسة (الكعكي، 2007): بعنوان "تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات".

- هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على الإعداد المهني للإداريات ومستوى أدائهم ومقترحاتهم لتطوير هذا الأداء، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية من الإداريات، حيث شملت عينة الدراسة 20% من المجتمع الدراسة أي ما يعادل (146) إدارية، وتم استرجاع 125 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن التدريب أحد العوامل المساعدة على تطبيق الجودة الإدارية.
- وجود الحوافز يشجع على الإبداع الوظيفي.
- جودة الأداء تتحقق إذا وجد توصيف دقيق للمهام ومنح صلاحيات تناسب هذه المهام.
- تنمية ثقافة الجودة في المؤسسة التربوية تهدف إلى إتقان الأداء.
- أنظمة المعلومات تساعد في تبادل المعلومات بسهولة ودقة وعدم تضارب المهام.

15- دراسة (أبوسليمة، 2005): بعنوان "تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فلسفة الأداء الإداري وواقع منظومته في كليات التربية والتعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بكليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على أسلوب تحليل النظم لتحليل عناصر المنظومة الإدارية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (100) فردا من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- دعم العمداء لنظام إدارة الجودة الشاملة وتأكيدهم على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء واقناعهم لأعضاء الكلية بذلك.
- قلة اهتمام العمداء بمكافئة أعضاء الكلية عند التزامهم بتحسين أدائهم.
- ضعف نظام تقييم الأداء بالكلية وفق معايير موقعة ومتفق عليها.
- إغفال رؤساء الأقسام لدورهم بالنسبة لتحفيز الأعضاء على تحسين جودة الأداء.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستغرق الكثير من الوقت ولا بد من عدم استعجال النتائج.

16- دراسة (زامل، 2005): بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد - جامعة بغداد".

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي ابن الهيثم، وابن رشد في جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، احتوت على (113) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (القيادة الإدارية- التخطيط الاستراتيجي- نظام جمع المعلومات وتحليلها- إدارة وتنمية الموارد البشرية- تصميم العمليات وإدارة جودتها- قياس وتقويم الجودة- التركيز على المستفيد ورضاه) وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها (88) عضوا من الهيئة التدريسية بنسبة 25% من المجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- نال مجال القيادة الإدارية ومجال التخطيط الاستراتيجي وزن مؤوي (90%)، وهذا يوضح وجود قيادة إدارية تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- نال مجال إدارة الموارد البشرية وزن مئوي (89%)، وهذا يوضح دور إدارة الجامعة في تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- أن التدريب متطلب ضروري جدا في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة.
- نال مجال التركيز على المستفيد ورضاه وزن مئوي (89.4%) وهذا يؤكد أن إدارة الجامعة تسعى إلى تلبية احتياجات المستفيدين.

**17- دراسة (سليمان، 2005):** بعنوان "إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى رصد واقع إدارة الأقسام العلمية في بعض كليات ومعاهد التعليم الجامعي والعالي في مصر ومدى التزامها بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استبانته شملت ستة محاور: (رسالة القسم، أسلوب إعداد الرسالة في القسم، استراتيجيات وأهداف وسياسات وخطط القسم، سياسة إدارة الموارد البشرية، الوثائق التنظيمية والإرشادية في القسم، آلية متابعة الأداء بالقسم)، تضمنت (38) مؤشرا للجودة، وتم تطبيق أداة الدراسة على (75) فردا من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن هناك تقصير من جانب قيادات الأقسام العلمية في خلق رسالة الجودة.
- دلت النتائج على حاجة أعضاء هيئة التدريس والعاملين المستمرة إلى التدريب على أساليب الأتصال الفعال، وضرورة القياس الدائم لدرجة التحسن في مستوى الخدمة المقدمة بكل جوانبها الفنية والبشرية.
- أظهرت النتائج أن هناك اهتمام متوسط بارتضاء المستفيد الداخلي للتعليم وهو عضو هيئة التدريس وتحقيق احتياجاته.
- أظهرت النتائج تراجع الإجراءات التنظيمية داخل الأقسام العلمية وسيادة الروتين والأنظمة القديمة في الإدارة، بسبب غياب دليل الطالب ودليل الإجراءات التنظيمية ومواقع الانترنت.
- أظهرت النتائج عدم توافر سياسة واضحة في آليات متابعة الأداء وتقييم الجودة للعاملين.

**18- دراسة (الصغير، 2005):** بعنوان "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسلية - الجزائر".

هدفت الدراسة إلى لفت أنظار القائمين على هذه الجامعة إلى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وفعال وأنه أساس قوة للجامعات الكبرى في العالم، وأنه أن الأوان للأخذ بهذا الأسلوب كخيار استراتيجي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة المكونة من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (القيادة، الهياكل والتنظيم، التوجيه بالمستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر)، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية قدرها (5%) من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عدده (824) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن عنصر القيادة في الجامعة مؤهل إلى حد ما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أما عنصر الهياكل والنظم، والتوجيه بالمستهلك، والعملية والقياس، والتحسين المستمر فغير مؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أنه من بين أربعة عناصر لثقافة المنظمة هناك عنصر واحد فقط مؤهل هو عنصر القيادة.

#### 19- دراسة (علوان، 2005): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي".

هدفت الدراسة إلى المزيد من الإيضاح حول مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين والتطوير في أداء الجامعة على المستوى الكلي، كما هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهيرية الليبية، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، مكونة من 35 فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (38) إدارياً أكاديمياً و(80) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي هي غير ملائمة للتطبيق نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.
- ضعف الإدارة الجامعية في متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- قصور نظام الجامعة عن وضع خطط للاحتياجات المستقبلية لتلبية حاجات المستفيدين.
- عدم توفر نظام للمعلومات لاتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعمليات وأنشطة الجامعة.
- تتمتع الجامعة بدرجة عالية من التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد العاملين فيها.

20- دراسة (التميمي، 2004): بعنوان 'فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة رضاهم عن هذا النظام".

هدفت الدراسة إلى استقصاء فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة رضاهم عن هذا النظام، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في الوحدات الإدارية، وبلغ عدد أفراد العينة (348) فرداً، وقام الباحث بتصميم أداتين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي عبارة عن استبانتيين، الأولى لاستقصاء درجة الفاعلية، والثانية لاستقصاء درجة الرضا، واشتملت الاستبانة الأولى على (68) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي (ضبط منظومة الجودة، عملية التشغيل، الأنشطة المعاونة)، أما الاستبانة الثانية فقد اشتملت على (70) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات (إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المادية والمالية والفنية، إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المتوسط الكلي لدرجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تطوير أداء الوحدات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة جاء ضمن الدرجة المتوسطة إذ بلغ (3.69).
- أن المتوسط الحسابي لدرجة رضا العاملين عن استخدام نظام إدارة الجودة جاء ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي (3.62).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي لصالح العاملين من ذوي المؤهلات (بكالوريوس، وبكالوريوس+دبلوم).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) تعزى لأثر الخبرة في إجابات عينة الدراسة لصالح العاملين الذين خبرتهم من (10-19 سنة).

21- دراسة (بركات، 2003): بعنوان : "أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن".

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في الأردن ممثلة (الجامعات الحكومية والخاصة) والبالغ عددها (22) جامعة وقام الباحث ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتم تطبيقها على عينة الدراسة العشوائية والبالغ عددها (92) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ضرورة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية، وذلك لتستطيع هذه المنظمات تقديم منتج أو خدمة نوعية.
- أن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة يعمل على تطوير التعليم العالي.
- أن أنظمة الجودة الشاملة تساعد على تطوير كفاءة الكوادر البشرية العاملة في مجال التعليم العالي على اختلاف مهامهم.
- تعمل أنظمة الجودة الشاملة على تطوير الجوانب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

## 22- دراسة (العيان، 2003): بعنوان "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود، من خلال التعرف على عوامل المساعدة لتطبيقها وكشف المعوقات التي قد تحول دون ذلك ومهمة تساعداً لآثار الإيجابية من منظور أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانته مكونة من (55) فقرة وزعت على ثلاثة محاور هي: العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود، والصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، والآثار الإيجابية المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وطبقت الأداة على عينة الدراسة والتي بلغ عددهم (498) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتكوين فرق العمل وإتاحة فرص المشاركة للعاملين وإظهار الاحترام والتقدير لهم، تعد من منظور أعضاء هيئة التدريس والإداريين عناصر مهمة تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود.
- إن دعم القيادة العليا بالجامعة لتطبيق إدارة الجودة والاهتمام بالعملاء، وتدريب العاملين، تعد من العوامل متوسطة الأهمية ضمن العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن أهم المشكلات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مردودية فهم قيادة الكليات لإدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود معايير مكتوبة يقاس في ضوءها جودة الأداء وعدم وجود سياسة واضحة لدى الكليات للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة للأهمية النسبية لمحاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الكلية والخبرة في العمل.
- وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي والمرتبة العلمية.

**23- دراسة (عباس، 2002): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدخل إدارة الجودة الشاملة وتوضيح ارتباط إدارة المعلومات بها، والتعرف على واقع الإدارة المعلوماتية في الجامعات اليمنية في ظل عدم وجود مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت الدراسة إلى عقد مقارنة بين الجامعات التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة والجامعات التي لا تتبناه، وأثر ذلك على واقع إدارة المعلومات في الجامعات اليمنية، وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج المقارن، وذلك من خلال وصف الارتباط بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعلومات معتمدا على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات وتحليلها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة تبادلية واعتمادية بين النظام الإداري للجودة ونظام المعلومات.
- تكون البيانات مدخلات مهمة لنظام المعلومات حيث يتم معالجتها وتحويلها لمخرجات تكون بمثابة مدخلات تيسر الاتصالات الرئيسية والأفقية بين فرق الجودة.
- هناك تقصير في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات داخل الجامعات.

**24- دراسة (الكيومي، 2002): بعنوان "تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من 44 إداريا و 137 عضو هيئة تدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما قام بتصميم استبانته كأداة للدراسة اشتملت على سبعة مجالات: (التركيز على رسالة المؤسسة، علم الفريق، صناعة واتخاذ القرار، التقويم المستمر، اللامركزية الإدارية، التدريب المستمر، استخدام الطريقة العلمية)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي في مجال (التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرار، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر)، وأما مجال (اللامركزية الإدارية والاستقلالية) فلم يكن دالا إحصائيا، وكانت هناك فروق ما بين مستويات متغير المؤهل الدراسي لصالح حملة الدكتوراه على كافة المجالات، باستثناء مجال (صناعة واتخاذ القرار) حيث كانت لصالح البكالوريوس.
- كما أشارت النتائج إلى أن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والتي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي) على مستوى الأداء ككل

كانت لصالح الإداريين مقارنة بالمعلمين، وكذلك تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) على مستوى الأداء ككل حيث كانت لصالح حملة الدكتوراه.

25-دراسة ( الخطيب، 2000): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية".

هدفت الدراسة إلى كيفية استثمار مصطلح الجودة الشاملة في مجال الإدارة العامة بشكل عام، والإدارة الجامعية بشكل خاص في الجامعات الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الدراسة المسحية للجامعات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن القيادات الإدارية في الدوائر والمؤسسات ذات العلاقات بالتعليم الجامعي تفتقد المشاركة في عملية صنع القرار كما يجب أن يكون.
- عدم توفر التدريب الكافي للعاملين وبالجودة المطلوبة داخل الجامعات الأردنية.

26-دراسة (عشيبه، 2000): بعنوان "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري".

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم وأهمية وأسس وخطوات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي في رصد وتفسير الجهود العلمية في مجال الجودة الشاملة وإدارتها، حيث قام الباحث بتحليل بعض النماذج العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة للاستفادة من نتائجها في التعليم الجامعي المصري، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري والتي قد تؤثر بالسلب على النتائج المرجوة ومن أهم هذه الصعوبات:
  - عدم موائمة الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية مع ظروف واحتياجات العمل الفعلية.
  - عدم إشراك الإدارة الجامعية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتسلط تلك الإدارة.

## ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Choon, 2008): بعنوان " ضمان الجودة في التعليم من منظور دولي".

### “Quality Assurance in Education: An International Perspective “

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفهم لضمان الجودة بين الجامعات الأسترالية ومؤسسات دولية، لتسليط الضوء على القوى المحركة لضمان الجودة وتنفيذ السياسات العامة داخل المؤسسات، وقد استخدمت الدراسة المقابلات كأداة للدراسة لجمع البيانات من الجامعة الأسترالية وكلية إدارة الأعمال من جامعة خاصة في ماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود فجوات في الممارسات الحالية لضمان الجودة في جامعة ماليزيا.
- أن مستوى الإدارة العليا من كلا الجانبين يرى أن الجامعة تتحمل المسؤولية الشاملة عن ضمان الجودة.
- أن هناك مشاكل خاصة في تطبيق ضمان الجودة في الجامعة الخاصة الماليزية.

2- دراسة (Mikol, 2007): بعنوان "إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا".

### “Quality Assurance in Australian Higher Education “

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية، واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن استخدام إدارة الجودة قد أثر إيجابيا وعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم المواد.
- أصبح التركيز واضحا على قضايا الجودة والقيادة الأكاديمية وخدمة العملاء.
- أصبح التطوير مستمرا لنظام المعلومات المؤسسية وتقوية البنية التحتية للأبحاث.
- تم تأسيس حوافز لتشجيع مخرجات الجودة وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلاب.

3- دراسة (Laurie, 2004): بعنوان " التحرك نحو مناخ الجودة في جامعة قبرص".

### “ Moving towards, a quality climate at the University of Cyprus “

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة في جامعة قبرص، حيث طبق الباحث استبانته على أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية متبعا للأسلوب الوصفي

التحليلي، وقد اعتمد الباحث للتحقق من مدى ادراك العاملين لمناخ الجودة على تصنيف ليكرت، وهي المناخ المتسلط المستغل، والمناخ المتسلط العادل، والمناخ الاستشاري، ومناخ الإدارة الجماعية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مناخ الجامعة يجمع بين مناخي المتسلط العادل والمناخ الاستشاري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية، لصالح الهيئة الإدارية في مجالات: التأثير الرسمي، والتعاون والبنية التنظيمية والتركيز على الطلبة، أما في مجالي: الاتصال والرضا الوظيفي فقد كانت الفروق لصالح الهيئة الأكاديمية.
- كانت هناك فروق دالة إحصائية ترجع إلى متغير الخبرة ولصالح الخبرة الأطول.

4- دراسة (Wiklund, 2003): بعنوان " ترسيخ الجودة: تحديات في التعليم العالي ".

#### “ Embedding Quality: The Challenges For Higher Education “

هدفت الدراسة إلى استقصاء آراء عينة من المدراء والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطانية بشأن المعوقات التي تشكل تحدياً يرتبط بترسيخ الجودة، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على المقابلات التي أفادت في بناء استبانته تساعد في تحديد أولويات ترسيخ الجودة وتحدياتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تطبيق الجودة بالجامعات يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبنيتها.
- إذا أرادت المنظمة ترسيخ الجودة، فلا بد من تلبية الحاجات والاهتمامات المختلفة للعاملين.

5- دراسة (Russell, 2001): بعنوان " تصورات الهيئة الأكاديمية للجودة الإدارية في الجامعات ".

#### "Academic Staff Perceptions of Administrative Quality at Universities"

هدفت الدراسة إلى قياس الجودة الإدارية في الجامعات الأسترالية من خلال مقياس يعتمد على نمط تطورات الهيئة الأكاديمية ذات الصلة بإدارة المركز ، الكلية أو المدرسة (كما تقتضي الحالة)، لقد أنشأت الحكومة الأسترالية وكالة الجامعة الأسترالية الجديدة عام 2001، وأحد أهدافها هو قياس الجودة الإدارية، وتتكون تصورات الهيئة الأكاديمية للجودة الإدارية من نظام مفاهيم أولية تحدد من الناحية التشغيلية وهي: (اتصال إداري، توفير مواد إدارية، نصائح

ذات ثقة يمكن الاعتماد عليها وإبداء ملاحظات عالية بالتغييرات الإدارية والتأكيد والقدرة على مشاركة أفكار الآخرين، الربط بين دماثة الخلق والثقة، الوصل بين الفردية والتفهم، والوصل مع الإحساس بالأمن).

إن الجودة الإدارية التي توفرها الجامعات في استراليا تختبر من قبل وكالة تأكيد جودة الجامعات الاسترالية التي أنشأتها الحكومة الاسترالية منذ 2001، ويتم قياس الجودة الإدارية من خلال وكالة تأكيد الجودة، حيث تم ابتكار مقياس للجودة الإدارية يستخدم في مجال الأعمال، وقد تم مراجعة المقياس وتبنيه للاستخدام في الجامعات.

6- دراسة (Couch, 1999): بعنوان " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات شمال كارولينا الأمريكية " .

#### “ A measurement of total quality management in selected North Carolina community college “

هدفت الدراسة إلى التعرف على استجابات الإداريين وهيئة التدريس إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة، وقد تضمنت الدراسة قياس مدى تأثير بعض المعايير الأخرى في تطبيق الجودة مثل العوامل الشخصية وتشمل (العمر، الجنس، العرق، سنوات التوظيف)، والعوامل المتعلقة بالمؤسسة مثل (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مكان المؤسسة، حجم المؤسسة، ومدى مشاركة المؤسسة في مجتمع إدارة الجودة في كارولينا)، وتم بناء أداة الدراسة بناء على جائزة مالكوم بالدرج للجودة الوطنية، وتم تطبيق الأداة على (368) فردا من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التي تم فيها تطبيق الأداة.
- هناك فروق في الاستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الجنس والعرق عاملان ليسا مؤثرين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- العوامل الأخرى مثل المنطقة، حجم الكلية، ومدة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، لم يكن لها أثر بالغ في مدى تطبيق الكلية لمعايير الجودة الشاملة.
- الجوانب الإيجابية والتي كان لها أثر في تطبيق معايير الجودة أدت إلى تحسين وتطوير الاتصال، تطوير النظام، وخدمة الزبون وزيادة الإسهام في المشاركة في صنع القرار.

- الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة شملت عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العملي، وضياح الكثير من الوقت، زيادة كثافة العمل والكثير من العمل الكتابي.

7- دراسة (Mancino, 1999): بعنوان " نموذج متعدد لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العامة الإيطالية ".

**“ asystem variance based model of T.Q.M in Italian public universities: away of facing external University “**

هدفت الدراسة إلى وضع منهج سليم لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية الإيطالية، وذلك عقب إيلاء الأهمية القصوى بمفاهيم الأداء والإدارة الذاتية والمنافسة، وحاجات الطالب والمستفيدين من الجامعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الأدب التربوي في التوصل إلى نموذج متعدد الأوجه، مراعي الاختلاف في الجودة المتعلقة بالطلبة كمخرجات أساسية من النظام الجامعي، وكذلك الجودة المتعلقة بالخدمات التي يتم تجهيزها للطلبة كمستفيدين، مراعي في نمودجه الاحتمالية لعدم الاستقرار الخارجي والتي تؤدي بدورها إلى مخرجات مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمكن الاستفادة من تطبيق النموذج المتعدد الأوجه لإدارة الجودة الشاملة، لدى الجامعات الإيطالية بشكل عام بشرط أن تلتزم الإدارات العليا بما جاء في النموذج وخاصة فيما يتعلق بتحقيق رغبات الطلبة.

8- دراسة (Petros, 1998): بعنوان " الابتكار وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السويدية: الإمكانيات والمخاطر ".

**“ Innovation and T.Q.M in Swedish Higher Education Institutions: possibilities and pitfalls “**

هدفت الدراسة إلى استعراض الإمكانيات المتوفرة لدى الجامعات السويدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك المعوقات التي تعترض تطبيقها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال الاعتماد على الأدب التربوي مستخدماً أسلوب البحث المكتبي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن توكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة أصبح أحد أهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي في الدول الاسكندنافية والدول الأوروبية الأخرى.

- أن الجامعات السويدية التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة يتم تقييمها لعدة أعوام وبناء عليه تم استحداث نظام شامل لتقييم الجودة فيها عام 2001 من قبل الوكالة الوطنية للتعليم العالي في السويد.

9-دراسة (Hglmes, 1997): بعنوان " الإدارة الكلية للجودة في التعليم العالي: تطبيق على كليات مجتمع فرجينيا (الكليات المجتمعية) جامعة جورج ماسون ".

### **“ Total Quality Management in Higher Education: Implementation within the Virginia Community College System (Community College)”**

هدفت الدراسة إلى التحليل النقدي لدور إدارة الجودة الشاملة في استمرار تحسين التعليم العالي، وبخاصة كليات المجتمع بولاية فرجينيا، بجامعة جورج ماسون في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تناولت الدراسة ثلاثا وعشرين كلية مجتمع في ولاية فرجينيا تطبق تحسين الجودة، وقد استخدم الباحث المنهج المقارن، وقد بينت الدراسة أن أكثر جامعات الولايات المتحدة قد حققت تحسنا في الأداء بسبب جهود إدارة الجودة الشاملة التي تضمنت مجالات نجاحها عالم الصناعة وإدارة الأعمال والشركات والرعاية الصحية والخدمات الداخلية، وقد ظهر هذا النجاح بدرجة أعلى في مجال التعليم، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إدارة الجودة الشاملة أداة إستراتيجية ذات دور أساسي في قيادة التعليم العالي، لمقابلة التحديات في الحاضر والمستقبل.

## رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

نستنتج من العرض السابق للدراسات المتوفرة، حول موضوع الجودة الإدارية أنها جميعاً تحدثت عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الأكاديمي والإداري وأنها اتفقت جميعاً على ضرورة وأهمية العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات لما تمثله من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء الإداري من أجل الوصول إلى الجودة الإدارية التي نسعى للوصول إليها من خلال هذه الدراسة إن شاء الله.

### ومن خلال العرض السابق للدراسات يتبين للباحثة ما يلي:

- هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وفعال يهدف إلى التحسين والتطوير في الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات.
- تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلة، وجزء منها اعتمد على المنهج الوصفي المسحي أو النظري، وبعضها على المنهج المقارن.
- تباينت عينة الدراسة في الدراسات السابقة بناءً على مجتمع الدراسة، كما اختلف حجم العينة من دراسة إلى أخرى حسب الفئة المستهدفة.
- أوضحت الدراسات السابقة أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أصبح نظاماً عالمياً تطمح معظم دول العالم إلى تطبيقه والاستفادة منه سواء الدول المتقدمة أو الدول النامية.
- أكدت الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة أداة إستراتيجية ذات دور أساسي في قيادة التعليم العالي، لمقابلة التحديات في الحاضر والمستقبل.
- كشفت معظم الدراسات أن تحسين الجودة الشاملة مهمة مشتركة بين جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة التعليمية، وإن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً ويتم من خلال تطبيق الأساليب العلمية.
- يتضح من الدراسات السابقة أنه لا يوجد نظام موحد يمكن من خلاله تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بل لا بد من أن تضع كل إدارة جامعية نظاماً يتناسب مع ظروفها وثقافتها الخاصة بها.

## أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (غانم، 2008) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية من خلال تحسين أدائها في طرق العمل، ودراسة (المصري، 2007) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (الكعي، 2007) التي هدفت إلى اقتراح تصور لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف على الإعداد المهني للإداريات ومستوى أدائهم ومقترحاتهم لتطوير الأداء، ودراسة (أبوفارة، 2006) التي هدفت إلى تحليل وقياس واقع الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، ودراسة (أبوسليمة، 2005) هدفت إلى التعرف على فلسفة الأداء الإداري وواقع منظومته في كليات التربية والتعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بكليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، أما دراسة (الصغير، 2005) هدفت إلى لفت أنظار القائمين على هذه الجامعة إلى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وفعال وأنه أساس قوة للجامعات الكبرى في العالم، وأنه آن الأوان للأخذ بهذا الأسلوب كخيار استراتيجي، ودراسة (العتار، 2005) هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووضع السبل لتطويره، ودراسة (علوان، 2005) هدفت إلى المزيد من الإيضاح حول مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين والتطوير في أداء الجامعة على المستوى الكلي، كما هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (الحجار، 2004) هدفت إلى تقييم مستوى الأداء الجامعي في جامعة الأقصى بفلسطين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة ( الخطيب، 2000) هدفت الدراسة إلى كيفية استثمار مصطلح الجودة الشاملة في مجال الإدارة العامة بشكل عام، والإدارة الجامعية بشكل خاص في الجامعات الأردنية، دراسة (Mancino, 1999) هدفت الدراسة إلى وضع منهج سليم لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية الإيطالية، وذلك عقب إيلاء الأهمية القصوى بمفاهيم الأداء والإدارة الذاتية والمنافسة، وحاجات الطالب والمستفيدين من الجامعة، ودراسة (التميمي، 2004) هدفت الدراسة إلى استقصاء فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو(9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة

رضاهم عن هذا النظام، ودراسة (سليمان، 2005) هدفت الدراسة إلى رصد واقع إدارة الأقسام العلمية في بعض كليات ومعاهد التعليم الجامعي والعالي في مصر ومدى التزامها بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مع معظم الدراسات السابقة عدا دراسة (عباس، 2002) التي استخدمت المنهج المقارن، ودراسة (Hglmes, 1997) فقد استخدم الباحث المنهج المقارن.
- اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة عدا دراسة دراسة (عباس، 2002) والذي اعتمد على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات وتحليلها، ودراسة (عشيبه، 2000)، ودراسة ( الخطيب، 2000)، ودراسة (Hglmes, 1997) والتي اعتمدت على التحليل ورصد النتائج.
- اتفقت الدراسة الحالية من حيث اعتمادها الفئة المستهدفة الأكاديميين الإداريين والإداريين مع العديد من الدراسات السابقة، منها دراسة (الطار، 2005)، ودراسة (Laurie,1998)، ودراسة (سليمان، 2005) ودراسة (Couch, 1999) ودراسة (بدح، 2007).

#### أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية من حيث هدف الدراسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الجودة الإدارية داخل الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين من خلال مجالات الدراسة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد).
- عينة الدراسة الحالية هي جميع الإداريين الذين يعملون في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة) تحت تصنيف وظيفي (أكاديمي إداري، إداري)، حيث سيكون مجتمع الدراسة هو عينة الدراسة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
- الإطلاع على التجارب الحديثة لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية مما يمهّد الطريق للباحثة في دراستها للوصول إلى الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بهدف خلق ثقافة متميزة نحو التحسين والتطوير المستمر الذي يلبي حاجات المؤسسة والمجتمع.

- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتقاء منها بما يتناسب مع موضوع بحثها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانه ومنها دراسة (الخطيب، 2000) ودراسة (بدح، 2007) ودراسة (الكعكي، 2007) ودراسة (الحجار، 2004) ودراسة (التميمي، 2004) ودراسة (المصري، 2007) ودراسة (عانم، 2008).
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدى توافر الجودة الإدارية في أدائهم الإداري من خلال مجالات الدراسة.
- تناولت هذه الدراسة موضوع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري.
- قدمت الدراسة صيغ ومقترحات وتوصيات تساهم في نشر ثقافة الجودة الإدارية من خلال الإلتقان في أداء العمل من أول مرة، مما يحقق جودة إدارية متكاملة في العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

# الفصل الثالث

## الإطار النظري

الجزء الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الجزء الثاني: تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العالمية والعربية  
والمحلية

الجزء الثالث: الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

## الجزء الأول

### إداره الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
2. الجودة في الإسلام
3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
4. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
5. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
6. محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
7. نماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
8. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
9. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

## الجزء الأول

### إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

#### مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً وعملاً لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسؤليته وقد أخذت الدول المتقدمة بتطبيق هذه المفاهيم في التعليم مع بداية التسعينات من القرن الماضي (مجاهد وبدير، 2006: 13).

ويمكن القول أن الجودة الشاملة تركز على أن ترضي توقعات المستفيدين، من معلمين وإداريين وطلاب وأولياء أمور وغيرهم، كما يمكن أن تتجزأ إدارة الجودة الشاملة بتكلفة منخفضة من خلال اشتراك كل الأشخاص في العملية الإدارية والتحسينات المستمرة، لكل من المستخدمين والطلاب والمشاركين بشكل نشط (خليل، 2005: 49).

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 في اعتقادنا غير إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت نجاعتها وأهميتها، ك فلسفة شاملة قابلة للتطبيق، تأخذ العمليات في ترابط وثيق، من خلال هدف التحسين المستمر الشامل لكل جوانب العملية التعليمية (قويدر، 2005: 1).

مما سبق يتضح للباحثة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة، 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 تحقيق أفضل خدمات تعليمية وإدارية بحثية واستشارية بكفاءة الأساليب الإدارية الحديثة والتي تطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي في المؤسسة، وللوصول إلى نظام تعليمي متطور لا بد أن تخضع جودة التعليم الجامعي إلى نمط إداري متكامل وشامل، يهدف للتحسين المستمر الشامل لجميع مجالات العملية التعليمية.

## 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

### 1:1: مفهوم الجودة

**الجودة لغة:** "من أجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل، وأجاد الشيء، صيره جيداً، والجيد نقبض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً" ( المعجم الوجيز، 1980: 125).

#### الجودة اصطلاحاً:

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي يصعب تعريفها بطريقة مباشرة ودقيقة في المجال التربوي ووصفه بأنه مصطلح محير وأنه قضية جدلية تتباين وجهات نظر الباحثين حوله إلا أن بعضهم ربط تعريف الجودة بالأهداف، "أي أن الجودة تعرف بدلالة الأهداف المطلوب تحقيقها لأي مؤسسة تربوية تحقق أهدافها كاملة تعد مؤسسة جيدة، ومنهم من ربط تعريف الجودة بالمدخلات والعمليات، فتحقيق الأهداف يتوقف على العديد من العوامل من المدخلات المادية والبشرية وطرق استخدامها واستثمارها" (دياب، 2005: 28).

ويرى البعض أن الجودة "فلسفة إدارية تحتوي على مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المؤسسة لخلق منشأة مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنشأة في داخل إطار هيكلها التنظيمية" (عبدالحليم وبحر، 2006: 288).

أما معهد الجودة الأمريكي فيعرف الجودة بأنها: "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء" (الحولي، 2004: 9).

وتعرف الجودة بأنها: "تلبية وإشباع توقعات المستفيد أو الزبون وتقديم ما يفوق هذه التوقعات" (Evans, 1993: 44).

من خلال تباين وجهات نظر الباحثين في تعريف الجودة ترى الباحثة أنه يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح مفهوم الجودة:

1. الجودة تعرف بدلالة الأهداف المطلوب تحقيقها.
2. ربط تعريف الجودة بالمدخلات والعمليات والمخرجات.
3. الجودة فلسفة إدارية تسعى إلى التحسين المستمر.
4. الجودة بأنها تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى.
5. تسعى الجودة إلى اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة بشكل جماعي .

## 1: 2: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة "فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور" (الخطيب، 2000: 83).

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة "عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالمنظمة، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم" (عبدالله وقويدر، 2005: 6).

إلا أنه اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر (الدرادكة والشبلي، 2002: 17).

فيرى النعساني أن هناك ثلاثة مناهج عامة في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، المنهج الأول يركز على المستفيد أي الاهتمام بتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة للمستفيد من خلال العمل على تطوير وتدريب العاملين، أما المنهج الثاني فيركز على الموظفين العاملين، حيث يهتم بتحسين وتطوير مساهمات جميع الموظفين لزيادة فعالية المؤسسة التعليمية، بينما يركز الثالث على العقد أي اتفاقية الخدمة ويسعى للتوافق مع المواصفات المتفق عليها عند نقاط رئيسية قابلة للقياس في العملية التعليمية (النعساني، 2003: 2).

وعرفها بنهاردت على أنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات، ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن" (Benhardt, 1991: 267).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضا في القطاع التربوي بأنها: "عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستخدم طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها

توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة" (عبدالحليم وبحر، 2006: 288).

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة: "ثقافة وسلوك وتطبيق، وتبعاً لذلك فإن من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة، إن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسة الجودة تفعيلاً يكتب له النجاح والبقاء" (قداده، 2006: 3).

**ويمكن إجمال بعض الأفكار والخصائص المشتركة بين التعاريف السابقة ومن أهمها:**

- اشترك جميع العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية في جهود تحسين الجودة.
- التنسيق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام وفرق العمل لتحقيق الجودة.
- التزام الإدارة العليا بالرقابة والتحسين المستمر للعمليات.
- استمرارية التحسين للعمليات الإدارية من خلال استبعاد المهام غير الضرورية وتبسيط الإجراءات.
- تطبيق أساليب البحث العلمي ضماناً لعدم الوقوع في الأخطاء.

كما ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وسلوك وتطبيق كما أنها أداة الإدارة التي تهدف إلى كسب رضا المستفيدين في المؤسسة من خلال التحسين والتطوير المستمر في أدائها لتوفير الخدمات الإدارية والتعليمية ذات الجودة العالية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك لابد للمؤسسة بالوعي بفلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتناع واقتناع الإدارة العليا بتطبيقها، من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط والتركيز على المستفيدين داخل وخارج المؤسسة، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم.

### **1: 3: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث أهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت

تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء (الدرادكة، 2006: 51).

وفي الحضارة الإسلامية فإن الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة (مجاهد وبدر، 2006: 7)، وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، منها على سبيل المثال قوله تعالى: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف، أية: 30).

كما تعتبر الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فبعد الحرب العالمية الثانية وضع ديمنج مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة (الترتوري وجويحان، 2006: 43).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض، والتي تجتمع معاً لتشكل مدخلاً شاملاً متكاملًا لأداء العمل بمستوى متميز من الجودة والنوعية، وتدعى بالجودة الشاملة لأنها تؤثر على كل شيء في المؤسسة وعلى كل عامل فيها، وتتطلب التزاماً شاملاً من جميع الإداريين والمنفذين (عماد الدين، 2004: 142).

لذلك تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار سيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلعا ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية (حمود، 2000: 71-72).

ويعتبر عقد التسعينات عقد الجودة الشاملة، التي ترجع أصولها إلى الرواد الأوائل أمثال والترستيبورات، وادوارد ديمنج، وجوزيف جوران، وفيليب كورسبي، وآرماند فيجمن، وكاوروايشكا، وغيرهم من الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ الجودة الشاملة

التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أولي للمؤسسات في أواخر القرن العشرين (مجاهد وبدر، 2006: 7).

وقد مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل حتى أصبحت في شكلها الحالي، وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من المراحل الثلاث (عليما، 2006: 55-56):

### 1. المرحلة الأولى (1950-1960):

في بداية الخمسينات أبرز المفكر الأمريكي فيجن باوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، وعرفه بأنه عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، كما أشار بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فينية، وأكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائما بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.

### 2. المرحلة الثانية (1960-1980):

في بداية الستينات ظهرت فلسفات عديدة للجودة وإدارتها، كان أبرزها فلسفة الرواد الأوائل للجودة وهم: إدوارد ديمينج الذي وضع أربعة عشر مبدأ يمكن للإدارة في المؤسسات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في الأسواق، ثم ظهرت بعد ذلك في بداية السبعينات فلسفة فيليب كروسبي، الذي حدد أربع عشرة خطوة لتطوير وتحسين الجودة وإدارتها، وأخيرا ظهرت فلسفة جوران والذي أوضح ثلاثة عمليات للجودة وهي علمية التخطيط وعملية التحسين وعملية التطوير.

### 3. المرحلة الثالثة والأخيرة (1980- بداية التسعينات):

حدثت في آخر الثمانينات وبداية التسعينات تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها على سبيل المثال: نظام حلقات الجودة وفريق الجودة كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، الرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها، كذلك برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة، وجودة بيئة العمل وأخيرا ظهرت معايير دولية للجودة والتي وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير وهي ISO 9000- 9004، كل هذه المفاهيم بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

من خلال عرض التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة يتضح للباحثة أن الجودة ليست وليدة العصر الحديث، وإنما ترجع إلى الحضارة الفرعونية من أهرامات ومعابد ونقوش ذات إتقان عال، وأن الشريعة الإسلامية سعت إلى تحقيق الإتقان لأجل الوصول إلى ممارسة الإحسان في كل مجالات الحياة، والإحسان يعتبر أعلى درجات الإتقان، من خلال ربط ذلك بأمانة العمل وإخلاص النية لله سبحانه وتعالى، ولكن مع تحديات القرن الأخير من الألفية الثانية، اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة، لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة، مما أدى إلى ظهور فلسفات عديدة للجودة وإدارتها.

وخلال التطور في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة، نلاحظ أن الجودة تطورت بشكل مستقر وثابت، ويمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل متميزة هي: المعاينة والرقابة الإحصائية للجودة، وتوكيد الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، علماً بأن كل مرحلة تالية من مراحل التطور تشتمل على المرحلة السابقة لها وفيما يلي توضيح لهذه المراحل (التميمي والخطيب، 2008: 18-19) نقلاً عن (Garvin, 1988: 77):

أ. **مرحلة المعاينة (الفحص أو التفتيش):** 1920-1930 تتضمن مجموعة نشاطات كالتحقيق والفحص والاختبار، يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج، أو التحقق من وجود كل صفة منها في السلعة أو الخدمة.

ب. **مرحلة رقابة الجودة (ضبط الجودة إحصائياً):** 1930-1970 وهي النشاطات التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة.

ج. **مرحلة توكيد ضمان الجودة:** 1970-1985 وهي جميع الأفعال والنشاطات المنتظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة.

د. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وجودة العملية التي يتم من خلالها، ويتضمن هذا المدخل مبادئ وأسس لإدارة الجودة التي تطبق في كل فرع، أو في كل مستوى من المنظمة، وهي بمثابة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة.

## 2: الجودة في الإسلام

الجودة هي أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم ولكن بلفظ يماثل الجودة في قول الله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" (النمل، آية: 88)، أي ذلك صنع الله البديع

الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما أودع (صفوة التفسير، ج2: 421)، وجاء في القرآن وصف الله عز وجل "الذي أحسن كل شيء خلقه" (السجدة، آية: 7) ، وهذا دليل على وجود علم وحكمة وإتقان صنع.

كما يدعو الإسلام أيضا إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان وخلوه من النقص والعيوب، فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل (باشيوة، 2006: 11).

وأساس الإتقان في الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولا والدليل على ذلك قول الله تعالى: "ولا تقف ما ليس لك به علم" (الإسراء، آية: 36)، والمعرفة بدون عمل لا تسوى شيء وقد أكد الله تعالى ذلك بقوله: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله" (التوبة، الآية: 105)، ولهذا على أي إنسان أن يتذكر أن فوق رقابة البشر هناك رقابة من الله تعالى وهي أعلى درجات المسائلة الفردية والجماعية لقوله تعالى: "وقفوا لهم مسؤولون" (الصفافات، الآية: 24).

كما دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية، أنها طبقت العديد من المبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة، وقد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية (الدرادكة، 2006: 34-35):

- **مبدأ الشورى:** دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويظهر هذا من خلاله قوله تعالى: " وشاورهم في الأمر " (أل عمران، الآية: 159)، فالمشورة هنا تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة.
- **مبدأ التعاون:** فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة، آية: 2)، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- **مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه:** فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "إننا لا نضيع أجر من

أحسن عملاً" (الكهف، آية: 30)، وقوله تعالى: "ولتسئلن عما كنتم تعملون" (النحل، آية: 92).

• **مبدأ الرقابة الإسلامية:** سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية، كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "كل نفس بما كسبت رهينة" (المدثر، آية: 38).

ويضيف مجيد وزيادات مبادئ أخرى في الجودة في الإسلام (مجيد وزيادات، 2008: 19):

• **مبدأ العلم:** منذ أن نزل القرآن الكريم بآياته على المسلمين وهو يؤكد على ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، يقول تعالى "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" (المجادلة، آية 11)، وشيوع أهمية العلم وضرورته في حياة الأفراد هو أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

• **مبدأ الحكمة:** وهي العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها كما في قوله تعالى "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً" (البقرة، آية 269)، والحكمة درجة أعلى من العلم فهي تتضمن معرفة الحق والعمل به، والإصابة في القول والعمل، ومفهوم الحكمة الإسلامي يضيء دلالات كثيرة على مفهوم الجودة الشاملة الإسلامي ويثريه ويغنيه ويقويه.

مما سبق نستدل من خلال الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على تركيز الإدارة الإسلامية على ترسيخ الجودة في الأعمال والخدمات المختلفة، كما أن الرقابة كانت تتم في ضوء معايير ومقاييس معينة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

كما تؤكد الباحثة أن الإسلام كان الرائد الأول والأعظم في وضع وبناء الأسس الصحيحة والسليمة التي تعمل على بناء مجتمع قوي، كما أن الإسلام مثل ثقافة ومفاهيم إدارة الجودة في شؤون الحياة اليومية من خلال المسؤولية والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه، قبل أن تنطلق شعارات الجودة في العصر الحالي وهذا دليل على أن المنهج الإسلامي جاء كاملاً شاملاً لكافة مجالات العمل دون تخصيص أو تحديد، ولكن لم تتبلور مفاهيم الجودة في الإسلام على أيدي الباحثين الإسلاميين على شكل مفهوم متكامل على النحو الذي برز فيه الغرب.

### 3: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

فيما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهناك العديد من التعريفات فقد عرف روديس إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها: "عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة التربوية" (عماد الدين، 2004: 157).

كما يمكن تحديد مفهوم الجودة الشاملة في التربية على أنها: "مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التربوية وذلك فيما يتعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة والمجتمع المحلي وفقا للإمكانيات المادية والبشرية" (عليجات، 2004: 95).

كما يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن: "فلسفة إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف الغير ضرورية، ذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد" (أبوملوح، 2005: 3).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة" (بدح، 2007: 54).

أيضا يعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: "جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة" (عشبية، 2000: 538).

مما سبق يمكن القول بأنه ليس هناك تعريفا محدد لإدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية على وجه العموم حيث يختلف باختلاف النظرة إليه، وبذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة عبارة عن عملية إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية، تركز على مجموعة من القيم والمبادئ وتقوم على الجهد الجماعي بروح الفريق، وتوظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم لتحقيق التحسين المستمر في كافة عناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات والتي تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم.

#### 4: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:

4: 1: مسؤولية الإدارة العليا بالكليات: وتتطوي تلك المسؤوليات على عدة محاور هي (أحمد وحافظ، 2003: 168-170):

- سياسة الجودة الشاملة جزء من السياسة العامة لكليات التربية، ويكون عميد الكلية والوكلاء المسؤولين عن تطبيق وتحقيق رغبات وتوقعات طلابها.
- تنظيم مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين بالكليات يحدد فيها توصيف وظيفي واضح.
- توافر الكفاءات المؤهلة والمدرّبة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل.
- لا بد للإدارة أن تقوم بمراجعة شاملة للتأكد من تنفيذ نظام الجودة والمحافظة عليها.
- تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

4: 2: إجراءات ونظم الجودة: يجب أن يتضمن نظام الجودة التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية، مع ملاحظة أن يكون نظام الجودة ملائم لحجم الكلية وإمكانياتها المادية والبشرية (مصطفى، 2005: 334-336).

4: 3: تخطيط جودة التعليم: لا بد من إعداد خطة للجودة حتى يتم التأكد من أن سياسة الجودة والأهداف الموضوعية لها قد تم تغطيتها، وحدد طرق تنفيذها، مع الأخذ في الاعتبار خطط تطوير كليات التربية، بالإضافة إلى تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة مما يسهم في توافر كافة المعلومات، بداية من تحديد احتياجات ورغبات وتطلعات الطالب، وانتهاء بتقرير مدى رضائه وتحسين المركز التنافسي للكلية (مصطفى، 2005: 334-336).

4: 4: تقييم موردي الخدمة: يقع على عاتق الكليات تقييم موردي الخدمات والمستلزمات للكلية على أساس الوفاء بمتطلبات التعاقد من حيث جودة الأداء ومواعيد التنفيذ، والتكلفة مع مقارنة السعر والجودة والتسليم.

4: 5: مراقبة العملية التعليمية داخل الكلية: ويقصد بذلك إعداد الجداول الدراسية وتخصيص القاعات لها، ونظام الجزاء والعقاب المتبع مع الطلاب والعاملين، وأسلوب انعقاد اجتماعات

الأقسام والكلية، واللوائح الداخلية للكلية، وأساليب الإشراف العلمي، وأخيرا أسلوب عقد الاختبارات ونظام العمل في الامتحانات (أحمد وحافظ، 2003: 168-170).

**4: 6: المراجعة الداخلية للجودة:** لابد من وجود نظام للمراجعة الداخلية بحيث يكون المراجع مستقلا عن الوظيفة المراد مراجعتها، مع الاهتمام الكافي بتدريبه عليها حتى تكون المراجعة فعالة وعلى الوجه الصحيح، كما ينبغي أن تكون المراجعة وفق برنامج محدد مسبقا، يغطي جميع الوظائف، حتى يتم مطابقة الخدمة من عدمها، وأن يثبت عدم مطابقتها، يتم اتخاذ إجراء تصحيحي فعال، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التحسن المستمر للعمليات والجودة (مصطفى، 2005: 334-336).

**4: 7: تدريب العاملين بالكلية:** ويتم ذلك عند بداية التحاقهم بالعمل أو عند بداية تطبيق الجودة بالكلية، على أن يتم التدريب على فنون الجودة وجميع الخطط والقرارات المخطط لها لتوفير الثقة بهم، وضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب عن طريق خصائص الخدمة، كما يوجد دليل للإرشاد على أساليب إدارة الجودة به مجموعة من المعلومات مثل وصف منظومة الجودة، المعايير والمواصفات، كيفية التطبيق العملي، المسؤوليات ومتابعة تقييم الجودة، إن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر (أحمد وحافظ، 2003: 168-170).

ويضيف أيضا الجلي بعض المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهي قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ومن هذه المتطلبات (الجلي، 2005: 305):

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد لتبني إدارة الجودة الشاملة.
- تنمية الموارد البشرية للأكاديميين لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجين هم عنصر المجتمع المحلي وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل.

مما سبق يتضح أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- التخطيط والتطوير لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- تنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين وتحفيزهم لتحسين مستوى الأداء الإداري.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين.
- مراقبة ومتابعة وتقييم العمليات الإدارية والتعليمية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تطوير نظم المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية والتعليمية.
- توفير كفاءات إدارية وأكاديمية مؤهلة.
- تفويض الصلاحيات وتشجيع العمل الجماعي بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

#### 5: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تأسيسا على العديد من نماذج ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة، وتقليل الكلفة في المؤسسات الاقتصادية، فقد قام العديد من الباحثين والكتاب بتحديد وتطوير مبادئ إدارة الجودة بما تتناسب مع مؤسسات التعليم العالي، وفيما يلي توضيح لمجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

#### 5: 1: القيادة:

وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعات، لذلك تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى قيادة إدارية متحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لدية ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجيعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة (بدح، 2006: 58).

كما أن الإدارة العليا في بيئة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها، لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل، ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم، ولضمان الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا (Juran&Frank, 1993: 164).

وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها: صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الإشراف الكلي للعاملين، نشر معلومات حول الجودة، إدارة عمليات التغيير، تنظيم يوم للجودة (زاهر، 2005: 109).

### 5: 2: رسالة الجامعة

رسالة الجامعة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الجامعة الوصول إليه مستقبلاً، فهي تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، وإلى أين تريد الوصول في مسيرتها، من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها، وبالتالي فإن رسالة الجامعة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها من كوادر إدارية وأكاديمية وتحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط بل يكون في الأمد الطويل الأجل (بدح، 2006: 58).

### 5: 3: الثقافة التنظيمية للجامعة

إن الثقافة التنظيمية الجديدة للجامعة تشكل بيئة اجتماعية، تشمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل الحرم الجامعي لدى جميع العاملين فيها، بحيث تمكنهم من إدراك التغييرات الجديدة في الجامعة (بدح، 2006: 58).

كما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي، يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة، لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات، ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء (Juran&Frank, 1993: 158).

### 5: 4: نظام حوسبة المعلومات وتحليلها

إن نظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل في الجامعات على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشكلات العمل بصورة فعالة، ومن المؤكد أن اتخاذ أي قرار، أو حل أي مشكلة أو تحسين أي مجال من مجالات العمل داخل الجامعة، يتطلب جمع معلومات وفيرة، لتعطي رؤية واضحة ودقيقة عن طبيعة المشكلة والقرار المراد اتخاذه أو التحسين المنوي إدخاله (بدح، 2006: 58).

## 5: 5: التخطيط الاستراتيجي للجودة

تقوم استراتيجية الجامعات في ظل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز والتفوق على الآخرين من خلال وضع رسالة محددة وواضحة للجامعات، وتحتاج عملية وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضوع التنفيذ إلى القيام بترجمتها إلى خطوات إستراتيجية ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم إنجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى، للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات هامة وهي: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رؤية تنظيمية، صياغة أهداف الجودة، التعرف على أنشطة التحسين (زاهر، 2005: 122).

## 5: 6: إدارة الموارد البشرية وتنميتها

تزداد أهمية العنصر البشري في تكوين ميزة تنافسية للجامعة، باعتباره المسئول عن التجديد والابتكار في أداء الجامعة، وتصبح إدارة العنصر من المميزات التنافسية للجامعة، ومن ثم تصبح الموارد البشرية أهم أصول الجامعة، وثروتها الأساسية وميزتها التنافسية الدائمة، الأمر الذي يترتب عليه تحقق الجامعة زيادات ملموسة في كفاءة وفعاليتها دون أن يقابل ذلك بالضرورة زيادات مماثلة في الاستثمارات المالية والمادية، وعليه فإن الجامعة مطالبة بأن تدير العقول الذكية إدارة ناجحة وفعالة، وأن تهئ المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعتمد إلى تنمية الموارد البشرية (أحمد، 2005: 325).

## 5: 7: إدارة العمليات

هي سلسلة من الخطوات التي يؤدي تنفيذها إلى انجاز هدف محدد، إذ لم يعد الحكم على الجودة في الجامعات يتم فقط من خلال النتائج، ومدى مطابقتها لتوقعات العملاء، بل امتد ليشمل جودة جميع العمليات وتصميمها بهدف إعطاء نتائج بلا أخطاء عن طريق قياس خطواتها وإجراءاتها بشكل مستمر ومنظم، وتعتمد فلسفة إدارة العمليات على محورين أساسيين كما ذكرها كوستين وهما: التركيز على العمليات بدلا من التركيز على النتائج، وقياس الجودة وتقييمها (بدح، 2006: 58).

## 5: 8: التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق

نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل (العزاوي، 2005: 60).

كما يعتبر التحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر، حيث ويعد التحسين المستمر للجودة القلب النابض لإدارتها ولا يقف عند حد معين ويشمل العمليات الإدارية والفنية كافة في الجامعات (بدح، 2006: 58).

#### 5: 9: رضا المستفيد

يجب على إدارة الجامعة العمل على تحقيق رضا العميل المباشر وهو الطالب والعملاء غير المباشرين وهم منظمات الأعمال وأصحاب أعمال والدولة، ومقدمو المنح، إذ أن مستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في الجامعة ولتحقيق هذا الرضا يتطلب من إدارة الجامعة القيام بالمهام التالية كما ذكرها ساليو وهي (بدح، 2006: 58):

- تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل المباشر وهو الطالب لتحقيق هدفها النهائي وهو إفادة العميل النهائي، وهي المنظمات التي سوف يعمل بها الطالب بعد التخرج من أجل معرفتها والعمل على تلبيةها.
- التركيز على العميل المباشر وهو الطالب كمحور رئيس للعملية التعليمية في الجامعة.

وتحتاج الإدارة إلى التعرف على احتياجات العملاء مسبقا قبل أن تنتج مخرج ذو جودة، وهذه الاحتياجات تصلح كأساس في تحديد سمات المخرج والعمليات المطلوبة من خلال التعرف على احتياجات العملاء، وترجمة هذه الاحتياجات إلى معايير مخرج جودة، ثم إنشاء العمليات الخاصة بإنتاج المخرج، وأخيرا تنفيذ تلك العمليات (زاهر، 2005: 132).

#### 5: 10: التغذية الراجعة

التغذية الراجعة معلومات تحصل عليها الجامعة من عملائها المباشرين وغير المباشرين، تتعلق بمستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم الجامعة لوضعها لدى عملائها، من حيث مدى رضاهم عما تقدمه لهم (بدح، 2006: 58).

ويضيف زاهر مبدأ تأكيد ضمان الجودة، وحتى يتحقق ذلك لابد من أن تضع الإدارة نظاما لضمان الجودة ويكون الهدف الأساسي من هذا النظام هو المنتج والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وذلك في كل مراحل العمل وأنشطته وعملياته وإجراءاته، وبالتالي فإن هذا النظام لابد أن يعتمد على منع الخطأ قبل حدوثه في مراحل التصميم، والإنتاج وتقديم الخدمة أو

المنتج إلى العميل وحتى يكون هذا النظام فعالا لابد من توفر ما يلي (زاهر، 2005: 150-151):

- مجموعة من النظم الإدارية الوقائية والتي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.
- مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة، والتي تعتمد بشكل أساسي على إجراءات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات والنظم.
- مجموعة الإجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الإدارة والبرامج والأنشطة.
- مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل، والتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة إلى العميل.

في ضوء العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعتبر هذه المبادئ هي عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث أشارت إلى أهمية القيادة في تحقيق الجودة في المؤسسة، كما اهتمت برضا المستفيد بالدرجة الأولى داخل وخارج المؤسسة، ودور ثقافة الجودة في تدعيم الإلتقان في العمل واستمراره، مع التركيز على العمليات بدلا من التركيز على النتائج وقياس الجودة وتقييمها.

## 6: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تشمل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عددا من المجالات ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

### 6: 1: جودة الإدارة الجامعية:

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل المباني والمكتبات والمعامل والتجهيزات والمالية والمعلوماتية (أحمد وحافظ، 2003: 159).

ويدخل في إطار جودة الإدارة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة (عليجات، 2004: 114).

### 6: 2: جودة عضو الهيئة التدريسية:

ليس هناك خلافا حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي وخبراته العملية التي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي، والأمر الذي

يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع (مصطفى، 2005: 332).

وهناك مجموعة من الأسس اللازمة لتطوير الأستاذ الجامعي أهمها (أبوهاني، 2006: 96):

- تنظيم دورات مستمرة لأعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على التقنيات التعليمية.
- تشجيع التدريس والتأليف المشترك بين أعضاء الهيئة التدريسية مما يتيح فرصة لتكامل الخبرات وتنمية القدرات والمعارف لهم.
- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات.
- لتقييم أعضاء هيئة التدريس من خلال قياس كفاءتهم في التدريس ورصد إنجازاتهم البحثية.
- التدريب على استخدام الوسائط المتعددة.

### 6: 3: جودة الطالب:

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشئت ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته (عليمات، 2004: 113).

### 6: 4: جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، مما يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها (عليمات، 2004: 114).

### 6: 5: جودة الكتاب الجامعي:

ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها الجامعة منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، مما يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومة بالبحث والاطلاع مما يثرى التحصيل والبحث العلمي (مصطفى، 2005: 332).

## 6: 6: جودة الإنفاق الجامعي:

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها (عليما، 2004: 115).

## 6: 7: جودة تقييم الأداء الجامعي:

مهما حسن تخطيط وتنظيم جهود الأداء الجامعي، وحسنت قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم فلا غنى عن تقييم هذا الأداء ويتطلب ذلك معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية: الطالب، البرنامج التعليمي شاملا طرق التعليم والكتاب الجامعي والقاعات التعليمية وعضو هيئة التدريس والتمويل الجامعي والإدارة الجامعية (أحمد وحافظ، 2003: 162).

## 6: 8: جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

المبنى التعليمي وتجهيزاته من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاتها، أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، وكلما حسنت جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب (عليما، 2004: 114).

## 6: 9: جودة التشريعات واللوائح:

ويقصد بذلك توكب هذه التشريعات مع المتغيرات التي تتوالى اقتصاديا واجتماعيا وتكنولوجيا وسياسيا وثقافيا في البيئة المحيطة، كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، ويصدق على هذه اللوائح ما يصدق على التشريعات، حيث يتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة (أحمد وحافظ، 2003: 161).

## 6: 10: جودة المتابعة المستمرة للخريجين:

حيث يتم في ضوءها رصد ومتابعة الخريجين لتحديد مدى توافقتهم مع متطلبات العمل في كافة مؤسسات العمل، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع لبرامج التعليم والتدريب التي

تطرحها الجامعة، وذلك لتلافي أوجه القصور في المستويات العلمية والعملية للخريجين (أبوسعدة، 2000: 190-191).

#### **6: 11: جودة التقويم الداخلي:**

حيث يتم إنشاء لجنة للتقويم الداخلي للجودة الشاملة، مكونة من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، في كل كلية من كليات الجامعة، تكون مسؤولة عن ضمان الجودة، ومراقبتها داخل الكلية (البيلاوي، 1996: 17-18).

#### **6: 12: جودة التقويم الخارجي:**

حيث يلزم إنشاء نظام لضمان الجودة والاعتماد يكون له استقلالية لا تتأثر بالسياسات الحكومية، ولكنها تتأثر فقط بالمستوى العلمي المنافس عالمياً، وذلك من خلال تبني نظام الاعتماد، والمعمول به في العالم، والتي تختص باعتماد كافة عناصر إدارة الجودة الشاملة (البيلاوي، 1996: 17-18).

في ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن تحقيق محاور الجودة الشاملة في التعليم العالي يمكننا من الحصول على منتج تعليمي عالي الجودة، وأن أي عملية تطوير وتحسين في النظام التعليمي والإداري لا بد أن تشمل جميع المحاور السابقة لكي نضمن توازن شامل في جميع محاور العملية التعليمية كنظام متكامل.

#### **7: نماذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**

كشفت الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن عدد من النماذج النظرية، التي قام بوضعها العديد من المفكرين والباحثين، والتي كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام، والتي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وقد قام بعض الباحثين بتطوير هذه النماذج لتواكب التطورات الحديثة التي طرأت في مجال النظريات الإدارية والتي يمكن تنفيذها في المؤسسات التعليمية وفيما يلي توضيح لأهم هذه النماذج:

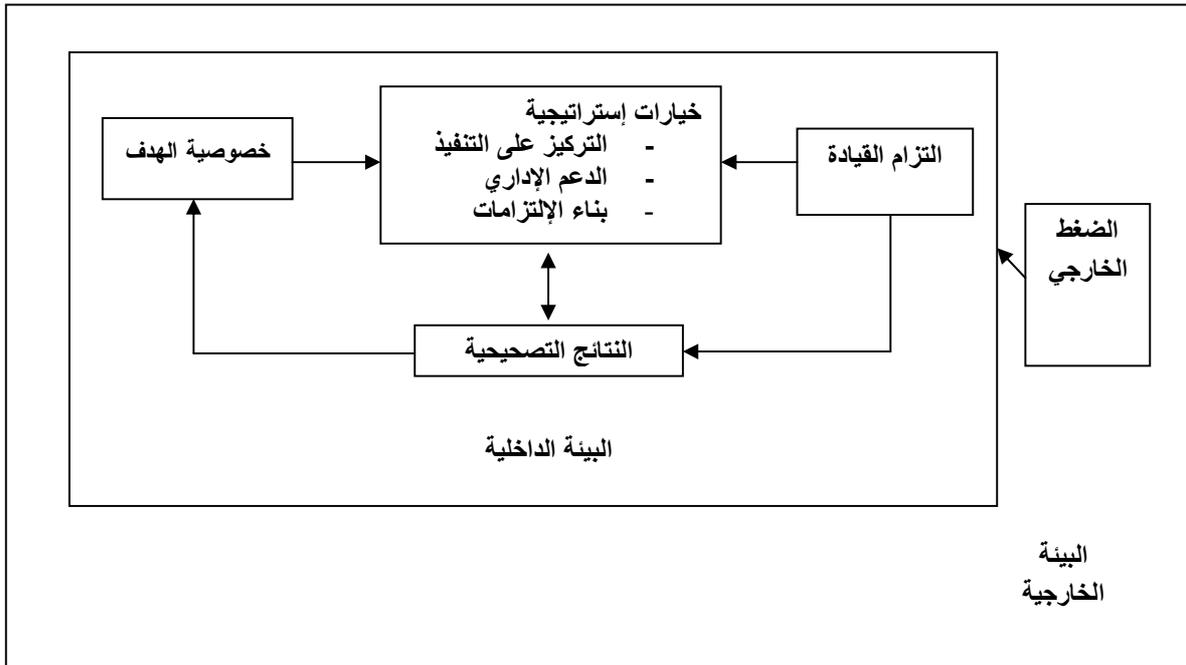
#### **7: 1: نموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة:**

نموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة يقترح أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تتمثل هذه الأبعاد إلى ما يلي (الخطيب وآخرون، 2006: 158-159):

- **الضغط الخارجي من أجل التغيير:** المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.
- **التزام القيادة:** دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.
- **خيارات إستراتيجية:** سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات عملية التغيير.
- **المنهج التقويمي:** اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.
- **خصوصية الهدف:** الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

### الشكل رقم (1)

#### نموذج إرفن لإدارة الجودة الشاملة



نقلا عن (الخطيب وآخرون، 2006: 159)

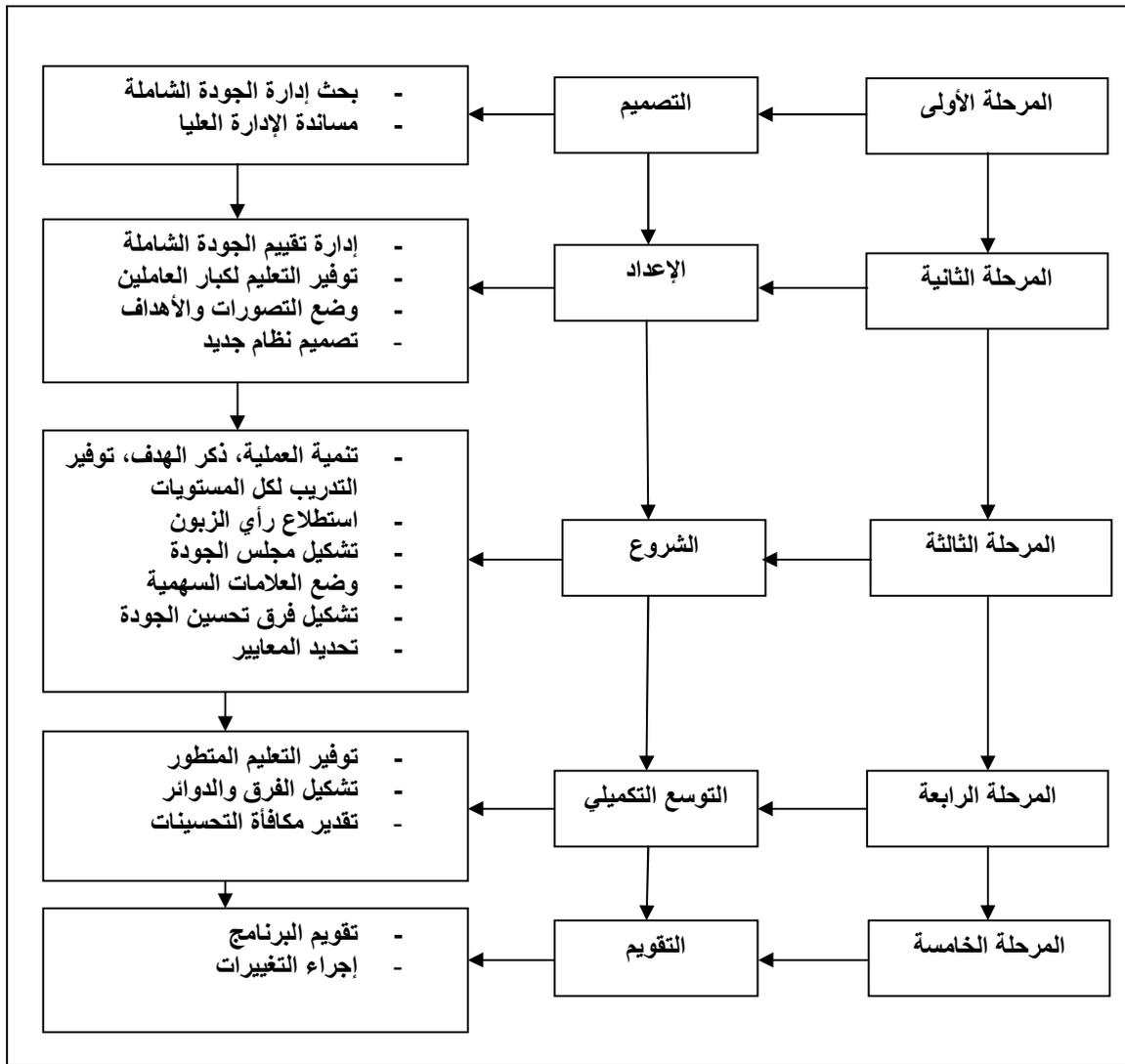
#### 7: 2: نموذج موتواني وكومار لإدارة الجودة الشاملة:

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل كإطار عمل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية كما اقترحها كل من موتوني وكومار الذين يعملان في كلية

صايدمان للأعمال في جامعة جراند فالي، متشيغان، الولايات المتحدة الأمريكية (الخطيب، 2005: 32).

## الشكل رقم (2)

### نموذج موتواني وكومار لإدارة الجودة الشاملة



نقلا عن (التميمي والخطيب، 2008: 39)

### 7:3 نموذج عليماة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

ويتضمن نموذج عليماة المشاركة الفردية والمؤسسية وخطة عمل إجرائية لجودة الإدارة التربوية واللوائح والتشريعات وبعض المداخل لتحقيق إدارة الجودة في التعليم، ومن المنظور

الإداري تعني وتتطلب جودة التعليم عدة أمور من أبرزها الأتي (عليما، 2004: 173-174):

- التركيز على تحسين الأداء التعليمي والإداري.
- العمل على تقليل تكلفة التعليم مع زيادة عوائده المتوقعة.
- تحقيق مبدأ المساءلة بين المؤسسة التربوية والمجتمع.
- الانفتاح على المجتمع مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوبة.
- التخلص من برامج المؤسسة وأنشطتها التربوية التي لم تتل رضا المجتمع.
- السعي نحو التخفيف من الرقابة على إدارة المؤسسة التربوية وتنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين.
- تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز.
- الاهتمام بتطوير التعليم وتحسين ظروفه في المدرسة والمجتمع.
- شيوع حالة من الرضا في نفوس التلاميذ تجاه ما توفره لهم المؤسسة التربوية محققا لذواتهم وطموحاتهم.
- شيوع اتجاهات طيبة نحو المؤسسة التربوية والعمل المؤسسي من جانب المعلمين والعاملين والمجتمع.

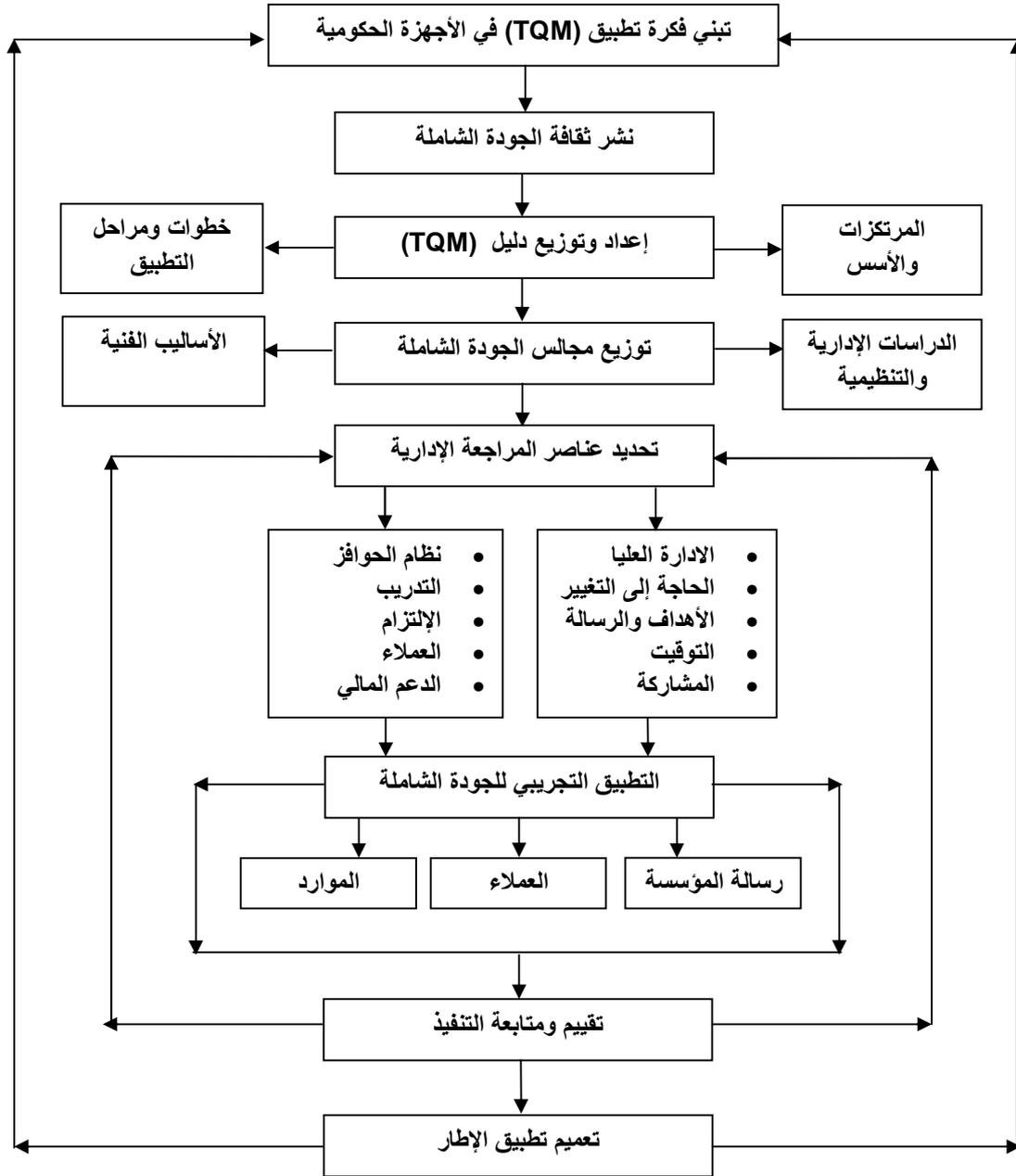
#### 7: 4: نموذج عبد الفتاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية:

تم اقتراح هذا النموذج لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مراحل، من خلال تبني الفكرة والعمل على تعميمها بما يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، والتي تتكون من عدة مراحل وهي (عبد الفتاح، 2000: 89):

1. تبني فكرة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. نشر ثقافة الجودة الشاملة.
3. إعداد وتوزيع دليل الجودة الشاملة.
4. تشكيل اللجان الاستشارية للجودة الشاملة.
5. تحديد عناصر المراجعة الإدارية.
6. التطبيق التجريبي للجودة الشاملة.
7. تقييم ومتابعة التنفيذ.
8. التطبيق الكامل للإطار المقترح.

### الشكل رقم (3)

نموذج عبد الفتاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية



نقلا عن (عبد الفتاح، 2000: 91)

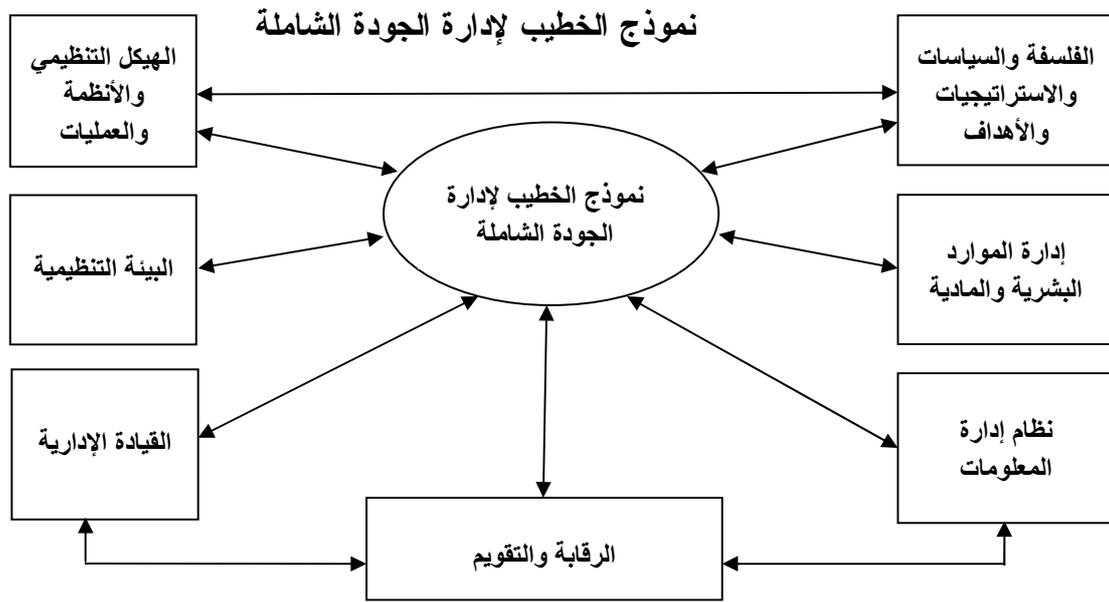
#### 7: 5: نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة:

جاء مواكبا للتطورات التي طرأت في مجال النظريات الإدارية، وبخاصة خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، لذلك فإن هذا النموذج يتصف بالشمولية، ويقصد بها

شمولية مكونات النظام الإداري، من الفلسفة والسياسات والإستراتيجيات والأهداف، الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات، إدارة الموارد البشرية والمادية، البيئة التنظيمية، نظام إدارة المعلومات، القيادة الإدارية، الرقابة والتقييم.

كما يتصف هذا النموذج بالحدثة "حدثة النظريات الإدارية التي اعتمد عليها النموذج" والتي تركز على المبادئ الإدارية الحديثة، مثل المساءلة والرقابة والتقييم والتغذية الراجعة والتأكيد على الأداء واعتماد المقاييس الكمية وضبط الجودة إلى ما هنالك من مبادئ إدارية حديثة، وقد جاء نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة ليتم تطبيقه في قطاع الإدارة العامة بشكل عام وإدارة القطاع التربوي على وجه الخصوص، وتمت موازنة أو تكييف العديد من مبادئ إدارة الأعمال، لتنسجم مع طبيعة البيئة التنظيمية لمؤسسة الإدارة العامة والمؤسسات التربوية، وفيما يلي توضيح للمجالات التي اشتمل عليها نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة (الخطيب وآخرون، 2006: 165-168):

#### الشكل رقم (4)



نقلا عن (الخطيب وآخرون، 2006: 168)

في ضوء ما تم عرضه من نماذج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترى الباحثة أنها اتفقت على:

1. تطوير نظام إداري يخدم المؤسسة التعليمية.
2. نشر ثقافة الجودة الشاملة.

3. الهدف الأساسي للمؤسسة رضا المستفيد.
4. التركيز على العمل من خلال الفريق ومشاركة العاملين.
5. إدارة الموارد البشرية بشكل فعال من خلال التدريب والحوافز.
6. استخدام التقنيات الحديثة والأساليب الإحصائية والكمية للرقابة على الجودة.

### 8: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن عرض خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها وذلك وفق الآليات التالية:

**8: 1: مجلس الجودة:** ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ليتولى المسؤوليات التالية (عشبية، 2000: 543-545):

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.

ويضيف (عبد النبي، 2001: 154-155):

- المعاونة في تشخيص المشكلات الأكاديمية والإدارية وغيرها.
- وضع قواعد جديدة للعمل تيسر وتدعم على الابتكار والتجديد.
- ويضيف (مجيد وزيادات، 2008: 209) بعض المهام لمجلس الجودة داخل المؤسسة التعليمية:
- رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف نظام الجودة الشاملة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة.

- تحديد واعتماد الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية.
- تحديد المهام والمسؤوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لمجلس الجودة.
- تحديد الطرق المثلى لنشر مفهوم الجودة ومتابعة آليات التوعية بالجودة.
- توجيه ومتابعة التطبيق.

- المشاركة في آلية تكريم الفرق واختيار الفريق المتميز في المؤسسة.
- التوجيه بعمل تغطية إعلامية بما يخدم تفعيل دور العاملين ويشجعهم.

**8: 2: فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة من خلال (عليما، 2004: 100-102):

- دراسة مفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.
- اقتراح خطة مبدئية للعمل داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- تحسين الجودة داخل الجامعة.

**8: 3: لجنة توجيه الجودة:** وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في (جويحان والترتوري، 2006: 131-132):

- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفاتحة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

ويضيف (عبد النبي، 2001: 154-155):

- تنظيم البرامج التدريبية لأعضاء دوائر الجودة.
- دعم شبكات الاتصال بين دوائر الجودة بعضها البعض.
- تعريف هيئات التدريس والطلاب والإداريين وغيرهم بإدارة الجودة الشاملة، وأهمية العمل التعاوني داخل الجامعة لإكسابهم ثقافة الجودة.

**8: 4: لجنة قياس الجودة وتقييمها:** وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقييم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ (جويحان والترتوري، 2006: 131-132).

ويتضح مما سبق أن فرق الجودة ومجالسها وتحديد المهام التي ينبغي القيام بها من أهم خطوات دعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، من خلال إعطاء السلطة

واتخاذ القرارات وتشخيص المشاكل الإدارية والأكاديمية وتصميم البرامج التدريبية ودعم نظم المعلومات وخلق بيئة عمل مناسبة.

## 9: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه وهناك أسباب شائعة في فشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة حددها (عليما، 2004: 66-67):

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وعدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل.
- عدم تحويل التدريب على برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز الواقع من خلال إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، في حين قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة، قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

ويضيف جودة معوقات أخرى في تطبيق إدارة الجودة هي (جودة، 2004: 237-238):

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير.
5. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

6. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

7. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون في الوقت المناسب.

ويضيف العاجز ونشوان بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي أهمها (العاجز ونشوان، 2005: 118):

- ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
- عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين، لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها كما تسبب لهم ضعفا مع سلطتهم الإدارية.
- الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.
- ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريين أصحاب القرار في الميدان التربوي.
- ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتؤكد نتائج دراسة (مدوخ، 2008) أن الجامعات الفلسطينية تواجه معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية تتعلق بالهيئة الإدارية، وافتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية والبحث العلمي والخدمة المجتمعية.

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الأكاديمي والإداري.
2. المركزية في صنع القرار الإداري.
3. ضعف بنية نظم المعلومات الإدارية.
4. نقص الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

## الجزء الثاني

### تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية

1. تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العالمية
2. تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العربية
3. تجربة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المحلية

## الجزء الثاني

### تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية

مقدمة:

يشكل مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية حديثة وعصرية، وعلى حد تعبير أحدهم بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، هذا المفهوم الذي بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور، وقد طبق هذا المفهوم في المنظمات الإدارية الحكومية المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة، وبريطانيا وفرنسا (الترتوري وجويحان، 2006: 75).

وبما أن التعليم الجامعي أصبح أحد المجالات المثيرة للاهتمام والتحديات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كطريقة حديثة في إدارة الجامعات، قامت العديد من الجامعات الأمريكية والأوروبية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح كبير في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي، وتحقيق السبق العلمي والتميز في التعليم (مجيد وزيادات، 2008: 318)، وفيما يلي عرض لبعض تجارب تلك الجامعات:

#### 1. تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العالمية

##### 1:1: تجربة جامعة ولاية أوريغون الأمريكية

تقع جامعة أوريغون في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقدم الجامعة أكثر من (200) تخصص في الدرجات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، ودكتوراه)، كما تقدم برامج في مجالات الهندسة والعلوم البيئية، والغابات، والصيدلة، ومجموعة متنوعة من المجالات الأخرى معترف بها وطنياً وذات جودة عالية، كما تضم الجامعة نخبة من العلماء والذي يتم اختيارهم على أساس الخبرة، ويعمل أعضاء هيئة التدريس في جميع أنحاء الجامعة بشكل وثيق مع الطلاب في مجال البحوث والمشاريع الإبداعية (Oregonstate: 2008).

وقد اعتمدت جامعة أوريغون نظام قياس الأداء والجودة والنوعية لتتوافق مع السياسة العامة لمنظومة الأهداف التي حددها مجلس التعليم العالي في ولاية أوريغون (Oregonstate Report: 2008)، وقد طبقت جامعة ولاية أوريغون مبادئ الجودة الشاملة واتبعت الجامعة بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ ومن أهم هذه الخطوات ما يأتي (عشبية، 2000: 550-551):

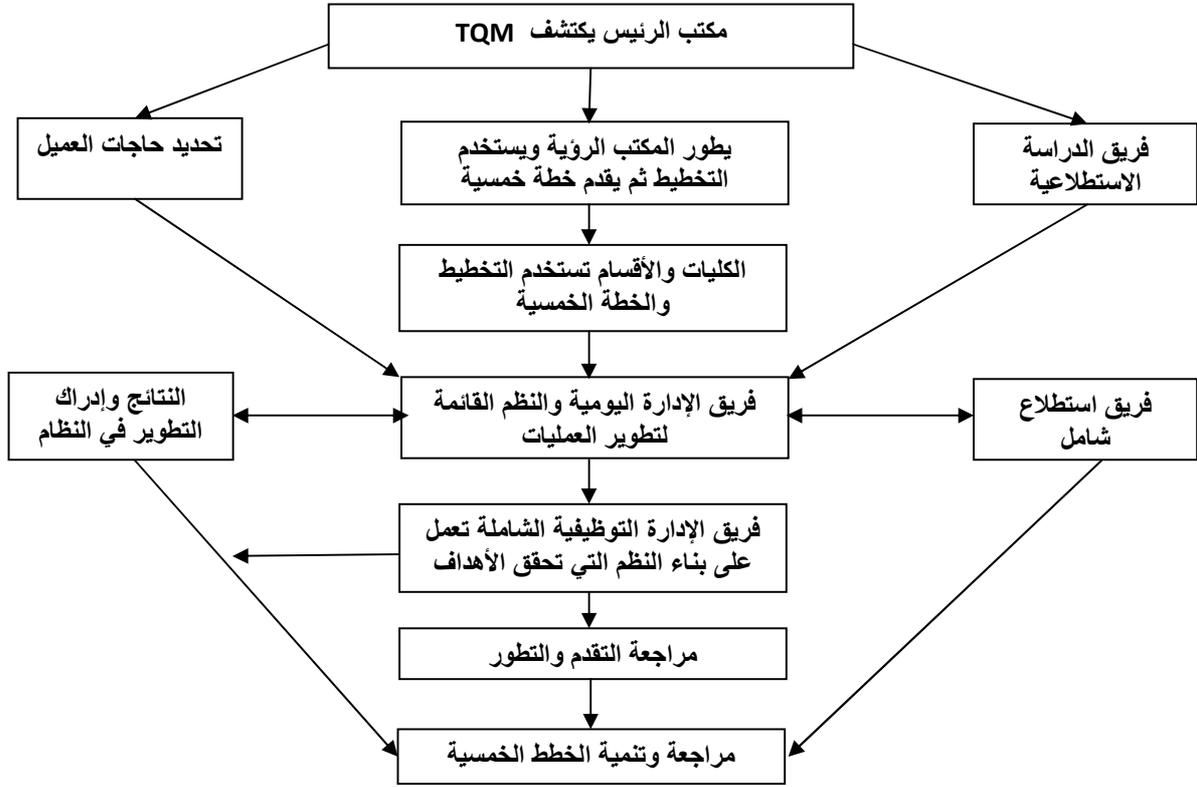
- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها.
- تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة وفنيتها، وذلك عن طريق الوثائق المكتوبة والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.
- وضع خطة لتقييم العمل بالكلية في ضوء أسس الجودة للتعرف على الوضع الحالي بها.
- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.
- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.
- تكوين فريق لمتابعة الجودة يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين في الجامعة.
- تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق الجودة، ويتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة وفنيتها.
- وقد أسفر تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها: توفير الوقت والخدمات، وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل المشكلة وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، وإشباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم.
- وقد توصلت جامعة أوريجون بعد تطبيق هذا النموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة إلى عدد من الدروس المستفادة يمكن إجمالها على النحو التالي (العيان، 2003: 227):

  1. ضرورة توجه الإدارة الجامعية نحو سوق العمل لتوفير احتياجاته من العاملين.
  2. ضرورة تحليل الموقف الحالي للجامعة.
  3. ضرورة إيمان الإدارة العليا بالتغيير وتشجيع العاملين تجاهه.
  4. ضرورة تحديد مستويات الجودة في كل مجالات الجامعة ومحاولة بلوغها على مراحل.
  5. ضرورة التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين.
  6. ضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكار.
  7. التعامل مع معارضة البعض للتغيير على أساس أنه رد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة واتخاذ كأساس للمعالجة.
  8. ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

والشكل التالي يوضح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أريجون:

الشكل رقم (5)

نموذج جامعة أريجون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



نقلا عن (عليما، 2004: 160)

وفي تقرير عن رصد الأداء في جامعة أريجون للعام 2008م، ترى جامعة أريجون أن رصد الأداء هو أمر حاسم لتوفير معلومات موثوق بها عن أداء الجامعة في قطاع التعليم العالي، وهذا الرصد يتيح إجراء مقارنات بين الأفراد والمؤسسات مع أدائهم الحالي، وفي عام 2006م قامت الجامعة بوضع رؤية خاصة لنظام جامعة أريجون من خلال الرؤية العامة لمجلس التعليم العالي وتضمنت التالي (Performance Report: 2008):

- رفع مستوى التعليم وتحقيق جميع تطلعات الجامعة عن طريق توفير التعليم المستمر مدى الحياة وتطوير المعرفة من خلال التعليم والتعلم، التحقيق والابتكار، وتطبيق المعرفة على الصعيد العالمي والوطني والدولة، والاحتياجات المحلية.
- دعم تلك الرؤية، من خلال منظومة قياس الأداء من مراقبي برنامج النشاط لتطوير السياسات، ومؤسسة نظام التقييم الذاتي، والإدارة الفعالة لمدة عشر سنوات.

- على مجلس الدولة للتعليم العالي تلقي تقارير منتظمة عن النظام والأداء في إطار الحرم الجامعي حول مجموعة من ثلاثة عشر مؤشر لقياس الأداء.
- ويتضمن التقرير أداء الجامعة في سياق الأهداف التي يوافق عليها المجلس ونظام الأولويات بالنسبة للطالب، والوصول إلى التقدم والنجاح، وتنمية القوى العاملة، وإنشاء المعرفة.

وحول تجربة جامعة أوريغون ترى الباحثة أن الجامعة طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارتها في المجال الإداري والمجال الأكاديمي، وقد قامت بنشر ثقافة الجودة بين الأعضاء كما قامت بوضع الخطط لتقييم العمل والمتابعة وتدريب فريق الجودة للوصول إلى النتائج الإيجابية في إشباع رغبات المستفيدين وتحقيق توقعاتهم للوصول إلى الجودة، كما اهتمت بقياس الأداء وإجراء المقارنات بين الأفراد والمؤسسات مع أدائهم الحالي، وبذلك تكون الجامعة قد حققت نجاحاً في تطبيقها لنظام الجودة الشاملة في المجال الإداري والأكاديمي.

### 1: 2: تجربة مركز الإدارة بجامعة براد فورد البريطانية

إن مركز الإدارة في جامعة براد فورد من اعرق كليات إدارة الأعمال في أوروبا، ويتميز ببرنامج بحث ذي سمعة عالمية في مختلف حقول المعرفة ولمواجهة الجامعة لعدد من التحديات العالمية في التسعينات من القرن العشرين قرر المركز تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمحاولة للتفاعل مع هذه التحديات، وقد تم تبني نموذج لإدارة الجودة الشاملة قامت ببنائه جامعة براد فورد بحيث تتوافق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم تبنيها مع فلسفة وأنظمة إدارة المركز، وقد أخذ في الاعتبار أن تطبيق النموذج يحتاج إلى الوقت والالتزام، ولتطبيق النموذج تم تشكيل مجلس للجودة لمتابعة عملية إدارة الجودة الشاملة مكون من مدير وأستاذين ورئيسي برنامجين ومحاضر ومنسق وفني كمبيوتر، وقد انحصرت مهامهم في الآتي (زاهر، 2005: 277-279):

- تحديد صياغة رسالة المركز، والتي أصبحت بعد التطبيق كالتالي: يتم تنمية المركز ليصبح مركز امتياز في التدريس والبحث في مجال الإدارة، ويتم تحسين التدريب الإداري على مستوى عالمي.
- التعرف على عوامل النجاح.
- تزويد المركز بالخطط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.
- رسم خطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل فرق لتنفيذ خطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مراجعة خطة تطوير إدارة الجودة الشاملة.
- وقد قام المركز بتحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي:
- كسب سمعة ممتازة للمدخل الجديد.
- تقديم خدمات وبضائع تتماشى مع حاجات السوق الحالية والمستقبلية.
- تكوين بنية تحتية متميزة.
- تهيئة بيئة عمل مجزية ومشجعة.
- توافر عاملين متميزين.
- توافر مدخلات الجودة.
- الاستقلال مادياً.

وقد تعلقت أهداف المركز في مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

1. المستفيدين: تطوير طرق إدارة عن طريق البحث والتدريس والعمل الموجه لإرضاء المستفيدين.
2. العاملون: تطوير العاملين بالمركز بشمولية واستمرارية لتحسين العمليات وإرضاء المستفيدين وزيادة دافعية العاملين.

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم تشكيل سبع فرق عمل كل منها يتكون من ثمانية أفراد يرأسهم مدير يقوم بالآتي:

- تنفيذ ووصف الأعمال.
  - اختيار طرق التحسين.
  - اختيار فرق العمل والتي تتألف من ثمانية أفراد.
  - مراجعة ودعم أنشطة فرق العمل.
  - أما فرق العمل فتتخصص في المهام التالية:
  - رسم خرائط التدفق للتعرف على المستفيدين والممولين.
  - التعرف على نقاط الضعف.
  - قياس ومقارنة النتائج مع المتطلبات.
  - تحسين وتطوير العمليات.
- وقد تميزت خطة إدارة الجودة الشاملة في المركز بالاتصال الفعال وعمل الفريق والتزام الجميع، وقد تم تحسين العديد من مواضع الضعف التي تم الكشف عنها.

وترى الباحثة أن إدارة الجامعة اهتمت بتحديد الأدوار والمهام والعمل من خلال فرق العمل، كما اهتمت بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خلال خرائط التدفق والاهتمام بالعاملين وتطويرهم وارضاءهم وزيادة دافعيتهم من خلال بيئة عمل مشجعة وعاملين مميزين، وهذا جوهر الجودة الإدارية في الجامعة.

وبذلك اتسمت تجربة مركز الإدارة في جامعة براد فورد بالوضوح والشمول لجميع مجالات الجودة، وقد بدأت التجربة بتشكيل مجلس للجودة وهذا ساهم بشكل كبير في وضوح الرؤية والرسالة لدى المركز، ورسم الخطط لتطبيق الجودة وتنفيذها في المجالين الإداري والأكاديمي، وقد تعلقت أهداف المركز في تطوير المستفيدين من خلال البحث العلمي والتدريس، كما قام المجلس بوضع خطط لتنمية العاملين وتطويرهم، وتحسين العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين، وتعزيز قدرة الإدارة الجامعية للوصول إلى الجودة الإدارية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

### 1: 3: تجربة كلية الكامينو اليابانية

توضح هذه التجربة مفهوم انتشار وظيفة الجودة الشاملة الذي طوره البروفسور (يوجي اكايو) عام 1978م ، وكيفية استخدام كلية (الكامينو) للمزاوجة بين حاجات الكلية ووظائفها كجزء من عملية التخطيط المؤسسي، وقد قامت الجامعة بإتباع الخطوات التالية (دوهنتري، 1999: 287):

### أولاً: جمع المعلومات عن الزبون

في عام 1993م جمع رئيس الكلية ثلاث مجموعات مهمة ومستقلة تمثل العناصر الرئيسية للكلية وهي طلاب الكلية والموظفون والمجتمع المحلي، وقادة الأعمال والقادة من المدارس الثانوية الموفدة للكلية، ومعاهد السنوات الأربع الرئيسية، وقد سئلت هذه المجموعات المستقلة السؤال التالي نفسه:

ما الحاجات التي يجب أن تحققها كل كلية (الكامينو) من خلال وظيفتها كمؤسسة تربوية؟

وقد برزت الحاجات التالية لكل مجموعة:

- مجموعة الطلاب: حاجاتهم تركزت على جودة التعليم، توفير خدمات الطلاب، الرسوم، جودة الكتب.
- مجموعة الموظفين في الكلية: جودة التدريس، الرواتب، معنويات الكلية، التنوع، التخطيط بعيد المدى، الأمن الجامعي.

- **مجموعة قيادة المجتمع المحلي:** تحسين التعليم، استقرار المؤسسة، مصادر التمويل المستقرة والأمنة، فرص التعليم المستمر. لقد طورت إدارة الجامعة هذه المعلومات إلى وثيقة ملخصة لاستعمال موظفي الكلية، وقد أعيد الملخص إلى كل مجموعة لزيادة معلوماتهم.

#### ثانياً: تخطيط أنظمة الكلية

في الوقت ذاته الذي كانت تجتمع فيه مجموعات مركز الاهتمام تشكلت مجموعة ممثلة من الإدارة والكلية والموظفين والطلاب كفريق نظم مهمته تطوير مصفوفة لجميع الوظائف والوحدات ضمن الكلية حيث تقرر أن يبحث كل عضو من الفريق في وظائف الكلية بالحديث مع الآخرين، وعند إعادة الاجتماع أو انعقاده كمجموعة سوف تضاف هذه المعلومات إلى خريطة أنظمة كلية الكامينو ووظائفها.

وبدأ فريق العمل على التوفيق بين حاجات الكلية ووظائفها، مستخدماً نتائج الملخصات، بحث الفريق في وظيفة كل كلية وربط حاجة كل مجموعة بتلك الوظيفة المحددة، وطورت المصفوفات لكل مجموعة (طالب، موظف كلية، المجتمع المحلي، رجال الأعمال، الأكاديميون).

وتم استخلاص مصفوفة مختصرة حيث دمجت الحاجات الخاصة بالمجموعات الثلاث في مصفوفة مركبة.

لقد استفادت كلية الكامينو من تطبيق وظيفة الجودة وذلك عبر تحليل حاجات الزبون وبناء عمليات تجزئية نقدية يمكن تنفيذها من قبل الكلية على أسس سنوية، وقد بدأت هذه العملية في تغيير التخطيط الاستراتيجي التقليدي بشكل جزئي، وهي أداة قوية لتوحيد المؤسسة كاملة حول أهداف قابلة للتحقيق والقياس.

في ضوء العرض السابق لتجربة كلية الكامينو في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارتها، فإن هذه التجربة تميزت بتحليل حاجات المستفيدين من موظفين وطلبة والمجتمع المحلي، والعمل على تنفيذها وتليبيتها، وبذلك بدأت بتشكيل فرق العمل للتوفيق بين حاجات الكلية ووظائفها، وتطوير وتحسين جميع الوظائف والوحدات في الكلية لتلبية رغبات المستفيدين.

## 1: 4: جامعة ماري لاند الحكومية

بدأت جامعة ماري لاند بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في عام 1990م، وذلك من خلال رغبة الجامعة في التفوق والتميز، وقد دعاها إلى ذلك عدة عوامل منها (الترتوري وجويحان، 2006: 88):

- المشكلات المالية التي كانت تواجهها مما اضطرها ذلك إلى الاستغناء عن عدد من الكوادر التعليمية والإدارية، وتقليل بعض البرامج التعليمية، والعمل ضمن إمكانيات الجامعة المادية المتاحة.

- عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كان هناك تفاوت بين خدمات الأقسام في الجامعة، فبعضها كان يقدم خدمة أفضل من البعض الآخر، فرأى رئيس الجامعة أن إدارة الجودة الشاملة تلبي الاحتياجات وتستجيب لها.

- الحاجة إلى إحداث تغييرات في البيئة الأكاديمية تساعد على تحسين الوضع المادي والإداري.

- تم بعد ذلك تدريب الكادر الإداري بما فيه رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأ العمل على تطبيقها من خلال تعيين لجنة تخطيط لإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم قامت هذه اللجنة ببناء إستراتيجية تتضمن أهدافا واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة.

وقد كان من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التركيز على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية والبحث العلمي، وقد تتهبت العديد من المؤسسات التعليمية بعد ذلك على العمل على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التعليمية والأكاديمية في الجامعة.

يلاحظ من تجربة جامعة ماري لاند أن المشكلات المالية التي كانت تواجهها ورغبتها في التميز والتفوق، كان سببا في التوجه نحو نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد وجد في هذا النظام تلبية لاحتياجات الجامعة من خلال التخطيط والتدريب وإعداد الكادر الإداري القادر على إدارة الجامعة وتطبيق نظام الجودة الشاملة، وقد لوحظ على إدارة الجامعة أنها ركزت في تطبيق نظام الجودة على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية، مما ساعدها في تحسين الوضع المالي والإداري للجامعة.

## 1: 5: نموذج إدارة الجودة الشاملة في جامعات ماليزيا

خضع قطاع التعليم العالي الماليزي للنمو الأساسي نتيجة الجهود التي جعلت الإدارة تتوسع وتنتظر إليه كصناعة واستثمار، حيث إن هدف الحكومة طويل الأجل هو الذي جعل ماليزيا مركزا إقليميا في تقديم تعليم جامعي متميز، ويمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي بخاصة في ماليزيا من خلال عدد من المؤشرات منها (خليل، 2005: 56):

الزيادة في تسجيل الطلاب، الزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي، الزيادة في أنفاق الحكومة عليه، إذ خصصت الحكومة الماليزية أكثر من مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد أقرت الحكومة الماليزية تشكيل مؤسسات عامة، وجامعات خاصة، مما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة على صناعة التعليم وتنسق سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع تخطيط القوى البشرية التي تزود البلاد بالمهارات الإنسانية التي تتمشى مع النمو وتساير العديد من المتغيرات، ومن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الماليزية: القيادة، التحسين المستمر، مقاييس الموارد، رضا العملاء، العمل في فريق، إدارة القوى البشرية.

في ضوء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ترى الباحثة أن الحكومة الماليزية كان لها دورا مميزا في تقديم تعليم جامعي متميز حيث اتفقت سياسة التعليم مع سياسة تخطيط القوى البشرية مما أدى إلى وجود توازن بين المدخلات والمخرجات ومتطلبات سوق العمل.

من خلال العرض السابق لتجارب بعض الدول العالمية في تطبيقها للجودة في أنظمتها الإدارية والأكاديمية، لاحظت الباحثة أن التنافس بين الجامعات يعتبر سببا رئيسيا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجانب المالي والإداري والأكاديمي، من أجل كسب ثقة المستفيدين وتلبية حاجاتهم، وتقديم خدمة تتميز بالجودة والنوعية، وكسب رضا العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسن ملحوظ في النظام الإداري والأكاديمي في الجامعة، كما اهتمت الجامعات بمناقشة نتائج التقييم مع المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحليل حاجاتهم، ونشر ثقافة الجودة في مختلف الكليات والدوائر للعاملين والطلبة.

## 2: تجربة إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العربية

على الرغم من ازدياد أهمية التعليم العالي لدى جميع الدول العربية، وعلى الرغم من رصد المبالغ الضخمة من ميزانياتها لتوفير فرص التعليم العالي لمواطنيها، إلا أن هناك كثيرا من الانتقادات التي توجه إلى تدني نوعية مخرجات التعليم العالي في تلك الدول، وعدم مواءمة تلك المخرجات مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبتها لاحتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى ارتفاع كلفتها في ضوء زيادة الإهدار التربوي وارتفاع معدلات التضخم (العيبان، 2003: 205).

وأمام هذه التحديات كان لزاما على الجامعات العربية ومعاهدها المختلفة ومراكزها العلمية التصدي لها من خلال زيادة أعداد المستفيدين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم سواء كانوا أفرادا أو شركات ومؤسسات أخرى، وتطوير وتحديث تنظيماها إداريا وفنيا لتزيد من قدرتها على مواكبة تلك التغيرات، من خلال تبني أساليب إدارية حديثة شاملة تجمع بين الجوانب الإدارية والأكاديمية على السواء، مثل الإدارة بالأهداف والهندرة، والجودة الشاملة، وذلك رغبة من تلك المؤسسات في تحقيق جودة أداء عالية المستوى في كل جانب من جوانب المنظومة التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي، باعتبار أن تلك المؤسسات هي وسيلة المجتمعات لتحقيق التقدم، والمنافسة والتميز، والمشاركة في صنع الحضارة المعاصرة وصونها واستمرارها (الأغبري، 2005: 158)، وفيما يلي عرض لبعض تجارب وجهود الجامعات العربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عرض لنماذج من دوائر الجودة في الجامعات العربية:

## 2: 1: مركز ضمان الجودة في جامعة عين شمس:

أنشئ مركز ضمان الجودة بجامعة عين شمس في 2004/2/25م، إيمانا بأهمية تطوير البرامج والأداء الأكاديمي والإداري في كافة مجالات التعليم والبحوث والإدارة وكل الأمور المرتبطة بهذه المجالات (جامعة عين شمس، 2008).

### الرسالة:

تنطلق رسالة مركز ضمان الجودة بجامعة عين شمس من الإحساس بمدى حاجة جامعة عين شمس إلى بيت خبرة تتركز أنشطته في مجال تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في مجالات التدريس والتعلم والبحث والاستشارات والتدريب لتحقيق أهداف التنمية المتواصلة، ومن هذا المنطلق تتحدد رسالة المركز في القيام بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء الجامعة

وحداتها المختلفة بالمعنى الشامل في ضوء ضمان الجودة الشاملة وإعداد للاعتماد من خلال منظور استراتيجي مستقبلي.

#### وحدات المركز:

1. وحدة تقويم الأداء وضمن الجودة والاعتماد.

2. وحدة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

#### أولاً: أهداف وحدة تقويم الأداء وضمن الجودة والاعتماد:

- وضع النظم والمعايير والنماذج المختلفة التي تستخدم لتقييم أنشطة الجامعة المختلفة، وتقييم أداء الكليات بجانبها الأكاديمي والإداري.
- اقتراح نظام ومعايير للجوائز والحوافز للأداء المتميز في المجال التعليمي والبحثي وخدمة المجتمع، وكذلك في المجالات الإدارية المختلفة في إطار تنافسي على مستوى الجامعة، وعلى مستوى الكليات والوحدات الإدارية.
- تحليل وتقييم نتائج البرامج التدريبية للعاملين بالجامعة.
- تقديم المشورة الفنية للمؤسسات والمعاهد العلمية والتعليمية في مجال وضع وتنفيذ نظم تقييم الأداء وضمن الجودة.
- نشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة والطلاب بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد.
- إنشاء قاعدة بيانات للبرامج والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة ولجميع الوحدات الإدارية بالجامعة لإمكانية متابعة تطوير العملية التعليمية.

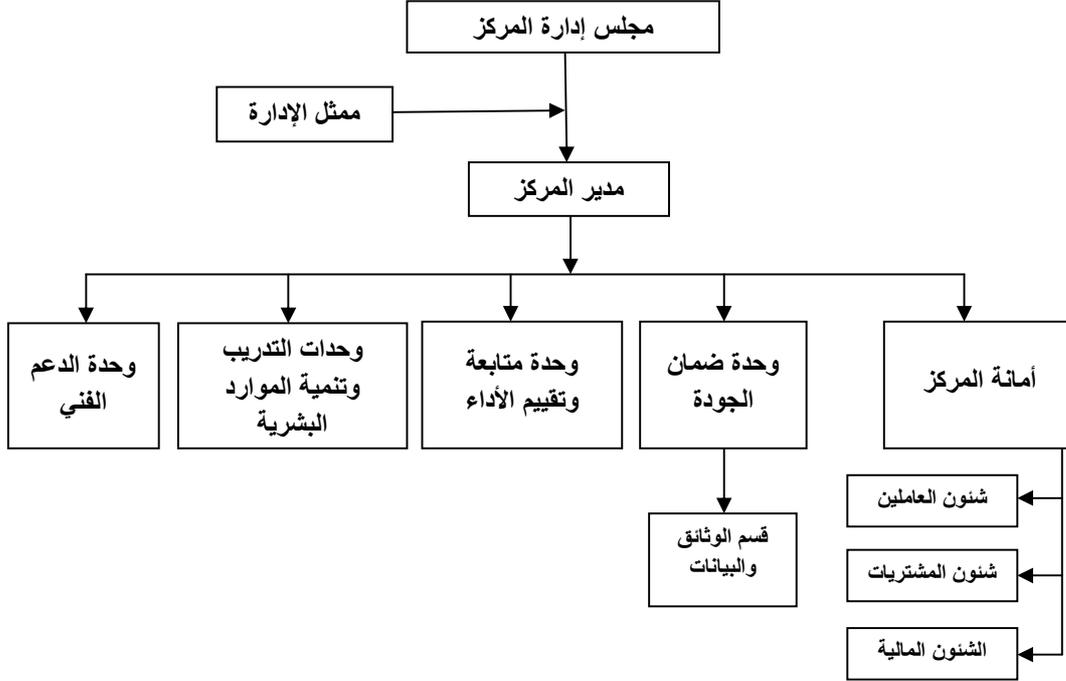
#### ثانياً: أهداف وحدة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:

- التعاون مع الوحدات ذات الطابع الخاص لوضع وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل المستمر للعاملين والإداريين في الأقسام الأكاديمية بما يتناسب مع تخصصاتهم، وكذلك للعاملين في الوحدات التعليمية المساندة.
- تقديم الاستشارات الفنية في المجالات التدريبية للقطاع الحكومي والخاص في ميدان التعليم.
- إعداد دراسات الجدوى العلمية الخاصة بإنشاء المؤسسات الأكاديمية وأقسامها.
- اقتراح إنشاء كليات ومعاهد وأقسام أكاديمية جديدة في ضوء احتياجات المجتمع.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركز ضمان الجودة:

الشكل رقم (6)

الهيكل التنظيمي لمركز ضمان الجودة في جامعة عين شمس



المصدر (جامعة عين شمس، الموقع الإلكتروني)

من خلال العرض السابق لتجربة جامعة عين شمس فإن مركز ضمان الجودة يعتبر وحدة من وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص له استقلاله الفني والإداري والمالي، وفقاً للمادة (307) من اللائحة التنفيذية (49) لسنة 1973 بشأن تنظيم الجامعات (جامعة عين شمس: 2008)، ويتألف الهيكل التنظيمي من مدير للمركز يشرف على خمس وحدات تتبع المركز وهي كالتالي: (أمانة المركز، وحدة ضمان الجودة، وحدة متابعة وتقييم الأداء، وحدات التدريب وتنمية الموارد البشرية، وحدة الدعم الفني)، وتشرف وحدة متابعة وتقييم الأداء على ضمان الجودة الأكاديمية والجودة الإدارية على مستوى الكليات والوحدات الإدارية في الجامعة.

2: 2: وحدة متابعة الأداء في الجامعة العربية المفتوحة:

أنشئت وحدة متابعة الأداء عام 2004م بقرار من مجلس أمناء الجامعة العربية المفتوحة، تحت اسم وحدة متابعة أداء الجامعة العربية المفتوحة، ومقرها مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية (الجامعة العربية المفتوحة، 2008).

## الرؤية:

تسعى وحدة متابعة الأداء إلى أن تكون جهازا تنشُد الجامعة خدماته المتمثلة في إعطاء الأحكام العلمية المجردة عن أدائها، والإسهام في جودة أداء الجامعة لتكون في مقدمة مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي تقدم تعليما مفتوحا متميزا كما وكيفا.

## الرسالة:

إن وحدة متابعة الأداء جهة ترتبط برئيس مجلس أمناء الجامعة العربية المفتوحة، تقوم بتفعيل ومتابعة التقويم الأكاديمي الخارجي، ومتابعة الجوانب الإدارية والمالية، واستخراج المؤشرات التربوية بناء على نتائج المتابعة في مختلف فروع الجامعة، وتؤكد من مدى تطابقها مع فلسفة إنشاء الجامعة ورسالتها والأهداف المرسومة لها، ومدى تحقيقها للمعايير الأكاديمية والإدارية والمالية، وتقديم تغذية راجعة لرئيس مجلس الأمناء، والجامعة تسهم في توفير تعليم مفتوح ذي جودة عالية وباستخدام فعال للموارد المتاحة للجامعة.

## أهداف الوحدة:

- متابعة دورية لأداء الجامعة وتقديم التقارير حول ذلك لمجلس أمناء الجامعة.
- ضمان مستوى محدد من الجودة من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة لمختلف جوانب العمل. تقديم برامج ذات جودة عالية وبرسوم دراسية منافسة.
- توثيق الإجراءات المتبعة في التطبيقات الأكاديمية والإدارية والمالية في الجامعة، وتحديد مكنم الضعف والقوة وملاحظة الأداء عبر الوقت.
- تحقيق الفاعلية الاقتصادية للموارد المالية والبشرية التي تخصص للجامعة وبمراجعتها للتأكد من أن الموارد التي تنفق تؤدي النتائج المتوقعة وأن الجودة تتحقق بأقل تكلفة ممكنة.

## مهام وحدة متابعة الأداء:

تتركز مهام الوحدة في متابعة أداء الجامعة وفروعها وأنشطتها وتقديم تقارير حولها في ثلاثة مجالات هي: المجال الأكاديمي، المجال الإداري، المجال المالي.

## أولا: المجال الأكاديمي

تقوم الوحدة بمتابعة الأداء الأكاديمي في الجامعة من خلال تفعيل ومتابعة إجراءات التقويم التي تقوم بها الجهة الخارجية التي تتعاقد معها الجامعة لهذا الغرض.

## ثانياً: المجال الإداري

يشمل متابعة أداء الجامعة في جميع الجوانب الإدارية وفقاً للمعايير المعتمدة، ومن هذه الجوانب:

- إجراءات العمل وتنظيمه وتوثيقه.
- كفاءة ومستوى أداء العاملين غير الأكاديميين في الجامعة.
- فاعلية الإجراءات وأنظمة المعلومات وتوظيفها.
- أنظمة التوظيف وأنظمة المتابعة.
- حفظ الوثائق والسجلات والاستفادة المثلى من المرافق.
- الفاعلية الإدارية للجامعة وفروعها.

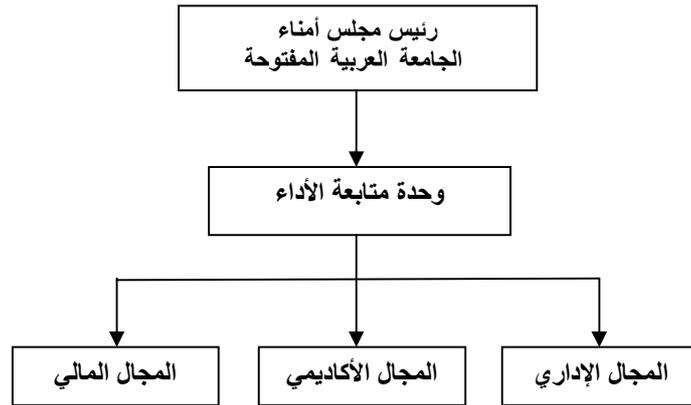
## ثالثاً: المجال المالي

يشمل متابعة أداء الجامعة وفروعها في جميع الجوانب المالية وبالتنسيق مع جهاز التدقيق الداخلي التابع لرئيس مجلس الأمناء وفقاً للمعايير المعتمدة، لتحقيق الفاعلية في استخدام الموارد المالية في أداء الجامعة لدورها.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة متابعة الأداء:

### الشكل رقم (7)

الهيكل التنظيمي لوحدة متابعة الأداء في الجامعة العربية المفتوحة



المصدر (الجامعة العربية المفتوحة، الموقع الإلكتروني)

من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي لوحدة متابعة الأداء في الجامعة العربية المفتوحة نجد أن الوحدة تتبع بشكل مباشر رئيس مجلس الأمناء في الجامعة، وترتكز مهام الوحدة في متابعة الأداء في المجالات الثلاثة الآتية: (المجال الإداري، المجال الأكاديمي،

المجال المالي)، حيث يشتمل المجال الإداري على متابعة الأداء في جميع الجوانب الإدارية وفقاً للمعايير المعتمدة، من خلال توثيق وتنظيم إجراءات العمل وكفاءة أداء العاملين الإداريين، كما تقوم الوحدة بمتابعة الأداء الأكاديمي في كافة فروع الجامعة ومتابعة إجراءات التقييم التي تقوم بها جهة خارجية تم التعاقد معها، كما يتم متابعة المجال المالي في جميع الفروع بالتنسيق مع جهاز التدقيق الداخلي التابع لرئيس مجلس الأمناء.

## 2: 3: وحدة التطوير الجامعي والجودة النوعية في جامعة أم القرى:

تم إنشاء الوحدة بقرار مدير الجامعة في 2003م ليكون مقرها بفرع الجامعة الرئيسي، وقد كانت هذه الوحدة هي النواة الأولى لجذبة الجامعة واهتمامها بالجودة وتحقيقها في كافة إداراتها وأقسامها الأكاديمية، وهدفت إلى إحداث تغيير وتجديد في هيكلية وحدة التطوير الجامعي والجودة النوعية وتحديد إدارتها المسؤولة عن تطبيق الإجراءات والتدابير التي تكفل ترسيخ نظم الجودة الشاملة التي تمثل (رقابة الجودة، تخطيط الجودة، ضمان الجودة، ثم تحسين الجودة منظومتها المتكاملة) في كافة إدارات وأقسام وكليات الجامعة.

### الإدارات التابعة لوحدية التطوير الجامعي والجودة النوعية:

1. إدارة تقييم الأداء وضمن الجودة.
2. إدارة الاعتماد الأكاديمي.
3. إدارة التدريب والتأهيل المستمر.

### إدارة تقييم الأداء وضمن الجودة:

#### رسالة الإدارة:

تسعى الإدارة لضمان جودة الوحدات الإدارية والبرامج الأكاديمية في كافة التخصصات، من خلال تبني وترسيخ تقنيات المراجعة والتقييم الدوري في هذه الوحدات واستخدام المعايير الوطنية والعالمية لتطوير وتحسين الجودة بها، والعمل على تحسين وتطوير وسائل القياس والتقييم الأكاديمية المستخدمة بالجامعة.

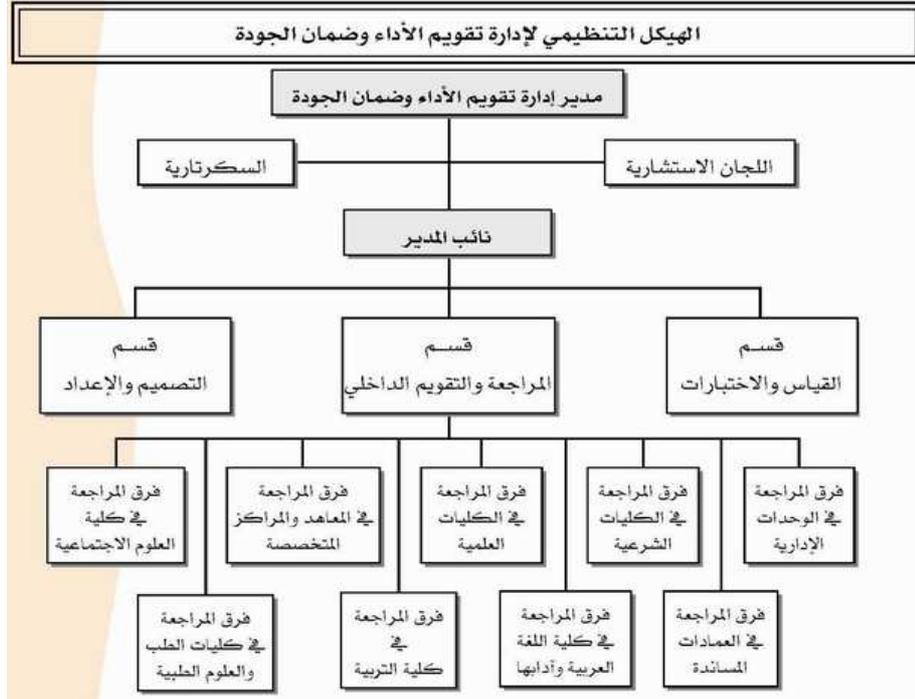
#### أهداف الإدارة :

- تصميم ووضع النماذج لمعايير ومقاييس تستخدم لتقييم المهام والأنشطة الإدارية والأكاديمية بالجامعة .
- وضع السياسة العامة لضمان الجودة وتقييم الأداء في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية بما يتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة .

- إجراء الدراسات التقييمية الدورية داخل الوحدات الإدارية والأكاديمية، وتقديم التوصيات واقتراح الوسائل والأساليب اللازمة لتحسين الأداء وللارتقاء بجودة مخرجات هذه الوحدات.
- المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين .
- الحد من الهدر في الموارد المادية والبشرية بالجامعة من خلال عمليات التقييم المستمر والمتابعة.
- إنشاء قاعدة عريضة للبيانات والمعلومات لجميع الوحدات الإدارية.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة تقويم الأداء وضمان الجودة:

الشكل رقم (8)



المصدر (جامعة أم القرى، الموقع الإلكتروني)

من خلال عرض وحدة التطوير الجامعي والجودة النوعية في تجربة جامعة أم القرى في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، فإن الوحدة تتبع مدير الجامعة بشكل مباشر ويتفرع منها ثلاثة وحدات فرعية هي: (إدارة تقويم الأداء وضمان الجودة، إدارة الاعتماد الأكاديمي، وإدارة التدريب والتأهيل المستمر)، وترتبط الإدارات السابقة مع بعضها البعض لتحقيق المهام

المنوعة بالوحدة، كما ترتبط هذه الإدارات مع بعض اللجان الفرعية والتي تمثل الوحدات الإدارية والكليات.

وتعمل إدارة تقويم الأداء وضمان الجودة على ضمان جودة الوحدات الإدارية والبرامج الأكاديمية في كافة التخصصات، من خلال المتابعة والتقويم الدوري، كما تعمل على تحسين وتطوير العمليات والإجراءات الإدارية، من خلال إنشاء قاعدة عريضة للبيانات والمعلومات لجميع الوحدات الإدارية والأكاديمية، والحد من الهدر في الموارد البشرية والمادية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وإجراء الدراسات التقييمية وجمع النتائج وتقديم التوصيات واقتراح الوسائل والأساليب اللازمة لتحسين الأداء، للارتقاء بجودة مخرجات الجامعة.

## 2: 4: وحدة الجودة في جامعة الملك سعود:

انطلاقاً من حرص إدارة جامعة الملك سعود على أن تكون الجامعة من ضمن قائمة الجامعات المتميزة عالمياً فقد حرصت على تبني تطبيق الجودة بمفهومها الشامل لخوض غمار سباق التميز مع الجامعات العالمية المتميزة، وبناء عليه فقد استحدثت الجامعة إدارة للجودة تتولى تطبيق الجودة في جميع وحداتها والتي من فوائدها إشباع احتياجات المجتمع الحقيقية، وتحسين الأداء في جميع مجالات عمل الجامعة، وإنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة، وتقويم وقياس الأداء وفق معايير محددة، وتمكين الجامعة من القدرة على المنافسة وتحسين مستوى الاتصالات الداخلية والخارجية (جامعة الملك سعود، 2008).

الرسالة:

رفع مستوى الأداء في وحدات الجامعة لدعم رسالتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

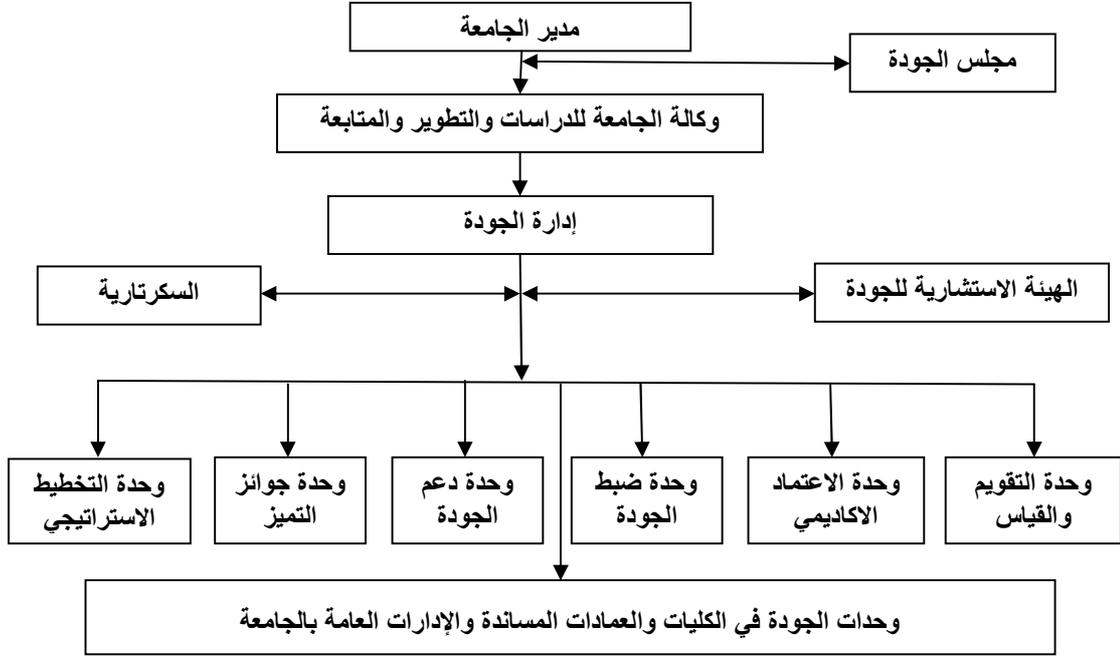
### أهداف الوحدة

- العمل على تبسيط الإجراءات في المجالات الإدارية والأكاديمية بما يحقق أهداف الجودة.
- تقويم الأداء وضمان الجودة لوحدات الجامعة الإدارية والأكاديمية.
- نشر ثقافة الجودة بين منسوبي الجامعة والقيام بورش العمل في مجال الجودة.
- تنظيم أنشطة الجامعة المتعلقة بإعداد وتنفيذ خطط التقويم والاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في وحدات الجامعة المختلفة الإدارية منها والأكاديمية.
- تحسين الجودة والأداء على مستوى الجامعة وأقسامها الإدارية والأكاديمية.
- إقرار ومتابعة معايير ومؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري من قبل وحدات الجامعة المختلفة.
- التعرف على مستويات الأداء وقياس التغيرات في أداء وحدات الجامعة المختلفة.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمجلس عمادة الجودة:

الشكل رقم (9)

الهيكل التنظيمي لمجلس عمادة الجودة في جامعة الملك سعود



المصدر (جامعة الملك سعود، الموقع الإلكتروني)

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن تجربة جامعة الملك سعود حرصت على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة لتحسين كفاءة منسوبيها وضمان جودة مخرجاتها، وقد قامت بإنشاء مجلس الجودة ويتبع مدير الجامعة بشكل مباشر، ويتفرع من المجلس سبعة وحدات إدارية وهي كالتالي: (وحدة التقويم والقياس، وحدة الاعتماد الأكاديمي، وحدة ضبط الجودة، وحدة دعم الجودة، وحدة جوائز التميز، وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدات الجودة في الكليات والعمادات).

وقد اشتملت صلاحيات مجلس الجودة بوضع نظام متكامل للتقويم الذاتي المستمر لأداء الجامعة وضمان الجودة لوحداتها الإدارية والأكاديمية، وتطوير دليل للإجراءات يحدد مدخلات الجامعة وعملياتها لتحسين الأداء وضبط الجودة، كما قامت بنشر ثقافة الجودة من خلال اللقاءات وورش العمل، كما ساهمت في تبسيط الإجراءات في المجالات الإدارية والأكاديمية بما يحقق أهداف الجودة.

### 3: تجربة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المحلية

#### أولاً: التعليم الجامعي في فلسطين

يساهم التعليم العالي والتعليم العام بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً لتصبح مؤسسات التعليم فيه موطناً للفكر الإنساني على أرقى مستوياته ومصدراً لتنمية الموارد البشرية الفلسطينية، متوخياً بذلك رقي الفكر والإبداع والابتكار وتقديم العلوم الطبيعية والطبية والاجتماعية والإنسانية والتطبيقية وتنمية القيم الإنسانية والمساهمة في المعرفة الكونية على أسس من الندية والتكافؤ وترسيخ الأصالة وتطويرها والنهوض بها إلى مستوى المعاصرة (وزارة التربية والتعليم العالي: 2005).

ويكتسب التعليم الجامعي خاصة أهمية بالغة لكونه من أهم معاقل الفكر والتنوير التي يتم من خلالها إعداد وتأهيل القيادات الفكرية والعلمية والتربوية، التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقع على عاتقها قيادة المجتمع والأخذ بيده بشكل مستمر نحو التقدم والازدهار، فالجامعة بيت الحكمة، ومنهل الحضارة والرقي، وهي خلية إنتاج المعرفة وقيادة الرشد والتجديد والإبداع لعقل المجتمع ووجدانه، ومن أهم المعايير التي تشير إلى عصرية وتقدم المجتمع (النل، 1997: 103).

وتفوق الجامعة مؤسسات التعليم الأخرى أهمية لعدة اعتبارات منها: أنها تتعاطى مع الفئات العمرية الشابة والفاعلة في المجتمع، واحتضانها نسبة عالية من المتميزين الأكفاء قدراتهم العليا من حملة الشهادات العليا، ممن اطلعوا على خبرات وثقافات عديدة وتشربوا المفيد منها إضافة إلى أهمية مدخلاتها من معلومات وافرة، وكتب ومراجع، وطلبة وأعضاء هيئة التدريس (أبو وطفة، 2002: 18).

وترى الباحثة أن الجامعة مؤسسة تربوية وعلمية تقدم خدماتها للمستفيدين من خلال التدريس وخدمة المجتمع والبحث العلمي بشكل يسعى إلى الارتقاء بهذه الخدمات وكفاءتها وجودتها بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث من نمو متسارع للمعرفة والتكنولوجيا، ومن خلال تأهيل القيادات الإدارية والفكرية والعلمية والتربوية الناجحة، والتي من خلالها يمكن الارتقاء بالموارد البشرية الفلسطينية لترسيخ الأصالة وتطويرها والأخذ بهم نحو التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي.

## 1. أنواع التعليم العالي وأشكاله

ينتشر في معظم البلدان ثلاثة أنماط رئيسية من مؤسسات التعليم العالي وهي كالأتي (القاسم، 1990: 22):

**النمط الأول: المعاهد أو الكليات المتوسطة** التي تعتمد الدراسة فيها لمدة سنتين أو ثلاث بعد الدراسة الثانوية، وتمنح هذه المعاهد درجة دبلوم مهني أو فني، ويطلق على هذه المعاهد تسميات منها: كليات المجتمع، المعاهد الفنية، المعاهد المتخصصة، مراكز إعداد المعلمين.

**النمط الثاني: المعاهد العليا** والتي يجري فيها إعداد الأفراد لمدة أربع سنوات أو أكثر بعد الثانوية، وتمنح هذه المعاهد درجة البكالوريوس أو إجازة تعادل درجة البكالوريوس، ويطلق على هذه المعاهد تسميات متعددة: المعهد القومي، المعهد الوطني، المعهد العالي.

**النمط الثالث: الجامعات** وهو منتشر في جميع بلدان العالم ومنها فلسطين، ومدة الدراسة السائدة في الجامعات أربع سنوات في الكليات العلمية والإنسانية والتطبيقية مثل: كليات العلوم والآداب، والزراعة والشريعة والحقوق والاقتصاد والتجارة والعلوم الإدارية، ومن خمس إلى ست سنوات في كليات الطب والهندسة والصيدلة ويقود هذا النوع من الدراسة إلى منح درجة البكالوريوس، وتشمل معظم الجامعات دراسات عليا تقود إلى منح الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه.

## 2. وظائف الجامعة

تحتل الجامعات مكانة مرموقة في كل دول العالم، نظرا لما تقوم به من وظائف، حيث يشير الأدب المتعلق بالتعليم الجامعي، إلى أن الجامعات تقوم بوظائف يكاد يكون هناك شبه إجماع عليها، وهذه الوظائف تتمثل في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهي وظائف متكاملة ومترابطة، تسهم في تجديد المعرفة وتطويرها وخدمة أفراد المجتمع وهي كالتالي (الصغير، 2005: 23-29):

### أولا: التدريس

يعتبر التدريس أحد أهم أسس إعداد رأس المال البشري في المجتمع، مما جعل الجامعات توظف كل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق هذا الهدف، فهذا النوع من التعليم يسهم في تنمية شخصية الطلاب وإعدادهم للعمل مستقبلا، بتحصيل المعلومات والمعارف وممارستها، واكتساب المهارات وتكوين الاتجاهات، وبالتالي تضطلع الجامعات من خلال القيام بوظيفة التدريس، بإعداد وتنمية القوى البشرية، المؤهلة والمدربة للنهوض بالمجتمع وتطويره (الصغير، 2005: 23).

ويضيف (نشوان، 2004: 42) أنه لابد من التركيز في مضامين برامج التعليم العالي، ومنهجيته، وممارساته، ووسائل نقل المعارف عبر تحقيق الأهداف الآتية:

- تزويد المتخرجين بكفاءات محددة من معارف ومهارات واتجاهات، تتيح لهم الانخراط بالمجتمع والمشاركة الفاعلة في قطاعات النشاط البشري المختلفة.
- تكوين مواطنين مثقفين يمتلكون الكفايات المتعلقة بالاتصال والتحلي والتفكير الحر، وما إليها من كفايات فكرية عليا.
- تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع والكون، يتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق وتحليل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها واستنباط الحلول لها.

#### ثانيا: البحث العلمي

أخذ الاهتمام بالبحث العلمي موقعا متميزا في جامعات العالم المعاصر، باعتباره أحد العوامل المهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها، وتحقيق التقدم العلمي والتقني، فأصبح البحث العلمي من الوظائف المهمة للجامعات المعاصرة، فالتقدم الذي يشهده العالم في الكثير من البلدان الأوروبية والآسيوية وفي الولايات المتحدة الأمريكية، هو نتيجة حقيقية للأبحاث الرائدة، التي قامت وتقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي في مختلف المجالات، ويؤكد الأدب التربوي المعاصر على العلاقة الوثيقة بين التدريس والبحث العلمي، حيث يخدم البحث العلمي عملية التدريس، ويزيد من مهارات عضو هيئة التدريس ويرفع من مستوى أدائه التدريسي، الأمر الذي يؤكد أن التدريس والبحث العلمي هما وجهان لعملة واحدة ويعبران عن نشاط مشترك، يدعم أحدهما الآخر، ويكملان بعضها البعض (الصغير، 2005: 25).

ويرى (نشوان، 2004: 43) أنه لابد من الاهتمام بالبحث العلمي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع البحث العلمي في المجالات كافة ولاسيما في الميادين التطبيقية بما يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعميقها، وتوسيع نطاقها وتطويرها لتتلاءم مع خصائص كل بلد ومجتمع، وإلى توفير قاعدة علمية لاتخاذ القرارات.
- تأمين الإعداد والتدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا.
- تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا.
- الاعتراف بالحريات الأكاديمية، ولاسيما حرية البحث والمحافظة على حقوق الباحثين.
- تعزيز نشر المعارف ونتائج الأبحاث في المجالات كافة.

### ثالثاً: خدمة المجتمع

تعتبر وظيفة خدمة المجتمع من بين الوظائف التي تضطلع بها الجامعات في العصر الحديث، وهي تعني الخدمة العامة التي تقدمها الجامعة، خارج إطار عملها الرسمي التعليمي والبحثي لهيئات ومنظمات وأفراد، لأغراض ثقافية ومهنية واجتماعية مختلفة، ونظراً لتزايد أهمية خدمة المجتمع أصبحت هذه الوظيفة جزءاً أساسياً من الأدوار التي تقوم بها الجامعات في الوقت الراهن، وعليه تقوم الجامعات بدور أساسي في تنمية المجتمع تنمية شاملة سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية وتربوية (الصغير، 2005: 25).

كما يضيف نشوان أنه لا بد من توجيه برامج التعليم العالي وأنشطة البحث العلمي، من أجل تعزيز دور التعليم العالي في خدمة المجتمع من خلال (نشوان، 2004: 43):

- المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، والمتكاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- المساهمة في الحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها.
- المساهمة في فهم الثقافات المحلية والإقليمية والدولية والتاريخية وفي الحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي.
- التحليل المستمر للميول السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

من خلال العرض السابق لوظائف الجامعة، ترى الباحثة أن العلاقة بين هذه الوظائف (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) علاقة متكاملة ومتراصة تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة، وتنمية القوى البشرية المؤهلة والمدربة للنهوض بالمجتمع وخدمته والحفاظ على هويته، وتزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤهلهم للانخراط في المجتمع.

### 3. النظم الجامعية التقليدية والمعاصرة

توجد عدة أشكال من نظم الدراسة الجامعية من أهمها (مرسي، 2002: 59-76):

1. **نظام العام الدراسي:** وهو من أقدم هذه النظم، وما زال شائعاً في الجامعات القديمة والحديثة على السواء، والدراسة في هذا المنحنى تقوم على أساس دراسة الطالب لمقررات إجبارية موحدة لكل تخصص طوال العام الدراسي، ثم يتقدم الطالب لامتحان نهائي آخر العام في هذه المقررات.
2. **نظام الفصل الدراسي:** حيث تقسم السنة الدراسية إلى قسمين خلال العام، كل قسم منها يمتد على مدار فصل دراسي مدته حوالي أربعة شهور.

3. **نظام المراحل الدراسية:** ويتبع هذا النظام في الجامعات المعاصرة، حيث تقسم الدراسة الجامعية على أساسه إلى مرحلتين أو أربع مراحل، ويدرس الطالب العلوم الخاصة بكل مرحلة ثم يتقدم للامتحان في نهاية المرحلة، ويتم تقديم الطالب على أساس دراسته وأنشطته التي قام بها في أثناء المرحلة.
4. **نظام الساعات التحصيلية المكتسبة:** يعتبر هذا النظام من النظم الجامعية المتطورة وهو معروف وشائع في الجامعات الأمريكية كما أن بعض الجامعات العربية الحديثة قد أخذت بهذا النظام الجامعي المتطور، ويقوم على نظام الساعات المكتسبة على أساس الفصول الدراسية وليس على أساس السنة الدراسية الكاملة.
5. **التعليم بالمراسلة:** لقد تعززت الحاجة إلى هذا النوع من التعليم بوجود بعض العوامل مثل الحاجة إلى التعليم والعزلة، والبعد المكاني والفقير الذي يحول دون الالتحاق بالجامعات، فالنسبة لهؤلاء الذين يعيشون في ظل هذه الظروف يعتبر التعليم بالمراسلة الطريقة الوحيدة الممكنة.
6. **التعليم بالانتساب:** وهو نظام شائع في جامعات الأعداد الكبيرة في البلاد العربية كما أنه معروف في بعض الجامعات الأخرى منها الجامعات الأمريكية حيث يدرس الطالب على طريقة الانتساب.
7. **جامعة الهواء:** وهي تقوم على أساس تقديم برامج تعليمية جامعية، حيث يتم التواصل بين الطلاب والمعلمين عبر محطات الإذاعة والتلفاز، ولذلك يشيع هذا النوع من التعليم في البلاد التي تتوفر لها محطات إرسال تعني بالبرامج التعليمية.
8. **جامعات التدريس عن بعد:** تمثل الجامعات المفتوحة ذلك النوع من الجامعات، إذ يعد التعليم الجامعي المفتوح من أبرز مظاهر التطور والتجديد التربوي، الذي بدأت ملامحه تظهر في العديد من دول العالم خلال العقدين الماضيين، ولقد أخذ هذا النمط من التعليم الجامعي يفرض وجوده في الأوساط التربوية، كأحد البدائل الفعالة القادرة على توفير المزيد من الفرص التعليمية لقطاعات كبيرة لم يمكنها الحظ لسبب أو لآخر من الانتفاع من هذه الفرص من خلال مؤسسات التعليم الجامعي التقليدية، ونظرا للخصوصية التي تتصف بها أنظمة الجامعات المفتوحة من حيث الاستراتيجيات التي تعتمدها في التدريس، والتقنيات ووسائل الاتصال التي توظفها، فإن هذه الجامعات تتبع تنظيمات إدارية وهيكلية خاصة بها تساعد في تحقيق أهداف هذا النوع من التعليم الجامعي (الخطيب، 2001: 55).

في ضوء ما سبق فإن نظام الدراسة في الجامعات الفلسطينية يعتمد على نظام الساعات المعتمدة، والذي تقسم بموجبه السنة الدراسية إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما من 15 إلى 16 أسبوعا بالإضافة إلى الفصل الصيفي ومدته من 8 إلى 9 أسابيع، ماعدا جامعة القدس المفتوحة، فهي تتبع نظام جامعات التدريس عن بعد نظرا لأهدافها واستراتيجياتها الخاصة.

#### 4. التعليم الجامعي في فلسطين

راودت فكرة إنشاء جامعة في فلسطين عقول عدد من الشخصيات والمفكرين والأكاديميين إبان فترة الانتداب البريطاني، واقتصرت الجهود المبذولة في هذا المضمار على إنشاء بعض الكليات والمعاهد التي منحت الدرجة الأكاديمية الأولى والمتوسطة في الحقوق الأدبية كالحقوق والتربية والعلوم الزراعية وقد توقفت هذه الكليات بعد نكبة 1948م، حيث وجد الفلسطينيون أنفسهم تحت ظروفهم الجديدة التي فرضت عليهم أن التعليم العالي هو أحد الأسلحة التي تضمن لهم العيش الكريم ولتلبية احتياجاتهم واحتياجات الدول المحيطة بهم (كاتبه، 2004).

وفي عام 1967م أُحيل بين طلبة الضفة الغربية وقطاع غزة التي احتلها الجيش الإسرائيلي والجامعات، ووضعت الإجراءات الإسرائيلية التعسفية صعوبات وعراقيل جمة طال أمدها الأمر الذي حفز عدة جهات ومؤسسات إلى العمل على الخروج من هذا المأزق بالاعتماد على الذات، الأمر الذي أدى إلى إنشاء جامعات ومعاهد كانت قلاع صمود في وجه الإجراءات العسكرية من ناحية وملاذا لمتخرجي الثانوية العامة من الناحية الأخرى (كاتبه، 2004).

وقد كانت أولى المبادرات في كلية بيرزيت عام 1972م التي أعلنت عن تطوير التخصصات التي تدرسها إلى درجة البكالوريوس، وفي عام 1973م أعلنت مدارس الفريز في القدس عن تحويلها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم، وفي عام 1980م افتتحت كلية أخرى في الخليل إلى جانب كلية الشريعة التي تأسست عام 1977م، وفي عام 1978م تأسست الجامعة الإسلامية، وفي نهاية السبعينات وبداية الثمانينات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس (مؤسسة صامد، 1995).

ومع بداية العقد الأخير من القرن الماضي تأسست أحدث جامعتين في فلسطين وهما جامعة الأزهر في العام 1991م وجامعة القدس المفتوحة في العام 1991م والتي تعتمد نظام التعلم عن بعد، ومن ثم تأسست جامعة الأقصى في العام 1995م والجامعة العربية الأمريكية في العام 1997م والجدول التالي رقم (2) يوضح الجامعات الفلسطينية حسب سنة التأسيس.

وما من أحد ينكر أن التعليم الجامعي الفلسطيني شهد اهتماما ملحوظا على مختلف المستويات وتطويرا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات مجتمعنا وحاجات أفرادنا، ولذلك ينظر إليه على أساس دوره المتميز في إعداد الكوادر والطاقات البشرية والفنية والعلمية والثقافية والمهنية، وكذلك إعداد القيادات الفكرية في مجالات التعليم المختلفة العلمية والمهنية وقد شهد تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة، فلقد سجل نموا مطردا من حيث الكم في زيادة عدد الطلبة الملتحقين في الجامعات وعدد الأساتذة وكذلك عدد الجامعات والكليات، إلا أن هذه الزيادات لم يصاحبها زيادة مشابهة في النمو النوعي، مما يؤكد عدم وجود نوع من التوازن بين الكم والكيف (دياب، 2005: 27).

### جدول رقم (1)

#### بيانات أساسية عن الجامعات الفلسطينية

الرقم	اسم الجامعة	الموقع الجغرافي	سنة التأسيس
1.	جامعة الخليل	الخليل	1971
2.	جامعة بير زيت	بير زيت	1972
3.	جامعة بيت لحم	بيت لحم	1973
4.	جامعة النجاح الوطنية	نابلس	1977
5.	الجامعة الإسلامية - غزة	غزة	1978
6.	جامعة بوليتكنيك فلسطين	الخليل	1978
7.	جامعة القدس	القدس	1984
8.	جامعة الأزهر - غزة	غزة	1991
9.	جامعة القدس المفتوحة	القدس	1991
10.	جامعة الأقصى	غزة	1995
11.	الجامعة العربية الأمريكية	جنين	1997

المصدر: (وزارة التعليم العالي، الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، القدس ديسمبر، 1999).

ويمكن القول أنه رغم الظروف الصعبة التي عاشها الشعب الفلسطيني من احتلال وإجراءات تعسفية إلا أنه استطاع بناء قاعدة أساسية للتعليم الجامعي متحديا بذلك كل الصعوبات التي واجهته في ظل الاحتلال الصهيوني، كما استطاع التعليم الجامعي الفلسطيني

أن يوفر الفرص ويمهد الطريق أمام أبناء شعبه لمتابعة الدراسة العلمية والتقنية ليواكب التطور العلمي والتقدم التكنولوجي إقليمي وعالمياً، من أجل ترسيخ هويته الفلسطينية والعربية.

## 5. أهداف التعليم الجامعي الفلسطيني

وقد حدد قانون التعليم العالي رقم 11 لسنة 1998م في المادة (4) أهداف التعليم العالي الفلسطيني بما يلي (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998: 2):

- 1- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي، ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
- 2- تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي، ودعم برامج التعليم المستمرة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- 3- تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
- 4- الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني، من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والعملية والثقافية.
- 5- توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية، ودعم تطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
- 6- العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي، والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
- 7- تنمية القيم العلمية والروحية، وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
- 8- الإسهام في تقديم العلم وصون الحريات الأكاديمية ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

وبذلك تتميز هذه الأهداف بأنها تلبي حاجات المجتمع الفلسطيني وتتيح الفرص لجميع الطلبة لتحقيق ذاتهم وخدمة مجتمعهم وتمكينهم من الالتحاق بالتعليم العالي ونيل أعلى الدرجات مع الاهتمام بتنمية القيم العلمية والروحية لديهم وتنمية مهاراتهم للإسهام في تأهيل كوادر بشرية مؤهلة في مختلف المجالات العلمية والعملية والثقافية.

## 6. الإشراف على الجامعات الفلسطينية

تنقسم الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومحافظات غزة من حيث الإشراف الأكاديمي والإداري والتمويل إلى ثلاثة أقسام (وزارة التربية والتعليم العالي، 2006):

- **جامعات عامة:** وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري، ويضم هذا القسم من الجامعات الفلسطينية ثمانية جامعات هي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة النجاح، جامعة القدس، جامعة بوليتكنك فلسطين.
- **جامعات حكومية:** وهي تقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويقتصر هذا النوع من الجامعات الفلسطينية على جامعة الأقصى في غزة، فهي جامعة تقليدية حكومية، وجامعة القدس المفتوحة، فهي جامعة حكومية المنشأة والرئاسة، ولكنها عامة في التوظيف والمالية.
- **جامعات خاصة:** وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة، ويقتصر هذا النوع من الجامعات الفلسطينية على جامعة واحدة هي: الجامعة العربية الأمريكية.

## 7. الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة

في ظل أهمية التعليم الجامعي وحاجات المجتمع الفلسطيني، فقد عمل الشعب الفلسطيني جاهداً في إنشاء الجامعات الفلسطينية، رغبة منه وإصراراً على تحصيل العلم، ولمواكبة التطور المستمر والتنافس الكبير الذي يشهده العالم في شتى مجالات الحياة، ويبلغ عدد الجامعات في محافظات غزة أربع جامعات منها ثلاث جامعات تتبع التعليم النظامي وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، أما جامعة القدس المفتوحة تتبع نظام التعليم عن بعد وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجامعات:

### أولاً: الجامعة الإسلامية

نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978 انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام 1954، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة. بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي: كلية الشريعة التي أصبحت لاحقاً كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقاً كلية الآداب، ونظراً لحاجة المجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم في عام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: التربية، والتجارة، والعلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام

1992م، وكلية التمريض مطلع العام الدراسي 1992-1993م، وكلية تكنولوجيا المعلومات في العام الدراسي 2004/2005، وكلية الطب مطلع العام الدراسي 2006-2007م. وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطورا في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وأعداد طلبتها وخريجيتها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجالي البحث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية والعالمية (الجامعة الإسلامية، 2008).

#### أهداف الجامعة الإسلامية:

- توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة والشعب الفلسطيني عامة.
- مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
- تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
- خدمة المجتمع الفلسطيني.

#### ثانيا: جامعة الأقصى

سعت جامعة الأقصى منذ نشأتها إلى توفير فرص التعليم لأبناء فلسطين لتجنيبهم مرارة الغربة والدراسة داخل وطننا الحبيب، بدأت الجامعة كمعهد للمعلمين في العام 1955 م تحت إدارة الحكومة المصرية وفي العام 1991 تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية التي أخذت في التطور شيئا فشيئا في خططها الدراسية وأقسامها العلمية وأسائذتها وعدد طلابها (جامعة الأقصى، 2008).

تم اعتماد جامعة الأقصى بقرار رئاسي في 21 سبتمبر 2001م كمؤسسة تعليم عال فلسطينية حكومية في محافظات غزة في فلسطين، والجامعة مؤسسة مستقلة علميا وأكاديميا، وفقا لكل من قانون التعليم العالي رقم 11 لعام 1998م، والأنظمة الصادرة بمقتضاه عن وزارة التربية والتعليم العالي (دليل جامعة الأقصى، 2006).

#### أهداف جامعة الأقصى:

1. تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة.
2. خلق الكفاءات المتميزة وتطويرها وما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة.
3. تنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح المسؤولية والاهتمام بالثقافة القومية والعالمية.

4. نشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصص لأبناء الشعب الفلسطيني في مجالات العلوم المختلفة.
5. الاهتمام بشخصية الطالب ومسلكه ومواطنته الصالحة، وتوجيهه إيجابيا لخدمة الوطن والأمة.
6. تنمية الشخصية المستقلة للطالب وصفلها، وتعيده على تحمل المسؤولية وبث روح التعاون لديه والعمل على تكامل شخصيته بتنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

### ثالثا: جامعة الأزهر

أنشئت جامعة الأزهر في عام 1991م بقرار من منظمة التحرير الفلسطينية، وقد بدأت جامعة الأزهر بكليتي الشريعة والقانون والتربية، وفي عام 1992م تم إنشاء أربعة كليات أخرى الصيدلة والزراعة، الآداب والعلوم الإنسانية، ثم أضيفت لها في عام 1993م كلية سابعة هي الاقتصاد والعلوم الإدارية، وفي عام 1997م تم إنشاء كلية العلوم التطبيقية، ثم تم افتتاح كلية الطب في عام 1999م، وفي عام 2001م تم افتتاح كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات (دليل جامعة الأزهر، 2004).

### أهداف جامعة الأزهر:

- توفير فرص التعليم العالي للشباب الفلسطيني.
- تعويد الطالب على أسلوب الحوار وتقدير قيمة الرأي المخالف.
- صقل شخصية المتخصص بحيث يتذوق حب المعرفة والاعتزاز بأصالة حضارته الإسلامية.
- تشجيع البحث العلمي ورعايته.
- تعميق حب الوطن وتعزيز الانتماء له، وترسيخ مفهوم الحرية وتقدير قيمة العمل.
- تأصيل العمل الذاتي للأمة والتخلص من التبعية العلمية.
- تشجيع العمل التطوعي وخدمة المجتمع وتمتين الأواصر بين الجامعة والبيئة المحلية.

### رابعا: جامعة القدس المفتوحة

مرت نشأة جامعة القدس المفتوحة بثلاث مراحل هي: مرحلة التخطيط، ومرحلة إعداد المناهج والمقررات، ثم مرحلة الوجود الفعلي على أرض فلسطين، حيث بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 انطلاقا من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي وبطلب من منظمة التحرير

السلطانية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980 وقرها المؤتمر العام لليونسكو. (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2004).

وفي عام 1991م، باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن أصبح حوالي 60,000 ألفاً في العام 2008م، وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997م (جامعة القدس المفتوحة، 2008).

### أهداف جامعة القدس المفتوحة:

1. الإسهام في تحقيق مبدأ ديمقراطية التعلم والتعليم.
2. توفير فرص التعلم والتدريب المستمرين في أثناء الخدمة لمواكبة التطورات في مجالات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
3. إعداد الدارس لكي يتخرج إنساناً يملك المعارف والمهارات الكافية للاستمرار في التعلم معتمداً على نفسه، ويتسم بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم والقدرة على مواجهة التحديات.
4. الإسهام في إكساب المتعلم شخصية محلية وعربية، قوية الانتماء للوطن والأمة.
5. زيادة الاهتمام بشرائح المجتمع المعاقمة مجتمعياً أو مالياً أو جغرافياً للحصول على التعليم العالي، والعمل على تحسين وزيادة فرص إلحاقها بالتعليم العالي والنجاح فيه.

## ثانياً: تجربة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المحلية

بدأت مناقشة الفكرة لتأسيس هيئة للاعتماد والجودة بشكل مركز منذ (1997م) في إطار "الخطة الخمسية لترشيد التعليم العالي في فلسطين"، وترسخت الفكرة بعد سنتين في تقرير فريق العمل حول "التوجهات المستقبلية للتعليم العالي الفلسطيني"، ومن ثمّ في مسودة "إستراتيجية التعليم العالي في فلسطين" (2001م)، وأكد هذا التوجه قرار وزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، في المؤتمر الثامن في القاهرة (25-27/12/2001م) الذي حث الدول العربية على إنشاء هيئات وطنية شبه مستقلة لضمان الجودة وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي (نخلة، 2003).

وتجسداً لهذه المسيرة من التفكير الجدي، وتجاوباً مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين، تمّ تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والهدف العام من وجود هذه الهيئة هو تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الإستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لترخيص واعتماد المؤسسات والبرامج الجديدة وللتقييم المستمر للبرامج القائمة (نخلة، 2003).

وتجسد ذلك في القرار الوزاري رقم (2) لعام (2002م)، حيث أوكلت عملية التقييم الأكاديمي والاعتماد على مسؤولية "الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني"، والذي يمثل جسماً مستقلاً بذاته يضم (8) أعضاء، ورئيساً للهيئة، ويسعى مجلس الهيئة الوطنية إلى رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته من خلال (وزارة التربية والتعليم العالي، 2003: 1-5):

- وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي.
- مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي.
- تشكيل اللجان المتخصصة للقيام بأي مهام يقتضيها مجلس الهيئة.
- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها، وذلك باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة.
- اقتراح مشروعات الأنظمة وتحديد أطر ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي.

وفيما يلي عرض لبعض تجارب إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة والضفة الغربية:

### 3: 1: وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية:

قامت الجامعة الإسلامية بتشكيل وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، بقرار إداري رقم (2002/47) بتاريخ (2002/3/2م)، لتساهم في تطوير وتحسين الأداء لدى مختلف دوائر الجامعة الأكاديمية والإدارية، للوقوف على المشكلات التي من شأنها أن تعيق عملية الارتقاء بالأداء الأكاديمي والإداري والتغلب عليها (الجامعة الإسلامية: 2008).

#### رؤية الوحدة:

تطمح الوحدة في أن تصبح واحداً من مراكز الجودة الهامة من خلال تطويرها لمعايير متجددة للجودة المؤسسية والأكاديمية والإدارية في التعليم الجامعي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

#### رسالة الوحدة:

تهيئة الجامعة الإسلامية للوفاء بمتطلبات ومعايير الجودة المحلية والعالمية، ونشر ثقافة الجودة، وقيادة عملية التحسين المستمر للأداء الجامعي المؤسسي والأكاديمي والإداري، وكسب ثقة المجتمع الفلسطيني في نوعية الخريجين وفقاً لمعايير أداء محددة وواضحة.

#### أهداف الوحدة:

- اكتساب ثقة المجتمع الفلسطيني والدولي في مخرجات العملية التعليمية في الجامعة وتطويرها بشكل مستمر كمحصلة لتحسين جودة الأداء.
- ضمان قدرة خريج الجامعة الإسلامية على تلبية متطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي في ضوء المتغيرات والتحديات المعاصرة.
- إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في الكليات والمراكز التابعة للجامعة.
- الارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.
- وضع معايير ومقاييس ثابتة للأداء الإداري حسب مفهوم الجودة الشاملة.

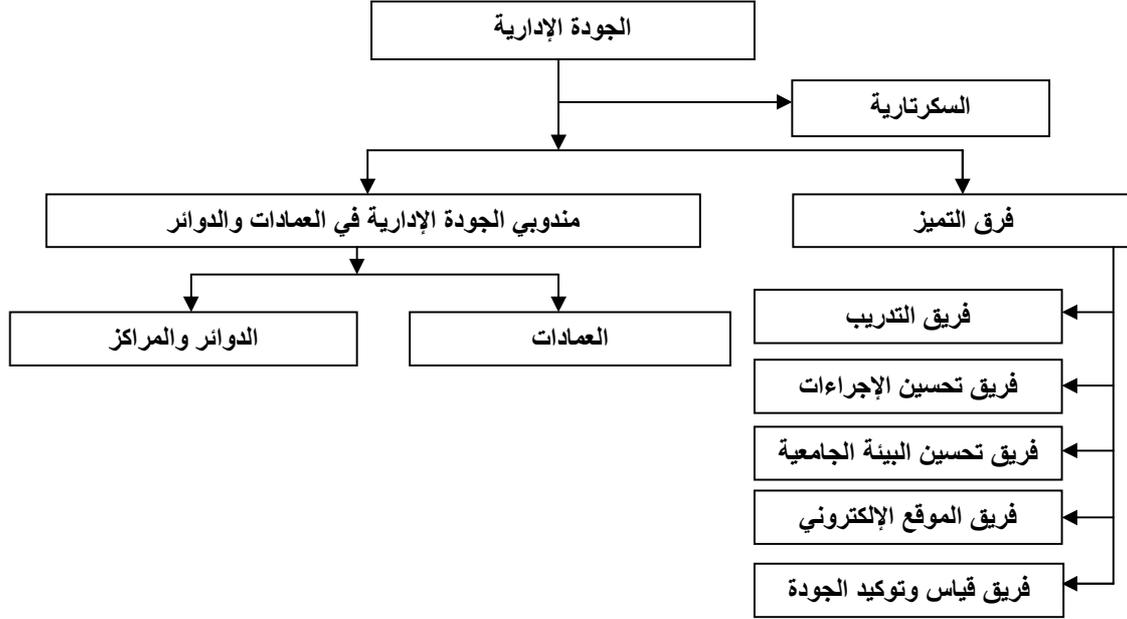
#### الوحدات الرئيسية التابعة لوحدة الجودة:

- الجودة الأكاديمية
- الجودة الإدارية

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للجودة الإدارية:

### الشكل رقم (10)

الهيكل التنظيمي للجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية



المصدر (الجامعة الإسلامية، الموقع الإلكتروني)

### مهام الجودة الإدارية:

- إنجاز الوصف الوظيفي لكافة المواقع الإدارية والأكاديمية وتطوير الهياكل التنظيمية في الجامعة.
- توثيق كافة العمليات والإجراءات للدوائر الإدارية كخطوة لإعادة هندسة الإجراءات وتبسيطها وحوسبتها.
- تنفيذ برامج التدريب السنوي للارتقاء بالكادر الإداري.
- إنجاز دليل التقييم الذي يتضمن معايير ومؤشرات قياس أداء الموظفين وتطوير النماذج المعدة للتقييم وحوسبتها.
- إجراء التحسينات على البيئة الصحية في مقاصف الجامعة ومكاتب الموظفين من حيث التآثيث والتجهيزات والإضاءة والتهوية.
- تحسين الخدمات المقدمة للطلبة في الجامعة.
- تنفيذ العديد من ورشات العمل والمحاضرات التي تهتم بالجودة الإدارية.

## فرق التميز:

### 1. فريق التدريب:

فريق التدريب مسئول عن إعداد المواد التدريبية وتدريب الطاقم الإداري.

### 2. فريق تحسين الإجراءات الإدارية:

يعني بدراسة وتخطيط النظم الإدارية وتحسين وهندسة العمليات في الجامعة وإصدار أدلة اللوائح والهياكل التنظيمية والتحليل الوظيفي والعمليات الإدارية ويسعى إلى تطوير آليات العمل وفق هذه النظم واللوائح باستخدام التكنولوجيا والبرمجة.

### 3. فريق تحسين البيئة الجامعية:

يهتم بجودة البيئة الجامعية ويعمل على مراعاة مطابقتها للمعايير والمواصفات المعتمدة في كافة مجالاتها، بهدف تحقيق الرضا العام ودعم العملية التعليمية والإدارية في الجامعة.

### 4. فريق الموقع الإلكتروني

يهتم الفريق بتصميم وبرمجة ومتابعة موقع وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية ليكون مصدراً من مصادر المعلومات التي تخدم الباحثين في هذا المجال.

### 5. فريق قياس وتوكيد الجودة:

فريق قياس وتوكيد الجودة هو أحد فرق التميز ويعنى الفريق بالمساهمة في متابعة ومراقبة مدى التحقق الحاصل في الجودة داخل دوائر وأقسام الجامعة والرقابة على تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للجودة كما يهتم بقياس الرضا الوظيفي للعاملين وقياس رضا المستفيدين.

بعد الإطلاع على تجربة الجامعة الإسلامية فإن وحدة الجودة تتبع رئيس الجامعة مباشرة، وأن الوحدة تسعى إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجالين الإداري والأكاديمي للارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية والأكاديمية من خلال التحسين والتطوير المستمر لكافة الدوائر والكليات، لكسب ثقة المستفيدين ونيل رضا العاملين، لضمان الحصول على خريجين وفقاً لمعايير الأداء المحددة من قبل التعليم العالي والجامعة.

ويتفرع من وحدة الجودة وحدتين رئيسيتين هما وحدة الجودة الأكاديمية والمسؤولة عن جودة الطالب وجودة عضو هيئة التدريس وجودة الكتاب الجامعي، ووحدة الجودة الإدارية التي تسعى إلى تطوير العمل الإداري داخل الدوائر الإدارية والكليات في الجامعة، وينبثق من وحدة الجودة الإدارية فرق التميز ومندوبي الجودة الإدارية في العمادات والدوائر والمراكز، لضمان جودة العمليات الإدارية والإجراءات داخلها.

وقد تميزت تجربة الجامعة الإسلامية في مجال الجودة الإدارية بالوضوح، حيث أثبتت فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري في دعم إدارة الجامعة الإسلامية ومكنها من إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام الإداري التربوي والتعليمي، إضافة إلى تحديد مهام الجودة الإدارية ودورها في تحسين وتطوير الإجراءات والأنشطة الإدارية وهندسة العمليات، وضمان الاتصال والرقابة الفعالة لجميع الإجراءات ووضع قواعد عمل واضحة، ونشر فرق التميز في دوائر وكليات الجامعة والتي لكل منها مهام واختصاصات واضحة تعمل جميعها على تحسين أسلوب الإدارة والارتقاء بمستوى الأداء الإداري للموظفين وكسب رضا المستفيدين.

### 3: 2: دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى:

نشأت دائرة ضمان الجودة في الجامعة عام 2005، بقرار من رئيس الجامعة وتتبع له مباشرة، ويتولى مهامها مدير الدائرة.

#### رسالة الدائرة:

تنطلق رسالة دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى من ضرورة مواكبة تغييرات العصر المتعددة والمتلاحقة وحرص جامعة الأقصى على رفد المجتمع الفلسطيني بالخريجين المؤهلين القادرين على الوفاء بمتطلبات تلك التغييرات من خلال القيام بأدوارهم الاجتماعية على الوجه الأمثل سعياً لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمع الفلسطيني.

#### رؤية الدائرة:

تسعى دائرة ضمان الجودة بشكل طموح ودائم للمساهمة بفعالية في تحقيق تميز جامعة الأقصى من خلال تحقيق أعلى مستوى لبرامج الجامعة الأكاديمية والإدارية وتوفير البيئة الجامعية الملائمة لتحسين جودة الحياة الجامعية بجوانبها المختلفة داخل الجامعة وخارجها و كذلك تحسين كافة أنشطتها التدريسية والبحثية والتدريبية.

#### أهداف الدائرة:

- نشر مفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين في الجامعة.
- الارتقاء المستمر بالمستوى الأكاديمي والإداري للجامعة كماً وكيفاً.
- التأكد من مطابقة النظم والبرامج التعليمية، وأنماط وأساليب الإدارة في الجامعة للمعايير والشروط المعمول بها في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في وزارة التربية والتعليم العالي.

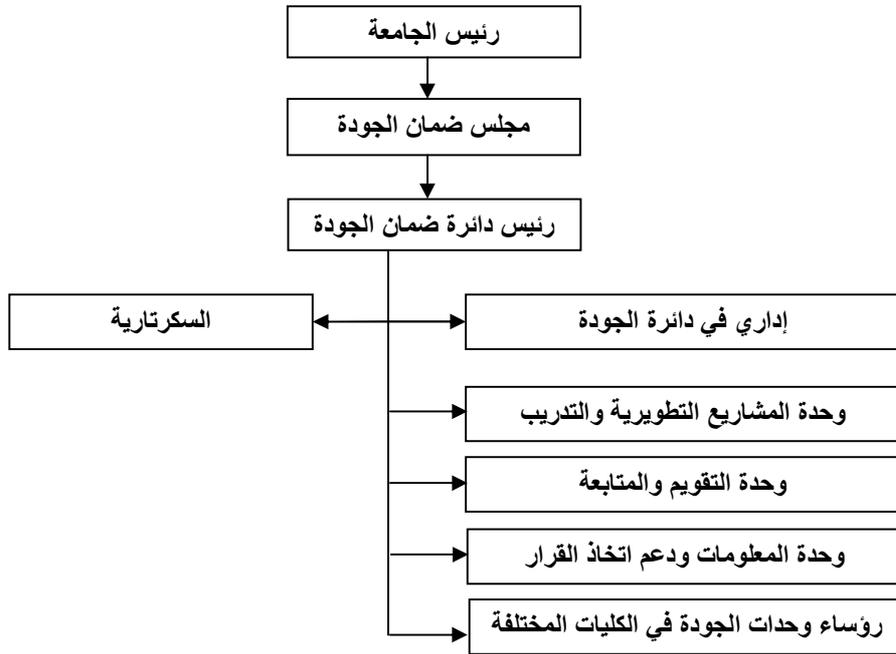
الوحدات الرئيسية التابعة لدائرة ضمان الجودة:

1. وحدة المشاريع التطويرية والتدريب.
2. وحدة التقييم والمتابعة.
3. وحدة المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة ضمان الجودة:

### الشكل رقم (11)

الهيكل التنظيمي لدائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى



المصدر (جامعة الأقصى، الموقع الإلكتروني)

مما سبق تجد الباحثة أن دائرة الجودة في جامعة الأقصى تتبع لرئيس الجامعة مباشرة، وتسعى دائرة ضمان الجودة في تحقيق التميز لبرامج الجامعة الأكاديمية و الإدارية من خلال الوحدات الرئيسية التابعة لدائرة ضمان الجودة وهي كالتالي: وحدة المشاريع التطويرية والتدريب، وحدة التقييم والمتابعة، وحدة المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ومن خلال هذه الوحدات يتم تشكيل فرق الجودة في الكليات والأقسام والدوائر لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري، إلا أن هناك دمج بين مهام الجودة الإدارية والجودة الأكاديمية في جامعة الأقصى من خلال الوحدات للتأكد من مطابقة النظم والبرامج التعليمية داخل الجامعة وأساليب الإدارة لمعايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.

### 3: وحدة الجودة في جامعة الأزهر:

تم تأسيس وحدة الجودة بجامعة الأزهر عام 2004، وهي تتبع الشؤون الأكاديمية، وتتبع عنها لجان الجودة في الكليات.

#### رؤية الوحدة:

أن تكون الوحدة هي المرجعية الأساسية في الجامعة التي توفر الدراسات والمعلومات المطلوبة المتعلقة بالتخطيط والتطوير لمختلف فعاليات الجامعة الأكاديمية والإدارية وأن تقوم بوضع الخطط والبرامج لتقييم ومراقبة تطبيق معايير الجودة والتميز في الأداء والمخرجات والخدمات داخل الجامعة والكليات التابعة لها.

#### رسالة الوحدة:

الارتقاء بمستوى أداء الجامعة والكليات التابعة لها، وتعزيز قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وضمان تطبيقها لأنظمة ومعايير الاعتماد والجودة، والتأكد من تحقيق أهدافها بما ينسجم مع السياسات والاستراتيجيات الموضوعية.

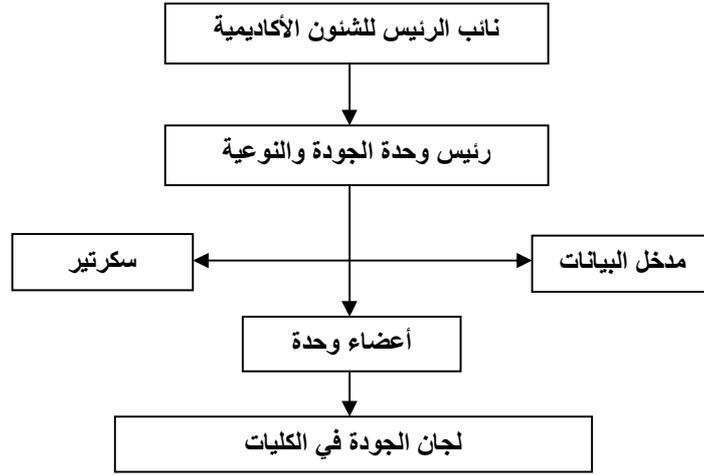
#### أهداف الوحدة:

- وضع التعليمات والسياسات والإجراءات والأدلة المطلوبة والضرورية لإنجاز مهام الوحدة.
- إشاعة وتجذير ثقافة الجودة لدى العاملين وترسيخ مفاهيم التطوير والتحديث.
- مساعدة الكليات في تبني إجراءات وسياسات التخطيط والتطوير والجودة.
- بناء القدرات البشرية وتأهيلها في مجال التخطيط والتطوير والجودة.
- تعميم التطبيقات الحسنة المعمول فيها داخليا وعالميا وتطبيقها في مستويات الإدارة الأكاديمية المختلفة.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة:

### الشكل رقم (12)

#### الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة في جامعة الأزهر



المصدر (جامعة الأزهر، الموقع الإلكتروني)

في ضوء ما سبق يتألف الهيكل التنظيمي للوحدة من فريقين للعمل، فريق إداري يتألف من ثلاثة أعضاء من بينهم رئيس وحدة الجودة والنوعية ومدخل بيانات وسكرتير، وفريق تنفيذي يتكون من عشرة أعضاء مسئولين عن لجان الجودة في الكليات بموجب مساعد عميد في كل كلية، بالإضافة إلى أعضاء من هيئة التدريس يشكلون رؤساء الأقسام في الكليات، ويتحمل الفريق الإداري والتنفيذي للوحدة إدارة كافة الأعمال والأنشطة التي تنفذ في الكليات أكاديميا وإداريا حيث لم يتم الفصل بينهما.

### 3: 4: وحدة الجودة في جامعة القدس المفتوحة:

#### رؤية الوحدة:

الوصول إلى ضمان جودة الخدمات والمنتجات بالاستناد إلى أسس ومعايير علمية محلية وعالمية شاملة لمجالات الجامعة كافة.

#### رسالة الوحدة:

هي وحدة إدارية فنية، تسعى إلى ضمان جميع العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية وتطويرها وتوثيقها ومن ثم ضبطها، وذلك من خلال توعية العاملين وتدريبهم على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وبالتنسيق والتعاون مع الوحدات العاملة فيها.

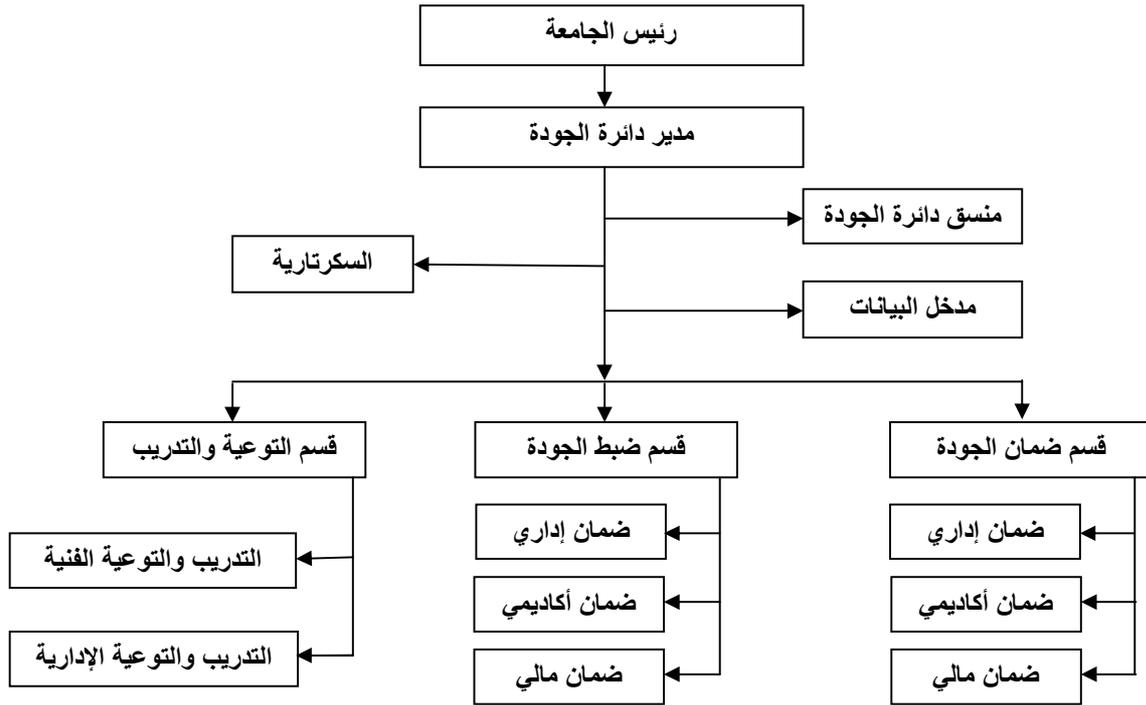
## الأهداف:

- تطبيق إدارة الجودة في الجامعة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمالي وتطويره.
- تطوير نظم تقويم ذاتية خاصة بضمان وضبط الجودة في وحدات الجامعة المختلفة وتطبيقها.
- توعية جميع العاملين وتدريبهم في الجامعة على ما يلزم من معارف ومهارات واتجاهات تتلاءم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- بناء شبكة علاقات مع الجامعات المحلية والدولية لتبادل الخبرات ذات العلاقة بالجودة.
- التطوير والتحسين المستمران من خلال متابعة جميع إجراءات وتعليمات ونظم العمل.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الجودة:

### الشكل رقم (13)

#### الهيكل التنظيمي لدائرة الجودة في جامعة القدس المفتوحة



المصدر (جامعة القدس المفتوحة، الموقع الإلكتروني)

مما سبق تجد الباحثة أن دائرة الجودة تتبع لرئيس الجامعة مباشرة، وتحرص الدائرة على إيجاد نظم العمل وإجراءاته وتعليماته وتطويرها وتوثيقها وفق المعايير والمؤشرات المحلية والعالمية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال ضمان جميع العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية في الجامعة.

ويتألف الهيكل التنظيمي لدائرة الجودة من ثلاثة أقسام: قسم ضمان الجودة وقسم ضبط الجودة وقسم التوعية والتدريب، يشرف عليهما فريقين للعمل، فريق إداري ويتكون من مدير دائرة الجودة ومنسق دائرة الجودة ومدخل البيانات والسكرتارية، والفريق التنفيذي مسئول عن الأقسام الثلاثة والتي تنفرع إلى ضمان إداري وضمن أكاديمي وضمن مالي في كل من قسم ضمان الجودة وقسم ضبط الجودة، أما في قسم التوعية والتدريب تنقسم إلى التدريب والتوعية الفنية، والتدريب والتوعية الإدارية.

وبالرغم من أن جامعة القدس المفتوحة تتبع نظام التعليم الجامعي المفتوح، وأن له خصائصه التي تميزه عن التعليم العالي التقليدي، إلا أن إدارة الجامعة اهتمت بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وعملت جاهدة على رفع كفاءة العاملين وتطويرهم من خلال أقسام ضمان وضبط الجودة والتوعية والتدريب.

### 3: 5: وحدة الجودة في جامعة الخليل:

تأسست وحدة الجودة في جامعة الخليل عام 2006.

#### رسالة الوحدة:

ضمان تطبيق أنظمة ومعايير الجودة لتعزيز قدرات الجامعة لتحقيق أهدافها والتي تشمل التعليم النوعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

#### رؤية الوحدة:

الوحدة هي المرجعية الأساسية في الجامعة لوضع وتطبيق معايير الجودة والتميز في الأنظمة والتعليمات والأداء والمخرجات والخدمات داخل الجامعة لدعم قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

#### أهداف الوحدة:

- المساعدة في تحقيق رسالة وأهداف الجامعة.
- وضع معايير ومقاييس وأسس للجودة والنوعية لكافة الأنظمة والنشاطات الأكاديمية والإدارية والخدمات داخل الجامعة.
- بناء وتحسين القدرات البشرية وتأهيلها للتميز والإبداع.
- رفع جودة ونوعية البرامج الأكاديمية ومستوى الخريجين.
- مساعدة الكليات والدوائر وجميع المرافق في الجامعة في تطبيق مقاييس ومعايير الجودة والنوعية وتحسين مستوى أداءها وخدماتها.

- ضمان استيفاء شروط ومتطلبات الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- نشر وتجذير ثقافة الجودة والنوعية لدى جميع العاملين في الجامعة.
- رفع مستوى التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.

### الدوائر الفرعية:

- تضم وحدة الجودة خمس دوائر فرعية، تقوم كل منها بمجموعة من الأنشطة والمهام:
- دائرة المقاييس والمعايير.
  - دائرة جودة أعضاء الهيئة التدريسية.
  - دائرة جودة البرامج والأنظمة الأكاديمية.
  - دائرة جودة الدوائر والأنظمة الإدارية.
  - دائرة جودة المرافق والخدمات.

### دائرة جودة الأنظمة والدوائر الإدارية ويتلخص دورها في:

- وضع مقاييس معيارية لضمان جودة الأنظمة والدوائر الإدارية.
- المساهمة في رفع مستوى الأنظمة الإدارية المعمول بها في الجامعة.
- العمل على تحسين أداء الموظفين الإداريين.
- رفع تقرير سنوي لمجلس إدارة الوحدة حول جودة الأنظمة والدوائر الإدارية في الجامعة.

وعلى الرغم من حداثة تجربة الجودة في جامعة الخليل إلا أن الباحثة ترى أن الجامعة قامت بتحديد رسالة واضحة ورؤية تسعى للوصول إليها من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كافة الأنظمة والنشاطات الأكاديمية والإدارية والخدماتية داخل الجامعة، وبالنظر إلى الدوائر الفرعية التي تتبع وحدة الجودة فإن كل منها يقوم بجزء من نشاط ومهام الوحدة الأم، ليشكلوا بعد ذلك بناء متكامل من الجودة في جميع المجالات والدوائر وهي كالتالي: دائرة المقاييس والمعايير، دائرة جودة أعضاء الهيئة التدريسية، دائرة جودة البرامج والأنظمة الأكاديمية، دائرة جودة الدوائر والأنظمة الإدارية، دائرة جودة المرافق والخدمات.

وفيما يتعلق بالجودة الإدارية فقد اهتمت دائرة جودة الأنظمة والدوائر الإدارية بوضع المقاييس لضمانها داخل الدوائر الإدارية، كما ساهمت في رفع مستوى الأنظمة المعمول بها،

وتحسين مستوى العاملين الإداريين، ورفع تقارير سنوية لمجلس إدارة الوحدة حول هذه الدائرة.

وللاستفادة من تجارب الدول العالمية والعربية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في المجال الإداري ترى الباحثة ما يلي:

1. أن تقتنع الإدارة بضرورة التغيير في أسلوب عمل الجامعة وفي فلسفتها وأهدافها بهدف إجراء التحسينات الشاملة في كافة دوائر وكليات الجامعة.
2. أن تشجع الإدارة على الابتكار والتجديد والإبداع داخل الجامعة.
3. أن تنتشر الإدارة ثقافة الجودة بين العاملين والطلاب بشكل مكثف.
4. أن تأخذ الإدارة برغبات المستفيدين واحتياجاتهم وتوقعاتهم خلال التخطيط، لتقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي رغبات المستفيدين.
5. أن تتحول الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية في توجهاتها وممارساتها.
6. أن تعمل الإدارة على اعتماد العمل الجماعي وتدريبهم على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها من خلال حلقات الجودة، وأن التعاون هو سر نجاح الأفراد ونجاح المؤسسة.
7. أن تعمل الإدارة على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، مما يساهم في تحسين وضعها التنافسي بين الجامعات.

## الجزء الثالث

### الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

1. مفهوم الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
2. مبادئ الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
3. متطلبات تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
4. مزايا تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
5. هندسة العمليات ودورها في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
6. التطوير والتحسين الإداري ودوره في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
7. حلقات الجودة ودورها في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
8. مجالات الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

## الجزء الثالث

### الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

#### 1: مفهوم الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

إن الكلمة السحرية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة فجودة الأداء أو الأداء الجيد لا يحدث عفويا أو بالصدفة، بل إن هذه الجودة تتحقق فقط لأنها قد خطط لها من واقع وصميم عمل المؤسسة الفعلي ذاته، لذا فإنها تخترق وتنفذ إلى كل أوجه العمل في المؤسسة، وينبغي التأكيد على أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو القيادة وبمعنى أدق نوع القيادة المطلوب لضمان أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بالإسلوب الذي يؤكد على تحقيق كفاءة عالية وراسخة في الأداء وضمان عملية التطوير المستمر (أحمد، 2003: 90).

كما أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات، بصرف النظر عن ما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو القطاع الحكومي، حيث أن تحقيق الجودة في النظم الديمقراطية الحرة يعني تحقيق الوجود، فالجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن النكوص عنه بل أصبحت التزاما لا مفر منه في جميع دول العالم تنتهجه المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص في مختلف المجالات الاقتصادية (زكريا، 2005: 61-62).

لذلك لا تقل أهمية الجودة في مجال العمل الإداري عن الجودة في المجالات الأخرى إذ تعتبر الجودة الإدارية الركيزة الأساسية للتطور باعتبار أن نظام التكامل الإداري هو نظام شامل يحدد من خلاله وضعية المؤسسة في إطار بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف، وهو مركز نشاط أي مؤسسة، لذا اهتمت المؤسسات بتطوير بيئة العمل الإداري من خلال الربط بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الإستراتيجية والإدارية (الدجني، 2008).

في ضوء ما سبق أخذت المؤسسات التربوية الحديثة ومنها الجامعات تولي مزيدا من الاهتمام بجودة العمليات الإدارية المصاحبة للخدمات التعليمية، مما أدى إلى تطبيق نظام الجودة الإدارية والذي أصبح أحد العناصر الأساسية للتنافس بين مؤسسات التعليم العالي، مما جعلها تسعى إلى تحسين وتطوير عملياتها الإدارية، لتقوية مركزها التنافسي بين المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية تخدم المستفيدين من داخل وخارج المؤسسات لكسب ثقتهم ونيل رضاهم.

وحتى تتحقق الجودة الإدارية الشاملة في المؤسسات التعليمية فهي تتطلب أن تكون جميع الأنشطة وفق منطق الجودة الشاملة وعلى أن يتم العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مره.

لذلك تعرف جودة الإدارة التعليمية بأنها: "جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام التعليمي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل: (المبنى، المكتبة، المعامل، التجهيزات، المالية، المعلوماتية) حتى وإن تواضع قدرها" (أحمد، 2003: 169) وأيضا (حافظ، أحمد، 2003: 159).

ويرى علوان أن جودة الإدارة الجامعية تمثل "جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة (رئيس جامعة، وعميد كلية، ورئيس قسم وغيرهم من موظفين)" وهي تتألف من سبعة عناصر أساسية هي: إدراك دور الإدارة، دور الإدارة في عملية الجودة، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والالتزام بها، التحول الشامل، تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط قيادة التغيير، السلوك والدافعية (علوان، 2006: 224).

مما سبق ترى الباحثة أن جودة الإدارة التعليمية والجودة الإدارية مفهومان مترابطان ويعكس بعضها الآخر، وإن تطبيق الجودة الشاملة في العمليات الإدارية يرفع من مستوى الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

ويرى المحيادي أن جودة الإدارة الجامعية يمكن قياسها وفق المعايير الآتية (المحيادي، 2007: 158):

- وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.
- السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات.
- وضوح الإجراءات وقواعد العمل.
- تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة.
- وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات.
- وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة.
- التفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته.

كما تعتبر جودة الإدارة الجامعية من المعايير التي ينبغي توافرها في الجامعة حتى يتم اعتمادها والاعتراف بجودتها، ففي ضوء تغير مفهوم الإدارة ومحاولة الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كان من الضروري تطوير إدارة الجامعات بحيث تصبح قادرة على (مجاهد وبدير، 2006: 165-166):

- تحقيق التواصل بين جميع أعضاء التنظيم رأسيا وأفقيا وبأقصر الطرق.
- اختصار العمليات الإدارية والمكتبية مما يوفر الوقت والجهد والتكاليف.

- تجنب الأخطاء قبل وقوعها مما يسهل تطبيق الجودة الشاملة.
- توفير نظام إلكتروني لتبادل البيانات والمعلومات.
- تعزيز روح المنافسة من أجل التحسين المستمر.
- تلبية احتياجات العاملين، والطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالفريق.
- التحسين المستمر للعمليات الإدارية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.

كما يهدف تطبيق نظام الجودة إلى تطوير العمل الإداري في الجامعات والكليات، وتطوير العمل الإداري سينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية في جميع نواحيها كخطوة نحو توكيد الجودة وذلك اعتمادا على ضبط العمليات إذ أن تطبيق نظام الجودة سيؤدي إلى (الجلبي، 2007: 286):

#### أولاً: إداريا

- تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح.
- توثيق العمليات الإدارية وتنبيتها.
- تحليل وتطوير العمليات الإدارية.
- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة.
- تحسين عملية الاتصال.
- توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.

#### ثانياً: أكاديميا

- توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم.
- تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية.
- زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة.

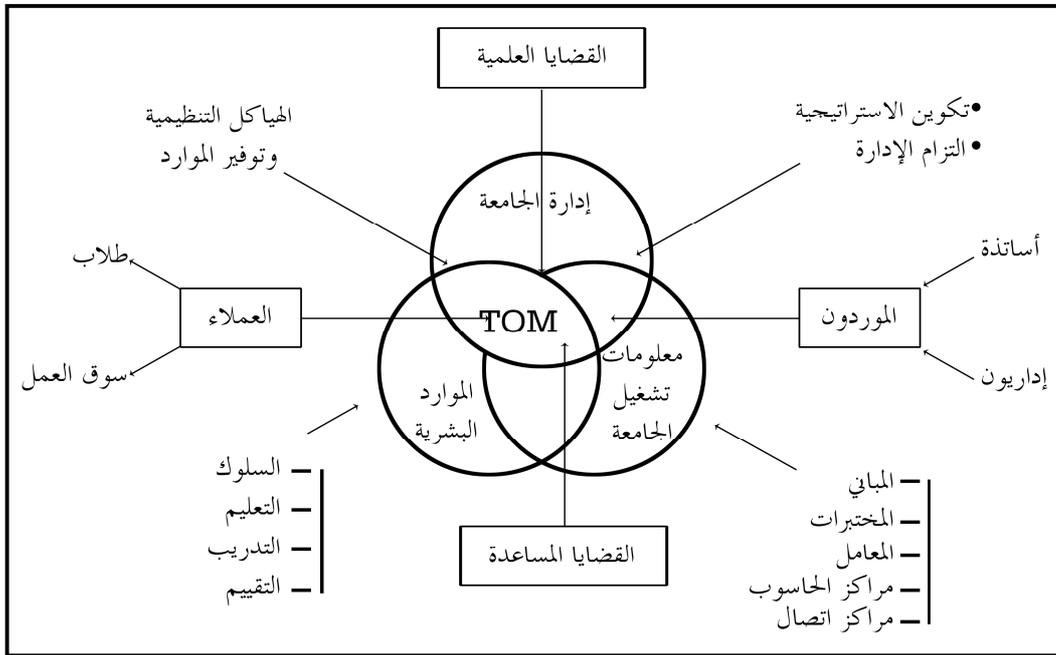
كما يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة أسلوب شامل ومستمر، يهدف أساسا إلى التحسين المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية وذلك بدءا بإرضاء المستفيد، ومحاولة معالجة الأخطاء وتلافيها قبل حدوثها، إذ يتم التركيز على العمليات، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالنتائج، وهذا يتطلب تحفيز العاملين بالمؤسسة وحثهم على العمل الجاد والمخلص من خلال الثناء عليهم وتعويضهم ماديا ومعنويا، وأن تتوفر لدى المؤسسة أيضا البيانات والمعلومات الصحيحة

والدقيقة حتى يتم اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت الصحيح المناسب، وكل هذا يؤدي بدوره إلى جودة عملية الاتصال بين عناصر المؤسسة وهذا يؤدي إلى تحقق النتائج المطلوبة من خلال عملية تعزيز النتائج الإيجابية عبر التغذية المرتدة ( أحمد وحافظ، 2003: 164).

والشكل رقم (5) يوضح علاقة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات بالمنظومات الأخرى.

#### الشكل رقم (14)

#### علاقة الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بالمنظومات الأخرى



نقلا عن (علوان، 2006: 221)

فالجودة الإدارية هي جمع بين فكر وتقنية لنتج نموذجاً إدارياً جديداً، وهي تعبر عن قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة في كافة عناصر العملية الإدارية من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، من خلال رؤية مستقبلية واضحة تسعى لتحقيق التكامل الإداري من خلال تحقيق المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية والتي تتلخص بما يلي (الدجني، 2008):

- استمرارية التطوير والتحسين بدءاً من الإدارة العليا وحتى أقل الوحدات الإدارية ويشمل التحسين البيئة الداخلية والخارجية .
- استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات.
- توافر المعلومات والقياس لدعم جهود الجودة الإستراتيجية.

- التعاون والمشاركة لدعم جهود التطبيق واستمرارية التطوير .
- القياس والتقييم المستمر لنتائج الأداء والنظام الإداري .

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن نظام الجودة الإدارية قائم على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهو فلسفة خاصة تهدف إلى تكامل كافة الوظائف الإدارية، من خلال التركيز على التحسين المستمر والتطوير لكافة إجراءات العمل للإدارات المختلفة، وتقديم الحلول الإدارية للتخلص من كافة المعوقات الإدارية، ورسم أساليب وطرق وإجراءات العمل ليضمن لنا أقصى درجات الأداء العالي والكفاءة، كما يعتمد نظام الجودة الإدارية على درجة الدعم التي توفره الإدارة العليا لهذا النظام، ومدى تبني المؤسسة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين والمستفيدين.

## 2: مبادئ الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

حددت لجنة الجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية خلال الدورة الأولى بعنوان الجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية مبادئ الجودة الإدارية وقد تمثلت في النقاط التالية (الجامعة الإسلامية، 2005: 24 - 25):

### 1. التغيير في رؤية الإدارة:

- تبدأ عملية التغيير في الإدارة ورؤيتها وتعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة، وتوصف هذه الإدارة بما يلي:
- الفعالية والتأثير داخل المؤسسة وخارجها أيضا، خاصة في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- عدم الاكتفاء بالتحسين الجزئي، بل التركيز على التحسين الشامل المستمر.
- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على تنفيذ برامج الجودة الشاملة، كذلك رسم السياسات ووضع الإجراءات المؤدية إلى تحقيق ذلك.
- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين، وأن يمارس المدير دور المدرب.
- تلبية حاجات المستفيدين أينما وجدوا وكيفما رغبوا.
- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

### 2. الانفتاح في عملية الاتصال:

- يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا:
- من أعلى إلى أسفل بين الإدارة والعاملين، بما يفرضي إلى نقل المعلومات والتعليمات.
- من أسفل إلى أعلى، بما يكفل نقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.

- أفضيا، بما يعمل على التنسيق وعلى تبادل الاستفسارات والشكاوي ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة، وبتنسيق ما يجب اتخاذه.

### 3. مراعاة العوامل الإنسانية:

إن ثقافة المؤسسة ينبغي أن تقوم على احترام الفرد، وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، وأن تقوم كذلك على تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المؤسسة وخدماتها، بحيث يصبح جميع العاملين فريقا واحدا ويصبح الموردون والمستفيدون شركاء في المنظمة.

### 4. الاعتماد على فرق العمل:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة التحلل من الفلسفة التي تقوم على أن الفرد هو وحده المحور الذي يحرك العمل في المنظمات، وبالتالي انتقل التركيز من الفرد إلى الجماعة أو فريق العمل، فتقسم المنظمة إلى جماعات عمل من شأنه أن يوفر منفعة متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، اعتمادا على أن واحدا من أهم دوافع الفرد في مجال العمل هو انتماؤه إلى جماعة، وأن العمل في كنف هذه الجماعة يرتفع بكفاءة الفرد وتزداد وفقا لذلك إنتاجية المؤسسة بشكل عام.

### 5. التأكيد على الجودة الشاملة برسالة المؤسسة.

### 6. إدراك أنواع الجودة:

تتنوع الجودة إلى:

- جودة التصميم: وتعني معرفة الأسباب التي أدت إلى استقطاب المنظمة للمستفيدين.
- جودة المطابقة: وتعني المدى الذي وصلت إليه المنظمة في إشباع حاجات المستفيدين.
- جودة الأداء: تتمثل في قابلية إجراء تحسينات أخرى على الخدمة المقدمة.

ويرى الخطيب أن سر نجاح مصطلح الجودة يعود إلى عدد من المبادئ الإدارية التي يركز عليها، ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة والإدارة الجامعية يتحقق من خلال اعتماد المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح الجودة والتي اثبتت فعاليتها ونجاحتها في القطاع الصناعي، وفيما يلي عدد من المبادئ الإدارية (الخطيب، 2005: 25):

- التحليل المستمر من قبل العاملين لعمليات العمل وذلك بهدف تحسين أدائهم لأعمالهم، وانطلاقا من هذا المبدأ فإن العاملين أنفسهم هم الذين يقودون عملية البحث والتحليل لجميع جوانب العمل الذي يقومون به من أجل تحديد الفرص للتحسين.

- توفير التدريب والحوافز للعاملين من أجل المحافظة الدائمة على الجودة العالية والحيلولة دون التذبذب في الإنتاجية.
  - إن الحرص على الجودة يجب أن يتم في المراحل الأولى في عمليات الإنتاج وليس الاهتمام بها في المراحل الأخيرة ولعل هذا المبدأ هو الذي يميز إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع الإدارة بالأهداف والتي تعتمد أداء الأفراد كمعيار للجودة، في حين تعتمد إدارة الجودة الشاملة المؤسسة ككل كمعيار للجودة فالحكم على الجودة يتم من خلال أداء المؤسسة وليس أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها.
- مما سبق يمكن القول أن الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تركز على عدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل منهج عملي لتطوير وتحسين العمليات الإدارية في كافة المستويات الإدارية على مستوى الجامعة، وبمشاركة العاملين في تحديد مشاكلهم وتحسين وتطوير طرق العمل من أجل الوصول إلى أداء متميز وجودة عالية.

#### وتقترح الباحثة بعض مبادئ الجودة الإدارية بناء على ما سبق:

1. **مبدأ القيادة الإدارية:** يعتمد نجاح المؤسسة على القيادة باعتبارها المسئول الأول في إدارة المؤسسة، من خلال الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، وتوفير رؤية واضحة للمؤسسة وتحديد أهدافها، وتوضيح الخطط للعاملين والإيمان بقدراتهم.
2. **مبدأ التغيير والإبداع:** وهذا يعطي فرصة للعاملين للابتكار والإبداع في أساليب عملهم، والتوصل إلى أفكار جديدة تحقق أهداف المؤسسة.
3. **مبدأ التعاون والعمل الجماعي:** فعندما يصبح للمجموعة هدف واحد مشترك فإنه يسعى جميع العاملين إلى تحقيقه وهذا يزيد من روح التعاون بينهم.
4. **مبدأ تنمية الموارد البشرية:** وذلك باستثمار الموارد البشرية وتلبية حاجات العاملين، وتوفير التدريب المناسب لاحتياجاتهم، وتقييم أدائهم للوقوف على مستوى جودة الأداء وتحسينه.
5. **مبدأ التحفيز:** فالحوافز المادية والمعنوية كفيلة بتحفيز العاملين للقيام بأعمالهم وواجباتهم بإخلاص وإتقان من المرة الأولى، كما تعمل على رفع مستوى الولاء للمؤسسة.
6. **مبدأ التمكين:** فمشاركة العاملين في تحديد المشكلات ومساهماتهم في صنع القرارات يزيد من سرعة إنجاز المهام وبالتالي تنعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء والرضا الوظيفي.

7. **مبدأ التحسين:** فالأخذ بأساليب التحسين والتطوير المستمر في إجراءات العمل الإداري داخل المؤسسة لمواكبة كل جديد، يعتبر وسيلة للارتقاء بأداء المؤسسة وتطوير الخدمة المقدمة للمستفيدين.
8. **مبدأ الرقابة:** والرقابة هنا نوعان رقابة ذاتية تتبع من داخل العاملين وشعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم ورقابة خارجية من داخل أو خارج المؤسسة تقوم بمتابعة الإجراءات والتأكد من مدى صحتها، ومطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات.
9. **مبدأ رضا المستفيد:** يعتبر المستفيد المحور الأساسي للأنشطة التي تقدمها المؤسسة، وتوفير المبادئ السابقة في إدارة المؤسسة كفيل بتحقيق رضا المستفيد داخل وخارج المؤسسة، مما يؤدي إلى كسب ولائه ورضاه.

### 3: متطلبات تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق الجودة يحتاج إلى وقت طويل لتغيير المفاهيم الأساسية للمؤسسة، إذ أن الأفراد يحتاجون إلى وقت لتفهم الجودة، وتفهم الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك أمر طبيعي لأن التغيير ليس عملية سريعة، إلى أن هناك بعض المجالات يمكن تطبيق الجودة فيها، بطريقة أسرع وبكفاءة أعلى ويؤدي الاستيعاب الجيد لمبدأ الجودة الإدارية والاقتناع به إلى التوصل إلى أعلى مستويات الأداء، وإنجاز العمل على أفضل وجه، ويمكن تطبيق الجودة الإدارية بما يلي (عرقسوس، 1993: 65):

- الإخلاص والإتقان في أداء العمل.
- الاستمرار في تحسين الإجراءات.
- الاقتناع بالأسلوب الإداري الحديث.
- تحديد المتغيرات وكيفية التحكم فيها ومعرفة المعايير المطلوبة.
- متابعة الإجراءات ومراقبة الانجاز في جميع المراحل ومراجعتها لتصحيح أخطاء مباشرة.
- اتباع أسلوب إدارة منع حدوث الأخطاء للسيطرة على السلبيات ومنع حدوثها (الإدارة الوقائية) أي لا ننتظر وقوع الخطأ ثم نعمل على تصحيحه، ولكن نعمل على منع وقوع الأخطاء (تجنب الأخطاء قبل وقوعها).
- أن يكون الأداء غير خاضع لرد الفعل بل يكون انجاز العمل الصحيح من المرة الأولى.
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعاون والعمل الجماعي.
- التركيز والاهتمام بالكيف وليس بالكم.
- الأخذ بأسلوب التطوير وتشجيع الابتكار.

في ضوء ما سبق تجد الباحثة أن تطبيق الجودة الإدارية في الإدارة الجامعية يرجع لبعض الشواهد السلبية في الأداء مثل انخفاض جودة الأداء وكثرة الشكاوي من الموظفين والمستفيدين، وتعدد أشكال الرقابة، مما يؤدي إلى ضرورة تطبيق الجودة الإدارية في المؤسسة للاقتناع بالأسلوب الإداري الحديث، وإزالة الحواجز بين الأقسام للعمل بروح الفريق والأخذ بأسلوب التطوير والتحسين وغيرها من الأساليب للوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال الإلتقان والإخلاص في أداء العمل والتركيز والاهتمام بالكيف وليس بالكم.

كما إن تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب توفر توصيف دقيق لمهام كل موظف إداري يوضح الخطوات الإجرائية لتنفيذ المهمة، وإيجاد نظام إلكتروني للأعمال الإدارية يمكن من إنجاز الأعمال بدقة وسرعة من خلال (الكعي، 2007: 133-135):

- التدريب أثناء الخدمة بهدف اكتساب المهارات الضرورية للقيام بأعباء الأعمال الوظيفية لتطبيق الجودة الإدارية أثناء العمل.
- بناء فريق عمل تعاوني يقوم على تحديد قدرات كل موظف في الفريق، بما يتفق مع أهدافه.
- مواجهة الصراعات في الإدارة عن طريق إتباع أحد الأساليب التالية وهي (التعاون والتنافس، تجنب الإغفال).
- تطبيق إدارة الجودة التي تستوجب الاقتناع بتغيير الأداء نحو الأفضل وبناء علاقات وظيفية سليمة بين الموظفين والتركيز على الثقة المتبادلة والصراحة.
- التركيز على تنمية الولاء التنظيمي للمرؤوسين وزيادة الرضا الوظيفي.
- التدريب الذاتي على إيجاد التوازن ما بين الوظيفة ومتطلبات الشخصية.
- تحديد الحوافز يمكن من تشجيع الموظفين على تحسين الأداء وتحقيق الجودة الإدارية.

ويقترح Massy دليلاً إرشادياً من سبع خطوات لضمان تحقيق جودة الخدمات التعليمية وهذه الخطوات هي (Massy, 2003: 87):

- إنشاء حلقات للنقاش المستمر والتطوير المتجدد لما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية.
- وضع خطط ومشاريع لقيادة وتوجيه وتنظيم المهام الأساسية ذات العلاقة بجودة التعليم.
- العمل على تعظيم أداء العملية التعليمية من خلال التوزيع والتخصيص والتعيين المناسب للموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.

- إعداد وتطوير عملية المراجعة والرقابة، وتوفير كل ما يلزم لبرنامج مراجعة ورقابة متكامل يجمع بين النظرة الشمولية الداخلية والنظرة الشمولية الخارجية.

ويشير (أحمد، 2003: 156-157) إلى:

- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب.
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- منح الموظف الثقة والصلاحيات اللازمة لأداء العمل المنوط به ودون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء أثناء عملية التنفيذ.
- ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل في شكل أو آخر.
- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وذلك يتطلب وجود فرق عمل وذلك لتصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات.
- كما يتطلب نجاح برامج الجودة الشاملة في إدارة الخدمات العامة من خلال توفير البيئة المناسبة والملائم لهذا التطبيق، والذي يقوم على عدد من العوامل والاعتبارات منها (العنزي، 2005: 50-60):

- التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والإدارات القائمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبينها وبين مختلف الجهات المعنية الداخلية والخارجية بهذا التطبيق.
- تغيير وتطوير السياسات والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية القائمة على إدارة الخدمات العامة.
- العمل على تجنب العوامل التي يمكن أن تعوق التطبيق أو تؤدي إلى فشله والتي من بينها التغيير المستمر في القيادات وغياب المواصفات والمعايير الموضوعية للقياس والتقييم.

وقد ذكر Oakland بعض المرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة هي (Oakland, 1993: 36-38):

- تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية : حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى، وتعتمد هذه الفلسفة على الجهود المبذولة من فرق العمل ومدى نجاحها في أداء مهامها.
- تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة.

- تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأعمال الإدارية هو الأساس الذي تقوم عليه متطلبات الجودة الإدارية مما يؤدي إلى الوصول إلى خدمة إدارية وتعليمية عالية الجودة، من خلال تفهم القيادة الإدارية بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، وضرورة إدخال التحسينات على العمليات الإدارية والتطوير المستمر للإجراءات، وتدريب العاملين وتفعيل الاتصال بين فرق العمل والوحدات الإدارية والكلية، والتركيز على تنمية الولاء بين العاملين وغيرها من المتطلبات الضرورية للارتقاء بجودة العملية الإدارية.

كما يرى زكريا أن الجودة الإدارية تحتاج إلى ركائز متعددة لتبقيها حية وفاعلة طوال الوقت، فهو يرى أن الجودة تعتمد على أفراد المؤسسة ابتداء من رئيسها في أعلى قمة الهرم إلى العاملين في مواقع العمل العادية وفي شتى الوظائف، وهذه الركائز هي (زكريا، 2005: 108-110):

1. **تلبية احتياجات العميل:** والعميل قد يكون زميل في العمل تقدم له الخدمة أو المعلومات أو البيانات التي يحتاجها لإتمام عمله أو هو العميل الخارجي الذي تقدم له المؤسسة التي تعمل فيها الخدمة أو المنتج، لذلك لا بد أن نقدم الخدمة المتميزة والصحيحة للعميل في الوقت والزمان الذي يكون العميل محتاجا إلى الخدمة أو المنتج، كما عدم تقديم الخدمة في الوقت المناسب قد يؤدي إلى عدم رضا العميل وربما إلى فقدته.
2. **التفاعل الكامل:** وهذا يعني أن كل أفراد المؤسسة معنيين بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة، فكل فرد في مكانه مسئول عما يقوم به من أعمال أو خدمات وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة، وهذا يعني كذلك أن الجودة مسؤولية كل فرد وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.
3. **التقدير أو القياس:** وهذا يعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة، ونحن نرى أنه عندما يعرف العاملون أين أصبحوا وما هي المسافة التي قطعوها في مشوار الجودة فإنهم وبلا شك يتشجعون إلى إتمام دورهم للوصول إلى ما يرغبون في إنجازه.
4. **المساندة النظامية:** المساندة النظامية أساسية في دفع المؤسسة نحو الجودة، فينبغي على المؤسسة أن تضع أنظمة ولوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة وفي دعم السبل لتحقيقها، إن التخطيط الإستراتيجي وإعداد الميزانيات وإدارة الأداء أساليب متعددة لتطوير وتشجيع الجودة داخل المؤسسة.

5. **التحسين بشكل مستمر:** إن المؤسسات الناجحة تكون دوما واعية ومتيقظة لما تقوم به من أعمال، وتكون كذلك مراقبة لطرق أداء الأعمال وتسعى دوما إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها، وهذه المؤسسات ترفع من مستوى فاعليتها وأدائها وتشجع موظفيها على الابتكار والتجديد.

مما سبق تعتمد الجودة الإدارية على مجموعة من الركائز والتي تدعم العمل الإداري من خلال تلبية احتياجات المستفيد من الخدمة وقد يكون هذا المستفيد طالب أو موظف داخل الجامعة أو مستفيد خارج الجامعة، لذلك ينبغي على المعنيين بإدارة المؤسسة بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة الإدارية المطلوبة في العمليات والإجراءات الإدارية والتعليمية من خلال التحسين والتطوير في الأداء بشكل مستمر وبدعم من الإدارة العليا.

#### 4: مزايا تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

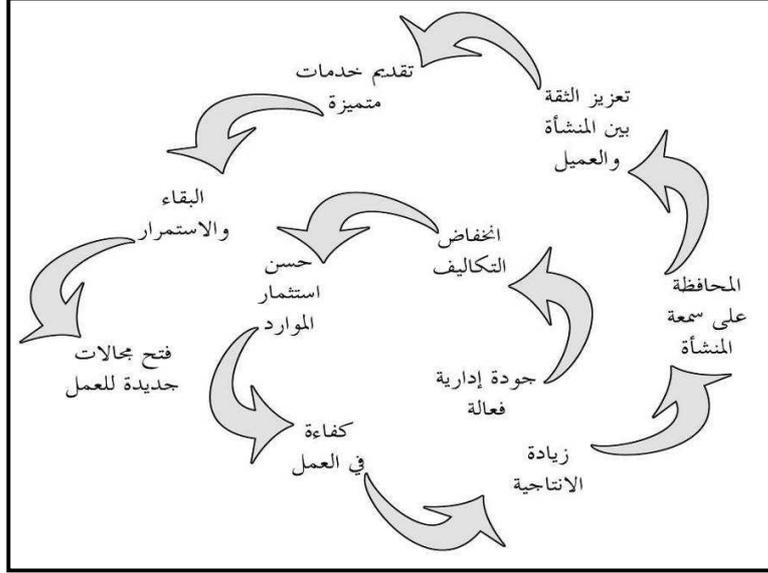
إن تطبيق الجودة يحتاج إلى وقت طويل لتغيير المفاهيم الأساسية للمؤسسة، إذ أن الأفراد يحتاجون إلى وقت لتفهم الجودة، وتفهم الأساليب الإدارية الحديثة وذلك أمر طبيعي لأن التغيير ليس عملية سريعة، إلا أن هناك بعض المجالات يمكن تطبيق الجودة فيها بطريقة أسرع، وبكفاءة أعلى، حيث يؤدي الاستيعاب الجيد لمبدأ الجودة الإدارية والاقتناع به إلى التوصل إلى أعلى مستويات الأداء وإنجاز العمل على أفضل وجه، ويحدد عرقسوس بعض مزايا تطبيق الجودة الإدارية في المؤسسة (عرقسوس، 1993: 65-67).

- عدم إهدار الجهد والوقت والمال والمواد وتقادي التأثيرات السلبية.
- أداء العمل بكفاءة عالية وفقا للمعدلات والمعايير المطلوبة.
- انجاز العمل بطريقة أفضل وتلافي الأخطاء.
- تعزيز الثقة بين المؤسسة والعملاء وبين الأفراد أنفسهم داخل المؤسسة.
- ضمان استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة أو المنتج لكسب رضا العملاء.
- تقليل نسبة الجهد الضائع والذي يقدره المختصون بحوالي 30% في كل إجراء أو عمل.
- تجنب إعادة العمل بأدائه بطريقة صحيحة من البداية.

والشكلان التاليان يوضحان مزايا تطبيق الجودة الإدارية والآثار السلبية لعدم تطبيقها:

### الشكل رقم (15)

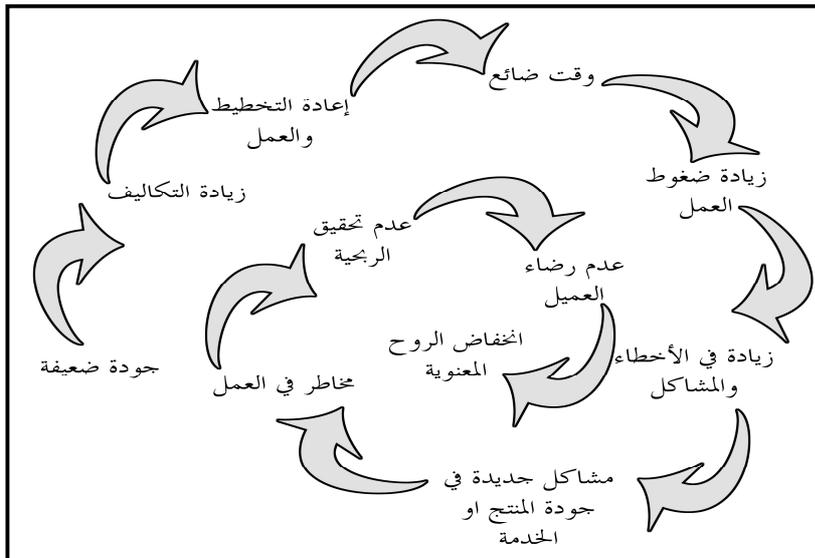
#### مزايا تطبيق الجودة الإدارية



نقلا عن (عرقسوس، 1993: 66)

### الشكل رقم (16)

#### الآثار السلبية لعدم تطبيق الجودة الإدارية



نقلا عن (عرقسوس، 1993: 67)

وقد حدد فريد وكلجمان عدة إيجابيات لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري والتنظيمي والموارد البشرية والمستفيدين وعملية صنع واتخاذ القرار والعمليات التخصصية الأساسية وهذه الإيجابيات هي (Freed & klugman, 1997: 192):

- تبني نمط إداري فعال مع العاملين.
- تفعيل الاتصال والعلاقات على مستوى المنظمة ذاتها وعلى مستوى المنظمة ومثيلاتها.
- بناء القرارات على بيانات ومعلومات.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تشجيع عمل الفريق.
- زيادة رضا المستفيدين.
- زيادة عمليتي التعلم والتعليم.
- تفعيل الخدمات للعاملين والطلاب.

كما أن هناك بعض الفوائد التي حققتها مؤسسات التعليم العالي جراء تطبيقها لنظام الجودة في العمليات الإدارية ما يلي (الترتوري وجويحان، 2006: 122):

- طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
- إعطاء الموظفين مزيد من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها.
- وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة.
- أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للكلية.
- وسيلة لنشر الثقافة بين موظفي الكلية.

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن فائدة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي يؤدي للارتقاء بجودة العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على مخرجات وأهداف المؤسسة لتواكب النهضة الشاملة للإدارة التي تشهدها دول العالم.

كما تتميز الجودة الإدارية أثناء تطبيقها في المؤسسة بخفض التكاليف وحسن استثمار الموارد وهذا بدوره يؤدي إلى كفاءة في العمل وزيادة في الإنتاجية مما يؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة بشكل إيجابي، وتعزيز ثقة المستفيدين بها من خلال تقديم خدمات تتميز بالجودة والنوعية.

## 5: هندسة العمليات ودورها في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

### مقدمة:

تعود فكرة إعادة هندسة العمليات إلى منتصف القرن العشرين وذلك من خلال الجهود التي بذلت لتحسين الأداء، والتي يمكن أن تكون أهم الروافد في تأسيس منهجية إعادة هندسة العمليات، رغم أن تلك الجهود كانت تستخدم أحدث المعلومات في مجال العمل بهدف وضع الأشخاص في الأماكن المناسبة لهم في تنفيذ الأنشطة والإجراءات إلا أن ذلك لا يمثل الأسس المنهجية لإعادة هندسة العمليات (فليه، 2003: 366).

وقد عرف هامر وشامبي هندسة العمليات بأنها: "إعادة التفكير بشكل أساسي لإعادة تصميم العمليات بطريقة جذرية تهدف إلى تحقيق تطوير جوهري وليس تطويراً هامشياً في معايير الأداء المؤثرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (مصطفي، 2005: 348).

ويؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إحداث تغييرات تنظيمية مختلفة في البناء التنظيمي للمؤسسة، تشكل المحور الأساسي في بلوغ الأهداف المنشودة لهذا الأسلوب ومن التغييرات التنظيمية الأساسية المتوقع حدوثها الآتي (spencer, 1999: 316):

- التحول من إدارات وأقسام إلى فرق عمل.
- دمج الوظائف المترابطة مع بعضها بحيث يقوم موظف واحد بعدة وظائف.
- زيادة صلاحية الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
- بناء العمليات على أساس طبيعتها بحيث ينجز العمل على أساس تدفقه الطبيعي وليس على أساس خطوط العمل المصطنعة أو الإدارات والأقسام.
- التحول من الشكل التنظيمي الهرمي إلى التنظيم الأفقي حيث تقل المستويات الإدارية بسبب اكتفاء الحاجة إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام.
- تغيير معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة لتكون على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء.
- التركيز على التعليم والتعلم أكثر من التدريب لتنمية مهارات الأفراد لإيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وتنفيذها.

وفي إطار التعليم الجامعي تعتمد عملية إعادة الهندسة على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فإعادة الهندسة هي الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا المتاحة في إعادة تصميم العمليات الحالية في مجال الأعمال والتعليم، والحكم بصدق على تحقيق رسالة التعليم الجامعي، وعندما تعاد هندسة عملية ما تتطور الوظائف من كونها محدودة ومحددة المهمة

لتصبح عملا واسعا متعدد الأبعاد، في الوقت ذاته، الأفراد الذين كانوا مجرد متلقين للتعليمات يتخذون اختياراتهم ويضعون قراراتهم بأنفسهم، وقد حدد مصطفى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة مؤسسات التعليم الجامعي وهي: العمليات، رضا العميل، القيادة والتزام الإدارة، الأفراد، تكنولوجيا المعلومات، مستويات التغيير (مصطفى، 2005: 352-355).

وفي النموذج الذي تم تصميمه لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية يرى أنه يجب أن تحدث إعادة هندسة العمليات الإدارية قبل إعادة الهندسة الأكاديمية، فكل نشاط وكل مهمة يرتكز على الترتيب الملائم لفريق العملية، فقيادة كل قسم من أقسام الجامعة ينبغي أن يتسموا بالكفاءة اللازمة والكاملة وبالمعرفة الأساسية بالعمليات والأنشطة بهدف ترتيب ومشاركة وقيادة فريق العملية وتتضمن هندسة العمليات الإدارية بالجامعة ما يلي: (التفويض، الموظف معدد الوظائف، تحول المشرف إلى مدرب)، أما هندسة العمليات الأكاديمية تتضمن ما يلي: (تصميم المناهج، التدريس والتعليم) (مصطفى، 2005: 358).

وضمنا لمدخل إعادة بناء العمليات الإدارية، هناك مجموعة من العوامل لا بد من وجودها، من هذه العوامل (مسيل، 2002: 94-95):

- إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة البناء.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- إعادة التنظيم على أساس النتائج وليس العمليات.
- تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا.
- تخويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم.
- وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المنظمة المختلفة.
- أهمية العنصر البشري من حيث حسن اختياره وتدريبه وتحفيزه.
- وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.
- الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معا، وذلك حيثما يتطلب الأمر.

ويضيف العامري بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند إعادة هندسة العمليات الإدارية (العامري، 2003: 14):

- عدم جعل أي جزء من المنظمة محصنا من عملية التغيير.
- التركيز على رضا العميل أو المستفيد من الخدمة في المقام الأول.
- إعادة تصميم العمليات بحيث يقوم العاملون بصنع القرارات.

- استخدام التقنية المتوفرة ليس كهدف بحد ذاتها وإنما كعامل مساعد.
- تصميم العمل على شكل فرق عمليات.
- التركيز على جعل العملية بسيطة قدر المستطاع.
- التخلص من التكرار غير المبرر في العملية الجديدة.
- التأكيد على الجودة في العملية الجديدة.
- جعل العملية الجديدة قابلة للتحسين المستمر.
- رسم خرائط للعمليات الجديدة.
- التخلص من تقسيم العمل في العمليات الجديدة.
- ضم أكثر من عمل في عمل واحد.

كما تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في تدعيم إعادة هندسة العمليات من خلال العديد من الإجراءات والتي يمكن توضيحها في الآتي (فليه، 2003: 371-372):

1. **التصميم الآلي:** إن تكنولوجيا المعلومات تقوم بدعم كبير في التصميم السريع للنماذج المختلفة للعمليات من خلال مكونات تلك العمليات والتي يتم تغذية الكمبيوتر بها.
2. **محاكاة النظم:** إن تكنولوجيا المحاكاة تساهم بشكل كبير في دعم تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال البرامج الجاهزة، لذلك يتم إدخال مكونات العمليات والمحددات من بيئة العمل والموارد البشرية وضغوط العمل وتوزيع أحمال العمل.
3. **نظم الاتصال داخل المنظمة:** توفر تكنولوجيا المعلومات اتصال فعال على كافة مستويات المنظمة من خلال الرسائل الالكترونية ومؤتمرات الفيديو عن بعد والوسائل الأخرى التي تكون قاعدة معلومات عن كيفية تطبيق العمليات الجديدة، كما أنها تعطي معلومات كافية على الوضع الراهن عند بداية تصميم العمليات الجديدة.

#### **آلية تطبيق أسلوب إعادة هندسة نظم العمل:**

لكي يحقق هذا الأسلوب الهدف المرجو من وجوده فإن هناك مجموعة من الخطوات التي لابد من اتباعها وتتمثل هذه الخطوات بالآتي (العامري، 2003: 13-17):

1. التقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة.
2. بناء رؤية وتصور لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
3. وضع خطط إستراتيجية لتحويل التصور إلى حقيقة.
4. البدء من الصفر في إعادة هندسة العمليات.

5. اختبار العمليات الجديدة.

6. التقويم.

7. المراجعة والمعاينة.

في ضوء ما سبق تجد الباحثة أن هندسة العمليات وإجراءات العمل تعتبر من أهم متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الجودة الإدارية المطلوبة في أداء العمل، حيث تعتبر إعادة هندسة العمليات جذرية في أحداث التغيير فهي تركز على العمليات وتوفر حلول جذرية لمشاكل العمل وليس حلول سطحية، كما تحقق تحسينا حقيقيا في دمج الوظائف المترابطة وتمكين الموظفين والاستجابة للمتغيرات العالمية والتكنولوجية، وهذا بدوره يؤدي إلى خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة بما يتفق مع ميول التجديد والابتكار والتركيز على المستقبل.

**6: التطوير والتحسين الإداري ودوره في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي**

### **1. التطوير الإداري**

إن الحديث المستمر عن الحاجة للتطوير الإداري يرجع إلى أن الإدارة هي حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه، لكون الهدف الأساسي للإدارة هو استثمار الموارد المادية، والمالية، والبشرية المتاحة استثمارا أمثل ضمن مفاهيم الكفاية، والفاعلية، فالإدارة الناجحة تسعى دائما إلى تجنب الإسراف، والفوضى والاضطراب، وعمل بكل جهد و طاقة للمحافظة على الاستثمار الفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي تنشدها (التميمي والخطيب، 2008: 132).

وفي مجال الإدارة يقصد بالتطوير: مجموعة التغييرات الإيجابية المحملة بالقيم التربوية والعملية والإدارية التي تحدث في نظام إداري تربوي معين في مجتمع ما وزمان بهدف زيادة فاعلية وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية أو تحويل وضعه ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي والإداري والتربوي والاقتصادي والثقافي المنشود في المجتمع حتى يصبح هذا المجتمع أكثر مواكبة لمعطيات العصر، وقد وضع حرب بدائل وحلول مقترحة لتطوير الأداء الإداري والمهني للأقسام الأكاديمية بشكل خاص، والإدارة الجامعية وتشريعاتها بشكل عام في الجامعات (حرب، 2001: 176-177):

- تعزيز الاستقلال الإداري والمالي والأكاديمي للجامعات.
- تطوير تشريعات الإدارة الجامعية من قوانين وأنظمة وتعليمات.

- التطوير المهني والإداري المستمر للكفايات الأكاديمية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال توفير فرص التدريب المناسبة.
- توفير الأمن والاستقرار الوظيفي لعضو هيئة التدريس في الجامعة.
- ضرورة تدريب الجهاز الإداري في الجامعة لرفع كفايته الإدارية والإنتاجية.
- النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية باستمرار، وتوجيهها نحو اللامركزية.
- وضع قواعد ومعايير وإجراءات واضحة تلاقي الإجماع على مستوى الجامعة خاصة باختيار عضو هيئة التدريس لشغل منصب رئيس القسم الأكاديمي أو أي منصب إداري عال في الجامعة.
- وضع وصف وظيفي نموذجي مكتوب لطبيعة عمل أي وظيفة إدارية جامعية.
- تطوير أساليب العمل وإجراءاته، وذلك باختصار إجراءات العمل وتبسيطها بشكل يضمن الاستفادة القصوى للموارد البشرية والمادية.

كما يتطلب تحقيق أعلى مستويات الجودة والمنافسة، طريقة واضحة وتطبيقاً دقيقاً على أكمل وجه لتحسين الجودة، كما إن عبارة التحسين المستمر تشير إلى كل من الإضافة أو الإبداع المستمر، وتحتاج تلك الطريقة أن تكون جزءاً أساسياً من عمل الشركة، وهذا يعني أن يكون (بيسترفيلد وآخرون، 2004: 31):

- التحسين جزء من العمل اليومي لكل وحدات العمل.
- تهدف عمليات التحسين إلى القضاء على المشكلات من جذورها.
- التحسين مدفوع بالرغبة لعمل الأفضل وفي نفس الوقت بالمشكلات التي يجب أن تصحح، والرغبة في التحسين لها أربعة مصادر رئيسية: أفكار العاملين، البحث والتطوير، ملاحظات العميل، المعلومات الأساسية أو المعلومات المشابهة للعمليات والأداء.

## 2. التحسين الإداري

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر (جودة، 2004: 181).

كما أن هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة، وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه (جودة، 2004: 181).

ويرى Goetsch أن هدف التحسين المستمر للعملية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات المستفيدين واحتياجات الأسواق والمجتمع، وقد اقترح Philip Crosby مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر (Goetsch, 1997: 26):

- التزام الإدارة العليا بالجودة وتكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة.
- تحديد المشكلات الحالية والمشكلات المحتملة.
- تقدير تكاليف الجودة وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.
- زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والتزام العاملين بها.
- تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات برنامج الجودة.
- تحديد أهداف التحسين المستمر، وحفز الأفراد وفرق العمل للقيام بذلك.
- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشكلات والعقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة.
- تشجيع وحفز العاملين على المشاركة ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم.
- تعريف مجالس الجودة بدورها المهم في تنمية الاتصالات المستمرة.
- العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة وبأن تحسين الجودة عملية مستمرة.

### 3. طرق التحسين المستمر:

#### أ. ثلاثية جوران والتحسين المستمر للعمليات:

تتضمن ثلاثية جوران لتحسين العمليات ثلاثة مكونات طورها الدكتور جوزيف جوران والتي تتكون من التخطيط، ورقابة الجودة، والتحسين، ولذلك تسمى ثلاثية جوران (بسترفيلد وآخرون، 2004: 96-99):

1. **التخطيط:** تبدأ مكونات التخطيط بتحديد العملاء الخارجيين وتحديد أفراد المنظمة، ومن ثم الكشف عن حاجات العملاء لترجمتها إلى متطلبات تكون واضحة للمؤسسة ومورديها، ومن خلال عملية التخطيط يتم تطوير خصائص الخدمة التي تلائم حاجات العملاء، ومقابلة احتياجات الشركة ومورديها، وتحقيق المنافسة، على أن يتم إنجاز هذه المهام من خلال فريق عمل.

2. **رقابة الجودة:** تتعلق رقابة الجودة باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء واكتشاف أية انحرافات ومن ثم تصحيحها، وتقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء، ويتم الاعتماد بكثيرة على أدوات الضبط الإحصائي مثل تحليل باريتو، وشكل الانتشار، وخريطة السبب والأثر وغيرها (جودة، 2004: 184).

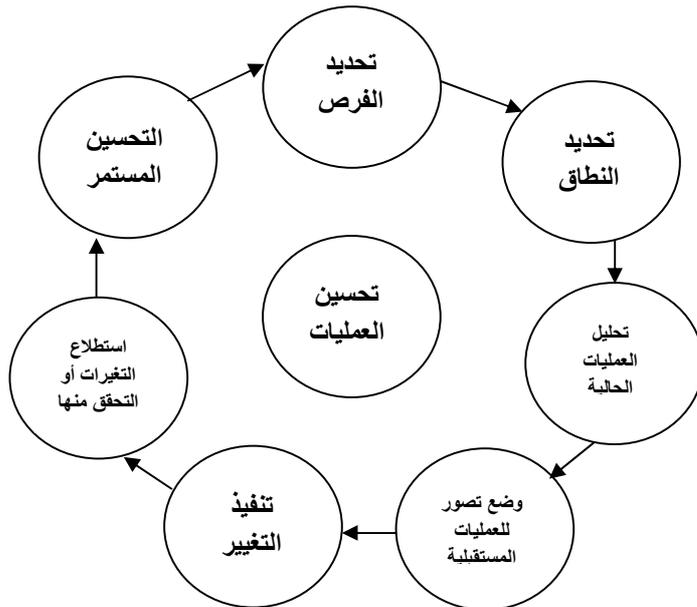
3. **التحسين:** تبدأ التحسينات في العملية بتأسيس البيئة الأساسية الفعالة مثل مجلس الجودة، وتمثل من المهام المنوطة بالمجلس في التعرف على مشاريع التحسين وتكوين فرق العمل، وبالإضافة لذلك يلزم مجلس الجودة مد الفرق بالموارد لتحديد الأسباب، وخلق الحلول، وإحكام السيطرة للحصول على المكاسب، ويعتبر مجلس الجودة القائد الذي يضمن استمرارية التحسين بدون توقف.

#### ب. الطريقة العلمية

تحقق الطريقة العلمية أو كما يسميها البعض طريقة حل المشاكل نتائج باهرة في تحسين العمليات، ويتكون الإطار العام لهذه الطريقة من سبعة مراحل أساسية كما تظهر في الشكل التالي (جودة، 2004: 185):

#### الشكل رقم (17)

#### مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر



نقلا عن (جودة، 2004: 185)

إضافة لما سبق ترى الباحثة أن نظام إدارة الجودة الشاملة يسعى إلى التطوير والتحسين المستمر للإجراءات والأنشطة داخل المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات والخطط الكفيلة بتسريع عجلة تطوير العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على عمليات ومخرجات وأهداف المؤسسة وتقديم خدمة ذات جودة وفعالية للمستفيد.

كما تعتبر الحلول المقترحة التي وضعها حرب لتطوير الأداء الإداري والمهني في إدارة الجامعات من خلال تعزيز الاستقلال المادي والمالي والأكاديمي للجامعات، وتطوير التشريعات وتدريب الجهاز الإداري والتوجه نحو الإدارة اللامركزية وغيرها من الحلول تعد بمثابة الطريق للوصول إلى الجودة الإدارية في المؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص.

## 7: حلقات الجودة ودورها في تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

### مقدمة:

يعتبر برنامج حلقات الجودة شامل ومكثف لتحسين الإنتاجية والتركيز على تنمية الموارد البشرية، والتأكيد على دورها في تحقيق الكفاءة والفعالية لمختلف المؤسسات (عزب، 2008: 86).

كما تعد حلقات الجودة أحد الأنماط الإدارية اليابانية التي تسعى لتحقيق الجودة العالية، وهي تعتبر أسلوبا إداريا يطرح فكرة الإدارة بالمشاركة كوسيلة إدارية ناجحة، تعتمد على منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات.

### 1. مفهوم حلقات الجودة

إن تعبير حلقة الجودة يؤكد وجود دائرة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهتم الإنتاج ويطلق عليها أيضا فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع العمل (الدرادكة والشبلي، 2002: 162).

وقد عرف روبرت كول حلقات الجودة أو كما تسمى أحيانا دوائر الجودة بأنها: "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق" (الدرادكة، 2006: 162).

كما تعرف بأنها: "مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل، والعمل على تقديم الحلول المناسبة لها" (الخطيب، 2001: 210).

ويمكن تعريف حلقات الجودة أيضا على أنها: "مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها بين 3 إلى 12 فردا يقومون بنفس العمل أو في عمل مشابه في ظل ظروف عمل مشابهة، بحيث يجتمعون بانتظام وبشكل أسبوعي بإشراف شخص ما ويشترط أن يكونوا قادرين على تحليل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به وتقديم الحلول المناسبة للمسؤولين وتتولى بعد ذلك الإدارة متابعة تنفيذ تلك الحلول" (الدرادكة والشبلي، 2002: 163).

وتقوم فكرة حلقات الجودة على الافتراضات الإنسانية التالية (العلي، 1987: 12):

- إن كل عامل مسئول عن عمله، وإنه يرغب في أن يؤدي عمله هذا بكفاءة وإتقان.
- إن كل عامل هو خير خبير في اكتشاف وحل مشكلات الجودة المتعلقة بعمله، وبالتالي فإن أولئك الذين يؤدون أعمالا معينة هم أعرف من غيرهم بما تتطلبه تلك الأعمال من تحسينات.
- التحسينات في الجودة وفي مستوى الأداء لا بد وأن تأتي من أفراد مدربين وملتزمين.

ويتم اختيار عدد من الأعضاء ليتولوا عملية الإشراف على كل حلقات الجودة وهم كالتالي (أبوسعدة، 2000: 204):

- **القائد:** رئيس القسم ويقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات.
- **المستهل:** ويتم اختياره من خارج مجال عمل أعضاء الدائرة، ويتركز اهتمامه على خطوات سير اجتماع الدائرة، وتدريب القادة، كما أنه يمثل همزة الوصل بين الدائرة والإدارة.
- **لجنة التسيير:** وتكون بمثابة مجلس إدارة للبرنامج وتعد مسؤولة عن وضع الإشارات التشغيلية لعمل حلقة الجودة مثل الهدف العام، والأهداف المحددة للبرنامج، والقواعد التي سيسير على ضوئها عمل الدوائر، وكيفية تشكيل الدوائر، وصلاحياتها والقيود المفروضة عليها.
- **المنسق:** وهو المسئول عن تنفيذ هذه الإرشادات والمحافظة على استمرارية البرنامج.

- **الأخصائيون:** حيث يظهر دور هؤلاء الأخصائيين في حالة ما إذا واجه أعضاء الدائرة مشكلة يحتاجون فيها إلى المهارة الفنية للتعامل معها، وهنا يقوم أحد الأخصائيين بحضور اجتماع الدائرة لتقديم العون في المساعدة على حل المشكلة، وكلما أمكن مشاركة غير الأعضاء من العاملين في البرنامج تكون الإفادة أكثر، حتى تعم فكرة المشاركة أو نمط الإدارة بالمشاركة.

## 2. أهداف حلقات الجودة

هنالك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة أن يحققها، وتعتبر الأهداف التالية رئيسية لحلقات الجودة اليابانية (العلي، 1987: 11):

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين إلى الحلقة.
- رفع درجة وعي العاملين بأهمية الجودة.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

## 3. خطوات إنشاء وتكوين حلقات الجودة

### أ. التخطيط لإنشاء الحلقات

تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفنية الخاصة بعملية إنشاء الحلقات وعادة تستغرق العملية مدة شهر وتتضمن القيام بما يلي (الدرادكة وشلبي، 2002: 166):

1. اختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدة الإدارة العليا بإدخال نظام الحلقات بالمؤسسة.
2. تشكيل لجنة من داخل الشركة للإشراف على هذا النظام ويتألف اللجنة أحد أعضاء الإدارة.
3. تكوين الأجهزة الإدارية التي تساعد الحلقات في تحقيق أعمالها كالأدوات والمرافق والسكرتاريا.

### ب. الإعداد والتدريب

تتطلب عملية إنجاح أسلوب حلقات الجودة للجوء إلى التدريب المخطط والمستمر، ويشمل التدريب جميع عناصر الحلقة، وتستخدم الشركة خبراء لتدريب المنسقين والقادة، ويتم تعريفهم بفلسفة الحلقات وطرق عملها وتعليمهم بالأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش داخل الحلقات وكيفية حل المشاكل من خلال العمل المنظم (الدرادكة وشلبي، 2002: 176).

### ج. العضوية

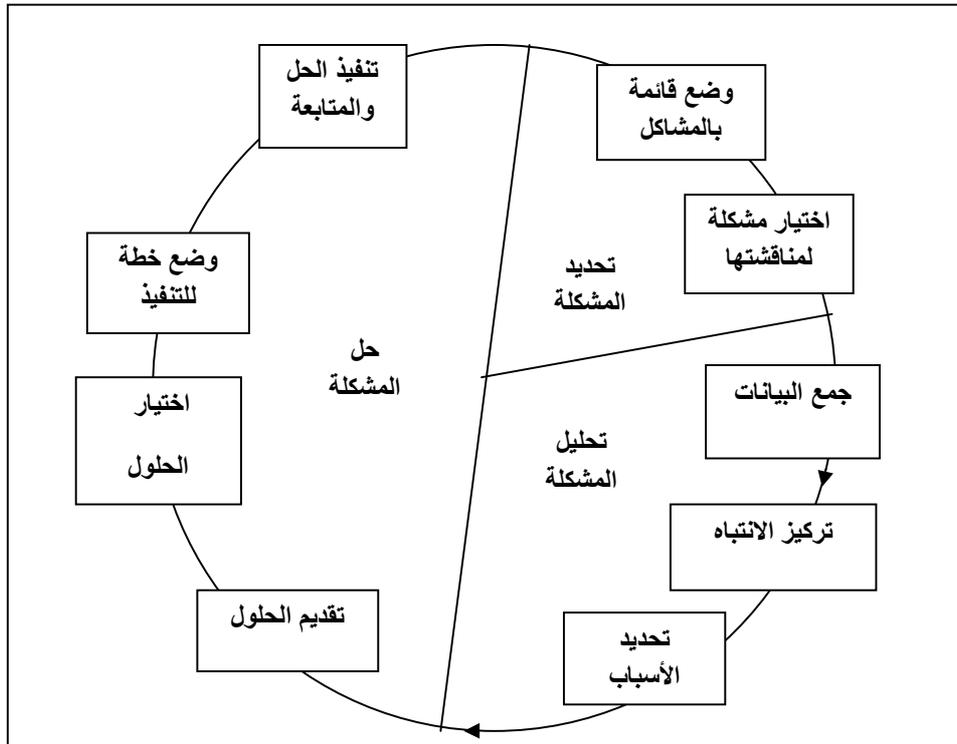
تسعى هذه الخطوة إلى ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامهم بالعضوية بطريقة طوعية، وتكون هذه اللقاءات فرصة للحديث والحوار حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار من قبل الجميع، وتتميز هذه الخطوة بأنها تأخذ فترة زمنية طويلة قد تصل إلى ثمانية أسابيع حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية (الدرادكة وشلبي، 2002: 176).

### د. كيفية عمل حلقات الجودة

يبين الشكل التالي رقم (9) الطريقة التي تعمل بها جماعة الجودة حيث يوضح الوظائف الأساسية التي تتبناها المجموعة وهي تحديد وحل المشاكل المتعلقة بكل من الجودة الإنتاجية (الدرادكة وشلبي، 2002: 176).

### الشكل رقم (18)

### كيفية عمل حلقات الجودة



نقلا عن (الدرادكة وشلبي، 2002: 176)

#### 4. خصائص حلقات الجودة

تتميز معظم حلقات الجودة بالخصائص الرئيسية التالية (الخطيب، 2001: 211-212):

- الانتساب إلى الحلقة يعد أمراً اختيارياً، بمعنى أن العاملين لهم مطلق الحرية في الانتساب إلى الحلقة وكذلك الانسحاب منها.
- تحظى الحلقة بالدعم المالي والمعنوي من قبل الإدارة العليا، وهذا يعني أن الإدارة العليا تتحمل كافة المصروفات، وتطبق التوصيات المقدمة من قبل الحلقة وترعى برامج التدريب.
- انعقاد الحلقة يكون عادة بعد أوقات الدوام الرسمي.
- تجتمع الحلقة في أوقات منتظمة، عادة مرة في الأسبوع.
- يتلقى أعضاء الحلقة تدريباً مستمراً على مفاهيم الرقابة على الجودة وأساليب حل وتحليل المشكلات.
- يتم التأكيد في داخل الحلقة على مسألة تطوير القدرات والقابليات الشخصية للعضو المنتسب وتحسين الاتصال.
- لأعضاء الحلقة كامل الحرية في اختيار الموضوعات أو المشكلات التي يرغبون في مناقشتها وتحليلها شريطة أن ترتبط هذه الموضوعات بمشكلات الإنتاج والعمل.
- أن تكون ساعة الاجتماع مدفوعة الأجر وذلك لإعطاء العاملين بالمؤسسة الدافعية إلى الاشتراك والعمل بحلقات الجودة (عزب، 2008: 88).

ويلاحظ في المؤسسات التعليمية التي تلتزم بمفهوم حلقات الجودة ما يلي (الشافعي وناس، 2000: 94-95):

- وجود مناخ مفتوح يتسم بالثقة، حيث يتم تشغيل العمل كفريق مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب إضافية من وراء توليد الأفكار الجديدة لأداء الأعمال بشكل أفضل.
- قلة عدد المستويات الإدارية حيث تركز حلقات الجودة على أهمية الاتصال الجانبي بين الوظائف والأقسام وانجاز الأعمال من خلال التكامل بين الأقسام.
- حب العاملين وزيادة العلاقات المتبادلة فيما بينهم وحثهم على أهمية تطوير ثقافتهم.
- الاعتراف بأهمية وجود إدارة التغيير في ذلك الوقت الذي أصبح فيه التغيير من أهم سماته.
- الرقابة على الجودة واكتشاف أخطاء العمل ومشكلاته، والتغلب على هذه الأخطاء في أسرع وقت ممكن ومنع حدوث المشاكل بالتركيز على تحسين العملية بدلاً من حل المشاكل من خلال تحديدها بعد ظهورها واستخدام فرق العمل بدلاً من الأقسام المتنافسة.

## عوامل فشل ونجاح أسلوب حلقات الجودة:

### الجدول رقم (2)

#### عوامل فشل ونجاح أسلوب حلقات الجودة

عوامل النجاح	عوامل الفشل
العوامل التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة	العوامل الناجمة عن تقصير الإدارة
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. تحديد أهداف واضحة.</li> <li>5. دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة.</li> <li>6. اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة وإعطائهم الفرصة لتطبيقها.</li> <li>7. التدريب الدائم لأعضاء حلقات الجودة على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل موضع التنفيذ.</li> <li>8. تخصيص الموارد المالية اللازمة.</li> <li>9. إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بحيث يساعد على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ.</li> <li>10. تثقيف العاملين بأسلوب حلقات الجودة.</li> <li>11. وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة.</li> <li>12. المشاركة في السلطة.</li> <li>13. استمرار المنظمة وعدم وجود صعوبات مالية.</li> <li>14. عدم الاستعجال في تحقيق النتائج.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. عدم دعم الإدارة العليا وتشجيعها يجعل نشاط حلقات الجودة مثل جسد بلا روح.</li> <li>2. تخوف مدراء الإدارة الوسطى من تنظيم حلقات الجودة لأنها تمثل تهديد بالنسبة لهم.</li> <li>3. التخطيط غير الجيد.</li> <li>4. عدم إتاحة التدريب والإعداد الكافي لأعضاء حلقات الجودة.</li> <li>5. عدم تخصيص الموارد المالية الكافية.</li> <li>6. صعوبة دمج حلقات الجودة في الهيكل التنظيمي.</li> <li>7. عدم وجود التسهيلات.</li> <li>8. عدم اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة.</li> <li>9. صعوبة في إيجاد الوقت المناسب لعقد حلقات الجودة.</li> </ol>
العوامل التي تقع ضمن التزامات العاملين	العوامل الناجمة عن تقصير العاملين
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. إعلام رجال الإدارة الوسطى بكل تفاصيل برنامج حلقات الجودة.</li> <li>2. التأكيد على المشاركة التطوعية.</li> <li>3. اختيار أوقات ملائمة لاجتماعات حلقات الجودة.</li> <li>4. الاجتماعات يجب أن تكون محصلتها نتائج.</li> <li>5. تقديم تقارير دورية عما تم انجازه في حلقات الجودة لغير الأعضاء حتى يتم تشجيعهم على الاشتراك في هذه الحلقات.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. عدم تفهم العاملين لفكرة أسلوب حلقات الجودة.</li> <li>2. اختيار ومناقشة مشكلات خارج نطاق خبرة أعضاء حلقات الجودة.</li> <li>3. توقعات الأعضاء غير الموضوعية.</li> <li>4. مفهوم حلقات الجودة يقوم على التطوع وليس الالتزام.</li> <li>5. محدودية تعريف مفهوم التحسين والتركيز على وظيفة الإنتاج فقط.</li> </ol>

نقلا عن (الزائدي، 2007)

وبمقارنة عوامل المجموعتين المسببة لفشل حلقات الجودة يمكن القول إن هذا الفشل قد يعزى بنسبة كبيرة إلى الإدارة أكثر من العاملين، وذلك لأن العوامل التي تقع تحت سيطرة رجال الإدارة أكثر، فعلى إدارة هذه المنشآت أن تتخطى أو تزيل هذه الحواجز قبل التفكير في إنشاء حلقات الجودة، ومن الوسائل المفيدة في تكسير وإزالة هذه الحواجز توفير جو من الثقة بين الإدارة والعاملين وإعطائهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطائهم صلاحيات أكبر في العمل ليشعروا بأنهم شركاء وليسوا أجراء (الزائدي، 2007).

## 6. الأساليب الإحصائية من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، حيث تعتمد على طريقة الضبط الإحصائي للجودة من خلال تحليل نتائج الفحوصات والاختبارات لخواص الجودة باستخدام الطرق والأساليب العلمية والإحصائية المختلفة ومنها (مجيد والزيادات، 2007: 109):

### أولاً: تحليل باريتو

يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً (جودة، 2004: 262).

ويقوم أسلوب باريتو على استخدام طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية وفقاً لخطوات متتابعة توضح فيما يلي (مجيد والزيادات، 2007: 111):

- حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصراً شاملاً.
- تحديد معدل تكرار كل واحدة منها.
- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.
- إعداد جدول متكامل لذلك.
- وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية.

## ثانيا: شكل الانتشار

أن الظاهر القائمة لا بد من وجود علاقة قائمة بين كل منها، لذا تستخدم أشكال الانتشار لمعرفة العلاقة القائمة بين كل مجموعة من المعلومات المتوفرة بشأن العملية الإنتاجية والانحرافات الحاصلة فيها، لأن لكل مشكلة أو ظاهرة معينة أسباب يمكن أن يعود إلى أحد منها وهي (حمود، 2005: 140):

- تدني كفاءة القوى العاملة في الخطوط أو محطات العمل الإنتاجية.
- انخفاض كفاءة تشغيل المكين أو المعدات الإنتاجية.
- عدم تدفق المادة الأولية خلال العمليات التشغيلية بشكل سليم.
- ائتلاف سببين أو أكثر من العوامل أعلاه.

لذا فإن تحديد العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات من شأنها توفر سبل اتخاذ الإجراءات العلاجية أو الوقائية للانحرافات الحاصلة.

## ثالثا: خريطة تدفق العمليات

هي عبارة عن تمثيل بياني للعملية، يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها حيث تعد من الوسائل الجيدة للتدريب، كما تستخدم لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة، حيث يتم تنفيذها عادة باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية وتحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية، بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل (Josegh, 1995: 207).

## رابعا: خريطة السبب والأثر

تمثل خريطة السبب والأثر أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولا والتي تصبح وكأنها رأس السمكة، بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية للمشكلة، بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها، وبناء عليه تظهر خريطة السبب والأثر والتي تمكن المطلع عليها من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويبين الشكل التالي مثلا لاستخدام خريطة السبب والأثر لمشكلة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم (جودة، 2004: 271).

## خامسا: خريطة المتابعة

تستخدم خرائط المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة، ويستطيع مسئول الجودة عند استخدامه لخريطة المتابعة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة أو تذبذب واختلاف هذه القراءات بين فترة وأخرى، ويمكن بناء خريطة المتابعة من خلال إتباع الخطوات التالية (جودة، 2004: 273):

- جمع أكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة بالموضوع.
- رسم المحور X لتمثيل الوقت سواء بالأيام أو بالأسابيع أو بالأشهر أو بالسنوات.
- رسم المحور Y لتمثيل المتغير المراد دراسته.
- وضع نقاط التقاء قيم المتغيرين عند كل مستوى.
- وصل نقاط التقاء المتغيرين مع بعضهما بخطوط مستقيمة.
- تحليل الشكل وتفسير النتائج.

تستنتج الباحثة في ضوء ما سبق أن حلقات الجودة تعتبر أحد الأنماط الإدارية اليابانية والتي تسعى لتحقيق الجودة الإدارية العالية في إدارة المؤسسة من خلال فكرة الإدارة بالمشاركة، كما تتميز بالعمل التطوعي وإمكانية الاتصال المباشر مع رؤساء العمل، كما تنبثق أهمية هذا النوع من الأساليب الإدارية في كونه:

- يزيد من وعي العاملين لثقافة الجودة.
- يوفر الفرصة لدى العاملين في تطبيق أفكار جديدة واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم في أثناء أداء أعمالهم.
- يشجع القدرات الإبداعية لدى الموظفين من خلال إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.
- التأثير الإيجابي في تطوير الجودة من خلال تحسين الأداء وأساليب العمل.
- تطوير شخصية العاملين وتوسيع الأفق الفكرية والإدارية.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- استخدام الأساليب الإحصائية في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها عبر جمع المعلومات.

## 8: مجالات الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

واعتمادا على ما أورده الباحثون وبلاستفادة من النماذج التي تم تطويرها لتواكب التطورات الحديثة التي طرأت في مجال النظريات الإدارية والتي يمكن تنفيذها في المؤسسات التعليمية يمكن تحديد مجالات الجودة الإدارية في التعليم العالي في سبعة عناصر والتي سوف تمثل لاحقا مجالات أداة الدراسة والتي يمكن تناولها بشكل مركز كما يلي:

### المجال الأول: القيادة

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قيادة قوية على المستويات، وإن إذكاء روح الفرد للأداء الأفضل يتطلب من القادة القادرين على معرفة ما يجب عمله ولماذا؟، كما أن سياسة الجودة الشاملة تتطلب قيادة قادرة على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألفة وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدما ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية (الخطيب وآخرون، 2006: 189).

كما تبدأ القيادة الفعالة في الرؤيا القيادية بتحديد لها للسوق وللفرص الموجودة وتمتد من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصولا إلى تحقيق نجاح المنظمة وتقدمها (جودة، 2004: 96).

وتعرف القيادة بأنها: "قدرة الإدارة على وضع رؤية لسياسة المؤسسة تتمثل في قدرتها على تحسين الجودة اعتمادا على قناعتها بضرورة تبني فلسفة الجودة" (أحمد، 2007: 166).

ويقدم كل من هوي وميسكل عدة مفاهيم للقيادة الإدارية وهي (الخطيب ومعاينة، 2006: 93):

- القيادة هي العملية التي يقوم بها شخص يعطي مهمة توجيه الأفراد وتنسيق نشاطاتهم.
- القيادة هي عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات.
- القيادة هي عملية التأثير على نشاطات مجموعة منظمة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف.
- وهناك عدة خصائص ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة من أهمها (جودة، 2004: 96-97):
- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي.
- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل.
- التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط.
- تشجيع التعاون بدلا من التنافس.
- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل.

ويرى أحمد أن هناك مهام للقيادة تتمثل في (أحمد، 2007: 170 - 171):

- توزيع المهام والمسئوليات على المرؤوسين.
- تطوير أداء المرؤوسين باستمرار.
- إشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ضرورة الاتصال المستمر بالعملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.

مما سبق ترى الباحثة أن مدى توفر وتطبيق الجودة الإدارية في المؤسسة يعتمد بشكل كبير على القيادة الإدارية، من خلال فهمها العميق لنظام الجودة الإدارية، ومدى حرصها على توضيح الخطط للموظفين وتحسين العمليات والإجراءات الإدارية بصورة مستمرة، وتشجيع العمل الجماعي وتفويض الصلاحيات من أجل ضمان الكفاءة الخدمائية فيها.

### المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجودة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً من نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يساعد المنظمة على تخطيط الإجراءات التنفيذية التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق كسر الحاجز المعرفي والتكنولوجي، بالإضافة إلى تخطيط بناء الجدارات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية في عالم الأعمال (العلي، 2008: 97).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (حسين، 2002: 169).

وقد وضح بالدريج أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة وتوسعى جمعياً إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط الذي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية (مجيد والزيادات، 2008: 50):

- وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على إرضاء العميل.
- وضع ثقافة تنظيمية جديدة بدلا من المعمول بها حالياً.
- إدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي، تهدف إلى تحقيق الرضا لدى العميل.

### وقد حدد (العلي، 2008: 98) فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- توليد وتأسيس العملية التي تؤدي إلى كسر الحاجز المعرفي عام بعد عام.
- توليد الشعور العالي بالمسؤولية مما يحقق الالتزام التام بمسارات كل من الاتجاه والتنفيذ المحددين.
- زيادة التعاون المتبادل ما بين الإدارات الوظيفية المختلفة بالمنظمة.
- توليد نظام التخطيط والتنفيذ ويصبح مسؤولاً عنه بالإضافة إلى تحقيق المرونة والالتزام.
- إعطاء القيادة الإدارية الآلية التي تساعد على فهم المساحات الوظيفية الرئيسية التي تظهر فيها المشكلات بالمنظمة.
- يؤدي إلى التركيز على الجودة باعتبارها المسألة الأساسية لجميع العاملين في المنظمة من دون استثناء.

### العناصر الأساسية في التخطيط الاستراتيجي (العلي، 2008: 97):

- عملية التخطيط والتنفيذ التي تؤدي إلى تطبيقات التحسينات المستمرة على مدار السنة.
- التركيز على الأنظمة الأساسية بالمنظمة التي تحتاج إلى التحسين لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- المشاركة والتنسيق من قبل كافة المستويات الإدارية والأقسام الوظيفية بالشكل الجاد والنافع والمفيد في عملية التخطيط والتطوير.
- التخطيط المستند على الحقائق والمعطيات.
- وضع الأهداف وخطط الإجراءات المتعاقبة والمعتمدة على القدرات الحقيقية للمنظمة.

ويعد التخطيط الاستراتيجي الفعال أمراً حتمياً لإنتاج مخرج جودة كما أنها تمكن الإدارة من تحديد عملائها وأولوياتهم وبالتالي تحديد أنواع المخرجات، وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات هامة: ( تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رؤية تنظيمية، صياغة أهداف الجودة، التعرف على أنشطة التحسين) (زاهر، 2005: 122).

في ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة تحاول اختيار أفضل طريق تسير فيه المؤسسة للوصول إلى هدفها، من خلال وجود رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة، يشارك الموظفين في التخطيط لها من خلال خبراتهم لتحسين النظام الإداري، وتحقيق التطوير المستمر للمؤسسة منطلقين من تقنيات وأنظمة معلوماتية تتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة.

## المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

تشير ثقافة الجودة في تحليلها النهائي إلى "مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والاستراتيجيات التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم"، وبديهي أن مثل هذه القيم إذا تم تشربها من قبل العاملين فإنها تصبح ثقافة تنظيمية ملزمة لكل أعضاء الجماعة ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة في عمليات التكليف الخارجي والتكامل الداخلي، وعليه يصبح من المهم خلق ثقافة الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية على نحو يدعم تحويل معتقدات ورسالة المؤسسات إلى قواعد سلوك ونظم ومعايير أداء وأنماط إدارة تقود نظم التعليم نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر (زاهر، 2005: 236).

كما تعتبر ثقافة الجودة بأنها: "الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار هذه الأفكار بمثابة قواعد تحكم قيمهم وسلوكياتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم"، وهكذا تتضمن ثقافة الجودة مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل مؤسسة ما، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم، في إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم (الأغبري، 2005: 164).

وعرفها (الحجار، 2005: 277) بأنها: "الثقافة السائدة بين الإدارة والعاملين، والتي تتعكس في تفاعلات الإدارة مع العاملين، وتفاعلات العاملين مع الطلبة، والتي تتضمن دعم الابتكار والانتماء والالتزام بتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين، للوصول إلى أعلى مردود من الأداء الجامعي".

ويرى عليماث لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية (عليماث، 2004: 35):

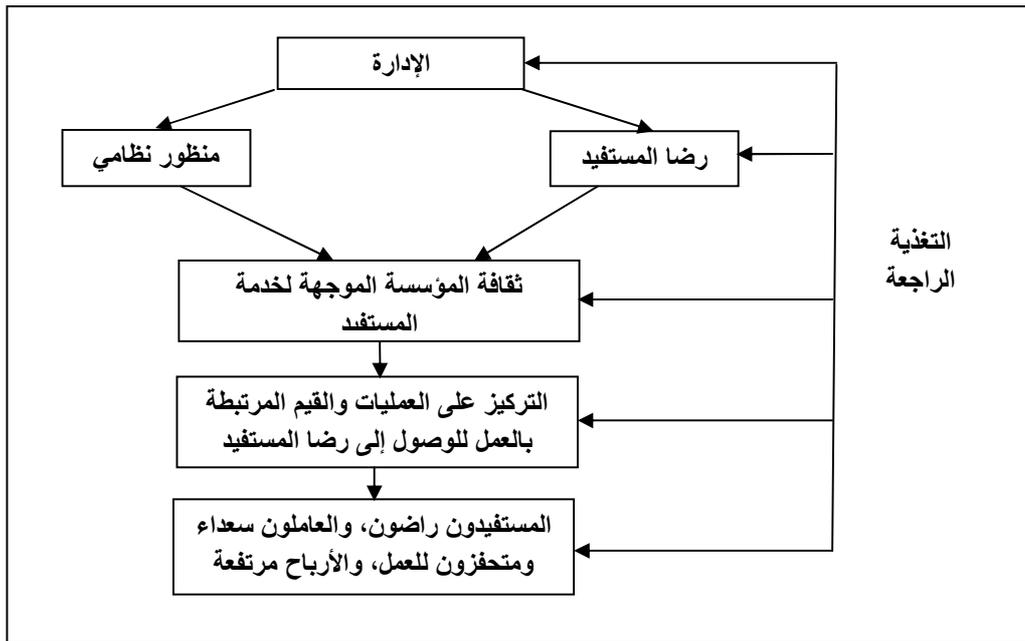
- معرفة التغييرات المطلوب إحداثها: إذ لا بد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة ومعرفة ماهية التغييرات المطلوبة وتحديدها وإعداد قائمة بها.
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، بحيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير المشاركين والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوب، لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.

- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير والتعرف آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير، والتعامل معها جدياً وبانفتاح.
- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير.

والشكل رقم (6) يوضح هذا المفهوم، حيث أن ثقافة الجودة يجب أن تبدأ بالمدراء الذين يفهمون ويؤمنون بمضامين النظم وضرورتها لخدمة المستفيدين، وربط هذه الثقافة بسلوك العاملين، وخاصة القياديين منهم، أي أن ثقافة الجودة هي العامل المساعد على خلق بيئة عمل ايجابية، للوصول إلى مستفيدين وعاملين راضيين عن أداء المؤسسة، وينعكس هذا بدوره على أرباح المؤسسة وعوائدها (الحجار، 2005: 284).

### شكل رقم (19)

#### موقع ثقافة الجودة ونتائجها في المؤسسة



نقلا عن (الحجار، 2005: 284)

#### المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية

إن العنصر البشري ثروة، وأعلى ما تملكه الجامعات فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى المستفيدين من الطلبة وأولياء

الأمر والمجتمع المحلي، وللوصول إلى تفوق الجامعة الناجحة وتميزها، لابد من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتميئها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز، وتمكينها من المنافسة في هذا العالم المتغير (بدح، 2006: 60) وذلك من خلال القيام بالوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وهي: (تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، ونظام الحوافز والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقييم).

### 1- تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتقويم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم" (رابعه، 2003: 20).

وتشتمل إدارة وتنمية الموارد البشرية على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي كالتالي (مجيد والزيادات، 2007: 72):

- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية.
- تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص، تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد.
- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.
- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين يعيدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه.

### 2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

يمكن إجمال أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية (الصيرفي، 2003: 13):

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وفي العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات.

- يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.
- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.
- تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة.

### 3- وظائف إدارة الموارد البشرية

#### 3-1. تخطيط الموارد البشرية

ويقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا التقدير طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية (أبوشيخة، 2000: 25).

#### أهداف تخطيط الموارد البشرية:

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية (عبد الباقي، 2002: 130):

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
  - تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
  - الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
  - الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
  - تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
  - الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- مما سبق يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فمن خلال التخطيط يمكن تحديد احتياجات الجامعة من الموظفين واستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة، وتوفير وصف وظيفي واضح لهم يحدد الواجبات والمسؤوليات بوضوح.

### 3-2. التدريب

التدريب هو عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف (نصرالله، 2002: 210)، كما يعرف التدريب بأنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها (رابعة، 2003: 53).

ومن أهم متطلبات تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بنجاح، هو تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة، لذا فمن الضروري التركيز على التدريب المتخصص المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة وأنشطتها، لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها، وينبغي أن يشمل التدريب كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة دون استثناء (عماد الدين، 2004: 151).

وقد أشار الخطيب أن التدريب واجب وظيفي ومتجدد، لكل العاملين في مؤسسة الجامعة أو غيرها من مؤسسات التعليم العالي، حيث أن التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر، يهدف إلى إثراء المعرفة وتنميتها، وكذلك إلى إثراء مهارة الفرد وسلوكه، لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية، وفي ضوء ذلك فالتدريب يعني بعناصر ثلاثة أساسية (الخطيب، 1989: 42):

1. تنمية المعرفة والتي تتناول الجوانب الكلية للعمل.
2. زيادة مهارة الفرد وقدرته على أداء العمل.
3. تنمية قيم واتجاهات ايجابية نحو العمل.

#### مزايا التدريب:

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن هذه المزايا (عبد الباقي، 2002: 210):

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم لزيادة قدرتهم على تطوير العمل.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

في ضوء ما سبق يعتبر التدريب من أهم متطلبات نجاح تنفيذ برنامج الجودة الإدارية في المؤسسة، فتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتنفيذ دورات بشكل دوري من قبل الإدارة يخدم تطوير وكفاءة العاملين وتمييزهم، مما ينعكس على جودة إدارة المؤسسة.

### 3-3. نظام الحوافز والمكافآت

نظام التعويضات والحوافز عبارة عن: "جميع المكافآت التي يتقاضاها الموظف مقابل إنجازهم للأعمال والخدمات داخل المؤسسة، وتنقسم إلى تعويضات مالية مباشرة وتشمل الراتب الشهري والعمل الإضافي، والتعويضات المالية غير المباشرة وتشمل التأمين الصحي والإدارات مدفوعة الراتب، وراتب التقاعد، وإصابات العمل، وتعويضات غير مالية وتشمل التسهيلات المقدمة في بيئة العمل" (أبوماضي، 2007: 10).

كما يعرف الحافز بأنه: "مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، من خلال توفير مجموعة من الظروف في جو العمل تؤدي إلى إشباع رغبات الأفراد عن طريق العمل" (ربابعة، 2003: 78).

شروط الحوافز المادية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2004: 134-135):

- مكافآت عادلة: يشعر العاملون بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية وليس شخصية.
- توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع قريباً من الوقت الذي تم فيه العمل وذلك حتى يربط العامل بين الأداء وبين الحوافز.
- ضرورة منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين، وذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز.
- منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
- استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية، وبالذات للعاملين الذين لديهم جهود مميزة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.

وترى الباحثة أن الحوافز المادية والمعنوية ضرورة تعزز روح الولاء والانتماء للعاملين داخل المؤسسة، وتزيد من تنمية روح التعاون وروح الفريق مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء.

### 3-4. المشاركة في اتخاذ القرارات

إن العمليات الإدارية أو القيادية، بما تتضمنه من قدرات وكفايات في صناعة القرارات هي التي تشكل العامل الحاسم في زيادة الكفاءة والفاعلية لمؤسسات التعليم الجامعي وتطويرها وتحديثها، بالإضافة إلى أنها المسؤولة عن الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية وتعزيز الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية لتلك المؤسسات (الخطيب ومعاينة، 2006: 127).

كما أن غالبية الجامعات العربية تنفقر إلى الفعالية وتعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين، ولا توجد أي سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء (الخطيب وآخرون، 2006: 151).

ويعتبر نجاح القائد في وظيفته هو نجاحه في إشراك العاملين في تحديد الهدف الذي من أجله يتخذ القرار، ويجب أن لا يفرض الهدف على الجماعة دون مشاركة أعضائها في اتخاذ القرار، وإنما ينبغي أن يوضح الهدف مع الجماعة، وتؤدي المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الهدف إلى شعور الأفراد بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يعنيهم كما يعني المشرف عليهم (العنزوي، 2005: 212).

كما أن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وغالبا ما يتعرض متخذ القرار لمشكلة يتطلب منه تحديد حل إزائها وقد تتضمن المشكلة أهدافا متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة للاختيار، فالتوصيل إلى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل ومقارنة تلك النتائج المتوقعة لانتقاء العائد منها (المقابلة، 2004: 45).

وتتيح إدارة الجودة الشاملة للمنظمة أن يتبنى مفهوم مؤسس لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرص التحسين ويشارك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم بالإضافة إلى المستهلكين، وهذا يتطلب الاعتماد على جهاز كفاء لنظم المعلومات في المنظمة (أحمد وحافظ، 2003: 164).

## أنواع القرارات:

تنقسم القرارات إلى ثلاثة أنواع تتفق مع التقسيم الإداري الهرمي وهي كالتالي (رسمي، 2004: 89):

- **قرارات إستراتيجية:** تعمل في نطاق الخطط طويلة المدى، السياسات والأهداف وتكون أكثر ارتباطاً بنوعية العلاقات الخارجية مع البيئة، وتمثل تلك القرارات المستويات الإدارية العليا.

- **قرارات إدارية:** تضطلع بها المستويات الوسطى، وحيث يتم مراقبة وفحص تنفيذ الخطط على المستوى الإجرائي ومدى مقابقتها للأهداف، وتنقسم هذه القرارات إلى:

- قرارات ترتبط بالجوانب التنظيمية من بناء وتحديد السلطة، والمسئوليات والأدوار، تدفق العمل، وقنواته.

- تدبير الموارد والتنمية: وترتبط بالتمويل، الموارد، الجوانب الفيزيائية وتدريب الأفراد.

- **قرارات ترتبط بالجوانب الإجرائية:** تنصب في الارتفاع بكفاية إجراءات سير العمل من تحديد لجدول العمل، تحديد وتوزيع مستويات العمل.

وترى الباحثة أن نجاح القائد هو نجاحه في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ومعالجتهم لمشكلات قائمة بحاجة لقرارات سريعة، مما تزيد من كفاءة وفاعلية النظام الإداري.

### 3-5. التقييم

يعتبر تقييم الأداء نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام للفرد، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف (أبوماضي، 2007: 10).

كما يعرف تقييم أداء العاملين بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به (ربابعة، 2003: 86).

وتعتبر عملية تقييم الأداء واحدة من أهم وظائف إدارة القوى البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، وتحثل هذه العملية جزءاً من اهتمام القيادات الإدارية ومسئولي إدارات القوى

البشرية لأنها تعتبر من السياسات الإدارية الهامة التي تدفع هذه الإدارات للعمل بحيوية ونشاط لمراقبة نشاط مرؤوسيههم بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (الخطيب ومعاينة، 2006: 99).

كما تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه لها، ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة وفاعلية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وأصبح الحكم على كفاءة العاملين ينصب على نتائج الأداء بدل التركيز على صفات الفرد، وقد حدد ربابعة عدة أهداف لتقييم الأداء (ربابعة، 2003: 85-86):

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

#### نظام تقييم الأداء الإداري:

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان عند تصميم نظام لتقييم أداء العاملين والتي تمثل في حد ذاتها محددات لهذا النظام ويتمثل في الآتي (منصور، 1995: 184-185):

1. **تحديد الاطار التنظيمي الذي سيطبق ضمنه التقييم:** من خلال تحديد معايير دقيقة ومحددة لتحقيق العدالة التنظيمية في إدارة شؤون الموظفين، تربط بين تقييم الأداء وبين الجوانب الأخرى في شؤون الموظفين كالرواتب، والمكافآت والترقية، وتنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين

2. **تحديد الاعتبارات الاجتماعية ذات الصلة بمجال التقييم بدقة ووضوح:** حيث تغطي الاعتبارات الاجتماعية على الاعتبارات التنظيمية في التعامل مع العاملين، لأن مفهوم الاعتبارات الاجتماعية لدى منظمة ما قد يختلف عنه من المنطلق التنظيمي عن باقي المنظمات الأخرى عند تقييم أداء العاملين بكل منظمة.

3. **الصدق:** أن كثير من المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين تفتقر إلى الصدق، أي أن نتيجة تقييم أداء أحد العاملين لا تعكس مستوى أدائه الحقيقي في العمل، وذلك لاعتبارات كثيرة من أهمها:

- أن بعض عناصر التقييم كمعدل الذكاء والنضج العاطفي وما شابه ذلك ليس لها علاقة بالأداء في معظم الأحيان (على سبيل المثال الأعمال الروتينية ذات الصبغة التكرارية).
- أن المديرين يتفاوتون فيما بينهم في الشدة أو التساهل في تقييم أداء رؤوسهم (على سبيل المثال قد يحصل أحد العاملين على تقدير معين من رئيسه ولكنه لا يحصل عليه لو كان يعمل تحت إشراف رئيس آخر)، ولذا يجب تحري الصدق والمصادقية عند تحديد معايير التقييم بحيث تكون ذات مفهوم واضح ومحدد لدى كافة المديرين في الوحدات التنظيمية المتجانسة.

4. **أن يكون نظام تقييم الأداء بعيدا عن التحيز:** كلما كان نظام تقييم الأداء بعيدا عن التحيز مرتبطا أكثر بالأداء الفعلي للموظف كلما زاد ولاء هذا الموظف وانتماؤه لأهداف المنظمة، وزاد قبوله لقرارات الإدارة الخاصة بالمكافآت والحوافز والترقيات والتدريب وما شابهها.

5. **التناسق بين ظروف العمل والإمكانات المتاحة للمدير وتقييم مستوى انجازه للمهام الموكلة إليه.**

6. **العلاية لنتائج التقييم وإتاحة الفرصة لمناقشتها:** يجب أن يتضمن نظام تقييم الأداء إتاحة الفرصة للموظف للتظلم، وذلك بإتاحة الفرصة له للاطلاع على نتائج التقييم ومناقشتها مع رئيسه، وذلك بهدف زيادة الترابط والتفاعل بين كل من الرئيس والمرؤوسين من خلال اقتناع المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم.

مما سبق ترى الباحثة أن عملية التقييم تهدف إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بكل موضوعية وصدق، وتحديد المشكلات القائمة والعمل على معالجتها، وأنه لا بد من اطلاع العاملين على نتائج التقييم ومناقشتها مع رئيسهم المباشر في العمل.

### المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية

ويقصد بنظم المعلومات: "الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف، وتفسير ما يحدث من مظاهر وإحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق لما يمكن أن يقع في المستقبل"، ولذلك تعتبر من أهم الإدارات التي تلقى اهتماماً خاصاً نظراً للمهام المنوطة بها والتي تعتبر المحرك الأساسي لجميع أعمال الجامعة، لا سيما بعد التوسع الكبير في استخدام التقنية في إدارة وتنظيم المعلومات، وذلك لمواكبة التطورات الحديثة التي تجري في تكنولوجيا المعلومات والمعلوماتية وفي التخصصات العلمية الحديثة التي انبثقت عن هذه التطورات، والنقلة العلمية المتسارعة في عالم التكنولوجيا التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات (الخطيب ومعاينة، 2006: 96).

ويمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نظم المعلومات من أجل إدخال ثقافة التحسين المستمر للخدمة في المؤسسة، وإن هذه التحسينات سوف تتوازن مع زيادة الإنتاجية المرتبطة بمعايير الجودة المطلوب التوصل إليها، من خلال ما يلي ( Mehrotra, 2005: 209):

- الاعتراف بالحاجة لتحسين الخدمات أو المنتجات المعلوماتية.
  - تلبية المتطلبات بالتركيز على المستفيدين من المستخدمين أو العملاء الحاليين والمتوقعين.
  - تحرير العمل من الأخطاء والمشكلات.
  - الإدارة عن طريق الوقاية من القصور.
  - قياس أداء العمليات والوظائف بمرفق المعلومات.
  - تطبيق عمليات حل المشكلات والأفعال التصحيحية.
  - الحصول على مساندة والتزام إدارة مرفق المعلومات، بمنهج إدارة الجودة الشاملة.
- ويساعد نظام المعلومات على تهيئة الجامعة لعالم متغير تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات الدور الأساس في تنظيم شؤون الأفراد والمؤسسات وفي التطبيقات العلمية والبحث العلمي الجاد، حيث تعتمد جميع وظائف الإدارة على المعلومات، وعلى الاستخدام الفعال لها، فمثلاً تتطلب وظيفة التخطيط معلومات عن البيئة وعن قدرات المنظمة، وتعتمد القيادة على

المعلومات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما يرتبط الهيكل التنظيمي بشكل وثيق بالمعلومات، ولذا قد نجد أن أهم المشاكل في تصميم التنظيم هو عدم التدفق السليم للمعلومات، كما لا يمكن للإدارة أن تحقق الرقابة الفعالة بدون معلومات دقيقة وفي توقيت سليم عن أداء المنظمة (الخطيب ومعاينة، 2006: 97).

### أهداف نظم المعلومات الإدارية:

تختلف أهداف نظم المعلومات من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة المنظمة وحجمها ونشاطاتها وقدراتها المادية والبشرية، وكذلك باختلاف أهدافها وطبيعة البيئة المحيطة بها، ورغم هذا الاختلاف فإن هناك عدداً من الأهداف الأساسية لنظم المعلومات أياً كانت طبيعة المنظمة، ومن هذه الأهداف (العنزي، 2005: 196):

- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط وتوجيه ورقابة الأنشطة المختلفة في المنظمة بكافة مستوياتها، بما يساهم في تخفيض الفاقد الإداري من جهد ووقت المديرين في الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها.
- تأكيد معنى المسؤولية لدى المسؤولين من خلال توفير المعلومات اللازمة لكل مدير، وتمكين الإدارة من الرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعة من أجل تحقيق معدلات الأداء المرجوة.
- وضع الأهداف وتصميم الخطط ونظم الرقابة في مختلف المستويات الإدارية، مع العمل على تحقيق المرونة في خطط ومعايير الأداء.
- توحيد مصادر المعلومات داخل المنظمة بما يساعد في القضاء على الازدواجية والتكرار في البيانات المستخدمة في إنتاج المعلومات.
- المساهمة في تحسين وتطوير المنظمة سواء من حيث إجراءات العمل المتبعة أو الهيكل التنظيمي أو القدرة على التغلب على المشكلات والأزمات التي يمكن أن تواجهها.

كما أن كفاءة وفعالية نظام الإدارة في المنظمة تعتمد بشكل مباشر على دقة المعلومات وصحتها وموثوقيتها وسرعة انسيابها، ومن هنا تبرز أهمية نظم المعلومات الإدارية، ودورها في توفير احتياجات نظام الإدارة ونظام العمليات إلى المعلومات اللازمة لتأمين التفاعل اللازم بينهما والضروري لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتكمن أهمية أنظمة المعلومات الإدارية في أداء الأعمال بالسرعة والدقة في التعرف إلى المشكلات التي تواجه الإدارة، وتساعد في وضع بدائل وحلول لتلك المشكلات، واختيار البديل المناسب في فترة

زمنية قصيرة، وهذا يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابيا على كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات وعلى المنظمة ككل (الحراشة ومقابلة، 2006: 179).

ويعتبر محور الثقافة الإلكترونية من الأمور الهامة التي ينبغي الاهتمام بها على اعتبار أن التكنولوجيا أصبحت من العناصر الأساسية في العملية التربوية ودليل على تطور ذات الفرد ويتم ذلك عبر خطة مرسومة ذات بعدين (الخطيب ومعايعة، 2006: 86):  
البعد الأول: محور أمية العاملين والإداريين والفنيين في مجال الحاسب الآلي.  
والبعد الثاني: يتمثل في توظيف الثقافة لخدمة العمل الإداري والفني من خلال الحرص على تصميم برامج حاسوبية متطورة تساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم واختصار الوقت والجهد والمال.

#### مكونات نظم المعلومات الإدارية:

- يقوم نظام المعلومات الإدارية على عدد من المكونات هي (العنزي، 2005: 195):
- المدخلات: وتشمل البيانات بأنواعها المختلفة والقوة المشغلة للنظام، وأساليب جمع وتصنيف وفهرسة وترتيب وتخزين البيانات وأساليب الترميز وقنوات الاتصال.
  - الأنشطة أو قاعدة البيانات: وتتمثل في تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتصحيحها وتجديدها وحفظها ونقلها ونشرها.
  - المخرجات: وتتمثل في الناتج النهائي في انتظام المعلومات أما في صورة تقارير وإحصاءات أو نماذج وتقديرات.
  - التغذية المرتدة أو العكسية والتي على أساسها يمكن الحكم على درجة نجاح أو فشل نظام المعلومات.
  - البيئة الخاصة بنظام المعلومات سواء الداخلية والتي تشمل العناصر المختلفة للمنظمة التي يعمل فيها النظام، أو الخارجية المحيطة بالمنظمة وتشمل المحددات السياسية والاقتصادية والأوضاع الاجتماعية والثقافية، والظروف الطبيعية والفنية، والتكنولوجية القائمة في المجتمع.

مما سبق يتضح أن توفير نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة له أهمية كبيرة في تسيير العمل الإداري وتوفير الوقت والجهد، والسرعة والدقة في الوصول للمعلومات أو استرجاعها، كما يساعد على عدم تضارب المهام أو الازدواجية فيها، كما يعتبر نظام

الحوسبة مرجعية واحدة لكافة الموظفين في المؤسسة، مما يعمل على منع حدوث الأخطاء وبذلك يزيد من كفاءة وجودة العمل الإدارية.

## المجال السادس: الرقابة وتوكيد الجودة

### أولاً: الرقابة

تعد وظيفة الرقابة في مفهومها الحديث من المهمات الأساسية التي لا يمكن لإدارة المؤسسة الاستغناء عنها مهما كان حجم هذه المنظمة، وتعود هذه الأهمية لكون الرقابة أداة ووسيلة مهمة لتركيز الجهود الإدارية بما يحقق الأهداف والسياسات والبرامج المرسومة في الخطة المقررة وذلك من خلال إنجاز ما يلي (المقابلة، 2004: 42-43):

- توجيه عمليات تنفيذ الخطط الموضوعة ومتابعة التنفيذ.
- الكشف عن أية انحرافات قد تحدث أو يتوقع حدوثها بأسرع وقت ممكن.
- أداة محاسبية في تحديد الأرباح والخسائر.
- أداة إحصائية تؤكد على استخدام البيانات بدقة لجميع الجهات وهذا يفيد في عملية اتخاذ القرار.
- أداة لتحليل النجاح والفشل في إنجاز العملية الإدارية.
- الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطط الموضوعة وذلك بمتابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية مع المتوقعة.

وتعرف الرقابة بأنها: "مجهود منظم يهدف إلى وضع معايير للأداء تتفق وأهداف التخطيط، ووضع نظام للمعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء بالمعايير لتحديد مدى الانحراف وقياس دلالاته، واتخاذ الإجراء المناسب للتأكد من الاستخدام الفعال لجميع العناصر والموارد لتحقيق أهداف مشتركة" (Robert, 1972: 2).

### أهداف الرقابة وأغراضها:

- إن الهدف الرئيس للرقابة هو التأكد من أن جميع الموارد المالية والبشرية تستثمر بشكل سليم وتخدم أهداف المؤسسة من خلال (عريفج، 2001: 58-59):
- تفادي الأخطاء قبل وقوعها ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم أو التنسيق والتي تظهر من خلال التنفيذ.

- اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل وتقصي الأسباب ووضع التصورات المناسبة للعلاج.
- الوقوف على مدى فعالية الترتيبات التنسيقية بين الوحدات الخاصة في المؤسسة.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- التأكد من أن القوانين والأنظمة والتعليمات تخدم الغرض المقصود وأن العمل يجري بمقتضاها.

### تصنيف الرقابة:

قام Ernest Dale بوضع تصنيف لاستخدامات الرقابة يمكن إدراجه على النحو التالي (Dale, 1995: 319- 320):

- رقابة مستخدمة لقياس الأداء بهدف زيادة الكيفية وتخفيض الكفاية وتخفيض.
- رقابة تستخدم لحماية أصول التنظيم من السرقة والإهدار وسوء الاستخدام ويهتم بتوزيع المسؤوليات، ووضع نظام فعال للاعتماد، والفصل بين الأنشطة الإجرائية والمحاسبية.
- نظام رقابي يضع حدود لممارسة تفويض السلطة ويمنح حرية العمل في نطاقها.
- رقابة تستخدم لقياس الأداء الوظيفي ومنها التقارير، التكلفة الداخلية وأحيانا الميزانيات.
- نظام رقابي للتخطيط والبرمجة الإجرائية ويتضمن تنبؤات بالإنتاج والعمل والميزانيات ومقاييس أداء العمل.
- نظام رقابي يتيح للأطر العليا الحفاظ على التوازن بين مختلف الخطط والبرامج.
- نظام رقابي يوضع لحفز الأفراد للإسهام بأقصى جهد لهم من خلال وضع أساليب تحدد الأداء والإنجاز، سلم للترقي، ومشاركة الأفراد في عملية الرقابة والعمل بأسلوب المقترحات.
- نظام رقابي لقياس النوعية: يهدف إلى مقابلة مواصفات العملاء والأفراد ويتم تحديد أساليب القياس للحفاظ على الخدمات التي يقدمها التنظيم.

### قواعد العملية الرقابية:

- هناك قواعد عدة تحكم العمل الرقابي يمكن توضيحها فيما يلي (عريفج، 2001: 60):
- أن تكون الرقابة من نوع المتابعة لتفادي الوقوع في الأخطاء.
- أن تكون الرقابة شاملة للأشخاص وجميع جوانب نشاطهم، وتغطي التجهيزات والأدوات.
- أن تكون مستمرة تبدأ مع انتقاء العاملين وتوزيع المسؤوليات عليهم وتشرف على التنفيذ وتشارك في التقييم وتطلع على نتائجه.

- أن تستمد الرقابة صورتها من طبيعة عمل المؤسسة.
- أن يراعى التدرج في المستويات الإدارية عندما تفوض صلاحيات الرقابة إلى المسؤولين عنها.

### ثانياً: توكيد الجودة

ينبثق مفهوم توكيد الجودة من مفهوم مراقبة الجودة، وتختلف تطبيقات هذا المفهوم من دول إلى أخرى من حيث مكانتها، ومركز عملياتها من حيث اقتصارها على جودة التدريس أم تمتد لتشمل جودة البحث العلمي والإدارة، وفعالية التنظيم غير أن هناك صفات عامة لهذا المفهوم هي (عبد النبي، 2001: 139-140):

- وجود مهمة ورسالة ورؤية للجامعة أو الكلية تهدف إلى ضمان الجودة.
- وجود إدارة معلومات تسهم في أداء العمل بشكل فعال.
- متطلبات وإجراءات تبين كيفية إنجاز العمل لتحقيق مهمة ورؤية ورسالة الجامعة أو الكلية.
- نظام إداري يتكون من مدخلات مثل المصادر البشرية والفيزيقية وعمليات تشمل تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة، ومخرجات مثل عدد الخريجين والمستويات القياسية التي تحققت، والمعلومات والمهارات.
- قياس الأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد.
- إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة إداري لمراقبة وتطوير العمل ويمكن القول أن توكيد الجودة تعني منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد من أول مرة، وهي مسئولية القوى العاملة في فرق الجودة أو دوائر الجودة، ونظام يهدف إلى الوصول بالمنتج إلى المستويات القياسية.

كما يعتبر مفهوم توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وإن اعتماد ذلك يقوم أساساً اعتباراً من عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية (حمود، 2005: 100).

ويقصد بتوكيد الجودة: "منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد من أول مرة"، وهذا المفهوم منبثق من مفهوم مراقبة الجودة، ويختلف تطبيقه من جامعة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتاحة والعمليات التي ينبغي التركيز عليها (عشبية، 2000: 548).

كما يقصد بتوكيد الجودة: "تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة"، ليس فقط على نطاق ومراحل عملية لتقديم خدمة تربوية معينة، بل

على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة التربوية ككل، وتركز أنشطة توكيد الجودة على منع الانحرافات، بينما تركز مراقبة الجودة على كشفها أو اكتشافها بعد حدوثها، وتهدف أنشطة توكيد الجودة إلى (مصطفى وآخرون، 2002: 3-6):

- وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل.
  - تصميم موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.
  - تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة كأهداف متكاملة.
  - تقييم نظام مراقبة الجودة من حيث فاعليته وتكلفته.
  - تقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالخدمة التربوية أو الاعتماد عليها، والمسئوليات أو النتائج السلبية المترتبة على ذلك.
- ويشمل نظام توكيد الجودة ما يلي (مصطفى وآخرون، 2002: 3-6):
- تصميم وتطوير معايير موضوعية لقياس الأداء.
  - قياس الأداء إزاء المعايير الموضوعية.
  - أن يكون القياس قبل الأداء وخلالها وبعده.
  - يتعين أن يشمل هذا القياس المجالات التالية: (تصميم الخدمة التربوية، تصميم عملية إنتاج البرنامج التربوي، والمدخلات، والتنفيذ، والإجراءات التصحيحية).
- كما يطبق نظام توكيد الجودة في التعليم والتدريب من خلال أربع خطوات وهي كالاتي (عزب، 2008: 83):

1. **المهمة:** ويقصد بها وضوح الهدف وثباته فهي باختصار ماذا تريد المؤسسات التعليمية تحقيقه وما هدفها الرئيسي؟
  2. **الطرق والوسائل:** عندما يتم الاتفاق على المهمة في المؤسسة التعليمية أو التدريبية فسوف يفرض نظام توكيد الجودة على المؤسسة توثيق الطرق والوسائل التي يتم بها إنجاز المهام.
  3. **نقاط التلاقي:** وفي نقاط التلاقي يتلاقى الإداريون مع المعلم داخل العملية التعليمية ويتوقع المتلقي أن يقوم بتنفيذ مرحلة معينة من العملية، فالمعلم عندما يقوم بمهامه لابد وأن تكون مرتبطة بشدة بالمهم التي تسبقها والتي تليها من جانب الإداريين.
  4. **المعايير:** تفترض أنظمة الجودة الشاملة أن هناك معايير متفقا عليها وأشكالا توضح كيف تتكامل المهام بين الأفراد، فالعلاقة بين الإداري والمعلم يجب أن تكون واضحة.
- مما سبق ترى الباحثة أن توكيد الجودة والرقابة مفهومان يكملان بعضهما البعض، حيث تؤدي الرقابة إلى مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة بالمعايير المحددة مسبقا، والتأكد من صحة القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها وأن العمل يجري

بمقتضاها، وهذا يؤدي إلى مطابقة الأهداف مع التصميم أثناء الأداء مما يؤكد على وجود جودة في تنفيذ العمليات والإجراءات وأنها تطابق متطلبات الجودة.

### المجال السابع: رضا المستفيد

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد؟ وما هي احتياجاته؟ حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبي هذه الاحتياجات، وللقيام بذلك هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها وهي (مجيد وزيادات، 2007: 179):

- التعرف على المستفيدين.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة المخرجات.
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شرط المعايير المذكورة.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

ويجب على إدارة الجامعة العمل على تحقيق رضا العميل المباشر وهو الطالب، والعملاء غير المباشرين وهم: منظمات الأعمال، وأصحاب الأعمال، والدولة ومقدمو المنح، إذ إن مستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في الجامعة (بدح، 2007: 61). ويرى جودة أن هناك العديد من أساليب الاستماع لصوت المستفيد منها (جودة، 2004: 73):

1. المقابلات الشخصية: المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي، ويكون هذا التفاعل إما وجها لوجه، أو من خلال وسائل أخرى كالهاتف وغيره، ويوجه مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة.
2. الاستبانات: هي وسيلة لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموع الأسئلة أو العبارات والطلب من المستفيدين الإجابة عليها، وهنا تتيح الاستبانة الفرصة أمام المستفيد ليبيد رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارات الاستبانة، وتعتبر الاستبانة من أكثر الطرق استخداما في هذا المجال.
3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة: قد تقوم المنظمة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام المستفيد للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلبا لمساهمته في حل مشاكل الجودة.

4. نظام الاقتراحات: لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات المستفيدين، من خلال وضع صناديق للاقتراحات والشكاوي في مكان بارز في المؤسسة، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق مرة كل فترة دورية محددة، ومن الجدير بالذكر أنه ينبغي على الإدارة الاهتمام بهذه الاقتراحات وتحويلها إلى الجهات المختصة داخل المنظمة لدراستها وإقرار إمكانية تطبيقها.

مما سبق ترى الباحثة أن مستوى رضا المستفيد هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق داخل المؤسسة من خلال الخدمات المقدمة، وحرص المؤسسة على الاستماع لمشكلات المستفيدين والعمل على معالجتها، ومدى حرصها على تقديم خدمات إدارية تتميز بالجودة العالية، ومشاركة المستفيدين في حل المشكلات بشكل جماعي من خلال الاهتمام برغباتهم وتوقعاتهم.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

1. منهج الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة
3. أداة الدراسة
4. صدق وثبات الاستبانة

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة، إضافة إلى أدوات الدراسة وخطواتها وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننه عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (ملحم، 2000: 324).

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع من يحمل تصنيفا وظيفيا (أكاديمي إداري، إداري) في الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، وقد بلغ عددهم وفق إحصائيات الشؤون الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأربع (280) موظف للعام الدراسي (2007/2008).

وتم تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (280) فردا، استجاب منهم (227) مفحوصا، أي ما نسبته (81.1%) وهي تعتبر نسبة عالية تدل على تعاون المستجيبين، واهتمامهم بموضوع الدراسة.

والجدول التالي رقم (3) يبين خصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجامعة والتصنيف الوظيفي، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، موضحا ذلك من خلال التكرار والنسبة المئوية لكل تصنيف.

### الجدول رقم (3)

#### الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف	الخاصية
22.9	52	الأزهر	الجامعة
35.7	81	الإسلامية	
20.7	47	الأقصى	
20.7	47	القدس المفتوحة	
100.0	227	المجموع	
62.6	142	إكاديمي إداري	التصنيف الوظيفي
37.4	85	إداري	
100.0	227	المجموع	
47.6	108	دكتوراه	المؤهل العلمي
19.8	45	ماجستير	
32.6	74	بكالوريوس	
100.0	227	المجموع	
5.7	13	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
41.0	93	من 5 - 10 سنوات	
53.0	121	أكثر من 10 سنوات	
100.0	227	المجموع	

### 1. الجامعة:

يبين الجدول السابق أن (22.9%) من عينة الدراسة من جامعة الأزهر، و(35.7%) من عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية، و(20.7%) من عينة الدراسة من جامعة الأقصى، و(20.7%) من عينة الدراسة من جامعة القدس المفتوحة.

### 2. التصنيف الوظيفي:

يبين الجدول السابق أن (62.6%) من عينة الدراسة التصنيف الوظيفي لهم أكاديمي إداري، و(37.4%) من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم إداري.

### 3. المؤهل العلمي:

يبين الجدول السابق أن (47.6%) من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم دكتوراه، و(19.8%) من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم ماجستير، و(32.6%) من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم بكالوريوس.

### 4. سنوات الخدمة:

يبين الجدول السابق أن (5.7%) من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، و(41.0%) من عينة الدراسة من 5-10 سنوات، و (53.0%) أكثر من 10 سنوات.

### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين (ملحم، 2000: 258).

### وقد اعتمدت الباحثة في بناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدب التربوي ذات الصلة والاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بالإدارة التربوية بصورة عامة وإدارة الجودة الشاملة بصورة خاصة.
- استشارة بعض ذوي الخدمة والاختصاص من العاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.

ومن ثم قامت الباحثة بتصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- صممت الباحثة الاستبانة بصورة أولية بهدف الوقوف على مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، وشملت الأداة (88) فقرة موزعة على ثمانية مجالات (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، إدارة العمليات، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد)، مع العلم أن المجال الرابع (الموارد البشرية) قسم إلى خمسة محاور (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقييم)، كما هو مبين في الملحق رقم (1).

- عرضت الأداة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الهيئة التدريسية من ذوي الاختصاص بالدراسات العليا والعاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ عددهم (16) محكما، كما هو مبين في الملحق رقم (2).

وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات إذا وافق عليها أكثر من (8) محكمين، وعدلت إذا وافق عليها من (6-8) من المحكمين، ورفضت إذا وافق عليها أقل من (5) محكمين، وبذلك أصبحت الأداة تشتمل على (71) فقرة موزعة على سبعة مجالات، كما هو مبين في الملحق رقم (3)، وتم تعديل الأداة (الاستبانة) في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة، وقامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة بعد التعديل بحسب آراء المحكمين على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردا من أفراد عينة الدراسة موزعين على مجتمع الدراسة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، وذلك للتعرف على معاملات الصدق الداخلي للأداة وثباتها.

- تكونت الاستبانة بعد التعديل بحسب آراء المحكمين من ثلاثة أجزاء هي:
  - ❖ الجزء الأول: اشتمل على المعلومات العامة لأفراد العينة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
  - ❖ الجزء الثاني: اشتمل على (71) فقرة موزعة على سبعة مجالات في أداة الدراسة، ولكل مجال عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول رقم (4).

**الجدول رقم (4)**  
**مجالات الدراسة وعدد فقراتها**

عدد الفقرات	المجال	الرقم
7	القيادة	1
7	التخطيط الاستراتيجي للجودة	2
7	ثقافة الجودة الإدارية	3
4	محور تخطيط الموارد البشرية	4
6	محور التدريب	
5	محور نظام الحوافز والمكافآت	
5	محور المشاركة في اتخاذ القرارات	
7	محور التقييم	
10	نظم المعلومات الإدارية	5
7	الرقابة وتوكيد الجودة	6
7	رضا المستفيد	7
71	المجموع	

❖ **الجزء الثالث:** وتكون من سؤال مفتوح هو: ما سبل تطوير الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظركم؟  
فقد تمت الإجابة عن التساؤل المفتوح من الاستبانة والمتعلق بالحلول المقترحة لتطوير الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد قامت الباحثة بحصر الحلول المقترحة في كل مجال من مجالات الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي لإجابة فقرات الاستبانة كالتالي:

التصنيف	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
النقاط	5	4	3	2	1

## صدق وثبات الاستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

### 1- صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وقد قام الأساتذة المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتمائها إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، انظر الملحق رقم (3).

### 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات في المجال التي تنتمي إليه ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة (أبو ناهية، 1994: 127). وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (30) فرداً، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك.

### الجدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال في الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (القيادة) والدرجة الكلية لفقراته			
1	تعمل إدارة الجامعة على توضيح الخطط للموظفين في الدائرة أو الكلية التي تعمل بها.	0.635	0.002
2	لدى إدارة الجامعة فهم عميق لنظام جودة العمليات الإدارية.	0.795	0.001
3	تحرص إدارة الجامعة على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.	0.673	0.001
4	تسعى إدارة الجامعة لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الخدماتية فيها.	0.687	0.000
5	تحرص إدارة الجامعة على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم.	0.673	0.000
6	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.	0.831	0.000

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
7	تعتمد إدارة الجامعة تفويض الصلاحيات في الدوائر والكليات للموظفين.	0.493	0.006
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (التخطيط الإستراتيجي للجودة) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تتناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة.	0.668	0.000
2	تتبنى إدارة الجامعة التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.	0.804	0.000
3	تمتلك إدارة الجامعة خططا إستراتيجية لإجراء التغييرات في الجامعة لتحسين النظام الإداري.	0.824	0.000
4	يشارك الموظفين في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى الدائرة أو الكلية.	0.634	0.000
5	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة لإدارة الأعمال التي تؤدي إلى جودة خدماتها.	0.627	0.000
6	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الجامعة من منظور الجودة الإدارية.	0.803	0.000
7	تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.	0.748	0.000
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (ثقافة الجودة الإدارية) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تعمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الموظفين.	0.595	0.000
2	تصدر وحدة الجودة نشرات عن الجودة الإدارية لزيادة وعي الموظفين بمفهومها.	0.822	0.000
3	تعمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين.	0.822	0.000
4	تقوم وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بكفاءة أداء الموظفين.	0.757	0.000
5	توفر إدارة الجامعة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية لدى الموظفين.	0.657	0.000
6	يوجد أعضاء لوحدة الجودة الإدارية في كافة دوائر الجامعة وكلياتها.	0.764	0.000
<b>معاملات الارتباط لمجال (إدارة الموارد البشرية)</b>			
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (تخطيط الموارد البشرية) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تحدد إدارة الجامعة احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.	0.722	0.000
2	تقوم إدارة الجامعة بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي.	0.809	0.000
3	تستقطب إدارة الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة.	0.761	0.000

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
4	تعتمد إدارة الجامعة وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	0.746	0.000
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (التدريب) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على الاحتياجات.	0.855	0.000
2	تتخذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين.	0.917	0.000
3	تسعى إدارة الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.	0.899	0.000
4	تطبق إدارة الجامعة برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة الموظفين.	0.920	0.000
5	تتخذ إدارة الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية.	0.761	0.000
6	تقوم إدارة الجامعة بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري.	0.594	0.000
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (نظام الحوافز والمكافآت) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تقدم إدارة الجامعة نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.	0.650	0.000
2	تمنح إدارة الجامعة مكافآت للموظفين لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة الإدارية في العمل.	0.829	0.000
3	تعمل الحوافز الممنوحة على رفع مستوى الولاء والانتماء لدى موظفي الجامعة.	0.668	0.000
4	تعمل الحوافز الممنوحة على تنمية روح التعاون بين الموظفين في الدائرة أو الكلية.	0.610	0.000
5	يلبي نظام الحوافز طموحات الموظف الجامعي.	0.735	0.000
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (المشاركة في اتخاذ القرارات) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	0.674	0.000
2	تعمل إدارة الجامعة على اطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل.	0.761	0.000
3	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للموظفين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.	0.855	0.000
4	تطلق إدارة الجامعة فرق العمل لتجميع البيانات وحل المشكلات.	0.757	0.000
5	تستخدم فرق العمل الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالاً وراء المشكلات.	0.687	0.000
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (التقييم) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الإدارية.	0.734	0.000
2	تقوم إدارة الجامعة بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.	0.795	0.000

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
3	تحرص إدارة الجامعة على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين.	0.669	0.000
4	تحرص إدارة الجامعة على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية.	0.718	0.000
5	تعتمد إدارة الجامعة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.	0.679	0.000
6	يتميز نظام تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على أساليب العمل.	0.711	0.000
7	يوجد للجامعة دليل أداء يوضح إرشادات العمل لدى الموظف.	0.464	0.010
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (نظم المعلومات الإدارية) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تواكب إدارة الجامعة التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.	0.560	0.000
2	توفر إدارة الجامعة شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة.	0.717	0.000
3	يتم استخدام شبكة معلومات محوسبة للتخلص من التضارب والازدواجية في المهام.	0.827	0.000
4	يساهم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات لدى الموظف الإداري.	0.546	0.000
5	يوفر نظام حوسبة الإجراءات والمعلومات مرجعية واحدة للموظفين في الدوائر الإدارية المختلفة.	0.719	0.000
6	تستخدم إدارة الجامعة شبكة اتصال محوسبة محلية مرتبطة بجميع الدوائر والأقسام فيها.	0.731	0.000
7	تستعمل إدارة الجامعة أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الإدارية.	0.815	0.000
8	تركز إدارة الجامعة على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.	0.651	0.000
9	تسعى إدارة الجامعة إلى تخفيض تكلفة إدارة العمليات في الجامعة بتطبيق الجودة الإدارية.	0.467	0.009
10	تعمل إدارة الجامعة على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبني رقابة فعالة أثناء تنفيذها.	0.248	0.186
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (الرقابة وتوكيد الجودة) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	تحرص إدارة الجامعة على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.	0.771	0.000
2	تضبط إدارة الجامعة العمليات الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.	0.643	0.000

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
3	تستخدم إدارة الجامعة وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح لجميع الموظفين.	0.783	0.000
4	تحرص إدارة الجامعة على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.	0.821	0.000
5	تستخدم إدارة الجامعة أدوات متعددة للرقابة على الجودة مثل (استبانة، ورش عمل، مجموعات بؤرية).	0.644	0.000
6	تحرص إدارة الجامعة على تخصيص موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.	0.722	0.010
7	تعمل إدارة الجامعة على تقييم وتحسين العمليات الإدارية باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.	0.798	0.000
<b>معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (رضا المستفيد) والدرجة الكلية لفقراته</b>			
1	أمتلاك سلطة كافية لتطبيق القوانين في الجامعة لتحقيق رضى المستفيدين.	0.895	0.000
2	يشارك جميع الموظفين في دائرتي في حل المشكلات بشكل جماعي.	0.734	0.000
3	الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإنجاز أو الأداء الذي أقوم به.	0.762	0.000
4	تأخذ إدارة الجامعة آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية.	0.833	0.000
5	تحرص إدارة الجامعة على الاستماع لمشكلات المستفيدين وتعمل على معالجتها.	0.717	0.000
6	تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات إدارية جيدة للمستفيدين.	0.687	0.010
7	تعمل إدارة الجامعة على إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات المستفيدين.	0.624	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول السابق رقم (5) معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال في الدراسة والدرجة الكلية لفقرات كل مجال، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة، وهذا يعبر عن صدق فقرات مجالات أداة الدراسة.

### الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

يبين الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجالات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(0.05 \leq \alpha)$ .

### الجدول رقم (6)

#### الصدق البنائي لمجالات الدراسة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	القيادة	0.547	0.002
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.595	0.001
3	ثقافة الجودة الإدارية	0.575	0.001
4	إدارة الموارد البشرية	0.864	0.000
5	نظم المعلومات الإدارية	0.726	0.000
6	الرقابة وتوكيد الجودة	0.705	0.000
7	رضا المستفيد	0.792	0.000

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

### ثبات أداة الدراسة:

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي التجزئة النصفية، ومعامل (ألفا كرونباخ) وهما كما يلي:

### أولاً: طريقة التجزئة النصفية

قامت الباحثة بقياس عامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين، واعتبرت العبارات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول، والفقرات الزوجية هي فقرات النصف الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان- براون، والجدول رقم

$$(7) \text{ يوضح ذلك} \quad \text{معامل الثبات} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث  $r$  معامل الارتباط

**جدول رقم (7)**  
**معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)**

الرقم	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
1	القيادة	0.707	0.828	0.000
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.749	0.856	0.000
3	ثقافة الجودة الإدارية	0.639	0.779	0.000
4	إدارة الموارد البشرية	0.854	0.921	0.000
5	نظم المعلومات الإدارية	0.774	0.872	0.000
6	الرقابة وتوكيد الجودة	0.851	0.919	0.000
7	رضا المستفيد	0.841	0.914	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>0.705</b>	<b>0.827</b>	<b>0.000</b>

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول السابق رقم (7) أن هناك معاملات ثبات كبيرة نسبيا لفقرات الاستبانة وقد ترواحت ما بين (0.921) و (0.779)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.827).

**ثانيا: طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha**

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) من خلال البرنامج الإحصائي، وبعد حساب معامل (ألفا كرونباخ) لثبات الاستبانة تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والجدول رقم (8) يوضح معاملات (ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الاستبانة، والاستبانة ككل.

## جدول رقم (8)

### معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

الرقم	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
1	القيادة	7	0.888
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	7	0.871
3	ثقافة الجودة الإدارية	6	0.867
4	إدارة الموارد البشرية	27	0.934
5	نظم المعلومات الإدارية	10	0.944
6	الرقابة وتوكيد الجودة	7	0.932
7	رضا المستفيد	7	0.870
	جميع الفقرات	71	0.929

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة، وقد تراوحت بين (0.944) و (0.867)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والأوزان النسبية وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل، وحساب متوسطات الاستجابة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، وكذلك لحساب انحرافها المعياري.
- 2- حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 3- معامل الثبات لسبيرمان براون لتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام الطريقتين:
  - (a) طريقة التجزئة النصفية.
  - (b) طريقة ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار كروسكال والاس للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجامعة- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).
- 5- اختبار مان ووتني للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الدراسة (التصنيف الوظيفي).

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- تحليل فقرات الدراسة
- تحليل فرضيات الدراسة
- سبل تطوير الجودة الإدارية
- التوصيات

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وخاصة من تحليل فقراتها، وذلك بهدف التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والتعرف على سبل تطوير هذا الواقع، والخروج بتوصيات للعمل بها، ثم التحقق من فروض الدراسة لمعرفة علاقة هذا الواقع بمتغيرات الدراسة، وهي:

- الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)
- التصنيف الوظيفي (أكاديمي إداري، إداري)
- المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس)
- سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

للحصول على نتائج الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، حيث استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS - (Statistical Package for Social Science).

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديده بناء على دراسة (التميمي، 2004) ودراسة (علوانه وغنيم، 2005)، ودراسة (بدح، 2007) وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (9)

##### المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1- 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة التوافر حسب المحك المعتمد للدراسة.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة وفقاً لترتيبها:

الإجابة عن السؤال الأول:

"ما درجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين؟" من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الباحثة الأوساط الحسابية، والأوزان النسبية، ومستوى الدلالة، والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

### الجدول رقم (10)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل مجالات الجودة الإدارية

المجال	المحتوى	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جداً أو كبيرة)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جداً)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
الأول	القيادة	177	64	36	3.66	73.2	0.000	2	كبيرة
الثاني	التخطيط الاستراتيجي للجودة	191	8	28	3.65	73.0	0.000	3	كبيرة
الثالث	ثقافة الجودة الإدارية	155	13	59	3.45	69.0	0.000	4	كبيرة
الرابع	إدارة الموارد البشرية	163	3	61	3.36	67.2	0.000	6	متوسطة
الخامس	نظم المعلومات الإدارية	203	5	19	3.92	78.4	0.000	1	كبيرة
السادس	الرقابة وتوكيد الجودة	142	22	63	3.38	67.6	0.000	5	متوسطة
السابع	رضا المستفيد	143	15	69	3.34	66.8	0.000	7	متوسطة
جميع فقرات المجال		181	1	45	3.49	69.8	0.000		كبيرة

- يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (3.49) وبوزن نسبي (69.8%) وبدرجة توافر كبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 - 3.34) وبأوزان نسبية بين (78.4% - 66.6%).

- مما يعني أن أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية متوفرة بدرجة كبيرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة، وقد تعزى هذه النتيجة لاقتناع إدارة الجامعات الفلسطينية بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري، كما تم تطبيقه في المجال الأكاديمي في السنوات السابقة، كما تعزى هذه النتيجة للخبرة التي اكتسبتها الجامعات الفلسطينية في السنوات الماضية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الأكاديمي وما ترتب عليه من فهم عميق لهذا النظام والاستفادة من خبرات وتجارب دول العالم والدول العربية في هذا النظام.
- كما تدل هذه النتيجة أيضاً أن كل مجال من مجالات الدراسة يعمل بدرجة مختلفة على تحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية في الجامعات الفلسطينية مما يؤثر على مستوى أداء العاملين بشكل إيجابي، وهذا يشير إلى تكامل مجالات الدراسة مع بعضها البعض لترسيخ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري لنصل إلى الجودة الإدارية التي نسعى إلى تأكيدها في كل جانب من جوانب الإدارة الجامعية، والتي تنعكس على جودة وفعالية الجامعة من خلال التطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين وأداء الإدارة الجامعية.
- كما ترى الباحثة أن الجودة الإدارية أصبحت أحد العناصر الأساسية للتنافس بين الجامعات، وأن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى تحسين وتطوير عملياتها الإدارية لتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات ولتحقيق ميزة تنافسية تخدم المستفيدين من العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، وبذلك يكون التحسين والتطوير نابعا من واقع خبرتهم ومتسقا مع طموحاتهم وطموحات العاملين في الجامعة وبما يتفق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة، ولما وكبة النهضة الشاملة للإدارة التي تشهدها دول العالم بما يتفق مع مصلحة الجامعة.
- وهذه النتيجة تنفق جزئياً مع دراسة (غانم، 2008) التي أشارت إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره، ودراسة (المصري، 2007) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً وبنسبة مئوية (67.6%)، ودراسة (الطلاح، 2005) التي أشارت إلى أن هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة متوفرة في جامعات قطاع غزة الثلاث بنسبة (68%) وهي نسبة تقترب من النسب المرتفعة، ودراسة (القطار، 2005) التي أشارت إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث نسبة

(67.44%)، ودراسة (زامل، 2005) التي أكدت أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوفرة بدرجة كبيرة جدا في الجامعة، ودراسة (التميمي، 2004) التي أشارت إلى أن المتوسط الكلي لدرجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تطوير أداء الوحدات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة جاء ضمن الدرجة المتوسطة، ودراسة (بركات، 2003) التي توصلت إلى أن أنظمة الجودة الشاملة تعمل على تطوير الجوانب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة (الكويومي، 2002)، ودراسة (Mikol, 2007)، ودراسة (Couch, 1999) والتي أكدت على مدى أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير أداء الجامعات.

- وتختلف جزئيا مع دراسة (راضي، 2007)، (الحجار، 2004)، ودراسة (عبد الحليم وبحر، 2007)، ودراسة (أبو سليمة، 2005)، ودراسة (سليمان، 2005)، ودراسة (الصغير، 2005)، ودراسة (علوان، 2005) والتي أشارت إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مما يؤثر على أداء الجامعات.

**ويتضح من نتائج جدول رقم (10) ما يلي:**

- جاء مجال (نظم المعلومات الإدارية) في المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.4%) وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية داخل الجامعات الفلسطينية تؤكد على مدى أهمية نظم المعلومات الإدارية في تسيير العمل الإداري وتوفير الوقت والجهد، والسرعة والدقة في الوصول للمعلومات واسترجاعها، ودورها في عدم تضارب المهام أو الازدواجية فيها، كما يعتبر نظام الحوسبة مرجعية واحدة لكافة الموظفين في المؤسسة، مما يعمل على منع حدوث الأخطاء وبذلك يزيد من كفاءة وجودة العمل الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عباس، 2002) التي أشارت إلى وجود علاقة تبادلية واعتمادية بين النظام الإداري للجودة ونظام المعلومات.

- وتلاه مجال (القيادة) بمتوسط حسابي (3.66) وبوزن نسبي (73.2%) حيث حصل على المرتبة الثانية وبدرجة توافر كبيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص القيادة الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري من خلال سعيها لتحسين العمليات والإجراءات الإدارية للارتقاء بمستوى أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وحرصها على تشجيع العمل الجماعي وإيجاد التعاون والانسجام والتفاعل بين القيادة الإدارية والعاملين، وبذلك يشكل مجال القيادة المحور الأساسي لتحقيق جودة العمليات والإجراءات

في المجال الإداري، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الصغير، 2005) التي توصلت أن عنصر القيادة في الجامعة مؤهل إلى حد ما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (زامل، 2005) التي توصلت إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة مطبق في مجال القيادة بوزن نسبي (90%).

- أما مجال (التخطيط الاستراتيجي للجودة) فقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65) وبوزن نسبي (73.0%)، وبدرجة توافر كبيرة وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة داخل الجامعات الفلسطينية تشتق طريقها من الأهداف العامة للجامعة، وتؤكد على وجود رسالة ورؤية واضحة للجامعة، وتحرص على مشاركة الموظفين في التخطيط لها من خلال خبراتهم لتحسين النظام الإداري، وتحقيق التطوير المستمر للجامعة والتي تمكن من الوصول إلى الريادة والتميز في مستوى جودة الخريج الجامعي، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحربي، 2000) التي احتل فيها مبدأ التخطيط الاستراتيجي مرتبة متقدمة، ودراسة (زامل، 2005) التي توصلت إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة مطبق في مجال التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (90%).

- أما مجال (ثقافة الجودة الإدارية) فقد حصل على المرتبة الرابعة وبدرجة توافر كبيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.45) وبوزن نسبي (69%) وتعزى هذه النتيجة إلى أن ثقافة الجودة الإدارية تشكل مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن يمتلكها جميع الموظفين، حيث تعتبر ثقافة الجودة هي العامل المساعد على خلق بيئة عمل ايجابية بين الإدارة والعاملين، للوصول إلى مستفيدين وعاملين راضيين عن أداء الجامعة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الكعكي، 2007) التي أشارت إلى أن تنمية ثقافة الجودة في المؤسسة التربوية تهدف إلى إتقان الأداء.

- أما مجال (الرقابة وتوكيد الجودة) فقد حصل على المرتبة الخامسة وبدرجة توافر متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.38) ووزن نسبي (67.6%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك برنامج رقابي دوري يحافظ على التوازن بين مختلف الخطط والبرامج داخل الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، لذلك يجب على وحدات الجودة في متابعة الأداء الإداري للعاملين بشكل مستمر، وترى الباحثة أن نظام الرقابة وتوكيد الجودة يتطلب الاستعانة بالعديد من الأساليب الكمية والكيفية لضبط وتحسين الجودة بشكل مستمر، وإيجاد

مقاييس علمية وعملية لجميع جوانب العمليات الإدارية داخل الجامعة لتوكيد الجودة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليمان، 2005) التي أظهرت نتائجها عدم توافر سياسة واضحة في آليات متابعة الأداء وتقويم الجودة للعاملين، ودراسة (Petros, 1998) والتي توصلت إلى أن توكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة أصبح أحد أهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي.

- أما مجال (إدارة الموارد البشرية) فقد حصل على المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة توافر متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.36) وبوزن نسبي (67.2%) ويلاحظ من هذه النتيجة أن الجامعات الفلسطينية تعمل على تلبية مطالب العاملين وإحداث التغييرات التي يأملونها في العمل من مشاركتهم في التخطيط وتمكين العاملين، وتوفير الحوافز التي تناسب أدائهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

- وترى الباحثة أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري يعتبر العاملين هم حجر الزاوية في تطبيق الجودة الإدارية، ومن خلال أداء العاملين يمكن تنفيذ الجودة في جميع الإجراءات والعمليات الإدارية في دوائر وكليات الجامعة، ولتحقيق هذه الجودة لا بد من تحديد إجراءات العمل لكل موظف واعتماد وصف وظيفي واضح، وتدريب العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لأدائهم، وتمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم من خلال حلقات الجودة، ومنحهم الحوافز والمكافآت التي تعمل على رفع مستوى الولاء والانتماء للجامعة، وتقييم العاملين بموضوعية من خلال معايير واضحة تعتمد نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداءهم، مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين ورفع ولائهم للجامعة وتنمية روح التعاون بينهم، بشكل ينعكس على مستوى أداءهم مما يؤدي إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والوصول إلى الإتقان في أداء العمل من المرة الأولى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحجار، 2004) والتي أشارت إلى ضعف مستوى الأداء في مجال الموارد البشرية، ودراسة (عبد الحليم وبحر، 2007) التي توصلت إلى عدم اهتمام الإدارة بالمستفيدين، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (زامل، 2005) التي نال مجال إدارة الموارد البشرية وزن مؤي (89%).

- أما مجال (رضا المستفيد) فقد حصل على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر متوسطة إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.34) ووزن نسبي (66.8%)، وذلك حسب المحك المعتمد في الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تولي قدر الامكان اهتماماً في التركيز على رضا العاملين والمستفيدين إلا أنه لم يصل للدرجة الكبيرة وذلك نظراً

للأوضاع السياسية والاقتصادية التي تعيشها الجامعات الفلسطينية، إذ إن مستوى رضا المستفيد هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوفارة، 2006) والتي توصلت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً في عنصر التركيز على المستفيد والعاملين في إدارة الجودة الشاملة، وتختلف جزئياً مع دراسة (زامل، 2005) التي تؤكد أن إدارة الجامعة تسعى إلى تلبية احتياجات المستفيدين ورضاهم بوزن نسبي (89.4%).

### أولاً: تحليل فقرات مجال القيادة

#### الجدول رقم (11)

#### نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال (القيادة)

الترتيب	الفقرات	عدد الإشارات المرجحة (كبيرة جداً أو كبيرة)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جداً)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافق
1	تعمل إدارة الجامعة على توضيح الخطط للموظفين في الدائرة أو الكلية التي تعمل بها.	161	49	17	3.82	76.4	0.000	2	كبيرة
2	لدى إدارة الجامعة فهم عميق لنظام جودة العمليات الإدارية.	146	70	11	3.79	75.8	0.000	3	كبيرة
3	تحرص إدارة الجامعة على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.	162	52	13	3.88	77.6	0.000	1	كبيرة
4	تسعى إدارة الجامعة لاعتماد أنظمة المساعدة في العمل لضمان الكفاءة الخدماتية فيها.	120	74	33	3.48	69.6	0.000	5	كبيرة
5	تحرص إدارة الجامعة على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم الإداري.	102	93	32	3.37	67.4	0.000	7	متوسطة
6	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.	108	89	30	3.43	68.6	0.000	6	كبيرة
7	تعتمد إدارة الجامعة تفويض الصلاحيات في الدوائر والكلبات للموظفين.	130	74	23	3.60	72.0	0.000	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال	177	64	36	3.66	73.2	0.000	2	كبيرة

#### يتضح من نتائج جدول رقم (11) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجال القيادة تتحصر بين (3.37 - 3.88)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة (3.66) وبوزن نسبي (73.2%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في مجال (القيادة) كانت بدرجة كبيرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

- وقد حصلت الفقرة رقم (3) القائلة: "تحرص إدارة الجامعة على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.88) وبوزن نسبي (77.6%)، وبدرجة توافر كبيرة، وتؤكد هذه النتيجة أن القيادة الإدارية داخل الجامعات الفلسطينية تعي أن حقيقة نجاحها تعتمد على مدى تحسين العمليات الإدارية والإجراءات داخل دوائر وكليات الجامعة بصورة مستمرة، وهذا يؤكد أن عنصر القيادة مؤهل لتطبيق الجودة الإدارية وخاصة بعد مرور ما يقارب من 3 إلى 6 سنوات على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (بدح، 2007) أن الجامعات تسعى للوصول إلى جودة جميع العمليات وتصميمها بهدف اعطاء نتائج بلا أخطاء، كما حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: "تعمل إدارة الجامعة على توضيح الخطط للموظفين في الدائرة أو الكلية التي تعمل بها" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.82) وبوزن نسبي (76.4%) وبدرجة توافر كبيرة، وترى الباحثة أن توضيح الخطط للعاملين واطلاعهم عليها، يمنح المرؤوسين الثقة في مجال العمل.

- بينما حصلت الفقرة رقم (5) القائلة: "تحرص إدارة الجامعة على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم الإداري" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.37) وبوزن نسبي (67.4%) وبدرجة توافر متوسطة، وبالرغم من حصول الفقرة (5) على المرتبة الأخيرة إلا أن المتوسط الحسابي يدل على أن هناك اهتمام من جانب القيادة الإدارية على اطلاع العاملين على نتائج أدائهم ولكنه لم يصل إلى درجة توافر كبيرة ولذلك لا بد من الاهتمام بهذا الجانب من أجل توفير التغذية الراجعة لأداء العاملين ومقارنته بالأداء المطلوب من أجل تحسين مستوى الأداء الحالي للعاملين والارتقاء به وتقليل الأخطاء.

- كما حصلت الفقرة رقم (6) القائلة: "تحرص إدارة الجامعة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية" على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.43) وبوزن نسبي (68.6) وبدرجة توافر كبيرة، ويشير ذلك إلى مدى أهمية استخدام فرق العمل في الأداء الإداري إلى الارتقاء بجودة العمليات الإدارية والإجراءات وتطوير مستوى أداء العاملين وتشجيعهم على تحسين طرق العمل الجماعي بعيداً عن الفردية وهذا ما تؤكدته دراسة (غانم، 2008) حيث تعتبر تشجيع فرق العمل الركن الأساسي للاستفادة من طاقات العاملين الإبداعية، ودراسة (علوان، 2005) التي أشارت إلى أن الجامعة تتمتع بدرجة عالية من التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد العاملين فيها، وتختلف مع دراسة (راضي، 2006) التي أشارت إلى أن إدارة الكلية تسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل مما يؤدي لضعف انتماء العاملين للعمل.

## ثانياً: تحليل فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة

### الجدول رقم (12)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال

(التخطيط الاستراتيجي للجودة)

الرقم	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جداً أو كبيرة)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جداً)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافق
1	تتناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة.	179	43	5	3.98	79.6	0.000	1	كبيرة
2	تتبنى إدارة الجامعة التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.	159	54	14	3.83	76.6	0.000	2	كبيرة
3	تمتلك إدارة الجامعة خططاً استراتيجية لإجراء التغييرات في الجامعة لتحسين النظام الإداري.	148	63	16	3.78	75.6	0.000	3	كبيرة
4	يشارك الموظفون في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى الدائرة أو الكلية.	105	137	32	3.37	67.4	0.000	7	متوسطة
5	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة لإدارة الأعمال التي تؤدي إلى جودة خدماتها.	140	61	26	3.63	72.6	0.000	5	كبيرة
6	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الجامعة من منظور الجودة الإدارية.	145	62	20	3.70	74.0	0.000	4	كبيرة
7	تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.	110	94	23	3.45	69.0	0.000	6	كبيرة
	جميع فقرات المجال	191	8	28	3.65	73.0	0.000	3	كبيرة

يتضح من نتائج جدول رقم (12) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجال (التخطيط الاستراتيجي للجودة) تتحصر بين (3.98 - 3.37)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الاستراتيجي للجودة (3.65) وبوزن نسبي (73%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في مجال (التخطيط الاستراتيجي للجودة) كانت بدرجة كبيرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.
- وقد حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: "تتناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.98) وبوزن نسبي (79.6%)، وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي الجامعات الفلسطينية إلى أن أهداف وحدة الجودة تنطلق من الأهداف العامة للجامعة والتي تكمن في قيام الجامعة بوظائفها من تدريس وخدمة المجتمع والبحث العلمي، وهذا ما أكدته دراسة (راضي، 2006) بأن

أهداف الجودة تتسجم مع الأهداف العامة للكلية، كما حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: "تتبنى إدارة الجامعة التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.83) وبوزن نسبي (76.6%) وبدرجة توافر كبيرة، ويعزو ذلك إلى أهمية أنظمة المعلومات الإدارية في التخطيط والتطوير من خلال أداء الأعمال بسرعة ودقة، كما تساعد في تحديد المشكلات التي تواجه الإدارة، ووضع بدائل وحلول لتلك المشكلات، واختيار البديل المناسب في فترة زمنية قصيرة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (4) القائلة: "يشارك الموظفون في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى الدائرة أو الكلية" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.37) وبوزن نسبي (67.4%) وبدرجة توافر متوسطة، كما حصلت الفقرة رقم (7) القائلة: "تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل" على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.45) وبوزن نسبي (69.0%) وبدرجة توافر كبيرة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحربي، 2000) حيث احتل مبدأ التخطيط الاستراتيجي مرتبة متقدمة في استجابات عينة الدراسة.

### ثالثاً: تحليل فقرات مجال ثقافة الجودة الإدارية

#### الجدول رقم (13)

#### نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال

#### (ثقافة الجودة الإدارية)

درجة التوافر	الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جداً)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جداً أو كبيرة)	الفقرات	الترتيب
كبيرة	1	0.000	73.2	3.66	24	65	138	تعمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الموظفين.	1
متوسطة	5	0.000	67.0	3.35	49	75	103	تصدر وحدة الجودة نشرات عن الجودة الإدارية لزيادة وعي الموظفين بمفهومها.	2
متوسطة	6	0.000	65.8	3.29	48	69	110	تعمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين.	3
متوسطة	4	0.000	67.2	3.36	44	73	110	تقوم وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بكفاءة أداء الموظفين.	4
كبيرة	3	0.000	68.6	3.43	33	78	116	توفر إدارة الجامعة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية لدى الموظفين.	5
كبيرة	2	0.000	69.4	3.47	51	50	126	يوجد أعضاء لوحدة الجودة الإدارية في كافة دوائر الجامعة وكتلياتها.	6
كبيرة	4	0.000	69.0	3.45	59	13	155	جميع فقرات المجال	

### يتضح من نتائج جدول رقم (13) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجال ثقافة الجودة الإدارية تتحصر بين (3.66 - 3.29)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال **ثقافة الجودة الإدارية** (3.45) وبوزن نسبي (69%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في مجال **(ثقافة الجودة الإدارية)** كانت بدرجة كبيرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.
- وقد حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " تعمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الموظفين " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.66) وبوزن نسبي (73.2%)، وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تعمل على نشر ثقافة الجودة في المجال الإداري بين العاملين من خلال التركيز على غرس القيم والاتجاهات والمعتقدات لتحسين الأداء العام للجامعة والإحساس بالمسؤولية تجاه المهام والخدمات لدى العاملين، وتؤكد هذه النتيجة إلى أن هناك تقدم ملحوظ في نشر ثقافة الجودة بناء على دراسة (راضي، 2006) والتي أشارت إلى أن هناك حرص على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بوزن نسبي (63.9%)، كما ترى دراسة (Wiklund, 2003) أنه إذا أرادت المنظمة ترسيخ الجودة، فلا بد من تلبية الحاجات والاهتمامات المختلفة للعاملين، كما حصلت الفقرة رقم (6) القائلة: "يوجد أعضاء لوحدة الجودة الإدارية في كافة دوائر الجامعة وكلياتها" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.47) وبوزن نسبي (69.4%) وبدرجة توافر كبيرة، مما يعني على مدى التزام الجامعات في متابعة الأعمال الإدارية من خلال الأعضاء في دوائر وكليات الجامعة للتأكد من سلامة العمل وترشيد الأداء.
- بينما حصلت الفقرة رقم (3) القائلة: " تقوم وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بكفاءة أداء الموظفين " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.29) وبوزن نسبي (65.8%) وبدرجة توافر متوسطة، مما يعني أن هناك قصوراً في زيادة خبرات العاملين من خلال الدورات التدريبية في مجال ثقافة الجودة، وهذا ما تؤكدته دراسة (أبوفارة، 2006) التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً بعنصر التركيز على العاملين ودراسة (المصري، 2006) التي أشارت أن هناك معوقات بدرجة متوسطة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: " تصدر وحدة الجودة نشرات عن الجودة الإدارية لزيادة وعي الموظفين بمفهومها " على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (5) وبوزن

نسبي (67.0%) وبدرجة توافر متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التميمي، 2004) والتي أشارت أن الوزارة تحرص على إصدار نشرات عن الجودة بهدف زيادة وعي العاملين بمفهومها بدرجة متوسطة.

رابعاً: تحليل محاور مجال إدارة الموارد البشرية

#### الجدول رقم (14)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل محاور مجال (إدارة الموارد البشرية)

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جداً)	عدد الإشارات الموجبة (متوسطة)	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جداً أو كبيرة)	المحاور	الترتيب
كبيرة	1	0.000	78.8	3.94	18	20	189	1
متوسطة	2	0.000	66.8	3.34	61	25	141	2
متوسطة	3	0.000	66.2	3.31	60	28	139	3
متوسطة	4	0.000	63.4	3.17	69	30	128	4
متوسطة	2	0.000	66.8	3.34	64	13	150	5
متوسطة	6	0.000	67.2	3.36	61	3	163	

يتضح من نتائج جدول رقم (14) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجال (إدارة الموارد البشرية) تنحصر بين (3.17-3.94)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الموارد البشرية (3.36) وبوزن نسبي (67.2%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في مجال (إدارة الموارد البشرية) كانت بدرجة متوسطة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة، ويضم هذا المجال خمسة محاور وهي: تخطيط الموارد البشرية، والتدريب ونظام الحوافز والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقييم.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علاونة وغنيم، 2005) التي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال القوى البشرية بدرجة متوسطة، ودراسة (أبوفارة، 2006) التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا توفر اهتماماً جوهرياً في التركيز على

العاملين، ودراسة (الحجار، 2004) والتي أشارت إلى أن أداء الجامعة في مجال الموارد البشرية على مستوى ضعيف.

- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زامل، 2005) والتي نال مجال إدارة الموارد البشرية وزن نسبي (89%) وهذا يوضح دور الجامعة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية، وتوصلت دراسة (بركات، 2003) أن أنظمة الجودة تساعد على تطوير كفاءة الكوادر البشرية في مجال التعليم العالي على اختلاف مهامهم، وتؤكد دراسة (خاشقجي، 2003) أن إدارة الجودة الشاملة لا يتم تطبيقها بنجاح إلا من خلال الاستثمار الجيد في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية.

- وقد حصل محور تخطيط الموارد البشرية على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.94) وبوزن نسبي (78.8%)، وبدرجة توافر كبيرة، كما حصل محور التدريب ومحور التقييم على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.34) وبوزن نسبي (66.8%) وبدرجة توافر متوسطة، بينما حصل محور نظام الحوافز والمكافآت على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.31) وبوزن نسبي (66.2%) وبدرجة توافر متوسطة، كما حصل محور المشاركة في اتخاذ القرارات على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.17) وبوزن نسبي (63.4%) وبدرجة توافر متوسطة.

#### الجدول رقم (15)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور تخطيط الموارد

البشرية في مجال (إدارة الموارد البشرية)

الترتيب	الأبعاد	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جدا أو كبيرة)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافر
1	تحدد إدارة الجامعة احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.	175	46	6	4.04	80.8	0.000	1	كبيرة
2	تقوم إدارة الجامعة بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي.	152	60	15	3.82	76.4	0.000	2	كبيرة
3	تستقطب إدارة الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة.	160	43	24	3.82	76.4	0.000	2	كبيرة
4	تعتمد إدارة الجامعة وصفا وظيفيا واضحا يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	145	62	20	3.74	74.8	0.000	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال	189	20	18	3.94	78.8	0.000		كبيرة

### يتضح من نتائج جدول رقم (15) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محور (تخطيط الموارد البشرية) تنحصر بين (4.04 - 3.74)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمحور تخطيط الموارد البشرية (3.94) وبوزن نسبي (78.8%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في محور (تخطيط الموارد البشرية) كانت بدرجة كبيرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.
- وقد حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " تحدد إدارة الجامعة احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.94) وبوزن نسبي (78.8%)، وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تقوم بتحديد احتياجاتها من الموظفين واستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة ، كما حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: " تقوم إدارة الجامعة بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.82) وبوزن نسبي (76.4%) وبدرجة توافر كبيرة.
- وقد حصلت أيضاً الفقرة رقم (3) القائلة: " تستقطب إدارة الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.82) وبوزن نسبي (76.4%) وبدرجة توافر كبيرة، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات بتوظيف وتعيين الكفاءات العلمية المؤهلة ضمن سياسات وأهداف الجامعة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (راضي، 2006) والتي أشارت إلى اهتمام الكليات إلى استقطاب الكفاءات العلمية المتخصصة، كما حصلت الفقرة رقم (4) القائلة: " تعتمد إدارة الجامعة وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.74) وبوزن نسبي (74.8%) وبدرجة توافر كبيرة، وبالرغم من حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة في مجال التخطيط إلى أنها حظيت بدرجة توافر كبيرة حسب المحك المعتمد في الدراسة مما يعني أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى تحديد الواجبات والأدوار الوظيفية بوضوح للعاملين.

## الجدول رقم (16)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور التدريب في

مجال

(إدارة الموارد البشرية)

الرقم	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جدا أو كبيرة)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافق
1	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على الاحتياجات.	113	87	27	3.44	68.8	0.000	1	كبيرة
2	تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين.	99	87	41	3.27	65.4	0.000	5	متوسطة
3	تسعى إدارة الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.	118	65	44	3.39	67.8	0.000	2	متوسطة
4	تطبق إدارة الجامعة برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة الموظفين.	104	81	42	3.33	66.6	0.000	4	متوسطة
5	تنفذ إدارة الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية.	106	75	46	3.34	66.8	0.000	3	متوسطة
6	تقوم إدارة الجامعة بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري.	68	103	56	3.05	61.0	0.323	6	متوسطة
	جميع فقرات المجال	141	25	61	3.34	66.8	0.000		متوسطة

يتضح من نتائج جدول رقم (16) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محور (التدريب) تتحصر بين (3.44 - 3.05)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمحور التدريب (3.34) وبوزن نسبي (66.8%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في محور (التدريب) كانت بدرجة متوسطة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

- وقد حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على الاحتياجات " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.44) وبوزن نسبي (68.8%)، وبدرجة توافر كبيرة، مما يعني أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد البرامج التدريبية بناء على احتياجات العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التميمي، 2004) التي توصلت إلى أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بطرق علمية، ودراسة

(علاونه وغنيم، 2005) التي توصلت إلى أن الجامعة تستخدم أدوات مناسبة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، كما حصلت الفقرة رقم (3) القائلة: " تسعى إدارة الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.39) وبوزن نسبي (67.8%) وبدرجة توافر متوسطة، وهذه الفقرة تعكس أهمية التدريب في تحقيق الجودة والإتقان في العمل من خلال تحسين التدريب بشكل دوري ليوكب التطور المعرفي والتكنولوجي والإداري.

- بينما حصلت الفقرة رقم (6) القائلة: " تقوم إدارة الجامعة بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.05) وبوزن نسبي (61.0%) وبدرجة توافر متوسطة، وهذا يعني الجامعات تهتم بدرجة متوسطة في تقييم أثر التدريب، وتتفق دراسة (علاونه وغنيم، 2005) التي توصلت إلى أن الجامعة تقوم بتقويم برامج التدريب أثناء الخدمة دورياً للتأكد من مدى فاعليتها ومردودها بدرجة متوسطة، كما حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: " تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين " على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.27) وبوزن نسبي (65.4) وبدرجة توافر متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في توفير التمويل الجامعي اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل دوري.

- كما ترى الباحثة أن التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير عاملين قادرين على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً، وتطويرها لتناسب التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للجامعة المزيد من الكفاءة والإتقان في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

### الجدول رقم (17)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور نظام الحوافز والمكافآت في مجال (إدارة الموارد البشرية)

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جدا)	عدد الإشارات الخيدة (متوسطة)	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جدا أو كبيرة)	الفقرات	الترتيب
متوسطة	4	0.400	57.8	2.89	76	86	65	1
متوسطة	5	0.098	57.2	2.86	76	95	56	2
كبيرة	1	0.000	73.8	3.69	30	58	139	3
كبيرة	2	0.000	72.6	3.36	33	58	136	4
متوسطة	3	0.000	66.2	3.31	51	73	103	5
متوسطة		0.000	66.2	3.31	60	28	139	جميع فقرات المجال

يتضح من نتائج جدول رقم (17) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محور (نظام الحوافز والمكافآت) تتحصر بين (2.86 - 3.69)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمحور نظام الحوافز والمكافآت (3.31) وبوزن نسبي (66.2%) مما يعني أن أداء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في محور (نظام الحوافز والمكافآت) كانت بدرجة متوسطة وذلك اعتمادا على المحك المعتمد في الدراسة.
- وقد حصلت الفقرة رقم (3) القائلة: " تعمل الحوافز الممنوحة على رفع مستوى الولاء والانتماء لدى موظفي الجامعة " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.69) وبوزن نسبي (73.8%)، وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية على منح العاملين الحوافز لتعزيز ثقة وحماس العاملين تجاه العمل ونيل رضاهم، كما حصلت الفقرة رقم (4) القائلة: " تعمل الحوافز الممنوحة على تنمية روح التعاون بين الموظفين في الدائرة أو الكلية " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.36) وبوزن نسبي (72.6%) وبدرجة توافر كبيرة.

- بينما حصلت الفقرة رقم (2) الفائزة: " تمنح إدارة الجامعة مكافآت للموظفين لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة الإدارية في العمل " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.86) وبوزن نسبي (57.2%) وبدرجة توافر متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليمان، 2005) والتي توصلت إلى أن تحفيز العاملين وتدريبهم يحقق الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما حصلت الفقرة رقم (1) الفائزة: " تقدم إدارة الجامعة نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية " على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.31) وبوزن نسبي (66.2) وبدرجة توافر متوسطة.

### الجدول رقم (18)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور المشاركة في اتخاذ القرار في مجال (إدارة الموارد البشرية)

الدرجة التوافق	الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جداً)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جداً أو كبيرة)	الفقرات	الترتيب
متوسطة	4	1.000	58.6	2.93	61	105	61	تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	1
متوسطة	2	0.000	66.8	3.34	43	75	109	تعمل إدارة الجامعة على إطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل.	2
متوسطة	1	0.000	67.6	3.38	35	83	109	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للموظفين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.	3
متوسطة	3	0.001	63.8	3.19	52	84	91	تطلق إدارة الجامعة فرق العمل لتجميع البيانات وحل المشكلات.	4
متوسطة	5	0.272	57.8	2.89	77	87	63	تستخدم فرق العمل الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالاً وراء المشكلات.	5
متوسطة		0.000	63.4	3.17	69	30	128	جميع فقرات المجال	

يتضح من نتائج جدول رقم (18) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محور المشاركة في اتخاذ القرار تنحصر بين (2.89 - 3.38)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في اتخاذ القرار (3.94) وبوزن نسبي (63.4%) مما يعني أن أداء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في محور (المشاركة في اتخاذ القرار) كانت بدرجة متوسطة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

- وقد حصلت الفقرة رقم (3) القائلة: " تتيح إدارة الجامعة الفرصة للموظفين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.38) وبوزن نسبي (67.6%)، وبدرجة توافر متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة تهتم بتحديد المشاكل التي يواجهها العاملون أثناء عملهم ومناقشتها معهم لتوفير حل بديل لهذه المشاكل ومعالجتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علاونة وغنيم، 2005) والتي أشارت إلى أن الجامعة تقوم بتشكيل لجان خاصة للتظلم ومراجعة شكاوي العاملين وطرح أفكارهم ومقترحاتهم في الاجتماعات العامة والبيت فيها، كما حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: " تعمل إدارة الجامعة على اطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.34) وبوزن نسبي (66.8%) وبدرجة توافر متوسطة، ويدل ذلك على مدى اهتمام إدارة الجامعة على سير العمل بشكل صحيح وإتقانه من المرة الأولى.
- بينما حصلت الفقرة رقم (5) القائلة: " تستخدم فرق العمل الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالاً وراء المشكلات " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.89) وبوزن نسبي (57.8%) وبدرجة توافر متوسطة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علاونة وغنيم، 2005) حيث تقوم الجامعة بعملية تحسين مستمر لنشاطات الجودة عن طريق الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة وعمليات المراقبة الإحصائية، كما حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات " على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.93) وبوزن نسبي (58.6) وبدرجة توافر متوسطة، ويدل ذلك على عدم اهتمام إدارة الجامعة على غرس الثقة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (علوان، 2005) والتي أشارت إلى عدم توفر نظام للمعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات وأنشطة الجامعة.

## الجدول رقم (19)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات محور التقييم

في مجال (إدارة الموارد البشرية)

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جداً)	عدد الإشارات الخيدة (متوسطة)	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جداً أو كبيرة)	الفقرات	الترتيب
1	0.000	70.4	3.52	21	90	116	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الإدارية.	1
6	0.000	65.0	3.25	47	89	91	تقوم إدارة الجامعة بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.	2
4	0.000	66.4	3.32	32	106	89	تحرص إدارة الجامعة على استثمار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين.	3
2	0.000	67.2	3.36	37	92	98	تحرص إدارة الجامعة على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية.	4
7	0.005	63.8	3.19	58	76	93	تعتمد إدارة الجامعة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.	5
5	0.000	65.8	3.29	43	87	97	يتميز نظام تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على أساليب العمل.	6
3	0.000	67.0	3.35	44	80	103	يوجد للجامعة دليل أداء يوضح إرشادات العمل لدى الموظف.	7
	0.000	66.8	3.34	64	13	150	جميع فقرات المجال	

يتضح من نتائج جدول رقم (19) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محور (التقييم) تنحصر بين (3.19 - 3.52)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمحور التقييم (3.34) وبوزن نسبي (66.8%) مما يعني أن أداء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في محور (التقييم) كانت بدرجة متوسطة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.
- وقد حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الإدارية " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.52) وبوزن نسبي (70.4%)، وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى رضا العاملين على مدى اهتمام الجامعة باتقان العمليات الإدارية من خلال معايير واضحة، كما حصلت الفقرة رقم (4) القائلة: " تحرص إدارة الجامعة على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة

وموضوعية " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.36) وبوزن نسبي (67.2%) ودرجة توافر متوسطة، مما يعني أن رضا العاملين على استخدام نتائج التقييم جاء بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أوسليمة، 2005) والتي أشارت إلى ضعف نظام تقييم الأداء بالكلية وفق معايير موقعة ومنتق عليها، كما تتفق مع دراسة (علاونه وغنيم، 2005) والتي توصلت لنتائج دراسته إلى أن الجامعة تتبنى طرق القياس بشكل موضوعي لتقويم أداء العاملين فيها، كما تتفق مع دراسة (المصري، 2007) والتي جاءت فقرة غياب الموضوعية عند تقييم الجامعة للأداء بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة رقم (5) القائلة: " تعتمد إدارة الجامعة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.19) وبوزن نسبي (63.8%) ودرجة توافر متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علاونه وغنيم، 2005) والتي أشارت إلى أنه يتم تدريب العاملين في الجامعة لغرض رفع كفاءة أدائهم، كما حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: " تقوم إدارة الجامعة بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل " على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.25) وبوزن نسبي (65.0%) ودرجة توافر متوسطة.

## الجدول رقم (20)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال

(نظم المعلومات الإدارية)

الترتيب	درجة التفاهق	الدرجة	مستوى الدلالة	الترتيب	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جدا)	عدد الإشارات الخيدة (متوسطة)	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جدا أو كبيرة)	الفقرات	الترتيب
2	كبيرة	0.000	83.4	4.17	6	35	186	تواكب إدارة الجامعة التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.	1		
1	كبيرة جدا	0.000	84.6	4.23	6	32	189	توفر إدارة الجامعة شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة.	2		
5	كبيرة	0.000	79.0	3.95	14	52	161	يتم استخدام شبكة معلومات محوسبة للتخلص من التضارب والازدواجية في المهام.	3		
6	كبيرة	0.000	77.8	3.89	13	51	163	يساهم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات لدى الموظف الإداري.	4		
4	كبيرة	0.000	79.4	3.97	11	45	171	يوفر نظام حوسبة الإجراءات والمعلومات مرجعية واحدة للموظفين في الدوائر الإدارية المختلفة.	5		
3	كبيرة	0.000	82.6	4.13	6	47	174	تستخدم إدارة الجامعة شبكة اتصال محوسبة محلية مرتبطة بجميع الدوائر والأقسام فيها.	6		
7	كبيرة	0.000	77.2	3.86	16	52	159	تستعمل إدارة الجامعة أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الإدارية.	7		
9	كبيرة	0.000	70.6	3.53	24	80	123	تركز إدارة الجامعة على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.	8		
8	كبيرة	0.000	74.8	3.74	17	60	150	تسعى إدارة الجامعة إلى تخفيض تكلفة إدارة العمليات في الجامعة بتطبيق الجودة الإدارية.	9		
10	كبيرة	0.000	70.4	3.52	23	86	118	تعمل إدارة الجامعة على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبني رقابة فعالة أثناء تنفيذها.	10		
1	كبيرة	0.000	78.4	3.92	19	5	203	جميع فقرات المجال			

يتضح من نتائج جدول رقم (20) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجال (نظم المعلومات الإدارية) تتحصر بين (4.23 - 3.52)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال نظم المعلومات الإدارية (3.92) وبوزن نسبي (78.4%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في مجال (نظم المعلومات الإدارية) كانت بدرجة كبيرة وذلك اعتمادا على المحك المعتمد في الدراسة.

- وقد حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: " توفر إدارة الجامعة شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة " على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.23) وبوزن نسبي (84.6%)، وبدرجة توافر كبيرة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال شبكة المعلومات ولما لها من تأثير في سير العمليات ونجاحها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (راضي، 2006) التي أظهرت استخدام الكلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، كما حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " تواكب إدارة الجامعة التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.17) وبوزن نسبي (83.4%) وبدرجة توافر كبيرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سليمان، 2005) والتي توصلت إلى أن إدارة الجامعة بعيدة عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة القائمة على شبكات الاتصال الالكترونية، ولم تستفد بالقدر الكافي من نتائج هذه العلوم وأدواتها في تطوير نفسها.
- بينما حصلت الفقرة رقم (10) القائلة: " تعمل إدارة الجامعة على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبني رقابة فعالة أثناء تنفيذها " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.52) وبوزن نسبي (70.4%) وبدرجة توافر كبيرة، كما حصلت الفقرة رقم (8) القائلة: " تركز إدارة الجامعة على جودة العمليات الإدارية بدلاً من التركيز على نتائجها " على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.53) وبوزن نسبي (70.6) وبدرجة توافر كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليمان، 2005) التي توصلت إلى أن مبدأ التحسين المستمر يعني بالاهتمام بمبدأ التركيز على العمليات في إدارة الجودة الشاملة ليس بنفس درجة الاهتمام بالنتائج النهائية.
- وترى الباحثة أن تطبيق نظام الجودة في مجال نظم المعلومات الإدارية يحدد إجراءات العمل ويمنع من التضارب والازدواجية، ويساعد في تبسيط الإجراءات وتحسينها مما يمكن العاملين من تنفيذ المهام الوظيفية وتأدية أعمالهم بإتقان من المرة الأولى وخال من الأخطاء مما يؤثر بشكل ايجابي على الأداء الإداري والعمل وزيادة رضا العاملين والمستفيدين.

## الجدول رقم (21)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال

(الرقابة وتوكيد الجودة)

الرقم	الفقرات	عدد الإشارات المرجحة (كبيرة جدا أو كبيرة)	عدد الإشارات الخيدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة التوافق
1	تحرص إدارة الجامعة على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.	114	90	23	3.44	68.8	0.000	2	كبيرة
2	تضبط إدارة الجامعة العمليات الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.	136	75	16	3.67	73.4	0.000	1	كبيرة
3	تستخدم إدارة الجامعة وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح لجميع الموظفين.	104	89	34	3.39	67.8	0.000	3	متوسطة
4	تحرص إدارة الجامعة على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.	85	96	46	3.22	64.4	0.001	6	متوسطة
5	تستخدم إدارة الجامعة أدوات متعددة للرقابة على الجودة مثل (استبانة، ورش عمل، مجموعات بؤرية).	91	74	62	3.19	63.8	0.023	7	متوسطة
6	تحرص إدارة الجامعة على تخصيص موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.	98	83	46	3.28	65.6	0.000	4	متوسطة
7	تعمل إدارة الجامعة على تقييم وتحسين العمليات الإدارية باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.	96	85	46	3.26	65.2	0.000	5	متوسطة
	جميع فقرات المجال	142	22	63	3.38	67.6	0.000	5	متوسطة

يتضح من نتائج جدول رقم (21) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجال (الرقابة وتوكيد الجودة) تنحصر بين (3.19 - 3.67)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الرقابة وتوكيد الجودة (3.38) وبوزن نسبي (67.6%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في مجال (الرقابة وتوكيد الجودة) كانت بدرجة متوسطة وذلك اعتمادا على المحك المعتمد في الدراسة.
- وقد حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: "تضبط إدارة الجامعة العمليات الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.67) وبوزن نسبي (73.4%)، وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى

المركزية في الإدارة الجامعية من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التميمي، 2004) والتي توصلت إلى أن الوزارة تضبط العمليات في وحداتها الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة بدرجة عالية، كما حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " تحرص إدارة الجامعة على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.44) وبوزن نسبي (68.8%) وبدرجة توافر كبيرة، مما يعني أن هناك مراقبة من قبل الإدارة الجامعية على سير إجراءات العمل للحفاظ على مطابقتها للمواصفات ومعايير الجودة المطلوبة، وبذلك تختلف هذه النتيجة مع دراسة (راضي، 2006) التي أشارت إلى عدم توفر آليات مناسبة للوصول إلى معايير جودة الأداء المطلوبة في الكليات.

- بينما حصلت الفقرة رقم (5) القائلة: "تستخدم إدارة الجامعة أدوات متعددة للرقابة على الجودة مثل (استبانة، ورش عمل، مجموعات بؤرية)" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.19) وبوزن نسبي (63.8%) وبدرجة توافر متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التميمي، 2004) حيث أشارت إلى أن الوزارة تستخدم الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل، كما حصلت الفقرة رقم (4) القائلة: " تحرص إدارة الجامعة على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة " على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.22) وبوزن نسبي (64.4) وبدرجة توافر متوسطة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Petros, 1998) والتي أشارت إلى أن توكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي.

## الجدول رقم (22)

نتائج اختبار الإشارة والوسط الحسابي والوزن النسبي لتحليل فقرات مجال  
(رضا المستفيد)

الترتيب	الدرجة التوافق	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (قليلة أو قليلة جدا)	عدد الإشارات الخيدة (متوسطة)	عدد الإشارات الموجبة (كبيرة جدا أو كبيرة)	الفقرات	الترتيب
3	كبيرة	0.000	68.8	3.44	37	66	124	أمتك سلطة كافية لتطبيق القوانين في الجامعة لتحقيق رضى المستفيدين.	1
1	كبيرة	0.000	72.8	3.64	30	56	141	يشارك جميع الموظفين في دائرتي في حل المشكلات بشكل جماعي.	2
7	متوسطة	1.000	59.2	2.96	72	82	73	الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإجاز أو الأداء الذي أقوم به.	3
6	متوسطة	0.225	62.2	3.11	59	94	74	تأخذ إدارة الجامعة آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية.	4
4	متوسطة	0.000	68.0	3.40	28	97	102	تحرص إدارة الجامعة على الاستماع لمشكلات المستفيدين وتعمل على معالجتها.	5
2	كبيرة	0.000	71.4	3.57	24	72	131	تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات إدارية جيدة للمستفيدين.	6
5	متوسطة	0.221	62.2	3.11	58	96	73	تعمل إدارة الجامعة على إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات المستفيدين.	7
7	متوسطة	0.000	66.8	3.34	69	15	143	جميع فقرات المجال	

يتضح من نتائج جدول رقم (22) ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجال (رضا المستفيد) تتحصر بين (3.64- 2.96)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال رضا المستفيد (3.34) وبوزن نسبي (66.8%) مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في مجال (رضا المستفيد) كانت بدرجة متوسطة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.
- وقد حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: "يشارك جميع الموظفين في دائرتي في حل المشكلات بشكل جماعي" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.64) وبوزن نسبي (72.8%)، وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية أصبحت تدرك أهمية مشاركة العاملين في حل المشاكل للاستفادة من خبراتهم العملية والاهتمام برغباتهم وتوقعاتهم، كما حصلت الفقرة رقم (6) القائلة: "تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات

إدارية جيدة للمستفيدين" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.57) وبوزن نسبي (71.4%) وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مستوى رضا المستفيد هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق داخل الجامعات الفلسطينية من خلال الخدمات المقدمة له.

- بينما حصلت الفقرة رقم (3) القائلة: " الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإنجاز أو الأداء الذي أقوم به " على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.96) وبوزن نسبي (59.2%) وبدرجة توافر متوسطة، وهذه النتيجة توضح عدم رضا العاملين عن أجورهم وأن إدارة الجامعة لا تولي اهتماما جوهريا برضا المستفيد من الناحية المالية مما يؤدي إلى ضعف انتماء العاملين للجامعة، كما حصلت الفقرة رقم (4) القائلة: " تأخذ إدارة الجامعة آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية " على المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.11) وبوزن نسبي (62.2%) وبدرجة توافر متوسطة، وتتفق دراسة (أبوفارة، 2006) مع هذه النتيجة حيث أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا في التركيز على المستفيد والعاملين، ودراسة (غانم، 2008) التي أشارت إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال رضا المستفيد لم يكن موفقا، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (زامل، 2005) حيث أكدت أن إدارة الجامعة تسعى إلى تلبية احتياجات المستفيدين بوزن نسبي (89.4%)، ودراسة (التميمي، 2004) والتي أشارت إلى أن رضا العاملين جاء بمتوسط حسابي (3.62).

### مناقشة فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

#### الفرض الأول:

ينص الفرض الأول تقديرات أفراد توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال- والاس، وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، ويستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (23).

#### الجدول رقم (23)

نتائج اختبار كروسكال والاس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة $\chi^2$	درجة الحرية	المتوسط الحسابي				المجال
			القدس المفتوحة	الأقصى	الإسلامية	الأزهر	
0.006	12.62	3	3.83	3.42	3.75	3.43	القيادة
0.000	26.41	3	3.92	3.36	3.87	3.45	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.000	72.37	3	3.54	2.96	3.97	2.87	ثقافة الجودة الإدارية
0.000	27.89	3	3.59	3.07	3.55	3.08	إدارة الموارد البشرية
0.000	28.41	3	4.26	3.59	4.03	3.65	نظم المعلومات الإدارية
0.000	20.61	3	3.60	2.98	3.54	3.15	الرقابة وتوكيد الجودة
0.002	15.12	3	3.57	3.01	3.41	3.22	رضا المستفيد
0.000	31.53	3	3.74	3.18	3.69	3.23	جميع المجالات

وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (23) أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة) في كل مجال من مجالات الدراسة. وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين إجابات المبحوثين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى للجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة) وذلك لصالح جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية". وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- مدى إدراك إدارة جامعة القدس المفتوحة وإدارة الجامعة الإسلامية لأهمية تطبيق الجودة الإدارية في الإدارة الجامعية على تحقيق مركز تنافسي مع باقي الجامعات الفلسطينية وتلبية حاجات المستفيدين من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وكفاءة، للارتقاء بمستوى الخريجين وكسب ثقتهم.
- أن هذه الجامعات تقوم على ترسيخ قيم ثقافة الجودة بين العاملين لتحقيق مستوى عال في الأداء الإداري والأكاديمي.
- تسعى هذه الجامعات من خلال تطبيق الجودة في المجال الإداري إلى تحسين نوعية وكفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين والاهتمام بزيادة خبرة العاملين ووضوح إجراءات العمل والتحسين المستمر للعمليات وتوفير المعلومات المحوسبة لمنع حدوث الأخطاء وتوفير رقابة فعالة أثناء تنفيذها.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مدوخ، 2008)، ودراسة (المصري، 2007)، ودراسة (أبوفارة، 2006)، ودراسة (الطلاح، 2005)، ودراسة (العطار، 2005)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الجودة بين الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

## الفرض الثاني

وينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي إداري، إداري) ".

وللتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار مان-وتني، وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي إداري، إداري)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي رقم (24).

### الجدول رقم (24)

نتائج اختبار مان وتني للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة U	المتوسط الحسابي		المجال
		إداري	أكاديمي إداري	
0.484	5701.0	3.60	3.64	القيادة
0.821	5927.0	3.70	3.66	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.389	5623.5	3.38	3.45	ثقافة الجودة الإدارية
0.574	5766.0	3.35	3.36	إدارة الموارد البشرية
0.271	5508.5	3.98	3.85	نظم المعلومات الإدارية
0.692	5845.5	3.33	3.36	الرقابة وتوكيد الجودة
0.488	5703.5	3.37	3.29	رضا المستفيد
0.661	5825.0	3.50	3.49	جميع المجالات

أظهرت النتائج المبينة في جدول رقم (24) أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي إداري، إداري) في كل مجال من مجالات الدراسة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.661) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرض الصفري "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إجابات المبحوثين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي إداري، إداري)".  
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- أن العاملين في الجامعات الفلسطينية ممن يعملون في مناصب إدارية توفر لدى كل منهم معرفة سابقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسسها وأثارها، وما تراكم لديهم من خبرات خلال مدة عملهم وفي تخصصاتهم المختلفة، مما أدى إلى أن وجهات نظرهم كانت متشابهة ومتقاربة من بعضها البعض.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (راضي، 2006) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ودراسة (مدوخ، 2008).
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الطلاع، 2005)، ودراسة (بدح، 2007) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية لصالح العمداء.

#### الفرض الثالث:

وينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال- والاس وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي رقم (25).

الجدول رقم (25)

نتائج اختبار كروسكال والاس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة $\chi^2$	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			المجال
			بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
0.721	0.65	2	3.59	3.57	3.67	القيادة
0.676	0.78	2	3.62	3.69	3.71	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.086	4.92	2	3.26	3.41	3.54	ثقافة الجودة الإدارية
0.548	1.20	2	3.28	3.37	3.39	إدارة الموارد البشرية
0.734	0.62	2	3.88	3.99	3.87	نظم المعلومات الإدارية
0.627	0.93	2	3.27	3.34	3.40	الرقابة وتوكيد الجودة
0.660	0.83	2	3.28	3.41	3.30	رضا المستفيد
0.549	1.19	2	3.43	3.51	3.53	جميع المجالات

- أظهرت النتائج المبينة في جدول رقم (25) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.549) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس) في كل مجال من مجالات الدراسة.
- وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.549) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرض الصفري، أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين إجابات المبحوثين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس) "

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- وجود علاقة طردية بين المؤهل العلمي واستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري، وأن هناك اطلاع من الناحية العلمية والتطبيقية لدى أفراد عينة الدراسة على الأنظمة الإدارية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غانم، 2008)، (علوانه وغنيم، 2005) ودراسة (الحجار، 2004) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العيان، 2003) ودراسة (التميمي، 2004) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البكالوريوس بحكم مراكزهم الوظيفية في المستوى التنفيذي والذي حدد لهم جميع إجراءات العمل مما يمكنهم من تنفيذ مهامهم الوظيفية وتأدية أعمالهم على نحو صحيح.

#### الفرض الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي.

#### الجدول رقم (26)

نتائج اختبار كروسكال والاس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة $\chi^2$	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			المجال
			أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.872	0.273	2	3.58	3.67	3.71	القيادة
0.924	0.159	2	3.66	3.69	3.68	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.471	1.507	2	3.37	3.51	3.32	ثقافة الجودة الإدارية
0.508	1.353	2	3.29	3.41	3.53	إدارة الموارد البشرية
0.508	1.356	2	3.85	3.97	3.88	نظم المعلومات الإدارية
0.326	2.244	2	3.27	3.44	3.42	الرقابة وتوكيد الجودة
0.438	1.649	2	3.29	3.37	3.19	رضا المستفيد
0.571	1.120	2	3.44	3.55	3.55	جميع المجالات

أظهرت النتائج مبينة في جدول رقم (26) أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل مجال من مجالات الدراسة بين آراء المستجيبين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.571) وهي أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرض الصفري، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين إجابات المبحوثين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

**وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:**

- أن العاملين لديهم اطلاع واسع على نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري والأكاديمي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل كما تتوفر لديهم المعرفة والمهارات الكافية التي تمكنهم من التعامل مع هذا النظام بشكل إيجابي والذي يعتبر من متطلبات العصر الحديث في إدارة المؤسسات.

- أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى نشر ثقافة الجودة الإدارية بين العاملين وتوفر لهم الدورات التدريبية والندوات والتي تنعكس على أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الحجار، 2004)، ودراسة (راضي، 2006) ودراسة (مدوخ، 2008) ودراسة (علوانة وغنيم، 2005) وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Laurie, 2004) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية ترجع إلى متغير الخبرة ولصالح الخبرة الأطول، ودراسة (التميمي، 2004) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين ذوي الخبرة من (10 سنوات فأكثر).

## سبل تطوير الجودة الإدارية

نتائج الإجابة عن السؤال المفتوح من الاستبانة والمتعلق بالحلول المقترحة لتطوير الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وقد قامت الباحثة بحصر الحلول المقترحة من وجهة نظر عينة الدراسة ووضعها في جدول.

### الجدول رقم (27)

نتائج إجابة سبل تطوير الجودة الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	الحلول المقترحة
1	اختيار قيادة مؤهلة وذات كفاءة عالية منتمية للمهنة
2	اعتماد نظام اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات
3	تقديم الحوافز والمكافآت
4	نشر ثقافة الجودة الإدارية بين الموظفين
5	اعتماد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات
6	مناقشة مشاكل الموظفين وحلها
7	تحديد معايير تقييم أداء الموظفين
8	اطلاع الموظفين الإداريين على خطة الجودة الإدارية
9	اعتماد نظام رقابي من خارج الجامعة
10	توفير دورات تدريبية للموظفين بشكل دوري
11	اطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم الإداري
12	تطوير شبكة المعلومات المحوسبة
13	الأخذ بأراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية
14	تشجيع العمل الجماعي

ومن خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، ومن حلول مقترحة من عينة الدراسة، ومن خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة وخبرة الباحثة منذ بدأت في عمل هذه الرسالة تم اقتراح سبل تطوير الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من خلال مجالات الدراسة وهي كالتالي:

### المجال الأول: القيادة

1. اختيار الإدارة العليا بناء على مؤهلات و خبرات إدارية عالية تجمع بين الخبرة في المجال الأكاديمي و المجال الإداري وأن تتصف بالمرونة والمصادقية والشفافية.

2. إشراك خبراء في مجال الإدارة في وضع الخطط التطويرية للجامعة، والاستفادة من الأنظمة الإدارية الجامعية في بلدان العالم المتقدم، وخطط التطوير الإداري التي يتبعونها.
3. تمتع القيادة بالديمقراطية واعتماد نظام اللامركزية الإدارية بشكل واضح مما يساهم في إعداد قيادات إدارية ناجحة.
4. أن تكون القيادة ذو كفاءة عالية وعلى قدر من المسؤولية، ومصدر إلهام وتشجيع الموظفين.
5. العمل بروح الفريق الواحد ومنح الصلاحية وتفويض السلطة للموظفين بما يتناسب مع مراكزهم الإدارية ومهامهم.
6. تعزيز ثقافة الجودة الإدارية لدى القيادة من خلال إبراز أهم الآثار الإيجابية المترتبة على دعمها من قبلهم.
7. مشاركة القيادات الإدارية المتوسطة في تطوير استراتيجيات دعم الجودة الإدارية والتطوير والتحسين الإداري.

#### المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجودة

1. الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية للتطوير الإداري تخدم الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها والمتضمنة في الخطة العامة للجامعة.
2. وضع الخطط الإستراتيجية للجودة بناء على معايير واضحة ومحددة واطلاع الموظفين على أهدافها.
3. عقد ورشات عمل دورية لتقييم نتائج الخطة الإستراتيجية للجودة وتحديد نقاط الضعف والقوة.
4. وضع الخطط من خلال مشاركة الموظفين لإمكانية التنفيذ الصحيح واطلاعهم عليها.
5. تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومتابعتها بشكل دوري والحصول على النتائج.
6. إجراء تقييم سنوي للخطة الإستراتيجية للجامعة بهدف تعديل الانحرافات ودعم البدائل.
7. تشجيع الأفكار والخطط البناءة والإبداع من قبل الموظفين.
8. تدعيم الشراكة بين الدوائر الإدارية والكليات فيما يتعلق بالقضايا والجوانب الأساسية لعملية التطوير الإدارية.
9. التأكد من مدى إدراك الموظفين لأهداف ورؤية الجامعة وللدور المناط بهم للمساهمة في تحقيق أهدافها.

### المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

1. العمل على نشر الوعي بأهمية تطبيق الجودة الإدارية في دوائر وكليات الجامعة مع ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية والثقافية التي تساعد على نجاح تطبيقها.
2. توسيع دائرة نشر ثقافة الجودة لتشمل كل شرائح وفئات الموظفين من خلال دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بمستوى أدائهم الإداري.
3. توفير بعثات دورية للجامعات العربية والعالمية للاطلاع والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في مجال الجودة الإدارية والأكاديمية.
4. اطلاع الموظفين على طرق العمل الصحيحة والقوانين وتوضيح الإجراءات والمسؤوليات وتنمية الرقابة الذاتية لديهم.
5. تنويع وسائل وأساليب نشر ثقافة الجودة الإدارية من خلال (مسابقة التميز، اللقاءات الدورية التعريفية، استخدام التقنيات والنشرات الالكترونية الدائمة الإلزامية).
6. إخضاع فئات متعددة من الموظفين في الدوائر الإدارية والكليات في الجامعة إلى التدريب المستمر من خلال تصميم برامج تدريب فعالة في مجال الجودة الإدارية.
7. اعتماد نظام الحوافز لتنشيط ثقافة الجودة والأداء المتميز لدى الموظفين والمسؤولين.
8. تشكيل فرق تحسين الجودة في الدوائر والكليات وعقد لقاءات دورية لهم لنشر الممارسات الحسنة وتعميم التجارب وتبادل الأفكار.
9. التعرف على رأي واتجاهات الموظفين حول واقع ومشكلات العمل في كل دائرة إدارية وكلية وتحليلها وعرض نتائجها على أصحاب العلاقة من خلال ورش العمل.

### المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية

1. أن يخضع تعيين الموظفين لمعايير محددة متوافقة مع الهيكلية الإدارية للجامعة ومحققة لأهدافها، ووقف كافة أشكال المحسوبية و التخلص من تأثير مراكز القوى على صنع القرار.
2. تحسين مناخ العمل بتطبيق دقيق لسياسة الثواب و العقاب، و خلق جو هادئ للعمل، وتوفير الأمان الوظيفي للموظفين.
3. تأهيل وتدريب الموظفين ومشاركتهم في كافة المؤتمرات وورش العمل والندوات التي من شأنها أن تسهم في تطويرهم ورفع كفاءتهم باعتبار أن العملية التدريبية هي المحرك الذي يصفل قدراتهم.

4. تحديد الصلاحيات والمسئوليات للموظفين من خلال الأدلة الإدارية المختلفة التي تحدد العمل الإداري للموظفين بجميع المستويات.
5. اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد كبير من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية مثل إجراءات الترقية والتعيين.
6. تبني نظام واضح للحوافز يقوم على أسس علمية وموضوعية سليمة تلبي طموحات الموظفين.
7. تقييم أثر التدريب للموظفين بطريقة فعالة والبناء على نتائجها.
8. تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تساعد في سير العمل الإداري.
9. اعتماد نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.

#### المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية

1. تطوير شبكات الحاسوب و قواعد البيانات وصولاً إلى تحقيق الإدارة الإلكترونية، بحيث تتم معظم العمليات الإدارية عبر هذه الشبكة و دون الحاجة إلى إجراء المراسلات عبر الطرق التقليدية.
2. توفير أنظمة رقابة وأمان وحماية إلكترونية لضمان حسن سير العملية الإدارية وعدم تعرضها للتوقف أو التدمير أو فقد البيانات الفجائي.
3. تدريب الموظفين على أنظمة المعلومات الحديثة لمواكبة التطور الإداري بشكل دوري.
4. الاستفادة من البرامج الحديثة في تقييم الأداء الإداري للموظفين.
5. تحليل احتياجات الجامعة المعلوماتية والعمل على إنشاء أنظمة متكاملة تبدأ من العمليات وتنتهي إلى اتخاذ القرارات.
6. توفير برنامج رقابي أثناء تنفيذ العمليات الإدارية.
7. اختصار الإجراءات الإدارية والعمل على تنظيم العمليات الإدارية والإقلال من الروتين الإداري.
8. إعادة النظر في أساليب التقييم للوصول إلى التحسين المستمر والجودة والنوعية في الأداء.

#### المجال السادس: الرقابة و توكيد الجودة

1. تطبيق أنظمة رقابية مرنة وموضوعية متعددة المستويات، لضمان مستوى جودة الإجراءات وسير العمل.
2. إجراء عمليات التدقيق والفحص والرقابة على الدوائر والأقسام ومتابعة الخطط والبرامج والتأكد من تنفيذها.

3. اطلاع الموظفين على جميع اللوائح والقوانين المعمول بها في الجامعة.
4. توفير الإمكانيات والموازنات الخاصة بالرقابة وتوكيد الجودة.
5. اعتماد نظام رقابي خارجي وداخلي فعال يتصف بالموضوعية لتحقيق نظام رقابي سليم بعيد عن المحسوبية.
6. حوسبة الإجراءات الرقابية وتيسير عملية الحصول على التقارير المتعلقة بإجراءات الرقابة.
7. رفع تقرير عن أداء نظام الجودة الإدارية داخل الجامعة للجهات المختصة في الاعتماد للمراجعة وكأساس لتحسين نظام الجودة الإدارية.

#### المجال السابع: رضا المستفيد

1. إشراك جميع الموظفين في حل المشكلات كل بقدر مسئوليته وموقعه الإداري.
2. توفير الحوافز والمكافآت للموظفين حيث تعمل على زيادة الرضا الوظيفي والانتماء للجامعة وذلك من خلال إحساس الموظف بالأمان الوظيفي.
3. إعطاء الصلاحيات اللازمة لبعض المختصين في الدوائر والأقسام لإنجاز الأعمال اللازمة لرضا المستفيد حسب النظام المعمول به.
4. الاستماع لمشاكل المستفيدين بشكل دوري ودراسة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.
5. التأكيد على أهمية التغذية الراجعة من المستفيد لتحسين جودة الخدمة المقدمة له.
6. الاستماع إلى آراء وأفكار وملاحظات الموظفين والمسؤولين في شأن أساليب وإجراءات العمل في الجامعة، والاستفادة منها لإجراء التعديلات المناسبة عليها.
7. استطلاع رأي المستفيدين على فترات دورية مستمرة ودراسة استجاباتهم والاستفادة منها في عملية هندسة الإجراءات.
8. الاستفادة من رغبات وتوصيات وقدرات وخبرات وآراء مقدمي الخدمة من خلال المشاركة في (صنع القرار، حل المشكلات، وضع الأهداف، التخطيط).
9. تدريب العاملين وإعادة تأهيلهم وإكسابهم مهارات جديدة ليؤدوا عملهم على أحسن وجه وضمن المستويات والمعايير النوعية المنشودة.

## توصيات الدراسة

1. استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة ودوائرها في المجال الأكاديمي والإداري والمالي ومتابعة التطوير عن كتب.
2. العمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات واطلاعهم على تجارب الجامعات العالمية والنجاح الذي حققته هذه الجامعات من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري.
3. إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي للجودة والاستفادة من خبراتهم من أجل تحديد معايير واضحة قابلة للتطبيق للوصول إلى الأداء الإداري المتميز والذي يحقق ميزة تنافسية للجامعة في مدى زمني قصير.
4. عمل دليل يوضح الوصف الوظيفي لكل موظف وكيفية تنفيذ إجراءات العمل الإداري، وتنمية الرقابة الذاتية وإتقان العمل من المرة الأولى لدى الموظفين.
5. توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات وتمكين الموظفين في الكليات والدوائر الإدارية مع محاسبتهم دورياً على مدى تطابق قراراتهم مع الأهداف الإستراتيجية المنشودة.
6. تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل لتجميع البيانات وتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة للعمل على تحسين الإجراءات الإدارية والعمليات بصفة مستمرة.
7. العمل على استثمار الموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية متخصصة للتنمية المهنية للإداريين والعاملين في الجامعة تستند إلى احتياجاتهم التدريبية الفعلية وتنفيذ البرامج بصفة دورية مع تقييم أثر التدريب للتأكد من مدى فاعلية برامج التدريب.
8. هندسة نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية حيث أن نظم المعلومات تم إدخالها إلى الوحدات الإدارية والكليات بدون إجراء أية تغييرات في الهياكل التنظيمية أو في الإجراءات التشغيلية، لأنتمت الإجراءات اليدوية الموجودة.
9. اعتماد نظام رقابي من خارج الجامعة لتقويم الأداء الجامعي وتحقيقه، وللتأكد من تطبيق الجودة الإدارية في كافة الإجراءات والعمليات الإدارية في كليات الجامعة ودوائرها وأن يتم هذا النظام بناء على مؤشرات لقياس الأداء الكلي للجامعة.
10. الاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري في تقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري مع إجراء مقارنة مرجعية مع إنجازات جامعات عالمية مماثلة.

11. وضع خطط لتطوير نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار على مستوى الجامعة ووحداتها بما يمكنها من مواكبة تكنولوجيا المعلومات.
12. التركيز على رضا المستفيد من العاملين والطلبة والمجتمع المحلي في تقديم الاقتراحات وحل المشكلات التي تواجههم في شكل أفراد وجماعات مما يؤدي إلى تحسين فاعلية الجامعة وجودة أداؤها.

## مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات التالية:

- القيام بدراسة تقييمية لتطبيق الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجالات (إدارة الموارد المادية والمالية والفنية، إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية) (دراسة حالة).
- تقييم نظم المعلومات الإدارية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.
- تحسين فعالية الموظفين وكفاءتهم في تبسيط وتطوير إجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي.
- هندسة الإجراءات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

# المراجع

## أولاً : المراجع العربية

❖ القرآن الكريم.

1. أبو سليمه، عبير (2005): تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 9، أكتوبر 2005، ص ص 301-309.
2. أبوفارة، يوسف (2003): تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، في الفترة من 21-23 تشرين الأول 2003، جامعة الزرقاء الأهلية: الأردن.
3. أبو هاني، عطا (2005): تطوير الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد 2، العدد 1، ص ص 93-110.
4. أبو ملوح، محمد (2005): إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الملتقى الشهري للمديرين والمشرفين التربويين، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي: غزة.
5. أبو وطفة، محمود (2002): واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وسبل تطويره من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
6. أحمد، أحمد (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء: الإسكندرية.
7. أحمد، حافظ (2007): الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب: القاهرة.
8. أحمد، مروى (2001): مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 39، ص ص 144-172.
9. أحمد، شاكرا (2005): إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، البحرين 11-13 ابريل 2005م، المجلد الأول، ص ص 319-342.
10. باشيوة، حسن عبد الله (2006): جودة التعليم من منظور إسلامي "الإحسان، الإتقان، الجودة، التميز"، مجلة علوم إنسانية <http://www.ulum.n1/b206.htm> ، السنة الرابعة، العدد 31.
11. بركات، عبد الله (2003): أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن، المؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة، جامعة الزرقاء: الأردن.
12. بدح، أحمد (2006): نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46، ص ص 89-131.

13. \_\_\_\_\_ (2007): درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات، العدد المتخصص 4، ص ص 47- 98.
14. بسترفيلد، ديل وآخرون (2004): إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: راشد الحمالي، جامعة الملك سعود: الرياض.
15. البهواشي، السيد وسعيد الربيعي (2005): ضمان الجودة في التعليم العالي "مفهومها ومبادئها- تجارب عالمية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب: القاهرة.
16. الترتوري، محمد وجويحان، اغادير (2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة: عمان.
17. التلباني، نهاية وآخرون (2006): تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- ب، المجلد 20، العدد 3، كانون أول 2006، ص ص 765-797.
18. التل، سعيد (1997): قواعد التدريس في الجامعة، دار الفكر للطباعة والنشر: عمان.
19. التميمي، فواز وأحمد الخطيب (2008): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث: إربد.
20. التميمي، فواز (2004): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو(9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان.
21. جامعة أم القرى (2008): الموقع الإلكتروني، 2008/5/14  
[http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Centers/Quality\\_Unit/QU.htm](http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Centers/Quality_Unit/QU.htm)
22. جامعة الخليل (2008): الموقع الإلكتروني، <http://www.hebron.edu/arabic>
23. الجامعة العربية المفتوحة (2008): الموقع الإلكتروني، 2008/4/13  
<http://www.aouforum.org/quality.php>
24. الجامعة الإسلامية (2007): دليل الجامعة الإسلامية.
25. \_\_\_\_\_ (2008): <http://www.iugaza.edu.ps>
26. \_\_\_\_\_ (2008): الموقع الإلكتروني، وحدة الجودة، 2008/5/23  
<http://www.iugaza.edu.ps/quality>
27. جامعة الأقصى (2006): دليل جامعة الأقصى.
28. \_\_\_\_\_ (2008): الموقع الإلكتروني، 2008/7/2 <http://www.alaqsa.edu.ps>
29. جامعة القدس المفتوحة (2004): دليل جامعة القدس المفتوحة.
30. \_\_\_\_\_ (2008): الموقع الإلكتروني، 2008/6/29

<http://www.qou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pagelId=278>

31. جامعة الأزهر (2004): دليل جامعة الأزهر بغزة.
32. \_\_\_\_\_ (2008): الموقع الإلكتروني، [/http://www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)
33. جامعة عين شمس (2008): الموقع الإلكتروني، 4/7/2008  
<http://asu.shams.edu.eg/qaac/hykal.html/>
34. جامعة الملك سعود (2008): الموقع الإلكتروني، 2008/7/3  
<http://www.ksu.edu.sa/sites/admindepts/development/Pages/strocture.asp>  
X
35. جامعة النجاح (2008): الموقع الإلكتروني، 24/6/2008  
[http://www.najah.edu/nnu\\_portal/index.php?page=960](http://www.najah.edu/nnu_portal/index.php?page=960)
36. الجرجاوي، زياد وشريف حماد (2004): مستوى إدراك العاملين بمناطق جامعة القدس المفتوحة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية (بيرسا)، العدد السابع، ص ص 116 - 136.
37. الجلبلي، سوسن (2005): معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، مملكة البحرين 11-13 إبريل، المجلد1، ص ص 299 - 318.
38. جودة، محفوظ (2004): إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل: عمان.
39. جوهر، صلاح (2001): أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال للمعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص 427 - 430.
40. الحجار، رائد (2004): تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد8، العدد 2، ص ص 204 - 240.
41. \_\_\_\_\_ (2005): ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة في السلوك المنظمي بجامعة الأقصى، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، مملكة البحرين 11-13 إبريل، المجلد1، ص ص 275 - 297.
42. الحراحشة، محمد و محمد مقابلة (2006): درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد7، العدد3، ص ص 175 - 199.
43. الحربي، حياة (2002): اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية، جامعة أم القرى، المجلد5، العدد1، ص ص 203 - 231.

44. حرب، محمد (2001): الإدارة الجامعية، اليازوري: عمان.
45. حمود، خضير (2005): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
46. خاشقجي، هاني (2003): نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 17، العدد 2، ص ص 29-64.
47. الخطيب، أحمد (2000): إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، 17-19 نيسان، ص ص 83-117.
48. \_\_\_\_\_ (2001): الإدارة الجامعة دراسات حديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية: إربد.
49. \_\_\_\_\_ (2005): إدارة الجودة الشاملة- نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، المؤتمر التربوي الخامس- جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، 11-13 ابريل، ص ص 23-42.
50. \_\_\_\_\_ و رداح الخطيب (2006): إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات تربوية"، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث: إربد.
51. الدجني، إياد (2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.
52. الدرادكة، مأمون (2006): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء: عمان.
53. درباس، أحمد (1994): إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودية، رسالة الخليج العربي، المجلد 14، العدد 50.
54. دياب، سهيل (2005): مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني، الجودة في التعليم العالي، المجلد 1، العدد 2، الجامعة الإسلامية: غزة.
55. راضي، ميرفت (2006): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.
56. رسمي، محمد (2004): أساسيات الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء: الاسكندرية.
57. الزائدي، سالم (2007): حلقات الجودة في قيادة المؤسسة، محاضرة في مركز التدريب والتطوير، 2008/6/30

58. زاهر، ضياء الدين (2005): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب: القاهرة.
59. زامل، صبيح (2005): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن الرشد- جامعة بغداد، دراسة من كتاب "الجودة في التعليم- دراسات تطبيقية- سوسن مجيد ومحمد الزيادات 2008.
60. زكريا، فؤاد (2005): ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر: عمان.
61. السلطة الوطنية الفلسطينية (1998): مادة رقم 10 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي: رام الله.
62. السلمي، علي (1995): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب: القاهرة.
63. سليمان، نجدة (2005): إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة- دراسة ميدانية، المؤتمر السنوي الثاني عشر(العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي " تطوير أداء الجمعيات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد"، 18-19 ديسمبر 2005، ص ص 703 - 817.
64. الشافعي، أحمد والسيد ناس (2002): ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، المجلد 2، العدد 1، ص ص 73 - 107.
65. الصغير، أحمد (2005): التعليم الجامعي في الوطن العربي- تحديات الواقع ورؤى المستقبل، الطبعة الأولى، عالم الكتب: القاهرة.
66. الصغير، قراوي (2005): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، ص ص 546 - 574.
67. الصيرفي، محمد (2003): إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.
68. الطبطبائي، جلال (2004): جائزة الخليج العربي للجودة، ورقة عمل مقدمة للمشاركة بالمؤتمر الوطني الأول للجودة- السعي نحو الاتقان والتميز- الواقع والطموح: الرياض.
69. طعيمة، رشدي وآخرون (2006): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المسيرة: عمان.

70. الطلاع، سليمان (2005): مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.
71. العاجز، فؤاد و جميل نشوان (2005): الجودة في التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 1، العدد 2، ص ص 101-138.
72. العامري، أحمد (2003): إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود، ص ص 1-40.
73. عباس، عايده (2002): إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن، مجلة التربية، العدد 6، السنة 5، ص ص 73-93.
74. عبد الباقي، صلاح (2002): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية.
75. عبد الحلیم، محمد ويوسف بحر (2006): مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد الأول، ص ص 283-315.
76. عبد الفتاح، نبيل (2000): إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية في الأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، المجلد 22، العدد 82، ص ص 88-92.
77. عبدالله، إبراهيم وعائش قويد (2005): الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات"الفلسفة والمنطلقات"، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، مملكة البحرين 11-13 إبريل، المجلد 1، ص ص 1-22.
78. عبد النبي، سعاد (2001): بحوث ودراسات في نظم التعليم، الطبعة الأولى، مكتبة زهراء الشرق: القاهرة.
79. عرقسوس، أيمن (1993): الجودة الإدارية، الطبعة الأولى، مطابع مراد: مكة المكرمة.
80. عريفج، سامي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر: عمان.
81. العزاوي، محمد (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية: عمان.
82. عزب، محسن (2008): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: القاهرة.
83. عشيبية، فتحي درويش (2000): الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت 17-19 نيسان، ص ص 520-566.

84. العطار، إبراهيم (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.
85. علون، قاسم (2005): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11-13 إبريل، جامعة البحرين: كلية التربية، ص ص 535-595.
86. العلي، عبد الستار (2008): تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة: عمان.
87. عليمات، صالح (2004): إدارة الجودة الشاملة- في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق: عمان.
88. عماد الدين، منى (2004): آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية- بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان.
89. العنزلي، عوض (2005): إدارة جودة الخدمات العامة- المفاهيم وأساليب التطوير، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح: الكويت.
90. العيبان، خالد (2003): إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود، مجلة البحوث التجارية، العدد 1- 2، المجلد 25، ص ص 203- 260.
91. عيسى، عبدالله (2003): تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة 25، العدد 95، ص ص 65- 82.
92. غانم، فتح الله (2008): مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد 16، العدد 1، يناير 2008، ص ص 877- 912.
93. فلييه، فاروق (2003): إقتصاديات التعليم- مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، الطبعة الأولى، دار المسيرة: عمان.
94. القاسم، صبحي (1990): التعليم العالي في الوطن العربي، الطبعة الأولى، منتدى الفكر العربي: عمان.
95. قداه، عيسى (2007): نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة، العدد 35، خريف 2007، [www.ulum.nl/-47k](http://www.ulum.nl/-47k)

96. قويدر، عياش و ابراهيم عبدالله (2005): الاطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات- الفلسفة والمنطلقات، المؤتمر التربوي الخامس- جودة التعليم الجامعي، 11- 13 ابريل، ص 1- 22.
97. الكعكي، سهام (2007): تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ص 115- 139.
98. كاتبه، سمير (2004): التجربة الفلسطينية الأولى في تقويم التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة في رام الله 3- 2004/7/5.
99. الكيومي، عبد الله (2002): تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: إربد.
100. مجاهد، محمد والمتولي بدير (2006): الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، المكتبة العصرية: المنصورة.
101. مجيد، سوسن ومحمد الزيادات (2008): الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، الطبعة الأولى، دار صفاء: عمان.
102. \_\_\_\_\_ (2008): إدارة الجودة- تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء: عمان.
103. المحيادي، قاسم (2007): إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد المتخصص: 4، ص 133- 176.
104. مدوخ، نصرالدين (2008): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
105. مرسي، محمد (2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب: القاهرة.
106. مسيل، محمود (2002): بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، كلية التربية بالزقازيق، ص 33- 143.
107. مصطفى، أحمد وآخرون (2002): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر: الدوحة.

108. المصري، مروان (2007): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.
109. مصطفى، يوسف (2005): الإدارة التربوية- مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي: القاهرة.
110. المقابلة، محمد (2004): نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث: إربد.
111. ملح، سامي (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
112. منصور، محمد (1995): تقييم الأداء الإداري، مجلة البحوث التجارية، المجلد 17، العدد 1، ص ص 180 - 200.
113. مؤسسة صامد (1995): التعليم العالي، صامد الاقتصادي، العدد 100، إبريل- يونيو، 1995، دار الكرمل: عمان.
114. نخلة، خليل (2003): تقرير مرحلي عن الهيئة وما تم إنجازه حتى تاريخه مقدم إلى لمجلس التعليم العالي في اجتماعه في 11/12/2003، وزارة التربية والتعليم العالي: رام الله.
115. النعساني، عبد المحسن (2003): نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب: الجمهورية العربية السورية، 11-13 مارس آذار 2003.
116. نشوان، يعقوب (2004): نوعية التعليم العالي، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع، ص ص 42 - 43.
117. النياضي، توني (2003): التدريب على جودة الخدمة- سلسلة المدرب العملية، ترجمة: شويكار زكي، مجموعة النيل العربية: القاهرة.
118. وزارة التربية والتعليم العالي (2003): نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين- خبرة فلسطين، ورقة مقدمة " لورشة العمل المتخصصة الأولى حول تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي"، المنعقد في جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية، 22-23 شباط 2003، فلسطين: رام الله.
119. \_\_\_\_\_ (2005): انجازات الوزارة، <http://www.mohe.gov.ps/achivments.html> 2008/4/5
120. \_\_\_\_\_ (2006): سلسلة التقارير والدراسات- تقرير رقم 1، الطلبة في التعليم العالي.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Benhardt, Robert (1991): **Public Administration: An Action Orientation**, Brooks Cole publishing, pacific grove: California.
2. Choon, fion (2008): Quality Assurance in Education: An International Perspective, **Journal Articles; Reports – Research**, v16 n2 p126-140.
3. Couch, Gene C. (1999): **A measurement of total quality management in selected north Carolina community college**, DIA-A 60/05, p. 1433.
4. Dale, Ernest (1995): **Reading in Management**, Mc Graw- Hill Book com.: New York.
5. Evans, James R (1993): **Applied Production and Operation management**, West Publishing Company.
6. Freed, Jann &klugman, Maric (1997): **Quality Principles and Practices in Higher Education**, Arizona:Oryx Press.
7. Garvin, D. (1988): **Managing Quality- The Strategic and Competitive Edge**, The free press: New York.
8. Goetsch,D. & Davis, B. (1997): **Introduction to Total Quality Management for production**, processing and services, Editron, printice-hall.
9. Hglmes, Todd james (1997): **Total Quality Management In Higher Education: Implementation Within The Virginia Community College System (Community College) Geovge Mason University**, DAI.Apr.1997.
- 10.Hixon, J and Lovelace, K (1992): **Total Quality Management Challenge to Leadership**, 50(3), pp 6-24.
- 11.Juran, J. &Frank, M. (1993): **Quality Planning and Analysis. 3<sup>rd</sup> ed.**, Mc Graw-hill inc:New York.
- 12.Josegh, Diana (1995): **Total Quality Management Human recourse**, Luice press dearly beach: Florida.
- 13.Laurie, Loma (2004): **Moving towards, aquality climate at the University of cyprus**, **The international journal of education management**, Vol 12, iss. 1, pp 14- 23.
- 14.Mancino, alessandra (1999): **asystem variance based model of T.Q.M in Italian public universities: away of facing external University**, conference proceding from T.Q.M for higher Education institutions. (**Higher**

- Education institutions and the Issue of total Quality**, 30-31 august, Verona.
15. Massy, William (2003): **Honoring the trust: quality and cost container in Higher Education**, Anker publishing: New York.
  16. Mikol, Myriam (2003): **Quality Assurance In Australian Higher Education, A case study of the University of Weslern, Sydney nepean, (online)**. <http://www.oecd.org/dataoecd/49/3/1870952.pdf> 20/7/2008
  17. Oakland, John (1993): Total Quality Management, **The Route to Improving Performance**, 2<sup>nd</sup> Ed., Oxford: Butterworth- Heinemann Ltd, pp 36-38.
  18. Oregonstate (2008): <http://oregonstate.edu/> 7/7/2008.
  19. Russell F. Waugh (2001): Academic Staff Perceptions of Administrative Quality at Universities, **Conference held in Fremantle form December 3 to 6 December 2001**, Edith Cowan University.
  20. Spenser, E. (1999): The reengineering concecept: A graphic modle, **Journal of Education for business**, vol. 74 (5): pp 311- 317.
  21. Petros, pashiardis (1998): Innovation and T.Q.M in Swedish Higher Education Institutions – possibilities and pitfalls, **journal: Quality Assurance In Education**, volume: 15 number: 2page: 99- 107, emerald group publishing limited, Uk.
  22. Oregonstate Report (2008): Report to the Oregon State Board of Higher Education May 2008, [http://www.ous.edu/state\\_board/meeting/index.php](http://www.ous.edu/state_board/meeting/index.php)
  23. Robert, Mockler (1972): **The Management Control Process**, New York, Appletoin-Century.
  24. Russell F. (2002): Academic staff perceptions of administrative quality at universities, **Journal of Educational Administration**, Volume 40, Number 2, 2002 , pp. 172-188(17).
  25. Wiklund, Hakan, et a1 (2003): Embedding Quality: The Challenges For Higher Education, **Quality Assurance In Education**, Vol 12, iss. 4, pp 157-167.
  26. Young, steve (1997): Total Quality Portfolio- The Senior Executive Guide to Implementing Quality, **Strategic Direction Publisher**, Vol. (1), USA.

## الملاحق

1. استنباطه أراء المحكمين
2. قائمة بأسماء المحكمين
3. تطبيق الاستنباطه
4. كتاب تسهيل مهمة

الجامعة الإسلامية غزة

ملحق رقم (1)

عمادة الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية التربية

قسم أصول تربية/ إدارة تربوية

استبانة آراء المحكمين

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، وقد أعدت الباحثة أداة دراسة وهي مقياس (استبانته) حول واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية يتكون من ثمانية مجالات (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، إدارة العمليات، الرقابة والتطوير، رضا المستفيد).

ونظرا لما عرفتم من اطلاع وخبرة ودراية في هذا المجال، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإبداء آرائكم وتضمنين خبراتكم ومقترحاتكم وذلك بإبداء ملاحظاتكم حول هذه الأداة.

ونفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

والله الموفق

الباحثة/ آمال محمود أبو عامر

## أولاً: فقرات استبانة آراء المحكمين

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الأول: القيادة الإدارية</b>								
1	تتميز إدارة الجامعة بالفهم العميق لنظام جودة العمليات الإدارية.							
2	تعمل الجامعة على توضيح الخطط والأهداف للموظفين في الدائرة أو الكلية التي تعمل بها.							
3	تحرص إدارة الجامعة على العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.							
4	تسعى إدارة الجامعة لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الإنتاجية فيها.							
5	تعتمد إدارة الجامعة نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات في الدوائر والكليات للموظفين الإداريين.							
6	تسعى إدارة الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء.							
7	تتمي الجامعة المهارات القيادية والإدارية التي تتناسب مع عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.							
8	توجد في الجامعة دائرة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة العمليات الإدارية.							
9	تحرص الجامعة على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم الإداري.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجودة</b>								
1	تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل.							
2	تتسجم أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة.							
3	جميع الموظفين في الجودة الإدارية يشاركون في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية.							
4	تقدم الجامعة الموارد الكافية لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة خدماتها.							
5	تتبنى الجامعة مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.							
6	تمتلك الجامعة خطط لإجراء التغييرات في الجامعة تحقيقاً للتحول لنظام إدارة الجودة الشاملة.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
7	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة الإدارية بين الموظفين الإداريين.							
8	تعتمد الجامعة وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية</b>								
1	تعمل الجامعة على تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية وعمليات تنفيذها لدى جميع الموظفين.							
2	تحرص الجامعة على إصدار نشرات عن الجودة الإدارية بهدف زيادة وعي الموظفين بمفهومها.							
3	يوجد موقع خاص بوحدة الجودة الإدارية على الشبكة الدولية للمعلومات.							
4	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الوحدة من منظور الجودة الإدارية.							
5	تقوم الجامعة بتشكيل فرق الجودة في وحدات الجامعة المختلفة من أجل نشر ثقافة الجودة الإدارية.							
6	تقوم الجامعة بإعداد ورش عمل لنشر ثقافة الجودة الإدارية بين الموظفين الإداريين.							
7	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة الإدارية بين الموظفين الإداريين.							
8	توفر الجامعة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية بين الموظفين الإداريين.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية</b>								
<b>إدارة الموارد البشرية: أ. تخطيط الموارد البشرية</b>								
1	تحدد الجامعة احتياجاتها من الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.							
2	تقوم الجامعة بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي كما وكيفا.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
3	يتم تحديد موضوعي للمهارات والقدرات للموظف الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة الإدارية.							
4	تستقطب الجامعة الموارد البشرية المؤهلة والراغبة في أداء العمل كما وكيفا لتحقيق أهداف الجامعة.							
<b>إدارة الموارد البشرية: ب. التدريب</b>								
1	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على دراسات دقيقة مسبقة.							
2	تسعى الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.							
3	تنفذ الجامعة برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للموظفين الإداريين.							
4	تنفذ الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية.							
<b>إدارة الموارد البشرية: ج. نظام الحوافز والمكافآت</b>								
1	توفر الجامعة نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود الموظفين المتميزين في العمل.							
2	تمنح الجامعة مكافآت للموظفين على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة الإدارية في العمل.							
3	تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والإلتزام لدى الموظفين إلى الجامعة.							
4	تعمل الحوافز على تنمية روح التعاون بين الموظفين في الدائرة أو الكلية.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>إدارة الموارد البشرية: د. المشاركة في اتخاذ القرارات</b>								
1	تقوم الجامعة باشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات تدعيماً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة.							
2	تعمل الجامعة على اطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل وكيفية التعامل معها.							
3	تتيح الجامعة الفرصة للعاملين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.							
4	تطلق الجامعة فرق العمل لتجميع البيانات أو لحل المشكلات.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
5	تستخدم الجامعة الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالاً وراء المشكلات.							
<b>إدارة الموارد البشرية: هـ. التقييم</b>								
1	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الإدارية في الجامعة.							
2	تقوم الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.							
3	تحرص الجامعة على استخدام معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين.							
4	تحرص الجامعة على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية.							
5	تعتمد إدارة الجامعة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين الإداريين.							
<b>المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية</b>								
1	تواكب الجامعة التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.							
2	توفر الجامعة شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بإدارة كافة العمليات.							
3	يتم استخدام نظام الحوسبة للتخلص من عملية التضارب والازدواجية في المهام بين الوحدات الإدارية.							
4	يسهل نظام الحوسبة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي للعمليات الإدارية.							
5	يوفر نظام حوسبة الإجراءات والمعلومات مرجعية واحدة للموظفين في الوحدات الإدارية المختلفة.							
6	يسهم نظام المعلومات للموظفين إبداء آرائهم في العمل للمساهمة في التطوير الإداري.							
7	يوفر نظام المعلومات وصف وظيفي يحدد السلطة والمسؤولية لدى الموظفين الإداريين.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال السادس: إدارة العمليات</b>								
1	يتم مقارنة مستوى الجودة الإدارية المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الإدارية الذي حققته الجامعات المنافسة.							
2	تركز الجامعة على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.							
3	توفر الجامعة درجة عالية من المرونة والسرعة أثناء تنفيذ العمليات.							
4	تؤكد الجامعة على التحسين المستمر لجودة العمليات الإدارية.							
5	تسعى الجامعة إلى تخفيض تكلفة إدارة العمليات في الجامعة بتطبيق الجودة الإدارية.							
6	تقوم الجامعة بتصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق الرضا لهم.							
7	تؤكد الجامعة على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة الإدارية أثناء تنفيذها.							
8	تعتمد الجامعة طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتقييم مستوى الجودة الإدارية المنجز.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال السابع: الرقابة والتطوير</b>								
1	تحرص الجامعة على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.							
2	تضبط الجامعة العمليات في وحداتها الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.							
3	تستخدم الجامعة وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين.							
4	تحرص الجامعة على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.							
5	تطبق الجامعة برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة العاملين.							
6	تحدد الجامعة أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جزري في تبسيط إجراءات العمل.							

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
7	تستعمل الجامعة أساليب جديدة وتقنيات حديثة متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.							
8	تقوم الجامعة بالاستغناء قدر الامكان عن العمل الورقي باستعمال البريد الإلكتروني.							
9	تقوم الجامعة على إعادة تصميم العمليات بحيث يشارك الموظفين بصنع القرارات.							
10	تعمل الجامعة على تقييم وتحسين العمليات الخاصة باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.							
الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الإلتزام للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الثامن: رضا المستفيد</b>								
1	أمتلك سلطة كافية لتمكيني من تطويع القوانين في الجامعة لتحقيق رضى المستفيدين من الخدمات المقدمة.							
2	يشارك الموظفين في دائرتي في حل المشكلات.							
3	الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإنجاز أو الأداء الذي أقوم به.							
4	هناك تعاون بين الموظفين في دائرتي وفي الدوائر الأخرى.							
5	تحرص الجامعة على تقديم خدمات إدارية وتعليمية ذات جودة عالية للمستفيدين.							
6	تحرص الجامعة على الاستماع لمشكلات الموظفين المهنية وتعمل على معالجتها.							
7	تراعي الجامعة آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية.							

### ثانياً: السؤال المفتوح

❖ ما سبل تطوير الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظركم؟

#### المجال الأول: القيادة الإدارية

..... -1

..... -2

#### المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي

..... -1

..... -2

المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

- ..... 1.  
..... 2.

المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية

- ..... -1  
..... -2  
..... -3

المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية

- ..... -1  
..... -2

المجال السادس: الرقابة والمتابعة والتطوير

- ..... -1  
..... -2

المجال السابع: رضا المستفيد

- ..... -1  
..... -2

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	مكان العمل
1	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3	د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية
4	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
5	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
6	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
7	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
8	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
9	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
10	د. صلاح الأغا	الجامعة الإسلامية
11	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
12	د. فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية
13	د. صهيب الأغا	جامعة الأزهر
14	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
15	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
16	أ. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية

الجامعة الإسلامية - غزة

ملحق رقم (3)

عمادة الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية التربية

قسم أصول التربية/ ادارة تربوية

تطبيق الاستبانة

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية.

وقد أعدت الباحثة أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تتكون من سبعة مجالات (القيادة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد)، لذا ترحو الباحثة من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها كما توجد في واقع الجامعة التي تعمل بها، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

**تعريف الجودة الإدارية:** هي جودة العمليات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة الجامعة من خلال دوائر وكليات الجامعة المختلفة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، بهدف التحسين والتطوير المستمر للعمل والأداء بكفاءة وفعالية، بشكل يلبي حاجات المستفيدين من الجامعة والمجتمع، ضمن مجالات الدراسة وهي كالتالي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد).

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة/ آمال محمود أبو عامر

الرجاء وضع إشارة ( √ ) مقابل العبارة التي تعكس الواقع الفعلي في الجامعة:

أولاً: معلومات عامة

1. اسم الجامعة:

القدس المفتوحة

الأقصى

الإسلامية

الأزهر

2. المسمى الوظيفي:

إداري

أكاديمي إداري

3. المؤهل العلمي:

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

4. سنوات الخدمة:

أكثر من 10 سنوات

من 5-10 سنوات

أقل من 5 سنوات

ثانياً: فقرات الاستبانة

درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>المجال الأول: القيادة</b>						
					تعمل إدارة الجامعة على توضيح الخطط للموظفين في الدائرة أو الكلية التي تعمل بها.	1
					لدى إدارة الجامعة فهم عميق لنظام جودة العمليات الإدارية.	2
					تحرص إدارة الجامعة على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.	3
					تسعى إدارة الجامعة لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الخدماتية فيها.	4
					تحرص إدارة الجامعة على إطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم الإداري.	5
					تحرص إدارة الجامعة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.	6
					تعتمد إدارة الجامعة تفويض الصلاحيات في الدوائر والكليات للموظفين.	7
<b>المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجودة</b>						
					تتناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة.	1
					تتبنى إدارة الجامعة التخطيط المتكامل لتحقيق التطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.	2
					تمتلك إدارة الجامعة خططا استراتيجية لإجراء التغييرات في الجامعة لتحسين النظام الإداري.	3
					يشارك الموظفون في التخطيط لتحقيق الجودة الإدارية على مستوى الدائرة أو الكلية.	4
					توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة لإدارة الأعمال التي تؤدي إلى جودة خدماتها.	5
					تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الجامعة من منظور الجودة الإدارية.	6
					تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.	7
<b>المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية</b>						
					تعمل وحدة الجودة على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية لدى الموظفين.	1
					تصدر وحدة الجودة نشرات عن الجودة الإدارية لزيادة وعي الموظفين بمفهومها.	2
					تعمل وحدة الجودة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين.	3
					تقوم وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية مستمرة للإرتقاء بكفاءة أداء الموظفين.	4
					توفر إدارة الجامعة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية لدى الموظفين.	5
					يوجد أعضاء لوحدة الجودة الإدارية في كافة دوائر الجامعة وكلياتها.	6
<b>المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية</b>						
<b>أ. تخطيط الموارد البشرية</b>						
					تحدد إدارة الجامعة احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.	1
					تقوم إدارة الجامعة بتحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي.	2
					تستقطب إدارة الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة.	3
					تعتمد إدارة الجامعة وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح.	4

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>ب. التدريب</b>						
1	تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين بناء على الاحتياجات.					
2	تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين.					
3	تسعى إدارة الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.					
4	تطبق إدارة الجامعة برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة الموظفين.					
5	تنفذ إدارة الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية.					
6	تقوم إدارة الجامعة بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري.					
<b>ج. نظام الحوافز والمكافآت</b>						
1	تقدم إدارة الجامعة نظاما خاصا للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.					
2	تمنح إدارة الجامعة مكافآت للموظفين لمشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة الإدارية في العمل.					
3	تعمل الحوافز الممنوحة على رفع مستوى الولاء والانتماء لدى موظفي الجامعة.					
4	تعمل الحوافز الممنوحة على تنمية روح التعاون بين الموظفين في الدائرة أو الكلية.					
5	يلبي نظام الحوافز طموحات الموظف الجامعي.					
<b>د. المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
1	تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.					
2	تعمل إدارة الجامعة على اطلاع الموظفين على البيانات الأساسية للعمل.					
3	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للموظفين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.					
4	تطلق إدارة الجامعة فرق العمل لتجميع البيانات وحل المشكلات.					
5	تستخدم فرق العمل الرسوم والأشكال البيانية لتحديد الأسباب الأكثر احتمالا وراء المشكلات.					
<b>هـ. التقييم</b>						
1	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات الإدارية.					
2	تقوم إدارة الجامعة بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.					
3	تحرص إدارة الجامعة على استئثار معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين.					
4	تحرص إدارة الجامعة على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية.					
5	تعتمد إدارة الجامعة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.					
6	يتميز نظام تقييم الأداء بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على أساليب العمل.					
7	يوجد للجامعة دليل أداء يوضح إرشادات العمل لدى الموظف.					
<b>المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية</b>						
1	تواكب إدارة الجامعة التطور العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.					

درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					توفر إدارة الجامعة شبكة معلومات محوسبة لتخزين البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة.	2
					يتم استخدام شبكة معلومات محوسبة للتخلص من التضارب والازدواجية في المهام.	3
					يساهم نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات لدى الموظف الإداري.	4
					يوفر نظام حوسبة الإجراءات والمعلومات مرجعية واحدة للموظفين في الدوائر الإدارية المختلفة.	5
					تستخدم إدارة الجامعة شبكة اتصال محوسبة محلية مرتبطة بجميع الدوائر والأقسام فيها.	6
					تستعمل إدارة الجامعة أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الإدارية.	7
					تركز إدارة الجامعة على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.	8
					تسعى إدارة الجامعة إلى تخفيض تكلفة إدارة العمليات في الجامعة بتطبيق الجودة الإدارية.	9
					تعمل إدارة الجامعة على منع حدوث الأخطاء في العمليات الإدارية من خلال تبني رقابة فعالة أثناء تنفيذها.	10
<b>المجال السادس: الرقابة وتوكيد الجودة</b>						
					تحرص إدارة الجامعة على فحص جودة العمليات الإدارية والخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.	1
					تضبط إدارة الجامعة العمليات الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة.	2
					تستخدم إدارة الجامعة وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح لجميع الموظفين.	3
					تحرص إدارة الجامعة على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.	4
					تستخدم إدارة الجامعة أدوات متعددة للرقابة على الجودة مثل (استبانة، ورش عمل، مجموعات بؤرية).	5
					تحرص إدارة الجامعة على تخصيص موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.	6
					تعمل إدارة الجامعة على تقييم وتحسين العمليات الإدارية باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.	7
<b>المجال السابع: رضا المستفيد</b>						
					أمتك سلطة كافية لتطبيق القوانين في الجامعة لتحقيق رضى المستفيدين.	1
					يشارك جميع الموظفين في دائرتي في حل المشكلات بشكل جماعي.	2
					الزيادة التي أحصل عليها من الراتب تتلاءم مع الإنجاز أو الأداء الذي أقوم به.	3
					تأخذ إدارة الجامعة آراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية.	4
					تحرص إدارة الجامعة على الاستماع لمشكلات المستفيدين وتعمل على معالجتها.	5
					تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات إدارية جيدة للمستفيدين.	6
					تعمل إدارة الجامعة على إجراء الدراسات المسحية للتعرف على حاجات المستفيدين.	7

ثالثاً: ما سبل تطوير الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظركم؟

المجال الأول: القيادة

- ..... 1.
- ..... 2.

المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجودة

- ..... 1.
- ..... 2.

المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

- ..... 1.
- ..... 2.

المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية

- ..... 1.
- ..... 2.

المجال الخامس: نظم المعلومات الإدارية

- ..... 1.
- ..... 2.

المجال السادس: الرقابة وتوكيد الجودة

- ..... 1.
- ..... 2.

المجال السابع: رضا المستفيد

- ..... 1.
- ..... 2.

ملحق رقم (4)  
كتاب تسهيل مهمة