

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة شندي  
الدراسات العليا والبحث  
العلمي



أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة  
في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي  
دراسة تطبيقية على جامعتي (الخرطوم و السودان للعلوم والتكنولوجيا)  
ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2010 إلى 2013م

**The Impact of the Application of Total Quality Management  
Techniques on the Performance of University Administration:  
An Empirical Study on Universities (Khartoum and Sudan of Science and Technology)  
From 2010 - 2013**

رسالة لنيل درجة دكتوراه العلوم في إدارة الأعمال

إشراف البروفسير المشارك الدكتور  
حسن عبد الرحيم الطيب  
متعاون بجامعة شندي

إعداد الطالبة  
فائقة الأمين العوض

2014م - 1435هـ

# الإستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

[مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ  
فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ  
بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ] ٥٧

سورة النحل الآية (97)

و قال تعالى:

[قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا \* الَّذِينَ  
ضَلَّ سَعِيَّهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ  
يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا]

صدق الله العظيم

سورة الكهف الآية (103-104)

## حديث نبوي:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: (سَدُّوا وَقَارِبُوا وَاعْلَمُوا أَنَّ لَنْ  
يُدْخَلَ أَحَدَكُمْ عَمَلُهُ الْجَنَّةَ وَأَنَّ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ).

صحيح البخاري

كتاب الرقاق ، باب القصد والمداومة في العمل ، ح 5983

# الإهداء

إلي من لا ينبض قلبي إلا من أجلهما  
إلى ملاكي فى الحياة...إلي معني الحب والحنان والتفاني  
إلي بسمة الحياة وسر الوجود...إلي من كان دعائهما سر نجاحي وحنانهما بلسم جراحي ...  
أمي وأبي

إلى من تربع على عرش المحبة في قلبي

زوجي العزيز

إلى من جعلت حياتي رونقاً وإلى توأمة روعي  
أختي أميمة

إلي من يتمنون لي التوفيق من أعماق قلوبهم  
إخوتي الحبايب

إلى من قضيت معهم أجمل لحظات عمري  
إلى أنساء وحشتي ورفقاء دربي  
زميلاتي

إلي الشمعة التي أنارت دروب علمي  
إلي كل من علمني حرفاً  
إلى أستاذي الجليل  
البروفسير /حسن عبد الرحيم

# الشكر والعرفان

(الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ) [ الفاتحة:2]

"ويقول تعالى: (إِنَّ اللَّهَ لَذُو فَضْلٍ عَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ) صدق الله العظيم .

[البقرة: 243]

الشكر لله تبارك وتعالى على نعمائه وجزيل عطائه  
ويقول صلى الله عليه وسلم أيضاً: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

[رواه الترمذي]

الشكر لجامعة شندي المتمثلة في الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة للدراسة بها.  
وأقدم بالشكر الي الصرح الشامخ الذي إحترق كي يضيء لي طريق علمي والذي بذل  
قصارى جهده في إخراج هذه الرسالة بالصورة المطلوبة كمشرف أساسي

الدكتور البروفسير المشارك/ حسن عبد الرحيم الطيب

والشكر أيضاً للعاملين بجامعتي الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا لما قدموه لي  
من توفير البيانات التي تتطلبها الدراسة التطبيقية.

والشكر لأعضاء لجنة المناقشة ابروفسير/ عبد العزيز عبد الرحيم الممتحن الخارجي  
والبروفسير/ محمد فرح الممتحن الداخلي وأن يمنن عليهم بالصحة والعافية،،،  
والشكر للبروفسير المشارك / طارق الرشيد الذي قام بالتحليل الاحصائي للبيانات وأيضاً  
للأخوة بالمكتبات بالجامعات(السودان -الخرطوم -النيلين وشندي) لمساعدتهم لإعداد  
هذه الدراسة.

وإلي كل من ساهم بفكر أو رأي أو نصح لهم جميعاً بالشكر والامتنان.

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة "أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي"، وقد أجريت الدراسة على جامعتي الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا.

تمثلت مشكلة الدراسة في التوسع الكبير في أعداد الجامعات السودانية في السنوات الأخيرة والزيادة الهائلة في أعداد الطلاب بتلك الجامعات، صاحبه إهمال في الجوانب النوعية لنظام التعليم العالي والتركيز على وظيفة التدريس دون الجانب الإداري. وإهمال الوظائف الأخرى كخدمة المجتمع، والنقص في الكوادر المؤهلة مما أدى الي تدني الخدمة وجودة مخرجات التعليم الجامعي الذي يقف عائق في وجه التطبيق الناجح للجودة الشاملة.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء خدمة التعليم الجامعي بالسودان ومتطلبات تطبيقها بنجاح. هدفت الدراسة إلي التوصل الي مدى تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب إداري حديث في مؤسسات التعليم الجامعي والالمام بمفهومها وأثرها على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات لخدمة المجتمع من خلال عملية التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية والأكاديمية ومسايرة متطلبات سوق العمل العالمية والمحلية. ولتحقيق تلك الأهداف تم اختبار سبعة فرضيات وتحققت صحتها.

استخدمت الباحثة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف الحقائق بالموضوع مع محاولة إيجاد تفسير لها والمنهج الاستنباطي من خلال التفكير المنطقي والمنهج الاستقرائي من خلال إثبات الفروض، كذلك تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) في تحليل الاستنباتات. وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها:

القصور في ايجاد دليل واضح لمعايير تطبيق مفهوم إدارة الجودة بالجامعتين يوضح أهداف ومهام العمل الاداري لتحسين الاداء.. عدم وجود تفعيل للإدارات واشراكها في عملية التحسين المستمر..قصور العمل الجماعي والمشاركة لانجاح برامج الجودة.القصور في تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة.هناك اهتمام نسبي بالاستاذ الجامعي مقارنة بالإداريين من خلال برامج التطوير الاكاديمي والمهني لتأهيله، تنظم دورات تدريبية لترقية أداءه بجانب القصور في تمويل البحث العلمي لتحقيق التميز العلمي. عدم حرص الجامعة على تطوير وتحسين أداء الموظفين لتتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة.لا توجد خطط واضحة ملموسة لتدريب وتأهيل الإداريين لتنمية

قدراتهم لتحسين جودة الأداء. وجود تدني في تطوير البرامج التعليمية لنتاسب مع حاجات سوق العمل. هناك سعي للتميز في الأداء . هناك اهتمام بالطالب بشكل عام والتزام بتحسين مستواه بإعتباره محور العملية التعليمية بجانب القصور في بعض متطلبات الجودة تتمثل في عملية الاشراف على تدريب الطلاب ميدانياً وايضا عدم الإهتمام بالخريج حتى يضمن أن الخريجين على مستوى عالٍ من التأهيل.

### **وعلى ضوء النتائج السابقة قدمت الباحثة توصيات تتلخص في الآتي:**

تبنى القيادات العليا تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية وتوظيفها في جميع أنشطتها الإدارية والأكاديمية، نشر ثقافة الجودة والتدريب والتأهيل للكوادر الإدارية والأكاديمية ورفع مستواهم العلمي والمهني بما يلبي احتياجات سوق العمل. على الجامعات دراسة أفضل التطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة لإستمرارية التطبيق والإرتقاء بالعملية التعليمية. تقوم إدارة الجودة الشاملة على غرس روح العمل الجماعي وتنسيق الجهود بين جميع العاملين في التعليم العالي للنهوض بها إلى مستوى لائق، الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره للتميز العلمي والعملية والجودة الشاملة. الاهتمام بالخريج وتأهيله أخلاقياً وعلمياً ومهنياً وبحثياً. تفعيل الإدارات ووحدات الجودة الشاملة بكليات الجامعات وتطوير الأداء بكوادر مؤهلة في ضوء المعايير الدولية. تشجيع العمل الجماعي والمشاركة بشفافية بين الإدارات والتحفيز حتى يساعد على نجاح التطبيق وخلق روح الانتماء. الإستفادة من تجارب ونماذج تطبيق الجودة في الجامعات العالمية والعربية بما يتواءم وظروف وإمكانات الجامعات السودانية وتبادل الخبرات. اعتماد سياسة التقييم الخارجي للتحقق من مدى تطبيق الجودة في التعليم الجامعي بتقييم الأداء الفعلي.

## **Abstract**

That the great expansion in the number of Sudanese universities in recent years and the enormous increase in the number of students that universities, owner negligence in the qualitative aspects of the higher education system and focus on the job of teaching without the administrative side. And the neglect of the other functions as a service of society and the limited scientific research, and the shortage of qualified personnel and lack of educational software update

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ.	الآية القرآنية	.1
ب.	الحديث النبوي	.2
ج.	الإهداء	.3
د.	الشكر والعرفان	.4
هـ	مستخلص الدراسة	.5
ز	Abstract	.6
ط	قائمة المحتويات	.7
ن	قائمة الجداول	.8
ث	قائمة الأشكال	.9
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>		
1	1-1:مقدمة الدراسة	.10
2	2-1:مشكلة الدراسة	.11
2	3-1:أهمية الدراسة	.12
3	4-1:أهداف الدراسة	.13
4	5-1: فرضيات الدراسة	.14
4	6-1: منهجية الدراسة	.15
5	7-1: مصادر جمع المعلومات	.16
5	8-1:مجتمع الدراسة	.17
6	10-1: حدود الدراسة	.18
	11-1: خطة تقسيم الدراسة	.19
10	12-1:الدراسات السابقة	.20
19	أولاً: الدراسات المحلية	.21
20	ثانياً: الدراسات العربية	.22
26	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	.23



	<b>الفصل الثاني أدبيات الدراسة – مقومات الجودة</b>	
32	المبحث الأول: مفهوم الجودة الشاملة	.24
32	1-1-2: تعريف الجودة	.25
36	2-1-2: تعريف الجودة الشاملة	.26
37	3-1-2: مفهوم الجودة الشاملة	.27
	<b>المبحث الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة</b>	.28
39	1-2-2: تعريف إدارة الجودة	.29
46	2-2-2: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.30
50	3-2-2: رواد إدارة الجودة الشاملة	.31
51	4-2-2: أهمية إدارة الجودة	.32
53	5-2-2: أهداف إدارة الجودة	.33
55	6-2-2: مراحل عملية إدارة الجودة	.34
56	7-2-2: عناصر إدارة الجودة	.35
57	8-2-2: المواصفات القياسية لإنظمة الجودة (ISO)	.36
66	<b>المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية</b>	.37
68	1-3-2: مراحل تطبيق إدارة الجودة	.38
69	2-3-2: متطلبات ضرورية لتطبيق الجودة	.39
73	3-3-2: تحقيق متطلبات الجودة في المؤسسة	.40
75	4-3-2: الرقابة على الجودة	.41
77	5-3-2: المتطلبات الرئيسية للتطبيق	.42
81	6-3-2: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة	.43
82	7-3-2: عوامل نجاح ادارة الجودة والعقبات التي تعوق تنفيذ ادارة الجودة الشاملة.	.44
	<b>الفصل الثالث: تحسين الأداء</b>	
-	المبحث الأول: تعريف وتقييم الأداء	.45
87	1-1-3: تعريف ومفهوم التقييم	.46
93	2-1-3: أساليب تقييم الأداء	.47
95	3-1-3: مستويات وفعالية تقييم الأداء	.48

96	4-1-3: أهمية تقييم الأداء	.49
97	5-1-3: أخطاء تقييم الأداء	.50
103	6-1-3: أدوات تقييم الأداء داخل المؤسسة	.51
107	7-1-3: مشاكل تقييم الأداء	.52
109	8-1-3: مشاكل أنظمة تقييم الأداء	.53
-	<b>المبحث الثاني: مداخل تحسين الأداء</b>	.54
112	1-2-3: مفهوم تحسين الأداء	.55
113	2-2-3: تكنولوجيا الأداء الانساني	.56
114	3-2-3: خطوات عملية تحسين الأداء	.57
115	4-2-3: أساسيات تحسين الأداء	.58
116	5-2-3: فرق العمل وتحسين الأداء	.59
117	6-2-3: الرضى الوظيفي وتحسين الأداء	.60
-	<b>المبحث الثالث: دور إدارة الجودة في تحسين أداء المؤسسة</b>	.61
120	1-3-3: المقصود بالأداء المؤسسي	.62
121	2-3-3: أهداف تقييم الأداء المؤسسي	.63
124	3-3-3: علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى	.64
125	4-3-3: نماذج تقييم الأداء المؤسسي	.65
127	5-3-3: فجوة الأداء المؤسسي	.66
128	6-3-3: المفاهيم العلمية لمعايير ومؤشرات الأداء	.67
130	7-3-3: علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز	.68
	<b>الفصل الرابع: إدارة الجودة في التعليم الجامعي</b>	
131	<b>المبحث الأول: مؤشرات الجودة في التعليم العالي.</b>	.69
133	1-1-4: مؤشرات إدارة الجودة في التعليم العالي	.70
134	2-1-4: الجودة في التعليم العالي	.71
135	3-1-4: أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات	.72
136	4-1-4: أسباب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات	.73
138	5-1-4: أساسيات إدارة الجودة في الجامعات	.74

140	6-1-4: ضمان جودة التعليم العالي	.75
141	7-1-4: تجارب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات	.76
142	8-1-4: الاتجاهات العالمية الحديثة في التعليم العالي	.77
143	9-1-4: استخدام نظام إدارة الجودة في الجامعات	.78
146	10-1-4: نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا	.79
149	11-1-4: التوقعات والطموحات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	.80
150	12-1-4: معايير الكفاءة والجودة في التعليم العالي	.81
152	<b>المبحث الثاني: نظم التقويم والاعتماد في التعليم العالي</b>	.82
153	1-2-4: مفهوم التقويم في التعليم	.83
155	2-2-4: مفهوم وماهية الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي	.84
157	3-2-4: أهداف التقويم والاعتماد	.85
158	4-2-4: معايير التقويم والاعتماد	.86
162	5-2-4: أنماط التقويم في التعليم العالي	.87
171	6-2-4: تجويد الأداء وضمن نوعية المخرجات	.88
175	7-2-4: نشاطات دولية وإقليمية في مجال التقويم والاعتماد	.89
-	<b>المبحث الثالث: تجارب التقويم وضمن الجودة بمؤسسات التعليم العالي (العالمية والاقليمية)</b>	.90
176	1-3-4: التجارب العالمية	.91
181	2-3-4: هيئات الضمان العربية	.92
199	<b>المبحث الرابع: التجربة السودانية في ضمان الجودة وتحسين الأداء جامعتي (الخرطوم-السودان)</b>	.93
200	1-4-4: نظام الممتحن الخارجي	.94
203	2-4-4: الهيئة العليا للتقويم والاعتماد	.95
213	3-4-4: تجربة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	.96
231	4-4-4: تجربة جامعة الخرطوم	.97
	<b>الفصل الخامس : اجراءات الدراسة الميدانية</b>	
-	<b>المبحث الأول: المنهجية والإجراءات</b>	.98
238	1-1-5: منهجية الدراسة	.99
238	2-1-5: وحدة الدراسة	.100

238	3-1-5:مجتمع الدراسة	.101
238	4-1-5: مبررات اختيارعينة الدراسة	.102
239	5-1-5: عينة الدراسة	.103
240	6-1-5 : مصادر البيانات	.104
240	7-1-5: أداة الدراسة	.105
241	8-1-5: صدق وثبات الاستبانات	.106
243	9-1-5: المعالجة الإحصائية	.107
244	10-1-5: إجراءات تطبيق أداة الدراسة	.108
245	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة	.109
330	المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة	.110
<b>الفصل السادس (الخاتمة)</b>		
338	النتائج	.111
340	التوصيات	.112
341	الدراسات المقترحات	.113
<b>قائمة المراجع</b>		
أ	1-الكتب	.114
هـ	2-الدوريات العربية	.115
ي	3-الدوريات الأجنبية	.116
ل	4- الرسائل الاجنبية	.117
ل	5- مواقع (الانترنت)	.118
<b>قائمة الملحقات</b>		
ن	استبانة (هيئة التدريس، إداريين، طلاب)	.119
ت	قائمة المحكمين	.120
ث	نتائج SPSS	.121

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
------------	--------------	------------

65	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الأيزو	(2-2-2)
72	أنواع التدقيقات بالمؤسسة التعليمية	(1-3-2)
245	توزيع هيئة التدريس حسب الجامعة	(1-2-5 أ)
246	توزيع هيئة التدريس حسب الكلية	(2-2-5 أ)
247	توزيع هيئة التدريس حسب المؤهل:	(3-2-5 أ)
248	توزيع هيئة التدريس حسب المسمى الوظيفي	(4-2-5 أ)
249	توزيع هيئة التدريس حسب سنوات الخبرة	(5-2-5 أ)
250	توزيع هيئة التدريس حسب نوع الجنس	(6-2-5 أ)
281	توزيع الإداريين حسب الجامعة	(1-2-5 ب)
282	توزيع الإداريين حسب الكلية	(2-2-5 ب)
283	توزيع الإداريين حسب المؤهل:	(3-2-5 ب)
284	توزيع الإداريين حسب المسمى الوظيفي	(4-2-5 ب)
285	توزيع الإداريين حسب سنوات الخبرة	(5-2-5 ب)
286	توزيع الإداريين حسب نوع الجنس	(6-2-5 ب)
317	توزيع الطلاب حسب الجامعة	(1-3-5 ج)
318	توزيع الطلاب حسب الكلية	(2-3-5 ج)
319	توزيع الطلاب حسب المستوى الدراسي	(3-3-5 ج)
320	توزيع الطلاب حسب نوع الجنس	(4-3-5 ج)
	توزيع محاور الدراسة	(1-1-5)
	مقياس درجة الموافقة	(2-1-5)
	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الاول	(3-1-5)
	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني	(4-1-5)
	نتائج الفأكرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث	(5-1-5)
	نتائج الفأكرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع	(6-1-5)
	نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات المحور الخامس	(7-1-5)
	نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات المحور السادس	(8-1-5)

	نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات المحور السابع	(9-1-5)
	توزيع مجتمع الدراسة	(10-1-5)
	توزيع عينة الدراسة	(11-1-5)
	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير الجامعة	(أ1-2-5)
	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى.	(أ2-2-5)
	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية.	(أ3-2-5)
	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(أ4-1-5)
	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير النوع	(أ5-2-5)
	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير الجامعة	(ب1-2-5)
	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى.	(ب2-2-5)
	التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفية.	(ب3-2-5)
	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(ب4-2-5)
	التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير النوع	(ب5-2-5)
	توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة	(ج1-2-5)
	توزيع عينة الدراسة حسب الكلية:	(ج2-2-5)
	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	(ج3-2-5)
	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس	(ج4-2-5)
	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الاولى	(1-3-5)
	الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية الاولى	(2-3-5)
	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الاولى	(3-3-5)
	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الثانية	(4/3-5)
	الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية الثانية	(5/3-5)
	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية	(6/ 3-5)

	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الثالثة	( 7/3-5 )
	الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية الثالثة	( 8/3-5 )
	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة	( 9/3-5 )
	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الرابعة	( 10/3-5 )
	الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية الرابعة	( 11/3-5 )
	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة	( 12/3-5 )
	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الخامسة	( 13/3-5 )
	الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية الخامسة	( 14/ 3-5 )
	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة	( 15/3-5 )
	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية السادسة	( 16/3-5 )
	الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية السادسة	( 17/3-5 )
	اختبار الفروق لعبارات الفرضية السادسة	( 18/ 3-5 )
	التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية السابعة	( 19/ 3-5 )
	الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية السابعة	( 20/3-5 )
	اختبار الفروق لعبارات الفرضية السابعة	( 21/3-5 )

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة	(1-2-2)
86	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(1-3-2)
124	العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي	(1-3-3)
147	أهم عناصر النموذج الأوربي لإدارة الجودة	(1-1-4)
207	مخطط يوضح مجالات ومحاور المعايير الوطنية لضمان جودة مؤسسات التعليم	(1-4-4)
237	نموذج الدراسة	(2-4-4)
	توزيع هيئة التدريس حسب الجامعة	(1-2-5 أ)
	توزيع هيئة التدريس حسب الكلية	(2-2-5 أ)
	توزيع هيئة التدريس حسب المؤهل:	(3-2-5 أ)
	توزيع هيئة التدريس حسب المسمى الوظيفي	(4-2-5 أ)
	توزيع هيئة التدريس حسب سنوات الخبرة	(5-2-5 أ)
	توزيع هيئة التدريس حسب نوع الجنس	(6-2-5 أ)
	توزيع الإداريين حسب الجامعة	(1-2-5 ب)
	توزيع الإداريين حسب الكلية	(2-2-5 ب)
	توزيع الإداريين حسب المؤهل:	(3-2-5 ب)
	توزيع الإداريين حسب المسمى الوظيفي	(4-2-5 ب)
	توزيع الإداريين حسب سنوات الخبرة	(5-2-5 ب)
	توزيع الإداريين حسب نوع الجنس	(6-2-5 ب)
	توزيع الطلاب حسب الجامعة	(1-3-5 ج)
	توزيع الطلاب حسب الكلية	(2-3-5 ج)
	توزيع الطلاب حسب المستوى الدراسي	(3-3-5 ج)
	توزيع الطلاب حسب نوع الجنس	(4-3-5 ج)



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1-1: المقدمة

يعتبر التعليم الجامعي في ظل تكوين مجتمع المعرفة بعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الكوادر العلمية المدربة والمؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتنمية مجتمع منتج، والاستثمار فيه هو إدخار في العنصر البشري الذي هو أهم ما يمتلك أي مجتمع يبغى النهوض والوصول إلى أفضل أهدافه وغاياته. وهذا ما جعل مختلف المجتمعات، المتقدم منها والنامي على السواء، أن تجعل التعليم الجامعي في أعلى سلم أولوياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار ذلك الإهتمام بين المجتمعات المتقدمة والنامية، لذا فالإهتمام بالتعليم الجامعي ضرورة حتمية وقضية مصير. فالجامعة وسيلة تغيير فاعلة في المجتمع، حيث تساعد على تكوين النظرة العلمية التي تهئ الناس لتقبل التغييرات ومعاينتها، وإستمرارها ضمن فلسفة المجتمع وقيمة وثقافته، كما أنها تلائم بين الأصالة والمعاصرة، وتُعد الأفراد لتقبل التغييرات الجديدة. فدور الجامعة في الخدمة العامة يتطلب مد الجسور بينها وبين البيئة الإجتماعية عامة.

ولتفعيل دور الجامعة في ذلك التغيير، ينبغي تطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي لضمان مخرجات مؤهلة لقيادة التنمية المجتمعية المستدامة من خلال العلاقة الوثيقة بين ذلك التعليم والتنمية في كافة المجالات المجتمعية.

فالتعليم الجامعي في السودان يعاني من كثير من العقبات التي تعرقل تطبيق الجودة فيه بالمستوى المأمول منه في تحقيق مخرجات أفضل.

## 1-2: مشكلة الدراسة:

أن التوسع الكبير في أعداد الجامعات السودانية في السنوات الأخيرة والزيادة الهائلة في أعداد الطلاب بتلك الجامعات، صاحبه إهمال في الجوانب النوعية لنظام التعليم العالي والتركيز على وظيفة التدريس دون الجانب الإداري. وإهمال الوظائف الأخرى كخدمة المجتمع، والنقص في الكوادر المؤهلة وعدم تحديث البرامج التعليمية مما أدى الي تدني الخدمة وجودة مخرجات التعليم الجامعي الذي يقف عائق في وجه التطبيق الناجح للجودة الشاملة.

## 1-3: أهمية الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى تطبيق نظم إدارة الجودة وأثرها في العملية التعليمية والخدمات المقدمة. لذلك نبعت أهمية الدراسة في الآتي:-
- التوصل الي معايير ومتطلبات تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال دراسة التجارب العالمية والدولية والمحلية ثم مواكبتها.
  - التصدى الي مفهوم إداري حديث وهو إدارة الجودة الشاملة وضمانها وتطبيقها في التعليم الجامعي في السودان.
  - معرفة مدى تفعيل إدارات ووحدات الجودة الشاملة في المجالات المختلفة والسعي للتميز في تقديم الخدمة التعليمية من أهمية الكادر البشري المؤهل وخاصة في التعليم الجامعي واستراتيجيات تحسين الأداء ومواجهة التغيير المستمر.
  - أن تكون الدراسة مرجعية للباحثين في المواضيع التي تهتم بجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتطوير أداء تلك الجامعات في خدمة التعليم.
  - توفير معلومات لمتخذي القرار وعن الأداء الفعلي بالجامعات ليساعد على تطوير وتحسين عناصر ضمان الجودة مما يدعم دور المسؤولين الإداريين والتربويين في تحقيق أهداف الجامعة.

#### 1-4: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الي الآتي:

1. معرفة مدى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالجامعات السودانية.
2. معرفة مدى تفعيل إدارات الجودة والتقويم وإشراك الإدارات المختلفة في تطبيق برامجها وتحسين الاداء.
3. مدى الإهتمام التام بتدريب وتأهيل (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين والطالب) والالتزام بمتطلبات سوق العمل لتحقيق مستوى جودة عالي.
4. الهدف العام: الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة(المبادئ الاساسية،متطلبات تطبيقه، معوقاته،نجاحه وفوائده) في مجال التعليم باعتباره أهم القطاعات الخدمية، التعرف على تجارب هيئات ضمان الجودة والاعتماد بالدول العربية والعالمية.
5. تقديم مقترحات وتوصيات للمهتمين بنظم إدارة الجودة في التعليم العالي.
6. تزويد المكتبات العلمية بالسودان بدراسات يمكن الاستفادة منها لاحقاً.

#### 1-5: فرضيات الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة وجودة مخرجات التعليم الجامعي.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل مبدأ مشاركة الإدارات المختلفة في تطبيق برامج الجودة وتحسين كفاءة الأداء.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إهتمام الإدارة العليا بفعاليات إدارة الجودة الشاملة وضمن جودة التعليم.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل التام للاستاذ الجامعي والتحسين المستمر.
5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام التام بتدريب الإداريين على تطبيق برامج الجودة الشاملة وتحقيق أهداف العملية التعليمية.
6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التام بمتطلبات الجودة المستمرة وتلبية حاجات سوق العمل المتغيرة.
7. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام التام بالطالب والإرتقاء بالعملية التعليمية.

## 1-6: منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المناهج الآتية:

- المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة.
- المنهج الاستنباطي في التعرف على طبيعة المشكلة
- المنهج الاستقرائي في صياغة فروض البحث
- المنهج الوصفي في دراسة الحالة.

## 1-7: مصادر جمع المعلومات:

أ/ المصادر الأولية:

"البيانات الاحصائية لجامعتي الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2013م وأداة الاستبانة، المقابلات، الملاحظات..

ب/ المصادر الثانوية:

- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات وأوراق العمل المقدمة في المؤتمرات والندوات.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت)

## 1-8: مجتمع الدراسة:

مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية بالسودان متمثل في جامعتي(الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا) كنموذج.

## 1-9: عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة قصدية من جامعتين حكوميتين من كليات مختلفة(الخرطوم والسودان) من هيئة التدريس، الإداريين والطلاب الدارسين.

## 1-10: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ولاية الخرطوم

الحدود الزمانية: الفترة من 2010-2013م.

الحدود البشرية: هيئة التدريس والإداريين والطلاب الدارسين بالجامعتين، بالإضافة الي المقابلات الشخصية بالمسؤولين ذوي الاختصاص في هذا المجال (إدارة الجودة والتقويم الذاتي وإدارة الموارد البشرية بالجامعتين).

## 1-11: خطة تقسيم الدراسة:

تتكون الدراسة من مقدمة وست فصول وخاتمة كآآتي: الفصل الأول يشتمل على الاطار المنهجي والدراسات السابقة، والفصل الثاني يشمل الإطار النظري للدراسة (مقومات الجودة) من خلال أربع مباحث يحتوي المبحث الأول على مفهوم الجودة الشاملة،المبحث الثاني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، المبحث الثالث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، والمبحث الرابع عوامل نجاح ادارة الجودة والعقبات التي تعوق تنفيذ ادارة الجودة الشاملة. الفصل الثالث (تحسين الأداء) ويحتوي على المبحث الأول تعريف وتقييم الأداء،المبحث الثاني مداخل تحسين الأداء والمبحث الثالث دور إدارة الجودة في تحسين أداء المؤسسة. الفصل الرابع تناول إدارة الجودة في التعليم الجامعي بالسودان ويحتوي على المبحث الأول مؤشرات الجودة في التعليم العالي، المبحث الثاني نظم التقييم والاعتماد في التعليم العالي،المبحث الثالث تجارب التقييم وضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في السودان ( العالمية والاقليمية) والمبحث الرابع: التجربة السودانية في ضمن الجودة وتحسين الأداء جامعتي الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا. (إدارة الجودة والتقييم بالجامعتين نشأتها، اهدافها، دورها في خطط الجامعة الاستراتيجية ،وتجاربها في التقييم وضمان الجودة في ترقية الخدمة التعليمية والمنافسة داخليا وخارجيا. الفصل الخامس يشمل الدراسة الميدانية ويحتوي على المبحث الأول: المنهجية والاجراءات،المبحث الثاني عرض النتائج والمبحث الثالث اختبار فروض الدراسة،الفصل السادس يشتمل على الخاتمة وتحتوي على النتائج،التوصيات والمقترحات، المصادر والمراجع العربية والأجنبية الدوريات والرسائل ذات الصلة.الملاحق.

## 1-12: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ويمكن ذكر بعضها كالتالي:-

### أولاً: الدراسات المحلية:

#### 1/ دراسة زين العابدين مصطفى 2001م<sup>(1)</sup>:-

دراسة بعنوان أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت ثم طرح المشكلة والتمثلة في أن المنشآت تواجه ضغوطاً وتحديات تظهر في إتساع المؤثرات التي تحد من استقرارها وتحقيق أهدافها وأتبعت الدراسة المنهج التاريخي الوصفي التحليلي وقامت على عدة فرضيات:

-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين اتجاهات تطبيق الجودة

-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مكونات تحسين الاداء يزيد بدرجة أكبر وتوصلت الدراسة الي نتائج منها:

-لا يوجد اهتمام بالتغذية الراجعة للمعلومات.

-لا يوجد اهتمام بالعاملين من قبل المديرين.

وقدمت الدراسة عدة توصيات:

-العمل على اختزال اجراءات العمل الروتينية الجامدة.

- العمل على التغذية العكسية للمعلومات بين الادارات المختلفة.

- على المدير المباشر تقديم الدعم المستمر للعاملين معه حتى تتحقق الاهداف.

تناولت الدراسة التحسين المستمر كجزء من الجودة الشاملة وأثره على تطوير الاداء والباحثة ركزت على جميع جوانب نظم الجودة الشاملة وتناولها بصورة أوسع .

---

(1) زين العابدين مصطفى ، أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت ،رسالة ماجستير ، غير منشورة ،جامعة النيلين، 2001م

## 2/دراسة جميلة الجميعابي 2002م:-(1)

رسالة دكتوراه بعنوان أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين اداء المنشآت، جامعة النيلين،

غير منشورة 2002م

دراسة بعنوان تطور مناهج التعليم العام في السودان خلال القرن العشرين على ضوء البيانات التعليمية التي تحدد مسار العملية التربوية.

دراسة وصفية تحليلية اعتمدت على المصادر الاولية والثانوية والمقابلات ، هدف الدراسة رصد حركة تطور التعليم العام في السودان خلال الفترة 1990-2000م ومعرفة مدى تأثير المناهج في حركة التجديد التربوي وإبراز دور المؤسسة التربوية، وهدفت الدراسة الي ابراز أثر المنهج في تطور الاتجاهات الحديثة في التربية اضافة الي التعرف على مفهوم المنهج وأسسه وتخطيطه وعناصره.

من ابرز نتائج الدراسة:

-التأكيد على الشمول والتكامل في المناهج الدراسية من حيث الانماط والأهداف والمحتويات والطرق والوسائل والتقييم.

-أكدت الدراسة على أهمية تطوير المناهج باستخدام البحوث العلمية والتوسع في ادخال المعارف العلمية الحديثة الي متن المناهج الدراسية ، ومن نتائج الدراسة تشخيص مشكلات المنهج المتمثل في مصادر المعرفة ووظائفها.

لذلك عالجت الدراسة مشكلة المحتوى وعلاقته بالبرامج الدراسية في ظل المنهج من حيث اقترحت تحسين المنهج ليساعد في تقويم مسار العملية التعليمية أي ركزت الدراسة على (المناهج فقط)، بينما ركزت دراسة الباحثة على متطلبات الجودة(مناهج، بيئة، استاذ، إداري ، طلاب والمجتمع واتفقت في انه لا بد من تطوير المناهج حتى توافق التطورات.

---

(1) جميلة الجميعابي ، بعنوان أثر تطبيق الجودة في تحسين أداء المنشآت رسالة دكتوراه ،جامعة النيلين ،غير منشورة،2002م

### 3/دراسة جعفر عبد الله موسى ادریس 2003م:-(1)

رسالة دكتوراه بعنوان أثر الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان ،

جامعة النيلين 2003م، غير منشورة

تناولت الدراسة مشكلة عدم رضا الزبون لخدمات الكهرباء بالسودان وذلك من خلال موازنة عرض الكهرباء وطلب المستهلك وذلك من خلال الاعطال الكثيرة التي تتعرض لها الهيئة وعدم الاهتمام بالزبون. وقامت الدراسة على فرضية تتمثل في اهتمام الهيئة بالزبون المتعامل معها.

**ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة:-**

الادارة العليا لا تولي اهتمام كبير لإدارة الجودة الشاملة.

1. الادارة العليا لا تولي اهتمام كبير للزبون وخاصة الزبون الداخلي.
2. العرض لا يوازي الطلب قبل تطبيق الجودة الشاملة.
3. تلجأ الهيئة الي الاخفاء المبرمج لطريقة حل مشكلات التوليد والتوزيع. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها.

1. ضرورة الاهتمام بالزبون الداخلي لأنه الاساس.
2. ضرورة الاعتماد على الانظمة المحوسبة مما يساعد على تطور العمل.
3. ضرورة تحقيق الجودة الشاملة بالطرق العلمية وعدم الخلط بينها وبين الايزو.

وتناولت الدراسة مفاهيم الجودة الشاملة بصورة مفصلة وركزت على جانب التسويق، أما الباحثة فقد ركزت على قطاع التعليم العالي وكلتا الدراستين في القطاع الخدمي.

---

(1) جعفر عبد الله موسى ادریس، أثر الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان، رسالة دكتوراه ،جامعة النيلين ،غير منشورة، 2003م



#### 4/دراسة نائلة حسن عبد القادر 2004:-<sup>(1)</sup>

نائلة حسن عبد القادر رسالة بعنوان المحاسبة على اساس التكلفة، جامعة النيلين 2004م،

##### غير منشورة

تناولت المشكلة وهي الاعتقاد عند معظم الافراد بوجود تعارض الجودة والتكلفة، وهدفت الدراسة الي ابراز دور التكاليف باستخدام الجودة الشاملة وما يتم تحقيقه من وفورات تكاليف تؤدي الي زيادة الربحية سبب انتاج خالي من العيوب.

واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي التحليلي والاستنباطي والاستقرائي وقامت على

##### عدة فروض:

1. الاهتمام بمستوى الجودة الضعيف يشير الي وجود خلل وتقصير في النظام لا بد من اصلاحه بالطرق الحديثة والنظر إلى الجودة.
2. أن الاهتمام بالانفاق على الانشطة التي تتعلق بعناصر التكاليف الجودة يؤدي الي تحقيق الجودة الشاملة وزيادة الربحية وتوصلت الدراسة الي نتائج منها:
3. أن تكلفة التصحيح تفوق بكثير تكلفة انتاج سليم من أول مرة وأن الانفاق على الأنشطة المتعلقة بالجودة يؤدي الي زيادة الربحية وأن المعلومات عند تكاليف الجودة الشاملة تكاد تقارب الصفر في المنشآت الصناعية، واهم توصيات الدراسة أنه لا بد من اعادة النظر في الانتاج المعيب وأهتمت الدراسة بالتكلفة لا بد الاعتقاد السائد منذ أن طرح ادوارد ديمنج افكاره للامريكان بان الجودة تعني زيادة التكلفة وهذا الاعتقاد خاطئ لان الجودة تعني عدم اعادة العمل مرة اخرى وتصبح التكلفة صفر ، ركزت على التكاليف وتلتقي الدراسة مع دراسة الباحثة من ناحية استخدام الجودة الشاملة.

---

(1) نائلة حسن عبد القادر، بعنوان المحاسبة على اساس التكلفة ،رسالة ماجستير، جامعة النيلين، غير منشورة، 2004م

5/دراسة الوليد ابراهيم 2005م:-(1)

الوليد مصطفى ابراهيم رسالة ماجستير بعنوان أثر تكلفة الجودة الشاملة على التسويق،

جامعة النيلين 2005م، غير منشورة

تمثلت المشكلة للدراسة بأنها تكاليف الجودة يؤدي الي زيادة التسويق وصل مستوى الجودة الضعيف يؤدي الي زيادة التكاليف ويلبي رغبات المستهلك وهدفت الدراسة الي التعرف على نظام الجودة ومعرفة العلاقة بين تكاليف الجودة والتسويق.

واستندت على فرضية اساسية تتمثل في هل تكلفة الجودة تؤدي الي زيادة التسويق وتلبي رغبات المستهلك وتناول رضاه واتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي، التحليلي.

**من اهم النتائج:**

1. الانفاق على أنشطة الجودة تؤدي الي زيادة المبيعات.
  2. التركيز على جودة المنتج من أهم العناصر التي تركز عليها الشركات.
  3. المنتجات عالية الجودة تجد اقبال من المستهلك.
  4. تكلفة المنتجات المعيبة تفوق تكلفة الانتاج لأول مرة وأوصت الدراسة الي:-
    1. إنشاء مراكز تعليمية وتدريبه قادرة على نشر المفهوم الصحيح للجودة الشاملة.
    2. أهمية الجودة الشاملة لدى القيادات الادارية العليا من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات.
    3. تفعيل القوانين الخاصة بالرقابة على الجودة في الانتاج.
- تناولت الدراسة الجودة الشاملة وركزت على القطاع الانتاجي والتكلفة ، بينما الباحثة تناولت القطاع الخدمي (التعليم الجامعي) وركزت على نظم إدارة الجودة الشاملة كاسلوب اداري حديث.

---

(1) الوليد مصطفى ابراهيم ،أثر تكلفة الجودة الشاملة على التسويق ،رسالة ماجستير، جامعة النيلين- غير منشورة 2005م

بعنوان استخدام تقنيات التعليم في توظيف الامكانيات التعليمية، دراسة تطبيقية (كليات التربية بالجامعات السودانية) دراسة وصفية تحليلية اعتمدت على المصادر الاولية والثانوية والمعاملات مع المسؤولين، من اعضاء هيئة التدريس وطلاب والدراسات العليا وطلاب آخرين، وقامت الدراسة على فرضيات رئيسية في أن هنالك فروق واضحة على الطلاب عند استخدام تقنيات التعليم وتوظيفها، وهدفت الدراسة الي التعرف على دراسة الانماط المختلفة لتقنيات التعليم .

#### واوصت الدراسة الي:

1. تطوير استراتيجية محررة لتطبيق الادارة النوعية للجودة.
  2. الاهتمام بالبحث العلمي في مجال تقنيات التعليم ليحل محل الروتين الاداري تهدف لحل المشكلات التعليمية وادخال البدائل.
  3. اعداد مناهج تربوية ، تشمل تنوع مصادر التعليم
  4. التطوير النوعي لمحتوى وشكل البرامج والمقررات والمناهج العلمية والعملية عن طريق الارتباط بين مراكز التعليم ومراكز مصادر المكونات التعليمية.
  5. دعم وتشجيع جهود الفكر التعميمي للعملية التعليمية من خلال ممارسة التدريب وترقية الاداء.
- اتفقت الدراسة مع دراسة الباحثة في انها اهتمت بجانب التحسين والتطوير في التعليم الا ان الدراسة ركزت على تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي.

7/ دراسة عالم الحاج آدم عبدالرحيم، 2010م:-(1)

تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق علي  
(الهيئة القومية للكهرباء- الهيئة العامة للطيران المدني):

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية. إتبعنا هذه الدراسة لأغراض التحقق من فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي، و إشملت الدراسة علي خمسة فصول بالإضافة إلي مقدمة الدراسة حيث تم فيها إستعراض الأتي: مشكلة الدراسة والتي تم إيجازها في معاناة المؤسسات العامة في الدول النامية عامة والسودان بصفة خاصة من إنتشار ظاهرة البيروقراطية ونفسي أمراض العقم الإداري وتعقيد الإجراءات وعدم تقويم الأداء بصورة منتظمة من منظور الإدارة الإستراتيجية. بالإضافة إلي ضعف دور الرقابة الإدارية وإنعدام التقييم الدوري في الأجهزة الإدارية بالمؤسسات العامة مما أدي إلي جمود العمل وضعفه، حيث لاتوجد خطوات عملية علي قيام الإدارات العامة في تلك المؤسسات بأعمال أو أنشطة مبرمجة ومخططة في مجالات الرقابة الإدارية والمتابعة، إضافة إلي إستعراض أهمية البحث وأهدافه والفرضيات التي تمكن النقاط التالية: الفرضية الأولى: هناك تأثير ملموس للإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري بمؤسسات القطاع العام بالسودان . الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحسين مستوي الخدمات بمؤسسات القطاع العام. الفرضية الثالثة: التخطيط الإستراتيجي الجيد يؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة. الفرضية الرابعة: التنفيذ الدقيق والجيد للخطة الإستراتيجية يعكس مدي تطور الأداء والإداري بالمؤسسات العامة، كما شملت الدراسة أيضاً منهج البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، المصادر الأولية والثانوية لجمع المعلومات وأدوات جمع المعلومات وأساليب التحليل الإحصائي ودراسات سابقة. الفصل الأول والثاني والثالث والرابع: الإطار النظري للدراسة حيث قام الباحث بعرض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة في أربعة عشر مبحثاً ،. أما تحليل البيانات كان بإستخدام أسلوب حزمة التحليلات الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وبعد إكمال التحليل ثم إختبار وإثبات الفرضيات وإستخلاص النتائج والتوصيات. نجد أن الدراسة ركزت علي تقويم الإداء الإداري

(1) دراسة عالم الحاج آدم عبدالرحيم، تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، رسالة دكتوراة، 2010م.

من منظور الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات ككل، بينما ركزت الباحثة على تقويم الإداء من منظور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فقط وتلتقي الدراستان في الاهتمام بتطوير أداء العمل الإداري.

#### 8/ دراسة الناصر عبد الكريم محمد 2012:-(1)

رسالة دكتوراه بعنوان مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية دراسة ميدانية على شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف عن مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، ومدى توافر متطلباتها وتطبيق مبادئها في هذه الشركات والمكاتب، والكشف عن العناصر التي تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية جراء تطبيق هذا المفهوم، والتعرف على دور قيام الأطراف المعنية بمهنة المحاسبة والمراجعة بالتوعية بأهمية تطبيق هذا المفهوم وتأثير ذلك على تطوير وتحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية. استمدت الدراسة أهميتها، من ضرورة التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تعمل على تطوير وتحسين أداء المنظمات بشكل عام، وإمكانية الاستفادة من تطبيق هذا المفهوم في تحسين كفاءة أداء شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة، وذلك في ظل زيادة حدة المنافسة التي تواجهها هذه الشركات والمكاتب في الوقت الحاضر، وزيادة قدرتها التنافسية المحلية والدولية، وتزويد العاملين في هذه الشركات والمكاتب بالمعرفة التي تمكنهم من تطبيق هذا المفهوم. تكمن مشكلة الدراسة في توضيح تأثير تطبيق هذا المفهوم في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة، وما لهذه الأداة من تأثير كبير على تحسين كفاءة أدائها، وكذلك إضفاء وتعزيز الثقة في التقارير والقوائم المالية التي يتم المصادقة عليها. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: الفرضية الأولى: إدراك المحاسبين القانونيين العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية لأهمية إدارة الجودة الشاملة يؤثر على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية. الفرضية الثانية:

---

(1) الناصر عبد الكريم محمد ،مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية ، رسالة دكتوراه ، الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات؛ التجارية،غير منشورة ،2012م

قيام شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة الخارجية في الجمهورية اليمنية بتطبيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك بمستوى عالي يؤثر على أداء هذه الشركات والمكاتب مما ينتج عنه ارتفاع في تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية. الفرضية الثالثة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية. الفرضية الرابعة: قيام الأطراف المعنية بمهنة المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية بالدور المناط بها بالتوعية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية . وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. وجود حاجة لدى شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. هناك تأثير لإدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة على تحسن كفاءة أداء المراجعة الخارجية.

3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة يؤدي إلى تحسين كفاءة أدائها بدرجة معنوية عالية.

4. هناك تأثير لقيام الأطراف المعنية بمهنة المحاسبة والمراجعة بالتوعية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة.

#### أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة، وإقناعهم بأهمية تطبيق هذا المفهوم في سبيل التحسين والتطوير المستمر. ضرورة الاهتمام بمهنة المحاسبة والمراجعة من قبل الجهات الرسمية والنهوض بهذه المهنة إلى المستوى اللائق بها، وكذا ضرورة الاهتمام بالمحاسبين القانونيين ورفع مستواهم العلمي والمهني.

2. ضرورة قيام الأطراف المعنية المشرفة على مهنة المراجعة وجمعية المحاسبين القانونيين بعقد دورات وندوات حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على تحسين أداء المراجعة الخارجية.

3. ضرورة قيام الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة بإدراج مادة إدارة الجودة الشاملة ضمن مقررات مهنة المحاسبة والمراجعة.

4. قيام الجهات المسؤولة عن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة بإعادة النظر في القوانين والتشريعات الخاصة بهذه المهنة وتعديلها بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في معايير المراجعة الإقليمية والدولية.

تتفق الدراسة مع دراسة الباحثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تعمل على تطوير وتحسين الأداء بشكل عام.

### ثانياً: الدراسات العربية:

#### 1/ دراسة بلتاجي 1997م :-<sup>(1)</sup>

دراسة بعنوان "معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية، وكانت دراسة نظرية تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في الأردن" وقد هدفت الدراسة الي إيجاد معايير لتقويم أداء المصارف الإسلامية ؛ للتعرف على مدى تحقيق المصارف اسلاميه لأهدافها التي أنشئت من أجلها خلال عقدين من الزمان، وذلك عن طريق استخدام أنموذج يحتوي على عدد من المعايير ، وأدوات القياس ، وتطبيق ذلك على عينة من المصارف الاسلاميه، وخلصت الدراسة : إلى أنه لا توجد أية معايير محاسبية لإستخدامها في تقويم الأداء في المصارف الاسلاميه؛ مما حدا بالبنك الاسلامي للتنمية الي الدعوة لتكوين هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لإيجاد معايير خاصة للمصارف الإسلامية، وقد صدر تلك الهيئة أول معيار العرض والافصاح العام للمصارف الاسلاميه في عام 1994م. وقد قسمت الدراسة المصارف الاسلاميه الي مستويات حسب أدائها وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج وتوصيات. واتفقت مع دراسة الباحثة في تقويم الأداء.

#### 2/ دراسة (المصري 2003م):-<sup>(2)</sup>

(1) بلتاجي محمد محمد،معايير تقويم أداء المصارف الإسلامية ، دراسة نظرية تطبيقية"رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة الازهر كلية التجارة ، 1997م.

(2) المصري محمد حسن ،تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين رسالة ماجستير ،جامعة النجاح ،غير منشورة 2003م.

دراسة بعنوان مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة في البنوك في فلسطين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة وذلك من خلال قياس مدى تبني إدارات المصارف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم قياس مدى تطبيق هذا المفهوم الحديث وأثره على الاداء المؤسسي المتمثل في (الربحية، إنتاجية، كفاءة التشغيل) بالإضافة الي قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وبالتالي يتم تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة الي: أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة تتبنى مفهوم مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية)، وقد خلصت الدراسة الي أنه توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة بتبني مبادئ وأدوات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة. وتلتقي الدراسة مع دراسة الباحثة في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في برامجها.

### 3/دراسة شادي عطا محمد عايش 2008م:-(1)

دراسة بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي لنيل درجة الماجستير (دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة). هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أثر تطبيق المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة الي التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والاداء المؤسسي لتلك المصارف.

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم استبانة تهدف الي الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام اسلوب الحصر الشامل. وقد توصلت الدراسة الي أن المصارف الإسلامية تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين ، ثم التركيز على تحسين العمليات في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

(1) شادي عطا محمد عايش ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، غير منشورة، فلسطين 2008 م



كما وتوصلت أيضاً إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

وأخيراً: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، وقيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة من خلال اعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية مع ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف لإدارة الجودة الشاملة؛ لتأثيرها الإيجابي والهام على الأداء في الربحية والانتاجية وكفاءة التشغيل ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. تناول الدراسة تطبيق الجودة الشاملة في المصارف بينما تناولت الباحثة تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي واتفقتا على تحسين الأداء في الخدمة المقدمة.

### ثالثاً: الأوراق العلمية والدوريات الرسمية:

#### 1/دراسة (عابدين، 1992):-<sup>(1)</sup>

حول " الجودة واقتصادياتها في التربية بهدف تقويم الجهود العلمية في تعريف الجودة وتقديم تعريف مناسب للجودة التربوية، وكذلك تقويم الجهود المتبعة في قياس الجودة، ورسم معالم الطريق المؤدية إلى قياسها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الجودة الشاملة في التربية هي مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للمجتمع .

#### 2/دراسة (أبو هلال وآخرون، 1998):-<sup>(2)</sup>

حول "مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي دراسة تحليلية" تناولت مقدمة، واتجاهات التطور الكمي والنوعي في التعليم العالي، ثم العرض من الخريجين ووضعهم

(1) عابدين، محمد : الجودة واقتصادياتها في التربية، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، مج9، ج44، القاهرة، 1992.  
(2) أبو هلال وآخرون : مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي دراسة تحليلية، مركز البحوث والدراسات الفلسطينية الدائرة الاقتصادية، سلسلة تقارير الأبحاث رقم (9)، نابلس، فلسطين، 1998.

الوظيفي، وخصائص سوق العمل المحلي، ومؤشرات تأثير التعليم العالي على المستوى الشخصي، وتناولت أسباب ضعف فاعلية مؤسسات التعليم العالي، وطرحت نظرة مستقبلية للتعليم العالي وسوق العمل، وأوصت الدراسة بمجموعة من النقاط منها (إعادة هيكلية وتفعيل مجلس التعليم العالي، توجيه عرض مهارات الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل، تطوير البرامج الدراسية المطروحة). أخذ جانب من جوانب الدراسة وهي الإلتزام بتلبية سوق العمل من الخريجين الأكفاء. بينما توسعت دراسة الباحثة في جوانب أخرى واتفقتا على التطور.

### 3/دراسة (أبو نبعه، ومسعد، 1998):-<sup>(1)</sup>

حول "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" بهدف عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها في الجامعات الأجنبية وطرحت إمكانية نقل التجربة وتطبيقها في البيئة الأردنية من خلال توضيحها لإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية.

### 4/دراسة (البطي، 2000):-<sup>(2)</sup>

بعنوان "إدارة الجودة الكلية الشاملة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي" ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن تعريفات الجودة بأنها تعني رضي المستفيدين من السلعة أو الخدمة، واعتبر المستفيدون هم الطلاب، وأولياء الأمور، وبالتالي المجتمع بالكامل. ويمكن تطبيق إدارة الجودة في الميدان التربوي بشكل عام. بينما تناولت الدراسة تطبيق إدارة الجودة والاهتمام بالإدارات والإداريين.

### 5/دراسة الطراونة ، البليبيسي 2002 :-<sup>(3)</sup>

الدراسة بعنوان "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي" ، وكانت دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، وقد هدفت تلك الدراسة الي التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي (مقاسا من خلال نسب معدل الربحية ، الانتاجية، كفاءة التشغيل في تلك المصارف) وأثر الثقافة التنظيمية على تلك العلاقات ، وتشمل عناصر إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأبعاد وقد تم

(1) أبو نبعه، عبد العزيز وفوزيه مسعد : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في

الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات، 1998

(2) البطي، عبد الله محمد : إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، مجلة التوثيق التربوي، ع42، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 2000.

(3) الطراونة ، البليبيسي "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي" مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد17، العدد الاول، 2002م

اختيار بعض تلك الأبعاد ، لملاءمتها لطبيعة الدراسة مشاركة العاملين ، التدريب وتأهيل العاملين ، تحفيز العاملين ، والتركيز على تحسين العمليات ، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا للمنافسين. وتشمل (التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، القدرة على الاتصال الفعال ، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) ونتج عن تلك الدراسة: أن المصارف التجارية في الاردن تتبنى بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير الي زيادة قوعي متخذي القرار في المصارف لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية ، وتغير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل، وقد اظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي للمصارف، وقد اوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية على تقليل التكاليف الناتجة من إعادة الأعمال وزيادة كل من ربحية هذه المنظمات وإنتاجيتها ، وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق المناخ الملائم لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تجديد البناء التنظيمي للمنظمة، وتطوير نظام الحوافز وضرورة قيام تلك المصارف بتوفير "دليل للجودة يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في المنظمة. واتفقت مع الدراسة في مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي.

6/دراسة (شحاده، 2003):-<sup>(1)</sup>

بعنوان "نحو استراتيجية جامعية عربية موحدة" بهدف محاولة لتقديم الخطوط العريضة لاستراتيجية متكاملة للجامعات العربية تمكنها من مواجهة التحديات التي تجاها في القرن الحالي ومن تخريج طلبة يتمتعون بمهارات التفكير الناقد (والتعلم المستمر، وبالمهارات الأخرى المطلوبة لسوق العمل، ويستطيعون العيس والمنافسة في عصر العولمة وثورة التقنيات، ويعتزون بتراثهم وحضارتهم العربية الإسلامية، ويستطيعون في الوقت نفسه التعايش مع الحضارات العالمية الأخرى. وترتكز هذه الاستراتيجية على التحول بالفعل لا بالقول، من التدريس إلى التعلم، وجعل الطالب محور العملية التعليمية، وتسخير موارد الجامعة وأنشطتها المختلفة لتعزيز تحصيله العلمي، وتوضيح هذه الدراسة بشيئ من الإيجاز، طرق التدريس،

(1) شحادة، نعمان: نحو استراتيجية جامعية عربية جديدة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي " دور الجامعات العربية في تعزيز الهوية العربية، مقدم للاجتماع 26 لمجلس الجامعات العربية - جامعة قطر، 4-6/10/2003م، قطر 2003م.

وأساليب التقويم . أخذت الورقة جانب واحد من استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم وهو الطالب فقط بينما تطرقت دراسة الباحثة الي القيادة العليا ونظم إدارة الجودة(الاستاذ،الإداري والطالب).

7/ (وزارة التربية والتعليم العالي، ورقة عمل، 2003):-(1)

حول "نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين خبرة فلسطين" استعرضت واقع التعليم العالي في فلسطين، واستحداث نظام مهني لضمان وتحسين الجودة والنوعية بمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من حيث الفكرة، والنشأة، والتمويل والهيكلية، والمنهجية والإنجازات.

من العرض للدراسات السابقة يتبين الأمور التالية (زيادة الاهتمام بموضوع جودة التعليم الجامعي عالمياً وعربياً ، ضرورة تبني موضوع إدارة الجودة الشاملة بالفعل وليس بالقول، إن تطوير التعليم الجامعي في ظل الظروف التي يعيشها المجتمع يحتاج إلى تضافر جهود الجامعات ووزارة التربية والتعليم العالي ومؤسسات المجتمع عموماً وصولاً إلى مستقبل أفضل للجامعات.

8/ عليان عبد الله الحولي (ورقة علمية) 2004م:-(2)

تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني جامعة القدس المفتوحة - رام الله 3-2004/7/5م: وهدف البحث الي التعرف على واقع التعليم الجامعي الفلسطيني ، الإلمام بمفهوم جودة التعليم، واقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي وكان أهمية البحث تكمن في إمكانية استفادة عدة أطراف منه مثل (الجامعات الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي، اصحاب سوق العمل والمؤسسات الموظفة). وإتفقت الدراسات على تحسين جودة التعليم الجامعي.

رابعاً: الدراسات الأجنبية:

(1) ورقة مقدمة لورشة العمل المتخصصة الاولى حول "تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة حلب، 22-23 شباط 2003م، سوريا، 2003م.

(2) عليان عبد الله الحولي تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني جامعة القدس المفتوحة - رام الله (ورقة علمية) 3-2004/7/5م، فلسطين 2004م.

## 1/ (HUq,Stolen 1998):-(1)

الدراسة بعنوان مدى وجود فروقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الصناعية، والخدمية، وشملت الدراسة ثلاثة شركات صناعية وخدمية، وقد توصلت الدراسة الي أن الجودة الشاملة مفهوم شامل ولكن الشركات أخفقت في تطبيق الجودة الشاملة تختلف عنها في قطاع الخدمات مقارنة مع قطاعات الصناعة، كما توصلت الدراسة الي أن هناك إختلاف الشركات الصناعية والشركات الخدمية ، وقد أظهرت قصوراً في فهم ومعرفة الجودة الشاملة ووجد أن الإلتزام الكامل بنتائج (TQM) كان بشكل منخفض في الشركات الخدمية و الصناعية، وعلى الرغم من عدم التشابه بينها إلى أنهم يواجهون نفس المشاكل، واعتقادهم بالاستفادة الكاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. اتفقت الدراسة مع دراسة الباحثة في تطبيق الجودة الشاملة واختلفتا في ان الباحث اخذ القطاعين الصناعي والخدمي بينما اخذت الباحثة الخدمي فقط (التعليم الجامعي).

## 2/ ( Metri,2000 ) :-(2)

هدفت هذه الدراسة الي تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة، وأهمية استخدام هذه الإستراتيجية في مؤسسات النقل العام، وطرق تطبيق ذلك الأنموذج وفقاً لطريقة (يمنج) مقدماً من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقاً لرضا الزبون، حيث تم اقتراح هيكل تنظيمي وأنموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات من أهمها: أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات وتقنيات إدارة الجودة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية، والتنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل، وأن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمراً حيوياً لمساعدة المؤسسات للاستمرار والمنافسة في سوق النقل العالمية المتنافسة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة استراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

(1) Ziaul and Stolen, Justin: Total Quality Management Contrasts in Manufacturing and Service Industries. D.1998

(2) Metri, bhimaraya. Total quality transportation through 14 points electronic version, journal of public transportation, vo.9,no.4,2006, retrived 7/5/2007 from.

ركز الدارس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات النقل العام بينما جاءت دراسة الباحثة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي واتفقت الدراستان في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الجودة.

### (1)-:(Ascigil,2002)/3

دفت تلك الدراسة إلى سياسة اقتراح نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعريف بأدبياتها بما يمكن من الاستفادة منها في تحسين تقييم الأداء، مما له أثر إيجابي يجعل التقييم أكثر جدوى وفعالية ونجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة، والأقسام، والأفراد بما يتلائم مع أسلوب التقييم و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها:

1- أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم يستلزم التخلي عن الأساليب التقليدية في عملية التقييم.

تبني طرق جديدة في: التفكير والتخطيط والعمل والتقييم لفلسفة الجودة الشاملة مع تقديم منظور استراتيجي يوضح طريقة استخدامها وأسباب ذلك، والأداء العالي يتطلب أهدافاً واضحة، كما أن استخدام وتحديد معايير واضحة ومحددة سوف يسهل ويساعد في زيادة الموضوعية والحكم على عملية التعليم بشكل خاص، وتزويد المتعلمين بالمهارات اللازمة لحياة تعليمية طويلة وسهولة التقييم الجماعي، وأمكانية تصميم تقييم الأداء بطريقة ترشدنا لزيادة قيمة نتائج الطلاب. واتفقت الدراسة مع دراسة الباحثة في تحديد معايير واضحة لتطبيق إدارة الجودة.

### (2)-:(Baidoun, Zairi 2003) /4

الدراسة بعنوان "أنموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية"، وقد هدفت تلك الدراسة الي تكوين نظام خاص للجودة الشاملة تقوم المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقاً فاعلاً، وقد توصلت الدراسة الي أنه لا يوجد إهتمام أو مسئولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة، وذلك يتطلب رحلة طويلة، وجهداً متواصلًا للبدء في

(1) Ascigil, Semra, Total Quality Approach in Assessing Student Performance in Higher Education Western Kentucky University, turkey, retrived 7/5/2007 from www.wku.edu/gfcb/papers/SA.pdf.

(2) Baidoun, samir & Zairi, Mohamed: A proposed Model of TQM implementation in the Palestinian context", TQM & business excellence, vol.14, no 10, December 2003.

تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمات ، كما توصل الي أن هيكل الجودة الشاملة يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات ، ومختلف المنظمات بغض النظر عن نوعها، وقد أوصت الدراسة أن على المنظمات أن تجد الطرق المرشدة والمستمرة ودراسة أفضل التطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الإستمرارية في نجاح ذلك التطبيق، كما أوصت الدراسة بأنه على المنظمات التي تنتهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تتيقن تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدوائر المحددة بغض النظر عن مكانها في المؤسسة. واتفقت الدارستان على أنه يجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

(1)- (Chong,Rundus,2004) /5

الدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي" وقد هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم المرتكزات على تصميم المنتج والأداء التنظيمي، وقد تمحورت الدراسة في فرضيتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهما: فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق والأداء التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الايجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، أما الفرضية الثانية فهي: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الايجابية بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي وتحقيق هذا الغرض؛ قام الباحث بتوزيع استبانة ذات عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا وقد توصل الي أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، كما توصل الي أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، وتبين من خلال تلك الدراسة وجوب أن تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى وأن تنتج، وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق التنافسية. اهتمت الدراسة بالجودة وأثرها في المنافسة، بينما اهتمت الباحثة بالجودة وأثرها في خدمة التعليم.

---

(1) Chong, Vincent k.& Rundus, Michael J: total quality management , market competition and organization performance” the British accounting Review 36.2004.

الدراسة بعنوان "العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية": دراسة تطبيقية مطبقة في استراليا ، وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة من خلال دراسة:

- 1- هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز؟ أم لا؟
- 2- دراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة ، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة؟
- 3- معرفة ماهي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة في المشاريع التي تتطبق الجودة الشاملة في المشاريع التي لا تتطبق الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجعاً للشركات التي لا تتطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة. اتفقت الدراستان في أهمية تطبيق الجودة الشاملة في العمليات الإدارية.

#### ما أضافته الدراسة الحالية:

يتضح أن أغلب الدراسات السابقة إهتمت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات (الخدمية والصناعية) في المؤسسات حيث تحدثت عن تقييم جودة الخدمات وقياسها، وعن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المؤسسة ، وعن قياس الأداء ونلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت الجودة الشاملة من خلال ثلاث مداخل : الجودة الشاملة والأداء الذي تم قياسه من خلال مؤشرات الربحية وواقع تطبيق الجودة الشاملة ومدى الألمام بالمفهوم.

وإن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها تركز على نظم إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي للنهوض بالتعليم العالي إلي المستوى اللائق بها، والمنافسة في

(1) Prajogo, Daniel & Brown Alan: The relationship between TQM practices and quality performance and The role of formal TQM programs: An Australian empirical study” gmj, vol. 11, no4, 2004.



سوق العمل محلياً وعالمياً وتلبية حاجاته من الخريجين الأكفاء من خلال الإهتمام بهيئة التدريس، الإداريين والطالب ورفع مستواهم(العلمي والمهني)، والاسهام في تطبيق برامج الجودة الشاملة في تحسين الخدمة. أي أخذت كل استراتيجيات نظم الجودة الشاملة في التعليم من الجانب الإداري، الأكاديمي، خدمة المجتمع وتلبية حاجات سوق العمل.

## المبحث الأول مفهوم الجودة الشاملة

### مقدمة

التغيير شئ يحدث في حياتنا اليومية ، سنة من سنن الحياة ، و يتجلى هذا التغيير من حولنا في صور عديدة: تغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تغير أنماط الاستهلاك ،تقدم التكنولوجيا ،تغير أنماط الإدارة في المنظمات.

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية و نظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تتشط بها.. فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف ،قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة .

إن ما يلاحظ في كثير من منظمات الأعمال المعاصرة ، في بعض دول أمريكا وأوربا واسيا و الدول العربية كالمملكة العربية السعودية و الإمارات العربية المتحدة ، هو تبنيها لمدخل حديث في الإدارة يطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة و المعروف دوليا بالرمز الأنجلوسكسوني TQM. هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض ، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة و يتطلب سلوكيات وقيم و معتقدات جديدة لكل أفرادها .

2-1-1: تعريفات الجودة:

الجودة بمعناها العام، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا من خلال تقديم الخدمة.<sup>(1)</sup>

## 1/ اشتقاق الجودة في العربية:

في اللغة العربية فإن الأصل الاشتقاقي للجودة هو : (ج ود) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء (معجم المقاييس 493/1). والجواد: السخي، وقيل: هو الذي يعطي بلا مسألة صيانة للآخر من ذل السؤال. ومن اشتقاقاته الجيد: ضد الرديء. وجاد الشيء، يجود جودةً، وجودةً: صار جيداً. وقد جاد جوداً، وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَه، وجاد عمله يجود جودةً. ورجل مجيد: أي يجيد كثيراً. وبيّن الجودة: أي رائع. (تاج العروس 403/4-404). وما سبق يتضح أن المعنى اللغوي يتضمن: الحذق وإحكام الأشياء وجودة الأداء. ومن المعاني المتصلة بالجودة الكفاءة. فالمعنى اللغوي يتضمن: القيام بالأمر قياماً حسناً لا مزيد عليه. وبالتطبيق على المنتجات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالي الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا المتلقي ومن ثم فلا بد ان يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعية لها وإلا فإن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء فالجودة تعني التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء وتكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى.<sup>(2)</sup>

الجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة باعتبارها: مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج / الخدمة وقابليته لتحقيق

(1) عمر وصفي عقيلي، مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، 2000م، دار وائل للنشر. الاردن - عمان. ص17

(2) www.goole.com بتاريخ 2012/5/6

الاحتياجات والرضاء أو المطابقة للغرض. " Fitness For Use والصلاحية للغرض  
Quality is Fitness for Use هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة.

وتعرف **الجودة** حسب النظام الدولي القياسي (إيسو ISO 9000 لعام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها". النظام الدولي القياسي يتكون من فصول يجب أن تراعيها شركة أو مؤسسة بغرض لتحكم في جودة منتجاتها : فحص الواردات، التصميم، التحكم في الإنتاج، فحص المنتجات الوسيطة، التحكم في التركيب، الفحص النهائي للمنتج، التحكم في التخزين، التوريد، خدمات ما بعد التوريد، نظم التعامل مع منتجات مردودة من عملاء بسبب فسادها.

ومن التعاريف الدارجة لجودة المنتج، (إلا أن بعضها يحصر الجودة في إطار ضيق):-

-الجودة هي مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات،

-الجودة هي قدرة المنتج على إرضاء العملاء.

-الجودة هي انخفاض نسبة العيوب.

-الجودة هي انخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل

-الجودة هي انخفاض معدلات الفشل

-الجودة هي انخفاض شكاوى العملاء

-الجودة هي انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش

-الجودة هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء

-الجودة هي تحسين الأداء

-الجودة هي النجاح في تنمية المبيعات

-الجودة هي النجاح في خفض التكاليف

ومن الباحثين من يرى أن الجودة تعنى أشياء مختلفة لكل فرد أو مؤسسة وبالتالي فإنه يمكن

تعريف الجودة حسب مبدأ التركيز على النحو التالي:

**أ- التركيز على العميل:**

يعرف ديمنج وجوران الجودة على أنها " إرضاء العميل " أو " مقابلة الغرض " وهذا

المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات.

وهذا التعريف للجودة الذي يركز على العميل مناسب جداً للشركات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء أو التي تعتمد في أداء خدماتها على عدد كبير من الموظفين.<sup>(1)</sup>

### ب - التركيز على العملية:

يعرف كروسبي الجودة على أنها " مطابقة المتطلبات ". وهذا التعريف يعطى أهمية أكبر على دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث أن دور العملية والطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي. وبالتالي فإن التركيز هنا داخلي وليس خارجي. وهذا التعريف مناسب للشركات التي تقدم "خدمات قياسية"، لا تتطلب اتصال كبير بالعملاء.

### ج-التركيز على القيمة:

تعرف الجودة أحياناً أنها "التكلفة بالنسبة للمنتج، والسعر بالنسبة للعميل" أو "مقابلة متطلبات العميل على أساس الجودة، والسعر، والإمكانية " وبالتالي فإن التركيز هنا أيضاً خارجي وذلك بمقارنة الجودة مع السعر والإمكانية.

## 2-1-2: تعريف الجودة الشاملة:-

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. ولكن بشأن إدارة الجودة الشاملة TQM لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM، فمثلاً كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل (BQA منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم جون اوكلاند " على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ". أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى

(1) وادي، رشدي، دورة في مهارات التسويق، جمعية الحاسبين والمراجعين ، غزة، 2006م

لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين). أما وفق Royal Mail فتُعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. ووفقاً لتعريف British Rail Ways Board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول (Cole, 1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير). كما عرفها تونكس (Tunks, 1992) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته. وقد عرفها أوماجونو (Omachonu, 1991) بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ ما يلي :

- 1- إن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.
- 2- إن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.
- 3- إن استخدام تلك المداخل يقع تحت مختلف المسميات ومنها:-
  - 1-3: التطوير المستمر للجودة.
  - 2-3: الجودة الشاملة.
  - 3-3: إجمالي العمليات الإدارية للمشروع.
  - 4-3: إدارة الجودة بمفهومها الواسع في المنظمة.
  - 5-3: التكلفة الكفاءة والفاعلية الإدارية للجودة.

---

(<sup>1</sup>) وادي، رشدي ، مرجع سابق

## 2-1-3: مفهوم الجودة الشاملة:

يعبر المعنى اللغوي للجودة بأنه من الفعل (جاد) (جودة) اي أن شئ أصبح جيداً، ويقال أن الشخص إذا أتى بالجيد من العمل والقول فهو (مجواد).<sup>(1)</sup>

وهي عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين في المنشأة التربوية، واستثمار قدراتهم الفكرية بمختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر.

بعض المبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة ومنها:

- 1 - التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها .
- 2 - التأكيد على أن التحسن والتطوير عملية مستمرة .
- 3 - التركيز على الوقاية بدلا من البحث عن العلاج .
- 4 - التركيز على العمل الجماعي .
- 5 - اتخاذ القرار بناء على الحقائق .
- 6 - تمكين المعلمين من الأداء الجيد.<sup>(2)</sup>

---

(1) المعجم الوسيط للهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة ، 1997، ص145  
(2) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بواسطة:نادية أمال شرقي بتاريخ: الجمعة 03 ديسمبر 2010م

## المبحث الثاني مفهوم ادارة الجودة الشاملة

### مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين (Lotana, Lavan, 1993; Weeb & Bryant, 1993)، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

### 2-2-1: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

فلسفة ادارية حديثة ، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية إيجابية لكل شئ داخل المنظمة ، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الادارية ، نمط القيادة الإدارية والخ.. وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول الي أعلى جودة في مخرجاتها (سلع، خدمات).<sup>(1)</sup>

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. لقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة، فقد عرفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء.

وعرفها ريلي (Riley) على أنها تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل. أما

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 31



روبرت بنهرد Robert Benhard فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت. (Benhard, 1991) أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل.<sup>(1)</sup>

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة ، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

### 2-2-2: مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أداء ممكن.<sup>(2)</sup> وإدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفة الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين اللذين يعتنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية الي تطبيقات ادارة الجودة الشاملة التي تعرف احياناً بضبط الجودة (Quality Control Company Wide).

استخدم مصطلح ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management لأول مرة عام 1985م من قبل الطيران في البحرية الامريكية يصف فيه الطريق الي تحسين الجودة

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 32.

(2) محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكت الجامعي الحديث، الاسكندرية 2008م، ص166

بالاسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.<sup>(1)</sup>

تعرف منظمة التقييس العالمية ادارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة او عرف متأصل وشامل في اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم اغفال متطلبات المساهمين (Stockholders) وجميع اصحاب المصالح الاخرين.

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة (TQM) تعكس افضل الممارسات الادارية الواجب تنفيذها، وقد شكلت تلك المبادئ اساس تم الاستناد اليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 ، وهي كالاتي:-

**أولاً: التركيز على الزبون (Customer Focus) :**

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

**ثانياً: القيادة (Leadership) :**

تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الاهداف والمحافظة على تلك البيئة.

**ثالثاً: مشاركة الأفراد (Involvement of People) :**

إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس Essence المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

**رابعاً: مدخل العملية (Process Approach) :**

---

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، كتاب ادارة الجودة الشاملة ، الاردن ، 2004-2005 ، ص 22

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم ادارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

**خامساً: استخدام مدخل النظم للأدارة (System Approach to Management):**

إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة (Interrelated Processes) كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لاهدافها بفاعلية وكفاءة.

**سادساً: التحسين المستمر (Continual Improvement):** - (1)

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمراً.

**سابعاً: مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: (Factual Approach Decision Making)**

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

**ثامناً: علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:**

**(Mutually Beneficial Supplier Relationships)**

تعتمد المنظمة والمجهزين كلاً على الآخر، اذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة الي تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.

وعلى هذا الأساس فان ادارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات انظمة إدارة الجودة ISO 9000 ، وادارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية:

1. هل ان الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة الى الحصول على شهادة المطابقة؟

2. هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة الي تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة.

3. أما الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، من أين تبدأ من مواصفات انظمة ادارة الجودة ISO 9000 أم من إدارة الجودة الشاملة الشاملة أم كلاهما.

---

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 23

أن الشركات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تميزت في تطبيقها والذي أهلتها للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل جائزة Deming في اليابان ، وجائزة مالكوم بالدرج في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الأوروبية في أوروبا قد أصبحوا مسجلين على مواصفات ISO 9000 حيث وجدت تلك الشركات ان تطبيقها لتلك المواصفات ساعدتها على اضعاف الصفة الرسمية على أنظمة جودتها وأشارت كذلك الي الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين العمليات المتحققة. والذي يثبت أن ادارة الجودة الشاملة ومواصفات انظمة الجودة ISO 9000 هما متوافقان ولا يوجد اي تعارض بينهما. ذلك ان التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات انظمة إدارة الجودة ISO 9000 (1).

أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فان أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع ان تبني ثقافة ادارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات الاستطلاعية ان مواصفات ISO 9000 هي الارضية التي يمكن الشركة ان تستند اليها للبدء بتطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة حيث ادرك المدراء ان الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة.

أما شركات الدول النامية والتي لا تمتلك برامج لأدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة فان عليها اولاً العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل بتطبيق مواصفات ISO 9000 لخلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للشركة ولتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها (Lal:1996:205). حيث يتوجب من تلك الشركات استخدام مواصفات ISO 9000 اداة للوصول الي ادارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة عمل مهيكله تنسق عمليات التحسين وتكاملها، فهو يساعد الشركات على تطوير وتعزيز ممارسات الانتاج الكفوء وبالتالي اذا وضع نظام الجودة في محله الصحيح فأن ذلك يسهل من عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.(2)

(1) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة ، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة ، ط1، 2006، ص24  
(2) مرجع سابق ، أحمد سيد مصطفى ، ص25

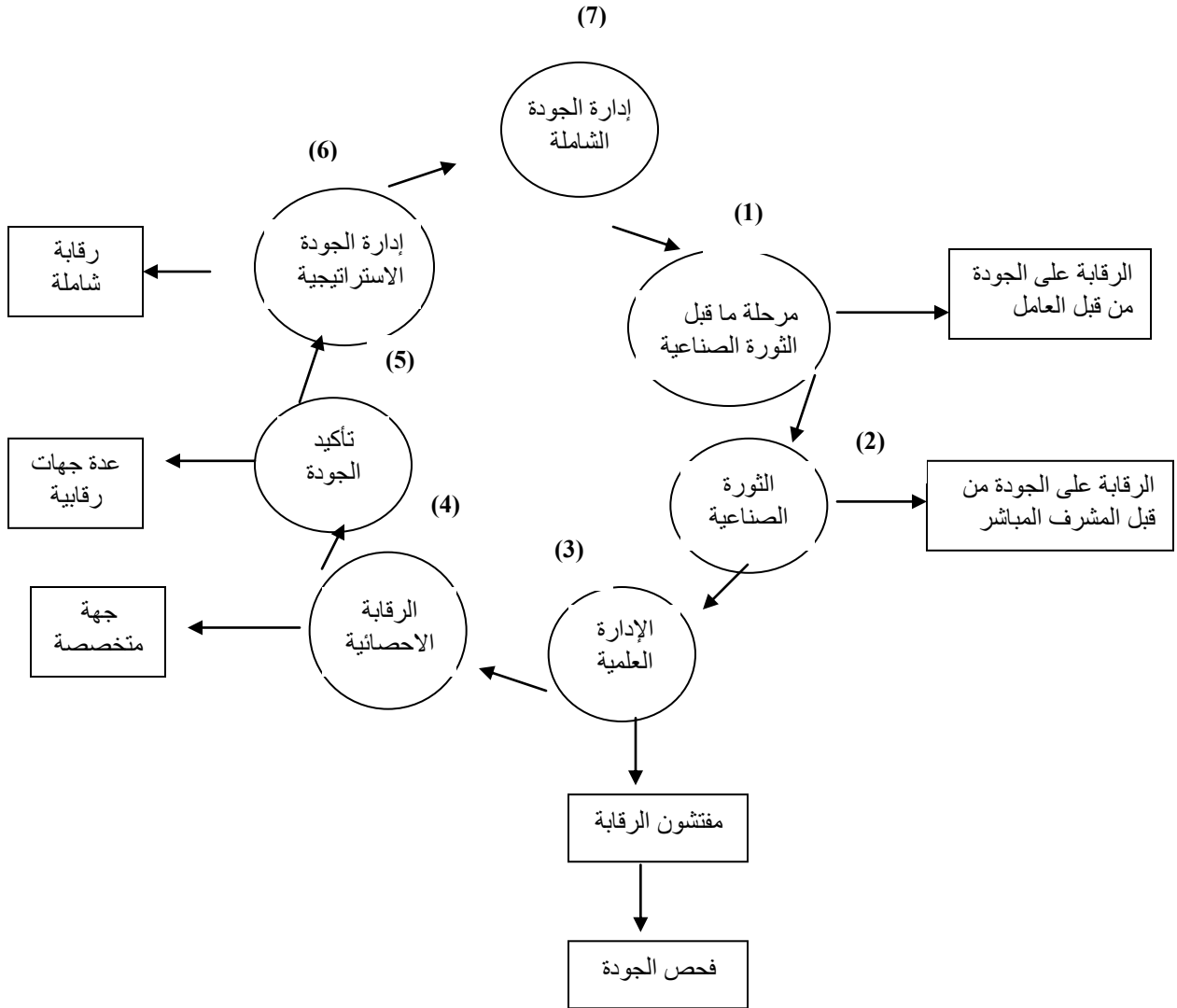
أم الشركات التي تنطبق فلسفة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة الجودة فأنها تستطيع اعتماد مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب والمنهجيات التي تمثل مواصفات ISO 9000 قاعدة أساسية لها وصولاً الي ادارة الجودة الشاملة. أن الحصول على شهادة المطابقة يمكن الشركة من التوجه نحو تطبيق الاساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1. تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها (إضافة الي ما ورد في المواصفة ISO 9004
2. مشاركة وقيادة وتوجيه الإدارة العليا فرق الجودة وتخطيط وضبط وتحسين استراتيجيات الأعمال القائمة على الجودة.
3. مشاريع التحسين المستمر.
4. مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
5. ضبط العملية الاحصائية (SPC)
6. أنظمة ادارة الخزين ،الانتاج مثل نظام الانتاج في حينه (JIT)
7. التأكيد على مشاركة المجهز المستندة الي الخبرة والثقة أكثر من التقييم.
8. الابداع في المنتجات والعمليات.
9. استخدام مصفوفة انتشار وظيفة الجودة QFD
10. استخدام قواعد المقارنة مع أفضل المنافسين في الصناعة من حيث المنتجات والأنظمة. فالاختلاف بين مواصفات انظمة ادارة الجودة ISO 9000 وادارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية التطبيق كل منهما. فال ISO 9000 هو مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلاً يختلف جوهرياً عن تلك الشركة التي تتبنى مدخلاً لإدارة الجودة الشاملة، والتي هدفها الوحيد هو ارضاء الزبون. على الرغم من ان مواصفات ISO 9000 تهدف الي ارضاء الزبون ايضاً لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزلة الأولى.

المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها الي ان وصل الي مفهومها الحديث ، ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه المراحل:-<sup>(1)</sup>

### الشكل رقم (2-2-1)

يوضح المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر.الأردن - عمان. ، 2000م ص22

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق. ص21

## 2-2-3: رواد إدارة الجودة الشاملة

عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة قان ذلك يقودنا للوقوف أمام الرواد الذين اسهموا ويشكل فاعل في تطوير مفاهيم ومعالم الجودة والسيطرة عليها ومنهم:

### 1- أرماند فيغنباوم Armand Feigenbaum :

في كتابه الخاص ( TQC ) يعد فيغنباوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة بالرقابة على الجودة ، الطبعة الاولى ( 1950 ) وهو طالب دكتوراه في معهد للتكنولوجيا ، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان إنتاج Massachusetts نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها 20 سنة من بدايتها و لحين تحققها وإدراكها وهي الجنابي : 25:2001

1- ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفي عند الصنع 1900 . مرحلة مسئولية رئيس العمال عن الجودة

2- من 1918 1919 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص

3- من 1937 1938 مرحلة الرقابة على الجودة إحصائي

4- من 1960

5- من 1961 بدأت الرقابة على الجودة الشاملة.

وأوضح ان ادارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة ، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق

S lack , الرضا الكامل للزبون 1998:761 (1).

### 2. أدوارد ديمينغ Edwards Deming :

يعد ديمينغ بمثابة الاب للرقابة على الجودة إذ قاد ثورة الرقابة الإحصائية للجودة عام 28 أول من طور مخططات الرقابة Shewart 1947 بالاعتماد على أفكار واستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة أثناء الحرب العالمية الثانية.

ومن خلال تطبيق هذا المدخل في جميع المستويات نجحت العديد من الشركات اليابانية في استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على أعمالها. الاساسية على أن الجودة الإنتاجية تزداد

(1) عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق،ص 28

- عندما ينخفض ثقل Deming تتركز فلسفة العملية ( عدم القدرة على التنبؤ بالعملية ) أربعة عشر مبدأ تتعلق بتحسين الجودة والتي تتطلب طرائق السيطرة Deming طور الاحصائية والمشاركة والتعليم والتحسين الهادف وهي:
1. تحديد الهدف من تحسين المنتج : ويتضمن ايجاد القناعة بتحسين جودة السلع والخدمات المزمع تقديمها.
  2. التكيف مع الفلسفة الجديدة : وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبارات المنظمة ، تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المواد الاولية وانخفاض كفاءة العاملين.
  3. تقليل الاعتماد على الفحص والإستعاضة عنه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
  4. استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة والتخلص من الاخفاقات في الاداء الانتاجي بدل من الاعتماد على التفتيش النهائي.
  5. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون على الجودة العالية.
  6. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات : وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الداء وتجاوزها وتحسين الاداء المتعلق بالانشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الاساليب الاحصائية.
  7. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب ، وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة<sup>(1)</sup>.
  8. تحقيق التناسق بين الاشراف والادار: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفق التوجيهات المختلفة وتوجيهات المشرفين نحو تحسين الجودة.
  9. أبعاد الخوف : وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الادارة المسؤولة بشكل مستمر دون خوف.

---

(1) عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق،ص30



10. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات : وتعكس كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة الملائمة والانتاجية العالية.

11. تقليل الشعارات: تفادي استخدام الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف.

12. اعتماد فرق العمل : تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز بدل من ذلك على تكوين الفرق داخل منظمة العمال.

13. إزالة العوائق في الإتصالات : وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين.

14. إقامة البرامج التطويرية : وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة ، لكي تحل محل السياسات القديمة ثم تنحية الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.<sup>(1)</sup>

**3. جوزيف جوران Joseph Juran :**

قدم جوران ثلثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية الآتية:

### 1. تخطيط الجودة Quality Planning

ويتضمن وضع أهداف الجودة ، تحديد الزبائن ( الداخلية والخارجية ) ، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية ، تحويل إلى العمليات.

### 2. ضبط الجودة Quality Control :

وتتضمن اختيار موضوعات الضبط والتحكم ، واختيار وحدات القياس و وضع الأهداف ، استخدام نظام المجسات لكشف المعيبات ، قياس الاداء الفعلي.

### 3. تحسين الجودة Quality Improvement

ويضم إثبات الحاجة ، تحديد المشاريع ، تنظيم فرق المشاريع ، تشخيص الاسباب ، توفير الحلول واثبات فاعليتها. وحاول تغيير وجهة النظر التقليدية للمنظمة فيما يتعلق بالجودة(مطالبة المواصفات) إلى مدخل يعتمد على خدمة المستخدم، والوصول إلى الموائمة للاستخدام .

### 4. كاورو ايشيكافا Kaoru Ishikawa

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص31

إذ : Juran , Deming , Feigenbaum على ما قام به Ishikawa لقد تركز عمل Quality Circles واستطاع أن يتوصل إلى مفهوم يعرف بحلقات الجودة ويعد من المساهمين Cause Effect. والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في الشركة ككل "" بالشكل الذي أدى إلى انخفاض نسبة المفتشين " CWQC " .

#### 5. جنجي تاكوجي Genichi Taguchi

مهندس ياباني أكد على قياس الخسارة التي يتحملها المجتمع نتيجة التغيير في المنتجات والانحراف عن المعايير ، وأدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على جودة المنتج منذ البداية . وتتضمن دالة خسارة دالة الجودة مثل تكاليف الضمان وشكاوي الزبون ، وخسارة Quality Loss Function واستحسان الزبون للمنتج أو الخدمة ، و التفاعل بين العاملين والمدراء بغية تطوير تصميم المنتج.

#### 6. فيليب كروسبي Phillip B. Crosby . أربعة مسلمات لإدارة الجودة هي Crosby :-

1. تعريف الجودة : وتعني مطابقة الاحتياجات.
2. نظام تحقيق الجودة : المنهج العقلي للمنع
3. معيار الأداء : المعيار الوحيد للأداء هو المغيب الصفري.
4. القياس : مقياس لأداء هو كلفة الجودة ، حيث أكد على كلف عدم المطابقة ، والعمل المعاد ، والمخزون ، والفحص والاختبارات.<sup>(1)</sup>

#### 2-2-4: أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة ( أنشطة إضافة القيمة هي التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الساسية والأنشطة الداعمة ) التي تمارسها المنظمة ، ويحدد الزبون ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلاً اعتماداً على رضاه الشخصي . وينبغي على الإدارة هنا أن تخطط

(1) كروسبي، فيليب، تعريب أمحسن إبراهيم الدسوقي، "الجودة بلا معاناة"، إجازة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العليا، الرياض، 2006

لإجراء مراجعات دورية للجودة ، ويقصد بهذا إجراء مراجعات دورية شاملة طبقاً لخطة محددة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها.

كيفية الدخول لإدارة الجودة ، وإدارة العمليات تشمل التركيز على الآتي:

1. تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
2. تغطية ( مشاركة ) جميع أجزاء المنظمة.
3. التعرف على جميع التكاليف ( الكلف ) المرتبطة بالجودة وخاصة تكاليف الفشل.
4. الحصول على الأشياء الصحيحة من المرة الأولى.
5. تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين.
6. تطوير عملية مستمرة للتحسين.<sup>(1)</sup>

وردت تعاريف تشير إلى إدارة الجودة الشاملة من كونها مدخل لأداء الأعمال يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة لجودة منتجاتها ، أفرادها، عملياتها، بيئتها.

ويرى آخرون بأن إدارة الجودة الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبير عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية.

وعرف العزاوي: إدارة الجودة الشاملة " بأنها فلسفة وثقافة ، وثقة الأفراد والمنظمة بأنها يمكن أن تعمل اليوم افضل من الامس وأنها ستعمل غدا بمستوى افضل من اليوم من خلال وضع العمليات والانظمة في الموقع الذي سيحقق التمييز ويقلل الأخطاء.

مما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة: فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر ، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائننا الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم من هنا تتضح أهمية " إدارة الجودة الشاملة " من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق الآتي:

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع الوظائف وعدم اقتصرها على السلع والخدمات

(1) شاهين ، علي محمد، إدارة الجودة الشاملة، وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، نسخة الكترونية المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، السعودية، المجلد5، العدد الأول، 2004م.

3. القيام بسلسلة من الجراءات الضرورية لإنجاز جودة الاداء.
  4. الفحص المستمر لجميع العمليات في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
  5. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الاداء.
  6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
  7. الفهم الكامل للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظم .
  8. تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
  9. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر.<sup>(1)</sup>
- لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات وان الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين . كما أن أهميته تنعكس على تحسين العمليات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب ، وانما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز ، حينما تتحسن سمعة المنظمة.<sup>(2)</sup>

## 2-2-5: أهداف الجودة الشاملة وفوائدها:

- إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو:
- تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.
- هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:
1. خفض التكاليف: وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها.
  2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

(1) العزاوي، محمد عبد الواحد، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص14  
(2) عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ، ص35

3. تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

### ومن أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة الاتي:

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر
2. إشراك جميع العاملين في التطوير
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية ) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
4. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات
5. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء
6. تحسين نوعية المخرجات
7. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي<sup>(1)</sup>
8. تحسين الربحية والإنتاجية
9. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
10. تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر
11. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات
12. تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر
13. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم
14. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين
15. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

### وايضاً من أهداف إدارة الجودة الشاملة ومنها:

- 1 - حدوث تغيير في جودة الأداء .

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص36

- 2 - تطوير أساليب العمل .
- 3 - الرفع من مهارات العاملين وقدراتهم .
- 4 - تحسين بيئة العمل .
- 5 - الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية .
- 6 - تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة .
- 7 - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة .<sup>(1)</sup>

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي :

### 1- خفض التكاليف :

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

### 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:

فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل ، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل .

### 3- تحقيق الجودة :

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات .

## 2-2-6: مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة: -

---

(1) :نادية أمال شرقي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بواسطة، بتاريخ: الجمعة، 03 ديسمبر 2010

**المرحلة الأولى:** وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة .

**المرحلة الثانية :** تخطيط الجودة الإستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل القيادة ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الإستراتيجي ، تنمية الموظفين ، العمليات التجارية أو الصناعية ، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن).

**المرحلة الثالثة :** التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين

**المرحلة الرابعة:** التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء و تحسينه بصفة مستمرة وتتخلص هذه المرحلة في أربعة كلمات:-(1)

- PLAN :خطط

- ACT: تفاعل

- DO: نفذ

- CHECK: قيم

- Plan: خطط للعمل

- Do: نفذ العمل

- Check : قيم العمل

- Act : تفاعل و طور من العمل.

## 2-2-7: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي أهم العناصر التي يجب أن تكون موجودة في إدارة الجودة الشاملة :-

### 1- القيادة العملية:

على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية ؛ حيث لا خطب ولاشعارات وإنما هناك جدية في العمل وتفاني في الإدارة ،لتكون الإدارة قدوة و مثلا يحتذى به لكل المستويات الإدارية والعاملين .

### 2- ثقافة إشباع الرغبات :

(1) نادية أمال شرقي، مرجع سابق

لا بد من إيجاد ثقافة جديدة داخل المنظمة ، ثقافة تركز بقوة على إشباع رغبات العملاء و تهتم بذلك ؛ إنها ثقافة إشباع رغبات العملاء .

### 3- التحسين المستمر :

لابد من التحسين والتطوير المستمر في عمليات وأنشطة المنظمة ،حتى يمكن تحقيق وافر في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء مع الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة.

### 4- رفع مستوى العاملين:

يعتبر الأفراد العاملون في المنظمة هم المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية اتقان الجودة ، وبالتالي يجب الاهتمام بمستوى أدائهم و تدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.<sup>(1)</sup>

### 5- بناء فرق العمل:

إن تضافر جهود الأفراد تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل و تشجيع التعاون بين الإدارات والذي يضمن العمل الجماعي والتعاون ويضيف قيمة كبيرة للجودة.

### 6- الإبداع والابتكار:

يحتاج تحقيق مستويات الجوده إلى الإبداع والابتكار وإلى إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة .

### 7- الرؤية الاستراتيجية:

لا بد من وجود رؤية استراتيجية للمنظمة ككل حول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الاستراتيجية بكافة أنشطة المنظمة .

### 8- فن حل المشاكل :

لابد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها .

## 2-2-8: المواصفات القياسية لأنظمة الجودة (ISO):

(1) نادية أمال شرقي، مرجع سابق.



## تعريف الجودة و الأيزو ؟

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني ( النوعية الجيدة ) ولكن إذا أردنا أن نلخص علم الجودة بتعريف فيمكننا القول إنها ( تلبية حاجيات و متطلبات الزبون و ذلك بالتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية لكسب رضا الزبون و تحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى أداء العمال و تقليل التكاليف و الوقت و الجهد.

أما الأيزو ( ISO ) فهي كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس International Standardization Organization وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا.

أدى اهتمام كبار المنافسين والمنتجين بموضوع الجودة إلى وضع مواصفات قياسية للجودة ، تبنتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO .

هذا ولقد تم إعداد سلسلة من المواصفات القياسية لأنظمة الجودة بواسطة المنظمة العالمية للمواصفات القياسية في عام 1987. وتتكون هذه السلسلة من الأنواع التالية:<sup>(1)</sup>

### المواصفة ISO 9000 :-

تحت عنوان (إدارة الجودة ومواصفات تأمين الجودة، دليل الاختيار والتطبيق)  
(Quality Management and Quality Assurance Standards-Guidenes for Selection and Use).

وقد لاقى هذا الإصدار استحسان العديد من المؤسسات وتختص هذه المواصفة بالخطوط العريضة التي توضح وترشد إلى تطبيق نظم الجودة.

### المواصفة ISO 9001 :

تحت عنوان (نماذج لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمة)  
(Quality System-Model for Quality Assurance in Design, Development, Production, Installation and Servicing)

---

(1) مركز ضمان الجودة ، المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO ، جامعة الاسكندرية ، اصدارات عام 2000 ، ص42  
<http://gac.alexeng.edu.eg>

وهي تختص بنظم تأمين والإحتياجات الأساسية لنظام إدارة الجودة والتي يجب توافرها لضمان جودة المنتجات أو الخدمات في حال قيام المؤسسة بأعمال التصميم – التطوير والإنتاج – التركيبات – الخدمات.

### **الموصفة ISO 9002 :-**

وصدرت تحت عنوان (نماذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب)  
(Quality Systems- Models For Quality Assurance in Production and Installation).  
وتختص هذه الموصفة بتحديد مطالب أنظمة الجودة الواجب توافرها لضمان جودة المنتج أو الخدمة للشركات العاملة بداية من مرحلة الإنتاج إلى التركيب أي أنها تمر بمرحلة التصميم.

### **الموصفة ISO9003 :-**

وصدرت تحت العنوان التالي ( نماذج لتأكيد الجودة في التفتيش والاختبارات النهائية)  
(Quality Management and Quality System Elements Guide Lines)  
فهي عبارة عن سلسلة تجمع كافة أهداف أنظمة الجودة الواردة بالمواصفات الثلاث السابقة لها في السلسلة وعلى المهتم أن يأخذ منها ما يحتاجه لتطبيقه على النشاط القائم به طالما كان ذلك يتلاءم مع طبيعة العمل والإنتاج وطبقاً للمعايير الدولية.<sup>(1)</sup>

في عام 2000م كانت أحدث مراجعة قامت بها المنظمة الدولية لتوحيد القياس وقامت بتعديل وتحديث إصداراتها بناء على الأوضاع الجديدة للسوق ومتطلبات المستهلكين المتطورة والإصدارات الحديثة هي:-

### **الموصفة ISO 9000 :-**

وصدرت تحت عنوان ( نظم إدارة الجودة – أساسيات وتعريف)  
(Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary)  
وتهتم بتعريف الجودة وكل المصطلحات المتعلقة بها.

(1) المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO، مرجع سابق، ص43

## المواصفة ISO 9001 :

وصدرت تحت عنوان (نظم إدارة الجودة - متطلباتها)  
( Quality Management Systems – Requirements )  
وتختص بتحديد متطلبات نظم إدارة الجودة بحيث تضمن قدرة المؤسسة على توفير منتج أو خدمة تحوز على رضا العميل وتهدف إلى التطوير المستهدف.

## المواصفة ISO 9004 :-

وصدرت تحت عنوان ( نظم إدارة الجودة - إرشاد )  
( Quality Management Systems – Guidelines )  
وتختص هذه المواصفة بإعطاء إرشادات عن نظم إدارة الجودة الفعالة بهدف أعلاء مستوى جودة الأداء. هناك أربعة استخدامات أساسية لسلسلة مقاييس ISO 9000:

- دليل للإدارة الجيدة.
- إتفاقيات تعاقدية
- موافقة طرف ثاني أو التسجيل بالمنظمة.
- شهادة معتمدة من طرف ثالث أو التسجيل بالمنظمة.<sup>(1)</sup>

## إصدارات أخرى للمنظمة :

## المواصفة ISO 10011:

صدرت تحت عنوان (دليل مراقبة الجودة ) (Guide Lines for Quality Auditing)  
تختص هذه المواصفة بمراقبة كل العمليات التي تتم داخل المؤسسة من فحص، توثيق، تخطيط وطريقة أداء.

---

(1) المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO، مرجع سابق، ص44

## المواصفة ISO 20012 :-

صدرت تحت عنوان (متطلبات توكيد الجودة - لأجهزة القياس)  
(Quality Assurance Requirements for Measuring Equipment)  
وتختص هذه المواصفة بفحص أجهزة القياس بدقة والتأكد من سلامتها لضمان سلامة وجودة عملية الفحص والقياس التي بها هذه الأجهزة.

## المواصفة ISO 10013 :-

صدرت تحت عنوان (دليل إنشاء مجلد الجودة)  
(Guidelines fo Developing Quality Manuals)  
وتختص هذه المواصفة بتعريف المؤسسة كيفية إنشاء مجلد الجودة الخاص بها وكيفية توثيق كل عملياتها بدقة وكيفية مراقبة الجودة والقيام بتحديثه باستمرار وفقاً لكل ما يستجد بالمؤسسة.

## المواصفة ISO 14000 :

صدرت تحت عنوان (مقياس إدارة البيئة العالمي)  
(International Enviroment Management Standard)  
وتختص هذه المواصفة بالحفاظ على البيئة والحد من التلوث عن طريق إعطاء إرشادات لكيفية التخلص من الهالك بطريقة غير مضرّة بالبيئة.<sup>(1)</sup>

## من هم أفراد عائلة الأيزو ؟

1. سلسلة مواصفات إدارة نظام توكيد الجودة ISO 9000:2000
2. سلسلة مواصفات إدارة نظام البيئة ISO 14001:2004
3. سلسلة مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:1999
4. سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء ISO 22000:2005 الهاسب HACCP
5. سلسلة المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات المعايرة والاختبار ISO 17025:2000

(1) المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO، إصدارات أخرى ، ص45

6. سلسلة مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات ISO 27001:2005 نظراً لضخامة هذا الموضوع سوف ننفرد في هذه المقالة بالحديث عن سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000:2000 .

الايزو ISO 9000 هي عائلة معايير أساسية عالمية ، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة. ومقاييس الايزو ISO 9000 تصدرها وتحفظ بها "المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس" International Organization for Standardization . وتقوم بإدارتها "مصلحة الاعتماد والتصديق" المختصة في البلاد المختلفة. يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دولياً طبقاً للتطور التكنولوجي وتطور المعرفة و الخبرة. وهي توجيهات للتطبيق في المؤسسات والشركات بغرض تحسين الجودة.

- من بعض المتطلبات في ايزو ISO 9001:2008 (والتي هي واحدة من أسرة معايير الايزو ISO 9000 تشمل عدة متطلبات (اقتراحات) و شروط كما يلي: مجموعة من الإجراءات التي تشمل جميع العمليات الرئيسية في قطاع الأعمال.

- رصد العمليات للتأكد من أنها فعالة .  
- حفظ سجلات وافية.

- فحص الناتج عن العيوب، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة وتصحيحها إذا كان ذلك.

- استعراض منتظم للعمليات الفردية، وفعالية نظام الجودة؛ والتحسين المستمر .

إن أي شركة أو مؤسسة يتم تصديقها بشكل مستقل ومعتمد لتكون متوافقة مع معايير إيزو ISO 9001 ويتم الاعلان عنها على انها حصلت "على شهادة الأيزو ISO 9001" أو تعتبر "مسجلة في ايزو ISO 9001" . ومن الجدير ذكره ان التصديق على معيار إيزو ISO 9001 لا يعني بالضرورة ضمان نوعية المنتجات والخدمات النهائية لأي شركة أو مؤسسة، وإنما يشهد بأن العمليات الإنتاجية والتجارية والفحص يجري تطبيقها طبقاً لنظام للجودة سليم.

على الرغم من أن المعايير في البداية وضعت من اجل الصناعات التحويلية Manufacturing، الا انهم بدأوا بالفعل بوضع معايير تشمل عدة أنواع من المنظمات والهيئات المختلفة. ويمكن تعريف "المنتج"، حسب مفردات الايزو على انه، اي شيء مادي، أو خدمات معينة، أو برمجيات Software.

## كيف يتم منح شهادات الإيزو؟

توفر المديرية العامة للمعايير والمقاييس في كل دولة للمصدرين المعلومات المتعلقة بكيفية الحصول على شهادة الإيزو وفيما يلي الخطوات الخاصة بعملية الحصول على الشهادة. (1)

لا يوجد شيء يمكن أن يسمى "شهادة إيزو" لأن إيزو تصدر فقط مقاييس دولية تعترف بجهة إصدار الشهادات مثل معايير إيزو، فأصدار الشهادة هي عملية تقوم بموجبها جهة مانحة للشهادة/طرف ثالث بإعطاء تأكيد مكتوب بان المنتج والعمليات أو الخدمة تتوافق مع متطلبات محددة وتتبع أهمية الشهادة من الحاجة إلى تأكيد الجودة على شكل شهادة والتي يمكن أن تكون شهادة طرف أول/المزود بالشهادة للطرف الثاني أو الطرف الثالث، ويتم إعطاء الشهادة عند الإتمام الناجح للتقييم من قبل جهة مانحة للشهادة طرف ثالث تبعا لإيزو 9001، 9002.

وقد أصبحت عملية إعطاء الشهادات حالة تعاقدية تتيح للمنظمات إظهار التزامها بالجودة وللموظفين كذلك لحملهم على التغيير نحو ثقافة الجودة. ونورد فيما يلي الخطوات التي يجب إتباعها عند التحضير لإصدار الشهادة:

- التعليم والتدريب على مبادئ الجودة مع الإشارة إلى إيزو 9000.
  - مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية والإجراءات المتبعة للتحسين إن وجدت.
  - تصميم وتوثيق الأنظمة والإجراءات.
  - الاختبار الأولي من خلال التدقيق الداخلي ... الخ.
  - التدقيق الداخلي والخارجي للإجراءات والعمليات.
- تقوم اليوم أعداد متزايدة من الشركات العاملة في مجال التصدير على تحضير نفسها للحصول على الشهادة أو لتظهر أن نظام إدارة الجودة فيها يتوافق مع إيزو 9000 من خلال الحصول على شهادة من طرف ثالث كوسيلة تسويقية وكسلاح في المنافسة على تأكيد الجودة والخدمات للزبون.

(1) مركز ضمان الجودة، مرجع سابق، ص 25 من الانترنت ، نوفمبر 2012، [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

و في الآونة الأخيرة أصبح الحصول على شهادة (ايزو) دعاية للشركات حيث انتشرت الإعلانات عن المصانع التي تحصل على شهادة الايزو. وهذا التسابق المحموم نحو شهادة الايزو يهدد بجعل مسألة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعايات مع أن الجودة كانتما والتزام هي أكبر من ذلك بكثير. لذا لا بد من التطرق لبعض النقاط المهمة حول هذا الموضوع الجاد.

أولاً: الحصول على شهادة بالجودة شيء والالتزام إلى الجودة شيء آخر، فالالتزام إلى الجودة يتطلب أموراً واحتياجات واهتمامات في غاية الرقي والجودة منها ما هو مادي (أموال وأصول) ومنها ما هو بشري (مهارات وسلوكيات) ومنها ما هو فني (معرفة وتأهيل) الخ. كما أن الالتزام إلى الجودة يفرض تغييرات جذرية في المنشأة أو المصنع بدءاً من شكل الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة إلى شخصية المدير واهتماماته . ولكي نفرق بين المنشأة التي تهتم بالجودة قولاً وفعلاً والأخرى التي لا تعير الجودة أهمية كافية أو تنظر للجودة كشعار وشهادة فقط نجد أن هناك اختلافات كبيرة جداً وعميقة جداً بين هاتين المنشأتين خاصة من حيث:

- الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية.
- تحقيق الريادة التقنية.
- تشجيع العمل الجماعي والابتكار
- فتح خطوط الاتصال واستمراريتها.
- توفر القيادات الواعية والمتفتحة.(1)

إن الجودة كمبدأ يعني الاهتمام بهذه المتطلبات أما المنشأة التي تحاول الحصول على شهادة (ايزو) كدعاية فارغة فهذه لا ناقة لها في الجودة ولا جمل.

ثانياً: الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى المنشأة ككل. والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا

النمط التفكيرى الهادف مكسباً للإدارة وللمنشأة وللمجتمع ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعنى شيئاً البتة إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية.

وفى الختام نؤكد على أن الالتزام بالجودة ومعاييرها هو مفتاح النجاح لأي منظمة فى القرن الحادى والعشرين وعلى أى مدير معاصر أن يحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى منظمته لىضمن استمرارية النجاح لمنظمته وبقاءها فى المنافسة .

### جدول رقم (2-2-2)

#### الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الآيزو

نظم إدارة الجودة	إدارة الجودة الشاملة
ترتبط بسياسة الجودة	ترتبط باستراتيجية موحدة
التركيز على النظام	التركيز على العميل
التركيز على الإجراءات	التركيز على الفلسفة والمفاهيم
تعتمد على التزام العاملين	تعتمد على مشاركة العاملين
تحسين غير مستمر	تحسين مستمر لا ينتهى
كل فرد مسؤول عن الاجراءات الخاصة به	كل فرد مسؤول عن الجودة

المصدر: محسن بن نايف العتيبي، نظام الجودة فى التعليم، حقوق النشر محفوظة،

،ينبع، ط2007، 1م، ص17



## المبحث الثالث

### تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الخدمية

#### مقدمة:

بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم. وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها.

إلا أن بيانات سلبية توصلت إليها بعض الشركات الاستشارية والتي شككت في مساهمة إدارة الجودة الشاملة في مواجهة التحديات. ونشر هذه النتائج في مجلات ودوريات علمية تحت عناوين بارزة مثل "تكلفة الجودة تواجه أوقاتاً صعبة "

وبرامج الجودة تظهر نتائج زائفة، كل هذا جعل الشك في مدى جدواها يدخل إلى بعض المنظمات، حتى أصبح الانطباع السائد لدى الكثير بأنها غدت تبدو كصرعة أخذت دورها وفقدت بريقها.(1)

إن التغيير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية الاجتماعية والديموغرافية استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة وعلى فعالية هذه الجودة. ومجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيراً من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات ، التي تفرض على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة ، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

التعليم العالي، مثله كأى نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي من مشكلات كبيرة، حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق،

Mathews & Katel, 1992 (1)

الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها.(1)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألفة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية. Costin,1994 فإذا أُريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فحسب بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية. كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

### 2-3-1: وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردتها عبد

المحسن ( 1996 ) بما يلي :-

أولاً : مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها .

(1) حمود ، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 1998،ص12

**ثانياً : مرحلة التخطيط :** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام .

**ثالثاً: مرحلة التقوي :** وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**رابعاً : مرحلة التنفيذ :** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

**خامساً : مرحلة تبادل ونشر الخبرات :** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

أما في مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً، فحتى عام 1993م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد أخذ بالزيادة الآن. (1)

أما في العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية.

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل 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.

## 2-3-2: متطلبات ضرورية لتطبيق الجودة:

- 1- خلق بيئة عمل قياسية بصورة متدرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة .
- 2- استشعار أهمية التدريس قبل وأثناء الخدمة .
- 3- استشعار أهمية استثمار العقول البشرية المتوافرة .
- 4- أدلة ارشادية عملية بجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي .
- 5- استشعار أهمية بناء وتشكيل فرق العمل داخل القطاع التعليمي .

- 6- استشعار أهمية مبدأ تحضير العاملين داخل القطاع التعليمي .
  - 7- التخطيط الاستراتيجي بجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي .
  - 8- قاعدة معلومات وبيانات احصائية داخل القطاع التعليمي .
  - 9- التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة .
  - 10- معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمي .
  - 11- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المقنن والمدروس .
  - 12- دراسة تجارب الآخرين والإستفادة منها في واقعنا التعليمي الحالي.(1)
- وفيما يلي تخطيطاً يوضح الخطوات التي تبني عليها دليل الجودة أو الدليل الإرشادي لتطبيق نظام الجودة .

### الخطوات التي يبني عليها الدليل الإرشادي في تطبيق نظام الجودة

#### الخطوة رقم ( 1 )

- عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق الجودة الشاملة تستلزم توفير الجوانب التالية :
- القناعة والتأييد والدعم.
  - إقناع جميع القياديين على المشاركة والمساندة.
  - تقدير ومكافأة الإنجازات.
  - تذليل المعوقات والصعوبات.
  - توفير الموارد المطلوبة.
  - تعويد الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة.
- ويلاحظ أهمية التركيز في الخطوة رقم ( 1 ) على الآتي :
- تكوين سياسة الجودة وأهداف للجودة بالمؤسسة والحفاظ عليها.
  - ضمان التركيز على المستفيد عبر المؤسسة.
  - التأكيد على أن التطبيق من فرضيات العمل الأساسي وليس عملاً اضافياً.
  - ضمان تشكيل الفرق بقناعة ودعم المسؤول المباشر.

(1) جوزيف جاكونسكي، تطبيق إدارة الجودة الكلية، السنة الأولى، العدد (6)، دار النشر غير موضحة، 1993م

- إشراك المدراء والرؤساء في اختيار العمليات المراد تحسينها.
- ضمان تكريم فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز.
- ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.(1)

### الخطوة رقم ( 2 ) : التوعية ونشر مفهوم الجودة

- وتحت هذه الخطوة تحت شعار استخدام جميع الوسائل المتاحة لنشر مفهوم الجودة .
- إنشاء موقع الجودة على ( الإنترنت ) .
- نشرات ومطويات عن الجودة الشاملة .
- دورات تدريبية عن الجودة الشاملة .
- زيارات ميدانية للمنشآت التي تطبق الجودة الشاملة .
- توزيع أشرطة فيديو أو أقراص CD عن الجودة الشاملة .
- توفير المعلومات على الشبكة الداخلية .

ونعرض فيما يلي جدولاً مقترحاً لجدولة المشاركة في الندوات والمؤتمرات واللقاءات المختلفة سواءً داخل أو خارج المملكة .

### الخطوة رقم ( 3 ) : دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة وإمكانية التطبيق

- استطلاع اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة .
- دراسة وضع العاملين والمؤسسة وإمكانية تطبيق الجودة .
- دراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الأساسية لأعمال المؤسسة التعليمية .
- دراسة الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية .

### الخطوة رقم ( 4 ) : تقييم وتشخيص الوضع الحالي

- تقييم الوضع القائم للمؤسسة التعليمية بغرض دعم الايجابيات وتفادي السلبيات.
- تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة .
- تقييم الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية .
- تحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة ( ميزانية، أجهزة ،دورات)،موارد بشرية
- تحديد علاقة المؤسسة التعليمية بالجهات الخارجية الأخرى .

(1) جوزيف جاكونسكي ، مرجع سابق

## خطورة رقم ( 8 ) : تخطيط وتوثيق شامل لنظام الجودة بالمؤسسة التعليمية

### 1- التخطيط :

- التخطيط مرحلة التفكير في المستقبل التي تسبق تنفيذ الأعمال .
- التخطيط هو عملية التنبؤ بما ستكون ووضع الأهداف المطلوبة تحقيقها.
- التخطيط هو رسم السياسات التي ترشد العاملين في تنفيذهم للأعمال .
- التخطيط هو رسم الإجراءات التي تتبع في عملية التنفيذ ووضع برنامج العمل التفصيلي والجدول الزمنية اللازمة .
- التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط أجزاء العمل المختلفة بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .

### 2- توثيق شامل لنظام الجودة بالمؤسسة التعليمية :

- إنشاء دليل الجودة بالمؤسسة التعليمية (وثيقة شاملة تبين سياسة وأهداف الجودة ووصف كامل عن نظام الجودة بالمنشأة) .
- توثيق الخطوات الإجرائية للعمليات المحددة ( وهي وثيقة توضح خطوات ومراحل إنجاز عمل معين بشكل شامل من البداية حتى نهاية العمل ) .
- الوصف الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسة .
- توثيق النماذج المستخدمة في جميع العمليات المحددة .
- تنظيم الملفات والسجلات الإدارية لتطبيق نظام الجودة ( وهي أرشيف كامل للوثائق تقدم أدلة عما تم تنفيذه خلال مراحل العمل ) .

### الخطوة رقم ( 10 )

#### التدقيق الداخلي بالمؤسسة

وهو فحص نظامي مستقل لتحديد ما إذا كانت نشاطات الجودة والنتائج المنبثقة عنها تتطابق مع التدابير أو الترتيبات المخططة لها ، وما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بفعالية وتمت المحافظة عليها ومناسبة لإنجاز أو إدراك أهداف الجودة .

**جدول رقم (2-3-1) : يوضح أنواع التدقيقات بالمؤسسة التعليمية :-**

نوع التدقيق	وقت التدقيق	الجهة المنفذة	مجال التنفيذ
التدقيق الداخلي	نصف العام أوامر الفصل الدراسي الأول	العاملين بالقسم	شامل
التدقيق الإدارة العليا	بعد التدقيق الداخلي	مجلس الجودة	تحقيق الأهداف
التدقيق الخارجي	مرة في العام نهاية العام الدراسي	جهة خارجية	تطابق المواصفات

إعداد هذا النموذج المقترح فإنه تمت الاستفادة والاطلاع على تجارب المؤسسات التالية:-

- 1- عروض وتجارب ومقترحات الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الغربية .
- 2- الأدلة الإرشادية للملتقيات السنوية لإدارة الجودة الشاملة للشركة السعودية للكهرباء .
- 3- تجربة مركز الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز للجودة .
- 4- تجربة وعروض اللجنة الوطنية للجودة .
- 5- تجربة وعروض معاهد الإدارة العامة .
- 6- تجربة تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة .
- 7- مجموعة من الأدلة العلمية لتطبيق الجودة الشاملة .
- 8- تجربة وعروض وتطبيق نظام الجودة الشاملة لمؤسسة مطوفي حجاج دول جنوب آسيا في العاصمة المقدسة .(1)

**2-3-3: تحقيق متطلبات الجودة في المؤسسة:-**

إن متطلبات الجودة تعني المتطلبات ذات الصلة بجودة المنتج أو العمليات أي بالمتطلبات ذات الصلة بالصفات المميزة للمنتج أو بالصفات المميزة للعمليات أو غيرها. فيقال إن متطلبات الجودة للمنتج (A) تعني المواصفات الفنية المطلوبة له وقيمها. من الواضح أنه لا يمكن تحقيق متطلبات الجودة بالصدفة. لذلك بات من الضروري تأسيس أنظمة إدارة للجودة لتحقيق هذه المتطلبات.(2)

(1) حامد عبدالله ، المدخل السريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة،السعودية،الخبر ، مكتبة المجتمع للنشر،1995م،ص3  
(2) نفس المرجع ،ص7

1- ضرورات تطبيق أنظمة إدارة الجودة: يحتاج المورد (المنتج، الموزع، مقدم الخدمة... إلخ) إلى نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالمواصفات المطلوبة ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة، يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والعمليات. لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 على المنشآت مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، ما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى. إن نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

2- الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق أنظمة إدارة الجودة: يعتبر نظام إدارة الجودة أحد أنظمة الإدارة المطبقة في المؤسسة، والتي يمكن أن تشمل أنظمة الإدارة المالية والبيئية وغيرها. سعياً في التطبيق الأمثل لأنظمة إدارة الجودة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المنشأة.
- تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة.
- تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات.
- فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات.
- تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل. التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود. (1)

**البنى الداعمة للجودة:-**

---

(1) حامد عبدالله ، المرجع السابق ،ص6



## أ/ تطوير ثقافة الجودة:

لقد أكد مؤسسو علم الجودة، "ديمنغ وكروسبي" في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها. ما معنى ثقافة الجودة؟ بينما توجد عدة تعاريف للثقافة، فإنه يمكن استخدام التعريف الآتي لثقافة الجودة لجماعة ما: "ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية" (أدكارشاين، تنظيم الثقافة والقيادة، 1985) هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا انه يمكن بناؤها داخل المؤسسة. من الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي:

### ب/ قيم الإدارة:

الإيمان بالتحسين المستمر للجودة. - اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم - توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم. لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها. قيم العاملين: - كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة- حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل. وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة<sup>(1)</sup>

### 2-3-4: الرقابة على الجودة:

الرقابة على الجودة (Quality Control) هي عملية مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج وتنتهي عند المستهلك، وتسعى للتحقق من أن المنتجات أو الخدمات تنتج بالموصفات

(1) حامد عبدالله، المرجع السابق، ص9

والمقاييس والمعايير المطلوبة وتستوفي الشروط المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من الرقابة تحقق في حال وجودها مجتمعة مفهوم رقابة الجودة الشاملة

1. TQM تتوفر بها الشروط المطلوبة.

2. الرقابة الحالية على الجودة، وهي رقابة خط الإنتاج لجملة العمليات، وخاصة في الانتقال من عملية إلى أخرى. وهذه المرحلة من أهم المراحل نظراً لأن التكلفة الناجمة عن التنفيذ غير السليم ستكون كبيرة.

3. الرقابة الخلفية على الجودة، وهي تتم بعد الانتهاء من تصنيع المنتج بغرض التأكد من استيفاء المنتج للمواصفات الموضوعية، وفي حال اكتشاف عيب أو خطأ يتم إعادتها لإصلاحها أو لاستبعادها.

**بعض التصورات الخاطئة عن الجودة وأهم ميزات تنظيم الجودة:-**

**1- التصورات الخاطئة عن الجودة:**

1-1: التكاليف العالية: إن تخفيض نسب العيوب والمنتجات المرفوضة يعطي فائدة أكبر من تكاليف تنظيم الجودة.

2-1: الزيادة في العمالة: تحديد معايير إنتاجية أفضل وخفض أعداد المفتشين.

3-1: التضيق على العمال وخنق روح الإبداع: إن تنظيم الجودة لن يتحقق إلا بتثقيف العمال على أنهم هم الذين يبنون الجودة في المنتج وهم الذين يحسنون عمليات الإنتاج ويقومون بالأعمال التصحيحية لمعالجة العيوب الحاصلة في الإنتاج. إن تحقيق الجودة ليس أوامر عليا بل عملية تطور مستمر يقوم بها العاملون في المؤسسة ومهمة الإدارة هي تحفيزهم على القيام بذلك.<sup>(1)</sup>

**2- أما أهم ميزات تنظيم الجودة فهي:**

1-2: إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار.

2-2: الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية على أكمل وجه.

3-2: تحسين الإنتاج كماً ونوعاً.

4-2: خفض التكاليف.

(1) احامد عبدالله. مرجع سابق، ص10

2-5: لائمة العرض للطلب ورفع وتيرة التسويق.

2-6: الإقلاق من الخصومات التجارية.

2-7: تحسين بيئة العمل.

2-8: زيادة الأمان في العمل.

2-9: زيادة فرص التصدير.

### 2-3-5: المتطلبات الرئيسية للتطبيق:-

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة . وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:-<sup>(1)</sup>

#### أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة . إن ثقافة الجودة تختلف إختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة راجع ما ذكرناه عن المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول - سادساً وذلك بتغيير الأساليب الإدارية .

#### ثانياً : الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

(1) حامد عبدالله، مرجع سابق، ص12

### ثالثاً : التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة ( الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.(1)

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

### رابعاً : الاستعانة بالاستشاريين

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

### خامساً : تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها

### سادساً : التشجيع والحفز

(1) حامد عبدالله، مرجع سابق، ص14

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

### سابعاً : الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطيء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

### ثامناً : استراتيجية التطبيق.

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

1- الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

2- التخطيط : ويتم فيه وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد لخطة التطبيق.

3- التقييم : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء.

### خامساً :مراحل مشاريع التحسين:

تمر مشاريع التحسين للعمليات بعدة مراحل بدءاً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير ، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب . وسنتناول في هذا الفصل هذه المراحل وفي الفصل السادس سيتم عرض بعضاً من أدوات الجودة التي تستخدم في كل مرحلة.

#### المرحلة الأولى: اختيار المشروع / العملية

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو

القسم والمعيار في إختيار المشروع يتم بناء على الأسس الآتية:

- 1- أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً وتستهلك معظم الوقت.
- 2- أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة ، المواد ، السيارات، العدد ، أجهزة الحاسب الآلي .. إلخ.
- 3- أن تكون الأهم للعملاء.

#### -المرحلة الثانية : تحليل العملية.

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل أو للعملية وحساب الوقت لكل مهمة في العملية . وأيضاً يجرى هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها. إن هذه المرحلة تساعد كثيراً في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي:- (1)

1- تخطيط العملية.

2-تحليل العملية.

3-تحليل السبب والنتيجة

#### -المرحلة الثالثة : جمع المعلومات وتحليلها.

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها . وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب. وهذا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم ،والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة

1- اختيار العينة.

2-الأدوات الإحصائية.

3-الرسومات البيانية.

4-استبيانات العملاء (2).

#### -المرحلة الرابعة : ابتكار التحسينات.

(1) حامد عبدالله , مرجع سابق،ص16

(2) حامد عبدالله , مرجع سابق،ص16

بناءً على المعلومات المتوفرة والتي تم جنيها من المرحلتين السابقتين ، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين . ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي:

1- تصنيف الأفكار.

2- استبيانات العملاء.

**-المرحلة الخامسة : تحليل الفرص.**

وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل ايجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها . إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيراً الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها.

**ومن التقنيات المستخدمة ما يلي:**

1- تقييم الأفكار.

2- تحليل التكاليف والفوائد.

3- تحليل مجالات القوى.

4- مخطط الطوارئ.

**2-3-6: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:**

لا يتم التحسين والتطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل تتطلب إحداث تغيير وتطوير ولابد من استثمار الموارد البشرية الموجودة وإشراكهم في عملية التحسين والتطوير والتغيير والتعديل لأساليب العمل و يمكن النظر للجودة على إنها منهج إداري يسعى لإيجاد بيئة العمل والآليات والمعايير المناسبة لتحقيق التميز.

**1/المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة:**

1- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة

2- استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة

3-أهمية استثمار العقول البشرية المتوفرة

4-أهمية بناء وتشكيل فرق العمل

5-أهمية مبدأ التحفيز للعاملين

6-أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي

7- قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل القطاع التعليمي

- 8-التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة
- 9- معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمي
- 10- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المقنن
- 11-دراسة تجارب الآخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا.(1)

### 2-3-7: عوامل النجاح والعقبات التي تعوق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً : العوامل التي تعوق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة:-

يرى خبراء الإدارة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعترضه بعض المعوقات التي يمكن ايجاز أهمها فيما يلي : -

#### 1) قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرووسين :-

يحتاج انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في اي مؤسسة الي توافر العديد من الشروط لعل من أهميتها المام الرؤساء والمرووسين بأسس وعناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومؤشرات قياسها وكذا الاستنادة من تجارة الاخرين ، فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الاصرار والمثابرة في التطبيق وفقاً لظروف كل مؤسسة،حيث أن متطلبان ومقاييس النجاح لهذه الفلسفة تختلف من مؤسسة لأخري لذلك يصعب تحقيق النجاح دون تفهم كامل لمهني الجودة الشاملة وأهدافها ومسؤولياتها لكل من يعمل في المؤسسة ويشارك في تحقيق اهدافها .

#### 2) فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرووسين :-

تؤكد الابحاث والدراسات التقليدية والحديثة على أهمية القيادة واثرها في تفضيل العملية الإدارية ،فهي حجر الاساس في صرح الجودة ، فالجودة من المنظور الإداري هي التغير الي الافضل دائما ،وذلك يتطلب قيادة خلاقة محفزة تؤمن ايماناً راسخاً بالمفهوم الواسع والعميق لإدارة الجودة ، وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل واعداد المرووسين على مختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول الاقتناع بمفاهيم وممارسات الجودة الشاملة وفتح قنوات الاتصال بين القيادة والمرووسين وعلى العكس من ذلك فمركزية الإدارة وعدم الاقتناع بالدور الفعال للعاملين يؤدي الي قطع الاتصالات بينهم وبين الإدارة فتكون الاتصالات في اتجاه

(1) مرجع سابق،ص18



واحد من اعلى الي اسفل في صورة اوامر بدون الاهتمام بالاثر العكسي لهذه الاوامر مما يؤدي الي فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .<sup>(1)</sup>

### (3) تعجيل النتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة:-

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العلمي ، وفي بعض الاحيان يكون لها مردود سريع من وقت بداية تطبيقها الا أن ذلك ليس من المعوقات الاساسية والمبادئ الرئيسية أن تقدم القيادة بموازرة ومساندة روح التطوير والتحسين لجميع العاملين بالمنظمة في تحقيق التميز والتنافس من خلال خطة مدروسة وهذه المعوقات والمبادئ لا يمكن غرسها وتغيير ثقافة المنظمة لتتفاعل معها في وقت قصير ، وعليه فإن المنظمة إذا كانت تتوقع نتائج سريعة وتتجملها في تطبيق هذا المدخل ، فزرعا لاتقدم كافة صور الدعم المطلوبة.

### (4) عدم التقدير الكافي لاهمية الموارد البشرية:-

يتأتى الي البعض في أهمية التكنولوجيا الي الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية ، مستندا في ذلك بأنها حققت وتحقق مزايا غير محدودة ومطلقة للمنظمة التي سارت في طريق تحديث التكنولوجيا ، وبالرغم من الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا تصنيف كثيرا الي نتائج أعمال المنظمات ، الا أن الموارد البشرية هي التي تضيف القيمة عليها من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لتحقيق أهداف استخدامها.

### (5) عدم توافر معلومات عن الانجازات المحققة:-

تعتبر عملية القياس من الامور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء ، فمن خلالها يمكن تحديد مستوي الأداء المالي ، ومن ثم التفكير في التحسين ، ومن ناحية أخرى فإن توفير معلومات عن حجم الانجازات المحققة ووصفها امام كافة العاملين والاعلام عنها يساعد على تحقيق نجاحات وانجازات في المستقبل وهذا بدوره يؤدي الي اعتزاز العاملين بما يحقق ويشعروهم بالفخر لانة من صنع ايديهم وعقولهم مما يؤدي الي المزيد من الحماس ويدفعهم الي التحسين والتجويد في العمل .

(1) محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية مرجع سابق، 2008، ص202

وأيضاً هنالك بعض المعوقات تظهر عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة يمكن تحديدها في كل من:-

1- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل ذلك عائقاً كبيراً للمنظمات.

2- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها، فضلاً عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة لا سيما التحسين والتطوير المستمر.

3- التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه.

4- الخلط بين مفهوم جودة المنتج (السلعة والخدمة) وبين مفهوم إدارة الجودة. نجد أن الفرق يظهر في مدى اندماج فلسفة وإدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة، وأن التركيز على الجودة عملية مؤقتة وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الامد.

5- يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة الامد وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها ، بالإضافة الي أن العقبات التي تسود المنظمات من التعقيدات الادارية وبطئ عمليات الاتصال مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئاً.

6- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل والاهتمام بكياسة ولباقة في التعامل مع العملاء.<sup>(1)</sup>

7- غموض أهداف وأدوار اعضاء فريق العمل، لذا فإنه يجب التحديد الواضح للمهام،

8- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لاثراء ادارة الجودة الشاملة.

9- قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة.

---

(1) عبد العزيز جميل محمد وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2000م، ص153

10- السعي لتحسين العمليات المؤداة وسياسات التشغيل قبل تصميم أهداف برنامج الجودة الشاملة وتصميم الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة بالتطبيق وتشكيل فرق العمل على اسس فاعلة.

11- تعدد كل من المستفيدين وأهداف المنظمة ومسئولياتها المالية أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لإرتكازها على اشباع حاجات المستفيدين، فإذا لم يتم تحديد هؤلاء المستفيدين بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات.

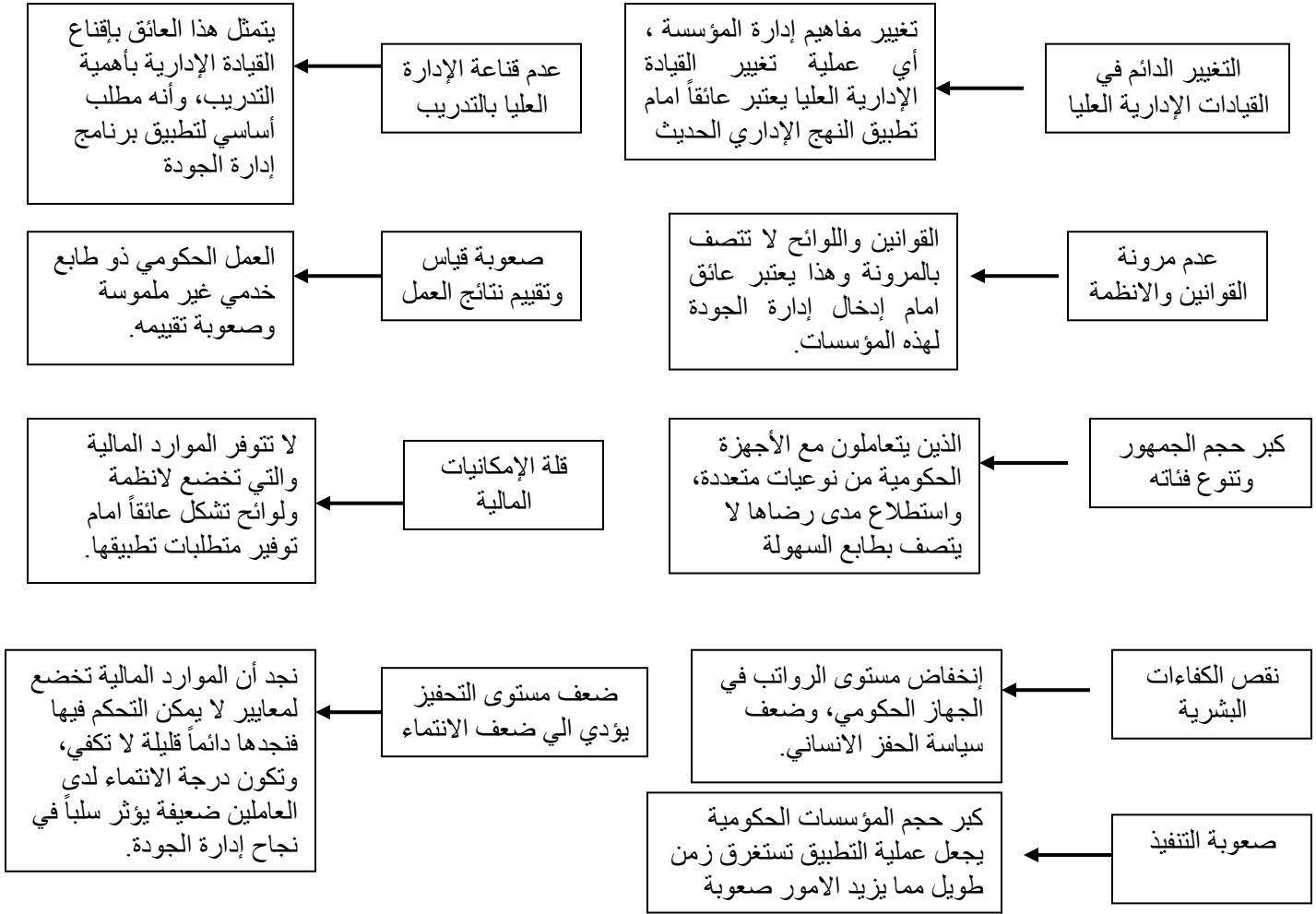
والاجهزة الحكومية ذات طابع خدمي لهذا السبب نجد أن هناك بعض المعوقات التي تتفرد بها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. نتطرق لبعض اهم هذه المعوقات لتوضيحها لوضع الحلول كما في الجدول أدناه<sup>(1)</sup>

### شكل رقم (2-3-1)

#### يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

---

(1) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000- دليل عصري للجودة التنافسية ، القاهرة ، 2005م ، ص99



المصدر: إعداد الباحثة عن: عمر وصفي عقيلي ،مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة،

عمان،دار وائل للنشر، 2000م، ص23

## المبحث الأول تقييم الأداء Performance Evaluation

### 3-1-1: تعريف تقييم الأداء ومفهومه:

هو قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في معظم الأحيان. كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.<sup>(1)</sup>

#### أ/ فوائد تقييم الأداء:

1. إطلاع المدراء ومتخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
2. معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
3. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وإن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
4. يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
5. يزود إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

#### ب/ انتقادات حول عملية تقييم الأداء:

1. احتمال وجود تحيز سواء كان سلبي أو إيجابي.
2. صعوبة تقييم بعض الأعمال وخاصة غير الملموسة منها.
3. مقاومة العاملين للتقييم.

(1) حسين عمار عمار، إدارة شؤون الموظفين، السعودية، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1998، ص70

4. عدم توفر نماذج ومعايير التقييم المناسبة لمختلف الموظفين في كثير من الاحيان.

### ج/ أهداف ( استخدامات ) تقييم الأداء:

#### 1. في المجال الإداري:

1. يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين
2. يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
3. يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
4. يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
5. يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

#### 2. في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يهدف تقييم الاداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في أن واحد في تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وتدريبه ورفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة، ومن هذه الأهداف:

1. تطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور وتقاديبها.
2. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيههم ومعرفة سلوكياتهم أثناء العمل ومن ثم تحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.
3. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: تهدف عملية التقييم الى الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف واقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.<sup>(1)</sup>

#### د/ مقاييس الأداء:

مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين على اساسها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد. تنقسم معايير تقييم الاداء إلى قسمين هما:-

#### 1. العناصر:

تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف ليكون

(1) حسين عمار عمار ،مرجع سابق،ص75

قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال.

وتقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة، ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب مقارنة من العناصر الملموسة. ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

## 2. المعدلات:

وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من ثلاثة جوانب: معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

معدلات كمية ونوعية: هو مزيج من الكم والنوع إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

## هـ/ خصائص مقاييس الأداء:

### 1. الصلاحية: Validity

المقصود بالصلاحية هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه. بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.

### 2. الثبات: Reliability

المقصود بالثبات هو الوصول إلى نفس النتائج في حال استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

### 3. القدرة على التمييز: Discrimination

نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح دون التباس في معانيها مع إمكانية التمييز بينها<sup>(1)</sup>

و/ خطوات تقييم الأداء:

## أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

(<sup>1</sup>) حسين عمار ، مرجع سابق ، ص75

1. **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير لمقارنة الاداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
2. **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الاداء لذا يجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الاداء بها.
3. **تحديد دورية التقييم:** يقصد بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم, فقد تكون كل ثلاثة اشهر أو كل ستة اشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.
4. **تحديد المقيم:** من المعلوم أن الشخص الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك (التحيز).<sup>(1)</sup>
5. **تدريب المقيم:** التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
6. **علنية نتائج التقييم:** مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك هي تعريف الموظف بجوانب القوة لديه وتعزيزها وجوانب الضعف وتجاوزها.
7. **التظلم من نتائج التقييم:** هو حق الموظف بالقيام بالتظلم من نتائج التقييم لغير المرضي ل، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أهمية أكثر.
8. **تصميم استمارة التقييم:**

(1) حسين عمار عمار، مرجع سابق، ص76



يقصد بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وعناصر التقييم وان يكون سهل الاستخدام والفهم وان يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

### ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشتمل على ما يلي:

1. دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
2. ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
3. مقارنة أداء العاملين بالمعايير الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
4. اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.<sup>(1)</sup>

### 3-1-2: أساليب تقويم الأداء Methods of Performance Appraisal:-

هنالك وسائل عديدة لتقييم الأداء منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث:

أ- الأساليب التقليدية:

1- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير او المعدلات الموضوعية للأداء Performance Standards والتي تحدد وحدات العمل اللازم انجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة ( ساعة، يوم، اسبوع، شهر) ويعتمد وضع معدلات الأداء على دراسة العمل ( Work Study) القائمة على دراسة الوقت والحركة

( Study Time and Motion )، ومعدلات الأداء تخلق لدى العاملين الحافزية والرغبة لتحسين وزيادة إنتاجيتهم، ويتحقق ذلك بكون المعدل أعلى نسبيا من متوسط الإنتاج العادي للعاملين بمعنى ألا يكون عاليا بدرجة كبيرة أو منخفضا بدرجة كبيرة. ويمكن تعديل الأداء وفقا للظروف المتغيرة وتكون هذه الطريقة مفيدة في حالة الأعمال الروتينية والقابلة للقياس، أما في حالة الأعمال التي لا يمكن بلورة نتائجها في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي كما في

(1) مرجع سابق، ص77

الوظائف القيادية والإشرافية والبحث العلمي فان الموضوع يتغير من معدلات أداء إلى أهداف Objectives ونتائج Result وانجازات Achievements يجب تحقيقها.(1)

2-إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية لمعرفة مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية ومدى صلاحيتهم للترقية والنقل إلى وظائف أعلى، وهذه الوسيلة تتميز بكونها موضوعية وتكفل عدم تحيز الرؤساء أو الحكم العشوائي ولكنها لاتصلح للكشف عن الصفات والقدرات الذاتية للعاملين المتعلقة بشخصيتهم مثل السلوك الوظيفي ومدى التعاون مع الآخرين والقدرة على تحمل المسؤولية، فضلا عن ذلك فان نجاح الشخص في الاختبار ليس دليلا على نجاحه في الأداء ، وتصلح هذه الاختبارات عادة للإعمال الروتينية.

3-اسلوب تقييم المجموعة أو الأقران لأداء الفرد Group Appraisal . أي أن يتم تقييم أداء الفرد العامل بمعرفة زملائه أو أقرانه في العمل. ويتميز هذا الأسلوب بكون أعضاء مجموعة العمل على دراية بالمعايير المهنية التي تحكم الأداء وبالتالي فهم مصدرا جيدا للتقدير الموضوعي لأداء زميلهم. ويؤخذ على هذا الأسلوب عدم الحيادية في بعض الأحيان وتأثير الاعتبارات الشخصية على مستوى التقييم.

4-اسلوب المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوى أدائهم Comparison Paired حيث يتولى الرئيس مقارنة أداء كل موظف بأداء كافة موظفي الوحدة أو القسم المعني وعند المقارنة بين كل اثنين يتم تمييز احدهما بالأداء. وبعد إكمال المقارنات الزوجية يتم حساب عدد المرات التي تميز فيها كل موظف بارتفاع مستوى أدائه عن غيره، ويحتاج هذا الأسلوب إلى وقت وجهد كبير فضلا عن اعتماده على مستوى الأداء الإجمالي وليس على أساس عناصر محددة للعمل يمكن أن تكون لها أهمية خاصة.

ب- الأساليب الحديثة Modern Methods

ظهرت هذه الأساليب نتيجة التطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمات وتستخدم هذه الأساليب لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت أفرادها العاملة باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن ابرز هذه الأساليب:-

1- الإدارة بالأهداف Management by Objective

(1) هند عبد الأمير أحمد محمد ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل،العراق، 2013م ، محاضرة 23 الموقع الالكتروني  
www.google.com

حيث يقوم هذا الإسلوب على فرض أساس هو معرفة العاملين وإدراكهم إلى الأمور المطلوب القيام بها ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرار ورغبة العاملين في الوقوف على مستوى أدائهم، ويصح هذا الإسلوب بصفة خاصة لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة ويشترط أن تكون الأهداف قابلة للقياس، مثل زيادة الإنتاج بنسبة معينة أو خفض الديون المعدومة أو تخفيض معدل دوران العمل أو زيادة الحصة السوقية بنسبة محددة. ويتميز هذا الإسلوب باعتداده على الحوار المستمر بين الرئيس والمرؤوس وعدم صلاحيتها لجميع الأعمال.(1)

## 2- قوائم السلوك المترجة Behaviorally Anchored Rating

وتعتمد هذه الأساليب على أساس تعديل الشخص القائم بالتقويم لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية ويتم تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الإداءات مثل أداء ضعيف أداء متوسط أداء جيد أداء ممتاز.

### 3-1-3: مستويات وفعالية تقييم الأداء :-

#### أولا مستويات تقييم الأداء

تساعد معايير الأداء عموماً في إجراء التقييم على ثلاثة مستويات مختلفة هي:

1- تقييم الأداء الذاتي: وذلك بمعرفة المسئول عن مركز المسؤولية نفسه ليتعرف على مواطن الضعف والقصور في أداء المهام المختلفة في مركز المسؤولية الخاصة به ، وتصحيح أخطائه وتحسين مستوى أدائه.(2)

2- تقييم أداء الإدارة التنفيذية: ويتم بواسطة المستويات الإدارية العليا للتعرف على مدى جودة أداء المسؤولين عن مراكز المسؤولية والإدارة التنفيذية في تحقيق أهداف المشروع و يتم إجراء هذا التقييم على المستويات المقدره للإدارة في المشروع.

3- تقييم أداء الأنشطة: ويتم ذلك بواسطة الإدارة العليا للتعرف على مدى جودة الأنشطة وإنجاز المهام المختلفة للتعرف على مدى كفاءتها وفعاليتها في المساهمة في تحقيق أهداف المشروع ويعتبر تقييم الأداء الذاتي من أهم مقومات نظام الرقابة الفعال وذلك لأنه يمكن المسئول المباشر عن أداء العمل من تقييم أخطائه وتصحيحها بنفسه دون تدخل ، أو قبل

(1) هند عبد الأمير أحمد محمد. مرجع سابق.

(2) نفس المرجع، 71

تدخل الرقيب ، وبذلك يتحقق في نظام الرقابة ميكانيكية تلقائية لتصحيح الأخطاء والعمل على تجنبها ، ولذلك يتطلب الأمر عند تصميم نظام محاسبة المسؤولية أن توجه عناية خاصة لتحديد مستويات الرقابة التي يتم إعداد مراجعة الأداء لها ، وبحيث تساعد هذه التقارير المستويات التنفيذية المختلفة في مراجعة أدائها وتصحيح أخطائها دون تدخل من المشرف المباشر عليها .

ولا يعني ما تقدم أن تقييم الأداء الذاتي يغني عن قيام الإدارة العليا بتقييم أداء المسؤولين قبلها ، فتساعد تقارير الأداء الملخصة الإدارة العليا مساعدة فعالة في متابعة تنفيذ الخطط المستهدفة بما يساهم في فعالية النظام الرقابي ، ولا يعني التقييم في هذه الحالة ضرورة التدخل في شؤون التنفيذ ، فعادة ما يؤجل هذا التدخل إلى أن يثبت عدم قيام جهة التنفيذ بتصحيح أخطائها تلقائياً . وبذلك يعتبر تقييم الأداء بواسطة الإدارة العليا من الدوافع الهامة للاستمرار في تقييم الأداء الذاتي . ويرتبط تقييم أداء النشاط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب الرقابة عن طريق التخطيط واتخاذ القرارات ويهدف التقييم في هذه الحالة إلى التعرف على مدى إلتزام النشاط المعين بالأهداف المحددة له في الخطة ، وبذلك يلزم أن توضح تقارير الأداء الانحرافات عن الأهداف وأسبابها كلما أمكن ذلك ، ولكي تساعد الإدارة في تجنب هذه الأسباب في المستقبل ، والتي قد يرجع بعضها في العادة إلى أخطاء في عملية التخطيط ذاتها ، وقد تتخض مبيعات قسم من الأقسام مثلاً عن تلك المستهدفة له في الخطة بسبب تنافس إنتاج هذا القسم مع إنتاج أحد الأقسام الأخرى لنفس المنشأة ، وفي هذه الحالة لا يمكن قطعاً اعتبار الانحراف مسؤولية القسم الذي يتمكن من تحقيق حجم المبيعات المستهدفة وإنما يرجع غالباً إلى عدم التنسيق الكافي بين أهداف الأقسام.<sup>(1)</sup>

### **3-1-4: أهمية تقييم الأداء :-**

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

---

(1) حسين عمار عمار ، مرجع سابق، 73

• تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين و مشكلاتهم.

تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور و الضعف.

- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين<sup>(1)</sup>.

### 3-1-5: أخطاء تقييم الأداء:-

ومن الأخطاء الشائعة في التقويم هي:-

#### أ- خطأ الهالة: The Halo Error

ويحدث ذلك عندما يسمح القائم بعملية التقويم لإحدى خصائص أو صفات الشخص الذي يتم تقييم أدائه بأن تؤثر على التقدير الكلي للأداء. وبيني حكمه على مستوى أداء هذا الشخص اعتمادا على خاصية واحدة ( جيدة أو سيئة) وسمح لهذه الصفة أن تلوث تقديره الكلي، وقد يكون المقيم غير مدرك لهذا الميل الخاطيء.

#### ب- الميل نحو الوسط: The Central Tendency

وهو أن يعطي المقيم مستوى متوسط للأداء لجميع أو غالبية العاملين في ظل عدم توافر المعلومات الكافية للتقييم السليم أو أنه غير مهتم بوضع تقدير سليم عن الأداء.

(1) حسين عمار ، مرجع سابق ، ص75

### ج- التقدير القاسي: Too Harsh

وهنا يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة لمستوى الأداء ونادراً ما يعطي تقديرات جيدة.

### د- خطأ الحداثة:

إن معظم التقييمات تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة أشهر أو سنة، لذلك يجب أن يمثل هذا التقييم حقيقة السلوك خلال تلك المدة، ولكن الذي يحدث هو أن التقييم يحصل لما يتم تذكره بسهولة، أي تقويم السلوك الحديث للفرد، الذي قد لا يمثل سلوك الشخص خلال المدة الخاضعة للتقويم.

### هـ- الميل نحو التساهل Too Lenient

وهو الميل نحو التساهل عن الحد في التقديرات عن الأداء بحيث يستخدم المقيم النصف الأعلى من التقديرات.

### و- التحيز Bias

وهو أن يكون المقيم متحيزاً بسبب عامل القرابة أو الصداقة أو الجنس أو بسبب المركز الوظيفي، وفي كل الأحوال فإن الحل لهذه الأخطاء يتم من خلال التدريب المتواصل للقائمين بعملية التقويم، حيث يتم توضيح الهدف من عملية التقويم وأسسها وطبيعة العملية وكيفية إجرائها وكذلك دراسة مشاكل عملية قياس الأداء ومناقشتها من أجل الوصول إلى تقديرات متفقة مع الأداء، كما أن مهارة المقيم وحماسه هي صفة أساسية في التقويم السليم لمستوى أداء العاملين. (1)

### 3-1-6: أدوات تقييم الأداء داخل المؤسسة

#### 1/ أدوات التقييم: أولاً : تصميم أدوات التقييم: أداة التقييم عبارة عن وسيلة يتم بها جمع

البيانات عند مراحل معينة من عملية تنمية الموارد البشرية بهدف التعرف على مدى ملائمة أوتناسق النتائج المحققة مع التصورات والمسارات الإستراتيجية الأولية المستهدفة من وراء هذا النشاط، وتأخذ أدوات التقييم أشكالاً عدة يمكن تقسيمها إلى المجموعات الآتية (أ) نماذج استطلاع الرأي ( الاستقصاء Questionnaire )

(1) هند عبد الأمير أحمد محمد. محاضرة، مرجع سابق

(ب) مسح الرأي والاتجاهات Attitude Survey

(ج) الاختبارات Tests

(د) المقابلات Interview

(هـ) الملاحظات Observations

(و) سجلات الأداء (1). Performance Records

2/ أساسيات التصميم:

عند تصميم الأداة لا بد من الإجابة على عدة أسئلة توفر الإجابة عليها بيانات هامة تساعد

على التقييم الأمثل للغرض المقصود ومن هذه الأسئلة:

- كيف ستستخدم البيانات؟

- كيف سيتم تحليل البيانات؟

- من الذي يستخدم البيانات؟

- ما هي الحقائق المطلوب معرفتها؟

- هل يجب اختبار الأداة؟ ما هي عواقب الإجابات الخاطئة أو المعلومات المتميزة؟

- هل الأداة سهلة الفهم والعرض؟ هل الأداة بسيطة وموجزة؟

- هل الأداة اقتصادية؟ هل هناك أداة قياسية؟

3/ مواصفات الأداة الجيدة:

بغض النظر عن نوع الأداة هناك مبادئ أساسية للتصميم يمكن أن تؤدي إلى الحصول على أداء

أكثر فعالية ومن أهم هذه المبادئ:-

(1) المصدقية : Validity

يقصد بها قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيمه الشخص المستخدم لها وهناك أربعة وسائل

لتحديد مدى مصداقية الأداة هي:

-مصدقية المحتوى ومنطقي تشير إلى أي مدى يكون تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج

-مصدقية التكوين وهي تشير إلى المدى الذي تمثله الأداة للتكوين المفروض قياسه والتكوين

عبارة عن متغيرات مثل ( المهارات، وجهات النظر... الخ).

-مصداقية التزامن والموائمة وهي تشير إلى مدى توافق الأداة مع النتائج الأخرى المعمول بها في الوقت نفسه تقريباً لقياس الخصائص نفسها<sup>1</sup>.

-مصداقية التنبؤ: وهي تشير إلى مدى قدرة الأداة على التنبؤ بسلوكيات ونتائج المستقبل.

## (2) الإعتامية: Reliability

ويقصد بها الثقة فالأداة المضمونة هي الأداة الثابتة بحيث تعطى القياسات المتتالية لعنصر ما النتائج نفسها. وتوجد ثلاثة إجراءات يمكن أن تؤكد إعتامية الأداء من عدمه وهي:

- الإختبار وإعادة الإختبار : Test / Retest وهو يتضمن تطبيق الإختبار نفسه أوالمسح على نفس المجموعة من العاملين في فترتين مختلفتين ثم حساب معامل الارتباط للنتائج، فإذا ما كانت درجة الارتباط الإيجابي عالية يعنى ذلك إعتامية الإختبار والعكس صحيح.

- النموذج التبادلي : وهو يشمل على أداتين متماثلين يتم طرحهما على العاملين في الوقت نفسه مع تحليل درجة الارتباط بين نتيجة الاثنتين إذا ما وجد ارتباط إيجابي مرتفع تعتبر الإدارة معتمدة وتكوين أداءه مماثلة لها يعتبر مضيعة للوقت.

## (3) الشطر إلى نصفين:

تقوم على شطر الأداة إلى جزءين متساويين ثم مقارنة نتائج كل من النصفين وفحص مدى ترابطهما.

ثانياً : أنواع أدوات التقييم:

## أ/ الاستقصاء Questionnaire

تعتبر استمارات استطلاع الرأي (الاستبيانات) الأكثر شيوعاً من أدوات التقييم وتتراوح بين الصيغ القصيرة لرد الفعل إلى أدوات المتابعة التفصيلية، وهي وبأشكالها المختلفة وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث والتي تبقى لدى الفرد لحين إيجاد ما يمكن أن يثير في نفسه مثل هذه الأسئلة، وذلك بتوجيه أسئلة معينة بأسلوب معين تجعل الفرد في موقف يشجعه على إبداء رأيه والإجابة على ما يوجه إليه من أسئلة. فاستمارة استطلاع الرأي تتوفر في جميع الأحجام ويمكن إستخدامها للحصول على معلومات

(1) موقع الانترنت , مرجع سابق: <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>



موضوعية عن مشاعر المشاركين بالإضافة إلى النتائج المستندية القابلة للقياس لإستخدامها في التحليل المالي لمردود التدريب.

### أساليب ومحددات تصميم الاستقصاء :

يوجد العديد من الأساليب والمحددات التي تحكم تصميم الاستقصاء ومنها:-

#### 1/ أنواع الأسئلة:

توجد خمسة أنواع أساسية من الأسئلة التي قد يحتوى الإستقصاء على بعضها أجمعها:  
1/ السؤال ذو النهاية المفتوحة: وهو سؤال ذو إجابة غير محددة ويتبعه مساحة فارغة كبيرة للإجابة عليه.

2/ القائمة الإرشادية: وهو عبارة عن قائمة تحتوى على عدة عناصر يطلب من المشارك اختيار البديل الذي يتطابق مع رأيه وانطباعاته.<sup>1</sup>

3/ السؤال الثنائي الإجابة: سؤال لديه إجابات تبادليه (نعم/ لا / إجابات أخرى )

4/ السؤال المتعدد الإجابات: يعطى هذا السؤال اختيارات متعددة ويطلب من المشارك انتقاء أكثرها صحة.

5/ التصنيف المتدرج: يتطلب هذا النوع أن يقوم المشارك بتصنيف قائمة من العناصر.

#### 2/ تصميم الاستقصاء (الاستبيان) :

يمكن الحصول على استمارة استقصاء فعّالة بإتباع الخطوات الآتية في التصميم.

1/ تحديد المعلومات المطلوبة: أدرج بالقائمة جميع الموضوعات والمهارات والقدرات التي تتاولها البرنامج أو كانت مرتبطة به بشكل ما تمهيداً لصياغة الأسئلة.

2/ اختيار نوع أو أنواع الأسئلة ؟ من الخمسة أنواع سالفة الذكر مع الأخذ في الاعتبار تحليل البيانات المخطط لها وتنوع البيانات المفروض جمعها.

3/ صياغة الأسئلة: ويتم ذلك وفقاً لنوع السؤال أو الأسئلة المخطط لها والمعلومات المطلوبة وتحديد العدد المناسب والمتنوع من الأسئلة التي تدعم وتتوافق مع معايير المصادقية والإعتمادية سابقة الذكر.

(1) موقع الانترنت ، مرجع سابق

4/ اختبار الأسئلة: وذلك عن طريق اختبارها مع مجموعة من المشاركين في برنامج إرشادي أومع مجموعة من العاملين على نفس مستوى المشاركين المرتقبين، أجمع أكبر قدر ممكن من الملاحظات والانتقادات وأعد مراجعة الأسئلة لتطويرها.

5/ إعداد استمارة كاملة لاستطلاع الرأي مع تجهيز ملخص بيانات : يجب أن تكون الأسئلة متكاملة لتكوين استمارة استقصاء واضحة بها تعليمات صحيحة حتى يمكن عرضها بشكل فعّال بالإضافة لتجهيز ورقة تحتوى على الملخص حتى يمكن تصنيف البيانات بشكل سريع لأجل التلخيص والتفسير وبمجرد استكمال هذه الخطوات تصبح الاستمارة جاهزة للإستخدام.

### ب/ قياس الاتجاهات: Attitude Survey

تمثل نوعاً خاصاً من استمارات استطلاع الرأي التي يمكن إستخدامها لقياس نتائج برنامج تدريبي . ويعدّ قياس الاتجاهات أمراً معقداً لاستحالة قياس وجهة نظر بشكل دقيق لأن المعلومات المجمعّة قد لا تشكل المشاعر الحقيقية للمشارك كما أن السلوك والمعتقدات والمشاعر الإنسانية لا تكون ثابتة وتتغير مع الوقت والظروف.

### ج/ الاختبارات Tests:

من العادي إستخدام الاختبارات في إجراء المقارنات قبل وبعد الدورات التدريبية، حيث يوضح التحسن في درجات الإختبار، وجود تغيير في مهارة أو معارف أو قدرة المشارك والتي يجب أن يتميز بها البرنامج.

### أنواع الاختبارات :

تعد أنواع الاختبارات التالية هي الأكثر شيوعاً وإنتشاراً في تقييم برامج التدريب:  
1/ **الاختبارات المرجعية: Norm-Referenced** تقارن هذه الاختبارات بين المشاركين أنفسهم أو بمجاميع أخرى أكثر في المقارنة بأهداف ذات تراكيب خاصة وتتميز بإستخدام البيانات المقارنة للمشاركين بالمعدل الإحصائي أو المتوسط.  
في بعض الحالات يتطلب الأمر تقدير المشاركين الذين أحرزوا درجات كبيرة بالاختبارات أو يمنحون جوائز أو يتم ترشيحهم لأنشطة خاصة أخرى.

### 2/الاختبارات القائمة على المعايير Criterion –Referenced Test

وهي اختبارات موضوعية ذات تقدير ثابت محدد مسبقاً وهي تعد قياساً للأهداف المكتوبة بعناية لبرامج التدريب وفائدتها في معرفة ما إذا إستطلاع المشاركين من تحقيق الحد الأدنى من المعايير المطلوبة وليس التسابق مع الآخرين أي الإهتمام الأول هو قياس ووصف وتحليل أداء المشارك فيما يتعلق بالأهداف<sup>(1)</sup>

**د /اختبارات الأداء:** تتيح هذه الاختبارات للمشارك إستعراض المهارات والمعلومات والإتجاهات التي تعلمها في برامج التدريب وهو يستعمل في التدريب المرتبط بالعمل حيث يسمح للمشاركين بإستعراض وشرح ما تعلموه ولكي يكون إختبار الأداء ناجحاً وفعالاً يجب إتباع الخطوات الآتية في تقييم وإدارة الإختبار:

- أن يكون الاختبار عينة ممثلة لبرنامج التدريب.
- أن يتم تخطيط الاختبار بدقة.
- ضرورة دقة التعليمات وتناسقها.
- تطوير إجراءات التقييم الموضوعي.

#### هـ/ المقابلة: Interview

المقابلة سواء كانت جماعية أو فردية بين المقابل والشخص الذي سيتم إجراء المقابلة معه للوصول إلى مايراد دراسته من خلال مناقشة عامه ومفتوحة توفر للفرد الذي تجرى معه المقابلة الحرية الكاملة في التعبير عن نفسه ومشاعره وآرائه , وعادة ما تبدأ المقابلة من خلال المبادرة التي يقوم بها المقابل بالحديث عن أمور أو أشياء عامه تتصف بالجدية أو المرح لخلق جو من الألفة والصدقة يشجع الفرد على التجاوب معه ,ثم يحاول المقابل أثناء ذلك التطرق للموضوع الذي يمثل مجال الإهتمام في البحث مع الاحتفاظ بحالة الاسترخاء والالفة وحرية التعبير التي استهلكت بها المقابلة.

وتتمثل أهم عيوب المقابلات في أنها تستغرق وقت طويل وقد تتطلب تدريب أو أعداد القائمين على إجراء المقابلة أنفسهم لضمان أداء العملية بشكل فعّال.

ويمكن تقسيم المقابلات الشخصية إلى :

(1) موقع الانترنت، مرجع سابق

-مقابلات مقننة:فيها توجه أسئلة معينة مع فرصة ضئيلة للانحراف عن الإجابات.

-مقابلات غير مقننة.(1)

تسمح بالتقصي عن مزيد من المعلومات عبر توظيف عدة أسئلة يمكن أن تؤدي إلى المزيد من المعلومات التفصيلية التي تؤدي بدورها إلى الكشف عن البيانات المطلوبة.

### تصميم المقابلات الشخصية :

لكي تكون المقابلات أداة أكثر فعالية وتأثيراً يتطلب ذلك

-إدراج الأسئلة الأساسية التي تود توجيهها (الإعداد للمقابلة)

-استدعاء المعلومات.

-تكوين العلاقة مع من تتم معه المقابلة

-تدريب المحاورين (المقابلة فن وعلم)

-إعطاء ضيف المقابلة تعليمات واضحة

-إدارة المقابلات طبقاً لخطة مسبقة. - تسجيل البيانات.

### هـ/ الملاحظة Observation :

تعرف الملاحظة بأنها طريقه لتجميع البيانات الأولية بتدوين الأحداث والتصرفات الحاصلة في موضوع معين. وتعد المراقبة أداة مفيدة في التقييم ويشمل ذلك ملاحظة المشارك سواء قبل أو أثناء أو بعد برنامج التدريب بتسجيل التغيرات التي تطرأ على السلوك. وقد يكون المراقب أحد فريق تنمية الموارد البشرية أوالمشرف المشارك وعموما المراقب الأكثر شيوعاً والأفضل من الناحية العملية هوعضو تنمية الموارد البشرية ويمكن زيادة فعالية عملية الملاحظة بإتباع الإرشادات التالية :

-ضرورة إعداد الملاحظين إعداداً كاملاً.

-ضرورة أن تكون الملاحظات منظمة ومرتبطة.

-ضرورة معرفة الملاحظين لكيفية تفسير والإبلاغ عما يشاهدونه.

-ضرورة الحد من تأثير الملاحظين.

-التخطيط لملاحظة منظمة

-الخطوات الهامة لتحقيق ملاحظة ناجحة

(1) موقع الانترنت، مرجع سابق

- حدد السلوك الذي سيتم ملاحظته.
- جهاز النماذج التي يستخدمها الملاحظون.(1).

### 3-1-7: مشاكل تقييم الاداء:

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي :-

#### 1/عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء

ان الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم ويجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام ان يحققه ،وأي نظام وبغض النظر عن جودة تصميمه ،فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم ان عملية تقييم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المنظمات .فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ عادة الى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف ، اما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية ، فإن الرئيس يلجأ الى وضع تقييم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات.

#### 2/سرية التقييم:

يعتبر التقييم حكما ومساعدة لأي موظف في أن واحد . ولكي يكون التقييم عاملا يهدف الى مساعدة الموظفين فإنة من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم ، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام .فإذا كانت المنظمة تهدف الى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنة يجب الإعلان عن نتائج الأداء ، وان تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء ، وفي حال اضطرار الإدارة الى اللجوء الى عدم

(1) موقع الانترنت، مرجع سابق <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>

الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب ان تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر (1).

### 3/عدم موضوعية المقوم:

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته ، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة ، وعدم موضوعية المقوم قد تتجم عن المؤثرات التالية: -

#### أ-أثر الهاله (The Halo Effect)

من الممكن ان يتأثر الرئيس في تقويمه لمرعوسية بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضعه درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرها ، فمن الممكن ان يضع الرئيس تقديرا مرتفعا عن موظف يلتزم بالحضور والانصراف فقط أو الذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية عليّة دون النظر الى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل.

#### ب-التساهل أو التشدد(Leniency or Strictness)

بعض المقومين يميلون الى التساهل في تقويم موظفيهم إما لأنهم يخافون من المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقويمهم او غير متمكنين من عملية التقييم ، ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين الى تقويم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنة كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة .

#### ج- الميل نحو المركزية أو الوسيطة(Central Tendency)

ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقويم كافة الموظفين بشكل متشابه وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقوم لا يؤمن بنظام التقييم أو لأنه جدا ولا يريد أن يبين الفروق بين موظفية او لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لاعلاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك أو لخوفة من اعتراض أحد الموظفين ، من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديرا أعلى .

(1) موقع الانترنت، مرجع سابق

#### د- المحاباة الشخصية (Personal Bias)

يتعلق هذا المفهوم بالتفصيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية .

#### 4/ اعتبار التقويم جزءا من العملية الانضباطية:

ذكرنا فيما سبق أن التقويم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وان نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة الى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها . ولا يعني ذلك ان الأمور الانضباطية او التأديبية يجب ادخالها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء . ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل مباشرة ولا يجب إرجاؤها الى نهاية السنة ، إذ انمقابلة الأداء يجب ان تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم .في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم . ومن الممكن أن تلجأ المنظمات الى إدخال الانضباط في تقويم أداء الموظف ولكن يجب عدم التطرف لها أثناء المقابلة وإلا إنحرفت المقابلة عن أهدافها ولا تحقق النتائج المرجوة منها.

#### 5/ إهدار الكثير من الوقت في عملية التقويم:

ان الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مفادها ان الإدارة تعطي عملية التقويم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين. وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الوجبات الإدارية المنوطة بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية . كما أنه ليس من العدالة ان نقوم بعمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقويم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي.

يحتاج الفرد على تقييم ادائه ليتمكن من تقييم جهوده وأعماله. وليضع خطة العلاج لنقاط الضعف لديه.(1)

(1) موقع الانترنت، مرجع سابق

كما تحتاج المؤسسات الى برامج تقييم الاداء لتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين/الأفراد/الموظفين.ولإذكاء الحماس والتنافس بين الموظفين وللكشف عن الكفاءات المستقبلية.

ولتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.

ولتنمية قدرات المدراء على التحليل.

ولمتابعة فعالية السياسات المختلفة.

ولتطوير المعايير والأساليب التقويمية مما يؤدي إلى رفع الكفاءة.

ولمتابعة وتقييم جهود الإدارة المتوسطة من قبل الإدارة العليا .

ما الذي يحققه تقييم اداء العاملين للعاملين وللشركة وكيف تتم هذه العملية بنجاح.

### 3-1-8: مشاكل أنظمة تقييم الأداء:

تعاني كثير من المنظمات، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء، ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم .

#### أولاً: مشاكل أنظمة التقييم :

تعاني بعض المنظمات، من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، أهم هذه المشاكل :

1- عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء

2- عدم وجود تعليمات سليمة، وكافية في أسلوب التقييم.

3- عدم دقة درجات القياس،(مثل ممتاز وجيد ومتوسط) في التمييز بين العاملين

4- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما

في هذا المجال .

#### ثانياً: مشاكل المديرين القائمين بالتقييم :

يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها ما يلي:



1- ميل المدير إلى التعميم، وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء، بنفس القيمة..

2- عدم فهم معايير التقييم، فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

3- عدم فهم مقياس التقييم، فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز جيد جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

4- التساهل، أو التشدد، أو التوسط؛ حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

التحيز الشخصي؛ حيث يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين، وقد يرجع ذلك للقرب، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

## المبحث الثاني مداخل تحسين الأداء

### تعريف (تحسين الأداء) Performance Improvement :

هو عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في الرعاية الصحية في كل من الوظائف الإكلينيكية والإدارية، وكذلك المساعدة على الحصول على أفضل النتائج. و على ذلك يمكن أن نعرف تحسين الأداء " بأنه أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية و عمل خطة لتحسين أداءها"

### 3-2-1: مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، ..... و أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري...

### التركيز على الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة. (1)

### مظاهر ضعف الأداء

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين ، وخاصة الجدد.

(1) خالد حسن الحريري، مقومات التقدم والنهوض بالدول، نشر منذ: 3 أشهر و 3 أيام الأحد 15 يوليو-تموز 2012 12:02 ص .

- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.<sup>1</sup>
- تتضمن عملية تحسين الأداء مبادئ محددة مثل :**
- الإلتزام و القيادة Commitment and Leadership
- معرفة وتقدير العملاء Customers Acknowledgment.
- كل الموظفين ضمن فرق الجودة Quality Teams.
- القياس المستمر للأداء، و مقارنة النتائج Continuous Performance Measurement
- إعادة تصميم الأنظمة والعمليات Redesign of Processes and Systems.
- يحتاج تطبيق مبدأ تحسين الأداء إلى تأسيس بنية تحتية صلبة تؤكد إشتراك الرؤساء في تخطيط ، ودعم ومراقبة ، وتنسيق ، عموم عملية تحسين الأداء، وذلك من خلال تأسيس مجلس أو لجنة الجودة Quality Council ويضاف إلى ذلك الحاجة إلى تطوير نظام نقل معلومات مُوحد بحيث يمكن الحصول على تقارير دورية ومتابعة مُجدية .
- لتحديد ، و توجيهه ،و إعطاء الثبات لعملية تحسين الأداء، يجب وضع خطة PI Plan على مستوى المؤسسة الصحية، ويجب أن تتضمن التالي:
- المهمة الرئيسية ، و الرؤية المستقبلية، والقيم ، و المبادئ
- أهداف وأغراض الجودة.
- الهيكل التنظيمي ، وتوضيح لدور ومسؤوليات الموظفين والجماعات.
- الوظائف المهمة المتعلقة برعاية المريض و بإدارة المنظمة
- وصف لنموذج و منهج تحسين الأداء المتبع .
- مقاييس و مؤشرات الجودة الإكلينيكية والإدارية
- توحيد عمليات التوثيق في كل نشاطات تحسين الأداء.
- القيام بعمليات تقييم منتظمة.

(1) خالد حسن الحريري، مرجع سابق .

-النماذج و الملحقات

- التصديق و الموافقة<sup>(1)</sup>

كما يحتاج نظام تحسين الأداء عند طور التطبيق إلى دورات تعليمية على مستوى المؤسسة الصحية، تشمل مبادئ وخطة ومنهج تحسين الأداء، ومن ثم إلى دورات منتظمة لمواكبة التطورات الطارئة على هذا النظام.

تعاني كثير من المؤسسات العربية من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات.

\_ ضعف التناسق بين أهداف المؤسسات ومستويات أداء سلوك العاملين.

\_ ضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن النتائج.

\_ ضعف القدرة على ملاحقة المتغيرات في الأسواق

\_ الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات.

\_ ضعف التوجه التسويقي وافتقاد نظم و آليات خدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تضؤل القدرات التنافسية.

\_ ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية لتلك المؤسسات. تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل الكثير من المؤسسات العربية وعدم قدرتها على المنافسة، ومع تزايد الضغوط الناتجة عن المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسية وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المؤسسات على أسس جديدة تستهدف المعوقات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

ومن ثم جاءت الحاجة إلى هذا النشاط "قيادة وتطوير الأداء المؤسسي" لبيير ضرورة الإمام بمفهوم إدارة التميز في الأداء. وضرورة الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفرقة تحقق لها قدرات في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية

(1) خالد حسن الحريري، مرجع سابق

المحيطة بها من ناحية، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من المالكين للمؤسسة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسرة.<sup>(1)</sup>

### 3-2-2: تكنولوجيا الأداء الإنساني:-

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم.

### 3-2-3: خطوات عملية تحسين الأداء

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:-

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى

أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.(2)

(1) خالد حسن الحريري، مرجع سابق

(1) خالد حسن الحريري، مرجع سابق

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء. و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .

- ضعف في التحفيز .

- ضعف في المعرفة والمهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء

طريقة لتحليل الأداء: SWOT

التعريف: SWOT:

نقاط القوة Strength أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

نقاط الضعف Weaknesses أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص.

الفرص المتاحة Opportunity أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المؤسسة.

التهديدات: Threaten

المخاطر أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المؤسسة والتي قد تفقد في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة.

عوائق الأداء:

هي العوائق المتواجدة و المحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت.(1)

### 3-2-4: أساسيات لتحسين الأداء:-

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:

1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل
2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
8. حاول أن يكون لديك دائما خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

### دور المدير في عملية تطوير و تحسين الأداء:-

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية :

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
3. وضع وتحديد الأهداف
4. تحديد المدخلات اللازمة.
5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)
6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.(2)

(1) خالد حسن الحريري، مرجع سابق  
(1) خالد حسن الحريري، مرجع سابق

دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق و تعزيز النواحي الإيجابية.

### 3-2-5: فرق العمل وتحسين الأداء:

فرق العمل : إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10 وهذه الفرق تفيد في : تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية.

هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى ، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل.

### 3-2-6: الرضى الوظيفي و تحسين الأداء:

الرضى الوظيفي يعنى أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل ، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال. يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضى الوظيفي وبين الأداء الجيد ، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضى الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل. وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف. (1)

### تعديل السلوك وتحسين الأداء:

(1) خالد حسن الحريري، مرجع سابق



تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزاً ومنتهاً فقد يستهلك العمل عدة أيام.

## المبحث الثالث دور نظام إدارة الجودة في تحسين أداء المؤسسة

### المقدمة:

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات، وان اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدي Stakeholders كل منهم. من ناحية أخرى، أصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها، كما مع عدم تركيز Benchmarking أصبح أيضاً من الواجب الاهتمام بالمقارنات القياسية والاهتمام على مؤشرات الكمية الرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء (لوفلر، 1998) وبالنظر إلى ما تواجهه المنظمات حالياً من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات الآن تختلف عن الماضي، فقد أصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة، وبالتالي أصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (1)

### 3-3-1: المقصود بالأداء المؤسسي وآلية تقييمه:

لإعطاء صورة عن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي لابد من التعرف أولاً على مكونات هذا المفهوم والتي تتجسد في المقصود بالأداء المؤسسي والتي يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي :-

- 1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- 2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- 3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

---

(1) الدردكة، مأمون، الشبلي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، ط2002، م1

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أي بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، إلا أنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها. (1)

### وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي:-

- 1- إن كل مستوي من مستويات الأداء هو جزء من مستوي أداء كلي أكبر بالمنظمة
  - 2- إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التماس والحركة مع بقية أجزائه الكلي يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتيت الجهود.
  - 3- إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.
  - 4- إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.
  - 5- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري.
- ولا شك أن قدرة الإدارة على تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم مؤسسي يمكن المنظمة من الأداء المتميز الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة الآتية):
- 1- العمل على إستقرارية واستمرارية المنظمة في أداء أهدافها.
  - 2- العمل على تأقلم وتكيف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.
  - 3- ابتداء وتنمية النظم التي تعين المنظمة على استكشاف المتطلبات المستقبلية والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها.

(1) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، 2009م، ص59

فى حين يعرف المكون الثانى " التقييم " بـقياس مدى كفاءة وجود المنظمة فى مجال تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والد راسة لأغراض تحسين مستوى أداء المنظمة.

وقد عرف (Hanna, 1988) مفهوم تقييم الأداء المؤسسى بأنه عبارة عن " مدى تحقيق المنظمة فقد عرفوا مفهوم الأداء المؤسسى بأنه " عملية (Devirse, 1981) للأهداف المحددة لها"، أما تقييم Sastry, 1988 تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة"، بينما عرف الأداء على أنه " التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة." ومن يلاحظ أن كافة التعريفات تشير وبشكل عام إلى مفهوم الإدارة بالأهداف (Management base objectives) وهو أحد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت فى السبعينات من هذا القرن وركز على مفهوم تقييم الأداء.

ويرى الباحث بأن تعريف مفهوم تقييم الأداء المؤسسى يتكون من الخطوات التالية:

- 1- عملية إستراتيجية تعتمد على المؤسسة بغرض تحديد الفارق أو ما يعرف بفجوة الأداء بين ما هو مطبق وما هو مخطط له.
- 2- تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والمقاييس.
- 3- تهدف هذه العملية المستمرة إلى استخلاص النتائج الواجب إتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية القادمة.
- 4- كما تساعد فى تحديث وتعديل أهداف جديدة للمؤسسة يسهل تحقيقها دون إحداث فجوة فى الأداء. (1)

### 3-3-2: أهداف تقييم الأداء المؤسسى:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسى، ومن أهمها:

- 1- المساعدة فى التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة فى تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة، (Ivancevich, 1986) لتقييم

- الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
- 2- إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة فى استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها) الشحات، (1992، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
- 3- تساعد المدير فى معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم فى تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم فى تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
- 4- المساهمة فى تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة: وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
- 5- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
- 6- تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء: فلابد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار فى تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة. (1)

### 3-3-3: علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى:

من المعروف أن هناك ثلاثة مستويات مندرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي) يونس، 1998 .  
المستوى الأول :

تقييم الأداء العام :ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثلاً لمستوي الأداء العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدمي فى الدولة يعتبر مثلاً آخر.

(1) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات مرجع سابق، ، ص62

**المستوي الثاني :** تقييم الأداء المؤسسي :والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والبلديات والمؤسسات والشركات، ويتم ذلك من خلال استحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

**المستوي الثالث :** تقييم الأداء الفردي :حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

ومن الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتؤثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها، إلا أن هذه المستويات الثلاثة تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها. ويشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي " حلقة الوصل "التي تربط بين أدنى مستوى وهو الفرد وأعلىها وهي الدولة، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، إذ لا يعقل أن تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية.

وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات تعتمد بصورة رئيسية على توافر إستراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة.

ونظراً لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي والفردي، يمكن توضيح تلك العلاقة من الشكل رقم (5) والذي يوضح:

1- طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

2- تشخيص الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.(1)  
و يتضح من الشكل أدناه أن هناك علاقة سببية بين الأداء والمؤسسي والأداء الفردي بمعنى أنه في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن أدائهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي، وأنه في

(1) رسالة ماجستير، مرجع سابق ص 63

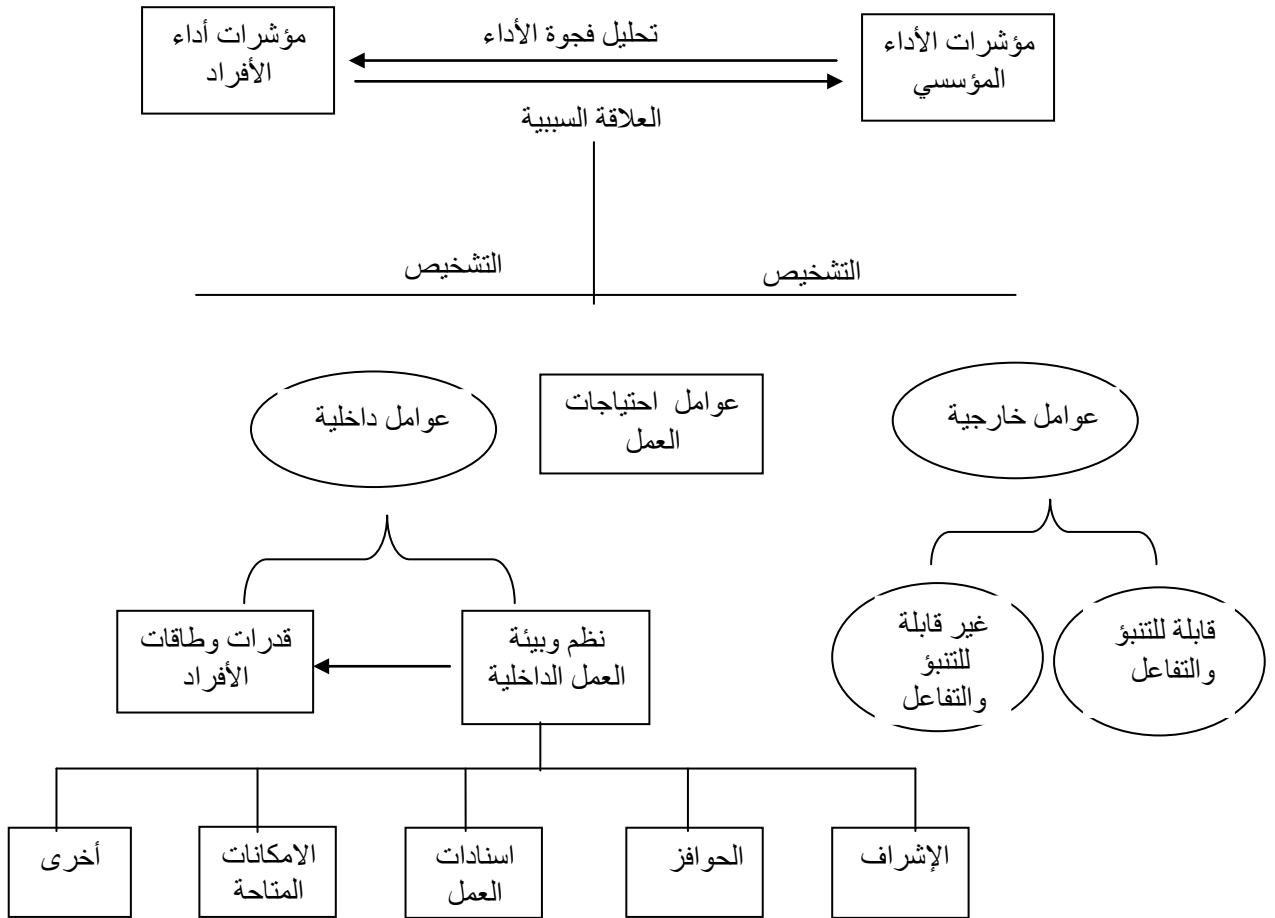
حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة علمية، والتشخيص عادة ما يوضح أثر العوامل التالية على الأداء:

1-العوامل الخارجية : وهي عوامل بيئية تؤثر على الأداء للأفراد والمؤسسات على حدا وتنقسم إلى عوامل قابلة للتنبؤ وأخري غير قابلة للتنبؤ.

2-العوامل الداخلية : وهي تلك التي تتعلق بقدرت ورغبات وطاقات الأفراد من جهة وعوامل مرتبطة بالتنظيم الداخلي من جهة أخرى والتي تشتمل على نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة.

### الشكل رقم (2-3-3)

#### العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي



المصدر: "تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

اليرموك، أربد-الأردن، 1998م

### 3-3-4: نماذج تقييم الأداء المؤسسي:

فهناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الأداء المؤسسي والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ود رجة تعقيدها وملائمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية. وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملائمة والأسهل تطبيقاً: الطعامة، 2000 /1 (النموذج التقليدي) (Traditional Approach):

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات، فالبلديات مثلاً تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والأنشطة إلى خدمة أو سلعة تقدم إلى الموظفين.

وبناءً على النموذج السابق يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تقيم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوى الأداء لكل مكون من مكونات النظام كالتالي:  
:Goal Approach

أ - مدخل المخرجات: الهدف يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ونعني بها نجاح هذه المؤسسة في تقديم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.

ب - مدخل الموارد: System Resource Approach

ويتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية.

ج - مدخل العمليات التحويلية: Internal Process Approach

وهنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية. ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة<sup>(1)</sup>.

### 2/ نموذج تقييم الأداء المتوازن:

وهو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الأداء، والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفارد وديفيد نورتون، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق "التوازن" فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. حيث درجت

(1) رسالة ماجستير، مرجع سابق



كثير من الإدارات على التركيز على بعد الأداء المالي دون الالتفات لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى. ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلى جانب كونه نظاماً قياسياً. وهو ما يمكن المؤسسة بوضوح وتحويلها إلى (Mission) والرسالة التنظيمية ، (Vision) من تحديد الرؤية المستقبلية خطة عمل.

ويحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات التاريخية بل يتعدى ذلك ليشتمل العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية ) :

Vision and Mission - الرؤية والإستراتيجية  
Financial Performance - الأداء المالي  
Internal Process - العمليات الداخلية

Learning and Growth - التعليم والنمو ( Clients المستفيدون) متلقي الخدمة.<sup>(1)</sup>

### 3-3-5: فجوة الأداء المؤسسي:

فجوة الأداء تظهر عند مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام، مثال ذلك: نسبة مبيعات مخطط لها من الشركة تفاجأ بانخفاض النسبة المستهدفة إلى 70% من النسبة المتوقعة، لذا لا بد من تحديد المظاهر مستويات منخفضة قد تصل إلى 50 الدالة على وجود الضعف في الأداء أو الإنتاجية، ويجب أن تسترعي هذه المظاهر الانتباه إلى محاولة علاجها. ولعلاج فجوة الأداء المؤسسي يجب اختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها، وهذه الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسية، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا. خطوات معالجة فجوة الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي:

#### أ. تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.<sup>(1)</sup>

(1) رسالة ماجستير، مرجع سابق

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي، وينتج عن المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق الفجوة، أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسية الأساسية للمؤسسة وأولوياتها، ومن قواعد العمل المنظمة.

#### ب. البحث عن المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط، لا المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات ربط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

#### ج. اختيار وسيلة المعالجة:

يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ثم تليها، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة.

#### د. التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ونصمم نظاماً للمتابعة، ونحاول تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### هـ. مراقبة الأداء وتقييمه:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون لدينا وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل. ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء. تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى). (1)

### 3-3-6: المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء:-

بأنها "معدلات قياسية تستطيع إدارة Performance Standard يمكن تعريف معايير الأداء المؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات) "سالم، ( 1992 ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التالية والتي تستخدمها المنظمات والمؤسسات كأساس للتقييم والمراجعة.

#### 1- الكفاءة: Efficiency

يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام.

#### 2- الفاعلية: Effectiveness

يقيس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف التشغيلية لأقسامها.

#### 3- الإنتاجية: Productivity :

يشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلا المؤسسة.

#### 4- الجودة Quality يتضمن هذا المؤشر مقاييس الجودة من خلال توقعات العميل

المستفيد. ومن الشروط الواجب توافرها في مؤشرات الأداء :

1- مباشر Direct وهو أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه لمستوي أعلى أو أقل.

2- موضوعي Objective فالمؤشر يجب أن يكون واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه.

3- ملائم Adequate يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة

(1) رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 68

4- مقاييس كمية Quantitative فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية

#### 5- تفصيلية Disaggregated

إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.

#### 6- عملي Practical

خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة ، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.

7- Reliable يعتمد عليها بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

#### 3-3-7: علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

تعد جودة المنتجات عناصر أساسيا في المنافسة بين المؤسسات ، فالاستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم ، و بالتالي اكتساب حصص سوقية . وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية.

إذ يؤكد ، Arthur D- little و يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة وفق خبير الجودة دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم) توفيق، 1998، ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات . إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و قدرة الالتزام في جميع مجالات العمل مصطفي، 2001

في ختام هذا المبحث يتضح الدور الهام الذي تلعبه عملية قياس مستوي الأداء المؤسسي وتأثير ذلك على تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات والمنظمات(1)

(1) مرجع سابق . ض 69

## المبحث الأول مؤشرات الجودة في التعليم العالي

### مقدمة المبحث:

يمكن تعريف ضبط الجودة في مجال التعليم بشكل عام والتعليم والتدريب المهني بشكل خاص: بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات الإدارية التي تساعد المسؤولين وأصحاب القرار على تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية في المؤسسة.

وقد يرتبط بذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى العاملون في المؤسسة بموجبه إلى تحقيق مستوى عالٍ من الجودة عن طريق تحقيق التفاعل والتكامل في المدخلات والعمليات التعليمية المتمثلة في الموارد البشرية والمادية ، بما يؤدي إلى إحداث تطور مستمر في جودة النواتج (المخرجات) المتمثلة بخريجي البرامج التعليمية والتدريبية.

إن المباشرة بالإجراءات والعمليات التي تهدف لضبط الجودة لا يمكن أن تتم إلا بعد إجراء عمليات التقييم اللازمة لجودة أو كفاية المدخلات والعمليات المختلفة القائمة، ومن ناحية أخرى فإن عمليات التقييم لا يمكن أن تتم بفاعلية إلا بتحديد المعايير التي يجري اعتمادها لجودة المدخلات والعمليات ذات العلاقة وكفايتها التعليمية.(1)

إن ضبط الجودة وإدارة الجودة الشاملة ، لا تقتصر على الجهة التنفيذية المتمثلة في المؤسسة التعليمية موقع التدريب، وإنما تتعدى ذلك لتشمل نظام التعليم والتدريب المهني بأكمله، بما في ذلك النظم والهيكل والتشريعات والمجالس المعنية.

---

(1) محمد الدوماني ، تحسين جودة مخرجات التعليم العالي ، منسق كلية الآداب الخمس، عضو هيئة التدريس، قسم التفسير وعلم الاجتماع، جامعة المرقب، بغداد، 2001، ص2

#### 4-1-1: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يتكون نظام إدارة الجودة من عشرة محكات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة. وفيما يلي شرح موجز لكل محك.

#### 1. الإدارة الإستراتيجية Strategic Management:

تختص الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) وبناء الخطط التي تحدد الإتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الإستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية.

توضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الإستراتيجي لها (التفكير الإستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاث التالية:-(1)

1. أين نحن الآن.

2. إلى أين نريد أن نصل.

3. كيف نصل إلى ما نريد.

وينبغي أن تتضمن رؤية ورسالة ، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة، هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

#### 2. نوعية إدارة الجودة Quality Management.

ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل..الخ).

#### 3. التسويق ورعاية العميل Marketing & Customer care.

يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

#### 4. تطوير الموارد البشرية Human Resources Development.

(1) بشرى شاكر عبد المحسن الشكري ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ماجستير إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الطوفة، العراق، 2008م، ص4

يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

#### 5. تكافؤ الفرص Equal Opportunity.

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

#### 6. الصحة والسلامة Health & Safety.

ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.

#### 7. الاتصال والإدارة Communication & Administration.

وينص على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.

#### 8. خدمات الإرشاد Guidance Services.

يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).

#### 9. تصميم البرنامج وتنفيذه Program Design And Delivery.

ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

#### 10. التقييم لمنح الشهادات Assessment for Certification.

يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.<sup>(2)</sup>

(1) بشرى شاكر عبد المحسن الشكري مرجع سابق ، ص5

(2) Doherty/Geoffrey-developing quality saatem in education-arab center for arabization translation. Author ship and publication-1999  
ترجمة عدنان الكايد واخرون - المركز العربي للترجمة

#### 4-1-2: الجودة في التعليم العالي:

نسبة لتعدد التعاريف حول جودة التعليم العالي فقد تناولها عدد من الكتاب من جوانب مختلفة منها الآتي:-

يقول "اليس" في كتابه ضمان الجودة في التعليم العالي (أن الجودة في حد ذاتها تعبير غامض الي حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز إلى حد سواء). ويقول (هارف وجرين) عن الجودة في التعليم (الجودة أنا أعرفها بالغريزة فهي نوع من الكمال والثبات). كما تعرف المؤسسة الامريكية مستوى الجودة بأنه جودة الخدمة ذات الصلة بالتعليم الذي يلبي حاجات الزبون). ويقول "ماك الوي" يجب أن تعرف الجودة عبر عدد من المستويات وأن نظام الجودة هو عبارة عن استراتيجية قصيرة الأمد ويقول بيرسيغ عن الجودة (دع الجودة دون تعريف هذا هو السر).

ويقول موني وصموئيل عن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ( إذا إستطعنا من خلال التركيز على التعليم أن نحقق للأباء والطلاب إحتياجاتهم وإذا قاد التحسين الملموس الكادر "الموظفين" لاحساس أكبر بملكية وأكثر من ذلك إذا كان هناك إثبات لوجود تقدم أو تحسن مستمر عندها ستكون العملية ذات جدوى وقيمة.<sup>(1)</sup>

**فلسفات بعض كتاب الجودة في التعليم العالي:-**

**جوزيف جوران وجودة التعليم العالي:-**

تؤدي فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى ما يلي:-

أ- تخطيط الجودة،مراقبة الجودة، تحسين الجودة إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.

ب-تحقيق وفورات في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشكلات الجودة.

**فليب كروسبي وجودة التعليم العالي:**

وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى كروسبي في التعليم الجامعي ما يلي:

1-الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً.

2-تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.

3-معدل الأداء الجامعي تحقق فقط أخطاء صفرية

(1) معهد الإدارة العامة ، الإداري دورية علمية متخصصة ،الرياض ،السعودية ، العدد 74



4- قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

5- تطوير القيادات الجامعية

6- بناء شبكة معلومات متطورة

#### 4-1-3: أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:-

من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات استخدام القائمة التالية:

1- التدريب والتعليم المستمر.

2- التقويم الذاتي

3- التركيز على خدمة المجتمع

4- المشاركة في إتخاذ القرارات.

5- التخطيط والتوجيه.

6- القيادات الديمقراطية.

7- حلقات الجودة وروح الفريق

8- الاتصالات.

9- المكافآت والحوافز.

10- التعاون بين القيادات والكليات

11- التجديد والتحسين المستمر.

12- قياس الجودة بصفة دورية .<sup>(1)</sup>

13- الاعتراف بالأداء الفعال.

14- الروية الثاقبة.

15- المقارنات التجديدية

16- التكامل مع العمل

17- أدوات العمليات والتحسينات

18- المنافسة مع الجامعات الأخرى

19- تطبيق التفكير المنتظم

20- مراقبة وتوكيد الجودة.

(1) فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2-2002م، ص170

#### 4-1-4: أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:-

أشار خبراء التربية والإدارة الجامعية إلى أن الفلسفة بين الجامعات الحكومية والخاصة ،وبين الجامعات الوطنية والاجنبية مستمرة ، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أيضاً أن أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي:-

أ- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.

ب- تدهور الانتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.

ج- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي

د- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.

هـ- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثال خريجي الطب والتجارة والزراعة والقانون والآداب وغيرها من الكليات الحديثة والجديدة.<sup>(1)</sup>

#### تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي الي مفهوم تطبيق جودة التعليم الجامعي، والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية. ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والإستمرارية للجامعات الوطنية "العامة والخاصة" وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفعالية أكبر ومرونة أعلى ،ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على اشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وتحقق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها، وهي تتضمن الفعالية والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهائية الي التفوق والتميز. وتشمل الجودة الشاملة الجامعية الكليات والإدارات والعاملين.

(1) فريد النجار، إمرجع سابق ، ص 172

يرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات عبارة عن أسلوب منظم في ثبات نجاحه لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية. كما يمكن عرض عدد آخر من مفاهيم تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات:

أ- عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.

ب- هي استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة وتنتهي ببرامج تحسينات مستمرة .

ج- هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته رجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ المثالي لتحقيق تلك الأهداف.

د- هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية وإستشارية (الفعالية) بأكفاً أساليب "أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة". إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر التالية:

1- التركيز على الطلاب والمستفيدين.

2- اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.

3- هي فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة.

4- تركز على مشاركة العاملين والمديرين لتنفيذ معدلات الجودة العالية.

5- هي مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة فهي لا تنتهي.

6- هي واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعة والكليات.

7- إعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسئولاً عن الجودة.

8- هي شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة وترتكز على جميع جوانب الجودة.<sup>1</sup>

فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهضة جديدة وأسلوب فعال لإدارة الجامعات:

أ- أهداف متوازنة.

ب- إرضاء العميل والعاملين والمديرين.

(1) فريد النجار ،، المرجع السابق ، ص74

ج- حماية البيئة.

د- الإهتمام بالانتاجية والتحسينات المستمرة.

هـ- جودة متزايدة في منظومة التعليم العالي.

و- القدرة على التسويق العالمي والمنافسة.

#### 4-1-5: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

أ/ قواعد إدارة الجودة الشاملة للجامعات:-

وتحقق إدارة الجودة الشاملة للجامعات عدداً من الإنجازات من خلال تحقيق الآتي:

أ- قاعدة تحقيق النتائج والأداء الجامعي.

ب- قاعدة تطوير المركز التنافسي للجامعة.

ج- قاعدة التفاعل والتشابك البيئي - تجاه بيئة نظيفة

د- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للجامعة.

هـ- قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

و- قاعدة ارضاء الطلاب والمستفيدين

م- قاعدة الابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة

ن- قاعدة التمويل الذاتي وتنوع مصادر الإيرادات.(1)

حيث تستطيع الجامعة من خلال تنفيذ تلك القواعد أن تضمن التخطيط الاستراتيجي للجوة في

المدى البعيد باعتبار أن عائد التعليم تراكمي ذو سلسلة متواصلة ، وتخطيط جودة الخدمات

والبرامج التعليمية وتخطيط جودة العمليات البحثية والتعليمية والاستشارية والتدريبية.

ب/ منظومة إدارة جودة التعليم الجامعي:

تعرف منظومة إدارة جودة التعليم بأنها الضمان لقيام الجامعة بتحقيق أهداف أسواق العمل

والطلاب وهي تعرف أيضاً كيفية تشغيل الجامعات لتحقيق أهداف الطلاب في الأجلين

القصير والطويل، ومن الخصائص العامة اللازمة لتحسين جودة التعليم:

1- تشمل جودة التعليم الجامعي جميع وظائف ونشاطات الجامعة ليس فقط في انتاج الخدمة

التعليمية، ولكن في توصيلها.

(1) فريد النجار، المرجع السابق ، ص 86

- 2- التركيز على تكامل الخدمة الجامعية والتي يجب أن تكون نمطية.
- 3- تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجة تلك الأخطاء فقط.
- 4- معالجة الأخطاء بطريقة علمية علاجية لمنع تكرارها.
- 5- يجب أن تشمل تلك المنظومة أدوات القياس والمراجعة لزيادة الفعالية التعليمية وتمييز الأخطاء.

#### 4-1-6: ضمان الجودة في التعليم العالي:-

إن فلسفة الجودة الشاملة في عالم اليوم هي آخر الفلسفات التي وصلت إليها عمليات الجودة وهي في مفهومها العام تستهدف مشاركة الجميع في عمليات الرقابة على الجودة من أجل إرضاء الزبون والتحسين المستمر في الأداء. تستخدم بعض المصطلحات مثل التقييم والاعتماد وهو عملية تتمكن بواسطتها الجهات المسؤولة من قياس ومعرفة مدى تقديم المؤسسات التعليمية وكذلك مصطلح توكيد الجودة وهي رسائل تضمن أن المعايير التي تم وضعها بواسطة الإدارة وضعتها المؤسسة نفسها وأدت الغرض منها. (1)

ومنها المواصفات القياسية وهي عبارة عن وصف للعملية التنفيذية للبرامج الأكاديمية وكذلك مراقبة الجودة وهي رقابة وتقييم مستديم عن حالة وكيونة السجلات للتأكد من أن المطلوب قد تحقق الغرض من إدارة الجودة في التعليم العالي هو جعل المؤسسة التعليمية أكثر كفاءة بالإضافة الي أنها تعتبر مكان للحصول على الدرجات العلمية عن طريق مستوى مميز من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتهتم الجودة الشاملة بالمنتج دون إغفال بقية الجوانب الأخرى. ولكنها تنظر للمنتج من زوايا قد تختلف كثيراً عن الزوايا التي تنظر منها الي عمليات التقييم والاعتماد، الشخص الذي يطلب منه اعتماد وتقييم نفس المؤسسة التي تتطلب النظر الي إمكانيات تلك المؤسسة وتحديد الفجوة وكيفية غطائها في حين تنظر الجودة الشاملة للعمليات التي يجب القيام بها لإنتاج ذلك المنتج لتفاصيل تلك العملية.

وعملية التقييم والاعتماد تقوم في فترات متقطعة وليس بصفة مستمرة أما الجودة الشاملة فهي جزء من البرامج العام للمؤسسة وهو برنامج مستمر بدون إنقطاع أو توقف في هذه المحاضر، تم عرض خطة استخدام برنامج الجودة الشاملة التي تبدأ بالأهداف ثم وضع

(1) هيئة التقييم والاعتماد ، جامعة وادي النيل، العلاقات العامة، جريدة أخبار اليوم العدد 2385 بتاريخ 2003/12/8م، ص5.

استراتيجية لتحديدها وثم تحديد العمليات المطلوبة والإدارات الموارد اللازمة لها ومن ثم طرق تنفيذها التي تمر بمراحل متتابعة ومتعددة.

#### 4-1-7: تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:-

أن التعليم العالي العربي في حاجة إلى إعادة هندسة حتى يستطيع أن يواجه المنافسة العالمية والمحلية، وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف ذات الجودة العالية ويرضي المجتمع والطلاب والعاملين. فالمنافسة بين الجامعات الحكومية والجامعات اليوم من مشكلات وتحديات تختلف من جامعة لأخرى ومن دولة عربية لأخرى، وهي مشكلات متشابهة مع تلك التي نجدها في الجامعات الأمريكية والأوروبية ومن هذه المشاكل نذكر الآتي:-(1)

- 1- مشكلات تدني مستوى الخريجين.
- 2- مشكلات التمويل الجامعي.
- 3- مشكلات وصعوبات التمويل الجامعي.
- 4- مشكلات تقويم الأداء الجامعي.
- 5- أزمات الإدارة الجامعية وكيفية إختيار رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات وعمداء الكليات.
- 6- أزمة تأسيس الجامعات وتحويل وكيفية إختيار رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات وعمداء الكليات.
- 7- أزمة المباني والإنشاءات الجامعية.
- 8- إرتفاع الرسوم الجامعية - الجامعات الخاصة والمعاهد العليا.
- 9- مشكلة البحث العلمي والإشراف العلمي والدراسات العليا.
- 10- سرقة المواد العلمية والمؤلفات من الكتب والابحاث.
- 11- أزمة غياب مهارات اللغات والتحليل الكمي والأمية الكمبيوترية لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين في الجامعات المحلية.
- 12- تدهور المعامل الجامعية.
- 13- عدم تنمية شخصية الطالب في الجامعة.

(1) فريد النجار ، مرجع سابق ، ص169

- 14- عدم قيام الجامعة بدور المساعدة في البحث عن فرص التوظيف في أسواق العمل.
- 15- تدخل أجهزة الشرطة أحياناً في الإدارة الجامعية.
- 16- غياب السلوك الحضاري للطلاب في المدرجات والمواقع داخل الكليات والجامعة.
- 17- عدم تحري الدقة في اختيار الإداريين بالجامعات.
- 18- صعوبة إنتقال الطلاب من مواقع السكن للجامعة وبالعكس وفشل نظام مواصلات النقل الجماعي.
- 19- توقف الأساتذة عن البحث العلمي بعد الترقية
- 20- المركزية الجامعية تفشل أحياناً حركة الكليات.
- 21- إنخفاض المستوى العلمي للمعيدين والمدرسين المساعدين في بعض التخصصات.
- 22- تغليب المصالح الشخصية أحياناً عن مصالح العملية التعليمية.(1)

#### 4-1-8: الإتجاهات العالمية الحديثة في التعليم العالي:-

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً كبيراً في التعليم العالي، حيث أصبح ذو توجه لآليات السوق وحريصاً على إرضاء العملاء بدرجة عالية. كما بدأت فلسفة التعليم بالخارج تأخذ بإدارة الجودة الشاملة التي كانت تجد إهتمام من المنظمات التجارية فقط، والجدير بالذكر أن البيئة التنافسية قد لعبت دوراً هاماً في التأثير على توجهات الجامعات والتعليم العالي في العديد من الدول وفي دراسة ميدانية وكانت هذه الدراسة في الجامعات الامريكية ببيروت في عام 1999م قام بها عدد من الخبراء والدارسين في الجودة وتحدث عن مدى إمكانية تطبيق فكرة الجودة في التعليم العالي ظهرت الاتجاهات التالية:

- 1- إتفقت جميع مفاهيم جودة التعليم العالي بأن مفهوم إشباع حاجات العميل هو أكثر المفاهيم توافقاً مع طبيعة وأهداف منظمات التعليم العالي.
- 2- أشار البعض من قيادات التعليم العالي بأن قوة وتعظيم وتفجير طاقات الطلاب هو اهم مؤشر لجودة التعليم العالي.
- 3- أشارت الجامعات المبحوثة بأن 59% منها تفضل مفهوم الايزو كمؤشر لجودة التعليم العالي.

(1) فريد النجار ،المرجع السابق ،ص173

4- إختلفت الإجابات حول أهمية تطبيق مبدأ التوجيه بالسوق للجامعات نظراً لاختلافات المصالح والغايات. فالطلاب المبحوثين فضلوا المبدأ بنسبة 90% في حين أن العاملين بالجامعات كان تفضيلهم بنسبة 51% أما أولياء الأمور فكان تفضيلهم 16% والمؤسسات الحكومية 12% وأضاء هيئات التدريس بنسبة 11%.  
وخلص القول أن الضغوط الاقتصادية والاجتماعية تؤثر بدرجة كبيرة على الجامعات والتعليم العالي الآن وفي المستقبل. (1)

#### 4-1-9: استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية:

أ/ نظام الجودة الشاملة في جامعة جنوب كولورادو الاميريكية:

The University of Southern Colorado's Hasan-school of business (HSB)  
تقوم تجربة كلية إدارة الأعمال بجامعة جنوب كولورادو الاميريكية في تطبيق نظام TQM على عدة عناصر أساسية أهمها world and chandler 1998

1- تحديد رسالة محددة وواضحة للكلية تم صياغتها على ان تكون كلية لإدارة الأعمال متميزة على مستوى العالم.

2- أن تنفيذ عميلها الرئيسي المباشر وهو الطالب الذي أطلق عليه لتحقيق هدفها النهائي وهو إفادة العميل النهائي وهي المنظمات التي سوف يعمل بها خريجو الكلية (أطلق على تلك المنظمات)

3- تتكون جودة الخريج من ثلاثة عناصر أساسية يجب إكسابه أياها وهي المعارف والمهارات والاتجاهات ، وتمثل تلك العناصر الثلاث جودة التصميم للمنتج الذي يتم تقديمه لسوق العمل.

4- يمكن تطبيق مفهوم جودة الأداء عن طريق متابعة أداء الخريج من حيث قدرته على تلبية الاحتياجات الحقيقية للجهات التي قامت بتعيينه بالإضافة الي قدرته على تحقيق تقدم حقيقي ذاتي طيلة حياته الوظيفية.

(1) محمد توفيق ماضي-تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم ونموذج مفاهيم مقترح-الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية-القاهرة 2002م ، ص64



5- العمل الجماعي من قبل كل أجزاء وأقسام الكلية التعليمية لتحقيق العناصر الثلاث الواجب توافرها في الخريج بدلاً من التركيز على عنصر المعرفة فقط الذي درجت عليه الممارسات الأكاديمية التقليدية.(1)

ب/ العمليات الأساسية التي يتم التركيز عليها في الكلية للإدارة:  
لتحقيق العناصر الأساسية الخمس السابق ذكرها لنظام ادارة لجودة الشاملة في كلية الإدارة تم تحديد ثلاث عمليات اساسية يجب التركيز عليها وتفهمها وتحسينها حتى يمكن تحقيق هذا التغيير الجوهري وهي تطوير المناهج، نجاح الطلاب، تطوير هيئة التدريس.  
**أولاً: تطوير المناهج:**

يتضمن ذلك القيام بشكل دائم بتحسين المناهج مما يجعلها تتلاءم أولاً بأول مع أفضل الممارسات في دنيا الأعمال على أساس التركيز على المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها منشآت الاعمال وقد يتضمن هذا التطوير بعض التغيرات الجوهرية وهي:-

1- عدم التركيز الحاد على الأقسام في اعداد المناهج ولكن التركيز على الموضوع الذي سوف يفيد الطالب من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات والذي غالباً ما يتطلب مشاركة أكثر من قسم في تغطيته أي الموضوع المعني.  
2- إعطاء قيمة أقل لأهمية معرفة الأشياء مع تركيز أكبر على كيفية الوصول إلى المعرفة وتطويرها واستخدامها.

3- الإعتماد على المشروعات البحثية التي تساعد الطلاب من خلال المقررات على كيفية تحديد الفرص وعلى كيفية توفير المعارف اللازمة لها وعلى أفضل الطرق لتطبيق تلك المعارف على تلك المشروعات البحثية.

4- بدلاً من تدريس الطلاب معنى المنظمة المتعلمة فإن إعداد المناهج وطريقة التدريس يجب أن يجعل من الكلية ذاتها وقاعة الدرس ذاتها وحدة تتعلم بشكل دائم.

5- تم تقريباً الغاء الأقسام العلمية ولكن يتم النظر إليها على أنها مجموعات متخصصة في مجالات معرفية معينة.(2)

**ثانياً: نجاح الطلاب:**

(1) محمد توفيق ماضي-مرجع سلبق ، ص64  
(1) المرجع السابق ، ص65

وهي العملية التي يتم من خلالها تقديم خدمة ذات فائدة لكل طالب بطريقة تقوم على المبدأ وعادة ما يتعدى ذلك مجرد الإرشاد الأكاديمي وفي هذا الصدد تم عمل التغييرات التالية:

1- تم وضع هدف شخصي للطلاب يجد الطالب من خلاله تحقيق ذاته أي أن الكلية تساعده على تحقيق هدفه الخاص بالإضافة إلى إكسابه المعارف والمهارات، وفي هذا الصدد فقد تم الاتفاق على أن خريج الكلية يجب أن يحقق دخلاً مناسباً وأسمى يعتز به على المدى البعيد.

2- وجود نظام الإرشاد والتوجيه غير تقليدي يتسم بالمبادأة والشمولية والتركيز حيث يتضمن النظام عمل جلسات مع الطلاب بهدف مساعدتهم في تحديد أهدافهم المستقبلية وإلى أي حد استطاعوا الوصول إليها؟ وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيقها وكيف تساعدهم الكلية في ذلك؟

كذلك فإن نظام الإرشاد والتوجيه يغطي كل المراحل التي مر وسوف يمر بها الخريج فيما بعد بما في ذلك فترات الطفولة.

#### ثالثاً: تطوير هيئة التدريس:-

وهي العملية التي يتم عن طريقها زيادة رأس المال المعرفي للكلية عن طريق إضافة أعضاء هيئة تدريس متميزين بالإضافة إلى تمكين أعضاء التدريس في المحافظة على معارفهم وتطويرها وبالإضافة إليها بكل ما هو جديد، وفي هذا الصدد فإن النظام يتضمن الآتي:-

1- رفع معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد مع إعطاء وزن أكبر لخبراتهم في مجال الأعمال والأنشطة الاستشارية والتدريبية التي يقومون بها.

2- تشجيع البحوث الجماعية والأعمال الجماعية بين أعضاء هيئة التدريس.

3- إعطاء فرص كبيرة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية مع تشجيع بحوثهم القابلة للتطبيق.

4- إكتساب هيئة التدريس مهارات الإتصال والتعامل مع الطلاب والإهتمام بمشاكلهم.<sup>(1)</sup>

#### **4-1-10: نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا:-**

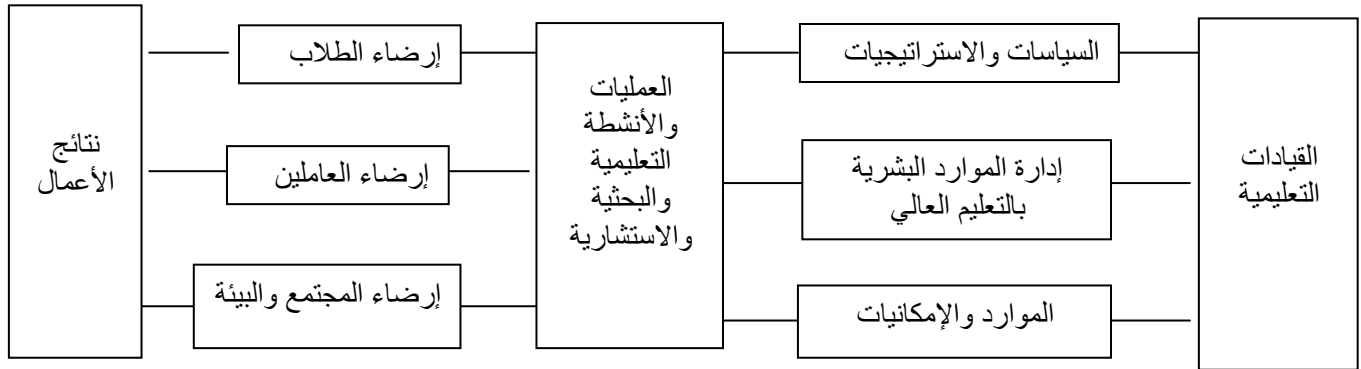
(1) محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المرجع السابق، ص 65

تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ويلز بانجلترا من منظور استراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمرة. وكانت اللغة ومهارات سرعة الاستيعاب والمباني والتجهيزات والمعامل من أهم المشكلات في هذه التجربة. وإعتمدت الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية والارتقاء بنتائج العملية التعليمية واعتراف المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة. وهي بمثابة ميدالية شبيهة لميدالية ديمنج في اليابان وميدالية نموذج بالدريج في امريكا. وأعتمدت هذا النموذج على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة يعتمد على:

- أ- قيادية تنشر فكر وثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- ب- سياسة تحقيق الالتزام والنماء والتحسينات المستمرة التي لا تنتهي.
- ج- منظومة إدارية تفجر طاقات وتفيد أقصى استفادة من إمكانيات و ورؤى العاملين.
- د- تشغيل مثالي للموارد لدعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات المتفق عليها.
- هـ- المراجعات الدقيقة للتشغيل والأداء والنتائج بغرض تحقيق التحسينات المستمرة في بيئة دائمة. وتم الاتفاق في هذا الأنموذج على المقاييس التالية للجودة الشاملة:-
- أولاً: مقاييس إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والاتفاق عليه.
- ثانياً: مقاييس إرضاء العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا.
- ثالثاً: مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.
- رابعاً: مقاييس الفعالية أي علاقة النتائج بالخطط المقترحة.<sup>(1)</sup>

#### شكل رقم (4-1-1)

#### أهم عناصر النموذج الأوربي لإدارة الجودة:



(1) فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 175

المصدر: د. فريد النجار، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع،

ص 175، ط 2، 2002م

ويجب أن يتوفر في قيادات التعليم العالي القيم والرؤية الثاقبة وتوفر رسالة واضحة وخبرة وانطباع جيد لهم لدى المجتمع والعاملين، ومن الضروري توفر القدرة العالية على إدارة الموارد البشرية بالتعليم العالي لاختلاف طبيعة المتعلمين والمعلمين والعلماء والتكنولوجيين عن بقية العمالة المكتبية. ومن الضروري توفر الموارد وتوظيفها بعناية دون فاقد، وعادة ما يتم الاتفاق على البرامج التعليمية والانشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقديمها "اللوائح" ويجب الإهتمام بالقراءة واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية والكمبيوتر مع تنمية المهارات السلوكية والفنية والحركية واستخدامات الوقت، ونتيجة لهذه التجربة لقد أصبحت الجودة منهجاً للعمل والأداء.<sup>(1)</sup>

#### 4-1-11: التوقعات والطموحات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

حديثاً فقط بدأ تركيز البحث حول إدارة الجودة الشاملة ليشمل الفروق بين النماذج والتضمينات التي يمكن أن تكون لها نظراً لإمكانية تطبيقها في سياقات مختلفة، هل تشير هذه الفروق إلى أسس نظرية معينة وإفتراضات حول كيفية عمل الأفراد والمؤسسات؟ أم أنها فروق في الظاهر فقط؟ إضافة إلى ذلك كيف تقارن مجموعة العناصر المحورية المشتركة مع الأساليب الأخرى للتغيير المؤسسي الواسع التطور المؤسسي؟ هل هناك شئ إبداعي حول إدارة الجودة الشاملة أم أن الأمر لا يتعدى كونه مشروبات قديمة في زجاجات حديثة، فإذا كان الأمر كذلك ولكن المشروبات تصادف أنها تحقق حاجة لم تكن مدركة من قبل، أو أصبحت الآن مستساغة أكثر لمستهلكيها فهل هناك مشكلة في ذلك؟ هل يمكن تحديد مجموعة متميزة من عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإن كان ذلك فهل هي خاصة بإدارة الجودة الشاملة، أم أنها على سبيل المثال عامة لكل أنواع التطور التنظيمي

(1) فريد النجار، المرجع السابق، ص 176

والتخطيط الاستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية؟ من المطلوب على وجه السرعة الإجابة عن مثل هذه الأسئلة ، نظراً لأن مظاهر فشل إدارة الجودة الشاملة، تطفو على السطح في الحوادث التي يقوم بها الممارسون وترصدها وسائل الإعلام الاقتصادية.

لقد أظهر بحث Organization of Higher Education اتساقاً ملموساً في المعايير التي تستخدمها مجموعات المهتمين وأرباب العمل للحكم على نوعية التعليم العالي.ومن الطبيعي أن يكون هناك نماذج متميزة من الإهتمام بالهيئة التدريسية والطلبة وأصحاب العمل والمسؤولين عن الجودة ،ومجموعات تقييم الجودة والحكومة ولكن الصورة التي تبرز من خلال العديد من التقارير في بحث OHE هي صورة أعطت للبند العشرة الآتية أولوية كبرى من قبل نصف المتهمين على الأقل:-

- هناك مصادر كافية لدعم التعليم والتعلم.
  - هناك مصادر بشرية كافية لدعم التعليم والتعلم والموظفين مؤهلين بشكل مناسب.
  - للبرنامج أهداف وغايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلاب.
  - يرتبط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.
  - يشجع الطالبة على المشاركة الفاعلة، ويعطون مسؤولية كاملة بتعلمهم.
  - معيار البرنامج مناسب للمكافأة.
  - التقييم صادق ، موضوعي ، وعادل.
  - التقييم يغطي مدى واسعاً من أهداف المساق وغاياته.
  - يلتقي الطالبة تغذية راجعة مفيدة من التقييم (ويزودون باستمرار بمدى التقدم والتحسين)
  - يتخرج الطالبة وقد حصلوا على معرفة ومهارات قابلة للانتقال خارج الجامعة.<sup>(1)</sup>
- حيث نجد الجودة في التعليم العالي تركز بشكل متزايد على الخبرة الكلية للطلبة ويجب أن يرتبط تقييم النوعية بالمدخلات والعمليات والمخرجات ، معايير الجودة تتغير مع الزمن ويجب أن يأخذ تقييم الجودة بالحسبان الفروق في أهداف وغايات ورسائل المؤسسات.
- هذه أنواع مختلفة من المخاوف التي عبر عنها أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية من الاشتراك المباشر في برامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:<sup>(1)</sup>

(1) جينري دوتري تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدنان الأحمد ، كايد محمد، حمدان وآخرون، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر دمشق ، 1999م ، ص133

- عدم استساغة الحماس الشديد للجودة الشاملة.
- تحرك سريع نحو كيف نقوم بإدارة الجودة الشاملة بدون إعتبرات كافية لأهداف المؤسسة وقيمتها.
- مشكلات في تحديد المنتفعين (الزبائن) ومن ثم تحديد أولويات حاجاتهم التنافسية دون وجود قيم السوق التي تساعد في اتخاذ هذه القرارات.
- قيود على المصادر، عدم القدرة على تحقيق حاجات الطلبة.
- تسوية إستجابة الزبون الذي يمتلك الخبرة المهنية، الزبون ليس دائماً على صواب.
- وبشكل عام، فإن هذه صور من اهتمامات التعليم العالي التي تنطبق على كثير من الخدمات العامة والتي أشارت إليها الدلائل العلمية في الولايات المتحدة الامريكية.

#### 4-1-12: معايير الكفاءة والجودة في التعليم العالي:-

أصبحت الكفاءة والفاعلية من المطلوبات الأساسية المرافقة للخدمات التعليمية المقدمة من أي جهة في التعليم العالي كما أن الإهتمام بالجودة أصبح مطلباً واسعاً ومرتبياً بالأداء ويهتم بنوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، لذا فإن الرأي في دائرة الضوء حالياً يركز على الطرق التي تقود إلى غايات متفق عليها من خلال إدارة شاملة للجودة لتوضح وتسنكشف الادوار الراهنة والممكنة المؤدية إلى تحقيق خدمة ذات جودة عالية يستحقها الجميع، إذ تلقى ادارة الجودة الشاملة قبولاً في مؤسسات التعليم العالي لأنها تشجع على التنافس النشط بين الجامعات والكليات المختلفة وعلى استقطاب الطلاب وهم (زبائننا) الاساسيون، إضافة الي أستقطاب ذوي الإهتمام من خارج المؤسسة والذين ينظرون إلى أهمية تحقيق أساليب منظمة ومؤسسية للجودة في التعليم العالي. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على تحقيق ما يصبو إليه الطالب من تلبية لاحتياجاته العلمية والمعرفية ويؤكد ويضمن له أن شهادته سوف تكون مقدره عالمياً ومعترف بها من الآخرين.<sup>(2)</sup>

(2) جينري دوتري ،المرجع السابق ، ص134  
 (1) التقييم ، نشرة تعريفية تثقيفية دورية ، اصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،العدد الثاني، الاصدار الثانية، ابريل 2004م ، ص1

ويتطلب ذلك استعداداً من الأكاديميين الجامعيين والإداريين والمديرون بمؤسسات التعليم العالي للمشاركة في حلقات البحث والحوارات الرائدة حول إدارة الجودة وقياسها ، خاصة في التعليم العالي، سواء أكانت دورات تدريبية أو رش عمل لوضع النظرية موضع التنفيذ وحتى نصل الي معايير ومحكمات جودة وطنية المنشأ وملائمة الظروف الذاتية والموضوعية لمؤسسات التعليم العالي في السودان، ونشر مفهوم الجودة العالية والتي تحدث عنها مفكروا الاقتصاد والتربية في عصرنا الحالي مثال ديمنج وكروسبي وجوران الذين طوروا المفهوم في إطار التصنيع لإعادة البناء الاقتصادي في مرحلة ما بعد الحرب، كما أن الفكرة القائمة على الحكم على نوعية وجودة الخدمات المؤسسية على ضوء أهداف المؤسسة والتي تقوم على وضوح هذه الغايات والأهداف ودرجة مناسبتها قد لاقت قبولاً في معظم التخصصات ، وأصبح مفهوم ووضوح الهدف معياراً لقياس كفاءة الأداء، وقد عبر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية عن بعض المخاوف الناتجة من الاشتراك المباشر في برامج إدارة الجودة الشاملة والتي ظهرت في بعض الدول النامية التي طبقت نموذج الجودة في التعليم العالي وتتلخص هذه المخاوف في الآتي:-

- عدم التجاوب مع فكرة الجودة الشاملة.
- إبعاد اهداف المؤسسة وقيمتها من الحركة الشاملة للجودة.
- عدم وضع الاعتبار لقيم السوق وأولوياته.
- ضعف القدرة على تحقيق حاجات الطلاب.(1)

---

(1) التقييم ، نشرة دورية ، اصدار الهيئة العليا للتقييم والاعتماد ،المرجع السابق ، ص2

## المبحث الثاني نظم التقويم والاعتماد في التعليم العالي

### مقدمة المبحث:

يعتبر موضوع الاعتماد والتقويم في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي والأجنبي من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة لدى القائمين على أمر التعليم العالي في مختلف جوانب التعلم الذاتي والتعليم والخدمات والمباني والمناهج التربوية وهيئات التدريس الجامعي وغيرها. وفي هذا الفصل سوف نتناول مفهوم التقويم في التعليم والأوساط والأدبيات التربوية، واختلاف وجهات النظر من قبل بعض العلماء ومفهوم وماهية الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي الذي يعتبر إدارة فاعلة ومؤثرة لضمان سمعة العملية التعليمية وترقيتها وضمان الجودة فيها، حيث يعتبر الاعتماد نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستويات مؤسسات التعليم والأهداف المترتبة على عمليات التقويم والاعتماد في التعليم العالي وأنواع الاعتماد مراحل بالإضافة إلى معايير التقويم والاعتماد وأسس التقويم العالي والنشاطات الدولية والأقليمية التي تهتم بعملية التقويم واعتماد نشاط التقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس وأهمية هذا التقويم والاعتماد والتعليم العالي وتقويم المخرجات بالإضافة الي جهود الجامعات السودانية في مجال التقويم والاعتماد خاصة الذي حصل بجامعة الجزيرة كلية الطب بالإضافة الي جامعة الأحفاد للبنات لا سيما في كليات التربية، الإدارة، الأعلام ، الطب والصيدلة وغيرها. (1)

---

(1) وليد خضر ، وآخرون، دليل التقويم الذاتي للتدريب، بمؤسسات التعليم العالي- طبعة 2005م-ص4



#### 4-2-1: مفهوم التقويم في التعليم العالي:-

إن مفهوم التقويم وجد جدلاً في الأوساط والأدبيات التربوية وإختلفت فيه وجهات نظر علماء التقويم، إذ عرفه بعض منهم في إطاره المعرفي وعرفه البعض الآخر في إطاره الإجرائي، وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات العالمية ذات الصلة. يعرف التقويم على أساس أنه (عملية التحقق بالتجربة أو الإختبار في مجالات قرار معين موضوع الإهتمام وانتقاء البيانات والبيانات المناسبة وجمع وتحليل هذه البيانات من أجل التوصل الي معلومات متخصصة تفيد صانعي القرارات والاختيار بين البدائل). وهذا التعريف أتفق عليه علماء التقويم. وقد اتفق استقلين 1974م مع التعريف إذ أكد أهمية توفير المعلومات المفيدة في عملية الاختيار بين البدائل.<sup>(1)</sup>

أما التعريف التي فقد اتفق عليه كل من (Hurry and mekennes 1978) (Pekam 1980) وهو أن (التقويم عملية تقييم للإداء الفعلي للأفراد أو المؤسسات وقياس النواتج المرغوبة لأفعال أو أنشطة معينة بهدف تحقيق التغييرات والنواتج المرجوة). وأيضاً العالم بروفيس 1969م يعرفه بأنه عملية الاتفاق حول مستويات البرامج التربوية، أي محتواها ومراحل تصميمها، وتحديد ما اذا كان هناك اختلاف أو تفاوت بين بعض جوانب البرنامج والمستويات التي تحكم هذه الجوانب والإفادة من ذلك تحديد أوجه قصور البرنامج، أما العالم (استقليم) فيرى أن التقويم عملية رسم الخطوط العريضة والحصول على معلومات مفيدة تقدم للأطراف المعنية للاسترشاد بها في إصدار أحكام تتعلق ببدائل القرارات. ويتطلب التقويم بهذا المفهوم إصدار حكم أو قرار بشأن انجاز أو تحصيل مخرج ما، ولا يقصد من وراء معرفة الحادث أو الواقع عملية التشخيص فحسب وإنما يتجاوز ذلك الي التوصيات والقرارات اللاحقة لتصحيح المسار أو تعديله أو دفعه بحسب بعدة أو قرية من تحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم البحث عن أنجع وانجح الوسائل والسبل التي يمكن أن تؤدي الي تحسين النوع وتطويره دونما خلل واضح أو كبير في عامل "الكم" الذي يرتبط بالعامل الأول إرتباطاً عضوياً ومصيراً حيث يستطيع الكم أن يصف السمة المقاسة ويفسرهما

(1) وليد خضر ، وآخرون،مرجع سابق-ص4

ويقدمها للآخرين ويقارن بها بدرجة إتفاق وإقناع أعلى مما يستطيعه الوصف النوعي في المجال. (1)

وإنطلاقاً من مفهوم التقويم بصفة عامة، ما المقصود بتقويم الأداء الجامعي؟ لابد للجامعة، في أية مرحلة من مراحلها كنظام تربوي أو تقف خلال مسيرتها وقات تقويمية ناقدة مستمرة بغية دراسة الموقف الراهن أولاً، وعلاقته بالفترة أو الفترات السابقة، ثانياً ورسم تصورات الاستشراف المستقبلي لهذه المسيرة ثالثاً. لكل من هذه المكونات الثلاثة لابد أولاً من تغيير المتغيرات الفاعلة في كل منها من ناحية، وتشخيص السلبيات أو العثرات التي رافقت المسيرة وسبل التغلب عليها وتجاوزها من ناحية ثانية والايجابيات وسبل الحفاظ عليها وتعزيزها ودفعها نحو الأفضل من ناحية ثالثة والمستجدات العلمية والتربوية والاجتماعية التي يمكن الاستفادة منها في التطوير المستقبلي المنشود من ناحية رابعة. إن قياس الأداء الجامعي يجب أن يبنى وفق الخطوات الرئيسة الثلاث التي يبنى عليها أداة القياس وهي:-

- تحديد النوع المراد قياسه بمجالاته وعناصره ومكوناته بالشكل الذي يمكن أن يتحول من الصورة الوصفية اللفظية الي الوصف الكمي الرقمي.
- بناء الأداء التي يقيس النوع المراد قياسه بحسب جدولة النوع الموصوف (بمكوناته ومجالاته في اعلاءه).
- تحديد المعايير التي يمكن على ضوءها تفسير الكم الناتج من قياس النوع بحيث يمكن أن يحكم في ضوءها على مستوى الأداء المقدم أولاً ومقارنته بمستويات الأداء الأخرى أو المحكات الخارجية.

#### 4-2-2: مفهوم وماهية الإعتماد في مؤسسات التعليم العالي:-

(الإعتماد عبارة عن نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والإرتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي في الجامعات والكليات والبرامج وهو أداة فاعلة ومؤثرة لضمان سمعة العملية التعليمية وترقيتها وقيمتها وضمان الجودة في المؤسسات التي تمارس تلك العملية في التعليم العالي). ويرى عثمان أبو إدريس 2004م (بأن الإعتماد يعتبر أحد أنواع عمليات

(1) وليد خضر ، وآخرون، مرجع سابق-ص11

التقويم ويمكن أن يستخدم في إعتدالمؤسسات أو البرامج والتخصصات والمقررات الأكاديمية والمهنية).<sup>(1)</sup>

ويحمل الاعتمادمعاني تتفاوت بتفاوت الأماكن والجهات المتعاملمعه كما ترتبط معاييره وآلياته بمعناه وبأهدافه لذا يصبح من الضروري تحديد المقصود بالاعتماد والاتفاق على معنى مشترك لدى كافة الجهات المعنية ، ويقترن مفهوم الاعتماد بمفاهيم تبدو متداخله معه أو مترابطة به أو موازية له، كالاعتراف بالشهادات أو ترخيص مؤسسات التعليم العالي أو العضوية في الاتحادات الجامعية. فهناك ما يعرفه بضبط الجودة. وما يعرف بتأكيد الجودة ومع أن العمليتين تبدوان متداخلتين مترافقتين ومشاركتين في أهدافهما إلا أنهما متفاوتتان في المعايير والآليات، ولما كان الإهتمام هنا موجه نحو المعايير والآلية والهيكلية لزم تحديد أي العمليتين أكثر إرتباطاً بمفهوم الإعتدالم. تشير الدراسات والتجارب الي أن الاعتماد في آليته وهيكلته يتجه نحو تأكيد النوعية اذ أن ضبط النوعية يتعامل مع المنتج، والذي يسم أحياناً بالمخرجات.<sup>(2)</sup>

أما ضبط الجودة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي فيرتبط بتقويم الخريجين ومنجزات الجامعة في مجالات العلم والبحث وخدمة المجتمع من حيث مستواها "نوعيتها" وكفاءة ادائها كما أن الإعتدالم لا يبني على المنتج فحسب فهو ايضاً يتوقف على مدخلات التعليم وينظر للاعتدالم أساساً في مدى سلامة العلاقة بين منتج التعليم ومدخلاته، ويفحص أهداف المؤسسة ويدرس امكانياتها المادية وقواها البشرية وأنظمتها التعليمية والإدارية ليقرر مدى التوافق بين الأهداف والامكانيات حيث اشار ابو علام 2002م إلى الإعتدالم كمفهوم يقترب كثيراً من مفهوم المسؤولية وهو يمثل قبول المسؤولية فيما يتعلق بتحقيق النواتج المرجوة للتعليم، باعتباره من الخدمات الجماهيرية وهذا المفهوم ينطبق على جميع البرامج التعليمية التي يتم تمويلها من الانفاق العام. نخلص الى القول اذن ان الاعتماد عملية فاعلة تتبع وتهدف الي اصدار الاعتراف أو الترخيص أو منح العضوية للمؤسسات التعليمية للاتحاد والجمعيات واللجان العلمية لمؤسسات التعليم العالي، وهي بذلك تمثل التغذية المرتدة والقرار النهائي لعملية التقويم.

(1) وليد خضر ، وآخرون- دليل التقويم الذاتي للتدريب، بمؤسسات التعليم العالي، ص6

(2) عبد الباقي عبد الغني ، وليد خضر عباس ، مرجع سابق، ص12

## المعيار في الاعتماد Accreditation Standard :-

هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة أو التميز.

**الإعتماد في التعليم:-** وهو الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل الي مستوى معياري محدد.<sup>(1)</sup>

### ماذا يعني الاعتماد في التعليم العالي:

- هو حافز على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث على اطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة وليس تهديد لها.
- الإعتماد لا يهدف أي تصنيف أو ترتيب لمؤسسات التعليم.
- الاعتماد ليس حجراً على الحرية الاكاديمية أو تعرضاً لقيمها.
- الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية.
- الإعتماد لا يهتم فقط بالمنتج للعملية التعليمية ولكن يتهم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

### 4-2-3: أهداف التقييم والإعتماد في التعليم العالي:

يهدف التقييم الي تحقيق الآتي:

- 1- نشر ثقافة التقييم بين مؤسسات التعليم العالي ونشر الوعي بحتمية تقييم الأداء الأكاديمية بشكل متكامل.
- 2- تحفيز مؤسسات التعليم العالي للقيام بعمليات التقييم الذاتي من أجل تحقيق الجودة في جميع مكونات النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات).
- 3- تمكين مؤسسات التعليم العالي من القيام بعمليات التقييم بشكل مفصل ومشاركة اساتذتها في عملية التقييم الخارجي.<sup>(2)</sup>

(1) <http://accreditation.com>, July 2011

(2) عبد الباقي عبد الغني، وليد خضر عباس، دليل التقييم الذاتي، مرجع سابق، ص12

## أهداف الإعتماد في التعليم:

تمثل الغاية من الإعتماد في أنه وسيلة التطوير والتحسين المستمر للأداء الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بهدف تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من تدعيم مركزها العلمي التنافسي بين المؤسسات الأكاديمية العالمية والأقليمية يهدف الي:-

- 1- منع الاعتماد في البرامج لمؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي.
- 2- تمكين مؤسسات التعليم العالي من الحصول على الإعتماد الأقليمي والعالمي لبرامجها.

## أنواع الإعتماد:-

- 1- الإعتماد المؤسسي وهو الذي يركز على تقييم الأداء في التعليم بصورة شاملة.
- 2- الاعتماد التخصصي وهو الذي يركز على الإهتمام بالبرامج الأكاديمية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد.

## مراحل الإعتماد:

**المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة تلعب المؤسسة دوراً هاماً إذ أنها تقوم بإعداد دراسة ذاتية (دراسة حالة) عن أهدافها وتنظيمها ومدخلاتها وعملياتها مخرجاتها.

المرحلة الثانية: يقوم فريق من الخبراء الخارجيين من هيئة الإعتماد بزيادة للمؤسسة المراد اعتمادها.

المرحلة الثالثة: وتعتبر المرحلة الأخيرة في الإعتماد التي يوصى وبصدر فيها فريق الخبراء القرار بمنع أو رفض الإعتماد.

## 4-2-4: هناك عدد معايير التقييم والإعتماد في التعليم العالي:

الأول: أن تكون للمؤسسة أهداف واضحة وصريحة تتفق ورسالتها وتتناسب معها كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

الثاني: قد نظمت مواردها البشرية، المالية والطبيعية لتحقيق أهدافها تنظيمياً فعالاً.

الثالث: أن تكون للمؤسسة المقدره على تحقيق أهدافها وتعزيز فعاليتها التعليمية.

الرابع: أن تكون للمؤسسة بنية تنظيمية أكاديمية وإدارية وفنية ومالية تتناسب مع أهدافها ومهامها وتتضمن هيكلًا تنظيمياً واضحاً.

الخامس: أن يكون للمؤسسة نظام تقييم داخلي مستمر لمراجعة وتطوير الخطط الدراسية مع مراعاة مطلوبات العصر وجودة الأداء.

السادس: أن يكون للمؤسسة عضوية هيئة تدريس تضم الهيكل الهرمي للرتب العلمية الأكاديمية المعروفة لدى التعليم.

السابع: أن تمتلك المؤسسة خطة التطوير البشري النوعي قابلة للقياس والدراسة.

الثامن: أن تكون المؤسسة قد أثبتت سلامة ممارستها وعلاقتها بالمؤسسات التعليمية داخل وخارج البلد فعلياً وبالتجربة.

**أسس التقييم:**

**بني عملية التقييم على عدد من الأسس والخصائص منها الآتي:**

- 1- أن يرتبط التقييم بأهداف واضحة.
- 2- أن يكون التقييم شاملاً لكل أنواع ومستويات الأهداف وكل جوانب البرنامج موضوع التقييم.
- 3- أن تكون أدوات جمع البيانات متنوعة ومتميزة بالدقة والثبات والموضوعية لكي يمكن الاعتماد على نتائجها في اتخاذ القرار.
- 4- أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية مشتركة بين كل الأطراف المعنية بما في ذلك من يقوم بتقييمها (الطلاب مثلاً)
- 5- أن يكون التقييم عملية مستمرة تجري في أوقات مختلفة من تطبيق البرنامج للاستفادة من النتائج في عمليات التعديل والتطوير.
- 6- أن يكون التقييم اقتصاداً في الوقت والمال والجهد قدر المستطاع.
- 7- أن يكون خطة التقييم مرنة قابلة للتعديل أي لا بد من تقبل فكرة تقييم التقييم.
- 8- أن يكون تقييم إنسانياً عادلاً لا يأخذ بالاعتبار كل الظروف والاعتبارات التي يمكن أن تؤثر على عملية التقييم.<sup>(1)</sup>

(1) وليد خضر ، وآخرون ، ، مرجع سابق ، ص7

## معايير وأحكام ضمان الجودة:

يعرف ضمان الجودة بأنه عملية المراجعة المستمرة لكل المناهج والمقررات حتى تحتوي كل المتغيرات الحديثة أو هي عملية المواكبة لكل تطور جديد.

في إطار تحديد المعايير والأحكام للتقويم في التعليم العالي وضعت الجامعات العربية مشروعات لضمان الجودة بهدف تفعيل دور التعليم من خلال تطوير الأداء النوعي لبرامج التدريس الجامعية لرفع قدرتها التنافسية وتجاربها مع احتياجات التنمية وأسواق العمل وتحديات التطورات الدولية، وذلك من خلال تعظيم كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات وإدارات التعليم العالي لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة إضافة إلى ذلك يهدف مشروع ضمان الجودة إلى تقويم البرامج الآتية (علوم الحاسوب - إدارة الأعمال - الصيدلة والطب) في عدد من الجامعات العربية، والعمل على النهوض بهذه البرامج حتى تشكل مفتاحاً للتنمية والتطور الاقتصادي ووفقاً لذلك نوضح المفاهيم المتعلقة بما يلي:-

### عملية مراجعة البرنامج الأكاديمي:

عملية موضوعية تتم من قبل زملاء في التخصص، تبدأ بقيام المؤسسة بالتقييم لكل برنامج يمنح درجة علمية، ويتم تقديم وثائق التقويم لمواصفات البرنامج الي اللجنة المنفذة للمشروع حتى يتم استخدامها من قبل فريق المراجعة والتقييم.<sup>(1)</sup>

### المعايير الأكاديمية:

يصدر فريق المراجعة أحد الأحكام التالية حول المعايير الأكاديمية، جيدة مقبولة، وللوصول الي الحكم يقوم المراجعون بتقييم مخرجات التعليم المقصودة والمناهج وتقييم انجازات الطالب.

### نوعية فرص التعلم:

يقوم المراجعون باصدار واحد من الأحكام التالية بحق حقل من حقول فرص التعليم: جيد، مقبول، غير مقبول، والحقول الثلاثة لنوعية فرص التعلم هي: التدريس والتعلم، تقدم الطالب من موارد التعلم.

(1) التقويم ، نشرة تعريفية دورية، أصدار الهيئة العليا للتقويم الإ اعتماد ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، العدد الرابع، من دون تاريخ،ص4

## ضمان الجودة وتعزيزها:

يقوم فريق التقييم ببيان درجة الثقة في قدرة المؤسسة على ضمان الجودة وتعزيزها والمعايير الأكاديمية بالنسبة للموضوع تحت المراجعة ويقوم الفريق بإصدار واحد من الأحكام التالية: جيد ، مقبول ، غير مقبول.

ويمكن تعريف التقييم بأنه عملية الاتفاق حول مستويات البرامج التربوية التي يكون المقوم مسؤولاً عنها ولو جزئياً، لذلك نجد أن التقييم الذاتي يستخدم في التقييم البنائي للبرامج والمشروعات من خلال وحدات التقييم الذاتي بالمؤسسات. وتعتبر وثيقة التقييم الذاتي وثيقة أساسية لعملية تقييم البرامج الأكاديمي ، وهي تحقق هدفين:

الأول: تشجيع مقدمي البرامج على تقييم جودة الفرص التعليمية ومستويات الطلاب.

الثاني: تشكيل إطار المراجعة للبرامج.

ويتبع في اعداد الوثيقة الخطوات التالية:-

1-تحديد الأهداف العامة للبرنامج لعكس رسالة المؤسسة بشكل عام، ويرتبط ذلك بالاحتياجات الخارجية كمتطلبات سوق العمل والمتطلبات المهنية ، أما الجوانب التي يتم تقييمها فهي:

- المعايير الأكاديمية

- نوعية فرص التعلم

- ضمان الجودة وتعزيزها.

وفي تقييم هذه الجوانب الثلاث يتم الاستعانة بمذكرات مساعدة تتكون من اسئلة ونقاط تسهم

في إعداد الوثيقة تتضمن المعايير الأكاديمية والتي تقويمها بتقويم الآتي:

أولاً: المخرجات المقصودة للتعلم بحيث تكون محددة بشمل واضح وتعكس النقاط المرجعية الخارجية وأي نقاط خارجية أخرى.

ثانياً: المنهج وبصم بحيث يؤدي الي إكتساب المعرفة والفهم والمهارات الإدراكية و الخاصة بالموضوع والمهارات العامة والتقدم المستقبلي للطلاب بعد تخرجه.

ثالثاً: موارد التعلم من أعضاء هيئة التدريس والفنيين والإداريين وكتب ودوريات ملائمة وأجهزة ومعدات كافية.



رابعاً: تقييم الإجراءات المتبعة في مراجعة وتحسين المعايير الأكاديمية وجودة فرص التعلم المتاحة لضمان الجودة وتعزيزها. (1)  
أ/ **تقويم عملية التدريس الجامعي:**

تقويم التدريس هو عملية منظمة يتم فيها إصدار حكم على منظومة التدريس أو أحد مكوناتها أو عناصرها بغية إصدار قرارات تدريسية تتعلق بإدخال تحسينات أو تعديلات على تلك المنظومة ككل. أو على بعض مكوناتها أو عناصرها بما يحقق الأهداف في ضوء هذا المفهوم فإن تقويم التدريس يتضمن عدداً من الجوانب، ومن أهمها: تعليم الطلاب وتقويم الكفاية التدريسية للمعلمين ، وتقويم خطط التدريس ، وتقويم مصادر التعليم، وتقويم بيئة التعليم، ومن أهم أغراض تقويم التدريس هو تحسين التدريس من خلال تنقيح وتعديل الأهداف للتدريس ومحتوى التدريس، واستراتيجيات التدريس والوسائط التعليمية.

حيث نجد التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي وتشكل الأفكار الجديدة والإكتشافات والاختراعات عاملاً مهماً في تحفيز الطلاب لحب مجال المادة العلمية. إن التقويم الفعال لا يكون إلا بتوفير المعايير المحددة الواضحة ، وإنه يلزم أن تكون هناك أنشطة وفعاليات محددة معقولة، وكذلك نظام مستمر من إرشاد الأداء بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس بفاعلية منتظمة ، وفي هذا الإطار يسمى التقويم بمثابة تقرير عن أداء عضو هيئة التدريس. إن التقويم الذي لا تقوده مبادئ التصميم السليم لعملية التقويم يمس حساساً لنواحي الغموض وتعقيدات الدور المهني، وسلبية التقويم غير المتواصلة تحجب وتخفي الوظيفة المبدعة للأداء الشامل. يجب أن يكون التقويم من أجل التحسين. (2)

#### 4-2-5: أنماط التقويم في التعليم العالي:-

#### أ/ **التقويم المؤسسي مقابل التقويم الفردي:**

ان العمل التعليمي في مؤسسات التعليم العالي هو تعليم اجتماعي ذو طابع شاسع وواسع الأبعاد ومتعدد المتغيرات لهذا فهو يقع ضمن ما يسمى بالتقويم المؤسسي.

(1) حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية للكتب، الطبعة الأولى، فبراير 2001م ص123  
(1) حسن شحاتة، مرجع سابق ، ص123

ويقصد به النظر إلى عملية التقييم في الجامعة من منظور مؤسسي ذو أبعاد أفقية (مراحل تسلسل زمني وعملي مثل مدخلات، عمليات ومخرجات). كذلك أبعاد عمودية مثل (الطالب، الإدارة، المنهج، أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، الخدمات المجتمعية).

أما التقييم الفردي فيقصد به تقييم الطلاب أو المدرسون أو الإداريون كأفراد وفق مقاييس محددة قد تكون على شكل امتحانات أو أستمات اداء، أو استبانات اتجاهات أو ملاحظة نواتج الأداء مباشرة تبعاً للنواتج الفردية لكل الفئات آنفة الذكر. (1)

ويتعلق التقييم المؤسسي بصورة أكبر بالأهداف الواسعة والتساؤلات المتعلقة بالسياسات والخطط وسبل تنفيذها، وعادة تكون نتائج التقييم توصيات واسعة للتحسين والتطوير وعادة تكون مسئولية هذا النوع من التقييم مساعدة متخذ القرار على أداء مهامهم وإدارة مؤسستهم بفاعلية وجودة.

#### ب/ التقييم المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة هدفاً جوهراً تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تربية لقد مر هذا المفهوم بتطورات تاريخية متتالية، فقد إرتبط في مستهل نشأته بمفهوم الفحص أو التدقيق في شركة فورد الامريكية للسيارات عام 1910م حيث كان يقوم فريق من المدققين باختبار المنتج أو المقارنة بينه وبين مستوى معياري محدد، وإنقاء المنتج ذي الجودة المطلوبة، والتخلص من المنتج الرديء، ومع التقدم الصناعي حدث تطور في هذا المفهوم، تبينت الحاجة الي ضبط الجودة من خلال الإشراف الماهر والمواصفات المحددة والقياس والتقنين، ومن أجل زيادة الثقة في جودة المنتجات ابتكر اسلوب ضمان الجودة الذي اشتمل على جميع الأساليب السابقة بالإضافة إلي اساليب جديدة مثل: مرشد الجودة الكلية، واستخدام تكلفة الجودة، وضبط العمليات وتدقيق نظم الجودة وذلك من أجل الاقتراب من مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذا لقد حدد كثير من العلماء الاقتصاديون مجموعة خطوات لتحسين الجودة الشاملة منها الآتي:-

1. زيادة الوعي بالحاجة إلى التحسين والفرص المتاحة لذلك.

2. تحديد أهداف التطوير المستمر.

(1) عبد الباقي عبد الغني، وليد خضر عباس، مرجع سابق، ص22

3. وضع خطة تحديد الأهداف، مثل تكوين مجلس استشاري للجودة وتحديد المشكلات واختيار المشروعات، وتشكيل فرق عمل، وتعيين مجموعة.
4. تقديم تدريب منهجي متقدم.
5. تنفيذ مشروعات تعين في حل المشكلات
6. تقديم تقارير تتبعية
7. تقديم التعزيز والاعتراف بالعمل الكفاء
8. توصيل المعلومات بطريقة تفاعلية منظمة
9. الحفاظ على استمرارية الحركة، وذلك بجعل التحسين جزء من أنظمة المؤسسة.
10. تعريف الجودة وفقاً للمتطلبات
11. تحديد جودة النظام ومعوقاته
12. تحديد مستويات الجودة مع الاسترشاد بمؤشرات الجودة الاقليمية أو العالمية.
13. قياس وتقويم الجودة. (1)

نجد أن التقويم يلعب دوراً مهماً في نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي. فبينما كان يهتم بالمصد النهائي أو النواتج في نظام ضبط الجودة للبرامج والمشروعات في المؤسسات التعليمية حيث كان التركيز فيه على تقييم وتحسين وضمان نوعية وجودة هذا البرامج والمشروعات والمؤسسات، ومدى وفائها بتقديم خدمات ذات مستويات مقبولة في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة. إلا أن التقويم في نظام إدارة الجودة الشاملة يعد بمثابة مراقبة مستمرة لعمليات النظام، ومستوى الجودة الذي حققه أو العمل على تحقيقه مقارنة بالمستويات الوطنية أو الدولية فالمستوى الذي تود المؤسسة الوصول إليه وكيفية ذلك يعد الآن من القضايا المهمة التي يسعى التقويم المستمر إلى ترشيدها في ضوء أساليب ومؤشرات المفاضلة المعيارية فيما يتعلق بالخدمات والعمليات والإجراءات والنواتج، وفي ضوء مستويات اداء تنافسية وطنية أو دولية، فمعرفة جوانب القوة والضعف، ومعرفة المنافسين ومن هم في وضع أفضل، والتعلم منهم وتحقيق الريادة تعد من أهم مميزات التقويم الذي يستند الي هذه الأساليب.(2)

(1) عبد الباقي عبد الغني وآخرون، نفس المرجع ، ص23

(2) نفس المرجع ، ص24

وقد أوضح دكاورد 1998م أربعة أنماط من هذه الأساليب وهي كالآتي:-

#### أ/معايير داخلية:

ويعد من أبسط المؤشرات حيث تقوم المؤسسة بمقارنة كل إدارة أو قسم فيها بالإدارات أو الأقسام الأخرى في المؤسسة نفسها في ضوء مهمة معينة ويمكن جمع البيانات اللازمة لذلك باستخدام أدوات قياس متعددة.

#### ب/معايير تنافسية:

حيث تكون المقارنة بين المؤسسة والمؤسسات المناظرة المنافسة وجمع البيانات في هذه الحالة يتطلب أساليب غير مباشرة.

#### ج/معايير وظيفية:

وهنا تقوم المؤسسة بمقارنة وظائفها التي ارستها بالوظائف المناظرة في المؤسسات الرائدة ليس من أجل التنافس وإنما من أجل الارتقاء بهذه الوظائف.

#### د/معايير لها صفة العمومية:

وتشمل اجراءات مشتركة بين جميع أنواع المؤسسات مثل:الالتزام بالنظام ، والأجور واستخدام التقنيات وما شابه ذلك.

#### ج/ التقييم التخصصي في المجال التربوي:-

يعد التقييم التخصصي من أهم مجالات التقييم التربوي ككل لذا يعتبر أحد أنماط التقييم الكلي، ويتم التقييم من أبعاد رفيعة (مدخلات، عمليات، مخرجات) وكذلك ابعاد رأسية (الطلاب، الادارة والمنهج، أعضاء هيئة التدريس،البحث العلمي،خدمة المجتمع). حيث يعتبر التقييم التخصصي من أهم أنواع التقييم ويقصد به تقييم أنشطة وبرامج المؤسسة كل على حدة وهو الجزء التطبيقي لمجالات مختلفة مثل البرامج العلمية، المناهج، الطلاب، وغيرها من المجالات والهدف الأساسي من عمليات التقييم التخصصي هو أن تقوم المؤسسة بمجالاتها المختلفة بنفسها بغرض التحسين والتطور والعمل من أجل بلوغ الجودة في جميع وحداتها وبرامجها.(1)

(1) وليد خضر وآخرون، دليل التقييم والاعتماد في التعليم العالي، الاصدار (3) وزارة التعليم العالي،السودان،2010،

## هدف التقييم التخصصي:

يهدف التقييم التخصصي الي تعريف مجالات التقييم التخصصي الاتية:-

1. تقييم البرامج العلمية
2. تقييم المناهج
3. تقييم الطلاب
4. تقييم اعضاء هيئة التدريس
5. تقييم خدمات المجتمع
6. تقييم البحث العلمي.

وعند دراسة التقييم التخصصي دراسة جيدة يمكن تحديد الآتي:

1. تحديد محاور التقييم في كل من المجالات السابقة
2. تحديد المؤشرات الواجب قياسها في كل محور من المجالات أعلاه
3. اختيار اسلوب التقييم المناسب لكل مجال
4. تحديد استخدام الوسائل والأدوات المناسبة لقياس كل مؤشر
5. تحديد نموذج التقييم المناسب لكل مجال
6. تحديد المعايير الذاتية والمرجعيات العالمية لكل مؤشر.

## د/ تقييم البرامج العلمية:-

يتزايد الإهتمام في المجال التربوي بإعداد برامج علمية تجديدية تسهم في إحداث تغييرات مقصودة لتوحيد مخرجات العمليات التعليمية وزيادة فاعلية مردودها، والتغلب على المشكلات التربوية التي تعوق عمليات التطوير، لذا يتم تنفيذ برامج متعددة في إطار المؤسسة ينفق عليها أموال طائلة ويبدل فيها جهد كبير ، والبرنامج العلمي هو مجموعة من الأنشطة والعمليات المقصودة التي يمكن تحديدها وتكرارها. ومن المفترض أن تؤثر هذه البرامج تأثير إيجابياً في مجموعة معينة من الأفراد ويمتد تأثيرها إلى المؤسسة والنظام التعليمي. وعلى الرغم من أن التقييم يمثل أحد مكونات بناء البرنامج إلا أنه يعتبر من أهم المكونات ، فبدونه لا نستطيع إجراء أي تعديل أو تغيير في البرامج أو عملياته، وينظر للبرنامج التعليمي على أنه نظام بذلك تكون عملية التقييم ايجابية لأنها تقوم وبشكل مستمر مكونات البرنامج حيث يهتم التقييم البرامجي بالمجالات الآتية:

- 1- النظام الدراسي
- 2- الخطط الدراسية
- 3- الامكانيات المتاحة
- 4- المنهج الدراسي

### 1/ تقويم المناهج:

يتطلب تحديث نظم التعليم، تطوير وتعديل المناهج الدراسية بصورة مستمرة لتواكب التقويم العلمي والتقني، لتفي بمتطلبات الحياة المعاصرة ولتحقيق تطلعات الطلاب وطموحاتهم ولتتمي قدراتهم الإبداعية ومهاراتهم العقلية، نجد أن أثر تطوير المناهج ينعكس بشكل مباشر على أهداف المنهج وأساليب التعلم ومحتويات المنهج والأنشطة وأساليب تقويمه وأدواته. وتشمل المعارف والمفاهيم والتعميمات والمهارات والاتجاهات والميول والقيم. وغيرها يتم في ضوء هذه النواتج المتوقعة انتقاء أنشطة تعليمية متنوعة ومناسبة تساعد في تحقيقها لدى الطلاب ويركز تقويم المنهج على مناسبة نوعية وجودة عمليات ونواتج المنهج وبذلك يقدم معلومات تيسر صنع قرارات في مختلف مراحل تطوير المنهج ويشمل تقويم المنهج المحاور الآتية:- (1)

- 1- عناصر المنهج
- 2- تصميم المنهج
- 3- خصائص المنهج

### 2/ تقويم الطلاب:

تعد فاعلية عملية التعلم والتعليم أمراً أساسياً في النظم التعليمية ، فلا بد من أن التأكد من مشاركة إيجابية في جميع الأنشطة الطلابية لأن المؤسسة التعليمية هي حياة وهي أيضاً اعداد للحياة كما أن الطلاب يمثلون المحور الأساسي للعملية التعليمية ويتطلب تقويم الطلاب تحديد ما يجب أن يتعلمه الطالب وما ينبغي أن يؤديه وما هو متوقع منه ويتم تقويم الطلاب من خلال المحاور الآتية:-

- 1- الهيكلة الإدارية لشئون الطلاب

---

(1) بابكر، عبد الباقي عبد الغني والزند ، وليد خضر، التقويم والاعتماد في التعليم العالي، اصدار: الهيئة العليا للتقويم والاعتماد الاصدار 1 ، وزارة التعليم والبحث العلمي، السودان، 2004.

## 2- القبول والتسجيل

3- الجانب الأكاديمي ومن المهم هنا تناول هذه المحاور بشكل من التفصيل:- (1)

### أ/ الهيكلية الإدارية لشئون الطلاب:

- 1- وجود جسم فاعل لرعاية الطلاب ومعالجة شؤونهم المختلفة في الجامعة.
- 2- وجود لوائح ونظم تحدد عمل وتوصيف أدوارها ووظائفها.
- 3- يمثل الطلاب في مجالس هذه العمادات أو الهيئات

### ب/ القبول والتسجيل:

- 1- وجود سياسة موثقة لقبول الطلاب
- 2- تسهيل اجراءات القبول والتسجيل
- 3- وجود لوائح للعمل الطلابي
- 4- وجود جمعيات طلابية

### ج/ الجانب الأكاديمي:

ويضمن هذا قيام المؤسسة التعليمية بكل الأنشطة التي تسهل على الطلاب الجدد التوافق السريع مع الحياة الجامعية ويتضمن ذلك الآتي:

- 1- وجود لوائح أكاديمية منشورة للطلاب تحدد طرق التقويم ونوع وعدد وتوقيت الاختبارات والامتحانات مع تحديد معايير النجاح.
- 2- استخدام طرق التقويم المستمر
- 3- تستخدم المؤسسة نظام الممتحن الخارجي
- 4- وجود لجان للإرشاد الأكاديمي على مستوى الأقسام والكليات
- 5- وجود مرشد (عضو هيئة تدريس) أكاديمي لكل عدد مقدر من الطلاب.

### د/ التطور الأكاديمي:- وتم تمثيله بالموشرات الآتية:

- 1- وجود آلية لإسهام الطلاب في تطوير المناهج التعليمية
- 2- مشاركة الطلاب في تقويم اساتذتهم سنوياً
- 3- مشاركة الطلاب في الأنشطة والبحوث والمشاريع البحثية

(1) وليد خضر واخرون، المرجع السابق، ص، 98

4- وجود نظام فعال لمتابعة الطلاب

5- وجود نظام لدعم الطلاب الفقراء. (1)

ه/ تقويم البحث العلمي:

يعتبر تقويم البحث العلمي الذي تقوم به المؤسسة من مجالات التقويم الهامة. إذ أن البحث العلمي يعتبر من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي إضافة للتدريس وخدمة المجتمع، ويتم تقويم البحث العلمي في المؤسسة من حيث: هيكلته وتمويله ومتطلباته واتجاهاته نحو خدمة المجتمع ودفع عجلة التنمية وآليات نشره وأنواعه، ويساعد هذا التقويم الدول في حل المشكلات التي قد تقابل بعض قطاعاتها وكذلك سوق العمل المجتمع المحلي في دراسة الظواهر بصورة عملية.

العملي بالمحاور والمؤشرات التالية:-

1- هيكلية البحث العلمي على مستوى القسم - الكلية-الجامعة

2- تمويل البحث العلمي

3- القيمة المضافة

4- آليات التسويق والنشر

5- توفير متطلبات البحث العلمي ومتابعة تطوير العمل البحثي

6- الدراسات العليا.

و/ تقويم خدمة المجتمع:

من وظائف مؤسسات التعليم العالي الهامة هي خدمة المجتمع المحلي. لذا كان لابد من أن يتم تقويم ما تقدمه المؤسسة من خدمات المجتمع، سواء كان ذلك على المستوى الفردي لأعضاء هيئة التدريس أو كان مستوى المؤسسة ، ويساهم هذا النوع من أنواع التقويم في دفع وتنشيط حركة المؤسسة نحو المجتمع وتوجيهها وتطويرها، ويهتم تقويم دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال المحاور التالية:-

1- هيكل خدمة المجتمع

2- الخدمات الفنية-الرياضية -الصحية-الثقافية-ارشادية

(1) دليل التقويم الذاتي للتدريب، بمؤسسات التعليم العالي المرجع السابق، ص100



- 3- التدريب
- 4- الاستشارات
- 5- المشاريع المشتركة
- 6- البحوث والدراسات
- 7- توظيف إمكانيات المؤسسة المادية والتسخير لخدمة المجتمع
- 8- برامج التعليم المستمر
- 9- الدعم المادي وتمويل المشروعات التي تهم المجتمع
- 10- التنسيق مع مؤسسات المجتمع في حل القضايا والمشكلات
- 11- متابعة دور وتطوير دور المؤسسة في خدمة المجتمع بشكل دوري.<sup>(1)</sup>

#### 4-2-6: تجويد الأداء وضمان نوعية المخرجات:-

تتفق تجارب الشعوب على أن المدخل الرئيسي لأي نظام لتحسين الأداء وضمان جودة المخرجات في التعليم العالي يعتمد على مفهومي التقويم والاعتماد وقياس كفاءة وفاعلية النظم داخل الجهاز أو النظام التعليمي الكلي وهو الاتجاه الذي يسير نحوه السودان تحقيقاً لأهداف ثورة التعليم العالي ومعالجة السلبيات التي صاحبت التوسع الكمي في الجامعات- وتبذل جهود عديدة في دول مختلفة من انحاء العالم في عصرنا الحاضر في اتجاه ضمان الجودة لمؤسساتها التعليمية والتي تعتبر وسيلة هامة لضمان المنافسة في سوق العمل العالمي. فالجودة تمثل تكامل الملامح أو الخصائص المرتبطة بحاجات ومتطلبات معينة لكل من المدخلات والمخرجات والتوافق بين العمليات المتعلقة والمتصلة بإنتاج الخدمة أو المنتج المستهدف وتتمثل هنا في الطلاب، البحوث العلمية، الاستشارات، محور الخدمة أما في مجال المخرجات فقد تم في العديد من البلدان إنشاء هيئات مستقلة لضمان جودة ونوعية المخرجات على جميع المستويات الوطنية أو الإقليمية على اختلاف آليات عملها ومستويات الوطنية أو الإقليمية على اختلاف آليات عملها ومستويات الأجهزة الخاصة بها.<sup>(2)</sup>

---

(1) دليل التقويم الذاتي للتدريب، بمؤسسات التعليم العالي، مرجع السابق، ص105  
(2) التقويم نشرة تعريفية دورية، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، سبتمبر 2003م، ص4

وتحتاج التنمية الاجتماعية الشاملة في السودان الي تنمية للموارد البشرية المناط بها دفع حركة التطور والنمو والتقدم بالبلاد، وهذا الدفع لا يتأتى إلا من خلال رفع الكفاءة العلمية والمعرفية لأفراد المجتمع بوسائل تعليمية تضمن جودة العملية التنموية الشاملة ووصولها الي أهدافها. والسودان في سعيه لتحقيق تلك الأهداف عمل على التوسع الكمي لمؤسسات التعليم العالي واستقطاب أكبر عدد من الطلاب للنهوض بالعملية التنموية في المجتمع، من خلال مؤسسات التعليم العالي والنهوض بمستوى أدائها والعمل على استمرارية تحسين ادائها وتجويده بعثاً لثقة المجتمع فيها وفي إمكانية توفيرها للكفاءة المطلوبة من الخريجين. وهذا الأمر يلقي على عاتق هذه المؤسسات اهتماماً أكبر بتجويد الاداء بحيث تصبح هذه المؤسسات التعليمية مركزاً للجودة المستمرة على جميع المستويات التخصصية ، وذلك يبعث بها روح التنافس نحو الأفضل بين الطلاب من خلال المحاضرات والندوات ووسائل التعليم المختلفة وبذلك تحرك الدوافع نحو التجديد والتطوير والتحسين والتجويد المستمر للأداء العلمي للطلاب.

#### 4-2-7: نشاطات دولية وإقليمية في مجال التقويم والاعتماد:-

ساهمت العديد من المنظمات الدولية والإقليمية في عصرنا الحاضر في طرح مشكلات الجودة وأساليب ضمان النوعية في التعليم العالي ومن ضمن هذه الإسهامات التي عرفتها المنطقة العربية:-<sup>(1)</sup>

- التقويم الذاتي والاعتماد الأكاديمي والمهني لجامعات الدول الأعضاء في مكتب الاتحاد الجامعات العربية (بغداد مكتب التربية العربي لدول الخليج 1987).
- دليل منهجي للتقييم الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي والعالي(تونس،المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 1998م)
- دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتمادات العامة للجامعات العربية(عمان،اتحاد الجامعات العربية،2002م)
- مؤتمر اليونسكو عام 2001م باريس
- مؤتمر اليونسكو عام 2002م باريس

(1) التقويم نشرة تعريفية دورية، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ابريل 2004م،ص11

- مؤتمر اليونسكو عام 2003م أوصلو

ومن أهم هذه المساهمات ايض المؤتمر الاقليمي العربي الذي نظمه مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية حول التعليم العالي (2-5) ابريل إداري 1998م) والذي وضع توصيات واضحة تتعلق بالجودة.

ولقد أطلق برنامج الامم المتحدة للتنمية منذ عامين مشروعاً تحت عنوان تعزيز ضمان الجودة والتخطيط المؤسسي في الجامعات العربية، والهدف منه حث الجامعات العربية على تطبيق نظم ضمان الجودة استناداً إلى دراسات تطبيقية على اختصاصين اثنين (هنسة الكمبيوتر) وإدارة الأعمال أما على المستوى الاقليمي فإن بعض الجامعات الخاصة بادرت من تلقاء نفسها الي اجراء عمليات تقييم في اطار الاعتماد (كالجامعة الامريكية- بيروت). (1)

كما تقوم بعض الجامعات والكليات العلمية والتطبيقية (خاصة في الطب والهندسة) باستدعاء هيئات خارجية من أجل الاعتماد مثل جامعة الكويت وجامعة الامارات العربية وبعض الكليات الخاصة في دولة الامارات وجامعة الخرطوم.

#### 1/ التقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس:

إن تقويم عضو هيئة التدريس في الجامعة من النقاط الشائكة والمهمة في ظل الإصلاح، فنحن نتعامل مع قمة الهرم العلمي في المجتمع وتقرب من الرصيد الذهبي للدولة، ومن قاطرة التطوير والتنوير التي تنقلها إلى الألفية الثالثة، ذلك أن الجامعة حرية أكاديمية ومسئولية مجتمعية وأن مقولة: التطوير يبدأ من عضو هيئة التدريس تظل صادقة وثابتة لدى المشتغلين بمفهوم التعليم الجامعي، سواء كانوا منظرين أم ممارسين ميدانيين الأمر الذي يجعل من التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس مسلكاً طبيعياً لتحقيق الإصلاح الفردي والتطوير الجامعي عامة وتطوير للمناهج الدراسية في الجامعة على وجه الخصوص. ويسهم التقويم الذاتي أيضاً في تنمية أعضاء هيئة التدريس تنمية شاملة ليس من النواحي الأكاديمية والمهنية والمهارة فحسب، بل من نواحي أخرى مثل الحساسية الاجتماعية ، والاحساس بالمسئولية الشخصية، حيث نجد إن التقويم الذاتي عملية مستمرة لكل إنسان قوامها الإضافة الي معرفته ومهارته وقدراته على الحكم وعلى الفعل وتطويعها والتقويم الذاتي يمكن الناس من أن

(1) التقويم نشرة تعريفية , مرجع سابق، ص11

يصبحوا على وعي بأنفسهم وبيئتهم، وأن يؤديوا دوراً إجتماعياً في العمل وفي المجتمع وتشكل المعرفة، وطرائق العمل، والتقويم الذاتي يتجدد من يوم الي آخر، تتخلها فترات من الجهد المكثف لاستيعاب ونتاج بيانات وحقائق متعددة وهي نتائج جدل متعدد الأبعاد، إن فكرة التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس، نظم التعليم تحتاج الي أن تكيف نفسها مع متطلبات التقويم الذاتي والتي تتسع لتشمل الوعي بأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد والإمام الواعي بطرائق وأساليب التقويم ، والقراءة المهنية المستمرة للبحوث العلمية والأخذ بمبدأ التعلم المستمر مدى الحياة.<sup>(1)</sup>

إن إدراك عضو هيئة التدريس وقيادات الجامعة لأهمية التقويم الذاتي قضية محورية ، ومن هنا فإن أهمية التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس والقيادات الجامعية تساعد في تحقيق التفاعل الناجح مع زملاء العمل في التخصص الواحد، التأكد من قدرة العملية التعليمية على تحقيق أهدافها وتوفير مساحات من الحرية الأكاديمية للطلاب والطالبات، وربط المناهج الدراسية بسوق العمل ومتطلبات المجتمع النامي وبالمكتبات والبحوث العلمي وإثراء المناخ التعليمي داخل قاعات الدرس، مزارع الفكر البشري ، ومواكبة نواتج وتوصيات البحوث العملية الحديثة وتحقيق التعلم للاتقان والإبداع للجميع مقابل الإبداع للندرة، والعمل على زيادة دافعية للطلاب والطالبات، إن التقويم الذاتي نشاط مستمر لعضو هيئة التدريس ولا يتم بطريقة آلية وإنما هو عمل عقلي يهدف للتجديد والابتكار، إن عملية التقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس هي إحدى حلقات سلسلة العملية التعليمية، وفي الجامعة على وجه الخصوص. ومن هذا فإن عملية التقويم الذاتي ضرورة للتأكد من صحة العملية التعليمية، وتحقيقاً لأهدافها، وتدريباً على أن يستخدم التعلم الذاتي في الجامعة، وإن تكون لدى الطالب والأستاذ على السواء خاصية الفكر الناقد ، لأن التقويم هذا ليس عملية قياس وإنما هو عملية إيجابية تهدف إلى معرفة كيفية تحسين الأداء الجامعي، وكيفية استثمار الوقت والجهد للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس على السواء.<sup>(2)</sup>

(1) وليد خضر وآخرون ، المرجع السابق ، ص257  
(1) حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي ما بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية، مصر، ط1، 2001، ص249

## المبحث الثالث تجارب التقويم وضمان جودة التعليم العالي واعتماده

لقد استأثرت مسألة جودة التعليم العالي منذ أوائل ثمانينيات القرن العشرين باهتمام متزايد وشكلت محوراً لأعمال لجان ومناقشات وندوات ومؤتمرات كثيرة في كثير من أنحاء العالم. واعتبرت مسألة تقويم النوعية وضبطها مهمة رئيسة في عمليات تسيير التعليم العالي، بعد أن كانت هذه المسألة بشكل شبه حصري محط اهتمام مؤسسات الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية ومحور أعمالها قبل قرن من ذلك. فشُكلت في ريع القرن الأخير لجان متعددة لدراسة نظم تقويم النوعية، كما وضعت آليات مختلفة لضبط الجودة وضمانها. وقد استأثرت هذه المسألة بمزيد من الاهتمام في دول عديدة من جميع اصقاع العالم في خلال العقود الثلاثة الماضية لما لها من انعكاسات واضحة على برامج تطوير التعليم العالي وعلى الحراك الأكاديمي والمهني والتنافس على الصعيد العالمي.

### 1-3-4: التجارب العالمية :

#### أ/ التجربة الامريكية:-

يستند الاعتماد في التعلم العالي في امريكا على اعتبارات مهمة أولها أن الاعتماد " وضع" وليس شيئاً يمكن شراؤه او بيعه او استعارته أو تبادله ، أي لايمكن اعتباره سلعة ، وثانيهما أنه مفهوم نوعي وليس مفهوماً كمياً، بمعنى أن علي المؤسسة التعليمية الساعية للحصول عليه أن توفر من الموارد ما يكفي لتحقيق رسالتها ككل ، وليس مجرد توافر عدد محدد من البرامج والكتب واعضاء هيئة التدريس المؤهلين. اما الاعتبار الثالث والأهم فهو ان الاعتماد وضع لايتسم بالخلود، بمعنى انتفاء فكرة انه ما ان يتم الحصول عليه فقد انتهى الامر؛ فالاعتماد بحاجة الى ديمومة وثبات واستمرار ، مما يعني ضرورة استمرارية تعزيز جودة الأداء. ويعتمد الاعتماد على معايير رئيسة أهمها بيان اهداف المؤسسة او البرنامج والموارد التي حُشدت لتحقيق تلك الاهداف واحتمالات قدرتها على الحفاظ على منجزاتها في الاجل المنظور . ان نجاح الاعتماد الاكاديمي يعتمد في الواقع على افتراضين ثقافيين الاول هو ان كل شيء قابل للتحسين بمعنى ان يكون هناك دائماً اطروحات وافكار جديدة . والثاني هو ان النقد

الذاتي الذي يوجه لمؤسسة او برنامج ليس انتقادا للعاملين بها بمعنى ان ليس نقدا شخصيا، وإنما ملاحظات عن الأداء، يمكن أن تتطوي على فوائد عظيمة للمؤسسة والبرنامج او على افكار جديدة تؤدي الى تحسين ملموس في الأداء.<sup>(1)</sup>

وتشكل آليات السوق في الولايات المتحدة الامريكية القوي المنظمة لقطاع التعليم العالي حيث يشكل التنافس بين المؤسسات أمراً مقبولاً.

والسمة الغالبة على تنظيم مؤسسات التعليم العالي أنها تشبه إلي حد كبير تنظيم المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تتمثل عادة بمجالس إدارتها .

وعلى الرغم من أن التأثير الحكومي ليس غائبا تماماً إلا أنه محدود الأثر إذا ما قيس ببلدان أخرى كأوروبا مثلاً . وهكذا فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإلا فقدت مواردها وطلبتها ومدرسيها لغيرها من المؤسسات المنافسة.

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين: أولهما اعتماد مؤسسي (Institutional Accreditation) وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها. وثانيهما اعتماد تخصصي (Program Accreditation) للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET) والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي وكذلك هيئة اعتماد التعليم الطبي. وإلى جانب الاعتماد الأكاديمي، هنالك أيضاً في الولايات المتحدة الاعتماد المهني مثل اعتماد المهن التربوية Accreditation of Professional Education Units، فبعد الاعتماد المؤسسي هنالك الاعتماد المهني، أي أن مؤسسة التعليم العالي التي تحصل على الاعتماد المؤسسي، تطلب أيضاً الاعتماد المهني لأقسامها المهنية، ومن بين هيئات الاعتماد المهني مجلس اعتماد إعداد المعلمين National Accreditation of Teacher Education (NCATE) ولقد وضعت هذه المؤسسة معايير لإعداد الأطر التربوية، وعلى كل مؤسسة تطلب الاعتماد المهني التربوي أن تؤمن تطبيق هذه المعايير. ومنذ 1996 أضافت NCATE إلى معايير الاعتماد شهادات عن المؤسسة من قبل أناس لهم علاقة بها مثل خريجين ومعلمين حاليين أو سابقين أو أرباب عمل يعمل لديهم خريجون من هذه المؤسسة.

---

NCATE , 2000:pp 10-11 (1)

ولقد تم في عام 1996م إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation (CHEA) والذي يهدف إلي إيجاد مؤسسة قومية تتولي الإشراف علي مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناء علي معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات تقريبا بناء علي تقرير يقدم كل 5 سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلاله القيام بالمهام الآتية:

مراجعة عمليات التقييم الذاتي (Self Assessment) بواسطة القائمين علي المراجعة. زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام. والعمل علي جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلي المنظمة.(1)

### ب/ التجربة البريطانية:

مذ منتصف الستينات من القرن العشرين والتعليم العالي غير الحكومي في بريطانيا يقع تحت مظلة المجلس الوطني للدرجات الأكاديمية (NCAA) كمجلس مستقل لمنح الدرجات المعادلة لدرجة البكالوريوس التي تمنحها الجامعات. وكما هو الحال في بلدان أخرى تشارك في الإشراف على ضبط نوعية التعليم العالي هيئة التفتيش الملكية التي تمتاز بإجراءاتها المتعلقة بالملاحظة الصفية. وقد باشر هذا المجلس مهامه بمراجعة الخطط والبرامج بالكليات المتوسطة والمعاهد الفنية. وغالباً ما تتم المراجعة من قبل لجان أكاديمية متخصصة إضافة إلى ممثلين عن النقابات المهنية والصناعية وتقوم هذه اللجان بإعداد تقاريرها بناءً على زيارات ميدانية وتشمل معلومات عن هيكلية البرامج ومضامينها وأساليب التدريس والتقييم والموارد البشرية والمادية المتوفرة كما تشمل أعمال اللجان أيضاً مراجعة الأنماط والممارسات الإدارية في المؤسسة.(2)

وفي عام 1990م شكلت لجنة مديري الجامعات وعمداء المؤسسات (Committee of Vice-chancellors and Principals "CVCP") وحدة سميت بوحدة المراقبة الأكاديمية

(1) التقييم نشرة تعريفية دورية، إصدار الهيئة العليا للتقييم والاعتماد-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، سبتمبر 2003م، ص4  
(2) دلال منزل الناصر ، تجارب بعض الدول العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض ، 1430هـ.

لمواجهة نفوذ هيئة التفتيش الملكية في مد سيطرتها على الجامعات. وتتركز نشاطات وحدة المراقبة الأكاديمية في مهام التحليل البعدي، حيث يتم تقييم نوعية إجراءات التقييم في المؤسسة وليس تقييم نوعية التعليم نفسه. وتتمثل إجراءات تقييم نوعية المناطة بهذه الوحدة بزيارة ميدانية للمؤسسة من قبل فريق رقابة يتكون من اثنين أو ثلاثة أكاديميين. ويسبق هذه الزيارة عادة تقرير تقدمه الجامعة لهذه الوحدة عن نظم تقييم نوعية المعمول بها. تقوم الوحدة بتقييم الإجراءات خلال الزيارة استناداً إلى قائمة تقدير معدة مسبقاً ، وبناءً على تقدير الوحدة أثناء الزيارات لأجراءات تقييم نوعية في المؤسسة وبالإضافة إلى المعلومات التي تجمع أثناء الزيارات وبناءً على كل ذلك تقوم الوحدة بإعداد تقرير مختصر للجامعة وتقرير آخر - إذا دعت الضرورة - إلى مدير الجامعة يتناول القضايا الحساسة وتقوم عادة الجامعة بكتابة ملاحظاتها على التقرير الأولي قبل اعداد التقرير النهائي ونشره .

وفي عام 1991م حدثت تغييرات بارزة في الهيكل التنظيمي للإدارة الوسطي في قطاع التعليم العالي البريطاني وقد شملت هذه التغييرات إنشاء مجلس نوعية التعليم العالي ( " Higher Education Quality Council " HEQC) تتبعه وحدة المراقبة النوعية. كما تم انشاء ثلاثة مجالس تتبعها لجان لتقويم النوعية لمساعدتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتمويل استناداً إلى نوعية التعليم في المؤسسات.

ولقد أدى هذا إلي أن أصبحت مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة تخضع لمراجعة جودتها بواسطة مؤسسة أخرى . فمراجعة الجودة يقوم بها قسم مراجعة الجودة (DQA) التابع لمجلس جودة التعليم العالي (HEQC) ويتم فيه فحص سياسات وآليات ضبط الجودة في كل مؤسسة بواسطة فريق من الخبراء الخارجيين بينما تقوم مجالس تمويل التعليم العالي بتقييم الجودة من خلال قيام مؤسسات التعليم العالي بإعداد دراسة أو تقييم ذاتي لأدائها وأنشطتها، ومن ثم قيام لجنة من الخبراء المتخصصين في التخصصات الأكاديمية المختلفة ، وتصدر قرارها عن مدي جودة الأداء الأكاديمي بتقدير معين ( ممتاز، مقبول، أو غير مقبول ) .

ومنذ عام 1997 أسندت مسؤولية تقويم جودة التعليم العالي إلى هيئة ضمان الجودة Quality Assurance Agency (QAA) ، بهدف وضع نظام لضمان الجودة ومعايير الجودة في



التعليم العالى، وتعتبر هيئة ضمان الجودة (QAA) هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كمنظمة أو جمعية أهلية.

وتعدّ هذه التطورات في التجارب والتوجهات نحو التقدم في المملكة المتحدة نقلة كبيرة وتغيراً نوعياً، فالتجربة المعاصرة فيها أدت إلى إدخال مفاهيم وطرق وآليات جديدة للتقويم بدلاً عما كان سائداً من " تقاليد تقويم الأقران الذاتي الداخلي "Internal Peer Review" الذي كان السمة المميزة لتجربة المملكة المتحدة. ويلاحظ أن التقويم الخارجي والتقويم لجوانب الأداء المالي والإداري أصبح مقبولاً ومستخدماً بعد أن كان مهملاً وغير مهم في عمليات التقويم السابقة، وبهذا أصبحت المملكة المتحدة أقرب إلى النموذج الذي أصبح سائداً في بقية دول أوروبا الغربية. (1)

وعلى الرغم من أن الجامعات في بريطانيا مستقلة غير أن معظمها يعتمد على تمويل من الحكومة، كما أن وكالة ضمان الجودة للتعليم العالى (QAA) هي وكالة مستقلة مهمتها وضع معايير تضمن الجودة في التعليم العالى، ويتركز دورها في مراقبة استمرار ضمان تطبيق هذه المعايير وتطويرها.

ويهدف ضمان الجودة في المملكة المتحدة إلى تحقيق الآتى:

1. معاونة مؤسسات التعليم العالى والجامعى على تطوير أدائها، وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
2. زيادة الثقة العامة في مؤسسات التعليم العالى والجامعى محليا وعالميا، وفي مستوى الشهادات التى تمنحها .
3. توفير معلومات موثوق بها يستفيد منها جميع الأطراف المرتبطة بمؤسسات التعليم العالى والجامعى
4. معاونة مؤسسات التعليم العالى على إتخاذ قرارات بشأن تطوير تلك المؤسسات.
5. تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح والصراحة حول مستوى مؤسسات التعليم العالى والجامعى، وبخاصة مايتصل بمستوى البرامج التى تقدمها، والشهادات التى تمنحها.
6. تهيئة وسائل تحقيق مبدأ المحاسبية بالنسبة للموارد.(2)

(1) دلال منزل النصير, مرجع سابق

(2) دلال منزل النصير, مرجع سابق

## التجارب العربية:

### أ/ التجربة الأردنية

تعتبر التجربة الأردنية في مجال الاهتمام بإنشاء آليات لضمان جودة التعليم العالي الأسبق على مستوى المنطقة العربية. فلقد أفرز النمو والطلب المتزايدين نحو التعليم العالي، ظاهرة هامة، تمثلت في قيام العديد من الجامعات الأهلية، التي أخذت تحل بديلاً سريعاً عن التعليم في الخارج، ونجحت في استقطاب أعداد كبيرة من طلاب من خارج الأردن، وأعضاء هيئات تدريسية على مستوى كبير من الكفاءة. ويبدو أن الاستثمار في التعليم أثبت جدواه، فلم يحجم رأس المال المحلي عن الاستثمار في التعليم العالي، وقد فرضت هذه الظاهرة نفسها بقوة في الأردن، مما دفع وزارة التعليم العالي للالتفات نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، ووضع معايير معتمدة لتطبيق الجودة المطلوبة، وكان أن تم إنشاء مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي ليعنى بالترخيص ومتابعة أداء المؤسسات الخاصة. ولقد دفع تطور التعليم العالي في الأردن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته دفع نحو تحويل المجلس إلى (هيئة اعتماد مستقلة) عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية والمرونة الإدارية، وبالتالي، فقد وضع مشروع القانون لتحقيق ما يلي:

- تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتألف من أحد عشر عضواً يتم اختيارهم من حملة رتبة الأستاذية ومن أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة.
- وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة.
- اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة، واعتماد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة عن المجلس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
- إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.

- النص على العقوبات التي يحق للمجلس إيقاعها على مؤسسات التعليم التي تخالف أياً من أحكام هذا القانون أو الأنظمة أو التعليمات الصادرة بمقتضاه .

### ب/ التجربة المصرية

بدأت مجهودات تطبيق اجراءات ضمان الجودة فى التعليم العالى فى مصر بنهايات القرن العشرين ضمن الإعداد للخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالى، والتي أقرت عام 2000 وشملت 25 مشروعاً بدأ تطبيق ست منها عام 2002 وهى:

- مشروع تطوير كليات التربية
  - مشروع تطوير الكليات التكنولوجية
  - مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات
  - مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
  - مشروع توكيد الجودة والاعتماد
  - مشروع صندوق تطوير التعليم العالى
- ولقد تم تخصيص تمويل من مؤسسة فورد الأمريكية لإعداد الدراسة الذاتية لمجموعة تجريبية من الكليات ودراسة الجدوى التفصيلية لإنشاء هيئة قومية لضمان الجودة والاعتماد. وفى عام 2005 تم الاتفاق على إنشاء "الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد" كهيئة مستقلة تتبع لرئيس الجمهورية لتعنى بضمان حودة التعليم بشقيه العام والعالى. وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد معايير لاعتماد بمؤسسات التعليم العالى؛ مسترشدة بالآتي:
- دراسة وافية لمعايير الاعتمادات المطبقة في مختلف دول العالم.
  - دراسة للممارسات الجيدة المطبقة بالمؤسسات التعليمية العالمية.
  - تحليل للممارسات المطبقة بالفعل بالمؤسسات التعليمية المصرية ومشكلات التعليم ومعوقات.
- ولقد قامت الهيئة بإعداد معايير للاعتماد وقسمتها إلى مجالين رئيسيين هما:

### **1-القدرة المؤسسية**

يقصد بها أن تتحقق الهيئة من أن المؤسسة تتسم بالمصداقية والنزاهة ولديها من القيادة والحكمة والتنظيم والموارد البشرية والمادية ما يدعم تحقيق رسالتها المعلنة وأهدافها الإستراتيجية. وتنقسم هذه المجالات إلى مجالات فرعية هى:

التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، القيادة والحوكمة، المصادقية والأخلاقيات، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، التقويم المؤسسي وإدارة الجودة.

## 2-الفاعلية التعليمية

تعنى أن تتحقق الهيئة من أن المؤسسة تضع الطالب في مقدمة اهتماماتها وتتوافر بها السياسات والبرامج وأنماط التعلم والكفاءات الأكاديمية اللازمة لضمان تحقيق واستمرارية الفاعلية التعليمية. وينقسم هذا المجال أيضا إلى عدد من المجالات الفرعية هي: الطلاب والخريجون، المعايير الأكاديمية، البرامج والمقررات، التعليم والتعلم والمصادر المادية للتعلم، أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي والأنشطة العلمية، الدراسات العليا، التقويم المستمر للفاعلية التعليمية.

### 4-3-2: هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في البلدان العربية:-

لقد دفعت ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي العديد من الدول العربية للتركيز على تطبيق مفاهيم الجودة والتميز في مؤسساتها التعليمية التي طغت عليها ملامح وطبيعة التعليم التقليدي وأصبحت تعاني من الخلل الذي يعيق قدرتها على تحقيق التنمية العلمية بالصورة المرضية ، إضافة إلى ضعف مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع ، بالإضافة إلى ظهور التعليم العالي الخاص في العقد الأخير من القرن الماضي والتهافت والتسابق بين مؤسساته على جني الأرباح دون النظر إلى جودة ونوعية البرامج التعليمية التي تقدمها.(1)

ولأن جودة التعليم العالي تتمثل في المنتج المتولد بواسطة مؤسساته ، حيث أن التعليم يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في عملية التنمية ورفي الشعوب وتطورها، ويعد من أهم الاستثمارات المستدامة والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع .

(1) سيلان جبران العبيدي -ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع ، ورقة عمل بيروت 6 - 10 ديسمبر 2009 ،ص20

كل ذلك دفع معظم وزارات التعليم العالي العربية إلى إصدار قوانين وتشريعات خاصة بمعايير الاعتماد العام والخاص للجامعات الخاصة ، إلا أن هذه المعايير لا ترتقي إلى الحد الأدنى لمعايير الجودة العالمية ، حيث أنها معايير كمية بحتة تهدف إلى الوصول إلى قرار بإعطاء الترخيص لإنشاء جامعة أو إجازة البرامج الأكاديمية فيها. تاركة قضية اعتماد الجامعات وبرامجها الأكاديمية وتقييم مستوى الجودة فيها مرتبط بتوجهات الجامعة نفسها.

وهناك توجهات إيجابية في معظم البلدان العربية نحو إنشاء هيئات مستقلة للاعتماد وضمان الجودة في التعليم ، حيث تم استحداث حتى الآن حوالي (13) هيئة أو مجلس مستقل للاعتماد وضمان الجودة في بعض البلدان العربية مثل الأردن ، مصر ، البحرين ، السودان ، فلسطين ، عُمان ، الإمارات العربية ، السعودية ، ليبيا ، تونس واليمن وسوف يتم تناول هيئات الاعتماد وضمان الجودة في كل بلد على حدة.(1)

#### 1. مجلس ضمان الجودة والاعتماد - اتحاد الجامعات العربية:-

تم إنشاء مجلس ضمان الجودة والاعتماد وإقرار نظامه الأساسي وهيكله التنظيمي وتحديد مهام ووحدات المكتب التنفيذي له في العام 2007. <sup>أ</sup> ووضع مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية أدلة تسترشد بها الجامعات لتقويم جودة أداؤها ، أو التقدم إلى مجلس ضمان الجودة والاعتماد للحصول على شهادة ضمان الجودة ومن هذه الأدلة:

- أ- دليل التقويم الذاتي والخارجي للجامعات العربية أعضاء الاتحاد.
- ب- دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد.
- ج- دليل المؤشرات الكمية والمقاييس النوعية لقياس جودة أداء الجامعات العربية أعضاء الاتحاد.
- د- دليل معايير جودة أداء الجامعات العربية .
- هـ- دليل ضمان الجودة والاعتماد للبرامج الأكاديمية.
- و- إنشاء قاعدة البيانات والمعلومات للمؤشرات الكمية والنوعية .

---

(1) سيلان جبران العبيدي ،مرجع سابق ،ص21

إن الغرض من إعداد هذه الأدلة هي :

1. **التقويم الذاتي للجامعات** : وهي عملية تقوم بها وحدة ضمان الجودة في الجامعة في ضوء الضوابط والمعايير المحددة في دليل التقويم الذاتي والخارجي المعد من قبل الأمانة العامة للاتحاد ويمكن أن يكون التقويم الذاتي للجامعة ، القسم الدراسي ، المنهج ، أعضاء هيئة التدريس وغيرها. ويتكون الدليل من المحاور التالية:

- رسالة الجامعة وأهدافها وبرامجها .
- الموارد المالية والمادية .
- الإدارة .
- البرامج والتخصصات الأكاديمية وتقويم الطلبة .
- أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم .
- الطلبة .
- البحث العلمي .
- خدمة المجتمع .
- المكتبات ومصادر المعلومات .
- العلاقات الثقافية والعلاقات العامة وشؤون الخريجين.(1)

2. **أسلوب التقويم الخارجي** : وهي عملية تقوم بها جهة خارجية يكلفها المكتب التنفيذي لضمان الجودة والاعتماد في الاتحاد أو وزارة التعليم العالي أو أية جهة أخرى وتعمل على تقويم الجامعة في ضوء ضوابط ومعايير تحدد من قبل الجهات الخارجية .

3. **أسلوب المقارنات المرجعية** : وهي عملية مستمرة ومنظمة تجرى لمقارنة نتائج أداء عمل المؤسسة مع نتائج العمل نفسه في مؤسسة أخرى من الاختصاص نفسه مع الأخذ بالاعتبار الأنشطة والعمليات الداخلية والوظائف التي تقوم بها المؤسسة.

4. **تقويم الأقران** : ويعني عملية مشاركة ومساهمة أساتذة الجامعات والباحثين والممارسين المهنيين في إصدار الأحكام أو إعطاء النصائح أو إصدار القرارات بشأن اقتراح برامج أكاديمية جديدة أو الاستمرار في القائم منها أو تعديلها .

---

(1) سيلان جبران العبيدي ، مرجع سابق ،ص27

5. **ضمان الجودة الشاملة للجامعة:** ويقصد بها تقويم جودة الجامعة كمنظومة متكاملة شاملة كل مكوناتها وإبعادها ومجالاتها . وهي عملية مراقبة مستمرة لمدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة ومستوى الجودة الذي حققته او تعمل على تحقيقه مقارنة بالمستويات الوطنية أو العربية أو الدولية وغالبا ما يستخدم أسلوب معالجة النظم كنموذج تقويمي يتميز بالتفصيل والحساب الدقيق لجميع العناصر والمتغيرات المكونة للنظام من مدخلات Input وعمليات Process ومخرجات Output .

## 2. هيئة ضمان جودة التعليم - البحرين :-

تم إنشاء هيئة ضمان الجودة بموجب المرسوم الملكي رقم 32 لسنة 2008 كهيئة مستقلة لضمان جودة التعليم تكون مهمتها مراقبة أداء جميع المؤسسات التعليمية والتدريبية وتشجيع الجودة والتميز في جميع مراحل النظام التعليمي في مملكة البحرين، وتتركز مسؤولية الهيئة في إجراء عمليات مراجعة منتظمة لأداء المدارس ومؤسسات التعليم الفني والمهني وكذلك مراجعة جودة أداء مؤسسات التعليم العالي وإدارة الامتحانات ، وتتكون الهيئة من الأقسام التالية:-

1. وحدة مراجعة أداء المدارس.

2. وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم الفني والمهني.

3. وحدة مراجعة جودة أداء مؤسسات التعليم العالي.

4. وحدة الامتحانات الوطنية.(1)

## 3. هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي - الأردن:

أنشأت هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في الأردن بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (4) لسنة 2005 م ، حيث تأسست كمجلس اعتماد لمؤسسات التعليم العالي يتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إلا أن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته دفع نحو تحويل المجلس إلى (هيئة اعتماد مستقلة) عن الوزارة

(1) سيلان جبران العبيدي ، مرجع سابق ،ص28

، وإكسابها الصفة المؤسسية لضمان الاستقلالية والمرونة الإدارية ، حيث كانت الأهداف الكبرى لمجلس الاعتماد تتمثل في:

1. التحقق من انسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة.
2. تعزيز شفافية ومصداقية الشهادات الممنوحة في عالم بلا حواجز.
3. انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.
4. استمرارية الارتقاء بنوعية التعليم العالي.
5. تعزيز مقررات مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تحديات المعرفة على مستوى عالمي. (1)

بينما تنقسم أنواع الاعتماد لمجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن إلى:

- أولاً: الاعتماد العام للجامعات، ويحدد الطاقة الاستيعابية العامة للجامعة.
- ثانياً: الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية، ويحدد الطاقة الاستيعابية للتخصص الأكاديمي.
- ثالثاً: تخضع الجامعة لإجراءات متابعة الاعتماد العام مرة كل ثلاث سنوات كحد أقصى ومتابعة الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية مرة كل سنتين كحد أقصى، بدءاً من تاريخ آخر قرار للاعتماد العام أو الخاص.

أما محاور الاعتماد العام للجامعات في مجلس الاعتماد فتصنف إلى:

1. التنظيم الإداري والأكاديمي.
2. الهيئة التدريسية.
3. المباني والمرافق الأكاديمية.
4. المختبرات.
5. الأجهزة والتجهيزات والوسائل التعليمية.
6. المكتبة.
7. القبول والتسجيل.
8. المرافق العامة والخاصة.

---

(1) سيلان جبران العبيد ، مرجع سابق ، ص28



وكان هدف مشروع قانون إنشاء هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي لتحقيق ما يلي:

1. تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتألف من أحد عشر عضواً يتم اختيارهم من حملة رتبة الأستاذية ومن أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة، ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة
2. وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة.
3. اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة، واعتماد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة عن المجلس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
4. إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.

وبناء على ذلك تم تحديد المعايير لكل من هيئات التدريس ومشرفي المختبرات والمباني والمرافق الأكاديمية وقاعات التدريس والمدرجات والمختبرات المتخصصة والمشغل ووحدة القبول والتسجيل والمكتبة والملاعب الرياضية، والعيادات الصحية والمرافق العامة والأجهزة والوسائل التعليمية، كما تم اعتماد تعليمات وأسس رفع الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم واعتماد البرامج الأكاديمية ومحاور الاعتماد العام للدراسات العليا وحساب الطاقة الاستيعابية للدراسات العليا.

### 3. الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد - جمهورية مصر العربية:

تم إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد 5 يونيو 2006 بموجب القانون رقم 82 لسنة 2006 وتهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال:

1. نشر الوعي بثقافة الجودة .

2. التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الأمة

3. دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي .

4. توكيد الثقة على المستوى المحلى والإقليمي والدولي في جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة.

5. التقييم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية.

ومن الأنشطة التي قامت بها الهيئة الانتهاء من إعداد أدلة الاعتماد المؤسسي ، المعايير القومية الأكاديمية القياسية لقطاعات التعليم العالي ، دليل اعتماد البرامج التعليمية ، الأدلة والأدوات المساعدة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والمستويات المعيارية لمعايير المعلم الجامعي ، كما قامت الهيئة بوضع الخطة الإستراتيجية الخمسية للفترة 2008-2012م والتي تضم مجموعة من الأنشطة في ما يخص التعليم العالي منها:

1. إجراء عملية التقييم واعتماد 80% على الأقل من مؤسسات التعليم العالي 2012
2. إتمام التدريب والترخيص لقاعدة من المراجعين لا تقل عن 6500 مراجع 2012
3. توقيع اتفاقيات اعتراف متبادل مع مؤسسات دولية مهنية متخصصة في مجال ضمان جودة التعليم والاعتماد وذلك لخمس تخصصات على الأقل بنهاية 2012م.
4. الاشتراك في عدد من الشبكات الإقليمية والدولية لمؤسسات ضمان جودة التعليم والاعتماد .
5. بدء نشاط التقييم والاعتماد لبعض مؤسسات التعليم العالي على المستوى العربي والإفريقي قبل حلول عام 2012م .

#### 4. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي - المملكة العربية السعودية :-

تم إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بناءً على الموافقة السامية الكريمة رقم 6024/ب/7 بتاريخ 1424/2/9هـ على قرار مجلس التعليم العالي رقم 1424/28/3هـ في جلسته الثامنة والعشرين المنعقدة بتاريخ 1424/1/15هـ . تتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العالي وهي السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي عدا التعليم العسكري لإمكانية الارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي ، وضمان الوضوح والشفافية ، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي . وتهدف الهيئة إلى :-

1. وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة بعد الثانوية العامة .
2. وضع القواعد والمعايير الإطارية المتعلقة بمزاولة العمل الأكاديمي ، مثل التدريس والتدريب، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة ، وإعداد اللوائح التي تنظم الإشراف على هذه المهن في تلك المؤسسات .
3. الاعتماد العام للمؤسسات الجامعية الجديدة أو ما يعادلها مثل الكليات والمعاهد ، واعتماد أقسامها وتخصصاتها وخططها الأكاديمية .
4. المراجعة والتقويم الدوري للأداء الأكاديمي للمؤسسات الجامعية القائمة أو ما يعادلها ، واعتماد أقسامها وخططها الدراسية أكاديميا مثل الكليات والمعاهد وتقويمها دورياً .
5. التنسيق حيال اعتماد برامج وأقسام مؤسسات التعليم العالي في المملكة أكاديميا من جهات الاعتماد العالمية .
6. تقويم واعتماد برامج البكالوريوس ، والدبلوم العالي بعد البكالوريوس والماجستير ، والدكتوراه أو ما يعادلها ، والمراجعة الدورية لمتطلباتها .
7. تقويم واعتماد البرامج التخصصية الأكاديمية ، بعد الثانوية العامة ، مثل برامج الكليات المتوسطة والدبلومات العلمية سواء الحكومية والأهلية .
8. تقويم واعتماد البرامج ذات الصبغة التدريبية والتعليمية في المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية .
9. المشاركة في اقتراح الخطط العامة لإعداد وتطوير الأداء الأكاديمي في المجالات المختلفة ، وللهيئة تشكيل لجان أكاديمية دائمة ولجان أخرى مساندة دائمة أو مؤقتة ويكون أعضاء هذه اللجان من بين أعضائها أو من غيرهم .
10. نشر المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد لأغراض التوعية والإعلام والبحث العلمي وإتاحتها للجهات والأفراد الراغبين للإطلاع عليها .(1)

---

(1) سيلان جبران العبيدي ضمان جودة مخرجات التعليم العالي، مرجع سابق، 29

وقد نفذت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي باعتبارها السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم فوق الثانوي عدا التعليم العسكري، ثلاثة مشاريع منذ تأسيسها. وتتمثل هذه المشاريع في مشروع التطبيق التجريبي لنظام الاعتماد وضمان الجودة، ومشروع برنامج المنح الدراسية للمتفوقين من طلبة مؤسسات التعليم العالي الأهلي، ومشروع التقويم التطويري لنظام الاعتماد وضمان الجودة، ويعتبر استكمالاً للجهود المبذولة لتفعيل نظام التقويم والاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة الذي أعدته الهيئة.

**أما محاور الاعتماد العام للجامعات في مجلس الاعتماد فتصنف إلى:**

1. التنظيم الإداري والأكاديمي.
2. الهيئة التدريسية.
3. المباني والمرافق الأكاديمية.
4. المختبرات.
5. الأجهزة والتجهيزات والوسائل التعليمية.
6. المكتبة.
7. القبول والتسجيل.
8. المرافق العامة والخاصة.

وكان هدف مشروع قانون إنشاء هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي لتحقيق ما يلي:

1. تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتألف من أحد عشر عضواً يتم اختيارهم من حملة رتبة الأستاذية ومن أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة، ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة
2. وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة.
3. اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة، واعتماد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة عن المجلس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.

4. إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.

وبناء على ذلك تم تحديد المعايير لكل من هيئات التدريس ومشرفي المختبرات والمباني والمرافق الأكاديمية وقاعات التدريس والمدرجات والمختبرات المتخصصة والمشغل ووحدة القبول والتسجيل والمكتبة والملاعب الرياضية، والعيادات الصحية والمرافق العامة والأجهزة والوسائل التعليمية، كما تم اعتماد تعليمات وأسس رفع الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم واعتماد البرامج الأكاديمية ومحاور الاعتماد العام للدراسات العليا وحساب الطاقة الاستيعابية للدراسات العليا.

#### 5. الهيئة العليا للاعتماد والتقويم - السودان :

أنشأت الهيئة العليا للتقويم والاعتماد في النصف الثاني من عام 2003م كهيئة مستقلة تعمل على تحسين الأداء وتجويده والارتقاء به وضمان نوعية المخرجات في مؤسسات التعليم العالي. تتكون الهيئة من خمس دوائر رئيسية وتتألف هذه الدوائر من عدد من الوحدات ذات الاختصاص الدقيق:

- دائرة التقويم.
- دائرة التنسيق والاعتماد.
- دائرة التنسيق مع لجان التقويم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي.
- دائرة الشؤون المالية والإدارية.
- دائرة التدريب.(1)

تهدف الهيئة العليا للتقويم والاعتماد للتعليم العالي في السودان إلى استحداث هيكلية إدارية علمية نوعية تبنى وفق سياقات موضوعية تمتلك معايير كفاءة أداء معتمدة لمؤسسات التعليم العالي السودانية بغية ضمان الجودة وتطوير كفاءة أدائها ومساعدتها في تحقيق أهدافها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ضمن سياقات وأعراف المستوى المقبول عالمياً.

#### 6. مجلس الاعتماد - سلطنة عُمان:

(1) سيلان جبران العبيدي مرجع سابق، ص36

تم إنشاء مجلس الاعتماد في العام 2001م ليكون الجهة المسؤولة عن تنظيم عملية الاعتماد والتقييم وضبط الجودة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان .  
ومن أهم إنجازات مجلس الاعتماد في عامي 2007/2008 تدقيق جودة مؤسسات التعليم العالي وتم ذلك عن طريق إعداد دليل لتدقيق جودة مؤسسات التعليم العالي ويهدف هذا الدليل إلى مساعدة مؤسسات التعليم العالي كافة للتحضير لعمليات تدقيق الجودة ، حيث يتكون النظام الجديد لاعتماد مؤسسات التعليم العالي من مرحلتين : الأولى هي تدقيق الجودة والثانية التقييم مقابل المعايير المؤسسية ، ويشمل الدليل على قواعد وإجراءات تدقيق الجودة بالإضافة إلى الطرق والإجراءات المتبعة في مجال ضمان الجودة وتحسين النوعية ، حيث تم الانتهاء من إعداد الدليل واعتماده من قبل مجلس الاعتماد في يناير 2008م وتم توزيعه على جميع مؤسسات التعليم العالي في السلطنة ، كما تم وضع جدول زمني لعمليات التدقيق يهدف إلى مساعدة مؤسسات التعليم العالي للاستعداد لإجراء الدراسة الذاتية والتخطيط لعمليات التدقيق ، كما سيساعد المجلس في التخطيط لعمليات تدقيق الجودة للعاملين القادمين بما يتناسب مع استعداد مؤسسات التعليم العالي ، مع العلم بأن خطة المجلس تتضمن الانتهاء من الجولة الأولى لتدقيق جودة مؤسسات التعليم العالي كافة خلال ست سنوات.

#### 7. مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية - ليبيا:

تم إنشاء مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي بموجب القرار رقم (164) لسنة 2006 ، وهو الجهة المعنية قانوناً بموضوع ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي بالجماهيرية العظمى. يقدم المركز إسهامات فعالة وإبداعية بكل مهنية (احترافية) من أجل التحسين والتطوير المستمر في كافة قطاعات التعليم العالي ، وأن يكون المركز مرجعية قيادية لضمان الجودة في ليبيا وأحد بيوت الخبرة والمراكز المعترف بها عالمياً.

ويسعى المركز إلى تصميم وتطوير وتطبيق نظام شامل للتقويم وضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي الوطنية من أجل تطوير العملية التعليمية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والكفاءة والتميز ، بما يمكنها من الارتقاء بمستوى الخريجين والأنشطة البحثية والمعرفية للمساهمة في تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية والمنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية.

ومن أهم الأنشطة التي قام بها المركز في مجال اعتماد مؤسسات التعليم العالي إجراء عملية التدقيق للجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية في الفترة 4-2/5/2008 لغرض منح الجامعة الاعتماد المبدئي المؤسسي ، كما أجرى عملية التدقيق لجامعة طرابلس الأهلية وتم منحها الإعتماد المبدئي المؤسسي ، بينما رفض اعتماد كل من جامعة هانيبال وكلية صقر للحاسبات بعد إجراء عملية تدقيق الجودة لكل منهما.

#### 8. مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم العالي - اليمن:

وهو لا يزال حديث النشأة حيث أنشئ بموجب القرار الجمهوري رقم 210 بتاريخ 2009/8/27م الذي قضى بتشكيل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم العالي والذي سيكون من مهامه وضع الآلية المتكاملة لعمليات ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي ، ومنح التراخيص لمؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي ونشر ثقافة الجودة وأنظمتها ومعاييرها بين مسؤولي الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.(1)

#### 9. الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي - فلسطين:

تم تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في 2002/1/27، 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.

للهيئة نظام داخلي يحدد مسؤولياتها ومهامها، اعتماداً على قانون التعليم العالي الذي أقر عام 1998. تتخذ الهيئة قراراتها في إطار مجلس الهيئة المكوّن من 9 أعضاء من الأكاديميين المهنيين المستقلين ، وترتكز منهجية عمل الهيئة بالأساس على الاستفادة من الخبرات المهنية ذات النوعية العالية، المتوفرة في فلسطين وخارجها ، تعتمد المنهجية على التدخل التقييمي في ثلاث مراحل :

1. تقييم الطلبات لفتح مؤسسات أو برامج جديدة .
2. تقييم شمولي لجميع البرامج المعتمدة .

(1) سيلان جبران العبيدي مرجع سابق ، ص38

3. تقييم مرحلي سنوي للبرامج التي حصلت على اعتماد مشروط. وقد أنجزت الهيئة مجموعة من الوثائق الأساسية لاعتماد وتقييم البرامج. وهي:
- منهجية الاعتماد والجودة والتنوعية .
  - دليل إرشادي لإجراء التقييم وإعداد التقارير.
  - تعليمات بخصوص اعتماد البرامج الأكاديمية" .
  - نموذج طلب اعتماد للبرامج .
  - التقييم الشامل للبرامج الأكاديمية - المرحلة الأولى.
  - وثيقة مشروع للتمويل "تقييم نوعية البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية" (2003/1) بالإنجليزية.

كما أعدت الهيئة خطة شاملة للبدء في تقييم جميع البرامج القائمة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والتي تتكوّن من خمس مراحل يتوقع أن يتم إنجازها خلال فترة 5 سنوات، وأن تركز كل مرحلة على مجموعة من التخصصات بحيث أن يكون عمر البرامج الخاضعة للتقييم لا يقل عن خمس سنوات، وأن يكون البرنامج قد خرّج فوجاً واحداً على الأقل. أما المرحلة الأولى من التقييم الشمولي للبرامج تستهدف التخصصات في العلوم الصحية والتي تشمل حوالي 70 برنامجاً ، وقد أرسلت الوثائق ذات العلاقة لجميع المؤسسات، وطلب من المؤسسات تشكيل اللجان التوجيهية للتقييم الذاتي.

#### 10. هيئة الاعتماد الأكاديمي - الإمارات:

تم تأسيس هيئة الاعتماد الأكاديمي عام 1999 بهدف الإشراف على معايير الترخيص والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة ، والتأكد من التزام هذه المؤسسات بمسؤولياتها في تطبيق المعايير التي تضمن جودة المخرجات التعليمية وكفاءة الخريجين . وقد قامت الهيئة بما يلي:-

1. وضع كتيب معايير الترخيص الذي يتضمن الإجراءات والمعايير التفصيلية المطلوبة لترخيص مؤسسات التعليم العالي الخاصة واعتماد برامجها الأكاديمية.



2. وضع معايير الترخيص لمؤسسات الخدمات الأكاديمية وذلك للمؤسسات التي تقدم تسهيل الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي خارج الدولة وداخلها .
3. عقد اجتماعات مع كل من المسؤولين الأكاديميين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة المسجلة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي , لمناقشة وتوضيح الإجراءات والمعايير الخاصة بترخيص المؤسسات واعتماد برامجها الأكاديمية .
4. في إطار إجراءات ومعايير الترخيص , القيام بزيارات ميدانية لعدد من مؤسسات التعليم العالي الخاص، وقد أسفرت الزيارات عن تسجيل 23 مؤسسة تعليمية كمؤسسات للتعليم العالي معترف بها من قبل الوزارة داخل الدولة .
5. القيام بزيارات ميدانية لتقييم البرامج الأكاديمية بواسطة ممثلي الهيئة ولجان من خبراء عالميين في حقول التخصص المختلفة ، وقد أسفرت هذه الزيارات الميدانية عن اعتراف الوزارة بعدد 84 برنامجا أكاديميا من تلك التي تطرحها مؤسسات التعليم العالي الخاص بالدولة .
6. كما أسفرت الزيارات الميدانية عن حصر عدد 26 مؤسسة تعليمية غير مستوفية لمتطلبات ومعايير الترخيص وقد تم إبلاغها بالقرار المناسب في خلال فترة زمنية محددة للحصول على شهادة الصلاحية بالعمل في مجال التعليم العالي.(1)

---

(1) سيلان جبران العبيدي , مرجع سابق ص40

## المبحث الرابع التجربة السودانية في تحسين الاداء وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

### مقدمة المبحث:

سعي نظام التعليم العالي في السودان منذ إنشائه في بداية القرن العشرين الي الاهتمام بالنوعية وضمان الجودة من خلال مجموعة من الوسائل والإجراءات. ولعل أهمها أن التعليم الجامعي بدأ صفوياً يختار له أفضل الطلاب من قاعدة عريضة نسبياً من الراغبين ، واستمر التعليم الجامعي للنخبة حتي نهاية الثمانينات من القرن العشرين وظل يصطفي فئة قليلة من أميز الطلاب الذين تحصلوا علي درجات عالية في الشهادة، إذ لم ترتفع نسبة من يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في البلاد من بين الناجحين في الشهادة الثانوية عن 10% في أحسن حالاته حتي عام 1989، كما إن شروط الالتحاق ظلت متمسكة بضوابط أكاديمية متشددة لمن يرغبون في الالتحاق بالتعليم الجامعي.

ومن بين الأساليب التي اتبعت منذ البداية التركيز علي التقيد بالمستويات العالية في التعيين لأعضاء هيئة التدريس. وظل مدخل التعيين لمساعدتي التدريس يتبع أيضاً اسلوب الاصطفاء من بين أميز الخريجين الذين يتحصلون علي درجة البكالوريوس مرتبة الشرف من الدرجة الاولى او الدرجة الثانية القسم الاول، وبجانب الاصطفاء في التعيين كانت لائحة ترقيات أعضاء هيئة التدريس هي الاخري صمام أمان من حيث التشديد علي الترقى من خلال التأكد من الإنتاج البحثي نوعاً وكماً.

وهناك بعض الاجراءات والآليات الاخري المتبعة في مؤسسات التعليم العالي بالسودان في مسألة التجويد والحفاظ علي النوعية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية وتتمثل في الآتي:

### 4-4-1: نظام الممتحن الخارجي:

## 1/ نظام المتحنيين الخارجيين بمؤسسات التعليم العالي:-

يقوم عدد من الجامعات بتقويم الأداء فيها عن طريق الاستعانة بالمتحنيين الخارجيين الذين عادة ما يقومون بتقويم الامتحانات والمناهج ومستوي تنفيذها ومدى توافر مطلوبات تنفيذها ويبرزون بعض جوانب الخلل والضعف التي تحتاج الي معالجة ، الي جانب ابراز الجوانب الايجابية وكيفية المحافظة عليها ودعمها.

## 2/ جهود المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي:-

أنشئ المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي وفق المادة(5) من قانون تنظيم التعليم العالي في السودان لسنة 1972. ويختص المجلس بوضع السياسات العامة للتعليم العالي والبحث العلمي وإنشاء مؤسساته والإشراف عليها لتحقيق الأهداف المنصوصة، إضافة الي عدد من الاختصاصات الاخرى من ضمنها وضع سياسات القبول لمؤسسات التعليم العالي ووضع الأسس والمعايير لمعادلة الشهادات وغيرها من الإجازات الاجنبية وإنشاء الهيئات والمراكز العلمية.

يتولي المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي وضع السياسات التي تتصل بتحقيق النوعية والحفاظ عليها من خلال اللوائح والإجراءات التي يتخذها المجلس بصفة دورية، ويقوم بالإشراف عليها ومتابعة تنفيذها من خلال لجان علمية متخصصة في المجالات المختلفة. وقد حددت مهام هذه اللجان فيما يلي:

- وضع الدراسات اللازمة لتطوير الأداء وتجويده ومواكبة المستجدات المحلية والاقليمية والعالمية.
  - إجراء التقويم الدوري لمؤسسات التعليم العالي.
  - رفع التقارير للمجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي.
  - تقديم النصح والمشورة لرئيس المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي فيما يتصل بقضايا الجودة والنوعية وحاجة سوق العمل من التخصصات المختلفة، ومدى مواءمة نمط التعليم السائد لمتطلبات العصر.
  - تقويم المناهج الدراسية خاصة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي الأهلية والاجنبية.
- ولقد تمثلت أحدث أنشطة اللجان العلمية المتخصصة لتقويم الاداء في الآتي:

### 3/ مشروع الكلية الأنموذج:

في إطار البحث العلمي لتتويج وتطوير التعليم العالي ومؤسساته صدر قرار وزاري عام 2003م لوضع دراسة علمية تتناول تحديد سمات ومكونات الكلية الأنموذج في مختلف التخصصات على أن تقوم اللجان العلمية المتخصصة بإعداد دراساتها حول هذا الموضوع والتي شملت الأهداف، البرامج والمقررات، الاعداد المناسبة من الطلاب، الأطر البشرية، المباني والمنشآت ، المعدات والاجهزة ، المتطلبات المادية والبشرية، كفاءة النوعية لأية كلية في مجال التخصص المعني، مع وضع المعايير المناسبة لإجراء دراسات مقارنة بين الكليات المقترحة والكليات القائمة، حيث يتم اعتبار الكلية الأنموذج بالموصفات والمكونات المشار إليها في التخصص المعين كلية معيارية تستخدم كدليل مقارن بالكليات المرادفة بالجامعات السودانية. ونظراً لأهمية هذا المشروع وضرورة مواكبته للتطورات الإقليمية والعالمية من الضروري استكمالها لكافة التخصصات ومراجعتها دورياً وفقاً للمستجدات والتطورات العلمية في مجال التخصص المعني.

### 4/ المعايير والاجراءات التقييمية التخصصية:

بناءً على توجيهات المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي فقد أولت كل اللجان العلمية المتخصصة جانب تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية اهتماماً خاصاً كل في مجالها فلجنة العلوم الطبية والصحية والتي أهدت بتوصيات الاتحاد الدولي للتعليم الطبي فيما يختص بالمعايير العالمية للتعليم الطبي وضعت قائمة خاصة للتقييم تمثل المعايير التي ينبغي لكل كلية طب ان تحملها علي مستوي البكالوريوس. وفي ضوء تلك المعايير يتولي فريق من الخبراء من ذوي الاختصاص مهمة تقييم المؤسسات وفق اجراءات محددة ووفق استمارة بيانات أساسية تقوم بتعبئتها المؤسسة المعنية. ويقوم فريق الخبراء الذي تختاره اللجنة بتعبئة استمارات للتقييم علي أن يرفع التقرير المفصل الي لجنة العلوم الطبية والصحية وبعد دراسته واجازته تقوم اللجنة بدورها برفعه الي وزير التعليم العالي والبحث العلمي ( رئيس المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي). كما قامت لجنة الدراسات الهندسية والتقنية باستكمال معايير التقييم الخاصة بهذا التخصص وباشرت عملية تدقيق سلامة تلك المعايير تطبيقاً. كما قامت لجنة الدراسات الزراعية والبيطرية والانتاج الحيواني والموارد الطبيعية بزيارة الي كليات الزراعة والبيطرة في الجامعات الجديدة الغرض منه التفكر

وتجريب المعايير التي يمكن من خلالها ان تقوم هذه اللجنة بتقويم جميع كليات الزراعة والبيطرة والانتاج الحيواني في ضوء معايير موائمة لهذا التخصص. وقد باشرت كل اللجان تقويم البرامج التي تليها في التخصص.

#### 5/ ضبط النوع في مؤسسات التعليم العالي الاهلي والاجنبي:

تتولي لجنة التعليم العالي الاهلي والاجنبي منذ إنشائها عام 1992 بقرار من المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي أمر إنشاء المؤسسات الأهلية وتقويمها لتطوير الأداء وترقيته في تلك المؤسسات وفق معايير وأسس محددة في إطار الآتي:-

- الترخيص المبدئ والنهائي لها.
  - التقويم شبه الدوري للمؤسسات والبرامج بعد الترخيص النهائي.
  - قبول الطلاب وانتظامهم في الدراسة.
- ولقد ظلت اللجنة تشكل لجاناً فنية لتقويم البرامج والمؤسسات بصفة شبه مستمرة، خاصة البرامج التطبيقية والمهنية كالصيدلة والأسنان والمختبرات الطبية والطب والهندسة الالكترونية وعلوم الحاسوب وتقنية المعلومات. وقد اتخذت الوزارة علي ضوء توصيات هذه اللجان بعض الاجراءات نحو تحسين الأداء من بينها تقليل الأعداد المرشحة للقبول أو تجميد القبول في البرنامج المعني لعدد من السنوات الي حين اكمال كل النواقص...الخ.
- وعموماً يمكن القول بأن هناك رقابة شبه لصيقة علي سير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي الاهلي والاجنبي وفق ضوابط ولوائح وجدت الاشادة من قبل اليونسكو والاليكسو. كما تم تبنيها من قبل مجلس وزراء التعليم العالي العرب في سنة 2001م.

4-4-2: الهيئة العليا للتقويم والاعتماد:

في إطار سعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان لتجويد التعليم العالي وتحسين أداء مؤسساته ونوعية مخرجاته، أنشئت هيئة التقويم والاعتماد بالقرار الوزاري رقم (9) لسنة 2003م عملاً بأحكام المادة (21) (1) (أ) من المرسوم الجمهوري رقم (12) لسنة 2001م، وبالمرسوم الجمهوري رقم (34) لسنة 2005م لتكون أحد روافد المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي فيما يلي التقويم وضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في السودان.(1)

### مهام واختصاصات الهيئة:

- نشر ثقافة الجودة عن طريق الندوات والسمنارات وورش العمل، لتأكيد أهمية التقويم والاعتماد ولتعميق وترسيخ مفاهيم ضمان الجودة.
- بناء وتطوير قدرات العاملين بمؤسسات التعليم العالي في جوانب التقويم والاعتماد وضمان الجودة من خلال تنظيم الدورات التدريبية الأساسية والمتخصصة لتوفير أطر فنية لازمة لتنفيذ مشروعات التقويم المؤسسي والبرامجي.
- بناء واختبار وتبني وتطوير معايير وطنية للتقويم المؤسسي والبرامجي مع الشركاء.
- إجراء التقويم المؤسسي والبرامجي وفق المعايير الوطنية لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وضمان الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات.
- المراجعة الدورية لنظم وآليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- بناء علاقات وشراكات مع الجهات المختصة والمهتمة بضمان الجودة في التعليم العالي محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- توفير الدعم الفني وإصدار وثائق مرجعية للممارسة الجيدة لتستعين بها مؤسسات التعليم العالي في إجراء التقويم الذاتي.
- تقديم النصح والمشورة في مجالات التقويم والاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التي تطلب ذلك سواء أكانت حكومية أم غيرها. مع تنسيق الجهود في مجال ضمان جودة التعليم العالي لتحقيق الانسجام والتوافق.(2)

(1) التقويم والاعتماد، نشرة تعريفية دورية، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العدد الثاني، الإصدار الثانية، سبتمبر 2003.

(2) www.evac.edu.sd

ولتحقيق الأهداف انطلقت الهيئة منذ تأسيسها على العمل ضمن مجالات عديدة هي:-

### المجال الأول: نشر ثقافة الجودة والتقييم

يكتسب هذا المحور أهميته باعتباره المدخل الرئيسي لنجاح الهيئة في تنفيذ مشروعاتها وبرامجها المستقبلية. ولما كانت مفاهيم الجودة والتقييم والاعتماد في التعليم العالي مفاهيم حديثة نسبياً خاصة في المنطقة العربية، كان من الضروري أن تبدأ هيئة التقييم والاعتماد بمرحلة التوعية والتنقيف بماهية الجودة والتقييم بمفاهيمه وأهدافه وعملياته وبتجذير ثقافة الجودة في البيئة الجامعية يجرى تبني الجامعات للجودة والتقييم عن قناعة مع استيعاب للمعنى الحقيقي والمرمي من الجودة وضمانها في التعليم العالي.

### المجال الثاني: التدريب

لقد أولت الهيئة أمر التدريب وبناء القدرات أهمية مقدرة في خطة عملها باعتباره المحور المكمل لنشر ثقافة الجودة والتقييم وبداية مرحلة للانتقال إلى إجراء بحوث التقييم. ولقد سجلت الفترة منذ الإنشاء وحتى الآن رصيماً في التدريب وبناء القدرات المطلوبة للقيام بعمليات التقييم الذاتي بمؤسسات التعليم العالي. واشتملت خطة التدريب على دورات عامة ومتخصصة للأطر التي تتولى قيادة عمليات التقييم الذاتي بمؤسسات التعليم العالي وقد روعي في التدريب أن يكون حافزاً للأطر المشاركة فيه لنشر ثقافة التقييم والجودة بين أعضاء المؤسسة من أساتذة وإداريين وطلاب والبيئة المحيطة.

ومما يجدر ذكره أن الهيئة قد أقامت ثمانية عشرة دورة تدريبية أساسية شارك فيها ما يربو عن 500 مشارك من جميع مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية، ولقد تمثلت أهداف العملية التدريبية، ويتكامل شقيها النظري والتطبيقي، في رفع وتائر الوعي بثقافة التقييم وضمان الجودة والنوعية

- التعرف على المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بعملية التقييم والاعتماد.

- التمكن من استخدام آليات وإجراءات التقييم المؤسسي.

- التعرف على النماذج الخاصة بالتقييم بنوعها الكلي والجزئي وأسس تطبيقاتها

- التعرف على أنواع التقييم الذاتي الداخلي، والخارجي وأسس وآليات تنفيذهما

- أستنباط المعايير والتعرف على المحكات في التقييم الذاتي

- الاستفادة العلمية والمهنية من التجارب العربية والعالمية والداخلية التي أجريت في مجال  
التقويم والتقييم والاعتماد

- التمكن من بناء أدوات جمع بيانات التقويم وسبل ضمان الصدق والثبات لأدوات

- التعرف على أسس كتابة تقارير التقويم والتغذية الراجعة المرتبطة بها. (1)

**المجال الثالث: إعداد دليل المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي في السودان:**

تم في هذا المجال تصميم دليل للتقويم المؤسسي بغرض الانتقال إلى مرحلة قيام  
مؤسسات التعليم العالي بتقويم نظمها وبرامجها. ولهذا فقد انتظمت الهيئة بخبرائها في لقاءات  
عديدة لإعداد هذا الدليل لتسترشد به مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ التقويم الذاتي  
المؤسسي، تمهيداً للتقويم الخارجي والاعتماد في المراحل اللاحقة. ولقد بذلت الهيئة وخبرائها  
جهداً حثيثاً لبناء معايير هذا الدليل ومؤشراته وأدواته، إثر جهد فكري عميق، وخالصة  
لتجارب إقليمية وعالمية لها رصيد مقدر وثر في مجالات التقويم والاعتماد وضمان الجودة..

**يهدف دليل المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي في السودان إلى:**

- تحديد الإطار العام لعملية التقويم لمؤسسات التعليم العالي بالسودان من خلال:-

- المجالات والمحاور الرئيسية التي تستند عليها عملية التقويم.

- ما يتضمنه كل مجال ومحور من معايير ومؤشرات يجب تحقيقها باعتبارها متطلبات  
أساسية لضمان الجودة.

- مساعدة مؤسسات التعليم العالي على القيام بالتقويم المؤسسي من أجل:

- التعرف على واقع المؤسسة التعليمية ومجالات عملها ومكوناته وجوانبه تفصيلاً.

- الكشف عن جوانب القوة ونقاط الضعف في مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة.

- مقارنة واقع المؤسسة التعليمية ودليل المعايير لضمان جودة التعليم العالي.

- قياس درجة ضمان جودة نظام المؤسسة التعليمية في ضوء هذا الدليل.

- معاونة مؤسسات التعليم العالي لتعزيز مجهوداتها في التطوير وتحسين الجودة.

- تهيئة وإعداد مؤسسات التعليم العالي للتقويم الخارجي، ومن ثم الاعتماد.

- توفير التغذية الراجعة للهيئة لتطوير معايير الدليل، والتحسين والتطوير المستمر. (2)

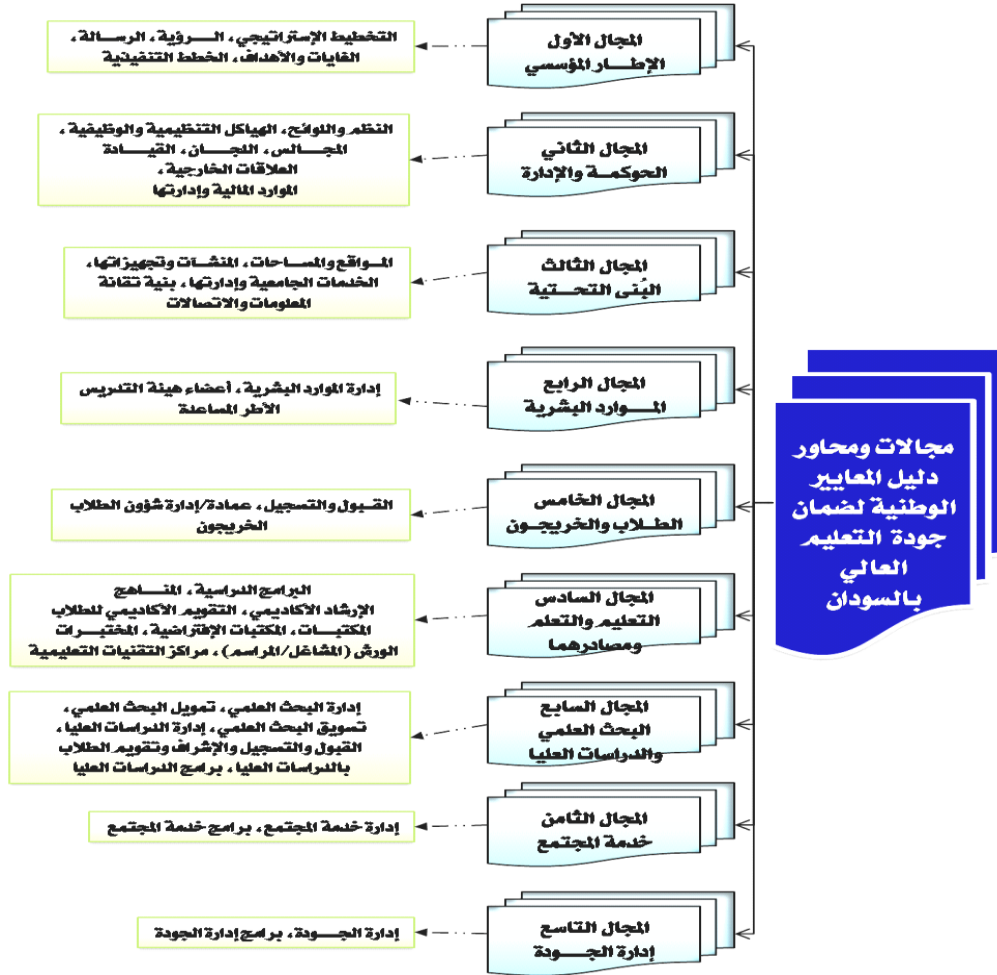
(1) مجلة تصدر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،مرجع سابق  
(2) موقع الانترنت ، مرجع سابق [www.evac.edu.sd](http://www.evac.edu.sd)



مجالات ومحاور المعايير الوطنية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي كما المخطط التالي:-

الشكل رقم (4-4-1) مخطط يوضح مجالات ومحاور المعايير الوطنية لضمان جودة مؤسسات

### التعليم العالي في السودان



المصدر: دليل المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي، 2012م

وقد تم تحويل الدليل إلى عبارات نصفية وكمية ونوعية وذلك لفهم المعايير بمؤشراتها المختلفة والمتنوعة وتبسيط أدوات جمع البيانات على مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم صممت الهيئة أدوات لدليل المعايير الوطنية حيث بلغت في مجملها (38 أداة) شملت كل الفئات وقد خضع هذا الدليل للمراجعة والتنقيح وذلك من خلال العديد من ورش العمل على الصعيد المحلي والاقليمي والذي تمثل في ورشة عمل اقليمية عقدت في الخرطوم بتمويل من منظمة الايسكو.

الدليل الآن يخضع للنقاش بواسطة اللجان العلمية المتخصصة بالمجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي وذلك من خلال عشر ورش عمل عقدت الأولى منها بجامعة كرري ونوقش دليل المعايير الوطنية للتقويم المؤسسي لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي من المنظور الهندسي.

عقدت الورشة الثانية بجامعة السودان المفتوحة وقد تناولت مناقشة الدليل من المنظور التربوي.

سوف تتوالى ورش العمل لتشمل جميع التخصصات وقد كان هذا الجهد ثمرت عمل مشترك بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومؤسسات التعليم العالي الحكومية و الأهلية تجدر الإشارة هنا الى الهيئة القومية للاتصالات بادرت برعاية ورشة العمل الخاصة بدراسات الحاسوب , تقنية المعلومات.

وقد خرجت تلك الورش بتوصيات كان لها المردود الواضح لتطوير الدليل إذ أن الدليل عرض على عدد مقدر من اعضاء هيئة التدريس والمختصين والخبراء والجهات المستفيدة من مخرجات التعليم العالي المتمثلة في المجالس المهنية المختصة وسوق العمل في القطاعين العام والخاص.

بعد إستكمال الورش العشر سوف يتم رفع الدليل الى مجلس الهيئة لإجازته ومن ثم رفعه الى المجلس القومي للتعليم العالي للإجازة النهائية وإنزاله الى مؤسسات التعليم العالي لتطبيقه.

## المجال الرابع: التقويم الخارجي:-

ستتيح الهيئة في هذا المحور الفرصة لمؤسسات التعليم العالي للاستعداد للتقويم الخارجي من خلال تهيئة نفسها وفقاً لدليل المعايير باعتباره وسيلة مساعدة للتقويم الذاتي، ويتم من خلاله أيضاً التقويم الخارجي النهائي.

## المجال الخامس: تبادل الخبرات مع الهيئات العالمية والإقليمية ذات الصلة:

شاركت الهيئة في عدد من المؤتمرات بلغت في مجملها تسعة عشرة لقاءً علمياً إقليمياً وعالمياً ناقشت موضوعات التقويم والاعتماد وضمان الجودة. و في مجال تبادل العلاقات والأنشطة فقد تم ذلك مع إحدى عشرة هيئة ومنظمة من بينها: منظمة اليونسكو (UNESCO)، وكالة ضمان الجودة البريطانية (QAA)، الهيئة العليا للاعتماد بالولايات المتحدة الأمريكية (CHEA)، الشبكة العالمية لمنظمات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE) وفيما يتصل باكتساب العضوية وعقد الاتفاقيات مع الهيئات المناظرة في البلدان العربية والاقليمية والعالمية ومع مؤسسات التعليم العالي فقد انضمت الهيئة كعضو في الشبكة العالمية للتحديث والابتكار في الجامعات (GUNI) والتي تتبع لكرسي اليونسكو للتعليم العالي ومركزها في جامعة برشلونة التقنية (UPC) بأسبانيا. كما تم اعتماد الهيئة كعضو مؤسس في الشبكة العربية لضمان الجودة (القاهرة) التي تضم هيئات ضمان الجودة في الدول العربية.

## المجال السادس:

### استكمال إنشاء وحدات التقويم الذاتي بمؤسسات التعليم العالي

قامت الهيئة بمتابعة أمر استكمال وإنشاء وحدات التقويم الذاتي في بعض مؤسسات التعليم العالي، وقد تم بالفعل تكوين وحدات التقويم الذاتي في جميع المؤسسات تقريباً. وبدأ بعضها بالفعل في نشر الثقافة وفي محاولات تحسين الأداء عن طريق عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وإقامة محاضرات وندوات لتعريف المجتمع الجامعي بأهمية التقويم والاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. وقد شاركت الهيئة في عدد كبير من هذه الأنشطة.

قامت الهيئة وبمشاركة لجانها المختلفة بإعادة صياغة إطارها المؤسسي ليشكل منظومة تؤلف فيما بينها نظاماً متكاملًا يكون بمثابة مدخل لتشريع قانوني يُقنن العمل الأكاديمي والفني والإداري بالهيئة، إضافة إلى أهميته في رسم معالم الطريق نحو ضمان جودة التعليم العالي وفق رؤية ورسالة وقيم وأهداف واضحة. وكان من نتاج ذلك أن أنشأت الهيئة موقعاً على الشبكة العالمية تحت عنوان: [www.evac.edu.sd](http://www.evac.edu.sd) وأدرجت فيه كل المعلومات والبيانات التي تخص الهيئة، كما تم إنشاء بريد إلكتروني داخل هذا الموقع بعنوان: [info@sudan-evac.edu.sd](mailto:info@sudan-evac.edu.sd). ويجري العمل الآن في مراجعة البيانات العامة وتحديثها وإضافة النشاطات الجديدة التي قامت بها الهيئة خلال الفترة السابقة. كما قامت لجنة فنية بإعداد ورقة علمية حول قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي هدفت إلى نشر ثقافة التقويم والجودة على أعلى مستويات الحكم في الدولة حيث قدمت هذه الورقة لمجلس الوزراء وقطاع الخدمات واللجنة الفنية لقطاع الخدمات وأجيزت الدراسة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (192) لسنة 2007م وشملت نحو عشرة بنود تصب في مجملها في اتجاه تعزيز جودة مؤسسات التعليم العالي وتنمية إمكاناتها المادية والبشرية وتعزيز دور البحث العلمي وربطه بالتنمية وخدمة المجتمع.

ومما لا شك فيه أن برامج وأنشطة الهيئة مازالت وسوف تظل مستمرة بأبعاد معرفية وتطبيقية ومهارية وفقاً لمتطلبات ومعطيات المراحل المستقبلية المختلفة التي تحتاج إلى الأطر الفنية لإدارة دفة العمل الفني والأكاديمي بالهيئة.

### ملاح برامج الهيئة في المرحلة المقبلة

- سوف تنتقل الهيئة إلى تجريب دليل المعايير الوطنية على مؤسسة أو مؤسستين بهدف الوقوف التفصيلي على درجة مواءمة عملياً. ولتحقيق ذلك لابد من:
- تدريب مدققين بهدف إعداد وتدريب مجموعة من الأطر الفنية لكي تكون قادرة على تحمل مسؤولية جمع البيانات من المؤسسات التي ستخضع لعملية التجريب.
- القيام بنشاطات تثقيفية وإعلامية حول محتوى الدليل ومدى أهميته وكيفية تحقيق أهدافه المختلفة كتمهيد لإجراء التقويم الذاتي ومن ثم التقويم الخارجي.

- تدقيق بيانات التقييم التجريبي للمؤسسات التي ستخضع لعملية التجريب وتحليلها وتفسير النتائج وكتابة تقارير التقييم وذلك بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف في المجالات بمحاورها المختلفة ومؤشراتها المتنوعة والاستفادة من التغذية الراجعة من عملية التجريب.
- عند الإنتهاء من عملية التجريب ستكون الفرصة متاحة لمؤسسات التعليم العالي للاستعداد للتقييم الخارجي من خلال تهيئة نفسها وفقاً لهذا الدليل باعتباره وسيلة مساعدة للتقييم الذاتي.
- إجراء التقييم الخارجي النهائي وبكل مراحله على كافة مؤسسات التعليم العالي بناءً على نتائج التقييم الذاتي لكل مؤسسة.
- الاستمرار في بناء القدرات من خلال دورات تدريبية متخصصة بهدف رفع كفاءة أداء العاملين في وحدات التقييم الذاتي بتدريبهم بعد الاستفادة من التغذية الراجعة لنتائج التقييم التجريبي على تدقيق وثائق التقييم الذاتي، إضافة إلى تحمل مسؤولية جمع البيانات من مؤسساتهم.
- إثراء الجوانب المعرفية من خلال الوسائل المختلفة بهدف تعميق وترسيخ إجراءات وعمليات بحوث التقييم لدى أعضاء وحدات التقييم الذاتي بصفة خاصة وعلى المجتمع الجامعي بصفة عامة.
- عقد لقاءات علمية مع منسوبي وحدات التقييم الذاتي وإقامة سمنارات والقيام بزيارات بغرض متابعة وتفعيل أداء ونشاطات وحدات التقييم الذاتي بمؤسسات التعليم العالي.
- قيام الهيئة بزيارات تفكيرية نقدية لوحدات التقييم الذاتي بالمؤسسات للوقوف على سير العملية التقييمية.
- الاستمرار في تدريب أطر أكاديمية على أساسيات العمل التقييمي، ولقد حددت الهيئة بعض المؤسسات التي بها شح واضح في أطرها المدربة. (1)
- ولتحقيق كل ما سبق ذكره لابد من توافر العوامل والتي من أهمها:
- دعم الموقف الاستقلالي للهيئة إدارياً ومالياً عن إدارات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

(1) موقع الشبكة العنكبوتية، info@sudan-evac.edu.sd

- وضع آليات إستراتيجية بمشاركة شركاء التقييم فى فعاليات الهيئة التقييمية لتوحيد الجهود المبذولة.
- استكمال الهيكل الإداري للهيئة وذلك بتعيين الأطر الفنية الأكاديمية المعنية بأمر التقييم. علي أن يتم ذلك وفق مواصفات محددة ودقيقة.
- توفير الموارد المالية المناسبة لإدارة الأنشطة الأكاديمية والبحثية للهيئة.
- وجود أنظمة اتصالات بمواصفات تقنية عالية لسهولة تبادل المعلومات والخبرات بين كل الفعاليات المشاركة فى عمل الهيئة.
- إجراء تقييم خارجي لسياسات وأنشطة الهيئة وبرامجها وإستراتيجيات التطبيق بعد فترة مناسبة من بدء نشاطها التطبيقي.

#### 4-4-3: تجربة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

في عام 1990م أنشئت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا معتمدةً على التاريخ الأكاديمي لمعهد الخرطوم الفني منذ عام 1950 م، حيث إرتكزت على إرث ضخم في الإدارة الجامعية فكانت تعتمد على نظام الممتحن الخارجي، ومجالس الأقسام، والكليات، ومجلس الأساتذة لضبط وتجويد الأداء الأكاديمي.

تمشيًا مع السياسات العامة للتعليم العالي بالسودان الرامية إلى تجويد مخرجات التعليم العالي وإيمانًا بضرورة ضمان النوعية المتميزة لخريجي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بصفة خاصة فقد أصدر السيد /أ.د. احمد الطيب احمد رئيس الجامعة قرار في عام 2004 م بإنشاء لجنة التقييم والإعتماد وتتبع لسيادته مباشرة وتتسق مع الهيئة العليا للتقييم والإعتماد بوزارة التعليم العالي، في عام 2005 م صدر قرار بإعادة تشكيل اللجنة وأصبح السيد نائب المدير رئيسًا لها. (1).

أنشأت اللجنة وبإشراف أساتذة مختصين في مجال التقييم صفحة الجامعة للتقييم الذاتي وقامت ربط الجامعة بالشبكة العربية لإتحاد الجامعات العربية. التي إختارت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ضمن عدد من الجامعات في الوطن العربي لتطبيق برنامج الأمم المتحدة

(1) عبد الرحمن إبراهيم مصطفى، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الخرطوم، العدد (10)، المجلد الخامس، 2012م، ص31

الإيمائي لمشروع تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية، تم تقويم عدد من البرامج بكليات الهندسة، التربية، علوم الحاسوب. وقد طبق اتحاد الجامعات العربية تقويم مؤسسي على الجامعة ضمن أربع جامعات عربية أخرى في الوطن العربي. وفي عام 2009 م تم تغيير اسم اللجنة لتصبح مجلس التقويم الذاتي وضمان الجودة وأنشأت إدارة التقويم الذاتي وضمان الجودة لتكون الذراع التنفيذي للمجلس والجامعة في كل ما يختص بالتقويم والتحسين.

## 1/ اختصاصات الإدارة:

1. تعميم أفكار الجودة ومفاهيم إستراتيجيتها.
  2. تطبيق لوائح وأسس ومعايير التقويم الذاتي وضمان الجودة وذلك تحت إشراف مجلس التقويم الذاتي وضمان الجودة بالجامعة.
  3. مساعدة الكليات على إعداد الملفات الخاصة بالتقويم الذاتي.
  4. إعداد ملفات الجامعة الخاصة بالتقويم الخارجي ومن ثم الإعتقاد.
  5. تنفيذ الخطط الإستراتيجية المعتمدة من المجلس بالتعاون مع الكليات المختلفة لتحسين الأداء. (1)
- إعتمدت الإدارة في عملها على المعايير التالية:

1. المعايير المعتمدة بالجامعة (دليل التقويم رقم 1 لبرامج الجامعة وكلياتها)
2. معايير الهيئة العليا للتقويم والإعتقاد بالتعليم العالي (دليل المعايير).
3. معايير إتحاد الجامعات العربية (دليل ضمان الجودة والإعتقاد ، دليل المقاييس والمؤشرات الكمية، دليل التقويم الذاتي والخارجي والإعتقاد العام - للجامعات العربية أعضاء الإتحاد)

## 2/ المعايير المعتمدة للجامعة:-

إن مجلس الأساتذة في الجامعة وحسب قانون الجامعة الموقع من السيد رئيس الجمهورية هو المسئول عن النشاط الأكاديمي وتسهيلا لمراقبة النشاط الأكاديمي طوال العام، فقد كون ثلاثة لجان وهي:-

(<sup>1</sup>) دليل التقويم رقم (1) التقويم الذاتي لبرنامج جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، يناير 2007

1. اللجنة الأكاديمية.

2. لجنة الإمتحانات المركزية.

3. لجنة القبول والتسجيل.

ولقد وضعت هذه اللجان معايير لتهتدي بها كليات الجامعة وذلك ضماناً للجودة والتميز.

### 3/ خطوات التقويم الذاتي بالجامعة:-

لقد تم الإعتماد في عملية التقويم الذاتي بالجامعة على الوحدة الأساسية لبناء الجامعة، وهو القسم الأكاديمي، وبالتالي التركيز على أهم المجالات التي تعبر عن أداء القسم الأكاديمي واختيار مؤشرات لقياسه وذلك وفق موجّهات دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا فإنه يمكن تطوير وإنجاز وسائل وأنظمة للقيام بعملية تقويم ذاتي لجميع برامج البكالوريوس وفقاً للمعايير لآتية:-

1. الطلبة : تقييم وإرشاد ومتابعة.

2. الأهداف الأكاديمية للبرنامج ، معلنة، تراجع وتحدث بشكل دوري.

3. مخرجات البرنامج الأكاديمي.

4. التطوير والتحسين المستمر.

5. المنهج الدراسي للبرنامج الأكاديمي، علوم أساسية، رياضيات، هندسة، تصميم.

6. أعضاء هيئة التدريس تعدد الإختصاصات تنوع الخبرات و الإنتساب لجمعيات علمية.

7. التجهيزات :صفوف، قاعات، مختبرات، معامل، مختبرات حاسوب، بنية تحتية.

8. دعم الجامعة للبرنامج :مادي وقيادة إدارية.

### 4/ معايير خاصة بالبرنامج:-

1. وضع شرح تفصيلي لكل مقرر، مع تحديد الكتب المقررة وأهداف المقرر ومخرجات

البرنامج التي يحققها المقرر.

2. إعداد سيرة ذاتية لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس.

3. توفير البيانات الخاصة بكل برنامج على الانترنت ليقوم الطلبة والأساتذة في نهاية كل

فصل دراسي يقوم كل أستاذ بإعداد ملف لكل مقرر قام بتدريسه ويشمل على:

- تقرير عن كيفية توزيع الدرجات على الأنشطة التقييمية المختلفة.



- أهداف المقرر وعلاقات بمخرجات البرنامج.
  - تقييم الأستاذ لأدائه للمقرر .
  - إقتراحات وتوصيات الأستاذ لتطوير المقرر .
  - التقرير النهائي للطلبة وتفصيل الدرجات.
  - نماذج من الأنشطة التقييمية ( الإمتحان النهائي، الإختبارات الشهرية، الإختبارات القصيرة، تجارب الإختبارات، المشروع).
  - الإجابة النموذجية وتوزيع الدرجات على كل نشاط تقييمي،
  - ثلاثة نماذج من أوراق الإجابة لكل نشاط تقييمي، إستمارة رقم (9) ملحق رقم (1)
1. يعتبر ملف المقرر من الوثائق الهامة التي يتم العناية بها وتدقيقها من قبل لجنة التقويم الذاتي بالكلية والقسم.
  2. يتم قياس تحقيق الخريجين للأهداف الأكاديمية للبرنامج عن طريق الإستبيانات الخاصة بالجهات التي توظف خريجي الكلية وإستبيانات أخرى بخريجين مضى على تخرجهم بضع سنوات.
  3. قياس مدى تحقيق الطلبة لمخرجات البرنامج بطرق مباشرة وغير مباشرة.
  4. قياس جودة التدريس من خلال الإستبيانات الكترونية يملؤها الطلبة فاية كل فصل دراسي وترسل النتائج والتعليقات المكتوبة إلى الأساتذة ورؤساء الأقسام والعميد، إستمارة رقم (1) ملحق رقم (2)
  5. قياس جودة المادة العلمية للمقرر من خلال مدى تحقيق المقرر لهدف البرنامج.
  6. تتم دراسة النتائج من قبل التقويم الذاتي بالقسم ثم مجلس القسم ثم لجنة التقويم الذاتي وضمان الجودة بالكلية ثم مجلس الكلية
  7. تحدد جوانب القوة والضعف.
  8. تحلل وتحدد الأسباب.
  9. تتم مناقشة النتائج من قبل اللجنة الإستشارية الصناعية ومجلس طلبة البرنامج.
  10. توضع خطة تطوير لمعالجة نقاط الضعف ثم يتم تنفيذها.
- 5/ انجازات الجامعة في مجال التقويم:

بدأت الإدارة في عملها منذ إنشائها واعتمدت لأداء مهامها على عقد إجتماعات دورية مع الكليات للتعرف على ما تم إنجازه في الفترة السابقة ووضع خطة للمرحلة القادمة لإعداد الكليات لمرحلة التقويم الذاتي من ثم التقويم الخارجي وذلك بواسطة كل أعضاء هيئة التدريس بالكليات وعن طريق لجانها ووحداتها المختصة وبمشاركة طلابها وبأن يكون دور الإدارة دافعاً لعملية التقويم بتأكيد وتعزيز إستمرارية الإيجابيات والكشف والسعي للتخلص من السلبيات معتمدة على إرث الجامعة السابق منذ تأسيسها على المنهج البريطاني في ضبط جودة البرامج الأكاديمية وذلك بالإعتماد على اللجان الأكاديمية في مستوى القسم ثم الكلية ثم مجلس الأساتذة وعلى تقارير الممتحنين الخارجيين ومن ثم تطوير هذا المنهج.

وملخص ماتم انجازه الآتي:

1. إعادة تكوين اللجنة بإسم مجلس التقويم الذاتي وضمان الجودة بدوّ لا لجنة التقويم الذاتي والإعتماد وتمشياً مع موجهات ومعايير اتحاد الجامعات العربية.
2. إكمال انشاء لجان التقويم الذاتي والإرشاد الأكاديمي بالكليات.
3. إكمال انشاء لجان التقويم الذاتي بجميع أقسام الكليات بالجامعة.
4. تكوين المجالس العلمية لطلاب الاقسام.
5. تكوين اللجنة الإستشارية الصناعية بالقسم في الكليات.
6. إقامة ورشة عمل بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية والشبكة العربية لضمان الجودة. اشتركت فيها كل الجامعات السودانية. وشارك في هذه الورشة متحدثون من بعض الدول العربية(الاردن واليمن والصومال) والأمين العام المساعد لإتحاد الجامعات العربية.
7. تخضع الجامعة الآن لتقويم مؤسسى أولي ضمن أربعة جامعات في الوطن العربي لإجراء هذا التقويم طبقاً لمعايير ومؤشرات اتحاد الجامعات العربية.<sup>(1)</sup>.

## 6/ تجربة الجامعة في التقويم الخارجي:-

فيما يختص بالتقويم الخارجي اشتركت الجامعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمشروع تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية والذي هو أساساً

(1) عبد الرحمن إبراهيم مصطفى، مرجع سابق، ص34

مشروع لمراجعة البرامج الأكاديمية معتمداً على طريقة مراجعة موضوع أكاديمي. ومن البرامج التي تم تقييمها بالجامعة الآتي:-

1. برنامج علوم الحاسوب بكلية علوم الحاسوب - حصل على درجة جيد.
2. برنامج علم النفس بكلية التربية - حصل على درجة جيد.
3. برنامجا الهندسة الكهربائية والهندسة الإلكترونية بكلية الهندسة وأيضاً حصلاً على درجة جيد. ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الكليات قد إشتكرت في ورش العمل المقامة في كل من الأردن وتونس من أجل الآتي:

1. تدريب خبراء على إعداد وثيقة التقييم الذاتي.
  2. إعداد وثيقة التقييم الذاتي للبرامج المعينة في كل كلية.
  3. إعداد الوثائق اللازمة لدعم ما ورد في وثائق التقييم الذاتي.
  4. إستقبال لجان التقييم المبتعثة ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- وحصل خمسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على شهادة مقوم معتمد وشارك بعضهم في تقييم برامج الكليات والجامعات العربية خارج الجامعة، وقد قامت إدارة الجامعة بتعميم تقارير لجان التقييم الخارجية هذه على كل كليات الجامعة لتكون عنواناً وهادياً لها لإعداد تقارير التقييم الذاتي بها.

#### 7/ تطبيق التقييم المؤسسي الأول للجامعة:

خضعت الجامعة لتقييم مؤسسي أول من قبل الشبكة العربية لإتحاد الجامعات العربية ضمن عدد من الجامعات العربية، وذلك بناءً على المؤشرات الكمية لضمان الجودة والإعتماد للجامعات العربية الذي يحتوي على أحد عشر محوراً في 156 صفحة. المحاور الأساسية التي تطرق إليها التقييم المؤسسي حسب دليل الشبكة العربية لأتحاد الجامعات العربية هي:-

#### المحور الأول:

- 1 مقياس رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة
2. مقياس جودة التخطيط في المؤسسة.

#### المحور الثاني: مقاييس القيادة والتنظيم الإداري:

1. القيادة الإدارية.

2. جودة الهيكل الإداري والتنظيمي المؤسسي.

-التشريعات التي تعني أعمال المؤسسة.

- الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لأعضاء هيئة التدريس.

**المحور الثالث:**

**مقاييس الموارد المادية والمالية والتقنية والمعلومات البشرية:**

1/ الموارد المادية وتشمل:

- المساحة الإجمالية للمؤسسة.

- مساحة الأرض المقامة عليها المؤسسة.

- معدل المساحة الخضراء إلى الأرض.

-الخدمات المتوفرة في المؤسسة (1).

**2/ الموارد المالية:**

- جودة الموارد المالية.

- المؤشرات الكمية للموازنة المالية.

-المبالغ المصروفة والمرصودة في الموازنة.

- كلفة الطالب في كل تخصص.

- عوائد لإستثمارات المؤسسة المالية.

**3/ الموارد التقنية:**

- الأجهزة والأدوات التقنية.

- أجهزة الحاسوب.

**المحور الرابع:** أعضاء هيئة التدريس: ويشمل مؤشرات كمية وقياسية.

**المحور الخامس: شؤون الطلبة:-**

يضم عدد من العبارات التي تتعلق بشؤون الطلبة:

1. توزيع الطلبة المقبولين والمداومين ونسبهم إلى المخطط قبولهم عام التقويم.

2. توزيع الطلبة وفق النوع والتخصص.

(1) عبد الرحمن إبراهيم مصطفى، مرجع سابق، ص34

3. نسبة توزيع الطلبة من خارج المحافظة والعرب الأجانب.
4. الطلبة الراسبين والمؤهلين المفصولين.
5. مؤشرات كمية ونوعية لطلاب الدراسات العليا.(1).

#### المحور السادس:

1. مقاييس الخدمات الطلابية.
  2. المؤشرات الكمية للخدمات الطلابية.
  3. الأنشطة الطلابية.
  4. جودة المدن الجامعية.
- #### المحور السابع: البرامج الأكاديمية وطرق التدريس:-

1. مقياس البرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية.
2. مقياس برامج الدراسات العليا.
3. مقياس طرائق التدريس ومصادر التعليم.
4. مقياس جودة الكتاب الجامعي.
5. مقياس جودة الخدمات المكتبية.

#### المحور الثامن:

1. البحث العلمي:
2. الأبحاث العلمية.
3. الجوائز العلمية.
4. المجالات العلمية التي تصدرها المؤسسة.
5. العقود البحثية.
6. المشروعات البحثية ومقدرات التمويل.
7. مؤهلات أعضاء هيئة التدريس.
8. براءات الاختراع.

#### المحور التاسع: خدمة المجتمع:

---

(1) ورقة علمية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مرجع سابق.

1. الإنجازات المتحققة في مجال خدمة المجتمع.

2. المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة.

3. الدورات التدريبية المنفذة.

4. الإستشارات العلمية المقدمة للمجتمع.

#### المحور العاشر: جودة عملية التقويم:

1. إدارة الإمتحانات.

2. فعالية التعليم.

#### المحور الحادي عشر: الأخلاقيات الجامعية:

1. مقياس الأخلاقيات الجامعية.

2. رضا المستفيد.

وهدف دليل التقويم المؤسسي المقدم من قبل الشبكة العربية لإتحاد الجامعات العربية إلى مساعدة قطاع واسع من العاملين في التعليم العالي ويكون هادياً للجامعات في أن:

1. يساعد مؤسسات التعليم العالي في بناء برامجها على النحو الذي يحقق أهدافها للتقدم نحو الإعتقاد.

2. يساعد أعضاء هيئة التدريس في بناء البرامج التعليمية والمقررات الدراسية وتحديد المستهدف من التعليم.

3. يقوم بتعريف الطلبة بطبيعة دراستهم من خلال تعليمهم الجامعي، كما يتيح لهم الفرصة في التعرف على مجالات العمل المستقبلية بعد التخرج.

4. يساعد المجتمع من خلال التعرف على مستوى الخريجين وجدارتهم بما يسهم في إستعادة ثقة المجتمع

احتوى الدليل على استمارة المؤشرات الكمية، وملء هذه الاستمارة إحتاج إلى كمية كبيرة من المعلومات وتفاصيل دقيقة من أعضاء هيئة التدريس والبرامج الأكاديمية والمناشط المختلفة، كما أن استمارة المؤشرات النوعية إحتاجت وثائق منضبطة ومحددة، وتحتاج نظم أرشفة دقيقة. وقد إنحصرت الصعوبات في الآتي:

1. تعدد الجهات ذات الصلة بالمعلومات المطلوبة للتقويم، إذ بلغ عدد الجهات التي خاطبتها الإدارة 45 خمسة وأربعون جهة داخل الجامعة.

2. بطء الإستجابة في ملء الإستمارات وتقديم البيانات من الجهات المعنية وذلك بحجة تكرار طلب المعلومات المتشابهه في أزمان متقاربة أو الإنشغال بالأعمال الإدارية والأكاديمية الأخرى.
  3. جعل البيانات والمعلومات والوثائق متوفرة ولكن لا توجد نظم ارشفة تساعد على سهولة الوصول اليها.
  4. حداثة مركز المعلومات والتوثيق لجهة محددة لرعاية البيانات والوثائق وارشفتها.
  5. عدم الاهتمام عمومًا بتوثيق نشاطات خدمة المجتمع.
- بذلت اللجنة المكونة لإعداد وثيقة التقييم المؤسسي الأول للجامعة جهدًا مقدراً واكملتها وتم ارسالها الى المنظمة حيث قامت الخبيرة ا.د. سوسن شاكر بمراجعتها ورفعتها للمنظمة والتي كونت بدورها لجنة عربية من المختصين في مجال التقييم المؤسسي لتقوم بأكمال اجراءاته.
- استقبلت الجامعة وفد من اتحاد الجامعات العربية لمراجعة وثائق الجامعة حسب محاور الدليل المختلفة في 7 أكتوبر 2011 م، هذا وقد قام وفد اتحاد الجامعات العربية بالإجتماع بالسيد / رئيس الجامعة ونائبه ومدير إدارة التقييم الذاتي وضمان الجودة، ومن ثم بدأت في بحث ما تم جمعه من وثائق مؤيدة لما جاء بالدليل.
- وقابل الوفد كل من السيد /وكيل الجامعة، والسيد /أمين الشؤون العلمية، وعميد كلية الدراسات العليا، وعميد عمادة البحث العلمي، ومدير معهد الليزر، ومدير مركز التعليم عن بعد، بالإضافة إلى اجتماعها مع عدد من عمداء الكليات، وعدد من الأساتذة والطلاب ورؤساء الأقسام، وبعض خريجي الجامعة من كليات مختلفة. كما طاف الوفد على بعض كليات الجامعة ومرافق الخدمات بها الخاصة بالطلاب والأساتذة، والمعامل والقاعات الدراسية.
- وفي ختام الزيارة قدم الوفد تقريراً شفويًا للسيد /مدير الجامعة عن نقاط القوة بالجامعة التي يجب تعضيدها والمحافظة عليها وملاحظات التحسين التي يجب على العمل في المستقبل على ملاحظتها ومراجعتها، وذلك حسب المحاور المختلفة لما جاء بالدليل. هذا وسوف يرسل السيد / الأمين العام لاتحاد الجامعات العربية تقريراً نهائي للجامعة.وعلى ضوء التقرير الشفهي وضعت الجامعة الخطة للتحسين والمراجعة.(1)

---

(1)المجلة العربية لضمان جودة التعليم مرجع سابق ، ص39

## 7/ الخطة المستقبلية للتقويم:

1. إكمال الهياكل على مستوى الجامعة والكليات.
2. إكمال الحقيبة التقييمية لبرامج الكليات المختلفة.
3. إعداد وتدريب بعض أساتذة الكليات ليصبحوا مقومين معتمدين.
4. البدء في إجراء التقويم الذاتي الأول على كل كليات وبرامج الجامعة بنهاية 2010 محتويات على تقويم الطلاب للمقرر وتدريبه تقويم الطلاب للبيئة الجامعية، وتقويم أعضاء هيئة التدريس لعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام.
5. إكمال حوسبة أعمال التقويم بالجامعة وتقويمهم لأدائهم الذاتي بالتعاون مع الصفحة ومركز الحاسوب بالجامعة.
6. إعداد وتنفيذ عدد من الدورات التدريبية وورش العمل الخاصة بالتقويم والجودة ورفع الثقافة وسط الأساتذة.
7. استلام تقارير التقويم الذاتي من الكليات وإعداد تقرير التقويم الذاتي بالجامعة.
8. مراجعة وتنقيح دليل التقويم الذاتي رقم (1) لبرامج الجامعة وكلياتها وإصدار دليل التقويم الذاتي رقم (2) والخاص بالبحث العلمي والدراسات العليا.
9. إعداد معايير الجامعة الخاصة بالجودة والنوعية في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد.

## 8/ مطلوبات الخطة للتقويم والتحسين:

1. إكمال مراجعة وتحديث المناهج الدراسية وفقاً لمطلوبات التقويم.
2. تفعيل مركز التوثيق والمعلومات وربطه بمصادر المعلومات المختلفة بالجامعة.
3. ان تكمل ادارة الجامعة اجراءات تقويم اعضاء هيئة التدريس لعمداء الكليات ونوابهم ولرؤساء الاقسام ولأدائهم الذاتي وفقاً للاستبانات المعدة لذلك وان تقوم الادارة باجراء التحليل الاحصائي لها.
4. أن يلتزم جميع أعضاء هيئة التدريس بإجراء التقويم الذاتي المباشر لجميع مقررات السنة النهائية ، وبنتيجة الإمتحان النهائي فقط، وأن تسلم نتيجة بنهاية الفصل الدراسي الأول 2009-2010م التقويم للإدارة لعرضها على اللجنة قبل نهاية العام.
5. أن يلتزم جميع أعضاء هيئة التدريس بالإعداد لإجراء تقويم ذاتي مباشر للمقررات جميعها بنهاية الفصل الثاني للعام الدراسي 2009-2010 وذلك بإعداد المقرر.



6. أن تلتزم الكليات بأن يقوم الطلاب بإجراء تقييمهم للمادة وطريقة تدريسها بنهاية الفصل الدراسي الثاني ولكافة المقررات وفق الاستبانات المعدة لذلك وان تلتزم الادارة باجراء التحليل الاحصائي لذلك.

7. أن تلتزم الكليات بان يقوم الطلبة في السنة النهائية بإجراء تقييم الخريجين للمنهج وذلك لكل برامج البكالوريوس بنهاية العام الدراسي) 2009 تلتزم الادارة بإجراء التحليل الاحصائي اللازم لذلك.

8. ان يعتبر الفصل الدراسي الثاني للعام الحالي بداية التقييم الذاتي المباشر لبرامج البكالوريوس بالجامعة وأن يبدأ إعداد تقارير التقييم الذاتي بناءً على ذلك.

9. ان يتم إستلام تقارير التقييم الذاتي من الكليات بواسطة الادارة وان تقوم بإعداد تقرير التقييم الذاتي بالجامعة بنهاية كل فصل دراسي بالتعاون مع لجان الكليات.

#### 9/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مركز الجودة الشاملة والأمتياز:

إسم البرنامج :إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي(برنامج تأهيلي) الهدف من هذه البرنامج: هذا البرنامج سوف يزويد الطالب بمبادئ وأساليب إدارة الجودة, إدارة الإنتاج و العمليات , السلوك التنظيمي والتقنيات الإحصائية للجودة. وسوف يتعرض الطلاب لمشاكل العمل الحقيقية من خلال دراسة الحالات (Case Studies) وتطبيق التقنيات والعمليات المختارة من قبل أفراد المجموعة. وسيقدم الطلاب حالات سيتم تطبيق الدروس المستفادة منها في كل مادة . المشاركون: هذا البرنامج مخصص للطلاب الراغبين في الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا(ماجستير ودكتوراة) في إدارة الجودة الشاملة والإمتياز بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا. وهو كذلك مناسب لأي شخص يحتاج إلى فهم أكبر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والإمتياز ، بما في ذلك المدراء والتنفيذيين وموظفي ادارة الجودة ومديري الانتاج والعمليات وجميع الموظفين المعنيين مباشرة بمبادرات التحسين في كل من المجالات الصناعية والخدمات (بما فيها الأعمال المصرفية والمالية واللوجستية ، الرعاية الصحية والقطاع العام) اسلوب البرنامج:-

1-دراسات الحالة والتطبيق العملي2.

- 2- المشاركة وتشمل النقاش والأسئلة والعمل الجماعي. تاريخ البرنامج : يبدأ البرنامج في يوم 17-10-2010 المستوى استهلاكي الساعات المعتمدة 16 ساعة المدة 8 اسابيع لغة البرنامج ثنائي اللغة (العربية والانكليزية) التقييم: في كل مادة: النشاط النسبة %
- 1-الواجبات الجماعية Group Cases presentation %10
- 2-الواجبات الفردية Homework Questions %20 Class Participation
- 3-المشاركة %10
- 4-الإمتحان Exam %60 المجموع %100.

### التفصيل التالي: المادة المحتوي:

- 1- مقدمة في إدارة الجودة الشاملة. وتشمل المنظور التاريخي للجودة ؛ المبادئ الاساسية لعلماء الجودة ، أدوات إدارة العمليات وتطبيقاتها،انظمة و نماذج إدارة الجودة الشاملة) النموذج الاوربي للتميز الموسسي EFQM ، ايزو ISO وستة سيغما (Six Sigma) والمبادئ الاساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- إدارة الإنتاج و العمليات الموضوعات الرئيسية في هذه المادة هي: ما هي العمليات، كيفية إدارة العمليات من حيث التصميم والتخطيط ،التطبيق والتحسين، وكيف تكون العمليات هي مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة.
- 3- السلوك التنظيمي الموضوعات الرئيسية في هذه المادة هي:تحديد العلاقة بين السلوك التنظيمي والمؤسسة،دراسة تطور الفكر الإداري ،فهم العلاقة بين الفكر الإداري والسلوك التنظيمي وكيف ندير تفاعلات الافراد والجماعات داخل المؤسسة.
- 4- التقنيات الإحصائية للجودة وتشمل هذه المادة مناقشة أساليب تأكيد الجودة، الأساليب الإحصائية لضبط الجودة وتشمل هذه قبول العينات والتحكم في العمليات الإحصائية،بالإضافة الي استخدام وتطبيق أدوات الجودة المختلفة مثل الرسوم البيانية تحليل باريتو.

### 10/ فعاليات ورش التقييم الذاتي بجامعة السودان :-

تعقد لجنة التقييم والاعتماد بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا فعاليات ورش التقييم الذاتي التي تهدف للتدريب علي التقييم الذاتي والتدريب علي تنظيم ملفات التقييم الذاتي

والتدريب علي استخدام برامج التقييم الذاتي ، يقدم محاضرات الورش بروفسيور تاج الدين عثمان محي الدين خبير التقييم والاعتماد بالجامعات الامريكية والباحث بوكالة الفضاء الاميريكية ناسا .وقد خاطب افتتاح فعاليات الورش بكلية الهندسة بروفسيور جاد الله عبدالله الحسن نائب مدير الجامعة ورئيس لجنة التقييم ولاعتماد بالجامعة الذي عبر عن سعادته لبداية المحاضرات بكلية الهندسة التي تعد واجهة الجامعة.(1)

واضاف ان هذا البرنامج يجئ ضمن برنامج الجامعة للتقييم والاعتماد الذي تسعى من خلفه للاعتراف العالمي ،وقال ان لجان التقييم الذاتي بالجامعة ستكون من اساتذة الاقسام والمخدمين لنتاف س الجامعة اقليميا وعلمياً . كما تحدث بروفسيور شربول عدلان عميد كلية الهندسة في الندوة التثويرية عن مرحلة التقييم والاعتماد بالكلية ذاكراً ان الكلية بصدد تقييم ومقارنة الخدمة التي تستهدفها جامعة السودان كرائد في هذا المجال وتطمح لان تقود التقييم والاعتماد بالسودان بحيث اصبحت المنافسة شرسة بين المؤسسات التعليمية التي فرضت نفسها لاستقطاب عدد كافي من الطلاب لتغطية تكلفة تقييم وتشغيل البرامج وتقديم خدمة تعليمية متميزة بمواصفات عالمية مواكبة لما ينتظم العالم من تطوير وتحسين متسارع تصعب مواكبته بالطرق التقليدية . الجدير بالذكر ان برنامج المحاضرات المصاحبة لفعاليات الورش يتضمن موضوعات تاهيل المناهج الجامعية لدفع عجلة النمو الاقتصادي - البحوث الجامعية وفوق الجامعية في الدول المتقدمة - مشاركة الطلاب في التقييم الذاتي والاعتماد .

#### الجامعة تنظم ورشة عمل عناصر التقييم المؤسسي:-

احتضنت قاعة الشهيد للمؤتمرات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ورشة عمل بعنوان عناصر التقييم المؤسسي لضمان الجودة في التعليم العالي بالتعاون مع الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي واتحاد الجامعات العربية وشرف الورشة البروفسيور فتحي احمد خليفة وزير الدولة بوزارة التعليم العالي الذي خاطب الورشة مؤكداً علي ايجاد رؤية لتجديد التعليم العالي لمسايرة متطلبات العولمة مجتمع المعرفة القائم علي التقنيات الحديثة واصفاً الجامعات السودانية بالمحاضن التي تنتج المعرفة ومقومات النهضة والتغيير وعناصر الحلول لمشاكل المجتمع وتحقيق رغباته في بناء رأس المال البشري ووضح الوزير أن التوسع

(1) موقع جامعة السودان الالكترونية، إدارة التقييم الذاتي الخامس العشون من يناير 2013

الذي حدث في التعليم العالي في مجالاته المختلفة كان دافعاً للاهتمام بضرورة جودة التعليم العالي فطرحت الوزارة رؤية محددة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية أولاً تقييم وضع التعليم العالي وثانياً تحقيق الاهداف الاستراتيجية للتعليم العالي في خدمة المجتمع والمحرك الثالث خاص بترتيب اوضاع التعليم العالي والبحث العلمي في تشريعات وقوانين ومدخلات العملية التعليمية والبحثية ومناهج وسياسات قبول وتمويل وجودة واعتماد وغيرها.<sup>(1)</sup> مدير الجامعة البروفسيور احمد الطيب احمد رحب في كلمته بالحضور الكريم من داخل السودان وخارجه وأشار لاهمية الورشة خاصة بعد الاهتمام المتزايد بضمان جودة التعليم العالي والمؤسسات التعليمية في عصر العولمة وتفعيل اليات السوق ليس للبضائع والمنتجات فقط بل لعالم الفكر والمعرفة والعلم والاهتمام بمخرجات التعليم العالي من الطلاب بتخريج كوادر مواكبة لحاجة سوق العمل وأشار ان التعليم العالي توسع في العالم العربي بصورة كبيرة ودخلت انواع مختلفة في العملية التعليمية مثل التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الالكتروني حيث بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي بالسودان لاكثر من 98 مؤسسة تعليمية منها 37 جامعة وهذه الزيادة لم يتبعها توسع في البنية التحتية في الجامعات مما اثار مخاوف حدوث تدهور في مخرجات التعليم العالي اذا لم توضع ضوابط تضمن جودة مخرجاته ، وقال أن الجامعة بادرت في العام 2004م بتكوين لجنة التقييم الذاتي استعانت فيها بخبراء ومختصين في المجال من داخل السودان وخارجه حيث تعكف اللجنة حالياً لتقويم برنامج شامل من جانبه اوضح البروفسيور فيصل عبدالله الامين العام المساعد لاتحاد الجامعات العربية عن أهمية قيام الورشة في هذه التوقيت لحاجة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي لاتخاذ ادوات واليات التغيير نحو الجودة والتميز في برامجها واساليبها العملية التعليمية ومشاريعها البحثية لتحقيق نقلة نوعية وكمية للحاق بركب الدول المتفوقة في العالم وأشار الي اكثر من 80% من الدول العربية انشاءت هيئات لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي وثم ربط هذه الهيئات بالشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي وهي منظمة اقليمية غير حكومية الغرض منها ايجاد الية لتبادل المعلومات وبناء هيئات جديدة ووضع معايير لضبط الجودة وتعزيز الاتصال بين هيئات ضمان الجودة في الدول المختلفة وتنسيق التعاون مع المؤسسات الاقليمية والعالمية في

(1) موقع جامعة السودان الالكتروني، إدارة التقييم الذاتي الخامس العشون من يناير 2013

هذا المجال وقدمت اوراق علمية في الورشة منها عناصر التقييم لاداء الجامعات العربية جودة البرامج الجامعية في ضوء مشروع تطوير التعليم العالي ببرنامج الامم المتحدة الانمائي والتقييم والبرامج الدراسية في التعليم العالي ، الية حصول الجامعة علي متطلبات الترخيص والاعتماد والجودة ، تجربة جامعة السودان في التقييم الذاتي اضافة لمجموعات العمل التي انتظمت داخل الورشة وخلصت الورشة لعدد من التوصيات منها:

- 1- الاهتمام بالتأهيل والتدريب المستمر مع التركيز علي التنفيذ النوعي لبرامج التدريب وتقييمها وقياس اثرها بشكل مستمر.
  - 2- تشجيع الجامعات علي الاستمرار في عملية اجراء التقييم الذاتي وتدريب اعضاء هيئة التدريس ومنسوبي وحدات الجودة علي اليات التقييم الذاتي.
  - 3- استكمال ومراجعة العمليات الاكاديمية بالاقسام من حيث توصيف البرامج والمقررات مع مقارنتها بالبرامج المماثلة في الجامعات الاقليمية والعالمية.
  - 4- ضرورة تبني الية واضحة ومعتمدة في الاقسام لجمع بيانات خريجي الجامعة وتوظيفهم وتفعيل نادي الخريجين.
  - 5- وضع توصيات ورش العمل الخاصة بضمان الجودة موضع التنفيذ .
  - 6- تبني الية لربط الجامعات بمنظومات المجتمع الاخرى كالصناعة وغيرها
  - 7- تتبع رضا المخدم عن اداء الخريجين مع الاستفادة من التغذية الراجعة.
  - 8- ضرورة وضع معايير ومؤشرات وطنية واقليمية تصلح للمقارنة مع المؤسسات المختلفة من قبل اتحاد الجامعات العربية والشبكة العربية لضمان الجودة.
  - 9- اتباع نظام ترتيب الجامعات المختلفة من حيث رسالتها واغراضها واهدافها ومدخلاتها، مع اتباع ارشاد اعلان برلين في ترتيب الجامعات من نواحي معينة.
  - 10- تفعيل دور الهيئة العليا للتقويم والاعتماد علي مستوى الدولة وتوسيع سلطاتها علي أن تتبع لرئاسة الجمهورية.
- وضمنت الورشة التي استمرت ليومين حضور نوعي من الخبراء والمختصين من الاردن واليمن والصومال ومديري الجامعات وعمداء الكليات السودانية ومنسوبي التقييم والاعتماد لأكثر من اربعين جامعة سودانية حكومية وأهلية .

إن تجربة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا نحسب أنها تجربة يمكن أن يفترى بها في السودان وخاصة أنها إشركت ضمن عدد من الجامعات العربية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمشروع تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية . وانها تخضع للتقويم المؤسسي الأول لاتحاد الجامعات العربية. ومن أهم مقومات نجاح عملية التقويم الذاتي بالجامعة إلترام الادارة اولاً ثم قناعة كافة العاملين بالجامعة، لأن عدم الإقتناع والإعتقاد بأن عملية التقويم هي عملية تفتيشية أو تصيد للأخطاء هو إعتقاد سائد في الأوساط الجامعية . إن الإصلاح الجامعي عملية شاملة مما يستلزم تقويماً مختلفاً لعناصر العملية التعليمية . والإعتماد المؤسسي الذي يتناول المؤسسة كاملة وليس وحدة منها، وهو عملية مستمرة ومتطورة . والإعتماد الأكاديمي مرحلي وينبغي أن يتجدد بمتغيرات جوهرية وأن الضعف الواضح في أحد عناصر المؤسسة قد يهدد الإعتماد الأكاديمي للمؤسسة نفسه ويؤثر بالتالي على إعتماد العناصر الأخرى.

حازت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، شهادة إعتماد التقويم المؤسسي من إتحاد الجامعات العربية من بين الجامعات التي قُدمت للإتحاد، وتسلم بروفيسور جاد الله عبد الله الحسن نائب مدير الجامعة شهادة الإعتماد خلال إجتماعات الدورة الرابعة والأربعين لمؤتمر إتحاد الجامعات العربية بالأردن اخيراً. وقال بروفيسور جاد الله في تصريحات صحفية، إن الجامعة خُضعت لمعايير إتحاد الجامعات العربية وحازت على الشهادة من بين عدد من الجامعات، وأوضح أن المؤتمر بحث التعاون المشترك بين الجامعات الأعضاء، إضافةً إلى أداء الإتحاد في الفترة الماضية، وأبان أنه تم إختيار بروفيسور مصطفى إدريس المدير السابق لجامعة الخرطوم أميناً عاماً مساعداً للإتحاد، إلى جانب إختيار الأمين العام للإتحاد والأمينين العاميين المساعدين.(1)

#### 4-4-4: تجربة جامعة الخرطوم

##### إدارة التقويم الذاتي:-

تقيم جامعة الخرطوم - إدارة التقويم الذاتي وضبط الجودة بالتعاون مع مركز الرؤية السابعة للتدريب الإداري وتنمية الموارد البشرية في يوم 10 فبراير للعام 2013م في تمام

(1) موقع الأنترنت [www.google.com](http://www.google.com) - صحيفة الرأي العام

الساعة التاسعة صباحاً ، ملتقى الجودة طريقك الى التميز وذلك وفق معايير الهيئة الاوربية للجودة بإعتماد الأكاديمية الدولية للتدريب والتطوير فرجينيا USA ، سيكون المدرب البروفسير عبد المحسن بدوى محمد ، وتضمن محاور البرنامج مفهوم الجودة الشاملة - النماذج العالمية للتميز (النموذج الاوربي واليابانى والامريكى وغيرها من النماذج - المراحل الاساسية لتطبيق هذه النماذج - كيفية بناء أنظمة داخلية متكاملة للتميز المؤسسى - دور جوائز الجودة والتميز العالمية فى إدارة التغيير والتحول نحو الجودة الشاملة والتميز فى الأعمال ، مع العلم وجود شهادات محلية وامريكية معتمدة (إختيارية). (1)

تقيم إدارة التقويم الذاتى دورة متقدمة مكثفة فى تطبيق قواعد ومعايير الجودة فى التعليم العالى والتقويم المؤسسى وذلك فى الفترة من السبت 2012/5/5م الى الثلاثاء 2012/5/8م وذلك فى قاعة الشهيد وداعة ، يقدم المحاضرات البروفسير/تاج الدين محى الدين - مستشار رئيس جامعة البحرين للجودة والإعتماد .

الجدير بالذكر أن المستهدفين بهذه الدورة أعضاء لجان الجودة فى الكليات والمعاهد والمراكز ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الزمان :السبت من 10 صباحا الى 2 صباحا الثلاثاء 2 ظهرا الى الساعة السادسة مساء نظمت إدارة التقويم الذاتى والجودة سلسلة من المحاضرات المتخصصة فى مجال التقويم الذاتى والجودة فى التعليم العالى ، حيث شملت الدورة الأولى (20) دارساً من رؤساء وحدات التقويم الذاتى والجودة بكليات جامعة الخرطوم المختلفة ، وأوضح البروفسير عبد العزيز الأمين محمد مدير إدارة التقويم الذاتى لموقع أخبار الجامعة أن الدورة القادمة دورة متقدمة فى معايير التقويم وتطبيق الجودة ، مؤكداً أن إدارته حريصة على استطلاع الدارسين لمعرفة تقييمهم لمستوى الدورات والمدربين وقياس الأثر المرجو منها.

### وحدة التقويم الذاتى والجودة:

#### 1/ كلية الانتاج الحيوانى - جامعة الخرطوم

أنشئت وحدة التقويم الذاتى والجودة بالكلية بناءً فى يونيو 2007م.

(1) موقع جامعة الخرطوم الالكترونى، إدارة التقويم الذاتى مطلع سبتمبر 2013

## الأهداف:

1. نشر ثقافة التقويم الذاتي والجودة بين منسوبي الكلية.
2. تبني أسس ومعايير ومجالات التقويم المؤسسي والبرامجي بأقسام الكلية المختلفة.
3. تدريب منسوبي الكلية على عمليات التقويم الذاتي والجودة.
4. المساهمة في وضع الخطة الدراسية للكلية وبرامجها لتتوافق مع متطلبات ضمان الجودة و الإعتقاد.

5. تنفيذ خطط وإستراتيجيات إدارة التقويم الذاتي والجودة بالجامعة، ومدها بالمعلومات فيما يخص إنجازات الكلية الأكاديمية و تطويرها و تقدمها. **الأنشطة:**

1. تم تدريب عدد ثلاثة من أساتذة الكلية على التقويم الذاتي والجودة.
  2. بدأت الوحدة في تنفيذ برنامج إدارة التقويم الذاتي والجودة بالجامعة خلال العام الجامعي 2009-2010م وذلك بإجراء عملية تقويم ذاتي لمقررات البكالوريوس بالكلية بتوزيع إستبيان رقم (1) للطلاب كجزء من عملية التقويم الذاتي الشامل .
- يأتي ذلك من ادراك الدور البالغ الاهمية للتعليم العالي بمختلف مكوناته وارتباطه بمنظومة متكاملة لاكتساب المعرفة. يعاني التعليم العالي في السودان من مشاكل حقيقية من حيث تردي نوعيته و تخلفه عن معايير التقدم المتبعة في العالم مقارنة بما وصل اليه الوضع في الدول المتقدمة صناعيا من تطبيق لمعايير الجودة الشاملة مما ادي الي الانتشار الواسع للمعرفة و ترقيتها الي ارفع المستويات في سياق متكامل سياسي و اقتصادي و اجتماعي و ثقافي. اذا استمر وضع التعليم العالي والبحث العلمي في السودان علي ما هو عليه اليوم فان ذلك سيؤدي حتما الي استدامة التخلف.

يبدو اننا في حاجة الي تعريف الجودة الشاملة في مجال التعليم و الانتقال من المفهوم الوصفي للجودة (Descriptive Term) الي المفهوم المعياري (Normative Term) او الجمع بين المعيارين الوصفي و المعياري في تحديد ما هو جيد او ممتاز او رديء. من المؤكد هنا ان الجودة تهتم بالنوع (Quality) مقابل الكم (Quantity) و برغم من ادراك ان الفصل بين الكم و الكيف بشكل ميكانيكي امر صعب و غير مجدي خاصة عند الحديث عن التعليم لكن المعيار الاساسي للتقويم هو جودة المخرجات وتلبية حاجات المجتمع المعرفية والمهارية.



هنالك دراسات علي درجة عالية من الاهمية يمكن الرجوع اليها واعتبارها منطلقا لمراجعة المواقف و نقطة انطلاق لتطبيق قواعد الجودة الشاملة في التعليم العالي. من تلك الدراسات ما اهتم بجودة التربية (Quality of Education) وهنا تصلح الدراسات المعدة في جامعة هارفارد الامريكية كمرجعية في المجال التربوي خاصة ما يعرف في مجال البحوث والدراسات الاكاديمية بالدراسات الاربعة التي نشرت منذ العام 1996م في مجلة (Harvard Education Review) وكان عنوان تلك الدراسات ( نعمل سويا من اجل الاصلاح) . هنالك ايضا موضوع ( ضمان الجودة و المستويات في التعليم العالي) المعد من قبل جامعة اوكسفورد ( Oxford) في العام 1999م. تبع ذلك عددا مهما من الدراسات حول تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم من مختلف الجامعات العالمية.

ترتبط معايير الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالهيكل الاداري للجامعات ونظام مناهجها التعليمية و توافق الهيكلة مع المعايير الدولية. كما يتبع ذلك تنظيم مراحل التعليم العالي ( ثلاث سنوات،خمس سنوات ، ثماني سنوات) في نظام متدرج حتي دراسة الدكتوراه.يلي ذلك نظام تطوير التعليم العالي من حيث قبول الطلاب و منح الدرجات العلمية ثم درجة تأهيل الأستاذ الجامعي و الاهتمام بالمستوي النوعي للأساتذة بدلا عن معيار الكم السائد لدينا. هنالك جانب مهم في معايير الجودة و هو يشكل غيابا شبه كاملا بجامعاتنا وهو ذلك المرتبط بجودة البيئة الجامعية مثل المدن الجامعية الحديثة والمرافق الاجتماعية للأساتذة والطلاب.يصل الامر بعد ذلك لمجالات التعاون الدولي بالبعثات والتدريب والمؤتمرات وتبادل الخبرات ثم المكتبات والمعامل والمختبرات والخدمات الجامعية المتكاملة. هذه بعض ملامح الجودة الشاملة المطلوبة في التعليم العالي والبحث العلمي والتي تحتاج لمناقشتها بشكل مؤسس وتحديد محاور لإقامة مؤتمر علمي كامل حولها يشارك فيه بتقديم الأوراق و تحكيمها باحثون و أكاديميون من داخل البلاد و خارجها للخروج بتوصيات عملية حول هذا الموضوع الحيوي بدلا من استهلاك الوقت في منابر لا طائل من وراءها.(1)

## 2/ كلية الهندسة

(1) موقع الالكتروني: حسن بشير محمد نور - جودة التعليم او استدامة التخلف- الخرطوم الأربعاء, 04 آذار/مارس 2009 16:53

انسجاماً مع رسالة جامعة الخرطوم تهدف كلية الهندسة لتقديم برامج تعليمية عالية الجودة من أجل تأهيل الدارسين في المجالات الهندسية المختلفة وإعدادهم للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع السوداني.

### تاريخ الكلية

يرجع تاريخ نشأة كلية الهندسة والعمارة إلى عام 1939 م حيث أنشئت مدرسة الهندسة التي تتبع لكلية غردون التذكارية تحت إشراف مصلحة المعارف وكانت تمنح دبلوم العلوم الهندسية ثم تطورت المدرسة إلى كلية جامعية مرتبطة بجامعة لندن في عام 1947. ثم كلية الهندسة والعمارة جامعة الخرطوم مع استقلال السودان في عام 1956 م.<sup>(1)</sup>

**أهداف الكلية:** تهدف برامج كلية الهندسة إلى تخريج مهندسين يتميزون بما يلي:

1. إتقان معارف الهندسة الضرورية واكتساب الوعي المهني.
2. تزويد الطلاب بأساسيات المعرفة في المجالات العلمية والاجتماعية والهندسية.
3. القدرة على استخدام المعارف النظرية في حل المشاكل التطبيقية.
4. القدرة على التعلم المستمر طيلة مسيرتهم المهنية
5. القدرة على متابعة دراساتهم العليا
6. القيام بالبحث العلمي.

### الجوائز

1. جائزة الجامعة لأحسن أداء أكاديمي بكل المستويات الدراسية.
2. جائزة الكلية لثاني أحسن أداء أكاديمي بكل المستويات الدراسية
3. جائزة شركة شل لأحسن أداء بالسنة الثانية هندسه.
4. جائزة الراحل سر كريس ازمرليان لأحسن أداء بالسنة الرابعة بقسم الهندسة الميكانيكية.
5. جائزة مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية لأحسن أداء بالسنة الرابعة في مادة الاتصالات بقسم الهندسة الكهربائية.
6. جائزة الهيئة القومية للكهرباء لأحسن أداء بالسنة الخامسة في كل من قسم الهندسة الكهربائية والميكانيكية.

<http://sudanimanama.8k.com/Educ.htm> (1)

7. جائزة وزارة الري لأحسن أداء في مادة الهايدروليكا والري للسنة الخامسة قسم الهندسة المدنية.
8. جائزة وزارة الري للطالب الثاني في مادة الهايدروليكا لسنة الخامسة (الهندسة المدنية)
9. جائزة الراحل سر كريس ازمريان لأحسن أداء في مادة هندسة القوى الحرارية بالسنة الخامسة بقسم الهندسة الميكانيكية.
10. جائزة الجمعية الهندسية السودانية لأحسن أداء في مشروع التخرج لكل من الهندسة الكيميائية، المدنية، الكهربائية والميكانيكية وهندسة المساحة والهندسة الزراعية.
11. جائزة مؤسسة المواصلات السلوكية ولاسلوكية لأحسن أداء في مادة الاتصالات بالسنة الخامسة بقسم الهندسة الكهربائية.
12. جائزة المؤسسة العامة لأحسن أداء في مادة الطرق بالسنة الخامسة بقسم الهندسة المدنية.<sup>(1)</sup>

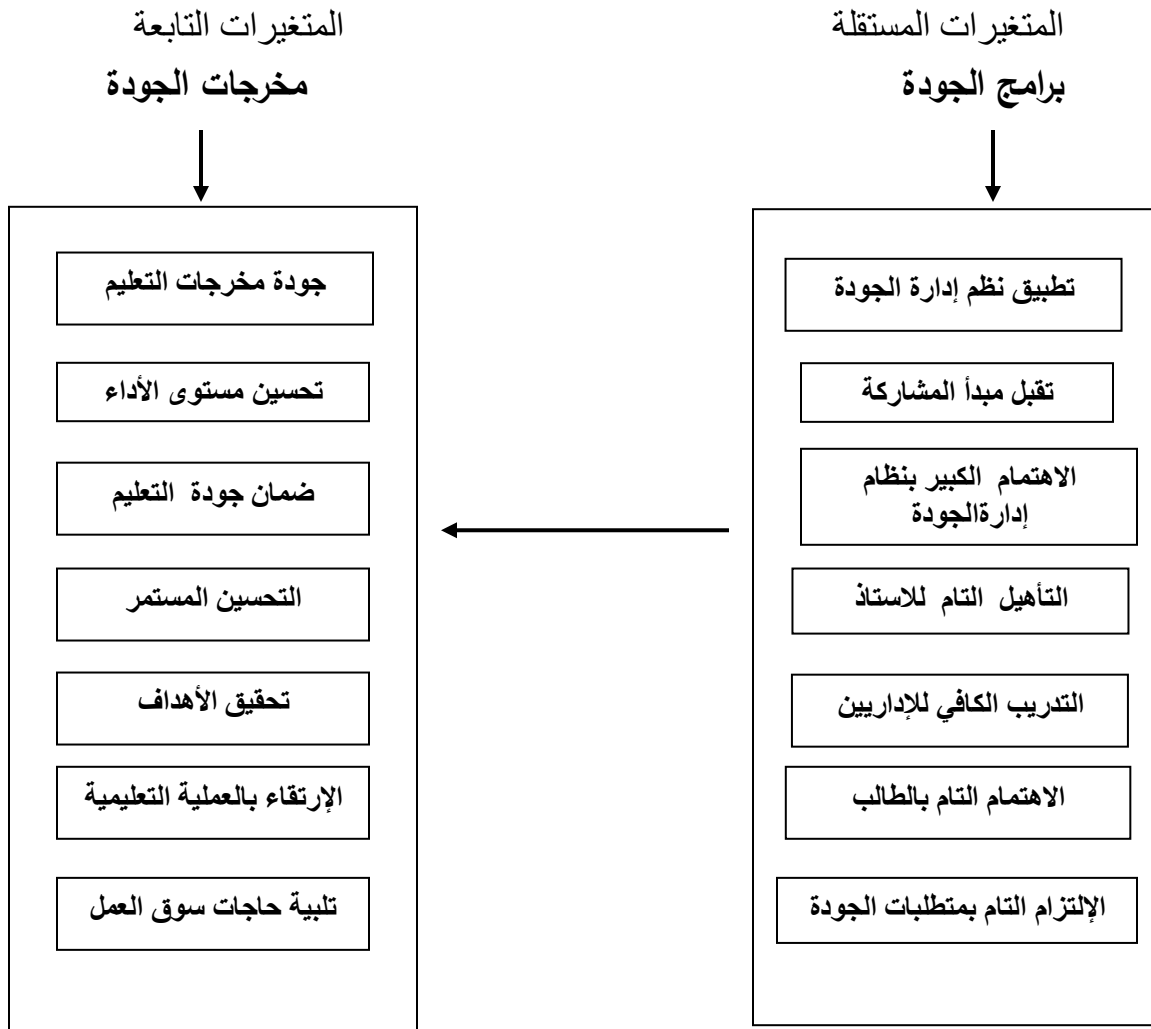
#### شكل رقم (2-4-4)

#### نموذج الدراسة

على ضوء الاطار النظري للدراسة استخلصت الباحثة هذا النموذج:

---

<sup>(1)</sup><http://engen.uofk.edu/index.php?id=21>



إعداد الباحثة: إستناداً على الدراسة النظري

## المبحث الاول خطوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية موضحاً " به أدوات قياس الدراسة و منهجية إجراء الدراسة الميدانية وكيفية تنفيذها ووصف لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها بالإضافة والاساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحثة خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية كما يلي:

1/ وصف أداة الدراسة

2/تقييم أدوات القياس.

3/تصميم نموذج الدراسة

4/ وصف مجتمع وعينة الدراسة.

5/ خصائص عينة الدراسة

6/ الاساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل بيانات الدراسة.

وفيما يلي يعرض الباحثة بالتفصيل تلك الخطوات:

### أولاً- وصف أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لدراسة أثر تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة فى تحسين أداء خدمة التعليم العالى وتحقيقاً لهذا الهدف تم تصميم استمارات لكل من الموظفين و اعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالى والطلاب:

الاستمارة الاولى: اعضاء هيئة التدريس والاداريين وتتكون من قسمين:

### القسم الأول:

تم تخصيص هذا القسم للمعلومات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهى البيانات الشخصية

المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهى:

بالنسبة لاعضاء هيئة التدريس:

1/ المؤهل العلمى.

2/المرتبة العلمية

3/ سنوات الخبرة

4/النوع.

بالنسبة للاداريين:

1/ المؤهل العلمى.

2/سنوات الخبرة.

3/المسمى الوظيفى.

4/ النوع

القسم الثانى:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهى المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على فروض

الدراسة . ويشتمل هذا القسم من عدد (60) عبارة تمثل محاورفروض الدراسة وفقاً لما يلى:

جدول رقم (5-1-1): توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
6	6-1	تطبيق برامج الجودة الشاملة يـؤدى الى تحسين الاداء فى التعليم العالى	1
5	11-7	أشراك الإدارات المختلفة فى برامج الجودة الشاملة لتحسين الأداء	2
9	20-12	اهتمام الجامعة بفاعليات ادارة الجودة يـؤدى لضمان جودة التعليم	3
17	31-21	الاهتمام وتأهيل الأستاذ الجامعى لتطبيق الجودة يـؤدى الى تحسين أداء خدمة التعليم العالى	4
6	37-32	الاهتمام بتدريب الاداريين على الجودة يـؤدى الى تحسين الأداء	5
5	42-38	التزام ادارة الجودة بتطوير برامج تتناسب مع احتياجات سوق العمل يـؤدى الى تلبيتها بجودة عالية	6
18	60-43	الاهتمام بالطالب باعتبارة محور اساسى فى العملية التعليمية يـؤدى الى جودة وتحسين الاداء فى الخدمة المقدمة	7
60		المجموع	

المصدر : اعداد الباحثة

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2-1-5).

جدول رقم (2-1-5) مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لاأوافق
1	لاأوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثة

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم فى الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هى مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5)/5 = (5/15) = 3$ . وهو يمثل الوسط الفرضى للدراسة , وعلية كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضى (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة , أما اذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضى (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

#### ثانياً "تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , ولاختبار الصدق احصائياً" يتم استخدام فى المرحلة الاولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة فى قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (26) والتحقق من أن العبارات التى استخدمت لقياس مفهومنا "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس ابعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التى تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذى تم الكشف عنه واستبعاد اى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر

العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلي يعرض الباحثة نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

### (1) اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على نخبة منتقاه من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في العلوم المحاسبية والاحصاء بقصد الاستفادة من مخزونهم المعرفي في تصويب الاستبانة وتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرايهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس. حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها . واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من عشرون مفردة , وتم اختبار مدى فهمهم لاسئلة المقاييس . وقد اكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق رقم2).

### (2). اختبار الاتساق والثبات الداخلي لعبارات الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(1)</sup>. وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها اعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس , وقد تم استخدام في هذه الدراسة معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل

<sup>1</sup> - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560. 0.84



تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول التالية نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا " قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

### المحور الاول: : تطبيق برامج الجودة الشاملة يؤدي الي تحسين الاداء في التعليم

جدول رقم (3-1-5) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات المحور الاول

ألفا كرونباخ	العبارات
0.78	1-يوجد غرس ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين بالجامعة لتطبيق برامجها بنجاح
0.77	2-تعمل الجامعة على ايجاد دليل واضح وموثق لمعايير تطبيق نظم إدارة الجودة
0.78	3-تقوم الجامعة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها المرجوة
0.77	4-يوجد هيكل تنظيمي محدد لإدارة الجودة لتطبيق برامجها ورفع كفاءة الاداء
0.80	5-توجد نظم إدارية توضح اهداف ومهام العمل الإداري بالجامعة لتحسين الاداء
0.77	6- عدم توفير المعلومات اللازمة بالجامعة بشكل عائقاً كبير لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة
0.80	اجمالي العبارات

المصدر :إعداد الباحثة

من الجدول (3-1-5) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الاول اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور محاور الدراسة الاول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: اشراك الإدارات المختلفة في برامج الجودة الشاملة لتحسين اداء الخدمة

جدول رقم (4-1-5) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني

الفأ كرنباخ	العبارات
0.80	1-تقوم الجامعة بتوضيح المبادئ والمفاهيم الأساسية للجودة لجميع الموظفين بالادارات والوحدات بالجامعة لتحسين كفاءة الاداء
0.78	2- تعمل الجامعة على دمج الإدارات في كافة أنشطة الجودة لتطوير وتحسين خدمة التعليم الجامعي
0.78	3-تحرص الجامعة على العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل بمختلف المستويات والمسؤوليات الإدارية لانجاح برامجها
0.77	4-توجد وحدة لإدارة الجودة والتقييم الذاتي بكل كليات الجامعة المختلفة لتطبيق نظام الجودة في برامجها التعليمية
0.77	5-يوجد بالجامعة تواصل وربط بين مختلف الإدارات للعمل على تطوير وتحسين الخدمة التعليمية
<b>0.81</b>	<b>اجمالي العبارات</b>

المصدر : إعداد الباحثة.

من الجدول (4-1-5) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات المحور الثاني اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.81) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور محور الدراسة الثانى تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: اهتمام الجامعة بفعاليات إدارة الجودة يؤدي لضمان جودة التعليم العالي

جدول رقم (5-1-5) نتائج الفأكرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث

الفأ كرنباخ	العبارات
0.75	1-تقوم الجامعة بتطوير نظم ادارة الجودة لضمان جودة التعليم العالي
0.76	2-تقيّم الجامعة مدى فاعلية وكفاءة التغيير من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة
0.75	3-تلتزم الجامعة بالتقويم الذاتي والاعتماد لتحسين جودة الأداء في التعليم
0.74	4-تهتم الجامعة بنظم إدارة الجودة لتفعيل وتطوير الخدمة بإسلوب إداري حديث
0.73	5-متابعة ادارة الجودة لأداء الوحدات بالكليات للتأكد من التزامها بالاسس والمعايير ادى الى جودة عالية في الخدمة التي تقدمها.
0.74	6-توجد مقارنة جودة مخرجات التعليم بالجامعة مع الجامعات الأخرى لمواكبة التطوير المستمر لضمان الجودة
0.76	7-تزيد إدارة الجودة من كفاءة الإداريين والاساتذة لرفع مستوى أدائهم
0.74	8-يوجد نظام للأجور والحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمة
0.75	9-يتم تحليل المعلومات عن طريق التقارير الواردة من وحدات الجودة والتقويم بالكليات ورفعها لإدارة الجامعة لمعرفة مدى تطبيق برامج الجودة.
0.77	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثة.

من الجدول (5-1-5) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات المحور الثالث اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.77) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: الاهتمام وتأهيل الأستاذ الجامعي لتطبيق الجودة يؤدي لتحسين أداء خدمة التعليم العالي.

جدول رقم (5-1-6) نتائج الفأكرنباخ لقياس عبارات المحور الرابع

الفأ كرنباخ	العبارات
0.75	1-توفر الجامعة برامج التطوير الاكاديمي والمهني لتأهيل الأستاذ الجامعي بها
0.76	2-تقيم الجامعة دورات لترقية أداء الاستاذ الجامعي لتحسين كفاءة التعليم
0.75	3-تعمل الجامعة على ايجاد نظم وطرق للتدريس الجامعي لتطوير خدمة التعليم
0.74	4-يتم التدريب الكافي على استخدام تكنولوجيا التعليم لتطوير وسائل التدريس
0.73	5-توجد سياسات وآليات محددة لتنمية قدرات الاستاذ الجامعي لجودة التعليم
0.74	6-توجد لوائح واضحة للترقية العلمية لاعضاء هيئة التدريس لتحقيق العدالة بينهم
0.76	7-تستعين الجامعة بمقوم خارجي لتقييم الأداء الفعلي
0.74	8-توفر الجامعة بعثات داخلية وخارجية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم
0.75	9-تهتم الجامعة بالبحث العلمي وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمي
0.74	10-مواكبة الاستاذ الجامعي للتغيير المستمر وتأهيله ادى الي تحسين اداء الخدمة
0.76	11-تلائم برامج الجامعة ومقرراتها الدراسية مع رسالتها واهدافها المرجوة
0.77	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثة.

من الجدول (5-1-6) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات المحور الرابع اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.77) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الرابع تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: الاهتمام بتدريب الإداريين على الجودة يؤدي الي تحسين الأداء  
جدول رقم (5-1-7) نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات المحور الخامس

الفأ كرنباخ	العبارات
0.81	1-تنفذ الجامعة برامج دورات تدريبية لتنمية قدرات الإداريين لتحسين جودة الأداء
0.82	2- تقوم الجامعة بتحديد لكوادر من مختلف المستويات الوظيفية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الاهداف
0.80	3-تحرص الجامعة على تحسين قدرات الموظفين للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة
0.83	4-يتم تقييم الأداء دورياً بناءً على أسس ومعايير ( تقاريرالأداء) لمعرفة مدى كفاءة الاداء وتطبيق الجودة
0.85	5-تتم مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات لمواكبة التطور المستمر وتدريبهم لجودة تحسين الاداء.
0.84	6-تسعى الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي ايجابي عادل يشجع للتميز في الأداء
0.83	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثة.

من الجدول (1-5-7) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات المحور الخامس اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.83) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الخامس تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السادس: إلتزام ادارة الجودة بتطوير برامج تتناسب مع احتياجات سوق العمل  
يؤدي الي تلبيتها بجودة عالية

جدول رقم (5-1-8) نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات المحور السادس

الفأ كرنباخ	العبارات
0.89	1-تحرص الجامعة على اجراء دراسات لمعرفة حاجات ومتطلبات سوق العمل.
0.87	2-تهتم الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة لسد حاجة المجتمع
0.88	3-تقوم الجامعة بمتابعة مستوى الخريج لتحديد النقص في المهارات والكوادر التي تعمل.
0.89	4-تهدف إدارة الجودة الي مواكبة وملاءمة المتغيرات الخارجية للتميز في الاداء
0.90	5-تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل لتلبيتها بمستوى جودة عالي.
0.89	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثة.

من الجدول (5-1-8) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات المحور السادس اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة السادس تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السابع: الاهتمام بالطالب باعتباره محور اساسي في العملية التعليمية يؤدي الي  
جودة تحسين الأداء في الخدمة المقدمة

جدول رقم (5-1-9) نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات المحور السابع

الفأ كرنباخ	العبارات
0.79	1-توفر الجامعة مكتبة ملائمة بها الكتاب الجامعي الذي يحتوي على كل المقررات
0.78	2-توفر الجامعة مكتبة الكترونية ملائمة بتجهيزات وموارد بشرية تتاسب الحاجات
0.81	3-تعمل الجامعة على ربط العلاقات بين الإدارة والطلاب لتحقيق الجودة المطلوبة
0.82	4-تهتم الجامعة بعملية الارشاد الاكاديمي والاجتماعي والثقافي لتنمية الطالب الجامعي
0.83	5-توفرالجامعة بيئة أكاديمية آمنة تتناسب مع حاجات العملية التعليمية مما يعكس الاهتمام بالطالب.
0.80	6-تقوم الجامعة بتوفير سكن لائق وتأمين صحي للطلاب للاستقرار الدراسي
0.79	7-يتم تحديد لوائح وقوانين للطلاب بالجامعة لترقية السلوك العام للطلاب الجامعي
0.82	8-يتم استخدام تكنولوجيا التعليم بالوسائل الحديثة لتحسين جودة العملية التعليمية
0.80	9-تؤثر هجرة الاستاذ الجامعي المؤهل على كفاءة الأداء وجودة مخرجات التعليم الجامعي
0.79	تلتزم الجامعة بمتطلبات الجودة الشاملة في الخدمة المقدمة مما أدى الي تحسين مستوى الطالب.
0.78	10-توفر الجامعة إدارة لقبول الطلاب تعتمد على معايير محددة تتوافق مع رسالتها
0.79	11-توجد بالجامعة إدارة لشئون الطلاب لحمايتهم وتقديم الخدمات المطلوبة .
0.78	12- توفر الجامعة برامج للأنشطة الطلابية المختلفة وفق لوائح ومعايير موثقة ومعلنة
0.80	13-توفر الجامعة خطة لتدريب الطلاب لتنمية قدراتهم العلمية والعملية
0.82	14-توجد آليات محددة وواضحة للإشراف على تدريب الطلاب لتقييم ادائهم

0.81	15- تتم عمليات تقييم للطلاب تتناسب مع مخرجات التعليم لرفع مستوى أدائه
0.82	16- توفر الجامعة إدارة تعني بشؤون الخريجين للتواصل معهم لمعرفة متطلباتهم ومشاكلهم
0.83	17- توفر الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالخريجين حتى تكون مرجعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمعرفة المستوى الاكاديمي والمتفوقين بكل جامعة
0.84	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثة.

من الجدول (5-1-9) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات المحور السابع اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة السابع تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعا" مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من :

1/ اعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالى.

2/ الاداريين بمؤسسات التعليم العالى.

3/ طلاب التعليم العالى.

حيث تم اختيار كل من جامعة الخرطوم وجامعة السودان.

وفيما يلى جدول يوضح توزيع لمجتمع الدراسة.

جدول (5-1-10) توزيع مجتمع الدراسة

المجموع	الاداريون بالجامعة	الطلاب	اعضاء هيئة التدريس	المجتمع
28131	450	26085	1600	جامعة الخرطوم
28884	550	27134	1200	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
56991	882	53219	2890	المجموع



المصدر: ادارات شئون العاملين بالجامعات الاهلية بولاية الخرطوم موضع الدراسة 2014.  
**عينة الدراسة :**

وللوصول الى افضل تمثيل لمجتمع الدراسة تمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (الطبقية) وهى احدى العينات الاحتمالية التى يختارها الباحثة للحصول على آراء أو معلومات معينة من أفراد المجتمع موضع الدراسة. وفيما يلى جدول يوضح توزيع عينة البحث.

جدول (5-1-11) توزيع عينة الدراسة

النسبة %	المستبعد د	المستلمة	الموزعة	المجموع	جامعة السودان	جامعة الخرطوم	المجتمع
99	3	270	273	273	136	134	الطلاب
71	32	80	112	112	48	64	اعضاء هيئة التدريس
100	0	50	50	50	27	23	الاداريين
92	35	400	435	435	211	221	المجموع

المصدر : اعداد الباحثة من بيانات الاستبيان 2014.

ويتضح من الجدول انه تم توزيع عدد (162) إستبانة على مجتمع اعضاء هيئة التدريس والاداريين وتم استرجاع (130) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (80.2)%. كما تم توزيع عدد (273) استمارة لمجتمع الطلاب تم استرجاع عدد (270) بنسبة استرجاع بلغت (99)%

**خامسا** اسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الاحصائية التالية:  
**(1) إجراء اختبار الثبات (Test Reliability)** لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع

البيانات باستخدام " كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً "معيناً" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاداً أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة. **ب/معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**. وتم استخدام لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

## (2) // أساليب الإحصاء الوصفي:

### وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

## (3) - اختبار الفروق (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه اذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة احصائية). اما اذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة احصائية .

المبحث الثانى  
تحليل البيانات الاولية

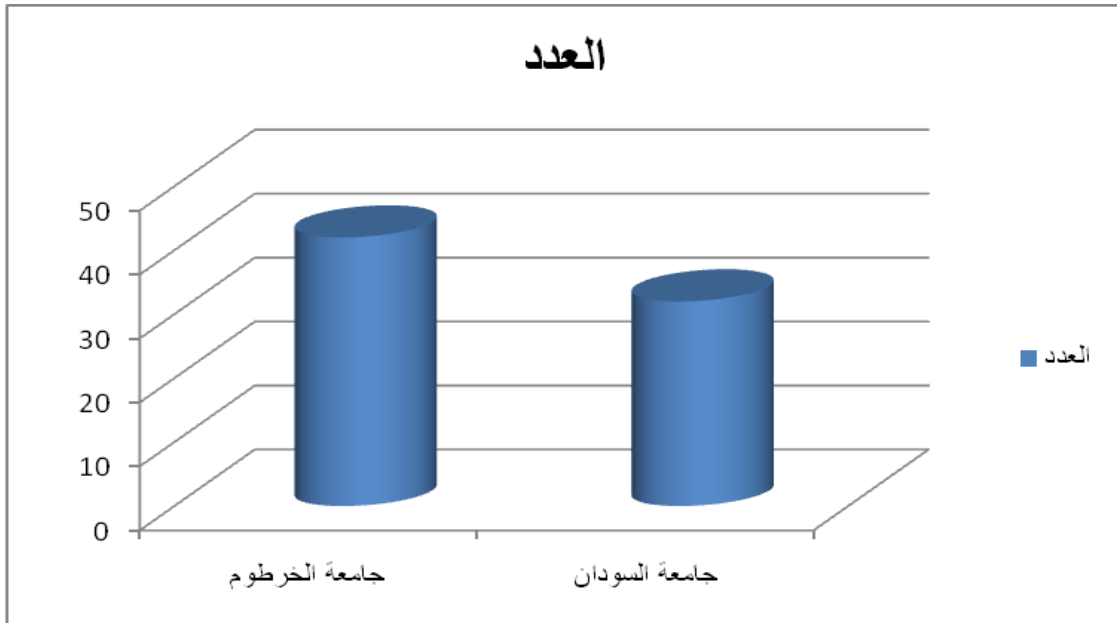
اولا: تحليل البيانات الاولية لأعضاء هيئة التدريس

1. توزيع افراد العينة حسب الجامعة

جدول رقم (5-2-1أ) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة%
جامعة الخرطوم	42	52.5
جامعة السودان	32	47.5
المجموع	80	100

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



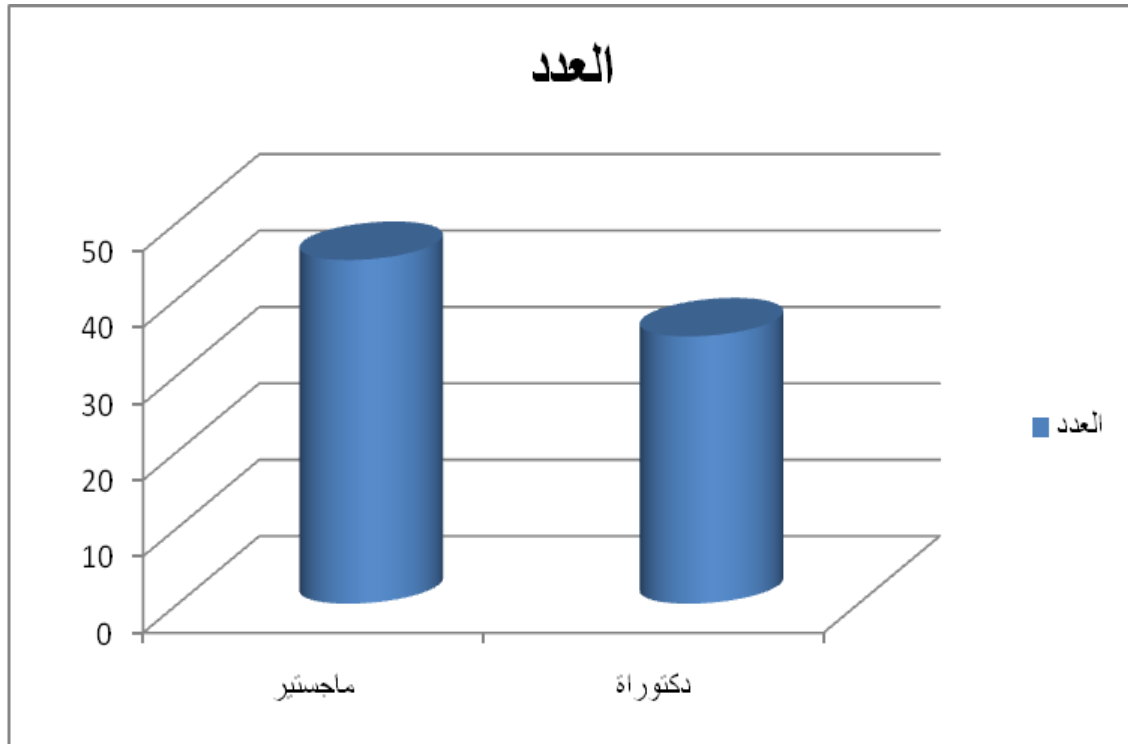
يتضح من الجدول (5-2-1أ) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من مجتمع جامعة الخرطوم حيث بلغت نسبتهم (52.5) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة تمثيل جامعة السودان فى العينة (47.5) % من اجمالى العينة المبحوثة.

## 2/ توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمى لاجزاء هيئة التدريس

جدول رقم (5-2-2أ) يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى.

المؤهل العلمى	العدد	النسبة %
ماجستير	45	56.3
دكتوراة	35	43.8
المجموع	80	100

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



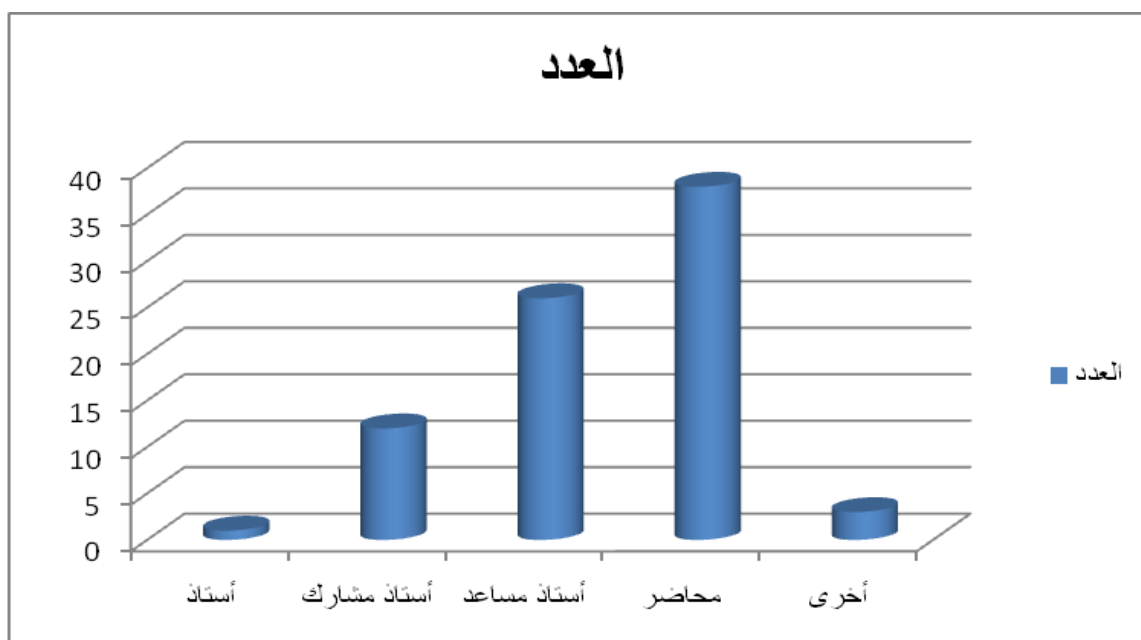
يتضح من الجدول رقم (5-2-2أ) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من اجزاء هيئة التدريس من حملة الماجستير حيث بلغت نسبتهم (56.3) % من افراد العينة بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراة فى العينة (43.8) % .

### 3/ توزيع افراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

جدول رقم (5-2-3) يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية.

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة %
أستاذ	1	1.3
أستاذ مشارك	12	15
أستاذ مساعد	26	32.5
محاضر	38	47.5
أخرى	3	3.8
المجموع	80	100

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



يتضح من الجدول رقم (5-2-3) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من المحاضرين حيث بلغت نسبتهم (47.5) % من افراد العينة بينما بلغت نسبة الاساتذة والاساتذة المشاركين

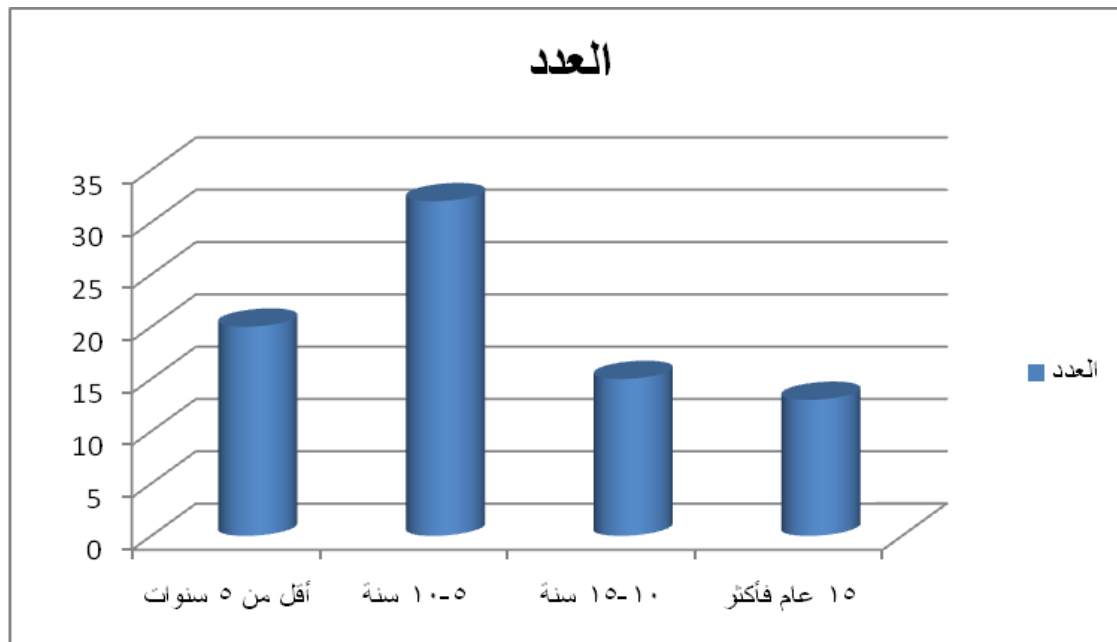
16.3) % . اما الاساتذة المساعدين فى العينة فقد بلغت نسبتهم (32.5)% . من اجمالى العينة المبحوثة.

#### 4. توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (5-1-4أ) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	20	25
5-10 سنة	32	40
10-15 سنة	15	18.8
15 عام فأكثر	13	16.3
المجموع	80	100

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



يتضح من الجدول (5-2-4أ) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) حيث بلغت نسبتهم (40) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين

تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15) سنة (18.8) % اما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 15 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (16.3) % من اجمالى العينة المبحوثة.

### 5/توزيع افراد العينة حسب النوع

جدول رقم (5-2-5) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	57	71.3
انثى	23	28.8
المجموع	80	100

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



يتضح من الجدول (5-2-5أ) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة المبحوثة من أعضاء هيئة التدريس من الذكور حيث بلغت نسبتهم (71.3) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاناث فى العينة (28.8) % من اجمالى العينة المبحوثة.

ثانياً: تحليل البيانات الاولية للداريين:

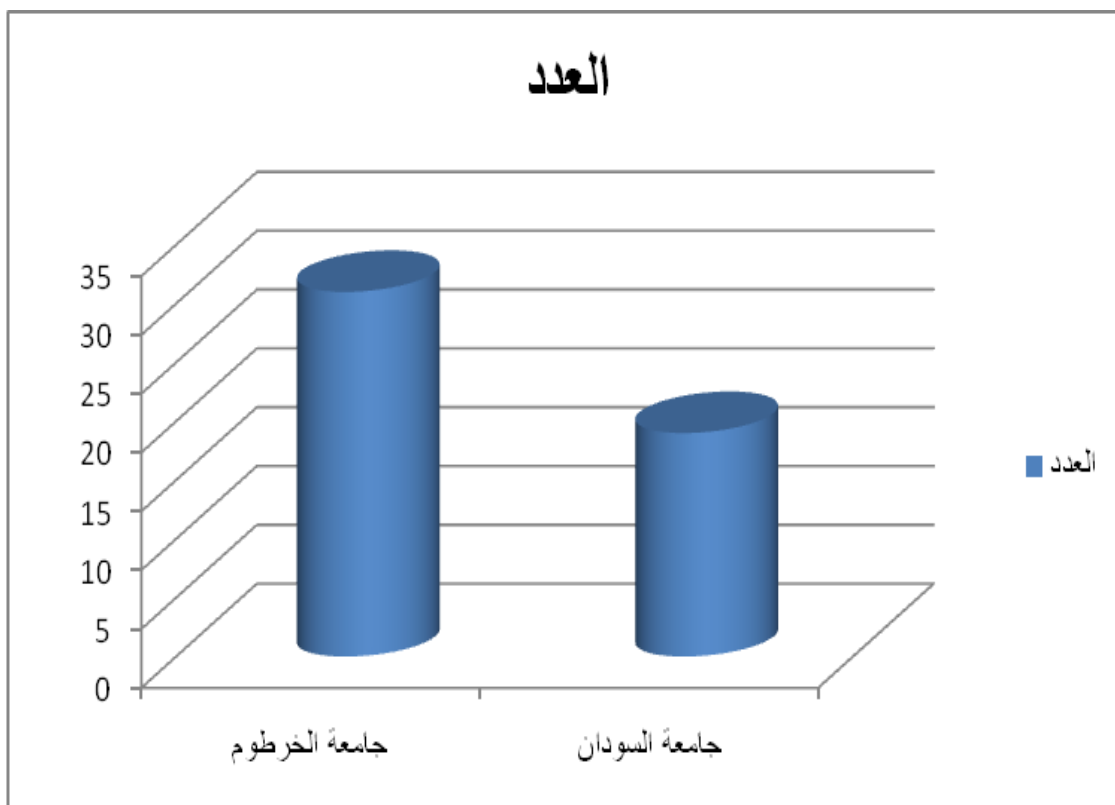
1. توزيع افراد العينة حسب الجامعة

جدول رقم (5-2-1ب) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة%
جامعة الخرطوم	31	62
جامعة السودان	19	38
المجموع	50	100

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.





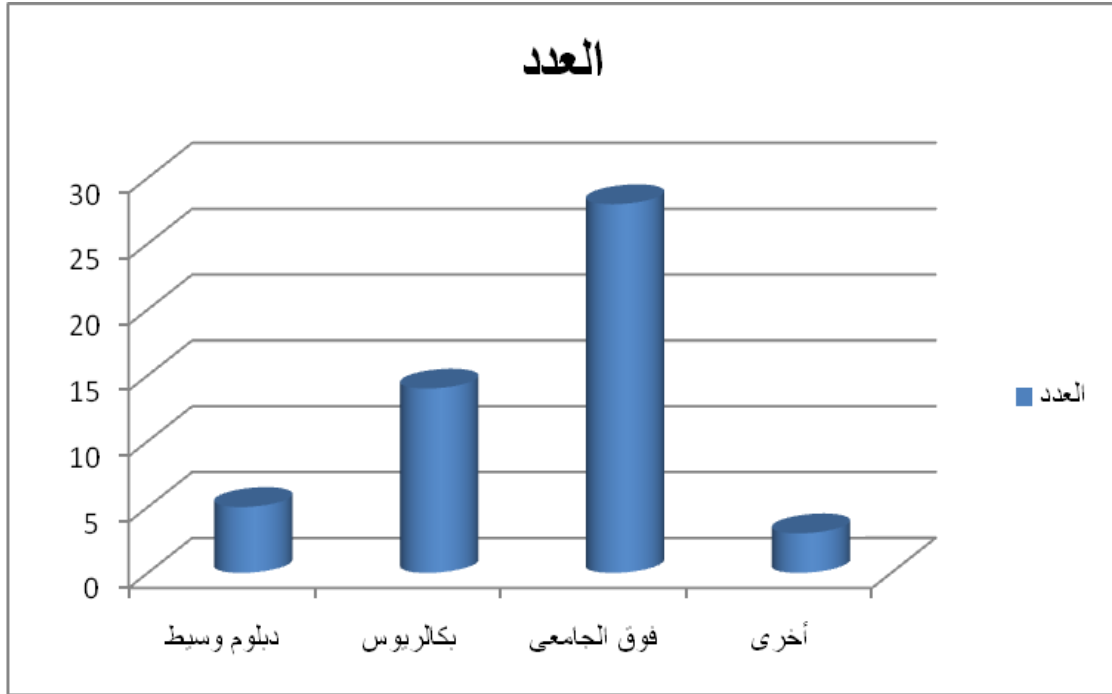
يتضح من الجدول (5-2-17ب) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من الاداريين من مجتمع جامعة الخرطوم حيث بلغت نسبتهم (62) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة تمثيل جامعة السودان فى العينة (38) % من اجمالى العينة المبحوثة.

## 2/ توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمى

جدول رقم (5-2-2ب) يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى.

النسبة %	العدد	المؤهل العلمى
10	5	دبلوم وسيط
28	14	بكالوريوس
56	28	فوق الجامعى
6	3	أخرى
<b>100</b>	<b>50</b>	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



يتضح من الجدول رقم (5-2-18ب) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من من الاداريين من المستوى التعليمي فوق الجامعي حيث بلغت نسبتهم (56) % من افراد العينة بينما بلغت نسبة حملة البكالوريوس فى العينة (28) % . أما حملة الدبلوم الوسيط والمؤهلات العلمية الأخرى فقد بلغت نسبتهم (16)%.

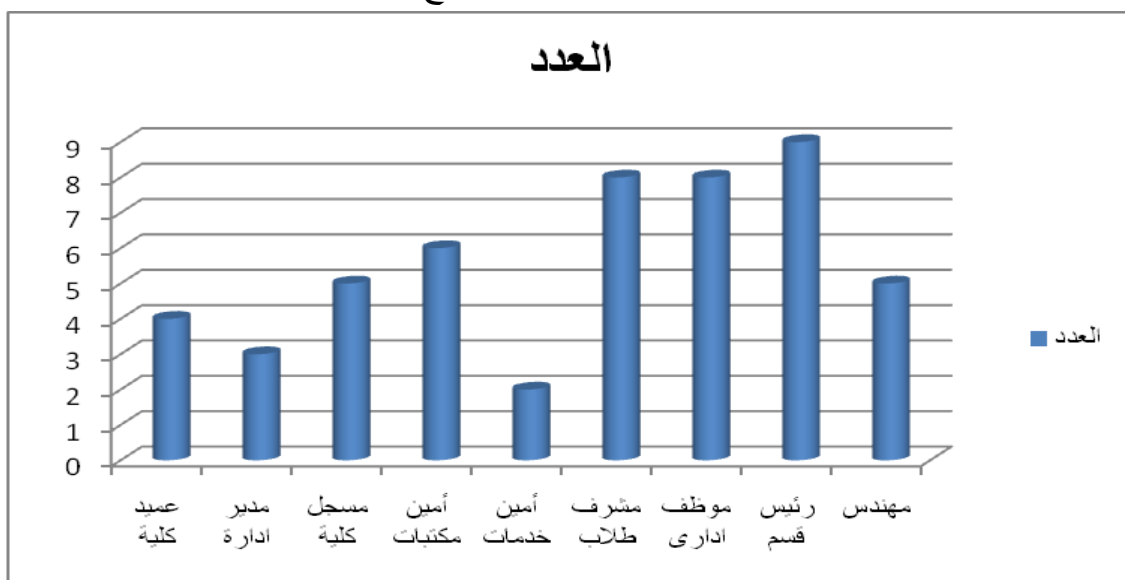
### 3/ توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (5-2-3ب) يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.

الوظيفية	العدد	النسبة %
عميد كلية	4	8
مدير ادارة	3	6
مسجل كلية	5	10
أمين مكتبات	6	12
أمين خدمات	2	4

16	8	مشرف طلاب
16	8	موظف ادارى
18	9	رئيس قسم
10	5	مهندس
<b>100</b>	<b>50</b>	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



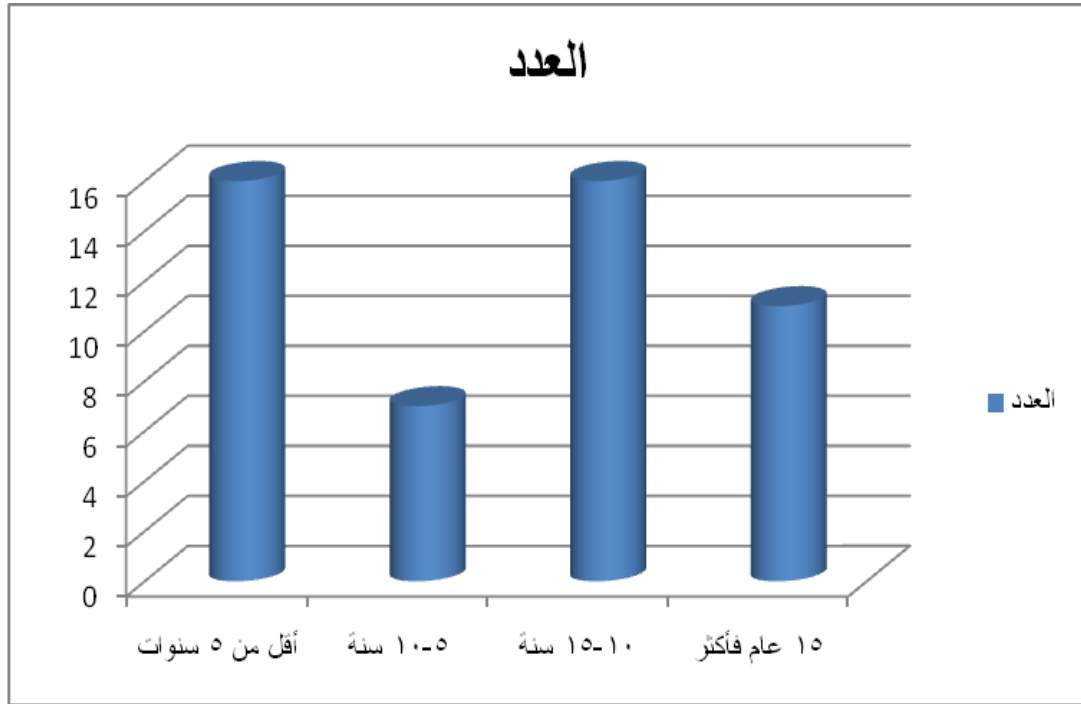
يتضح من الجدول رقم (5-2-19ب) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من رؤساء الاقسام حيث بلغت نسبتهم (18) % من افراد العينة بينما بلغت نسبة عمداء الكليات (8) % اما مدراء الادارات فى العينة فقد بلغت نسبتهم (6)%. من اجمالى العينة المبحوثة.

#### 4. توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (5-2-4ب) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
32	16	أقل من 5 سنوات
14	7	5-10 سنة
32	16	10-15 سنة
22	11	15 عام فأكثر
<b>100</b>	<b>50</b>	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



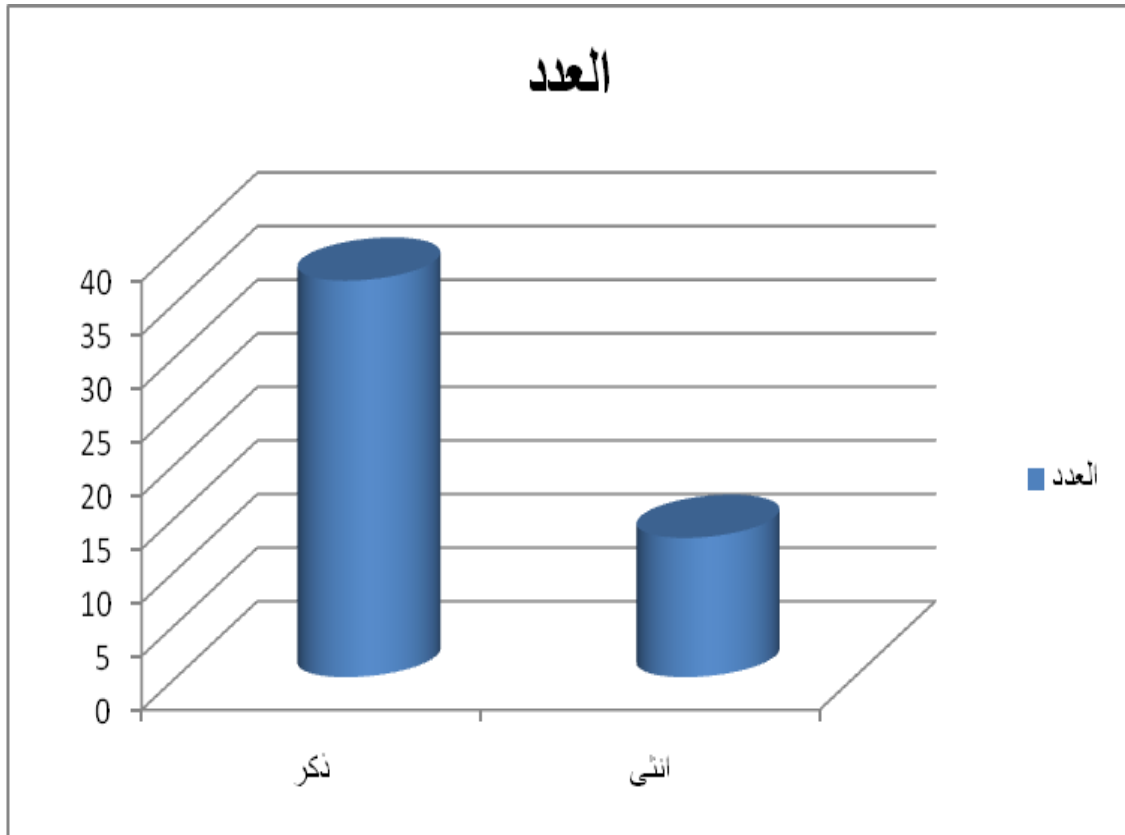
يتضح من الجدول (5-2-20ب) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15) حيث بلغت نسبتهم (32) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنة (14) % اما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 15 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (22) % من اجمالي العينة المبحوثة.

#### 5/توزيع افراد العينة حسب النوع

جدول رقم (5-2-5ب) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير النوع

النسبة%	العدد	النوع
74	37	ذكر
26	13	انثى
100	50	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان.



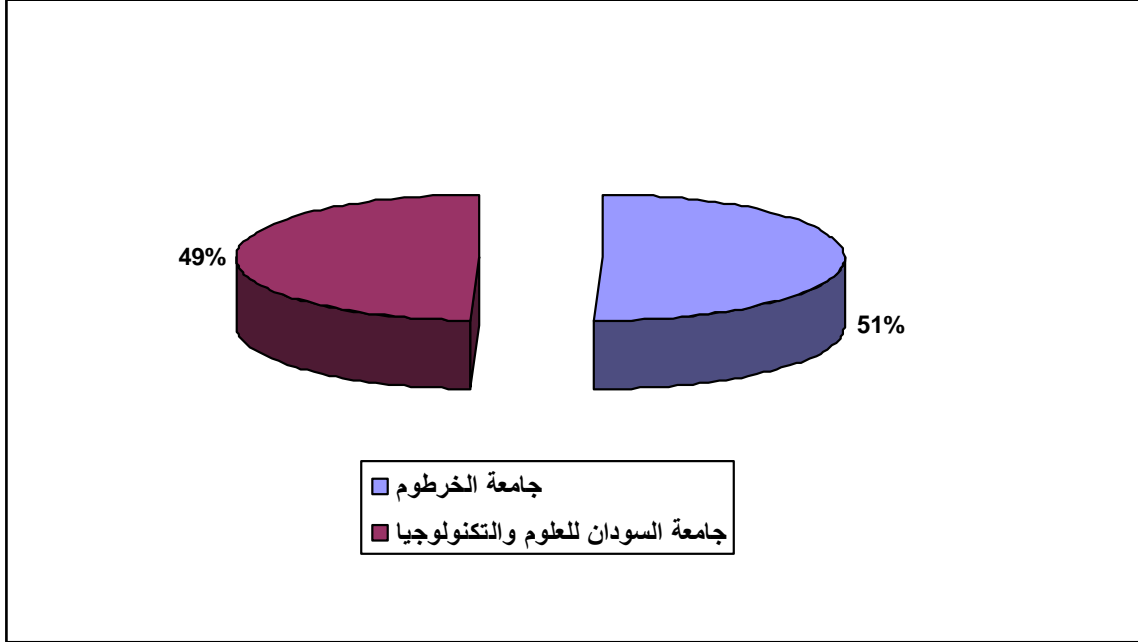
يتضح من الجدول (5-2-21ب) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة المبحوثة من الاداريين من الذكور حيث بلغت نسبتهم (74) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاناث في العينة (26) % من اجمالي العينة المبحوثة.

### الجزء الثالث: تحليل البيانات الأولية للطلاب

الجدول رقم (5-2-1ج): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة:

النسبة المئوية	التكرار	البيان
50%	137	جامعة الخرطوم
49%	133	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
100%	270	الاجمالي

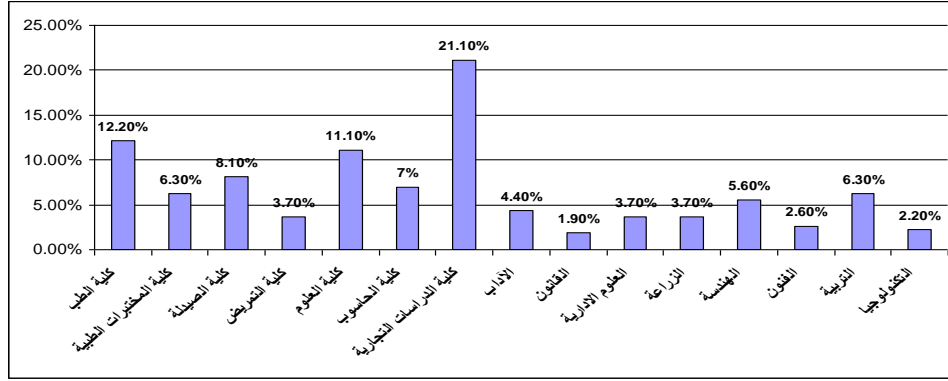
من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الطلاب أكثر الفئات تمثيلاً جامعة الخرطوم نسبة 50% تليها جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بنسبة 49%.



الجدول رقم (5-2-2ج): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الكلية:

النسبة المئوية	التكرار	البيان
12.2%	33	كلية الطب
6.3%	17	كلية المختبرات الطبية
8.1%	22	كلية الصيدلة
3.7%	10	كلية التمريض
11.1%	30	كلية العلوم
7%	19	كلية الحاسوب
21.1%	57	كلية الدراسات التجارية
4.4%	12	الآداب
1.9%	5	القانون
3.7%	10	العلوم الادارية
3.7%	10	الزراعة
5.6%	15	الهندسة
2.6%	7	الفنون
6.3%	17	التربية
2.2%	6	التكنولوجيا
<b>100%</b>	<b>270</b>	<b>الاجمالي</b>

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكثر الفئات الطلابية تمثيلاً من جامعة السودان بكلية الدراسات التجارية بنسبة 57% ، تليها كلية الطب جامعة الخرطوم بنسبة 33% ، ثم العلوم والصيدلة ، العلوم الادارية ، الحاسوب والمختبرات والهندسة على التوالي ثم كلية القانون جامعة الخرطوم الأقل تمثيلاً.

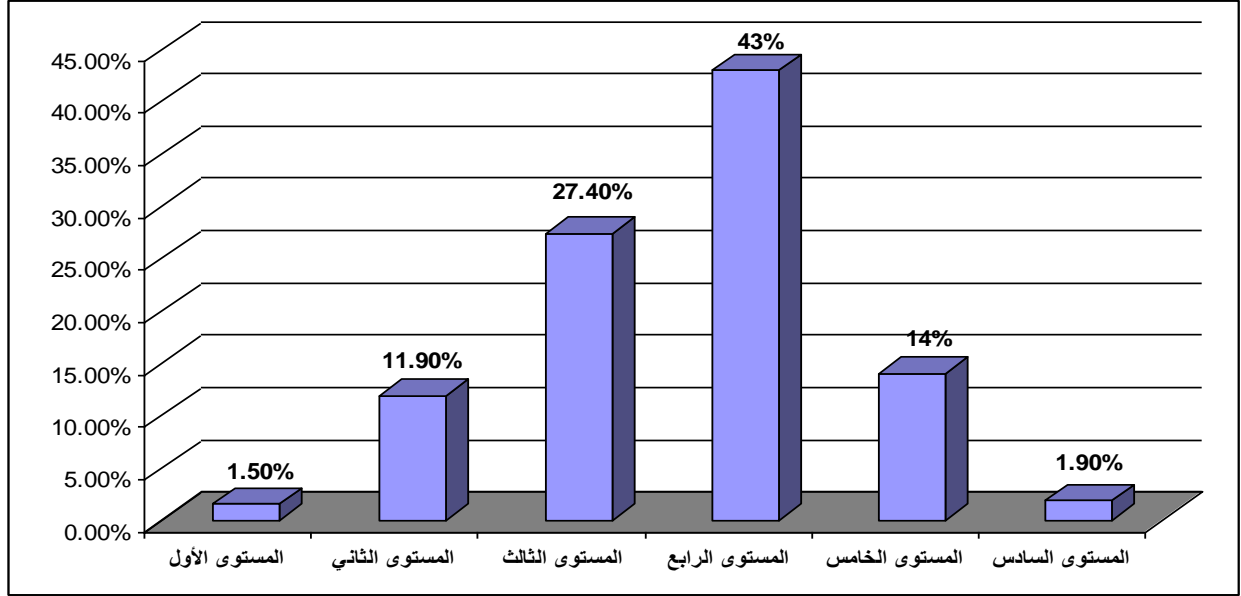


الجدول رقم (5-2-3ج): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

النسبة المئوية	التكرار	البيان
1.5%	4	المستوى الأول
11.9%	32	المستوى الثاني
27.4%	74	المستوى الثالث
43%	115	المستوى الرابع
14%	39	المستوى الخامس
1.9%	5	المستوى السادس
100%	270	الإجمالي

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الطلاب معظمهم من الخريجين بنسبة 43% ويليهم المستوى الثالث وتليهم المستوى الخامس بنسبة 14% في تخصص الطب والصيدلة ثم المستوى الثاني وأقلهم من المستوى الأول بنسبة 1.5

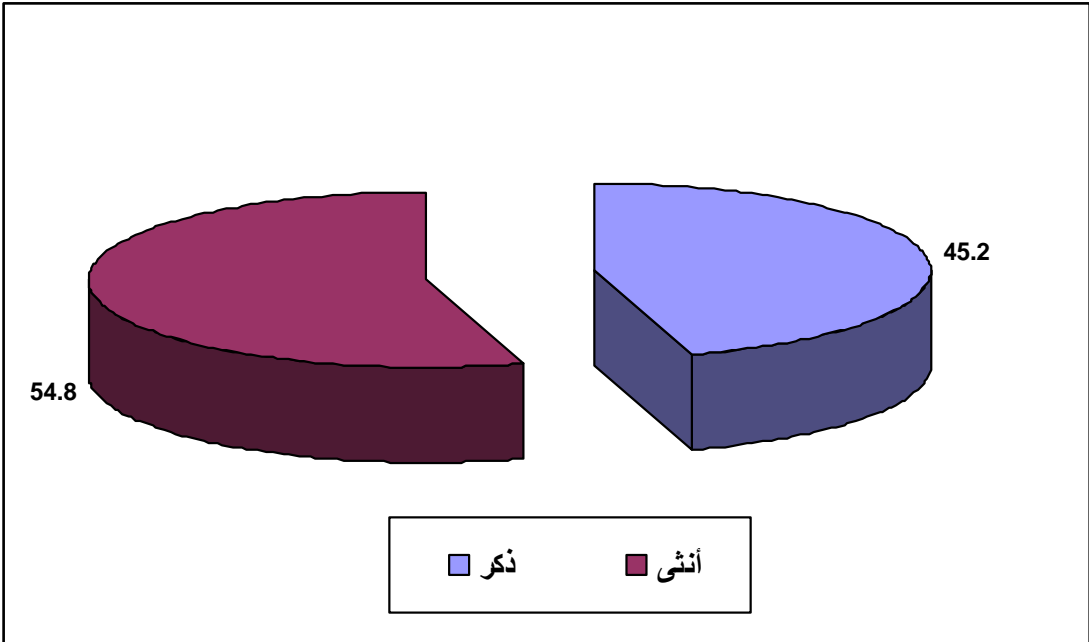




الجدول رقم (5-2-4ج): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	البيان
45.2	122	ذكر
54.8	148	أنثى
<b>%100</b>	<b>270</b>	<b>الاجمالي</b>

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب الفئات من الاناث بنسبة 54.8% وهي أكثر الفئات تمثيلاً بينما الذكور 45.2%.



## المبحث الثالث تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الاساسية للدراسة للتمكن من مناقشة اتجاهات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة وذلك وفقاً للخطوات التالية:

### 1/ التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات فى جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الاساسية للعينة فى شكل ارقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

### 2/ التحليل الاحصائى لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب اهميتها النسبية.

### 3 / اختبار دلالة الفروق (t)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات فروض الدراسة. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

### تحليل بيانات الفرضية الاولى :

تطبيق برامج الجودة الشاملة يودى الى تحسين الاداء فى التعليم العالى

ولاثبات مدى صحة هذه الفرضية اتبع الباحثة الخطوات التالية

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات محور: الفرضية الاولى

جدول رقم (5-3-1) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الاولى

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5.4	7	30.9	40	12.3	16	25.4	33	26.2	34	1-يوجد غرس ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين بالجامعة لتطبيق برامجها بنجاح
4.6	6	29.2	38	23.8	31	33.1	43	9.2	12	2-تعمل الجامعة على ايجاد دليل واضح وموثق لمعايير تطبيق نظم إدارة الجودة
16.9	22	33.8	44	14.6	19	30	39	4.6	6	3-تقوم الجامعة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها المرجوة
6.2	8	26.2	34	21.5	28	32.3	42	13.8	18	4-يوجد هيكل تنظيمي محدد لإدارة الجودة لتطبيق برامجها ورفع كفاءة الاداء
12.3	16	27.7	36	15.4	20	38.3	50	6.2	8	5-توجد نظم إدارية توضح اهداف ومهام العمل الإداري بالجامعة لتحسين الاداء
3.8	5	14.6	19	15.4	20	36.2	47	30	39	6- عدم توفير المعلومات اللازمة بالجامعة يشكل عائقاً كبير لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم ( 1-3-5 ) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على وجود غرس ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين بالجامعة لتطبيق برامجها بنجاح حيث بلغت نسبتهم (51.6) % بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (36.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.3) % .

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون أن الجامعة تعمل على ايجاد دليل واضح وموثق لمعايير تطبيق نظم إدارة الجودة حيث بلغت نسبتهم (42.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (33.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.8) % .

3. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على أن الجامعة تقوم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها المرجوة حيث بلغت نسبتهم (50.7) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (34.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.8) % .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على وجود هيكل تنظيمي محدد لإدارة الجودة لتطبيق برامجها ورفع كفاءة الاداء حيث بلغت نسبتهم (46.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (32.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) % .

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على وجود نظم إدارية توضح اهداف ومهام العمل الإداري بالجامعة لتحسين الاداء حيث بلغت نسبتهم (44.7) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (40) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4) % .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم توفير المعلومات اللازمة بالجامعة يشكل عائقاً كبيراً لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت نسبتهم (66.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (18.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4) % .

### ثانياً" الاحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الفرضية الاولى

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات

إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارة التي تقيس الفرضية الأولى وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (5-3-2) الاحصاء الوصفي لعبارة محور الفرضية الأولى

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة
1-يوجد غرس ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين بالجامعة لتطبيق برامجها بنجاح	1.30	3.36	أوافق
2-تعمل الجامعة على ايجاد دليل واضح وموثق لمعايير تطبيق نظم إدارة الجودة	1.10	2.87	لأوافق
3-تقوم الجامعة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها المرجوة	1.19	2.71	لأوافق
4-يوجد هيكل تنظيمي محدد لإدارة الجودة لتطبيق برامجها ورفع كفاءة الاداء	1.16	3.22	أوافق
5-توجد نظم إدارية توضح اهداف ومهام العمل الإداري بالجامعة لتحسين الاداء	1.18	2.98	لأوافق
6- عدم توفير المعلومات اللازمة بالجامعة يشكل عائقاً كبير لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة	1.15	3.73	أوافق
الإجمالي	1.18	3.15	أوافق

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (5-3/2) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الأولى) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات الثانية والثالثة والخامسة.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الاولى) هي العبارة (عدم توفير المعلومات اللازمة بالجامعة يشكل عائقاً كبيراً لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.73) بأحرف معيارى (1.15)

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الاولى هي العبارة (تقوم الجامعة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها المرجوة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.71) بأحرف معيارى (1.19) .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.15) بأحرف معيارى (1.18) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التى تقيس محور الفرضية الاولى .

### ثالثاً" اختبار الفروق (كاى تربيع) لعبارات الفرضية الاولى

يتم استخدام اختبار (كاى تربيع) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضى للدراسة (3). وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الاولى.

جدول رقم (5-3-3) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الاولى

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1-يوجد غرس ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين بالجامعة لتطبيق برامجها بنجاح	3.36	29.6	0.000	قبول	الموافقين
2-تعمل الجامعة على ايجاد دليل واضح	2.87	37.7	0.000	قبول	

غيرالموافقين					وموثق لمعايير تطبيق نظم إدارة الجودة
ن					
غيرالموافقين	قبول	0.000	36.8	2.71	3-تقوم الجامعة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها المرجوة
ن					
الموافقين	قبول	0.000	27.3	3.22	4-يوجد هيكل تنظيمي محدد لإدارة الجودة لتطبيق برامجها ورفع كفاءة الاداء
غيرالموافقين	قبول	0.000	43.6	2.98	5-توجد نظم إدارية توضح اهداف ومهام العمل الإداري بالجامعة لتحسين الاداء
ن					
الموافقين	قبول	0.000	43.6	3.73	6- عدم توفير المعلومات اللازمة بالجامعة يشكل عائقاً كبير لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة
الموافقين	قبول	0.000	36.4	3.15	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (3-5 / 3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (29.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.36) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (37.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.87) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.



3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (36.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.71) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (27.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.22) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (43.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.98) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (43.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.73) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات الفرضية الاولى (36.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.15) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على اجمالى عبارات فرضية الدراسة الاولى.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الاولى والتي نصت على أن : (تطبيق برامج الجودة الشاملة يودى الى تحسين الاداء فى التعليم العالى) يعتبر فرض مقبول فى جميع العبارات ماعدا العبارات التالية:

1/ تعمل الجامعة على ايجاد دليل واضح وموثق لمعايير تطبيق نظم إدارة الجودة.

2/ تقوم الجامعة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها المرجوة.

3/ توجد نظم إدارية توضح اهداف ومهام العمل الإداري بالجامعة لتحسين الاداء

تحليل بيانات الفرضية الثانية:

أشراك الادارات المختلفة فى برامج الجودة الشاملة لتحسين الأداء

ولاثبات مدى صحة هذه الفرضية اتبع الباحثة الخطوات التالية  
أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات محور: الفرضية الثانية

جدول رقم ( 5-4) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الثانية

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
7.7	10	29.2	30	20.8	27	32.8	42	10	13	1-تقوم الجامعة بتوضيح المبادئ والمفاهيم الأساسية للجودة لجميع الموظفين بالادارات والوحدات بالجامعة لتحسين كفاءة الاداء
6.9	9	41.5	59	25.4	33	19.2	25	6.9	9	2-تعمل الجامعة على دمج الإدارات في كافة أنشطة الجودة لتطوير وتحسين خدمة التعليم الجامعي
16.2	21	38.5	50	13.1	17	28.5	37	3.8	5	3-تحرص الجامعة على العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل بمختلف المستويات والمسؤوليات الإدارية لانجاح برامجها
6.2	8	17.7	23	13.1	17	39.2	51	23.8	31	4-توجد وحدة لإدارة الجودة والتقويم الذاتي بكل كليات الجامعة المختلفة لتطبيق نظام الجودة في برامجها التعليمية
10.8	14	36.9	48	17.7	23	28.5	37	6.2	8	5-يوجد بالجامعة تواصل وربط بين مختلف الإدارات للعمل على تطوير وتحسين الخدمة التعليمية

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم ( 5-4/3) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تقوم بتوضيح المبادئ والمفاهيم الأساسية للجودة لجميع الموظفين بالادارات والوحدات بالجامعة لتحسين كفاءة الاداء حيث بلغت نسبتهم (42.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.8)% .

2. أن غالبية افراد العينة لايوافقون أن الجامعة تعمل على دمج الإدارات في كافة أنشطة الجودة لتطوير وتحسين خدمة التعليم الجامعي حيث بلغت نسبتهم (48.4) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (26.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.4) % .

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تحرص على العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل بمختلف المستويات والمسؤوليات الإدارية لانجاح برامجها حيث بلغت نسبتهم (54.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (32.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.1)% .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على وجود وجد وحدة لإدارة الجودة والتقييم الذاتي بكل كليات الجامعة المختلفة لتطبيق نظام الجودة في برامجها التعليمية حيث بلغت نسبتهم (63) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.1) % .

5. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على وجود بالجامعة تواصل وربط بين مختلف الإدارات للعمل على تطوير وتحسين الخدمة التعليمية حيث بلغت نسبتهم (47.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (34.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7) % .

### ثانياً الاحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الفرضية الثانية

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس الفرضية الثانية وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

#### جدول رقم ( 5-3/5) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثانية

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة
1-تقوم الجامعة بتوضيح المبادئ والمفاهيم الأساسية للجودة لجميع الموظفين بالادارات والوحدات بالجامعة لتحسين كفاءة الاداء	1.15	3.15	أوافق
2-تعمل الجامعة على دمج الإدارات في كافة أنشطة الجودة لتطوير وتحسين خدمة التعليم الجامعي	1.04	2.75	لاأوافق
3-تحرص الجامعة على العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل بمختلف المستويات والمسؤوليات الإدارية لانجاح برامجها	1.16	2.65	لاأوافق
4-توجد وحدة لإدارة الجودة والتقييم الذاتي بكل كليات الجامعة المختلفة لتطبيق نظام الجودة في برامجها التعليمية	1.20	3.56	أوافق
5-يوجد بالجامعة تواصل وربط بين مختلف الإدارات للعمل على تطوير وتحسين الخدمة التعليمية	1.14	2.82	لاأوافق
الاجمالي	1.13	2.99	لاأوافق

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 5-3/5 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الثانية) يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة الاولى والرابعة وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور الفرضية الثانية .

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الثانية) هي العبارة (توجد وحدة لإدارة الجودة والتقييم الذاتي بكل كليات الجامعة المختلفة لتطبيق نظام الجودة في برامجها التعليمية) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.56) بأنحراف معيارى(1.20) .

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الثانية هي العبارة (تحرص الجامعة على العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل بمختلف المستويات والمسؤوليات الإدارية لانجاح برامجها) حيث بلغ متوسط العبارة (2.65) بأنحراف معيارى (1.16) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (2.99) بأنحراف معيارى (1.13) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة لا يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الثانية.

ثالثاً" اختبار الفروق (كاي تربيع) لعبارات الفرضية الثانية

يتم استخدام اختبار (كاى تربيع) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضى للدراسة (3). وفيما يلى جدول يوضح نتائج اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية.

جدول رقم (5-3/6) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1-تقوم الجامعة بتوضيح المبادئ والمفاهيم الأساسية للجودة لجميع الموظفين بالادارات والوحدات بالجامعة لتحسين كفاءة الاداء	3.15	28.08	0.000	قبول	الموافقين
2-تعمل الجامعة على دمج الإدارات في كافة أنشطة الجودة لتطوير وتحسين خدمة التعليم الجامعي	2.75	63.4	0.000	قبول	غيرالموافقين
3-تحرص الجامعة على العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل بمختلف المستويات والمسؤوليات الإدارية لانجاح برامجها	2.65	47.8	0.000	قبول	غيرالموافقين
4-توجد وحدة لإدارة الجودة والتقويم الذاتي بكل كليات الجامعة المختلفة لتطبيق نظام الجودة في برامجها التعليمية	3.56	40.9	0.000	قبول	الموافقين
5-يوجد بالجامعة تواصل وربط بين مختلف الإدارات للعمل على تطوير وتحسين الخدمة التعليمية	2.82	41.6	0.000	قبول	غيرالموافقين
الإجمالي	2.99	44.3	0.000	قبول	غيرالموافقين

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائى

يتضح من الجدول رقم ( 5-3/6) ما يلى:

1. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبرة الاولى (28.08) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبرة (3.15) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبرة.

2. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثانية (63.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.75) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.
3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (47.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.65) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.
4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (40.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.56) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (41.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.82) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.
6. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات الفرضية الثانية (44.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (4.14) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على جميع عبارات فرضية الدراسة الثانية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن : (أشراك الادارات المختلفة فى برامج الجودة الشاملة لتحسين الأداء) يعتبر فرض غير مقبول فى جميع العبارات ماعدا العبارات التالية:

- 1/ تقوم الجامعة بتوضيح المبادئ والمفاهيم الأساسية للجودة لجميع الموظفين بالادارات والوحدات بالجامعة لتحسين كفاءة الاداء
- 2/ توجد وحدة لإدارة الجودة والتقويم الذاتى بكل كليات الجامعة المختلفة لتطبيق نظام الجودة فى برامجها التعليمية.

### تحليل بيانات الفرضية الثالثة :

اهتمام الجامعة بفاعليات ادارة الجودة يؤدى لضمان جودة التعليم

ولاثبات مدى صحة هذه الفرضية اتبع الباحثة الخطوات التالية

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات محور: الفرضية الثالثة

جدول رقم ( 5-7/3 ) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الثالثة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.3	3	30.8	40	17.7	23	40.8	53	8.5	11	1-تقوم الجامعة بتطوير نظم ادارة الجودة لضمان جودة التعليم العالي
3.8	5	36.2	47	13.1	17	42.3	53	4.6	6	2-تقيّم الجامعة مدى فاعلية وكفاءة التغيير من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة
1.5	2	23.1	30	16.2	21	47.7	62	11.5	15	3-تلتزم الجامعة بالتقويم الذاتي والاعتماد لتحسين جودة الأداء في التعليم
1.5	2	34.6	45	20	26	30	39	13.8	18	4-تهتم الجامعة بنظم إدارة الجودة لتفعيل وتطوير الخدمة بإسلوب إداري حديث
6.9	9	43.1	56	18.5	24	25.4	33	6.2	8	5-متابعة ادارة الجودة لأداء الوحدات بالكليات للتأكد من التزامها بالاسس والمعايير ادى الى جودة عالية في الخدمة التي تقدمها.
9.2	12	37.7	49	22.3	29	25.4	33	5.4	7	6-توجد مقارنة جودة مخرجات التعليم بالجامعة مع الجامعات الأخرى لمواكبة التطوير المستمر لضمان الجودة
10	13	21.5	28	16.2	21	30.8	40	21.5	28	7-تزيد إدارة الجودة من كفاءة الإداريين والاساتذة لرفع مستوى أدائهم
20	26	30.8	40	14.6	19	20.8	27	13.8	18	8-يوجد نظام للأجور والحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمة
7.7	10	28.5	37	23.1	30	30.8	40	10	13	9-يتم تحليل المعلومات عن طريق التقارير الواردة من وحدات الجودة والتقويم بالكليات ورفعها لإدارة الجامعة لمعرفة مدى تطبيق برامج الجودة.



المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم ( 5-7/3 ) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تقوم بتطوير نظم ادارة الجودة لضمان جودة التعليم العالي حيث بلغت نسبتهم (49.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7)% .
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون أن الجامعة تقيّم مدى فاعلية وكفاءة التغيير من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة حيث بلغت نسبتهم (46.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.1) % .
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تلتزم بالتقويم الذاتي والاعتماد لتحسين جودة الأداء في التعليم حيث بلغت نسبتهم (59.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.2) % .
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تهتم بنظم إدارة الجودة لتفعيل وتطوير الخدمة بإسلوب إداري حديث حيث بلغت نسبتهم (43.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .
5. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على أن متابعة ادارة الجودة لأداء الوحدات بالكليات للتأكد من التزامها بالاسس والمعايير ادى الى جودة عالية في الخدمة التي تقدمها. حيث بلغت نسبتهم (59) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (31.6)% . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5)% .
6. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على أنه توجد مقارنة جودة مخرجات التعليم بالجامعة مع الجامعات الأخرى لمواكبة التطوير المستمر لضمان الجودة حيث بلغت نسبتهم (46.9) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (31.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.3)% .
7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إدارة الجودة تزيد من كفاءة الإداريين والاساتذة لرفع مستوى أدائهم حيث بلغت نسبتهم (52.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على

ذلك (31.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.2) %.

8. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على وجود نظام للأجور والحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمة حيث بلغت نسبتهم (50.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (34.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.6) % .

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه يتم تحليل المعلومات عن طريق التقارير الواردة من وحدات الجودة والتقييم بالكليات ورفعها لإدارة الجامعة لمعرفة مدى تطبيق برامج الجودة. حيث بلغت نسبتهم (40.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.1) %.

### ثانياً الاحصاء الوصفي للعبارات التى تقيس الفرضية الثالثة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3)، وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى.

فيما يلى جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التى تقيس الفرضية الثالثة وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

### جدول رقم ( 5-8) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالثة

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة
1-تقوم الجامعة بتطوير نظم ادارة الجودة لضمان جودة التعليم العالي	1.05	3.22	أوافق
2-تقيّم الجامعة مدى فاعلية وكفاءة التغيير من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة	1.06	3.06	أوافق
3-تلتزم الجامعة بالتقويم الذاتي والاعتماد لتحسين جودة الأداء في التعليم	1.01	3.45	أوافق
4-تهتم الجامعة بنظم إدارة الجودة لتفعيل وتطوير الخدمة بإسلوب إداري حديث	1.10	3.20	أوافق
5-متابعة ادارة الجودة لأداء الوحدات بالكليات للتأكد من التزامها بالاسس والمعايير ادى الى جودة عالية في الخدمة التي تقدمها.	1.98	2.80	لأوافق

لأوافق	2.81	1.09	6-توجد مقارنة جودة مخرجات التعليم بالجامعة مع الجامعات الأخرى لمواكبة التطوير المستمر لضمان الجودة
أوافق	3.23	1.30	7-تزيد إدارة الجودة من كفاءة الإداريين والاساتذة لرفع مستوى أدائهم
لأوافق	2.77	1.35	8-يوجد نظام للأجور والحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمة
أوافق	3.06	1.14	9-يتم تحليل المعلومات عن طريق التقارير الواردة من وحدات الجودة والتقييم بالكليات ورفعها لإدارة الجامعة لمعرفة مدى تطبيق برامج الجودة.
أوافق	3.07	1.23	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 5-8/3 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الثالثة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ما عدا العبارات الخامسة والسادسة والثامنة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور الفرضية الثالثة ..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الثالثة) هي العبارة (تلتزم الجامعة بالتقويم الذاتي والاعتماد لتحسين جودة الأداء في التعليم) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.45) بأنحراف معياري(1.01) .

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الاولى هي العبارة (يوجد نظام للأجور والحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.77) بأنحراف معياري(1.35) .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.07) بأنحراف معياري (1.23) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الثالثة .

ثالثاً" اختبار الفروق (كاي تربيع) لعبارات الفرضية الثالثة

يتم استخدام اختبار (كاي تربيع) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضي للدراسة (3). وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الاولى.

جدول رقم ( 5-9 ) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1-تقوم الجامعة بتطوير نظم ادارة الجودة لضمان جودة التعليم العالي	3.22	69.9	0.000	قبول	الموافقين
2-تقيّم الجامعة مدى فاعلية وكفاءة التغيير من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة	3.06	21.6	0.000	قبول	الموافقين
3-تلتزم الجامعة بالتقويم الذاتي والاعتماد لتحسين جودة الأداء في التعليم	3.45	78.2	0.000	قبول	الموافقين
4-تهتم الجامعة بنظم إدارة الجودة لتفعيل وتطوير الخدمة بإسلوب إداري حديث	3.20	45.0	0.000	قبول	الموافقين
5-متابعة ادارة الجودة لأداء الوحدات بالكليات للتأكد من التزامها بالاسس والمعايير ادى الى جودة عالية في الخدمة التي تقدمها.	2.80	60.2	0.000	قبول	غيرالموافقين
6-توجد مقارنة جودة مخرجات التعليم بالجامعة مع الجامعات الأخرى لمواكبة التطوير المستمر لضمان الجودة	2.81	44.0	0.000	قبول	غيرالموافقين
7-تزيد إدارة الجودة من كفاءة الإداريين والاساتذة لرفع مستوى أدائهم	3.23	15.3	0.000	قبول	الموافقين
8-يوجد نظام للأجور والحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمة	2.77	11.9	0.000	قبول	غيرالموافقين
9-يتم تحليل المعلومات عن طريق التقارير الواردة من وحدات الجودة والتقويم بالكليات ورفعها لإدارة الجامعة لمعرفة مدى تطبيق برامج الجودة.	3.06	29.1	0.000	قبول	الموافقين
الإجمالي	3.07	41.6	0.000	قبول	الموافقين

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم ( 5-9/3 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (64.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.22) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (21.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.06) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (78.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.45) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (45.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.20) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (60.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.80) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (44.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.81) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.
7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (15.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.32) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (11.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.77) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (29.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.06) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

10. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات الفرضية الثالثة (41.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.07) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على اجمالى عبارات فرضية الدراسة الثالثة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن : (اهتمام الجامعة بفاعليات ادارة الجودة يؤدي لضمان جودة التعليم) يعتبر فرض مقبول فى جميع عبارات الفرضية ماعدا العبارات التالية:

1/ متابعة ادارة الجودة لأداء الوحدات بالكليات للتأكد من التزامها بالاسس والمعايير ادى الى جودة عالية في الخدمة التي تقدمها.

2/ توجد مقارنة جودة مخرجات التعليم بالجامعة مع الجامعات الأخرى لمواكبة التطوير المستمر لضمان الجودة.

3/ يوجد نظام للأجور والحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمة.

تحليل بيانات الفرضية الرابعة :

الاهتمام وتأهيل الأستاذ الجامعى لتطبيق الجودة يؤدي الى تحسين أداء خدمة التعليم

العالى

ولاثبات مدى صحة هذه الفرضية اتبع الباحثة الخطوات التالية

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات محور: الفرضية الرابعة

جدول رقم ( 5-10/3) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الرابعة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
6.9	9	12.3	16	18.5	24	44.6	58	17.7	23	1-توفر الجامعة برامج التطوير الاكاديمي والمهني لتأهيل الأساتذ الجامعي بها
4.6	6	10	13	15.4	20	46.9	61	23.1	30	2-تقيم الجامعة دورات لترقية أداء الاستاذ الجامعي لتحسين كفاءة التعليم
5.4	7	23.1	30	17.7	23	35.4	46	18.5	24	3-تعمل الجامعة على ايجاد نظم وطرق للتدريس الجامعي لتطوير خدمة التعليم
5.4	7	20.8	27	22.3	24	33.1	43	18.5	24	4-يتم التدريب الكافي على استخدام تكنولوجيا التعليم لتطوير وسائل التدريس
5.4	7	22.3	29	20.8	27	39.2	51	12.3	16	5-توجد سياسات وآليات محددة لتنمية قدرات الاستاذ الجامعي لجودة التعليم
4.6	6	14.6	19	21.5	28	40	52	19.2	25	6-توجد لوائح واضحة للترقية العلمية لاعضاء هيئة التدريس لتحقيق العدالة بينهم
8.5	11	20.8	27	22.3	29	32.3	42	16.2	21	7-تستعين الجامعة بمقوم خارجي لتقييم الأداء الفعلي
14.6	19	24.6	32	15.4	20	30	39	15.4	20	8-توفر الجامعة بعثات داخلية وخارجية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم
17.7	23	31.5	41	11.5	15	28.5	37	10.8	14	9-تهتم الجامعة بالبحث العلمي وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمي
10.8	14	25.4	33	20.8	27	31.5	41	11.5	15	10-مواكبة الاستاذ الجامعي للتغيير المستمر وتأهيله ادى الي تحسين اداء الخدمة
6.2	8	26.9	35	17.7	23	40.8	53	8.5	11	11-تلائم برامج الجامعة ومقرراتها الدراسية مع رسالتها واهدافها المرجوة

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم ( 5-10/3) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة توفر برامج التطوير الاكاديمي والمهني لتأهيل الأستاذ الجامعي بها حيث بلغت نسبتهم (62.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.2) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) %.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون أن الجامعة تقيم دورات لترقية أداء الاستاذ الجامعي لتحسين كفاءة التعليم حيث بلغت نسبتهم (70) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.6) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4) %.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على ايجاد نظم وطرق للتدريس الجامعي لتطوير خدمة التعليم حيث بلغت نسبتهم (53.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (28.5) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب الكافي على استخدام تكنولوجيا التعليم يتم لتطوير وسائل التدريس حيث بلغت نسبتهم (51.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (26.2) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.3) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على وجود سياسات وآليات محددة لتنمية قدرات الاستاذ الجامعي لجودة التعليم حيث بلغت نسبتهم (51.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (27.7) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.8) %.

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على وجود لوائح واضحة للترقية العلمية لاعضاء هيئة التدريس لتحقيق العدالة بينهم حيث بلغت نسبتهم (59.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.2) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) %.



7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تستعين بمقوم خارجي لتقييم الأداء الفعلي حيث بلغت نسبتهم (48.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (29.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.3) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة توفر بعثات داخلية وخارجية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم حيث بلغت نسبتهم (45.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4) % .

9. أن غالبية افراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تهتم بالبحث العلمي وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمي حيث بلغت نسبتهم (49.2) % بينما بلغت نسبة لموافقون على ذلك (39.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.5) % .

10. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن مواكبة الاستاذ الجامعي للتغيير المستمر وتأهيله ادى الي تحسين اداء الخدمة حيث بلغت نسبتهم (43) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.8) % .

11. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن برامج الجامعة ومقرراتها الدراسية تلائم مع رسالتها واهدافها المرجوة حيث بلغت نسبتهم (49.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7) % .

#### ثانياً الاحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الفرضية الرابعة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس الفرضية الرابعة وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 5-11/3 ) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الرابعة

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة
1-توفر الجامعة برامج التطوير الاكاديمي والمهني لتأهيل الأستاذ الجامعي بها	1.12	3.53	أوافق
2-تقيم الجامعة دورات لترقية أداء الاساذ الجامعي لتحسين كفاءة التعليم	1.06	3.73	أوافق
3-تعمل الجامعة على ايجاد نظم وطرق للتدريس الجامعي لتطوير خدمة التعليم	1.18	3.38	أوافق
4-يتم التدريب الكافي على استخدام تكنولوجيا التعليم لتطوير وسائل التدريس	1.19	3.40	أوافق
5-توجد سياسات وآليات محددة لتنمية قدرات الاساذ الجامعي لجودة التعليم	1.11	3.30	أوافق
6-توجد لوائح واضحة للترقية العلمية لاعضاء هيئة التدريس لتحقيق العدالة بينهم	1.10	3.54	أوافق
7-تستعين الجامعة بمقوم خارجي لتقييم الأداء الفعلي	1.20	3.26	أوافق
8-توفر الجامعة بعثات داخلية وخارجية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم	1.20	3.06	أوافق
9-تهتم الجامعة بالبحث العلمي وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمي	1.32	2.83	لأوافق
10-مواكبة الاساذ الجامعي للتغيير المستمر وتأهيله ادى الي تحسين اداء الخدمة	1.31	3.08	أوافق
11-تلائم برامج الجامعة ومقرراتها الدراسية مع رسالتها واهدافها المرجوة	1.21	3.18	أوافق
الإجمالي	1.18	3.30	أوافق

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 5-11/3 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الرابعة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) ماعدا العبارة التاسعة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور الفرضية الرابعة ..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الرابعة) هى العبارة (تقييم الجامعة دورات لترقية أداء الاستاذ الجامعي لتحسين كفاءة التعليم) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.73) بأنحراف معيارى(1.06) .

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الرابعة هى العبارة (تهتم الجامعة بالبحث العلمي وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمي) حيث بلغ متوسط العبارة (2.83) بأنحراف معيارى (1.31).

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.30) بأنحراف معيارى (1.18) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التى تقيس محور الفرضية الرابعة.

### ثالثاً" اختبار الفروق (كاى تربيع) لعبارات الفرضية الرابعة

يتم استخدام اختبار (كاى تربيع) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضى للدراسة (3). وفيما يلى جدول يوضح نتائج اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الرابعة.

جدول رقم ( 5-12/3 ) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1-توفر الجامعة برامج التطوير الاكاديمي والمهني لتأهيل الأستاذ الجامعي بها	3.53	54.8	0.000	قبول	الموافقين
2-تقيم الجامعة دورات لترقية أداء الاستاذ الجامعي لتحسين كفاءة التعليم	3.73	71.0	0.000	قبول	الموافقين
3-تعمل الجامعة على ايجاد نظم وطرق للتدريس الجامعي لتطوير خدمة التعليم	3.38	30.3	0.000	قبول	الموافقين
4-يتم التدريب الكافي على استخدام تكنولوجيا التعليم لتطوير وسائل التدريس	3.40	26.1	0.000	قبول	الموافقين
5-توجد سياسات وآليات محددة لتنمية قدرات الاستاذ الجامعي لجودة التعليم	3.30	42.1	0.000	قبول	الموافقين
6-توجد لوائح واضحة للترقية العلمية لاعضاء هيئة التدريس لتحقيق العدالة بينهم	3.54	43.4	0.000	قبول	الموافقين
7-تستعين الجامعة بمقوم خارجي لتقييم الأداء الفعلي	3.26	19.8	0.000	قبول	الموافقين
8-توفر الجامعة بعثات داخلية وخارجية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم	3.06	12.5	0.000	قبول	الموافقين
9-تهتم الجامعة بالبحث العلمي وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمي	2.83	23.84	0.000	قبول	غيرالموافقين
10-مواكبة الاستاذ الجامعي للتغيير المستمر وتأهيله ادى الي تحسين اداء الخدمة	3.08	20.7	0.000	قبول	الموافقين
11-تلائم برامج الجامعة ومقرراتها الدراسية مع رسالتها واهدافها المرجوة	3.18	52.7	0.000	قبول	الموافقين
الاجمالي	3.30	36.11	0.000	قبول	الموافقين

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم ( 5-12/3 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (54.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.53) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (71.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.73) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (30.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.38) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (26.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.40) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (42.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.30) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (43.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.54) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (19.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.26) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (12.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.06) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

9. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة التاسعة (23.84) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.84) و 2.83 ط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

10. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة العاشرة (20.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.08) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

11. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الحادية عشر (52.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.18) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

12. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات الفرضية الرابعة (36.11) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.30) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على جميع عبارات فرضية الدراسة الرابعة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على (الاهتمام وتأهيل الأستاذ الجامعى لتطبيق الجودة يؤدي الى تحسين أداء خدمة التعليم العالى) يعتبر فرض مقبول فى جميع عبارات الفرضية. ما عدا العبارة: تهتم الجامعة بالبحث العلمى وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمى.

#### تحليل بيانات الفرضية الخامسة :

الاهتمام بتدريب الاداريين على الجودة يؤدي الى تحسين الأداء

ولاثبات مدى صحة هذه الفرضية اتبع الباحثة الخطوات التالية

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات محور: الفرضية الخامسة

جدول رقم ( 5-3/13)التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية الخامسة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5.4	7	30.8	40	16.9	22	34.6	45	12.3	16	1-تنفذ الجامعة برامج دورات تدريبية لتنمية قدرات الإداريين لتحسين جودة الأداء
5.4	7	26.9	35	29.2	38	24.6	32	13.8	18	2- تقوم الجامعة بتحديد لكوادر من مختلف المستويات الوظيفية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الاهداف
8.5	11	27.7	36	38.8	44	20	26	10	13	3-تحرص الجامعة على تحسين قدرات الموظفين للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة
9.2	12	27.7	36	17.7	23	36.2	47	9.2	12	4-يتم تقييم الأداء دورياً بناءً على أسس ومعايير (تقاريرالأداء) لمعرفة مدى كفاءة الاداء وتطبيق الجودة
10	13	40.8	53	19.2	25	22.3	29	7.7	10	5-تتم مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات لمواكبة التطور المستمر وتدريبهم لجودة تحسين الاداء.
13.8	18	36.9	48	15.4	20	25.4	33	8.5	11	6-تسعى الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي ايجابي عادل يشجع للتميز في الأداء

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم ( 5-13/3 ) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تنفذ الجامعة برامج دورات تدريبية لتنمية قدرات الإداريين لتحسين جودة الأداء حيث بلغت نسبتهم (46.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.4) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) %.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون أن الجامعة تقوم بتحديد لكوادر من مختلف المستويات الوظيفية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الاهداف حيث بلغت نسبتهم (38.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (32.3) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.2) %.

3. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على أن الجامعة تحرص على تحسين قدرات الموظفين للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة حيث بلغت نسبتهم (36.2) % بينما بلغت نسبة الموافون على ذلك (30) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.8) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تقييم الأداء يتم دورياً بناءً على أسس ومعايير (تقارير الأداء) لمعرفة مدى كفاءة الاداء وتطبيق الجودة حيث بلغت نسبتهم (45.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (36.9) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7) %.

5. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على أن مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات لمواكبة التطور المستمر وتدريبهم تتم لجودة تحسين الاداء حيث بلغت نسبتهم (50.8) % بينما بلغت نسبة الموافون على ذلك (30) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.2) %.

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تسعى لتوفير مناخ تنظيمي ايجابي عادل يشجع للتميز في الأداء حيث بلغت نسبتهم (40.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافون على ذلك (30) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.2) %.

#### ثانياً" الاحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الفرضية الخامسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات



إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارة التي تقيس الفرضية الخامسة وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

#### جدول رقم (5-3/14) الاحصاء الوصفي لعبارة محور الفرضية الخامسة

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة
1-تتفد الجامعة ببرامج دورات تدريبية لتنمية قدرات الإداريين لتحسين جودة الأداء	1.15	3.18	أوافق
2- تقوم الجامعة بتحديد لكوادر من مختلف المستويات الوظيفية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الاهداف	1.12	3.14	أوافق
3-تحرص الجامعة على تحسين قدرات الموظفين للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة	1.10	2.95	لأوافق
4-يتم تقييم الأداء دورياً بناءً على أسس ومعايير (تقارير الأداء) لمعرفة مدى كفاءة الاداء وتطبيق الجودة	1.17	2.08	لأوافق
5-تتم مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات لمواكبة التطور المستمر وتدريبهم لجودة تحسين الاداء.	1.13	2.76	لأوافق
6-تسعى الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي ايجابي عادل يشجع للتميز في الأداء	1.21	2.77	لأوافق
الاجمالي	1.12	2.93	لأوافق

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 5-3/14) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الخامسة) يقل متوسطها عن الوسط الفرضى (3) ماعدا العبارة الاولى والثانية وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور الفرضية الخامسة .

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الخامسة) هي العبارة (تنفذ الجامعة برامج دورات تدريبية لتنمية قدرات الإداريين لتحسين جودة الأداء) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.18) بأنحراف معيارى(1.15) .

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الخامسة هي العبارة (يتم تقييم الأداء دورياً بناءً على أسس ومعايير ) تقاريرالأداء) لمعرفة مدى كفاءة الاداء وتطبيق الجودة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.08) بأنحراف معيارى (1.17) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (2.93) بأنحراف معيارى (1.21) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة لايوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الخامسة .

ثالثاً" اختبار الفروق (كاي تربيع) لعبارات الفرضية الخامسة

يتم استخدام اختبار (كاى تربيع) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضى للدراسة (3). وفيما يلى جدول يوضح نتائج اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الخامسة.

جدول رقم ( 5-3/15) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1-تتفد الجامعة برامج دورات تدريبية لتنمية قدرات الإداريين لتحسين جودة الأداء	3.18	39.7	0.000	قبول	الموافقين
2- تقوم الجامعة بتحديد لكوادر من مختلف المستويات الوظيفية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الاهداف	3.14	26.3	0.000	قبول	الموافقين
3-تحرص الجامعة على تحسين قدرات الموظفين للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة	2.95	31.4	0.000	قبول	غيرالموافقين
4-يتم تقييم الأداء دورياً بناءً على أسس ومعايير ( تقاريرالأداء) لمعرفة مدى كفاءة الاداء وتطبيق الجودة	2.08	36.2	0.000	قبول	غيرالموافقين
5-تتم مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات لمواكبة التطور المستمر وتدريبهم لجودة تحسين الاداء.	2.76	33.0	0.000	قبول	غيرالموافقين
6-تسعى الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي ايجابي عادل يشجع للتميز في الأداء	2.77	44.7	0.000	قبول	غيرالموافقين
الاجمالي	2.93	30.9	0.000	قبول	غيرالموافقين

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم ( 5-3/15) ما يلى:

1. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الاولى (39.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة ( ) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (26.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.14) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (31.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.95) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (36.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.08) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (44.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.76) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (33.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.77) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات الفرضية الخامسة (30.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.93) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غير الموافقين على جميع عبارات فرضية الدراسة الخامسة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على أن : (الاهتمام بتدريب الاداريين على الجودة يؤدي الى تحسين الأداء) يعتبر فرض غير مقبول فى جميع عبارات الفرضية ماعدا العبارات التالية:

1/ تنفذ الجامعة برامج دورات تدريبية لتنمية قدرات الإداريين لتحسين جودة الأداء

2/ تقوم الجامعة بتحديد لكوادر من مختلف المستويات الوظيفية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الاهداف

تحليل بيانات الفرضية السادسة:

التزام ادارة الجودة بتطوير برامج تتناسب مع احتياجات سوق العمل يؤدي الى تلبيتها بجودة عالية

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات محور: الفرضية السادسة

جدول رقم ( 5-16/3) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية السادسة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
14.6	19	34.6	45	23.8	31	21.5	28	5.4	7	1-تحرص الجامعة على اجراء دراسات لمعرفة حاجات ومتطلبات سوق العمل.
13.1	17	22.3	29	17.7	23	41.5	54	5.4	7	2-تهتم الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة لسد حاجة المجتمع
27.7	36	36.9	48	17.7	23	13.1	17	4.6	6	3-تقوم الجامعة بمتابعة مستوى الخريج لتحديد النقص في المهارات والكوادر التي تعمل.
12.3	16	26.2	34	20.8	27	30.8	40	10	13	4-تهدف إدارة الجودة الي مواكبة وملاءمة المتغيرات الخارجية للتميز في الاداء
13.8	18	36.9	48	16.9	22	23.8	31	8.5	11	5-تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل لتلبيتها بمستوى جودة عالي.

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم ( 5-16/3) ما يلى:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تحرص على اجراء دراسات لمعرفة حاجات ومتطلبات سوق العمل. حيث بلغت نسبتهم (49.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (26.9) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.8) %.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون أن الجامعة تهتم بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة لسد حاجة المجتمع حيث بلغت نسبتهم (46.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.4) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7) %.

3. أن غالبية افراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تقوم بمتابعة مستوى الخريج لتحديد النقص في المهارات والكوادر التي تعمل حيث بلغت نسبتهم (64.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (17.7) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إدارة الجودة تهدف الي مواكبة وملاءمة المتغيرات الخارجية للتميز في الاداء حيث بلغت نسبتهم (40.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (38.5) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.8) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل لتلبيتها بمستوى جودة عالي حيث بلغت نسبتهم (50.7) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (32.3) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) %.

### ثانياً الاحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الفرضية السادسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات

إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس الفرضية السادسة وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 5-17/3) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية السادسة

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة
1-تحرص الجامعة على اجراء دراسات لمعرفة حاجات ومتطلبات سوق العمل.	1.12	2.68	لأوافق
2-تهتم الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة لسد حاجة المجتمع	1.18	3.08	أوافق
3-تقوم الجامعة بمتابعة مستوى الخريج لتحديد النقص في المهارات والكوادر التي تعمل.	1.14	2.30	لأوافق
4-تهدف إدارة الجودة الي مواكبة وملاءمة المتغيرات الخارجية للتميز في الاداء	1.21	2.99	لأوافق
5-تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل لتلبيتها بمستوى جودة عالي.	1.20	2.76	لأوافق
الإجمالي	1.17	2.77	لأوافق

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (5-17/3) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية السادسة) يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة الثانية وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الفرضية السادسة (ماعدا العبارة الثانية) ..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية السادسة) هي العبارة (تهتم الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة لسد حاجة المجتمع) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.08) بأنحراف معيارى (1.18) .

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية السادسة هي العبارة (تقوم الجامعة بمتابعة مستوى الخريج لتحديد النقص في المهارات والكوادر التي تعمل) حيث بلغ متوسط العبارة (2.30) بأنحراف معيارى (1.14) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (2.77) بأنحراف معيارى (1.17) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة لايوافقون على جميع العبارات التى تقيس محور الفرضية السادسة .

### ثالثاً" اختبار الفروق (كاى تربيع) لعبارات الفرضية السادسة

يتم استخدام اختبار (كاى تربيع) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضى للدراسة (3). وفيما يلى جدول يوضح نتائج اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الاولى.  
جدول رقم (5-3/ 18) اختبار الفروق لعبارات الفرضية السادسة



عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1-تحرص الجامعة على اجراء دراسات لمعرفة حاجات ومتطلبات سوق العمل.	2.68	30.7	0.000	قبول	غيرالموافقين
2-تهتم الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة لسد حاجة المجتمع	3.08	49.3	0.000	قبول	الموافقين
3-تقوم الجامعة بمتابعة مستوى الخريج لتحديد النقص في المهارات والكوادر التي تعمل.	2.30	41.3	0.000	قبول	غيرالموافقين
4-تهدف إدارة الجودة الي مواكبة وملاءمة المتغيرات الخارجية للتميز في الاداء	2.99	20.3	0.000	قبول	غيرالموافقين
5-تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل لتلبيتها بمستوى جودة عالي.	2.76	31.3	0.000	قبول	غيرالموافقين
الاجمالي	2.77	34.5	0.000	قبول	غيرالموافقين

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم ( 5-18/3 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (30.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.68) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (49.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.08) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

3. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (41.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.30) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (20.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.99) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (31.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.76) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات الفرضية السادسة (34.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.77) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على جميع عبارات فرضية الدراسة السادسة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على أن : (التزام ادارة الجودة بتطوير برامج تتناسب مع احتياجات سوق العمل يؤدي الى تلبيتها بجودة عالية) يعتبر فرض غير مقبول فى جميع عبارات الفرضية . ماعدا العبارة:

تهتم الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة لسد حاجة المجتمع.

تحليل بيانات الفرضية السابعة :

الاهتمام بالطالب باعتبارة محور اساسى فى العملية التعليمية يؤدي الى جودة وتحسين الاداء فى الخدمة المقدمة . ولانبات مدى صحة هذه الفرضية من وجهة نظر كل من

الاداريين واعضاء هيئة التدريس والطلاب وذلك على النحو التالى:

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات محور: الفرضية السابعة

جدول رقم (5-3/19) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات الفرضية السابعة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
10.3	41	25.8	103	16.8	67	28.5	114	18.8	75	1-توفر الجامعة مكتبة ملائمة بها الكتاب الجامعي الذي يحتوي على كل المقررات
14	56	29.3	117	17.8	71	23.8	95	15.3	61	2-توفر الجامعة مكتبة الكترونية ملائمة بتجهيزات وموارد بشرية تتناسب الحاجات
10.8	43	21.5	86	15.5	62	38.5	154	13.2	55	3-تعمل الجامعة على ربط العلاقات بين الإدارة والطلاب لتحقيق الجودة المطلوبة
13	52	25	100	15	60	30.2	123	16.3	65	4-تهتم الجامعة بعملية الارشاد الاكاديمي والاجتماعي والثقافي لتنمية الطالب الجامعي
19.3	77	24.3	97	17	68	24	96	15.5	62	5-توفر الجامعة بيئة أكاديمية آمنة تتناسب مع حاجات العملية التعليمية مما يعكس الاهتمام التام بالطالب.
11	44	18.8	75	17.8	71	39	156	13.5	54	6-تقوم الجامعة بتوفير سكن لائق وتأمين صحي للطالب للاستقرار الدراسي
9.5	38	2.7	108	16.8	67	24.3	117	17.5	70	7-يتم تحديد لوائح وقوانين للطلاب بالجامعة لترقية السلوك العام للطالب الجامعي
3.8	15	5.8	23	11.8	47	25.5	102	53.3	213	8-يتم استخدام تكنولوجيا التعليم بالوسائل الحديثة لتحسين جودة العملية التعليمية

14	56	28.5	114	20.8	83	23.5	94	13.3	53	9-تؤثر هجرة الاستاذ الجامعي المؤهل على كفاءة الأداء وجودة مخرجات التعليم الجامعي
9	38	13	52	18	72	38.3	153	21.8	87	10-تلتزم الجامعة بمتطلبات الجودة الشاملة في الخدمة المقدمة مما أدى الي تحسين مستوى الطالب.
7.8	31	17.5	70	13.8	55	38	152	23	92	11-توفر الجامعة إدارة لقبول الطلاب تعتمد على معايير محددة تتوافق مع رسالتها
8.3	33	13.3	58	13.3	53	38.3	153	25.8	103	12-توجد بالجامعة إدارة لشئون الطلاب لحمايتهم وتقديم الخدمات المطلوبة .
15.8	63	26.3	100	21.5	86	23.8	95	12.8	51	13- توفر الجامعة برامج للأنشطة الطلابية المختلفة وفق لوائح ومعايير موثقة ومعلنة (استقبال الدارسين الجدد- روابط - جمعيات
16	64	29.8	119	19	76	23	92	12.3	49	14-توفر الجامعة خطة لتدريب الطلاب لتنمية قدراتهم العلمية والعملية
12.3	49	24.5	98	21.3	85	28.3	113	13.8	55	15-توجد آليات محددة وواضحة للإشراف على تدريب الطلاب لتقييم ادائهم
17.5	70	22.5	90	15.5	62	28.8	115	15.8	63	16- تتم عمليات تقييم للطلاب تتناسب مع مخرجات التعليم لرفع مستوى أدائه
8.3	33	13.3	58	13.3	53	38.3	153	25.8	103	17-توفر الجامعة إدارة تعني بشؤون الخريجين للتواصل معهم لمعرفة

متطلباتهم ومشاكلهم										
15.8	63	26.3	100	21.5	86	23.8	95	12.8	51	18-توفر الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالخريجين حتى تكون مرجعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمعرفة المستوى الاكاديمي والمتفوقين بكل جامعة

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم ( 5-19/3 ) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة توفر مكتبة ملائمة بها الكتاب الجامعي الذي يحتوي على كل المقررات حيث بلغت نسبتهم (56.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (29.6) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.3) %.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون أن الجامعة توفر مكتبة الكترونية ملائمة بتجهيزات وموارد بشرية تناسب الحاجات حيث بلغت نسبتهم (47.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.1) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.8) %.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على الجامعة تعمل على ربط العلاقات بين الإدارة والطلاب لتحقيق الجودة المطلوبة حيث بلغت نسبتهم (43.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39.1) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.8) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تهتم بعملية الارشاد الاكاديمي والاجتماعي والثقافي لتنمية الطالب الجامعي حيث بلغت نسبتهم (52.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (32.3) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة توفر بيئة أكاديمية آمنة تتناسب مع حاجات العملية التعليمية مما يعكس الاهتمام التام بالطالب. حيث بلغت نسبتهم (47.1) %

بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (38) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .

6. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على أن الجامعة تقوم بتوفير سكن لائق وتأمين صحي للطلاب للاستقرار الدراسي حيث بلغت نسبتهم (43.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (39.5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه يتم تحديد لوائح وقوانين للطلاب بالجامعة لترقية السلوك العام للطلاب الجامعي حيث بلغت نسبتهم (52.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (29.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.8) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن استخدام تكنولوجيا التعليم ا بالوسائل الحديثة لتحسين جودة العملية التعليمية حيث بلغت نسبتهم (46.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.8) % .

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن - هجرة الاستاذ الجامعي المؤهل تؤثر على كفاءة الأداء وجودة مخرجات التعليم الجامعي حيث بلغت نسبتهم (78.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.8) % .

10. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على أن الجامعة توفر إدارة لقبول الطلاب تعتمد على معايير محددة تتوافق مع رسالتها حيث بلغت نسبتهم (42.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (36.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.8) % .

11. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة توفر برامج للأنشطة الطلابية المختلفة وفق لوائح ومعايير موثقة ومعلنة (استقبال الدارسين الجدد- روابط - جمعيات حيث بلغت نسبتهم (60.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (22) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18) % .

12. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة تقوم بتوفير سكن لائق وتأمين صحي للطلاب للاستقرار الدراسي حيث بلغت نسبتهم (61) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) % .

13. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة توفر خطة لتدريب الطلاب لتنمية قدراتهم العلمية والعملية حيث بلغت نسبتهم (64.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) % .

14. أن غالبية افراد العينة لايوافقون على وجود آليات محددة وواضحة للإشراف على تدريب الطلاب لتقييم ادائهم حيث بلغت نسبتهم (42.1) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (36.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) % .

15. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عمليات تقييم للطلاب تتناسب مع مخرجات التعليم لرفع مستوى أدائه حيث بلغت نسبتهم (46.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) % .

16. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة توفر إدارة تعني بشؤون الخريجين للتواصل معهم لمعرفة متطلباتهم ومشاكلهم حيث بلغت نسبتهم (42.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.3) % .

17. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجامعة توفر قاعدة بيانات خاصة بالخريجين حتى تكون مرجعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمعرفة المستوى الاكاديمي والمتفوقين بكل جامعة حيث بلغت نسبتهم (44.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5) % .

### ثانيا" الاحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس الفرضية السابعة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات

إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس الفرضية الأولى وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 5-20/3) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية السابعة

الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
أوافق	3.33	1.22	1-توفر الجامعة مكتبة ملائمة بها الكتاب الجامعي الذي يحتوي على كل المقررات
أوافق	3.19	1.29	2-توفر الجامعة مكتبة الكترونية ملائمة بتجهيزات وموارد بشرية تناسب الحاجات
لأوافق	2.97	1.30	3-تعمل الجامعة على ربط العلاقات بين الإدارة والطلاب لتحقيق الجودة المطلوبة
أوافق	3.23	1.23	4-تهتم الجامعة بعملية الارشاد الاكاديمي والاجتماعي والثقافي لتنمية الطالب
أوافق	3.12	1.31	5-توفر الجامعة بيئة أكاديمية آمنة تتناسب مع حاجات العملية التعليمية مما يعكس الاهتمام التام بالطالب.
لأوافق	2.92	1.36	6-تقوم الجامعة بتوفير سكن لائق وتأمين صحي للطلاب للاستقرار الدراسي
أوافق	3.25	1.22	7-يتم تحديد لوائح وقوانين للطلاب بالجامعة لترقية السلوك العام للطلاب الجامعي
أوافق	3.18	1.28	8-يتم استخدام تكنولوجيا التعليم بالوسائل الحديثة لتحسين جودة العملية التعليمية
أوافق	4.18	1.08	9-تؤثر هجرة الاستاذ الجامعي المؤهل على كفاءة الأداء وجودة مخرجات التعليم
لأوافق	2.93	1.26	10-تلتزم الجامعة بمتطلبات الجودة شاملة في الخدمة المقدمة مما أدى الي تحسين مستوى الطالب.
أوافق	3.45	1.22	11-توفر الجامعة إدارة لقبول الطلاب تعتمد على معايير محددة تتوافق مع رسالتها
أوافق	3.51	1.23	12-توجد بالجامعة إدارة لشئون الطلاب لحمايتهم وتقديم الخدمات المطلوبة .
أوافق	3.59	1.24	13- توفر الجامعة برامج للأنشطة الطلابية المختلفة وفق لوائح ومعايير موثقة ومعلنة



(استقبال الدارسين الجدد- روابط - جمعيات )			
14-توفر الجامعة خطة لتدريب الطلاب لتنمية قدراتهم العلمية والعملية	1.28	2.92	لأوافق
15-توجد آليات محددة وواضحة للإشراف على تدريب الطلاب لتقييم ادائهم	1.28	2.85	لأوافق
16- تتم عمليات تقييم للطلاب تتناسب مع مخرجات التعليم لرفع مستوى أدائه	1.23	3.09	أوافق
17-توفر الجامعة إدارة تعني بشؤون الخريجين للتواصل معهم لمعرفة متطلباتهم	1.35	3.02	أوافق
18-توفر الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالخريجين حتى تكون مرجعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمعرفة المستوى الاكاديمي والمتفوقين بكل جامعة	1.23	3.09	أوافق
			الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 5-20/3) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية السابعة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ما عدا العبارات (الثالثة، السادسة، العاشرة، الرابعة عشر، الخامسة عشر) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور الفرضية السابعة ..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية السابعة) هي العبارة (-تؤثر هجرة الاستاذ الجامعي المؤهل على كفاءة الأداء وجودة مخرجات التعليم الجامعي) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.18) بأنحراف معيارى (1.08) .

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية السابعة هي العبارة (توجد آليات محددة وواضحة للإشراف على تدريب الطلاب لتقييم ادائهم) حيث بلغ متوسط العبارة (2.85) بأنحراف معيارى (1.28) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.14) بأنحراف معيارى (0.731) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية السابعة .

ثالثاً" اختبار الفروق (كاي تربيع) لعبارات الفرضية السابعة

يتم استخدام اختبار (كاي تربيع) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضي للدراسة (3). وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الاولى.

جدول رقم ( 5-21/3 ) اختبار الفروق لعبارات الفرضية السابعة

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1-توفر الجامعة مكتبة ملائمة بها الكتاب الجامعي الذي يحتوي على كل المقررات	3.33	119.9	0.000	قبول	الموافقين
2-توفر الجامعة مكتبة الكترونية ملائمة بتجهيزات وموارد بشرية تناسب الحاجات	3.19	42.5	0.000	قبول	الموافقين
3-تعمل الجامعة على ربط العلاقات بين الإدارة والطلاب لتحقيق الجودة المطلوبة	2.97	32.6	0.000	قبول	غيرالموافقين
4-تهتم الجامعة بعملية الارشاد الاكاديمي والاجتماعي والثقافي لتنمية الطالب الجامعي	3.23	87.8	0.000	قبول	الموافقين
5-توفر الجامعة بيئة أكاديمية آمنة تتناسب مع حاجات العملية التعليمية مما يعكس الاهتمام التام بالطالب.	3.12	45.7	0.000	قبول	الموافقين
6-تقوم الجامعة بتوفير سكن لائق وتأمين صحي للطلاب للاستقرار الدراسي	2.92	12.7	0.000	قبول	غيرالموافقين

الموافقين	قبول	0.000	98.1	3.25	7- يتم تحديد لوائح وقوانين للطلاب بالجامعة لترقية السلوك العام للطالب الجامعي
الموافقين	قبول	0.000	58.02	3.18	8- يتم استخدام تكنولوجيا التعليم بالوسائل الحديثة لتحسين جودة العملية التعليمية
الموافقين	قبول	0.000	314.2	4.18	9- تؤثر هجرة الاستاذ الجامعي المؤهل على كفاءة الأداء وجودة مخرجات التعليم الجامعي
غيرالموافقين	قبول	0.000	33.3	2.93	10- تلتزم الجامعة بمتطلبات الجودة الشاملة في الخدمة المقدمة مما أدى الي تحسين مستوى الطالب.
الموافقين	قبول	0.000	99.3	3.45	11- توفر الجامعة إدارة لقبول الطلاب تعتمد على معايير محددة تتوافق مع رسالتها
الموافقين	قبول	0.000	105.6	3.51	12- توجد بالجامعة إدارة لشئون الطلاب لحمايتهم وتقديم الخدمات المطلوبة .
الموافقين	قبول	0.000	116	3.59	13- توفر الجامعة برامج للأنشطة الطلابية المختلفة وفق لوائح ومعايير موثقة ومعننة (استقبال الدارسين الجدد- روابط - جمعيات )
غيرالموافقين	قبول	0.000	22.6	2.92	14- توفر الجامعة خطة لتدريب الطلاب لتنمية قدراتهم العلمية والعملية
غيرالموافقين	قبول	0.000	36.2	2.85	15- توجد آليات محددة وواضحة للإشراف على تدريب الطلاب لتقييم ادائهم
الموافقين	قبول	0.000	42.2	3.09	16- تتم عمليات تقييم للطلاب تتناسب مع مخرجات التعليم لرفع مستوى أدائه
الموافقين	قبول	0.000	25.4	3.02	17- توفر الجامعة إدارة تعني بشؤون الخريجين للتواصل معهم لمعرفة متطلباتهم ومشاكلهم
الموافقين	قبول	0.000	35.5	3.09	18- توفر الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالخريجين حتى تكون مرجعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمعرفة المستوى الاكاديمي والمتفوقين بكل جامعة
الموافقين	قبول	0.000			الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم ( 5-21/3 ) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (119.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.33) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (42.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.19) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (32.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.97) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (97.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (45.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.12) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (12.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح غيرالموافقين على العبارة.
7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (98.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.25) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (58.02) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.18) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

9. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة التاسعة (334.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (4.18) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

10. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة العاشرة (33.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.93) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غير الموافقين على العبارة.

11. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الحادية عشر (33.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.93) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غير الموافقين على العبارة.

12. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثانية عشر (99.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.51) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

13. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة عشر (105.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.59) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

14. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة عشر (22.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.92) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غير الموافقين على العبارة.

15. بلغت قيمة (كاى تربيع) لعبارة الخامسة عشر (36.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (2.85) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح غير الموافقين على العبارة.

16. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة عشر (36.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.09) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على العبارة.

17. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة عشر (25.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (3.02) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين بشدة على العبارة.

18. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات الفرضية السابعة (23.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة (4.14) والوسط الفرضى للدراسة (3) ولصالح الموافقين على جميع عبارات فرضية الدراسة السابعة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السابعة والتي نصت على أن: (الاهتمام بالطالب باعتبارة محور اساسى فى العملية التعليمية يؤدي الى جودة وتحسين الاداء فى الخدمة المقدمة) يعتبر فرض مقبول فى جميع العبارات ماعدا العبارات التالية:

1/ تعمل الجامعة على ربط العلاقات بين الإدارة والطلاب لتحقيق الجودة المطلوبة.

2/ توفر الجامعة خطة لتدريب الطلاب لتنمية قدراتهم العلمية والعملية.

3/ تقوم الجامعة بتوفير سكن لائق وتأمين صحي للطلاب للاستقرار الدراسي.

4/- توجد آليات محددة وواضحة للإشراف على تدريب الطلاب لتقييم ادائهم

## النتائج

وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية:-

- 1- أوضحت نتائج الدراسة أن هنالك إجماعاً من قبل افراد العينة من أعضاء التدريس والإداريين والطلاب حول متطلبات تطبيق نظم إدارة الجودة المقترحة وإن اختلفوا في درجة موافقتهم على تلك المعايير، وفيما يلي استعراض لأهم النتائج:-
- 1- وجود ضعف في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لعدم وجود دليل واضح لمعايير التطبيق ومفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها.
- 2- غياب المشاركة الكاملة بين الإدارات المختلفة المتمثل في عدم وجود نظم إدارية توضح مهام العمل الاداري والمبادئ والمفاهيم للجودة لموظفي الادارات الوحدات بالجامعة لتحسين الاداء بالرغم من وجود إدارات للجودة والتقييم الذاتي بالجامعتين.
- 3- ليس هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا لأداء الوحدات بالكليات للتأكد من التزامها بتقديم خدمة ذات جودة عالية المتمثلة في عدم المتابعة المستمرة ، وغياب نظم المعلومات عن الأداء الفعلي لتطبيق الجودة لتحديد نقاط الضعف والقوة.
- 4- يوجد اهتمام نسبي وتركيز على متطلبات الاستاذ الجامعي لتزقية وتحسين الاداء. مع وجود عدم اهتمام بالبحث العلمي وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمي.
- 5- قصور الاهتمام بالإداريين ولا توجد خطط واضحة ملموسة للتدريب على تطبيق برامج الجودة الشاملة ، وعدم وجود نظام للحوافز لتشجيعهم لتحقيق الأهداف وتنمية قدراتهم لتحسين الأداء. وقصور العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل ، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء المتميز.
- 6- عدم الإلتزام التام بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين حاجة المجتمع.
- 7- هناك إهتمام نسبي بالطالب بإعتباره محور العملية التعليمية. و(المنتج) لكل هذه العمليات والخدمات المقدمة. بجانب القصور في عملية الاشراف والتدريب لتنمية قدراتهم العلمية

والعملية، وعدم ربط العلاقات بينهم وبين الإدارة ، عدم توفير سكن لائق بهم. وغياب متابعة الخريج لمعرفة مستوى اداءه

8- هناك سعي لمواكبة المتغيرات الخارجية للتميز في الاداء ومحاولة الإلتزام من قبل الجامعة بتلبية احتياجات سوق العمل والاهتمام بالعمل

### التوصيات

وعلى ضوء النتائج السابقة والنهوض بالتعليم العالي إلى المستوى اللائق قدمت الباحثة عدد من التوصيات أبرزها:-

- ضرورة تبني القيادات العليا تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية، وتوظيفها في جميع أنشطتها الإدارية والأكاديمية.
- اقناع الإدارات بأهمية ومزايا تطبيق نظام إدارة الجودة لتحقيق إستمرارية التطبيق والإرتقاء بالعملية التعليمية.
- على الجامعات الاهتمام بالتدريب والتأهيل للكوادر الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ورفع مستواهم العلمي والمهني بما يلبي احتياجات سوق العمل.
- العمل على حل مشاكل تطبيق برامج الجودة ومواجهة الصعوبات والمعوقات.
- الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره للتميز العلمي والعملية والجودة الشاملة.
- الاهتمام بالخريج وتأهيله أخلاقياً وعلمياً ومهنياً وبحثياً.
- العمل على تفعيل الإدارات ووحدات الجودة الشاملة بكليات الجامعة وتطوير الأداء بكوادر مؤهلة في ضوء المعايير الدولية.
- تشجيع العمل الجماعي والمشاركة بشفافية بين الإدارات والتحفيز حتى يساعد على نجاح التطبيق وخلق روح الانتماء للجامعة.
- الاستفادة من تجارب ونماذج تطبيق الجودة في الجامعات العالمية والعربية بما يتواءم وظروف وإمكانات الجامعات السودانية وتبادل الخبرات.
- اعتماد سياسة التقويم الخارجي للتحقق من مدى تطبيق الجودة في التعليم الجامعي بتقييم الأداء الفعلي (الامتحانات والمناهج).
- إصدار اوراق تناقش قضايا الجودة والمعوقات وما تم تحقيقه من أداء فعلي على مستوى الادارات والوحدات داخل الجامعة ومقارنة الاداء ورفع القدرة التنافسية داخل الجامعات.



- ضرورة تنفيذ عمليات تقويم دورية للجامعات السودانية للتأكد من أن الأسس التي وضعت على أساسها الأهداف والاستراتيجيات والبرامج تتواءم ومتطلبات التنمية وحاجات المجتمع لتحسين الأداء

### الدراسات المقترحة:

إتضح للباحثة من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها والنتائج التي توصلت إليها، أن هناك جوانب في مجال الجودة الشاملة لم تتم بصورة مرضية، كما أن هذه الدراسة تفتح المجال لدراسات أخرى مستقبلية تسهم في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بصورة سليمة لتحسين أداء خدمة التعليم الجامعي من بين هذه الدراسات الآتي:-

1. دراسات مستقبلية مقارنة بين مدى تطبيق نظم إدارة الجودة في التعليم بالجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالسودان.

2. دراسة معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية من وجهة نظر ( أعضاء هيئة التدريس والإداريين) بالتركيز على الطلاب.

3. دراسة مدى ملائمة تطبيق تجارب الجامعات العالمية والعربية في بيئة الجامعات السودانية باستخدام الأسلوب الإداري الحديث (إدارة الجودة الشاملة).

4. دراسة مدى أهمية تأهيل وتدريب الموظفين كأحد مرتكزات تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الاداء الاداري وخدمة العميل بالجامعات وتحقيق أهدافها.

5. دراسة أساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتدريبهم في الجامعات العالمية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات السودانية.

6. إنشاء مراكز للبحث العلمي بالسودان وإعداد الباحثين لتخصصات مستقبلية تفرضها مستجدات العصر وتطوراته لتشجيع الإبداع والتميز العلمي.

B

تم التدقيق الإملائي والنحوي

بواسطة الاستاذ/الهادي الحاج سليمان

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر:

(أ) القرآن الكريم

(ب) الأحاديث النبوية

### ثانياً: المراجع العربية:

- (1) إبراهيم حسن محمد، نظم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المصانع ، شركة إبراهيم حسن لاستشارات الجودة والتدريب، القاهرة، 1995م.
- (2) إبراهيم عبد العزيز سيحا، أصول الإدارة العامة ، منشآت التوزيع المعارف، الاسكندرية، 1993م.
- (3) أبوبكر مصطفى بعيرة ، مبادئ الإدارة ، افريقيا للنشر، بنغازي، 1988م.
- (4) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والايزو دليل عصري للجودة والتنافسية ، دار المعارف، القاهرة، 2006م.
- (5) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 1999.
- (6) بابكر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2006م.
- (7) بشير العلق ،أسس الإدارة الحديثة ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان:بدون تاريخ.
- (8) توفيق محمد عبد المحسن تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996م.
- (9) جاسم مجيد، تكنولوجيا الإدارة (الجودة -الايزو) ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2005م.
- (10) جمال أبو الوفاء ، مؤشرات الجودة ومعايير الاعتماد للمؤسسة الجامعية ، رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية ، الندوة العلمية الثانية لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، نماذج عربية وعالمية في ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، كلية التربية ،جامعة طنطا، مصر، 2009م.

- (11) جمال الدين ، أبي الفضل ، محمد بن مكرم بن منظور الفريقي المصري، لسان العرب ، المجلد 3 ، دار المصادر ببيروت للطباعة والنشر، بيروت ، 1968م
- (12) جوزيف كيلادا، تكامل الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، تعريب سرور على ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2004م.
- (13) حافظ عبد المنعم ، الانتاجية ونظم الجودة الشاملة ، المركز العربي للتطوير الاداري، القاهرة، 1993م.
- (14) حامد عبد الله ، المدخل السريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الخبر مكتبة المجتمع للنشر، السعودية: 1995م.
- (15) حمود ، خضير كاظم ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 1998م.
- (16) خضير كاظم محمود :إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2000م.
- (17) خضير، نها عادل، مفهوم الجودة في الخدمات الصحية، مشروع خدمات الصحة المدرسية، وزارة الصحة الاردنية، عمان، 1994م.
- (18) الخطيب محمد أحمد موسى ، خطة عمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة المفاهيم ، الأدوات ، المحاذير ، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1993م.
- (19) خفاض عباس، الجودة الشاملة ، جامعة الاسراء، عمان، 1995م
- (20) داني كوكس ، الخطوات السبع لإعداد أعلى مستويات الأداء، قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر، القاهرة، ط1، 2009م
- (21) رتشارد ويليامز ، أساسيات الجودة الشاملة، مكتب جرير، الرياض ، ط2004، 1م
- (22) رشدي أحمد طعيمة وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد ،الأسس والتطبيقات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن: عمان، 2006م.
- (23) رشدي أحمد طعيمة، محمد سليمان البنداري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير ،دار الفكر العربي، القاهرة ، 2004م.
- (24) سالم سعيد القحطاني ، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993م.

- (25) سعيد خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997م.
- (26) السلمي على ، تطوير الأداء وتجويد المنظمات ، دار قباء الطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 1998م.
- (27) سهيلة الفتلاوي، جودة التعليم المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات ، دار الشروق، عمان، ط1، 2008.
- (28) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والإعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م.
- (29) عبد الرحمن توفيق ، إدارة الجودة الشاملة الدليل المكتمل للمفاهيم والأدوات، يميل للنشر، القاهرة، 2005م.
- (30) عبد الرحمن محمد هيجان ، منهج عملي: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1994م.
- (31) عبد العزيز جميل محمد وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2000م.
- (32) عبد الله عبد الغني الطجم ، المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، مج15، ع2، 2001، 2.
- (33) العزاوي ، محمد عبد الوهاب ،سلسلة المواصفات القياسية المشروع الوطني العراقي، 2001.
- (34) العزاوي ، محمد عبد الوهاب، الجودة الشاملة في التعليم العالي ،الندوة الأولى : إدارة الجودة الشاملة ، اللجنة الوطنية للجودة الشاملة، 2001 م.
- (35) عمر وصفي المقبلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- (36) فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الثانية، 2002م.
- (37) فريد زين العابدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، جامعة الزقازيق، مصر، 1996م.
- (38) فؤاد السيد البهي، علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، دار المعارف، القاهرة، 1986م.

- (39) قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق، عمان، 2006م.
- (40) القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، 1983م.
- (41) قدار، طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو ، دار الحصاد للنشر، دمشق، 1998م.
- (42) كروسبي، فيليب، تعريب أ.محسن إبراهيم الدسوقي، "الجودة بلا معاناة"، إجازة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العليا، الرياض، 2006
- (43) مارش، جون، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان، أدوات إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة الجيزة، الجيزة، 1966م.
- (44) مأمون الداركة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، من دون تاريخ.
- (45) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004م
- (46) محمد الصيرفي ، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية، ط1، 2008م.
- (47) محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر ، 2006م
- (48) محمد توفيق ماضي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم ، نموذج مفاهيم مقترح ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2006م.
- (49) محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، جمهورية مصر العربية 2002م.
- (50) النعيم حسن محمد علي، ادوي عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم الأساسية ، الأدوات والوسائل، الخرطوم للصحافة والنشر، الخرطوم، ط1، 2008م).
- (51) النعيم حسن محمد علي، إدارة الجودة الشاملة ،المفاهيم - الأساسيات -الأدوات والوسائل ، الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، 2004م.

#### ثالثاً: الدوريات والنشرات العربية الرسمية:

- (52) أبو نبعه، عبد العزيز وفوزيه مسعد: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات، 1998

- (53) أبو هلال وآخرون: مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي دراسة تحليلية، مركز البحوث والدراسات الفلسطينية الدائرة الاقتصادية، سلسلة تقارير الأبحاث رقم (9)، نابلس، فلسطين، 1998.
- (54) بابكر، عبد الباقي عبد الغني و آخرون: دليل التقييم و الاعتماد في التعليم العالي ، سلسلة إصدارات الهيئة العليا للتقويم و الاعتماد الإصدار (3)، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، السودان 2010.
- (55) بابكر، عبد الباقي عبد الغني و الزند ، وليد خضر: التقييم و الاعتماد في التعليم العالي ، سلسلة إصدارات الهيئة العليا للتقويم و الاعتماد الإصدار (1)، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، السودان 2004.
- (56) برنامج خبير إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ديسمبر 2005م
- (57) البطي، عبد الله محمد: إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، مجلة التوثيق التربوي ، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، ع42، 2000م.
- (58) تجربة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في التقييم الذاتي ورشة عمل عناصر التقييم المؤسسي المعتمده في الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي إتحاد الجامعات العربية الخرطوم . أ.د جاد الله عبد الله وآخرين، 2009.
- (59) تقارير لجان التقييم الذاتي بالكليات منذ العام 2004 حتى 2005 .
- (60) تقرير إدارة التقييم الذاتي وضمان الجودة للعام 2009 .
- (61) التقييم والاعتماد ، نشرة تعريفية دورية ، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العدد الرابع من دون تاريخ.
- (62) التقييم والاعتماد، نشرة تعريفية دورية ، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العدد الثاني ، الإصدار الثانية، سبتمبر 2003م.
- (63) التقييم والاعتماد، نشرة تعريفية دورية ، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العدد الثاني الإصدار الثانية ابريل 2004م.
- (64) جوزيف جاكو نسكي ، تطبيق ادارة الجودة الكلية، السنة الأولى ، دار النشر غير موضحة، العدد (6). 1993م

- (65) حسن حسين البيلوي، إدارة الجودة الشاملة والأيزو في التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، مج1، ع28، (2001).
- (66) دلال منزل النصير ، تجارب بعض الدول العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض-السعودية، 1430هـ.
- (67) دليل التقييم الذاتي والخارجي والإعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الإتحاد ،عمان،2009.
- (68) دليل التقييم المؤسسى لأتحاد الجامعات العربية أعضاء الأتحاد ،عمان.2008
- (69) دليل التقييم رقم (1) التقييم الذاتي لبرنامج جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يناير 2007 م
- (70) دليل التقييم والأعتماد فى التعليم العالي.إصدارات وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، الخرطوم، 2008م،
- (71) دليل الجودة والإعتماد للجامعات العربية أعضاء الإتحاد،عمان، 2008 م.
- (72) ربيع عبد الرؤوف، عامر، مبادئ نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإيجابياتها ومعوقاتهما، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث:الجامعات العربية التحديات والآفاق،القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر2010
- (73) سوسن شاكر مجيد ،محاضرة بعنوان مشروع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في إطار اتحاد الجامعات العربية ، أقيمت في ندوة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي الخميس2009/4/2 التي تقيمها الجامعة التكنولوجية ، العراق بالتنسيق مع اتحاد الجامعات العربية
- (74) سيلان جبران العبيدي ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع ورقة عمل بيروت 6 - 10 ديسمبر 2009 م .
- (75) شحادة،نعمان: نحو استراتيجية جامعية عربية جديدة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي " دور الجامعات العربية في تعزيز الهوية العربية، مقدم للاجتماع 26 لمجلس الجامعات العربية - جامعة قطر، 2003/10/6-4م، قطر 2003م.
- (76) صفاء محمود عبد العزيز، سلامة عبد العظيم حسن،ضمان معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر، تصور مقترح المؤتمر السنوي الثالث عشر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ج،2002.



- (77) الطراونة ، البليسي "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي " مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،مجلد17،العدد الاول،2002م
- (78) عابدين، محمد:الجودة واقتصادياتها في التربية، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، مج9، ج44، القاهرة، 1992.
- (79) عبد الباقي عبد الغني، وليد خضر عباس - التقويم والاعتماد في التعليم العالي، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين والهيئة العليا للتقويم والاعتماد، الطبعة الثانية، يوليو 2004م.
- (80) عبد الرحمن ابراهيم مصطفى، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ، العدد (10) ، المجلد الخامس. 2012
- (81) عثمان، عبد المنعم محمد: تقويم التعليم العالي، سلسلة اصدارات الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، سلسلة رقم (2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، السودان. 2005م
- (82) على سعد محمد، رؤى تحليلية لمنظور الجودة في التعليم العالي بالسودان، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدور العربية،مج1، 2008.
- (83) عليان عبد الله الحولي تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني جامعة القدس المفتوحة - رام الله (ورقة علمية) 3-2004/7/5م، فلسطين، 2004م
- (84) عماد الدين محمد زين سعيد، تجربة إدارة الجودة والتميز بجامعة القرآن الكريم والعلوم الانسانية - السودان، المؤتمر العربي الأول(جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد)، الامارات، مج2006، 1.
- (85) عودة، احمد: القياس والتقويم في العملية التدريسية. اريد: دار الأمل 2002.
- (86) مبارك محمد علي مجذوب: تجربة السودان في مجال التعليم العالي، مؤتمر التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، السودان، 2004.
- (87) مجلة إتحاد الجامعات العربية الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي العدد الصادر في 4 إبريل 2008م
- (88) محمد صبر حافظ ،يوسف عبد المعطي مصطفى ،متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية، مجلة العلوم التربوية، ع2000، 2.
- (89) محمد صبري حافظ محمد، السيد محمود البحيري ،إتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، 2009.

- (90) محمد عبد الحميد محمد، أسامة محمود قرني ، استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول، المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ج2، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- (91) محمد قاسم الفريوتي، يوسف محمد المطبري، إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مج21، ع1، 2007م.
- (92) محمود أبوسمرة، عفيف زيدان، عمر العباسي :واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 2005، 45م.
- (93) معايير ضمان الجودة والإعتماد لبرامج التعليم العالي ، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، المملكة العربية السعودية، 2011م.
- (94) معوض صلاح، حنان رزق، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، العالمية للنشر والتوزيع، 2003م.
- (95) المواصفة القياسية الدولية ، الأمانة المركزية ISO ، جنيف، سويسرا، إصدار 2005/10/5
- (96) موقع جامعة الخرطوم الالكتروني، إدارة التقويم الذاتي.
- (97) موقع جامعة السودان الالكتروني ، إدارة التقويم الذاتي.
- (98) الهيئة العليا للتقويم والاعتماد: دليل المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي بالسودان، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، السودان. غير منشور، 2010م.
- (99) الهيئة القومية لضمان الجودة في التعليم والاعتماد دليل تقويم الجامعات، مصر، 2009م.
- (100) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: معايير التقويم الذاتي الخاصة بالتقويم المؤسسي في التعليم العالي. المملكة العربية السعودية. 2007م.
- (101) ورقة مقدمة لورشة العمل المتخصصة الأولى حول "تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة حلب، سوريا ، 2003م.

- (102) Ascigil, Semra, Total Quality Approach in Assessing Student Performance in Higher Education Western Kentucky University, Turkey, Retrived 7/5/2007 from [www.wku.edu/gfcb/papers/SA.pdf](http://www.wku.edu/gfcb/papers/SA.pdf).
- (103) Babiker, Abdel Bagi :Higher Education in the Arab Region: Some Trends and Challenges. Available at: <http://www.upc.es/catala/notices/arxiu2004/conferences/Abdulbagi.pdf>
- (104) Baidoun, samir & Zairi, Mohamed: A proposed Model of TQM implementation in the Palestinian Context”, TQM & business excellence, vol.14, no 10, December 2003.
- (105) British Accreditation Council for Idependence further and higher education ,Accreditation Handbook,(2011-2012)
- (106) Chong, Vincent k.& Rundus, Michael J: Total Quality Management , Market Competition and Organization performance” the British Accounting Review 36.2004.
- (107) Clair, Guyst, Total quality Management In Information Services , Bowler, Sauer.(1997).
- (108) Dale, Barrie, Cary, Cooper, & Adrian Wilkinson, Operation Management Guality & Human Resources. A Guide to Continuous Improvement (London: Black well).(1997).
- (109) Decade of Education for Sustainable Development.UNESCO(2005).
- (110) Dilworth, James, Operation Management, 2ed ed. New York : MC- Graw – Hill ), (1996).
- (111) Education Committee Quality Assurance Handbook. University of Oxford,(2008)
- (112) EFMD Quality Improvement System, the EFMD Accreditation for international Business Schools,EQUIS Standards and criteria.[www.efmd.org/equis](http://www.efmd.org/equis),2013.
- (113) Evans, James. production operation Management 5the ed , (New York: West Publishing Co ).(1997)
- (114) Goetsch , David , & Stanley , Davis) , Introduction to Total Quality,Quality management For Production ,2ed. ,(1997)
- (115) Green, D. What is Quality in Higher Education? Concepts, Policy, and Practice. Society for Research in Higher.Education. Open Learning press: Buckingham, UK. .(1998).
- (116) Harrison , Alan , Nigel Slack , Stuart Chambers , Harland Robert Operations Management ,2ed (new York: pitman ).(1998)

- (117) Hazier ,J& Render,Production & Operations Management (New jerse : Prentice Hall). (1996)
- (118) HUq,Ziaul and Stolen, Justin D. Total Quality Management Contrasts in Manufacturing and Service Industries.(1998)
- (119) Krajewski & Ritzman, Operation Management Strategy& Analysis, 5th (New York: Addison – Wesley).(1999)
- (120) Lam K.D. and others ,Total Quality: Text book of strategic quality leadership and planning Colorado, Sprinds, Air Academy press.1991.
- (121) Livre des fefernces, Handbook of Standards for Quality Management in Higher Education Institutions , Comate national devaluation. 2003.
- (122) Metri, bhimaraya.Total Quality Transportation through 14 Points Electronic Version, Journal of Public Transportation, vo.9,no.4, retrived 7/5/2007 ,2006.
- (123) Pliar Murias, Jose De Miguel, David Rodriguez, composite indicator for University Quality Assessment:the case of Spanish Higher Education System, Springer Science & Business Media.2007.
- (124) Prajogo, Daniel &, Brown Alan: The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and The Role of Formal TQM programs: An Australin Empirical Study” gmj,vol.11,no4,2004.
- (125) Ross, Joel. E. Total Quality Management, 2ed, (Florida: press Publishing ),(1995)
- (126) Russell. R , & Taylor .Operation Management 3d ed .84(new jersey. Prentice Hall). (1998).
- (127) Sallies, Edward, Total Quality Management in Education Kogan page, Educational Management Series,London 1993.
- (128) Sanyal, B. & Martin, M. Quality Assurance and the Role of Accreditation. In: Higher Education in the World 2007 – GUNI Series on Social Commitment of Universities, Pelgrave Macmilan, New York. (2007)
- (129) Schonberger, R.J, & Knod E, Operation Management 6th ed. (New York: MC Graw Hill). (1997)
- (130) Slack .N. chambers .S. Harland. G. Harrison, A ,& Johnston Operation Management (New York: John Wiley&sons), (1998).

الرسائل الأجنبية(ب)

- (131) COST MANAGEMENT STRATEGY IN HEALTHCARE: AN EXAMINATION OF THE EFFECTIVENESS OF QUALITY IMPROVEMENT PROGRAMS

استراتيجية ادارة التكاليف في مؤسسات الرعاية الصحية : اختبار مدى فاعلية برامج تحسين الجودة  
ايريك وادسورث رسالة دكتوراة - جامعة كابيلا- امريكا 2007

(132) USING TOTAL QUALITY MANAGEMENT TO ACHIEVE  
ACADEMIC PROGRAM EFFECTIVENESS :AN EVALUATION OF  
ADMINISTRATOR AND FACULTY PERCEPTIONS IN  
BUSINESS SCHOOLS AT HISTORICALLY BLACK COLLEGES AND  
UNIVERSITIES.

استخدام ادارة الجودة الشاملة : لتحقيق فاعلية البرامج الاكاديمية : تقييم اراء و تصورات الاداريين و  
اعضاء الكلية في معاهد ادارة الاعمال في كليات و جامعات السود بشكل تاريخي لورنس ابيكوي  
رسالة دكتوراة - جامعة كابيلا - امريكا 2006

(133) An Assessment of the Effectiveness of Quality Management Programs in  
the Cable Television Industry.

تقييم فاعلية برامج ادارة الجودة في مجال المحطات التلفزيونية اسود مناصير رسالة ماجستير -  
جامعة ولاية كاليفورنيا 2006

(134) An Analysis of the Effectiveness of Total Quality Management In  
Local Government.

تحليل فاعلية ادارة الجودة الشاملة في الحكومات المحلية (البلديات) جيمس توماس رسالة دكتوراة -  
جامعة لا فيرني - كاليفورنيا 2003

(135) Effective Total Quality Management Implementation by Capital City  
Governments.

تطبيق ادارة الجودة الشاملة الفعال من قبل الحكومات المحلية في العاصمة (البلديات) ديانا  
ماكداينال رسالة دكتوراة - جامعة الاباما - امريكا 1997.

#### خامساً: مواقع الانترنت:-

- (129) الموقع الرسمي للأمانة العامة لـ ISO <http://www.iso.org>
- (130) موقع الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد على الإنترنت (السعودية) [www.ncaaa.org.sa](http://www.ncaaa.org.sa)
- (131) [www.asharqalawsat.com](http://www.asharqalawsat.com) الجمعة 13 ذو القعدة 1428 هـ 23 نوفمبر 2007 العدد 10587
- (132) موقع الهيئة القومية على الإنترنت (مصر) [www.naqaae.org](http://www.naqaae.org)
- (133) موقع الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد على الإنترنت (السعودية) [www.ncaaa.org.sa](http://www.ncaaa.org.sa)
- (134) [www.asharqalawsat.com](http://www.asharqalawsat.com) الجمعة 13 ذو القعدة 1428 هـ 23 نوفمبر 2007 العدد 10587
- (135) دليل معايير الجودة في الاردن صفحة على الإنترنت بعنوان: <http://www.heac.org.jo>
- (136) موقع الهيئة العليا للاعتماد والتقويم على الإنترنت (السودان) [www.evac.edu.sd](http://www.evac.edu.sd)
- (137) موقع مجلس الاعتماد على الإنترنت (عُمان) <http://www.oac.gov.om>
- (138) موقع وزارة التعليم العالي (الإمارات)
- [http://www.mohesr.ae/arabic/department\\_caa.html](http://www.mohesr.ae/arabic/department_caa.html)
- (139) موقع الشبكة العربية لضمان جودة التعليم العالي على الإنترنت <http://arabic.anqahe.org>
- (140) [www.chqa.org/public\\_info/index.asp](http://www.chqa.org/public_info/index.asp) accesses July 2011
- (141) موقع جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا : <http://www.sustech.edu>
- (142) موقع وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي (السودان) : <http://www.mohe.gov.sd>
- (143) Middle state commission on higher education-[www.msche.org](http://www.msche.org).
- (144) The western Association of Schools and Colleges (WASC)
- (<http://www.wascsenior.org>)

## ملحق رقم (1)



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة شندي  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
إستمارة إستبـانة

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد رسالة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في علوم إدارة الأعمال بعنوان :-

(أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي)

دراسة تطبيقية على جامعتي (الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا)

ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2010 إلى 2013

توزع الاستبانة على جميع الكليات التابعة لكل جامعة بما يحقق التنوع المطلوب ويقدم صورة معبرة عن الجامعتين.

باعتبارك أحد الباحثين فإن قيمة هذه الرسالة وتحقيق أهدافها تتوقف على مدى صدق إجابتك على الأسئلة الواردة في الاستبانة. عليه أرجو كريم تفضلكم بقراءة الأسئلة جيداً ثم الإجابة عليها دون إخلال بالمعنى وفي المكان المخصص لذلك.

علماً بأن المعلومات التي تؤخذ منكم تكون في غاية السرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير ، ، ،

الباحثة

فائقة الامين العوض الأمين

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم  
استبانة حول  
أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي

(1) استبانة اعضاء هيئة التدريس:  
1/ القسم الأول: الخصائص العامة:  
1/الجامعة:

جامعة الخرطوم  جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2/ الكلية:

3/المؤهل العلمي:

ماجستير  دكتوراه

أخرى

4/المرتبة العلمية:

استاذ  استاذ مشارك

اعد

محاضر

مساعد تدريس

أخرى

5/سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات

من 5 واقل من 10 سنوات

من 10 واقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

أخرى

6/الجنس :

ذكر

انثى



بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة حول  
أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي

(3) استبانة الإداريين:

(أ) القسم الأول: الخصائص العامة:

1/الجامعة:

جامعة الخرطوم  جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2/الكلية:

3/المؤهل العلمي:

ثانوية عامة  دبلوم متوسط  كالوريوس

دراسات عليا

4/سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات  من 5 و اقل من 10 سنوات

من 10 و اقل من 15 سنة  سنة فأكثر

أخرى

5/ المسمى الوظيفي:

6/ الجنس:

ذكر  أنثى

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان حول

أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي

(2) استبانة الطلاب:  
أ/ القسم الأول: الخصائص العامة:  
1/ الجامعة:

جامعة الخرطوم  جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2/ الكلية:

3/ المستوى الدراسي:

المستوى الاول  المستوى الثاني  الثالث   
المستوى الرابع  المستوى الخامس  السادس

4/ الجنس:

ذكر  أنثي

القسم الثاني: يملأ بواسطة المحوثين بالجامعات (هيئة تدريس-اداريين- طلاب)  
في هذا الجزء الاسئلة من 1-60 لهيئة التدريس والإداريين ومن (43-60) للطلاب لمعرفة مدى  
تطبيق الجامعة لمفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة واستطلاع رأيكم في صحة العبارات أدناه بوضع علامة  
(√) امام الخيار المناسب:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
---	----------	---------------	-------	-------	--------------	--------------

إطلاقاً					
					<b>المحور الأول: تطبيق برامج الجودة الشاملة يؤدي الي تحسين الاداء في التعليم</b>
					1. يوجد غرس ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين بالجامعة لتطبيق برامجها بنجاح
					2. تعمل الجامعة على ايجاد دليل واضح وموثق لمعايير تطبيق نظم إدارة الجودة
					3. تقوم الجامعة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة لتحقيق اهدافها المرجوة
					4. يوجد هيكل تنظيمي محدد لإدارة الجودة لتطبيق برامجها ورفع كفاءة الاداء
					5. توجد نظم إدارية توضح اهداف ومهام العمل الإداري بالجامعة لتحسين الاداء
					6. عدم توفير المعلومات اللازمة بالجامعة بشكل عائقاً كبير لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة
					<b>المحور الثاني: اشراك الإدارات المختلفة في برامج الجودة الشاملة لتحسين اداء الخدمة</b>
					7. تقوم الجامعة بتوضيح المبادئ والمفاهيم الأساسية للجودة لجميع الموظفين بالادارات والوحدات بالجامعة لتحسين كفاءة الاداء
					8. تعمل الجامعة على دمج الإدارات في كافة أنشطة الجودة لتطوير وتحسين خدمة التعليم الجامعي
					9. تحرص الجامعة على العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل بمختلف المستويات والمسؤوليات الإدارية لانجاح برامجها
					10. توجد وحدة لإدارة الجودة والتقييم الذاتي بكل كليات الجامعة المختلفة لتطبيق نظام الجودة في برامجها التعليمية
					11. يوجد بالجامعة تواصل وربط بين مختلف الإدارات للعمل على تطوير وتحسين الخدمة التعليمية
					<b>المحور الثالث:اهتمام الجامعة بفعاليات إدارة الجودة يؤدي لضمان جودة التعليم العالي</b>
					12. تقوم الجامعة بتطوير نظم ادارة الجودة لضمان جودة التعليم العالي
					13. تقيّم الجامعة مدى فاعلية وكفاءة التغيير من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة
					14. تلتزم الجامعة بالتقويم الذاتي والاعتماد لتحسين جودة الأداء في التعليم
					15. تهتم الجامعة بنظم إدارة الجودة لتفعيل وتطوير الخدمة بإسلوب إداري حديث
					16. متابعة ادارة الجودة لأداء الوحدات بالكليات للتأكد من التزامها بالاسس والمعايير ادى الى جودة عالية في الخدمة التي تقدمها.
					17. توجد مقارنة جودة مخرجات التعليم بالجامعة مع الجامعات الأخرى لمواكبة التطوير المستمر لضمان الجودة
					18. تزيد إدارة الجودة من كفاءة الإداريين والاساتذة لرفع مستوى أدائهم
					19. يوجد نظام للأجور والحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين الخدمة

					20. يتم تحليل المعلومات عن طريق التقارير الواردة من وحدات الجودة والتقويم بالكليات ورفعها لإدارة الجامعة لمعرفة مدى تطبيق برامج الجودة.
					المحور الرابع: الاهتمام وتأهيل الأساتذة الجامعي لتطبيق الجودة يؤدي لتحسين أداء خدمة التعليم العالي
					21. توفر الجامعة برامج التطوير الأكاديمي والمهني لتأهيل الأساتذة الجامعي بها
					22. تقييم الجامعة دورات لترقية أداء الاساتاذ الجامعي لتحسين كفاءة التعليم
					23. تعمل الجامعة على ايجاد نظم وطرق للتدريس الجامعي لتطوير خدمة التعليم
					24. يتم التدريب الكافي على استخدام تكنولوجيا التعليم لتطوير وسائل التدريس
					25. توجد سياسات وآليات محددة لتنمية قدرات الاساتاذ الجامعي لجودة التعليم
					26. توجد لوائح واضحة للترقية العلمية لاعضاء هيئة التدريس لتحقيق العدالة بينهم
					27. تستعين الجامعة بمقوم خارجي لتقييم الأداء الفعلي
					28. توفر الجامعة بعثات داخلية وخارجية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم
					29. تهتم الجامعة بالبحث العلمي وتمويله ونشره لتشجيع الابداع العلمي
					30. مواكبة الاساتاذ الجامعي للتغيير المستمر وتأهيله ادى الي تحسين اداء الخدمة
					31. تلائم برامج الجامعة ومقرراتها الدراسية مع رسالتها واهدافها المرجوة
					المحور الخامس: الاهتمام بتدريب الإداريين على الجودة يؤدي الي تحسين الأداء
					32. تتفذ الجامعة برامج دورات تدريبية لتنمية قدرات الإداريين لتحسين جودة الأداء
					33. تقوم الجامعة بتحديد لكوار من مختلف المستويات الوظيفية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الاهداف
					34. تحرص الجامعة على تحسين قدرات الموظفين للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة
					35. يتم تقييم الأداء دورياً بناءً على أسس ومعايير ( تقارير الأداء) لمعرفة مدى كفاءة الاداء وتطبيق الجودة
					36. تتم مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات لمواكبة التطور المستمر وتدريبهم لجودة تحسين الاداء.
					37. تسعى الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي ايجابي عادل يشجع للتميز في الأداء

المحور السادس:إلتزام ادارة الجودة بتطوير برامج تتناسب مع احتياجات سوق العمل يؤدي الي تلبيتها بجودة عالية

					38. تحرص الجامعة على اجراء دراسات لمعرفة حاجات ومتطلبات سوق العمل.
					39. تهتم الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة لسد حاجة المجتمع
					40. تقوم الجامعة بمتابعة مستوى الخريج لتحديد النقص في المهارات والكوادر التي تعمل.
					41. تهدف إدارة الجودة الي مواكبة وملاءمة المتغيرات الخارجية للتميز في الاداء
					42. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل لتلبيتها بمستوى جودة عالي.
					سابعاً: الاهتمام بالطالب باعتباره محور اساسي في العملية التعليمية يؤدي الي جودة تحسين الأداء في الخدمة المقدمة
					43. توفر الجامعة مكتبة ملائمة بها الكتاب الجامعي الذي يحتوي على كل المقررات
					44. توفر الجامعة مكتبة الكترونية ملائمة بتجهيزات وموارد بشرية تناسب الحاجات
					45. تعمل الجامعة على ربط العلاقات بين الإدارة والطلاب لتحقيق الجودة المطلوبة
					46. تهتم الجامعة بعملية الارشاد الاكاديمي والاجتماعي والثقافي لتنمية الطالب الجامع
					47. توفر الجامعة بيئة أكاديمية آمنة تتناسب مع حاجات العملية التعليمية مما يعكس الاهتمام التام بالطالب.
					48. تقوم الجامعة بتوفير سكن لائق وتأمين صحي للطلاب للاستقرار الدراسي
					49. يتم تحديد لوائح وقوانين للطلاب بالجامعة لترقية السلوك العام للطالب الجامعي
					50. يتم استخدام تكنولوجيا التعليم بالوسائل الحديثة لتحسين جودة العملية التعليمية
					51. تؤثر هجرة الاستاذ الجامعي المؤهل على كفاءة الأداء وجودة مخرجات التعليم ال
					52. تلتزم الجامعة بمتطلبات الجودة الشاملة في الخدمة المقدمة مما أدى الي تحسين مستوى الطالب.
					53. توفر الجامعة إدارة لقبول الطلاب تعتمد على معايير محددة تتوافق مع رسالتها
					54. توجد بالجامعة إدارة لشئون الطلاب لحمايتهم وتقديم الخدمات المطلوبة .
					55. توفر الجامعة برامج للأنشطة الطلابية المختلفة وفق لوائح ومعايير موثقة ومعلنة (استقبال الدارسين الجدد- روابط - جمعيات )
					56. توفر الجامعة خطة لتدريب الطلاب لتنمية قدراتهم العلمية والعملية
					57. توجد آليات محددة وواضحة للإشراف على تدريب الطلاب لتقييم ادائهم
					58. تتم عمليات تقييم للطلاب تتناسب مع مخرجات التعليم لرفع مستوى أدائه
					59. توفر الجامعة إدارة تعني بشؤون الخريجين للتواصل معهم لمعرفة متطلباتهم
					60. توفر الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالخريجين حتى تكون مرجعية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمعرفة المستوى الاكاديمي والمتفوقين بكل جامعة



### ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة شندي  
كلية الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانات وهم:

م	الاسم	الدرجة الوظيفية	الكلية	الجامعة
1.	أ.د. علي عبد الله حاكم	استاذ	الدراسات التجارية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2.	د. عبد الحفيظ علي	أستاذ مشارك	الدراسات التجارية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3.	د. عرفة جبريل أبو نصيب	أ. مساعد	الدراسات التجارية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4.	د. هلال محمد صالح	أ. مشارك	الدراسات التجارية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5.	د. محمد عبد العاطي	أ. مساعد	كلية التجارة وإدارة الأعمال	جامعة النيلين
6.	د. عبد الله عبد الرحيم	أ. مشارك	كلية التجارة وإدارة الأعمال	جامعة النيلين
7.	د. محمد الناجي الجعفري	أ. مساعد	كلية التجارة وإدارة الأعمال	جامعة النيلين
8.	أ.د. سيف الدين الياس حمدتو	(مدير إدارة الجودة والتقييم الذاتي)	القانون	جامعة شندي