

## واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين

الدكتور رمضان درويش\*

(تاريخ الإيداع 20 / 7 / 2011. قبل للنشر في 12 / 12 / 2011)

### □ ملخص □

يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية الجامعية على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة الجامعة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بشكل يؤثر في مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة الخدمات التعليمية وتوفيرها بمستويات عالية من الجودة، والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا باتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عال من الأداء.

والبحث الحالي يتناول واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين من خلال واقع: القيادة الإدارية، ثقافة الجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، الرقابة والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة تضمنت الجوانب السابقة، وبعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين هو واقع مقبول، ويتوافق بدرجة متوسطة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في حرص الجامعة على توفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء، واهتمامها بنشر ثقافة الجودة بين العاملين من خلال عقد مؤتمرات وورش عمل، وتبنيها مفهوم التخطيط الشامل للتطوير باستخدام تقنيات وأنظمة معلوماتية، واستخدام وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح، وتوسيع قاعدة اللامركزية الإدارية للمشاركة بصنع القرارات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الجودة في العمل الإداري تعزى لمتغيرات: المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، جودة العمل الإداري، القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، جامعة تشرين.

\*أستاذ مساعد - قسم التقويم والقياس - كلية التربية - جامعة دمشق - دمشق - سورية.

## The Status of Work Quality Management at the University of Tishreen

Dr. Ramadan Darwiech\*

(Received 20 / 7 / 2011. Accepted 12 / 12 / 2011)

### □ ABSTRACT □

The success of university educational establishments is based on the level of the quality of management services introduced the university administration. This leads to effectively achieving the objectives by having a good impact on the level of the quality of outputs and results. So it is imperative that these educational establishment offer high quality educational services and conduct serious academic research for serving society. To reach a high level of performance, this obligation could not be achieved without following the total management quality. This research deals with management status at Tishreen University through leadership management, the culture of feasibility, feasibility strategic planning, observation and development, and participating in decision-making,. To achieve the objectives of this research, a questionnaire has been designed to address the previous aspects. After studying and analyzing the data, the results obtained are as follows:

- Work management quality at the University of Tishreen is fairly acceptable and moderately in line with the requirements of the application of total quality management; this is materialized by the university's keenness for providing an organized environment that encourages excellence in performance, and that is interested in spreading a culture of quality among staff through conferences, workshops, adopting the concept of comprehensive planning for development using techniques and information systems, and using easy and clear surveillance methods, and broadening the base of management decentralization of decision-making.

-There are significant statistical differences in the degree of providing work quality management attributed to these variables: level of employment, years of experience, and academic qualifications.

**Keywords:** The total management quality, the quality of work management, leadership management, strategic planning, Tishreen University.

---

\*Associate Professor, Department of Evaluation, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## مقدمة:

تحل الجامعات مكانة بارزة في المجتمع لما تقوم به من مسؤولية كبيرة في إعداد الكوادر المؤهلة والمتخصصة وتحقيق التنمية الشاملة، وتأمين الأراضية اللازمة لإرساء قواعد التقدم العلمي والتكنولوجي، وتوجيه نتائج البحوث العلمية لمصلحة مؤسسات المجتمع وتطوره.

أمام هذه التحديات كان لزاماً على الجامعات التصدي لها من خلال زيادة أعداد المستفيدين منها وتلبية احتياجاتهم، وتطوير تنظيماتها إدارياً وفنياً لتزويد من قدرتها على مواكبة ومواجهتها تلك التغيرات بتطبيق التعليم المستمر، والتعليم المفتوح والتعليم عن بعد وتطوير نظم القبول والاختبار، وتطوير برامجها وتحديثها وزيادة فاعلية التدريس بها، وتطوير قدرتها وإمكاناتها البحثية بالمشاركة مع مؤسسات أخرى محلية كانت أو أجنبية فضلاً عن تطوير عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم بما يحقق ترشيداً واستخداماً أمثل للموارد والإمكانات، وجودة عالية في الأداء لكل مكونات الجامعة باعتبارها وسيلة المجتمعات لتحقيق التقدم والمنافسة والمشاركة في صنع الحضارة المعاصرة واستمرارها. [1]

إن المطالبة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتطلب جودة العناصر والمدخلات كافة: الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، والتدريب، والطلبة، والبرامج التعليمية، وأساليب التدريس، وأساليب تقييم الأداء، والمباني والتجهيزات، والمرافق، والتمويل، وأن لتلك المطالبة مسوغاتها المتمثلة في غياب القدرة التنافسية لخريجي الجامعات في أسواق العمل، وتدهور إنتاجيتهم، وارتفاع نسبة البطالة بينهم، وقصور المناهج التعليمية وأساليب التعليم القائمة، وعدم تلبية متطلبات المجتمع المعاصر. [2]

إن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية من أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من المجتمعات، كما تعتبر إدارة القوى البشرية ذات أولوية كبيرة في تنشيط إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها، إذ إن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها من أهم الركائز التي تتيح للمؤسسة التعليمية تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون، وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

لذلك فإن نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة يتوقف على جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها، من هنا يحاول الباحث في هذه الدراسة إلقاء الضوء على واقع وجود العمل الإداري في جامعة تشرين من نواحٍ متعددة شملت: القيادة الإدارية، ثقافة الجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، الرقابة والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار.

## مشكلة البحث:

يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية الجامعية على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة الجامعة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بشكل يؤثر في مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة الخدمات التعليمية وتوفيرها بمستويات عالية من الجودة، والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء.

إن التحدي الكبير للنظم التعليمية في الوقت الراهن ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين، بل تأكيد أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية، لذلك يجد الباحث أن جانباً أساسياً من مشكلة التعليم العالي بالدرجة الأولى يعد مشكلة إدارية، وأن الإدارة مدخل أساس لتطوير التعليم وجودته.

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث في جامعة تشرين وجد أن هناك ضعفاً في جوانب العمل الإداري تتمثل في الآتي:

- التقليدية في إدارة الجامعة، فما زالت تنظيماتها تميل إلى الهرمية، وتتحو كل من السلطة فيها وآليات صنع القرار والتمويل إلى المركزية.
- ضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة.
- ضعف استخدام آليات الجودة الشاملة ووسائلها وأدواتها سواء من ناحية انتشار ثقافة الجودة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي للجودة وتفعيل عمل أجهزة الرقابة.
- وفي ضوء المشكلات السابقة وانطلاقاً من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الجامعات، وأهمية تفعيل جوانب العمل الإداري فيها، يتبلور موضوع الدراسة ومشكلتها في السؤال الآتي:

**ما واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين؟**

### أهمية البحث وأهدافه:

تكمّن أهمية البحث في:

- أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة بوصفه أسلوباً في تحسين النظام الإداري وتطويره في الجامعات.
- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تحديد واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين، بما يسهم في تحديد نقاط الضعف في النظام الإداري للجامعة.
- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في لفت نظر أصحاب القرار في الجامعة للعمل على نشر ثقافة الجودة الإدارية، والعمل على تفويض الصلاحيات والتخفيف من المركزية في العمل الإداري.

**كما يهدف هذا البحث إلى:**

- التعرف إلى واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين من خلال الجوانب التالية: القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة، الرقابة والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار.
- دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**منهجية البحث:**

لتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع البحث إلى قسمين تضمن القسم الأول مراجعة المراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تضمنت الجوانب الرئيسة لمحتوى البحث، وتتكون الاستبانة من (27) بنداً، تقيس خمسة محاور (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة، الرقابة والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار)، وقد تم التحقق من صدق هذه الأداة بعرضها على مجموعة من الأكاديميين والمحكمين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ /0.86/ مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد، ومقبول لأغراض الدراسة، وبالتالي تم التأكد من صلاحية تلك الأداة.

كذلك تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي spss من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.
- اختبار /t/ لعينة واحدة One- Sample T Test علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي /3/ باعتبار أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبانة هو المقياس التالي:

5	4	3	2	1
بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً

كذلك تم اعتماد مستوى معنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.

**مجتمع البحث وعينته:**

يتكون مجتمع البحث من جميع الإداريين العاملين في الإدارات والكليات والمعاهد التابعة لجامعة تشرين، والبالغ عددهم /2950/ عاملاً موزعين بحسب الجنس بين /1418/ ذكراً، و/1532/ أنثى بحسب البيانات الصادرة عن مديرية الإحصاء في الجامعة، ولتحديد حجم العينة قام الباحث بسحب /20% من الإداريين باستخدام العينة الطبقية العشوائية مع مراعاة عملية السحب بنسب متساوية من جميع الإدارات والكليات والمعاهد، بحيث بلغ مجموع أفراد العينة /590/ إدارياً، وذلك لمعرفة آرائهم في واقع جودة العمل الإداري في الجامعة من جوانب متعددة: القيادة الإدارية، ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، الرقابة والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار.

**مصطلحات البحث:**

- إدارة الجودة الشاملة: أشار لو وأندرسون (Lau & Anderson) إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تتكون من ثلاثة مفاهيم هي: الإدارة والجودة والشاملة، فالإدارة: تعني التزاماً بتحقيق الجودة والتحسين المستمر، وكذلك ضرورة وضع الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة، فضلاً عن العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية لها وفق مبادئ القيادة الإدارية لفلسفة الجودة الشاملة. والجودة: تشير إلى التوجه نحو حاجات الزبائن ضمن التحسن الدائم والمستمر، وكذلك تدريب العاملين وتطوير قدراتهم نحو التميز والإبداع في أداء الأعمال وصولاً لجودة المنتج

أو الخدمة. **والشاملة:** تعني العمل بروح الفريق ومشاركة العاملين جميعاً في الالتزام وتحمل المسؤولية تجاه الجودة، بحيث يشمل التحسين جميع عناصر النظام (المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة). [3]

ويعرفها الباحث بأنها مدخل أساسي لتطوير التعليم الجامعي، وذلك بالتركيز على الجوانب المختلفة في العملية التعليمية الجامعية وهي: القيادة والتخطيط الإستراتيجي والطلبة والمستفيدون وسوق العمل وإدارة العمليات ونتائج العمل. - **التخطيط الإستراتيجي:** تفكير إستراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. [4]

- **ثقافة الجودة الإدارية:** الطريقة التي تؤدي بها الأعمال ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار هذه الأفكار قواعد تحكم قيمهم وسلوكهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم. [5]

- **القيادة الإدارية:** قدرة الإدارة على وضع رؤية لسياسة المؤسسة تتمثل في قدرتها على تحسين الجودة اعتماداً على قناعتها بضرورة تبني فلسفة الجودة. [6]

- **الإطار النظري:**

- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

على الرغم من أن العلماء لم يتفقوا على مفهوم موحد لإدارة الجودة الشاملة، فإنّ الكثيرين منهم وضعوا لها تعاريف متعددة منطلقين من اختصاصاتهم العلمية، فقد عرف كروسبي (Crosby, 1979) إدارة الجودة الشاملة: "أنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تمّ التخطيط لها مسبقاً، وهي بذلك الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع حدوث المشكلات وتجنبها بالعمل على تحفيز السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية". [7]

وقد أكد ديمينج (Deming, 1982) أن الجودة "عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للنوعية في جميع النشاطات". [8]

ورأى جوران (Juran, 1992) أن للجودة مفهومين: يدل الأول على فكرة التخلص من العيوب، بمعنى أن معدل الأخطاء قليل جداً سواء في التصميم أو إعادة العمل، أو تقليل معدلات التفتيش، وقد تصل نسبة العيوب إلى الصفر. [9]

ولقد انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مالكوم بالدريج الذي طبق مبادئ الجودة في التعليم من خلال:

- حث الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على السعي جميعاً من أجل تحقيق الجودة.

- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب.

- التدريب لكل فرد في المؤسسة من أجل الجودة. [10]

وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها: "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل. [11]

والجودة الشاملة في التعليم الجامعي يقصد بها أسلوب تحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل ومرونة أعلى، يشمل جميع الأقسام وفروع الجامعة ليحقق رضا أطراف العملية التعليمية بشكل أفضل ويتحسين مستمر لأهداف الجامعة.

#### - مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها، ومن أهم هذه المبادئ كما ذكرها بالدرستون (Balderstone, 1995) ما يلي: [12]
- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعملية بالجامعة، حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
- وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة، يشارك في صنعها جميع العاملين، بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي طويل وقصير المدى وتحقق رغبات الطلاب والعاملين والعلماء.
- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة.
- التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.
- تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
- احترام العاملين بالجامعة ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصلحته.
- الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.
- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والعلماء.
- تبني إستراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية.
- تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة.
- التركيز على العمل الجماعي، وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية، وبين الجهات الإدارية والعاملين.

- إدراك أهمية الوقت بوصفه مورداً أساسياً.

- تقليل التكلفة بقدر الإمكان مع الحرص على أداء العمل بشكل جيد وتحقيق الأهداف المتوقعة.

- الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم بدلاً من الرقابة الخارجية.

- انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.

#### - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى تحقيق ما يلي: [13]

- ضبط النظام الإداري في الجامعة وتطويرها نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات للجميع.

- ضبط شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.

- تهيئة جو مناسب من المفاهيم والتعاون الإنساني السليم بين جميع العاملين بالجامعة.

- تطبيق الجودة الشاملة يمنح الجامعة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

- تأكيد أهمية أهمية الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يوفر وقتاً وجهداً ومالاً للجامعة والعاملين فيها، وبالتالي يقلل تكاليف العملية التعليمية للطلبة.
- تمكين الإدارة الجامعية من تحليل المشاكل بالطرق العملية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات الصحيحة والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والأساتذة في الجامعة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق وإشراكهم في تقديم الاقتراحات وحل المشاكل.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء.
- ربط التعليم الجامعي ومخرجاته بسوق العمل.
- تحسين أداء العاملين في الجامعة من خلال رفع الروح المعنوية لهم وخلق الإحساس عندهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحسن العمل وتطوره.
- **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:**
- لكي نستطيع تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ينبغي تحقيق المتطلبات التالية:
- دعم الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة وتأييدها.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد بوصفها إحدى الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة. [14]
- تنمية الموارد البشرية كالمدرسين والمشرفين الأكاديميين وتطوير المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- التعرف إلى احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون الخارجيون وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة.
- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن اتخاذ القرارات.
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة التعليمية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة العمل من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل. [15]

### الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:
- دراسة ( بدح، 2007) بعنوان: " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة" [16] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وقد تكونت هذه المبادئ من عشرة مجالات هي: (القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية، نظام حوسبة المعلومات



وتحليلها، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية، التدريب، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، إدارة العمليات، التحسين المستمر، رضا العملاء، التغذية الراجعة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما قام الباحث ببناء استبانة تضم المجالات العشرة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، تكونت من 100/ فقرة موزعة على المجالات العشرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية، وقد بلغ عددهم /508/ فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- جاءت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء الأقسام الأكاديمية ورؤسائها، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية لمصلحة العمداء.
- دراسة (أبو سليمة، 2005) بعنوان "تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة". [17]

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

- دعم العمداء لنظام إدارة الجودة الشاملة وتأكيدهم أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء وإقناعهم أعضاء الكلية بذلك.

- قلة اهتمام العمداء بمكافأة أعضاء الكلية عند التزامهم بتحسين أدائهم.
- إغفال رؤساء الأقسام لدورهم بالنسبة لتحفيز الأعضاء على تحسين جودة الأداء.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستغرق الكثير من الوقت ولا بد من عدم استعجال النتائج.
- دراسة (الصغير، 2005) بعنوان "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسلية". [18]

بينت هذه الدراسة كيفية إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، وهدفت إلى لفت أنظار القائمين على الجامعة إلى إدارة الجودة الشاملة بوصفه أسلوباً إدارياً حديثاً وفعالاً، وأنه أساس قوة للجامعات الكبرى في العالم، وأنه أن الأوان للأخذ بهذا الأسلوب بوصفه خياراً استراتيجياً، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من 24/ فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (القيادة، الهياكل والتنظيم، التوجيه بالمستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر)، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية قدرها 5%/ بلغ عددها 824/ فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

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

- دراسة (الحجار، 2004) بعنوان "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة". [19]

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من /40/ فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمل)، تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها /123/ عضواً، وبينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي 60%، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويعزى ذلك لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على إنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في الجامعة، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.

- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Mikol, 2007) بعنوان "إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا". [20]

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها في الإدارة المؤسسية، واتخاذ القرارات في العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:  
- إن استخدام إدارة الجودة الشاملة قد أثر إيجابياً وعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم المواد.

- أصبح التركيز واضحاً على قضايا الجودة والقيادة الأكاديمية وخدمة العملاء.

- تم تأسيس حوافز لتشجيع مخرجات الجودة وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلاب.

- دراسة (Laurie, 2004) بعنوان "التحرك نحو مناخ الجودة الإدارية في جامعة قبرص". [21]

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة الإدارية في جامعة قبرص، طبق الباحث استبانة على أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية متبعاً الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد اعتمد للتحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة على تصنيف ليكرت، وهي المناخ المستغل، والمناخ المتسلط العادل، والمناخ الاستشاري، ومناخ الإدارة الجماعية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مناخ الجامعة يجمع بين مناخي المتسلط العادل والمناخ الاستشاري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية، لمصلحة الهيئة الإدارية في مجالات التأثير الرسمي والبنية التنظيمية والتركيز على الطلبة، أما في مجال: الاتصال والرضا الوظيفي فقد كانت الفروق لمصلحة الهيئة الأكاديمية.

- كانت هناك فروق دالة إحصائية ترجع إلى متغير الخبرة ولمصلحة الخبرة الأطول.

- دراسة (Russell, 2002) بعنوان "تصورات الهيئة الأكاديمية للجودة الإدارية في الجامعات". [22]

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

إدارية، نصائح ذات ثقة يمكن الاعتماد عليها وإبداء ملاحظات عالية بالتغييرات الإدارية والتأكيد والقدرة على مشاركة أفكار الآخرين، الوصل بين الفردية والتفهم.

إن الجودة الإدارية التي توفرها الجامعات في أستراليا تختبر من قبل وكالة تأكيد جودة الجامعات الأسترالية التي أنشأتها الحكومة الأسترالية منذ عام 2001، ويتم قياس الجودة الإدارية من خلال وكالة تأكيد الجودة، إذ تم ابتكار مقياس يستخدم في مجال الأعمال، وقد تم مراجعته وتبنيه للاستخدام في الجامعات.

- دراسة (Couch, 1999) بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات شمال كارولينا الأمريكية". [23]

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

- هناك مستويات مختلفة لتطبيق الجودة الشاملة في الكليات التي تم فيها تطبيق الأداة.
- هناك فروق في الاستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- العوامل الأخرى مثل المنطقة، حجم الكلية، مدة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لم يكن لها أثر بالغ في مدى تطبيق الكلية لمعايير الجودة الشاملة.
- الجوانب الإيجابية والتي كان لها أثر في تطبيق معايير الجودة أدت إلى تحسين الاتصال وتطويره، تطوير النظام، وخدمة الزبون وزيادة الإسهام في المشاركة في صنع القرار.
- الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة شملت عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العملي، وضيق الكثير من الوقت، زيادة كثافة العمل والكثير من العمل الكتابي.

#### من الدراسات السابقة يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

تناولت الدراسات السابقة درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وإدارتها وفق هذه المبادئ، وتقييمها وأثرها في الإدارة المؤسسية واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى جودة الأداء الإداري وواقع منظومته وقياسه في الجامعات، وتعتبر الدراسة الحالية استمراراً للدراسات السابقة إذ تناولت واقع جودة العمل الإداري في الجامعات السورية (جامعة تشرين نموذجاً) من خلال المجالات التالية: القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة، الرقابة والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، وتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض محاورها من حيث المنهج المتبع وأداة الدراسة المستخدمة (استبانة)، وتميزت من حيث دراسة جودة الواقع الإداري للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف، وتأكيد توفير متطلبات تطبيق الجودة الإدارية بما يساهم في تطوير عمل الجامعة لتتنافس الجامعات العالمية.

## النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تحليل العينة المدروسة، نبين واقع جودة العمل الإداري في جامعة تشرين من خلال خمسة مجالات: القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة، الرقابة والتطوير، المشاركة في القرار.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "القيادة الإدارية":

الجدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال القيادة الإدارية

القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تحرص إدارة الجامعة على العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.	3.21	0.41	12.77	64.20	589	.000	معنوية
تعتمد إدارة الجامعة نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات في دوائر وكليات الجامعة.	2.92	0.57	19.52	58.40	589	.000	معنوية
تسعى إدارة الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء ويعمق الإحساس بأخلاقيات العمل.	3.97	0.99	24.94	79.40	589	.000	معنوية
تسعى إدارة الجامعة لاعتماد أنظمة المساءلة والشفافية في العمل لضمان الكفاءة الإنتاجية.	3.39	0.76	22.42	67.80	589	.000	معنوية
تنمي الجامعة المهارات القيادية والإدارية التي تتناسب مع عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.	3.54	0.67	18.93	70.80	589	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (1) أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات مجال القيادة الإدارية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) ويفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية عن 70% /بقليل فيما يتعلق بسعي إدارة الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء ويعمق الإحساس بأخلاقيات العمل، وتنمية المهارات القيادية والإدارية التي تتناسب مع عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وتخفض قيم الأهمية النسبية عن 70% / فيما يتعلق بحرص الجامعة على العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية، واعتماد نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات في دوائر الجامعة وكلياتها، واعتماد أنظمة المساءلة والشفافية في العمل لضمان الكفاءة الإنتاجية فيها، وتبين قيم معامل الاختلاف أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة عن فقرات واقع جودة القيادة الإدارية. وبشكل عام إن واقع جودة القيادة الإدارية هو واقع مقبول ويتوافق بدرجة متوسطة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا السياق ينبغي على إدارة الجامعة العمل على اعتماد نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وسياسة العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "ثقافة الجودة":

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال ثقافة الجودة

ثقافة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين الموظفين الإداريين.	3.71	0.69	18.60	74.20	589	.000	معنوية
توفر إدارة الجامعة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة بين الموظفين الإداريين.	3.73	0.66	17.69	74.60	589	.000	معنوية
تقوم إدارة الجامعة بعقد مؤتمرات وورش عمل لنشر ثقافة الجودة بين الموظفين الإداريين.	3.71	0.68	18.33	74.20	589	.000	معنوية
تعمل إدارة الجامعة على تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة وعمليات تنفيذها لدى جميع الموظفين.	3.58	0.73	20.39	71.60	589	.000	معنوية
تقوم إدارة الجامعة بتشكيل فرق الجودة في كليات الجامعة من أجل نشر ثقافة الجودة.	3.59	0.73	20.33	71.80	589	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (2) أن متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات مجال ثقافة الجودة الإدارية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) ويفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لجميع الفقرات بقليل عن /70%، وبالتالي فإن إدارة الجامعة تحرص إلى حد ما على نشر ثقافة الجودة بين الموظفين الإداريين، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتطبيقها من خلال عقد مؤتمرات وورش عمل وتنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة، وتشكيل فرق الجودة في كليات الجامعة. وتبين قيم معامل الاختلاف أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة عن فقرات ثقافة الجودة. وبشكل عام إن اهتمام إدارة الجامعة بنشر ثقافة الجودة هو اهتمام مقبول، ويتوافق بدرجة متوسطة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا السياق ينبغي تأكيد تعميق وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية والعاملين في الجامعة، عن طريق تدريبهم على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإطلاعهم على تجارب الجامعات العلمية والنجاحات التي حققتها نتيجة لتبنيها تطبيق هذا المفهوم.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن مجال "التخطيط الاستراتيجي للجودة":

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة

التخطيط الاستراتيجي للجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تتبنى إدارة الجامعة مفهوم التخطيط الشامل للتطوير باستخدام تقنيات وأنظمة معلوماتية.	3.41	0.51	14.96	68.20	589	.000	معنوية
تشارك إدارة الجامعة جميع الموظفين في التخطيط لتحقيق الجودة في العمل.	2.87	1.04	36.24	57.40	589	.000	معنوية
تقوم إدارة الجامعة بإجراء التغييرات المناسبة تحقيقاً للتحوّل لنظام إدارة الجودة الشاملة.	3.38	0.92	27.22	67.60	589	.000	معنوية
تحدد إدارة الجامعة الواجبات والمسؤوليات والأدوار بين الموظفين حسب تسلسلهم الوظيفي.	3.00	0.65	21.67	60.00	589	.000	معنوية
تتبنى إدارة الجامعة مقاييس ومعايير عالمية تحقق المرونة في العمل الإداري.	3.12	0.95	30.45	62.40	589	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (3) أن متوسطات إجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) ويفرق معنوي، وتنخفض قيم الأهمية النسبية لجميع الفقرات عن /70%، وخصوصاً فيما يتعلق بإشراك إدارة الجامعة جميع الموظفين في التخطيط لتحقيق الجودة في العمل، وتبين قيم معامل الاختلاف أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة عن فقرات ثقافة الجودة، وفي هذا السياق تحتاج الجامعة إلى وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ من خلال ترجمتها إلى خطوات إستراتيجية، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط وإستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى للتعرف إلى احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة.

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "الرقابة والتطوير":

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال الرقابة والتطوير.

الرقابة والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تستخدم إدارة الجامعة وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح تناسب جميع الموظفين.	3.31	0.91	27.49	66.20	589	.000	معنوية
تحدد إدارة الجامعة أساليب التطوير المناسبة لتبسيط إجراءات العمل الإداري.	3.28	1.03	31.40	65.60	589	.000	معنوية
تحرص إدارة الجامعة على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.	3.22	1.02	31.68	64.40	589	.000	معنوية
تضبط إدارة الجامعة العمليات في وحداتها الإدارية لضمان جودة الأداء من خلال القوانين والأنظمة النافذة.	3.41	0.98	28.74	68.20	589	.000	معنوية
تستخدم إدارة الجامعة أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة في تبسيط إجراءات العمل وتحسين العمليات.	3.26	0.59	18.10	65.20	589	.000	معنوية
تطبق إدارة الجامعة برامج تدريب فعالة لتطوير كفاءة العاملين.	3.28	0.56	17.07	65.60	589	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (4) أن متوسطات إجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الرقابة والتطوير ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) ويفرق معنوي، وتنخفض قيم الأهمية النسبية لجميع الفقرات عن /70% بقليل، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تستخدم إلى حد ما وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح، وتحرص على وضع برنامج رقابي دوري لضبط العمليات في وحداتها الإدارية، وتسعى لتطبيق برامج تدريب فعالة لتطوير كفاءة العاملين، وتبين قيم معامل الاختلاف أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة عن فقرات الرقابة والتطوير. وبشكل عام إن أجهزة الرقابة والتطوير في الجامعة تمارس عملها بشكل مقبول وفق متطلبات الجودة الشاملة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن مجال "المشاركة في اتخاذ القرار":

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن مجال المشاركة في اتخاذ القرار

المشاركة في اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
توسع إدارة الجامعة قاعدة اللامركزية الإدارية للمشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.	3.15	0.83	26.35	63.00	589	.000	معنوية
تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل وحلها.	2.80	1.14	40.71	56.00	589	.000	معنوية
تشكل إدارة الجامعة فرق عمل في الكليات لتجميع البيانات وتقديم التقارير الدورية عن سير العمل.	3.33	0.89	26.73	66.60	589	.000	معنوية
تشجع إدارة الجامعة العاملين الإداريين على المبادرة بالأفكار الناجحة لتوكيد الجودة فيها.	3.24	0.77	23.77	64.80	589	.000	معنوية
تحدد إدارة الجامعة آليات واضحة تعنى بأراء العاملين وملاحظاتهم في المستويات الإدارية المختلفة.	3.27	0.45	13.76	65.40	589	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (5) أن متوسطات إجابات أفراد العينة عن فقرات المشاركة في اتخاذ القرار ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) ويفرق معنوي، وتخفض قيم الأهمية النسبية لجميع الفقرات عن /70% بقليل، وخصوصاً فيما يتعلق بإتاحة الفرصة للعاملين في مناقشة وحل المشاكل المتعلقة بسير العمل، وتبين قيم معامل الاختلاف أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة عن فقرات المشاركة في اتخاذ القرار.

وبشكل عام إن إدارة الجامعة تسعى لتوسيع قاعدة اللامركزية الإدارية بشكل مقبول من خلال المشاركة بصنع القرار لدى مجالس الكليات وعمدائها ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وتشكيل فرق عمل في الكليات لتجميع البيانات، وتحديد آليات واضحة تعنى بأراء وملاحظات العاملين.

- نتائج الفرضية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري

تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

لدراسة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي (أكاديمي إداري، إداري)، قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) ستودنت للفروق بين المتوسطات كما يوضح الجدول التالي:



الجدول رقم (6) نتائج اختبار (ت) ستودنت للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

Independent Samples Test						
الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة (ت) t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الاستجابات	المستوى الوظيفي
0.003	588	5.097	0.69	3.76	123	أكاديمي إداري
			0.95	3.21	467	إداري

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الأكاديميين الإداريين بلغت (3.76) وللإداريين (3.21)، وبالمقارنة بين قيمة (ت) المحسوبة (5.097) وقيمة (ت) الجدولية (1.96) عند درجات حرية (588) نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهذه الفروق لمصلحة الأكاديميين الإداريين لأن متوسطها أعلى، ويعود هذا الاختلاف إلى أن الأكاديميين الإداريين يمكن أن يكون لهم معرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأساليب ونماذج تطبيقها بحكم خبرتهم وتخصصاتهم المختلفة، والندوات العلمية وورش العمل التي يمكن أن يساهموا في إدارتها أو تنظيمها.

- نتائج الفرضية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لدراسة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05 دال
التباين بين المجموعات	14.695	3	4.898	23.215	.000	دال
التباين داخل المجموعات	123.541	586	.211			
المجموع	158.236	589				

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة (ف) (= 23.215) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) (= 2.60) الجدولية عند درجتي حرية 3/، 586/ وبالتالي نرفض الفرضية السابقة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قام الباحث بتطبيق اختبار (شيفيه) للفروق بين المتوسطات كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	احتمال الدلالة	95% Confidence Interval	
					أعلى قيمة	أدنى قيمة
دكتوراه	ماجستير	.13699	.19591	.485	-.2493-	.5233
	إجازة جامعية	.83883*	.18086	.000	.4822	1.1955
	معهد أو ثانوية	.36073*	.14759	.015	.0697	.6518
ماجستير	دكتوراه	-.13699-	.19591	.485	-.5233-	.2493
	إجازة جامعية	.13103	.16817	.437	-.2006-	.4626
	معهد أو ثانوية	.84599*	.19680	.000	.4579	1.2341
إجازة جامعية	دكتوراه	-.83883-*	.18086	.000	-1.1955-	-.4822-
	ماجستير	-.13103-	.16817	.437	-.4626-	.2006
	معهد أو ثانوية	.06548	.21269	.759	-.3539-	.4849
معهد أو ثانوية	دكتوراه	-.36073-*	.14759	.015	-.6518-	-.0697-
	ماجستير	-.84599-*	.19680	.000	-1.2341-	-.4579-
	إجازة جامعية	-.06548-	.21269	.759	-.4849-	.3539

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول رقم (8) أن هناك فروقاً بين المؤهلين العلميين (دكتوراه، ماجستير) كل على حدة مع المؤهلات العلمية (إجازة جامعية، معهد أو ثانوية)، لمصلحة المؤهلين العلميين (دكتوراه، ماجستير)، بينما لم نلاحظ أية فروق بين المؤهل العلمي دكتوراه، والمؤهل العلمي ماجستير، والسبب في هذه الفروق أن هناك إطلاعاً من قبل الإداريين الذين يحملون مؤهلات علمية مرتفعة (دكتوراه أو ماجستير) ومن الناحيتين العلمية والتطبيقية على واقع العمل الإداري، والقرارات التنفيذية التي تصدر من قبل إدارة الجامعة، ذلك بحكم تكليفهم بمهام وظيفية قيادية أكثر ممن يحملون مؤهلات علمية (إجازة، معهد أو ثانوية).

- نتائج الفرضية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لدراسة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	18.542	3	6.181	23.063	.000	دال
التباين داخل المجموعات	156.927	586	.268			
المجموع	157.469	589				

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة (ف = 23.063) المحسوبة أكبر من قيمة (ف = 2.60) الجدولية عند درجتي حرية /3، 586/، وبالتالي نرفض الفرضية السابقة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قام الباحث بتطبيق اختبار (شيفيه) للفروق بين المتوسطات كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	احتمال الدلالة	95% Confidence Interval	
					أدنى قيمة	أعلى قيمة
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	-.07813	.17666	.659	-.4265	.2702
	من 10 إلى أقل من 15	-.17535	.15705	.266	-.4850	.1344
	15 سنة فأكثر	-.31473*	.14912	.036	-.6088	-.0207
من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5 سنوات	.07813	.17666	.659	-.2702	.4265
	من 10 إلى أقل من 15	-.13170	.17183	.444	-.4705	.2071
	15 سنة فأكثر	-.42756*	.14688	.004	-.7172	-.1379
من 10 إلى أقل من 15	أقل من 5 سنوات	.17535	.15705	.266	-.1344	.4850
	من 5 إلى أقل من 10	.13170	.17183	.444	-.2071	.4705
	15 سنة فأكثر	-.31611*	.13940	.024	-.5910	-.0412
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.31473*	.14912	.036	.0207	.6088
	من 5 إلى أقل من 10	.42756*	.14688	.004	.1379	.7172
	من 10 إلى أقل من 15	.31611*	.13940	.024	.0412	.5910

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول رقم (10) أن هناك فروقاً بين الإداريين الذين لديهم خبرة (15 سنة فأكثر)، والإداريين الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة) لمصلحة سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر)، وسبب هذه الفروق هو أن العاملين الذين لديهم سنوات خبرة طويلة في العمل الإداري، لديهم اطلاع على نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال ورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### أ- الاستنتاجات:

- تسعى إدارة الجامعة وبدرجة متوسطة لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء ويعمق الإحساس بأخلاقيات العمل، وتنمية المهارات القيادية والإدارية التي تتناسب مع عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، كما تحرص وبدرجة مقبولة على العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية، واعتماد نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات في دوائر الجامعة وكلياتها، واعتماد أنظمة المساءلة والشفافية في العمل لضمان الكفاءة الإنتاجية فيها.

- تهتم إدارة الجامعة أحياناً بنشر ثقافة الجودة بين الموظفين الإداريين، من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم لتطبيقها بعقد المؤتمرات وورش عمل وتنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة.

- تتبنى إدارة الجامعة وبشكل مقبول مفهوم التخطيط الشامل للتطوير باستخدام تقنيات وأنظمة معلوماتية، وتمتلك خطأً لإجراء التغييرات تحقيقاً للتحول لنظام إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك ضعفاً ملحوظاً في إشراك الموظفين في التخطيط لتحقيق الجودة في العمل.

- إن أجهزة الرقابة والتطوير في الجامعة تمارس عملها بشكل مقبول وفق متطلبات الجودة الشاملة، حيث تستخدم إلى حد ما وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح، وتحرص على وضع برنامج رقابي دوري لضبط العمليات في وحداتها الإدارية، وتسعى لتطبيق برامج تدريب فعالة لتطوير كفاءة العاملين.

- تسعى إدارة الجامعة لتوسيع قاعدة اللامركزية الإدارية بشكل مقبول من خلال المشاركة بصنع القرار لدى مجالس الكليات وعمدائها ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وتشكيل فرق عمل في الكليات لتجميع البيانات، وتحديد آليات واضحة تعنى بأراء وملاحظات العاملين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهذه الفروق لمصلحة الأكاديميين الإداريين لأن متوسطها أعلى، ويعود هذا الاختلاف إلا أن الأكاديميين الإداريين يمكن أن يكون لهم معرفة سابقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بحكم خبرتهم وتخصصاتهم المختلفة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة توافر جودة العمل الإداري تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### ب- التوصيات:

- يجب على إدارة الجامعة العمل على اعتماد نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وسياسة العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.

- تأكيد تعميق الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وزيادته لدى القيادات الإدارية والعاملين في الجامعة، عن طريق تدريبهم على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإطلاعهم على تجارب الجامعات العلمية والنجاحات التي حققتها نتيجة لتبنيها تطبيق هذا المفهوم.
- العمل على وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة موضع التنفيذ من خلال ترجمتها إلى خطوات إستراتيجية، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط وإستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى للتعرف إلى احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة.
- تفعيل الوسائل والأجهزة الرقابية في الجامعة من خلال وضع برنامج رقابي دوري لضبط العمليات في الوحدات الإدارية، وتطبيق برامج تدريب فعالة لتطوير كفاءة العاملين.
- توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في الجامعة من خلال المشاركة بصنع القرار لدى مجالس الكليات وعمدائها ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وتشكيل فرق عمل في الكليات لتجميع البيانات، وتحديد آليات واضحة تعنى بآراء وملاحظات العاملين.
- اعتماد معايير جودة أداء جامعية عالمية، بصفقتها معايير أداء مقارن أو معايير اقتداء تحسن على أساسها جودة أداء العمل الإداري في الجامعة.
- اعتماد أنظمة تقويم ومراجعة متكاملة لمختلف عمليات الإدارة الجامعية ونشاطاتها بمختلف مستوياتها، ومجالاتها بما يسهم في تكامل الأداء الإداري الجامعي، وعملية التحسين المستمر لهذا الأداء.

## المراجع:

- 1- زيدان، همام بدرابي. *جودة أداء إدارة مؤسسات التعليم العالي: ماهيتها، معاييرها، مؤشراتنا، مؤتمر الجودة، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، 2002، 5.*
- 2- المشهراوي، أحمد. *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، العدد الأول، 2004، 151-152.*
- 3- LAU, R.S.M & ANDERSON, C.A, *A Three Dimensional Perspective of Total Quality Management International Journal of Quality & Reliability Management- VOL. 15- No 1, USA.88.*
- 4- DAVID, F.R. *Concepts of Strategic Management*, New York: Columbus Merrill publishing, 1987, 4.
- 5- الأغبري، عبد الصمد. *إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها، مجلة التعاون، العدد 61، السعودية، 2005، 164.*
- 6- أحمد، حافظ. *الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، 166.*
- 7- CROSBY, PHILIP, *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*, New york: Me Crow- Hill Book company, 1979, 19.
- 8- DEMING W.E., *Quality and productivity and competitive position- Cambridge. Massachusetts Institute of Technology*, New york, 1982, 5.
- 9- JURAN, J.M, *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*, New York , The Free Press, 1992, 8-9.
- 10- SIEGEL, PAGGY. *Using Baldrige To Improve Education: Based on Results, US. Training & Development*, Vol.54 Issue7, 2000, 66-67.

- 11- محمد الموسوي، نعمان. تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، المجلد 17، العدد 67، جامعة الكويت، الكويت، 2003، 142.
- 12- BALDERSTONE, F.E., *Managing Today's University*, jossey- Bass Publishers, San Francisco, 1995, 67-68.
- 13- المحياوي، قاسم نايف علوان. إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، جامعة التحدي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص /4/، عمان، الأردن، 2007، 154.
- 14- مصطفى، أحمد سيد. إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998، 50.
- 15- العقيلي، عمر وصفي. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2001، 55-56.
- 16- بدح، أحمد. أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46، عمان، الأردن، 2007، 89-131.
- 17- أبو سليمة، عبير. تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة قناة السويس، العدد 9، القاهرة، 2005، 301-309.
- 18- الصغير، قراوي. إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسلية، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة البحرين، 2005، 546-574.
- 19- الحجار، رائد. تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 8، العدد 2، 2004، 204-240.
- 20- MIKOL, MYRIAM. *Quality Assurance In Australian Higher Education, A case of the University of Weslern, Sydney nepean*, (online). <http://www.oecd.Org/dataoecd/49/3/1870952>, 2003, .pdf 3/6/2011.2.
- 21- LAURIE, LOMA, *Moving towards, a quality climate at the University of Cyprus*, The international journal of education management, Vol12, iss.1, 2004, 14-23.
- 22- RUSSELL, F. *Academic staff perceptions of administrative quality at universities*, journal of Educational Administration, Vol40, Number2,2002, 172-188.
- 23- Couch, Gene C. *A measurement of total quality management in selected north Carolina community college*, DIA-A60/05,1999, 1433.