

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

يتصف العالم الذي تعمل فيه المنظمات اليوم بشكل عام بعدد من الخصائص من بينها سرعة التطورات التكنولوجية والاستفادة من تطبيقاتها في مختلف مناحي الحياة، الانفجار المعرفي المصاحب للتطور في التكنولوجيا، التحول من الاقتصاد السلعي إلى الاقتصاد الخدمي، اعتماد مفاهيم وأدوات جديدة في إدارة المنظمات وفي النظر للزبائن والموردين والمنافسين ، الاهتمام الشديد بتلبية حاجات المستفيدين ...، وموضوع إدارة الجودة الشاملة - موضوع البحث الحالي - من بين أهم موضوعات علم الإدارة الآن.

ويشهد التعليم الجامعي علي الصعيدين العالمي والوطني محاولات جادة لتطويره وتجويده ، حيث أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها الحكومات والمنظمات في العالم اهتماماً خاصاً ، كما أصبحت الجودة لغة عمل دولية وسلاحاً استراتيجياً لا يستهان به ، وذلك للوصول للأجود والأفضل علي مستوي العالم ، وقد يجسد هذا الاهتمام علي المستوي الدولي إنشاء بعض الصيغ والآليات العالمية لضمان جودة التعليم مثل هيئات الاعتماد ، ومواصفات الأيزو ، وجائزة مالكو لم بالدريج القومية ، والتي أدت لتحسين نوعية التعليم ومخرجاته في كثير من دول العالم ، وهذا ما تؤكد به البحوث والدراسات التربوية والتعليمية حيث توصلت إلي وجود ارتباط قوي بين تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية ومخرجاتها البشرية ، ومن هذا المنطلق كان اهتمام الدول المتقدمة بجودة التعليم واعتبار ذلك هو المدخل الصحيح لتحقيق التفوق العلمي والنمو الاقتصادي وقد نجحت في ذلك بالفعل . ونظراً لان مفهوم الجودة هو التركيز علي جودة المنتج النهائي وعلي جودة العمليات ، أي أنها تبدأ من المنبع وهذا معناه أن تحسين مستوي الأستاذ الجامعي يجب أن يبدأ من مرحلة إعدادة وتطويره عبر آليات وعمليات تتمرحل خطوه خطوه حتى تنتهي وتستهدف جميعها الارتقاء التدريجي بمستوي الأستاذ الجامعي .

من أهم المناهج الإدارية الحديثة المتبعة الآن لمقابلة البيئة التنافسية في ظل العولمة هي إدارة الجودة الشاملة لذا فقد تركزت عليها أنظار الممارسين والدارسين في مجال الإدارة وبذلك أصبح هناك وعي التفاعل مع مفاهيم العولمة والتحرير الاقتصادي ومبادئ منظمة التجارة العالمية القائمة على المنافسة الحرة واقتصاد السوق.

العديد من المصالح والوحدات الحكومية بدأت تتبنى منهج إدارة الجودة الشاملة لتقديم خدمة ذات جودة عالية وبأقل تكلفة كجزء من ضبط الأداء في الدولة وتقدير الظل الإداري وشباع حاجات المواطنين بأقل تكلفة فالقائد الناجح هو من يبحث عن التجديد والتطوير في

منظمتها كنتيجة للتغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال وحاجة الشركات للبقاء في مجال الأعمال حيث برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمرحلة تطويرية جديدة لمواجهة مشكلة الجودة في ظل هذا المفهوم لم تعد الجودة مجرد مفهوم تقليدي يتعلق بالمطابقة للمواصفات بل أصبح فلسفة فكرية تعم كيان المنظمة بكاملها وفي علاقتها وتعاملها مع التغيير. ومدى التأثير والتأثر به.ومن هنا رأينا الأتي :

أولاً : مشكلة الدراسة :

في ظل تنامي المنافسة بين المنظمات المختلفة ، وفي ظل العولمة لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية تجدي للمنظمات التي تهتم بالبقاء والنجاح والتميز. كما أن ضغوط المستفيدين من الخدمة، وضغوط جماعات المصلحة stakeholders بشكل عام دفع بموضوع إدارة الجودة الشاملة إلى واجهة الاهتمامات .

وقد أملى كل ما تقدم زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، أي السعي لتحقيق التميز Excellency التنافسي، وهنا برزت الجودة Quality باعتبارها أحد أهم الخيارات المتاحة للتميز، وللحصول على ميزة تنافسية. Competitive Advantage.

ويحظى موضوع جودة التعليم العالي باهتمام مميز في كثير من بلدان العالم في السنوات الأخيرة، بحثاً عن تقديم خدمة تعليمية تتصف بالتميز، إذ يشهد التعليم الجامعي علي الصعيدين الوطني والعالمي محاولات جادة لتطويره وتجويده ،لذا تشيع الآن مصطلحات الجودة وضبط الجودة وضمان(توكيد) الجودة في التعليم العالي ، وتختصر كل مفاهيم الجودة في التعليم الجامعي فيما يعرف بالتقويم والاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation and Assessment.

كما أن الغياب شبه التام للمفاهيم الإدارية الحديثة وعدم الاتجاه نحو الالتزام بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق أداء جودة ذات معايير عالمية أو محلية في مؤسسات التعليم العالي وخصوصا الحكومية وأيضاً من الملاحظ بصورة عامة نجد أن كثيراً من المنشآت التعليمية تركز على البحوث والدراسات العلمية وكذلك النواحي الفنية والهندسية للتحسين وتتجاهل إلى حد كبير النواحي الإدارية ودورها في تحقيق مستويات عالية الجودة.

كل ذلك كان دافعا أساسيا للباحث للبحث في هذا المجال لسد ذلك الفراغ حتى تحقق تلك المؤسسات أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة في تقديم الخدمة خصوصا وإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على فلسفة تلبية حاجات العملاء وكذلك استطاعتها مواكبة ومجاراة التطور والتقدم الإداري والتكنولوجي محلياً وعالمياً .

ومن هنا يمكن عرض التساؤلات التالية :

- هل مؤسسات التعليم العالي في حاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإداراتها المختلفة ؟
- كيف يمكن الوصول إلى تطبيق إدارة جودة حقيقية في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي الخطوات التي يمكن لمؤسسات التعليم العالي إتباعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتقويم والاعتماد الأكاديمي ؟.
- ما هي المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تبني تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتقويم والاعتماد الأكاديمي ؟ .

ثانياً : أهداف الدراسة :

يمكن تحديد أهداف الدراسة كالآتي :

- تقييم تجربة التعليم العالي السعودي في تطبيقات الجودة والتقويم الاعتماد الأكاديمي .
- التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتطبيق إدارة جودة حقيقية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية .
- معرفة أسس ومتطلبات وأبعاد جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي حسب متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي .
- التعرف على المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي السعودي عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتقويم والاعتماد الأكاديمي.

ثالثاً : أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

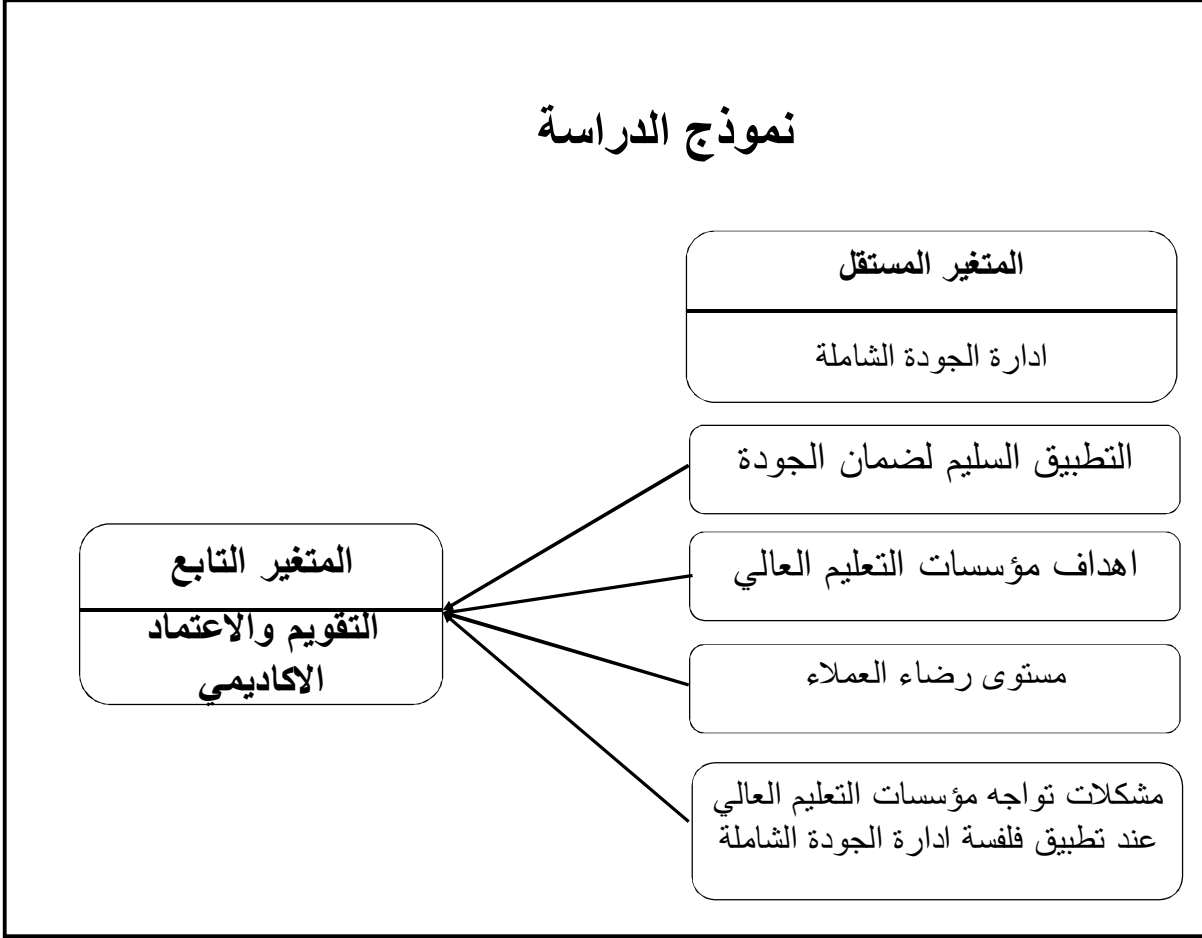
أ- أهمية موضوعها، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تعد احد موضوعات الساعة Hot issues في كثير من المجالات والعلوم، ومن بينها علم الإدارة، كما أن كثير من فلسفات ومفاهيم وأدوات إدارة الجودة الشاملة نفسها لازالت في طور التشكل والتجريب والاختبار خاصة في الدول الأقل نمواً.

ب- وتكتسب الدراسة أهميتها من محاولة اختبار مفاهيمها وأدواتها في مجال التعليم، وهذا ينسجم مع ميل بحوث ودراسات الإدارة عالمياً الآن للتطبيق في مجال الخدمات (وليس الصناعة) .

ج- تحظى محاولات تطبيق مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي السعودي باهتمام كبير، إذ حشدت موارد كبيرة لإنجاح وتوفير مقومات التطبيق، وتمثل هذه الدراسة محاولة لاختبار عملية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي السعودي، ولتشخيص أهم معيقات هذا التطبيق.

د- المحاولة المتواضعة لإثراء المكتبة السعودية والسودانية على وجه التحديد، والعربية بشكل عام في مجال معرفي به نقص كبير.

نموذج الدراسة



رابعاً : فرضيات الدراسة :

يسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وجودة مخرجات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس والعملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية.
- هناك مشكلات تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟.

خامساً : منهج الدراسة :

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف بيانات الدراسة .

وتمثلت مصادر البيانات في :

- مصادر البيانات الأولية: وهي المتعلقة ببعض المقابلات بذوي الاختصاص في هذا المجال وتمثل في الاستبانة والملاحظة .
- مصادر البيانات الثانوية : وهي تلك المتمثلة في الكتب ، المصادر والمراجع ،الدوريات والتقارير الرسمية،الدوريات ومواقع شبكة الانترنت .

سابعاً : حدود الدراسة :

أولاً الحدود المكانية : لدراسة الموضوع من جانب الحدود المكانية تم اختيار بعض الجامعات السعودية كحالة .

ثانياً الحدود الزمانية : أما من جانب الحدود الزمانية فتم التركيز علي العام ٢٠١٤م

ثامناً - أدوات الدراسة:-

تمثلت اداة الدراسة الاساسية في الاستبانة والتي غطت اربعة محاور رئيسية تحتوي علي (٣٢) فقرة ((سؤال)) باستخدام ليكرت الخماسي . وقد جرى تحكيم الاستبان من مختصين في القياس الكمي والجودة والادارة . (ملحق ١ اسماء المحكمين)) كما جري للاستبانة اختبار الصدق والثبات

نظريات الدراسة

استند الباحث الى عدد من النظريات في اطار الفكر الاداري تتمثل في:

- نظرية الاشارة: تفترض هذه النظرية ان مؤسسات التعليم العالي بالجامعات السعودية تستمد من تقويم أدائها على اشارات الجودة الشاملة بالوحدات الادارية المتخصصة.
- النظرية الشرطية: تفترض هذه النظرية ان احتمال وقوع الحد يكون مشروطا بالفعل المختار، ومن ثم فان اختيار الجامعات السعودية من بين بدائل القياس الاداري لمفاهيم ضمان الجودة.
- النظرية السلوكية: تفترض هذه النظرية ان ادارة مؤسسات التعليم العالي للجودة تتاثر بسوق متطلبات سوق العمل ورضاء اعضاء هيئة التدريس.
- نظرية الوكالة: يمكن النظر الى مؤسسات التعليم العالي على انها مجموعة من العقود بين اعضاء الوحدات الادارية للجودة بالكليات والعمادات التابعة للجامعة.

تاسعاً - عينة ومجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الجامعات السعودية الحكومية ، وكان عددها في العام ٢٠١٤ هـ (٢٤) جامعة، ومن هذا المجتمع تم اختيار (٨) جامعات ناشئة كعينة عشوائية. (جدول رقم ١)

عاشراً : هيكل الدراسة :

ينقسم هيكل الدراسة إلي خمسة فصول وكل فصل ينقسم الي عدة مباحث كما يلي :

الفصل الأول : الإطار العام والدراسات السابقة : المبحث الأول ويحتوي علي مقدمة لموضوع الدراسة ومشكلة الدراسة وتساؤلاته وأهداف الدراسة وأهميته وفروضه ومنهجه بالإضافة إلى المبحث الثاني لاستعراض الدراسات السابقة للبحث ثم تقييم الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ثم حدود الدراسة وأخيراً هيكل الدراسة .

الفصل الثاني : ويتناول الجزء الأول من الإطار النظري للدراسة ويحتوي علي أربعة مباحث: المبحث الأول : المفاهيم العامة للجودة الشاملة . والمبحث الثاني : مفهوم الجودة في الإسلام والمبحث الثالث: مفهوم الجودة في العملية التعليمية . والمبحث الرابع : مبادئ وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها. أما الفصل الثالث : يتناول علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم الإدارية والتخطيط الاستراتيجي . ويتكون من مبحثين . أما الفصل الرابع فيتحدث عن الجودة الشاملة والقياس والتقويم ونظم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات في ضوء المعايير الدولية : ويحتوي علي أربعة مباحث:

فالمبحث الأول: القياس والتقويم في العملية التعليمية في الجامعات اما المبحث الثاني : مفاهيم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة . اما المبحث الثالث : أنواع الاعتماد الأكاديمي. والمبحث الرابع : نماذج ومعايير بعض الدول وتجاربها .

أما الفصل الخامس: فيحتوي على الدراسة الميدانية . ويتكون من أربعة مباحث . المبحث الأول: بطاقة تعريفية بالجامعات محل الدراسة ، اما المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ، والمبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات. اما المبحث الرابع فيحتوي على : أولاً : النتائج . ثانياً التوصيات . وأخيراً تحتوي الدراسة علي المراجع والملاحق .

حادي عشر - التعاريف الإجرائية للدراسة:-

أ- الجودة ب- ادارة الجودة الشاملة ج- الاعتماد والتقويم الاكاديمي د- الجامعات السعودية هـ- رضا المستفيد و- مخرجات التعليم العالي .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

دراسة عبد النبي محمد أحمد (١٩٩٦) (١)

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة : مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر "، هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واتبعت مجموعة من الخطوات، بدأتها بتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أوضحت تطوره التاريخي ومنطلقاته الفكرية، والتقنيات والأدوات التي يعتمد عليها، ثم تناولت بعد ذلك نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فتطرق إلى بعض هذه النظم مثل: الذي Quality Assurance ومفهوم توكيد الجودة ، BS ، المواصفات البريطانية .

يستخدم في مؤسسات التعليم الجامعي في أوروبا الغربية وأمريكا، وإدارة الجودة الشاملة الذي يستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأمريكية Total Quality Management واليابانية.

وحاولت الدراسة في ضوء هذا التحليل النظري وضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، حيث تناولت هذا التصور بعض مجالس الجودة ومسئولياتها وبعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في هذه المجالس.

دراسة مصطفى خالد عمر عثمان (١٩٩٧) (٢).

بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين".

هدفت إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم؛ بغية أن يصبح للتعليم الجامعي دور فعال في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استعراض الدراسة للتحديات التي تواجه المجتمع المصري والتعليم الجامعي في القرن الواحد والعشرين، وتعرضت الدراسة لمفهوم الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي وهي الطالب، والبرامج التعليمية وعضو هيئة التدريس وطرق التدريس والكتاب الجامعي والقاعات التعليمية وتجهيزاتها، وإدارة الجامعة والتشريعات واللوائح الجامعية، والتمويل الجامعي، وتقييم الأداء الجامعي، ووضعت الدراسة بعض التوصيات التي تساهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، من أبرزها:

(١) عبد النبي محمد أحمد، " إدارة الجودة الشاملة : مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية "، ١٩٩٦م .

(٢) مصطفى خالد عمر عثمان "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" ، ورقة علمية بجامعة الإسكندرية - كلية التجارة ، مصر ، ١٩٩٧م .

التخطيط الاستراتيجي - انطلاقاً من احتياجات سوق العمل - لهيكل موارد وأنشطة التعليم الجامعي على ضوء المتغيرات في البيئة المحيطة، وتكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي على اختلاف أشكالها بما يدعم ويثري العملية التعليمية.

دراسة أسامة محمد النجار (١٩٩٧) (١)

بعنوان " التعليم الجامعي للإنتاج والفعالية الإنسانية " .

باستخدام المنهج الوصفي، وهدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المصرية، كما شخّصت الدراسة الوضع الراهن في الجامعات، واقترحت أطر جديدة للتطوير الجامعي باستخدام آليات التخطيط الاستراتيجي، وتأكيد أهمية الجودة الشاملة والإنتاجية، وحماية الطلاب.

دراسة : أبونبعة مسعد خالد (١٩٩٨) (٢).

بدراسة بعنوان " إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي " باستخدام المنهج الوصفي، وهدفت إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون ما بين الجامعات ومنظمات الأعمال، وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية ومجالات تطبيق سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ في مؤسسات التعليم العالي، كما تناولت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الأردنية الأهلية، والمعوقات المحتملة في التطبيق، وانتهت الدراسة إلى بناء إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية وبعض التوصيات المرتبطة بتطبيقها.

دراسة: ناجي عبد الباقي محمود (١٩٩٨) (٣).

بدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي".هدفت إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، تم فيها استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

(١) أسامة محمد النجار ، التعليم الجامعي للإنتاج والفعالية الإنسانية " ، بيان دور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المصرية، بحث لنيل درجة الدكتوراه ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٩٧م

(٢) أبونبعة مسعد خالد ، إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، بحث لنيل درجة الماجستير، الجامعات الأردنية الأهلية، الأردن ، ١٩٩٨م.

(٣) ناجي عبد الباقي محمود ، "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة علمية ، جامعة عمان الأهلية، ١٩٩٨م .

ودلت نتائج هذه الدراسة أن مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة، ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية، والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية. كما تتوافر لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

دراسة عبد الإله أحمد حسن (١٩٩٩)^(١):

بدراسة بعنوان "قياس جودة الخدمة في التعليم العالي"، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحقق الباحث من وجود فجوة في جودة الخدمة، والأمور ذات العلاقة من خلال تطبيق نموذج "جودة الخدمة" على عينة من الطلاب والأكاديميين والمدراء في المؤسسات التعليمية في مصر، ومن ثم قام الباحث بفحص الاختلاف بين كل جانبيين لكل فجوة (الأكاديميين، والطلاب)، والعلاقة بين جودة الخدمة الملاحظة، وكل من الرضا، والتوجه المستقبلي (الاستنتاج والإكمال)، والجودة بشكل عام .

وقدرة نموذج جودة الخدمة في قياس جودة الخدمة مقارنة مع المقاييس الأخرى . وأظهرت النتائج أن الاعتماد هو أهم بعد من وجهة نظر الطلاب، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين إدراك جودة الخدمة، والجودة بشكل عام، والرضا، والتوجه المستقبلي، وأن القياس على أساس الأداء أفضل من نموذج "جودة الخدمة" فيما يتعلق بقياس جودة الخدمة.

دراسة عبد الفتاح حسنين عشبية (٢٠٠٠)^(٢).

بعنوان "الجودة الشاملة ومكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، استخدم فيها المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بمسح وتحليل لبعض الكتابات التي تناولت مفهوم وأسس الجودة الشاملة، وأسس إدارتها ومتطلباتها خطواتها، كما قام بتحليل بعض الدراسات التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في بعض الدول المتقدمة والوقوف على الإجراءات التي يتم مراعاتها في عملية التنفيذ، وقام بتحديد المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الناجح للجودة الشاملة من خلال استقراء واقع التعليم الجامعي وتحليل بعض الدراسات والبحوث في هذا المجال، كما استنتج أهم الصعوبات التي قد تعيق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري ووجدها: طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات، قصور إدارة الجامعة أو الكلية، عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة، قصور العلاقة بين الجامعة

(١) عبد الإله أحمد حسن، "قياس جودة الخدمة في التعليم العالي"، بحث لنيل درجة الدكتوراه في قياس جودة الخدمة في التعليم العالي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩م.

(٢) عبد الفتاح حسنين عشبية، "الجودة الشاملة ومكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، بحث لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٠م.

والمجتمع، كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان، قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل، قصور التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم لجامعي، وبعض المعوقات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية للجامعات وبمفاهيم وأسس الجودة الشاملة.

دراسة عمر أحمد الخطيب (٢٠٠٠) (١)

دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الإدارة الجامعية" واستخدم فيها المنهج الوصفي، استعرض فيها إشكاليات التعليم الجامعي في الوطن العربي وانعكاساتها على إدارة الجامعات، ثم قام بعرض النماذج النظرية التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة وهي : إطار عمل يقوم على مفاهيم التخطيط والمشاركة وتحسين العملية، معايير بالدرج : إطار عمل تقيمي لإدارة الجودة الشاملة، نموذج آرفن، نموذج أشوك وموتواني لإدارة الجودة الشاملة، ونموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، كما استعرض عدد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتي تم إجراؤها في عدد من الجامعات الأمريكية، كما قدم الباحث عدد من التصورات المستقبلية لدور الحكومات والجامعات، بهدف تحقيق إصلاح وتطوير الإدارة الجامعية في مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي.

دراسة احمد محمد المصري، ٢٠٠٠م (٢).

بعنوان أزمة التجويد في التعليم الجامعي ، أستاذ متفرغ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة

الأزهر .

أهداف الدراسة

١. أركان التعليم الجامعي.
٢. مقومات كفاءة العملية التعليمية
٣. أسس التجويد.
٤. أسباب أزمة التجويد وشواهداها.
٥. الحلول المقترحة.

التوصيات :

- وضع نموذج للتقييم المستمر لأداء هيئة التدريس وتحليل النتائج والانجازات والمساهمات الحقيقية في تنمية المجتمع ووضع خطة سنوية لكل مادة يضعها المدرس بنفسه.

(١) عمر أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الإدارة الجامعية"، ورقة علمية ، قدمت بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٠م.

(٢) احمد محمد المصري ، أزمة التجويد في التعليم الجامعي ، أستاذ متفرغ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الأزهر ، ورقة عمل ، قدمت بكلية التجارة - جامعة الأزهر ، ٢٠٠٠م.

- استقطاب النابهين من الحاصلين على درجات الجامعة وإبداء آرائهم الحرة والإبداع والابتكار في مجالات التخصص المختلفة.
- إشراك الطلاب في الأنشطة الطلابية التي تساعد على استغلال مواهبهم في إثبات قدراتهم على التفوق العلمي والابتكار والإبداع وثابتهم ماديا
- تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الكليات المتشابهة وعمل مساهمة مشتركة في التطوير والتحسين والتجويد بين الجامعات عن طريق برامج التعاون المتبادل.
- إدخال نظام تقييم الأداء باستمارات استطلاع الرأي من أكثر الطلاب تفوقا وتحصيلاً .
- السماح بربط الخريجين بكياتهم بعد التخرج وإيجاد نوع من الارتباط واستطلاع رأيهم من وقت لآخر.

دراسة إسراء وعد الله قاسم السبعوي، ٢٠٠٠م (١)

بعنوان : الأثر ألتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة.

أهداف الدراسة

تبرز أهداف الدراسة الرئيسية مد خلال عدل وتحليل متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في مدي تحقيق الميزة التنافسية، ويهدف وصدف وتشخيص هذه المتغيرات وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات الأساسية والفرعية بهدف التأكد من أنموذج الدراسة الافتراضي، فضلا عن الأهداف الفرعية.

المقترحات:

١. يقترح الباحثان على الكلية القيام بتبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومجالات التغيير التنظيمي لما لهم من دور في تحقيق التفوق والتميز وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للكلية
٢. اعتماد منهج التحسين المستمر لاليات التدريس في الكلية بما يضمن خلق مناخ مناسب للتعليم ومشجع للطلبة على التفوق في التعليم
٣. العمل على نشر ثقافة الجودة بين التدريسيين والطلبة في الكلية
٤. يقترح الباحثان على الكادر الاداري بالكلية القيام بنشر ثقافة التغيير لان التغيير اليوم اصبح كما هو معروف سمه العصر .

(١) إسراء وعد الله قاسم السبعوي، الأثر ألتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة ، بحث لنيل درجة الدكتوراه بكلية الحدباء الجامعة، ٢٠٠٠م.

٥. بالتأكيد ان اغلب المقترحات اعلاه ليتمكن ان يتم تفعيلها بدون توفر الدعم المالي لذا يقترح الباحثان توفير الدعم المالي اللازم من خلال إضافة بند ضمن ميزانية الجامعة يعني بالمصروفات الخاصة بالجودة

دراسة أمل محمد محمد مصطفى، ٢٠٠٢م (١)

بعنوان تأثير العلاقة بين التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية .

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التعليم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في جامعة عين شمس على نجاح تقديم الخدمة التعليمية.

النتائج:

١. وجود علاقة ارتباط بين دعم ومساندة القيادة لعملية التعلم وبين نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

٢. علاقة ارتباط بين دعم ومساندة القيادة لعملية التعليم وبين نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

٣. وجود علاقة ارتباط طردية (ايجابية) بين دعم ومساندة القيادة لعملية التعليم وبين نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

التوصيات

١. الاهتمام والتأكيد على استثمار الخبرات والمعارف المكتسبة من قبل كل فرد من افراد المنظمة لتحقيق مبدأ انتشار العلم فيمن حوله.

٢. القضاء على الحواجز التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة عن طريق تسهيل عملية تبادل المعلومات بين المنطقة والعاملين بها .

٣. الاهتمام بتطوير المعرفة والسلوك والاداء لما لها من تأثير ايجابي في نجاح الجودة الشاملة وذلك عن طريق المزيد من الفرض التي تتاح لاكساب العاملين المعرفة.

دراسة حسن عبد الله السلطان (٢٠٠٢) (١):

بدراسة بعنوان " السياسات التعليمية المستقبلية (للتعليم العالي)" استخدم فيها المنهج الوصفي، وتطرقت الدراسة إلى معايير تقييم منجزات التعليم العالي، وإلى طرق تحسين نوعيته،

(١) أمل محمد محمد مصطفى ،تأثير العلاقة بين التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية ،بحث لنيل درجة الدكتوراه ،جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢م.

(١) حسن عبد الله السلطان، السياسات التعليمية المستقبلية ، (للتعليم العالي)"، جامعة الملك سعود بتجربة للنقويم الذاتي، دراسة لنيل درجة الماجستير ، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٢م.

وقد أوضحت الدراسة أن الجامعات شعرت بأهمية التقييم والقياس، وقد قامت جامعة الملك سعود بتجربة للتقويم الذاتي، كما قامت عام (١٤٠٥ هـ).

بتشكيل لجنة لتقويم تجربة الدراسات العليا فيها، كما قامت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالاستعانة بمؤسسات أجنبية لتقويم برامجها وخاصة الهندسية.

وأن وزارة التعليم العالي تعمل ومنذ عدة سنوات، على وضع إطار لمؤسسة مستقلة للتقويم المهني والاعتماد الأكاديمي تساعد الدولة والوزارة والجامعات، على استخدام معايير موضوعية لتقويم وقياس منجزات التعليم العالي من الناحيتين النوعية والكمية، وفيما إذا كانت منجزات التعليم تحقق في نوعها، وكميتها، أهداف التعليم، وغاياته، وفلسفته، التي حددتها الدولة، وأنه لا بد من مراعاة عدة شروط في هذه المعايير ومنها:

١. إمكانية تطبيقها بصورة جيدة على كل أنواع التعليم.
٢. تحويلها إلى كميات ومؤشرات ومستويات قابلة للمقارنة أو القياس.
٣. عناية هذه المعايير بحاجة الاستخدامات الداخلية والخارجية والمهنية والاجتماعية للمؤسسات التعليمية.
٤. توافق أو تجانس جهات متعددة للتقويم عليها مثل : التقويم الذاتي والتقويم المماثل والتقويم الخارجي.
٥. وجود عوامل واضحة يمكن عن طريقها تحديد اتجاه المعيار أو المعايير المستخدمة.

دراسة أحمد محمد مدني (٢٠٠٢)^(٢).

بدراسة بعنوان " تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة "، عن تجربة جامعة الملك عبدالعزيز، استخدم فيها المنهج الوصفي، وقد دلت نتائجها أنه وبعد عامين كاملين من العمل المتواصل من قبل لجان وفرق عمل الجودة الشاملة، أمكن التوصل إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

١. تأهل كلية الهندسة وحصولها على الاعتماد الأكاديمي لكافة برامجها من قبل الهيئة Accreditation ABET الأمريكية للاعتماد الأكاديمي للبرامج الهندسية والتقنية وقد خضعت الكلية قبل أشهر (Board for engineering and Technology) لعملية التقويم الشامل الرسمي من قبل فريق التقويم المكون من ١٤ عضواً الذي يضم ٢ من مديري الجامعات و ١٢ من عمداء كليات الهندسة بأمريكا ، وقد تضمنت معايير

(٢) أحمد محمد مدني، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة "، عن تجربة جامعة الملك عبدالعزيز، بحث لنيل درجة الماجستير ، المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٢م.

- الاعتماد الأكاديمي عددًا من العناصر شملت (أعضاء هيئة التدريس - الخطة الدراسية- الطلاب - الإدارة - التسهيلات)
٢. اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد كبير من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية، مثل : إجراءات الترقية العلمية، التعيين (أعضاء هيئة تدريس، محاضرين، معيدين) ، الابتعاث، متابعة المبتعثين وحل مشاكلهم ... إلخ .
٣. تطوير الخطط الدراسية لمعظم الكليات واعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات
٤. المجتمع وخطط التنمية ومطابقة لمعايير الجودة .
٥. افتتاح عدد من الكليات والأقسام العلمية الجديدة من منطلق رؤية جديدة للجامعة للآفاق المستقبلية .
٦. تطوير العديد من الخدمات المقدمة لمنسوبي الجامعة .
٧. الانفتاح على المجتمع وإيجاد صيغة للتكامل مع مختلف مؤسسات القطاع الحكومي والأهلي ، وتكوين هيئات استشارية للكليات يتكون أعضاؤها من رجال من القطاعين الجامعي والأهلي ومن الكتاب المتميزين من أصحاب المهن المرموقين في مجالاتهم ، والتي لها صلة وثيقة بتخصصات الكليات ، بهدف أن تتعاون الهيئة الاستشارية مع الكلية في التعريف بالمهارات المطلوبة في الطالب ، والمساهمة في صقل هذه المهارات ومن ثم العمل على تدريب الخريج وتوظيفه .
٨. استحداث منصب وكيل كلية / عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات الجامعة ومتابعة التطوير عن كثب .
٩. انطلاق عمليات التطوير في كليات الجامعة من خلال لجان وفرق عمل الجودة ليشمل كافة المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية .

دراسة عطا الله محمد تسير الشرعة، ٢٠٠٣م (١)

(١) عطا الله محمد تسير الشرعة، اثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الرياض - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ٢٠٠٣م.

بعنوان : اثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية .

أهداف الدراسة :

١. بيان مدى تأثير التزام وإيمان الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية الأردنية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية .
 ٢. توضيح مدى تأثير طبيعة الأسلوب الإداري في التعامل مع العاملين والمتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم وتحفيزهم على المستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية وقناعتها بأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
 ٣. التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية الأردنية على أداء الخدمة الصحية والمتمثلة في (التحسين المستمر وتوافر التخصصات الطبية والأجهزة الطبية اللازمة واحتياجات المستفيدين)
- تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي ما مدى تأثير إتباع مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما مدى تأثير طبيعة الأسلوب الإداري في التعامل مع العاملين والمتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم وتحفيزهم على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية.
٢. ما مدى تأثير التزام وإيمان الأداء العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية
٣. ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية الأردنية وقناعتها بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية.

النتائج:

١. إشارة نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى إيمان والالتزام الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية الأردنية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢. أشارت الدراسة إلى حرص الإدارة على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين بصورة مستمرة واهتمامها بالمريض واحتياجاته وتوفير سبل الراحة له.

٣. بينت هذه الدراسة أن هناك ضعفا في تخصيص الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم وتنظيم جهود الجودة الشاملة.

٤. أشارت الدراسة الى أن مشاركة العاملين وتمكينهم وتمتعهم بالصلاحيات ما زالت دون ما هو مأمول حيث بينت هذه الدراسة ان الإدارة لا تأخذ بآراء العاملين في حل المشكلات من اجل تحسين الأداء عند إجراء التغييرات اللازمة.

التوصيات :

على ضوء ما قامت به الدراسة الميدانية لمعرفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية كجزء رئيسي ومهم من القطاع الصحي في المملكة الأردنية وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فان الباحث يقترح التوصيات التالية :

١. ضرورة بذل الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية الأردنية مزيدا من الجهود في مجال إدارة الجودة الشاملة لما لها من اثر كبير في تقديم الخدمة المثلى للمستفيدين وذلك من خلال التركيز على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين بصورة مستمرة وزيادة الاهتمام بالمريض واحتياجاته وتوفير سبل الراحة له داخل المستشفيات.

٢. ضرورة التركيز على زيادة المخصصات المالية والمادية اللازمة لدعم جهود تطبيق الجودة الشاملة ، والسعي الدائم لإزالة العقبات والتحديات.

دراسة مفرح طابع العسيري (٢٠٠٤) (١).

بعنوان " التطوير النوعي للتعليم الجامعي " استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتعالج هذه الدراسة مسألة تطوير التعليم الجامعي في اليمن في ضوء ما ورد في تقرير التنمية الإنسانية العربية، من آراء وأفكار ومؤشرات، تتناول الجوانب النوعية في تطور التعليم الجامعي في البلدان العربية، مثل سياسات التعليم العالي وأهدافه ومستوى الإنفاق عليه وتطور مناهجه وأساليبه، ونوعية الطلبة، والهيئة التدريسية المنتمة إليه، ونوعية إدارته... الخ. ولقد أوضحت الدراسة أن هناك قصوراً في التحاق الطلبة في الكليات التطبيقية، حيث بلغت نسبتها ٢٢ % مقابل ٧٨ % للكليات الإنسانية، وأن نسبة الإناث في الجامعات هي ٢٥ % فقط، وأن نسبة الخريجين في الكليات التطبيقية ٥،١٢ % فقط مقابل ٥،٨٧ % للكليات الإنسانية، وأن مستوى تصميم المنهج والمقررات الدراسية، وفاعلية أساليب التقويم، وتحصيل الطلبة دون المستوى المطلوب، وذكرت الدراسة جوانب الوهن التالية التي يعاني منها محتوى التعليم الجامعي في

(١) مفرح طابع العسيري، " تطوير التعليم الجامعي في اليمن في ضوء ما ورد في تقرير التنمية الإنسانية العربية، بحث لنيل درجة الدكتوراه في جامعة صنعاء، اليمن ، ٢٠٠٤م.

الجمهورية اليمنية : الافتقار إلى إطار فكري تزيوي يوجه عملية بناء المنهج والتدريس الجامعي، صعوبة مجاراة مناهج التعليم الجامعي للتطورات الحديثة في مجالات العلوم والتكنولوجيا المختلفة، اعتماد المنهج الدراسي بشكل رئيسي على الملازم والملخصات، وقلة الاعتماد على الكتب المنهجية المؤلفة من قبل أعضاء هيئة التدريس، تسيد طريقة المحاضرة أنشطة التعليم والتعلم في الجامعة تليها طريقة المناقشة وتكليف الطلبة بكتابة التقارير والبحوث، كما أشارت الدراسة إلى المستوى المادي المتدني لأعضاء الهيئة التدريسية بسبب الانخفاض الحاد في المرتبات الأمر الذي يؤثر سلباً في قدرتهم على الدراسة العلمي.

دراسة عبد الله سليمان الحولي (٢٠٠٤)^(١).

بدراسة بعنوان "تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني". ولقد هدفت الدراسة التعرف على واقع التعليم الجامعي الفلسطيني، والإلمام بمفهوم جودة التعليم، واقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ووصولاً إلى تحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني اقترحت الدراسة التصور التالي :

أولاً : إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية.

ثانياً : إنشاء المركز الوطني لتطوير التعليم الجامعي.

ثالثاً : تعزيز الدراسة العلمي بالجامعات الفلسطينية.

رابعاً : إنشاء هيئة مشتركة للتعاون والتنسيق بين فعاليات كل من سوق العمل والتعليم العالي.

خامساً : تحقيق مفهوم المعاصرة في التعليم والوظيفية في البرامج المقدمة.

سادساً : رفع نسبة القبول في الجامعات الفلسطينية إلى ٦٥%.

سابعاً : إنشاء مركز للإرشاد النفسي والاجتماعي في كل جامعة.

دراسة عبد الكريم عمر أبوسنينة (٢٠٠٤)^(١).

بدراسة بعنوان "تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين: الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان إلى سياسة التحسين والتطوير"، استخدم فيها المنهج الوصفي، وقد تطرقت

(١) عبد الله سليمان الحولي ، "تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني"، ورقة علمية ، قدمت في جامعة غزة بفلسطين ٢٠٠٤م.

(١) عبد الكريم عمر أبوسنينة ، "تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين: الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان إلى سياسة التحسين والتطوير"، بحث لنيل درجة الماجستير ، ٢٠٠٤م .

الدراسة إلى الاعتماد الأكاديمي ومعاييرها، وخصائص وسمات التطورات الحديثة في الاعتماد، ثم تطرقت إلى الاعتماد في فلسطين، وقد أعطت الدراسة الملاحظات الختامية التالية:

١. الاعتماد الأكاديمي ضرورة تملئها تطورات الحياة داخل المؤسسات المجتمعية على اختلاف أنواعها.
 ٢. اتسمت بدايات عملية الاعتماد في فلسطين بنفسية التفتيش على المؤسسات
 ٣. ومطالبتها بالاستجابة لمتطلبات موضوعية.
 ٤. هناك بدايات جديدة للاعتماد الفلسطيني و يحتاج التوجه الجديد إلى عملية
 ٥. تقييم و منذ البداية.
 ٦. كما أنه من الضروري أن تشمل عملية التقييم الذاتي المقترحة تقييماً للمؤسسة من جوانب جرت العادة على إهمالها في الماضي.
 ٧. بما أن المنهجية الجديدة لاعتماد لا تركز على مخرجات و نواتج العملية التعليمية فمن الضروري التركيز على كفاءة المؤسسات و تقييم قدراتها على تحقيق أهدافها التعليمية.
 ٨. الاعتماد عملية مكلفة و لا بد من تعاون الجميع من أجل المساهمة فيها. كما يجب تشجيع الأفكار الجديدة و المبدعة بخصوص تنفيذ متطلبات العملية من أجل زيادة فاعلية عملية الاعتماد.
 ٩. إن التحول من سياسة التفتيش و الإذعان إلى سياسة التحسين والتطوير و يتطلب أيضاً تحولات جذرية داخل مؤسسات التعليم العالي يتم بموجبها إدماج عملية التقييم ضمن عملية التخطيط للمؤسسة بشكل عام وشمولي.
 ١٠. هناك توجهات عالمية حديثة في الاعتماد تركز على تقييم النواتج أو المخرجات التعليمية وكذلك العمليات التعليمية إضافة إلى دراسة المدخلات.
- دراسة سيف الإسلام علاونة (٢٠٠٤)^(١).

دراسة قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية "، حيث أجريت الدراسة على عينة من (٦٣) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كانت كبيرة ، كما تبين أن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة العربية الأمريكية مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ثم مجال متابعة العملية التعليمية

(١) سيف الإسلام علاونة، دراسة قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي، الفلسطيني، بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة علمية قدمت في فلسطين ، ٢٠٠٤م.

وتطويرها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الكلية التي يدرس فيها عضو هيئة التدريس سواء كانت كلية علمية أو كلية أدبية.

دراسة حسين مصطفى ربحي (٢٠٠٤)^(٢)

دراسة بعنوان "تقييم مؤسسات و برامج التعليم العالي في فلسطين : الانتقال من سياسة التفتيش و الإذعان إلى سياسة التحسين و التطوير"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية - ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين .

دراسة : فؤاد العاجز وجميل نشوان ٢٠٠٥م^(٣)

بعنوان تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٥م.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، و تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين نوعية المنتج التعليمي لخدمة المجتمع . وللتعرف علي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليم الجامعي وعلي العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وعلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الفلسطيني وللتعرف على دور الجامعات في تنمية المجتمع الفلسطيني باستخدام إدارة الجودة الشاملة ووضع تصور مقترح لتطوير كفاءات المشرفين الأكاديميين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

أما مشكلة الدراسة فنظراً للنجاحات الكبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي وبرغم حداثة مؤسساتنا التربوية وخبرتها القليلة في هذا المجال، إلا أنه يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارات الجامعية.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:-

كيف يمكن تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني باستخدام أسلوب إدارة

الجودة الشاملة ؟

وقد انبثقت من السؤال الرئيس السابق، الأسئلة الفرعية التالية:-

١. ما الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ؟

(٢) حسين مصطفى ربحي، "تقييم مؤسسات و برامج التعليم العالي في فلسطين : الانتقال من سياسة التفتيش و الإذعان إلى سياسة التحسين و التطوير"، ورقة علمية، ٢٠٠٤م.

(٣) فؤاد العاجز وجميل نشوان، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة،، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة، كلية التجارة - جامعة غزة، ٢٠٠٥م.

٢. ما تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
٣. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
٤. ما العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
٥. ما إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الفلسطيني؟
٦. ما دور الجامعات في تنمية المجتمع الفلسطيني باستخدام إدارة الجودة الشاملة؟
٧. ما التصور المقترح لتطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني باستخدام إدارة الجودة الشاملة؟

أهم نتائج الدراسة :

بعد عرض مزايا نجاحات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم عالمياً وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الجامعات و المجتمع ونموه، فإن للجامعات دوراً كبيراً في تنمية المجتمع وتطوره وهو أحد أهدافها الأساسية " والعلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة تبادلية جدلية بمعنى أن ما يصيب المجتمع من أمراض ومشكلات أو مظاهر للفساد المادي والمعنوي ينعكس علي الجامعة والعكس صحيح، وأي تغيير يحدث في المجتمع لابد أن ينعكس علي الجامعة وبرامجها والعكس صحيح، وأن التغيرات المتسارعة في المعرفة العلمية والتكنولوجيا بكافة أنواعها في العالم المتقدم وما تحدثه من تغيير في مفهوم التنمية تفرض حدوث تغيرات وتطورات بنفس الدرجة في دور الجامعات العربية والتعليم العالي لأجل مواكبة هذه التغيرات لاستيعابها في المؤسسات التربوية والاستفادة منها في التنمية المجتمعية المقصودة لهذه الحداثة والتطور دون تبعية وتقليد.

أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :

لأجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته التعليمية والتي هي هدف وزارة التعليم العالي والمؤسسات التعليمية التابعة لها سواء أكانت المدارس أم الجامعات، وفي ضوء التحليل النظري لهذه الدراسة فإن الباحثين يوصيان بجملة من التوصيات نورد منها ما يلي:-
زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا سواء أكانت في وزارة التعليم العالي أم الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
وتبني مفهوم الجودة الشاملة في مراحل مبكرة قبل التعليم الجامعي، وذلك في المدارس: الابتدائية والإعدادية والثانوية؛ كي تزداد الخبرة والوعي لدى الطلاب في كيفية الاستفادة من تطبيقه في مراحل لاحقة.

دراسة محمد جبر دريب ، ٢٠٠٦م^(١)

(١) محمد جبر دريب ، التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عمان ، ٢٠٠٦م.

درجة تطبيق جامعة عمان الخاصة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .

بعنوان التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي
هدفت الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يأتي:

١. عرض مفهوم الجودة وادارة الجودة الشاملة وضمان الجودة.
 ٢. التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
 ٣. تقديم نموذج مقترح للتطبيقات الإجرائية لضمان جودة التعليم الجامعي.
- تتمثل مشكلة الدراسة في ان التعليم الجامعي في العراق يعيش بحالة من عدم الاستقرار وبمرحلة حرجة تحتاج الى حالة من التوقف والتحليل للواقع لتحسين القدرات التنافسية في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يدعو الى تطبيق رؤى ونظريات جديدة في النظام التعليمي من أجل التطور والأرتقاء واستقطاب المزيد من الطلبة، وتوفير تخصصات جديدة ومتنوعة استجابة للطلب والأقبال المتزايد على التعليم الجامعي. فلذلك أصبح من الضروري الأهتمام بالمرتكزات الأساسية في التعليم الجامعي المتمثلة بالتدريس والخدمات والأنظمة والأدارة والرعاية المتوازنة التي تكفل ألا يكون الأرتقاء كميأ على حساب النوعية الجديدة. لأن التحدي الكبير للتعليم الجامعي في الوقت الراهن ليس فقط تقديم المعلومات والمعارف لكل المواطنين، بل أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية. (٢٣ : ٥٧)
- لذلك يجد الباحث أن جانبا أساسيا من مشكلة التعليم الجامعي هي مشكلة في التطبيقات الإجرائية لإدارة الجامعات وليس في النظريات المجردة والتي تعتبر أساسا لتطوير التعليم وجودته. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في التوصل الى قائمة من المعايير تصلح للتطبيق الإجرائي لضمان جودة التعليم الجامعي بعد التعرف على مفاهيم الجودة وادارة الجودة الشاملة، وأهم المعوقات الي تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالأسئلة الآتية:

١. ماهو مفهوم الجودة وادارة الجودة الشاملة وضمان الجودة؟

٢. ماهي متطلبات ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

٣. ماهي التطبيقات الإجرائية لضمان جودة التعليم الجامعي؟

النتائج التوصيات :

من خلال ماورد في محتوى الدراسة، بالإمكان وضع عدد من التصورات للأرتقاء بكفاءة

نظام التعليم الجامعي وضمان جودته وهي كالاتي :

١. الأخذ بما ورد من تطبيقات إجرائية في الأداة المقترحة في هذه الدراسة وتطبيقها في محاور العمل الجامعي.
٢. ضرورة اهتمام الإدارة الجامعية بمتطلبات ضمان الجودة في التعليم الجامعي والتي وردة في متن هذه الدراسة.
٣. تأهيل كل كلية من كليات الجامعة لتطبيق ماورد في قائمة التطبيقات الإجرائية الواردة في هذه الدراسة.
٤. الأهتمام بمبادئ ومعايير ادارة الجودة الشاملة كأطارا مناسباً،وتطبيقها على جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي والخدمي على مستوى الجامعة .
٥. وضع توصيف وظيفي وفق النظام الإداري للمسؤولين في مؤسسات الجامعة كافة.
٦. تدريب العاملين بالجامعة بكل اختصاصاتهم الأكاديمية والإدارية لتطبيق إدارة الجودة في أعمالهم بشكل سلوك يومي .
٧. وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعة في المجالات، التعليمية،والخدمية والإدارية،والمالية.
٨. توفير البنية التحتية اللازمة للتطبيقات الإجرائية لإدارة الجودة الشاملة.
٩. إنشاء هيئة مستقلة للاعتماد الأكاديمي تتولى تقويم وضبط الجودة وبما يتماشى مع المعايير الدولية.
١٠. العمل على تفعيل إنشاء وحدة الجودة الشاملة في الكليات والأقسام العلمية في ضوء المعايير العالمية ، وتدريب كادرها وتأهيله لمتابعة العمل بمهنية عالية.
١١. تسمية مسؤول وحدة الجودة في كل كلية من كليات وأقسام الجامعة عضوا في مجلس الكلية ويسري ذلك في مجلس الجامعة لمتابعة تطبيقات الجودة الشاملة.
١٢. إعادة النظر بالمقررات الدراسية وأساليب التدريس المبنية على الحفظ والتلقين غير المجدي،والتحول الى التدريس لتعلم التفكير الناقد .
١٣. التأكد من أن الأنشطة والبرامج الدراسية المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم الجامعي ،ومتطلبات التخصص في مجالات التعليم المختلفة وكذلك حاجات الجامعة والطلبة والمجتمع.
١٤. توفير فرص حقيقية للنمو المهني والأكاديمي للأساتذة والإداريين ليتم الأرتقاء بمستوى أعمالهم في الجامعة.
١٥. متابعة الخريجين بعد تخرجهم من الجامعة في أماكن عملهم ،وتطبيق مقاييس الأداء للتعرف الى مهاراتهم،ومعارفهم التي ستكون نتائجها بمثابة تغذية مرتدة لأداء وعمليات النظام الجامعي.

١٦. إعداد مقاييس مقننة تستخدم للحكم على التطبيقات الإجرائية لجودة العمل الجامعي، كمقياس جودة عضو هيئة التدريس، كفاءة رؤساء الأقسام، وعمداء الكليات ورئيس الجامعة.

دراسة ميرفت محمد محمد راضي ٢٠٠٦/١٤٢٧ م (١)

بعنوان معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها .

أهداف الدراسة

١. رصد المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في محافظات غزة والأسباب الحقيقية لوجودها .
٢. تقديم تصور مقترح يساهم في تطوير التعليم التقني في محافظات غزة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة .
٣. التعرف على أهم الاسس والمبادئ والمنطلقات الفكرية لمدخل ادارة الجودة الشاملة في التعليم .
٤. التعرف على الواقع الراهن لنظام التعليم التقني في محافظات غزة .
٥. معرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة في تحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية في محافظات غزة .
٦. الخروج بتوصيات تساهم في تحسين جودة الكليات التقنية في محافظات غزة.

توصيات الدراسة :

- من اجل تحسين جودة التعليم التقني ومخرجاته التعليمية وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات للقائمين على اتخاذ القرارات.
- تحديد رؤية مستقبلية واضحة للتعليم التقني تمكنه من مواجهة التحديات والقيام بمسئوليته بكفاءة واستثمار الموارد المتوفرة بما يحقق النوعية.
- التزام ودعم الإدارة العليا واقتناعها باهمية تطبيق مبادئ وفلسفة ادارة الجودة الشاملة لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية بشكل شامل ومستمر بما ينسجم مع تطوير وتقديم العلم والتكنولوجيا .

(١) ميرفت محمد محمد راضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٦ م.

دراسة محمد عثمان الأغا ٢٠٠٦/١٤٢٧م^(١)

بعنوان : واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويرها من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات غزة .

أن المشكلة التي تعالجها الدراسة إضافة إلى تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة هي مشكلة منهجية تتعلق بتحديد سبل ومعايير تطوير هذه الإدارة الأمر الذي يشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير مستوى إدارة الجودة الشاملة للجامعات الفلسطينية.

أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية
٢. التعرف على مدى اختلاف تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع غزة
٣. التعرف على مدى اختلاف تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الجودة الشاملة
٤. وضع سبل لتطوير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية

النتائج

أظهرت النتائج المتعلقة بالمجال الأول (جودة الادارة الجامعية) :

١. ان النسبة المئوية ككل لاستجابات مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام في جامعة الازهر في مجال كانت (٦٣.٤٧%) وهي تدل على ان واقع ادارة الجودة الشاملة في المجال لدي جامعة ضعيفة.
٢. احتلت الفقرة (تتيح الادارة قدرة كبيرا من الحرية للعاملين في كيفية ادائهم لاعمالهم المرتبة الاولى .
٣. احتلت الفقرة (تبادر ادارة الجامعة باستمرار لتحفيز ممارسات ادارة الجودة الشاملة المرتبة الثانية) .

دراسة: أحمد موسى إسماعيل محمد، ٢٠٠٦م^(١)

(١) محمد عثمان الأغا ،واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويرها من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات غزة،، بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة بجامعة غزة ، ٢٠٠٦/١٤٢٧م

١ أحمد موسى إسماعيل محمد، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال السوداني)،دراسة نموذج شركة البنبان، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،٢٠٠٦م

هدفت الدراسة إلي التعرف علي علاقة الجودة الشاملة بوظائف الإدارة والوظائف التنفيذية للمنظمات وأيضاً التعرف بمفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من واقع الأداء بالمنشأة موضع البحث.

فرضيات البحث:

١. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتفصيل الوظائف الإدارية والتنفيذية.
٢. هناك علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل.
٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير.
٤. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل.
٥. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات.

وكانت النتائج تشير إلي قبول الفرضيات الأولى والثانية والثالثة وتم رفض الفرضية الرابعة والخامسة.

دراسة: صلاح الدين محمد عبد الله حسيب، ٢٠٠٦م^(١).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير نظم إدارة الجودة الشاملة (iso9000) علي المصانع التي حازت علي شهادة المطابقة في الجوانب الآتية (الممارسات الإدارية، أداء العمليات، الأسباب التي أدت لتطبيقها، والصعوبات التي واجهت التطبيق، ومدى تخطي المصانع لها) .

الفرضيات:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة بالمصانع المختلفة نحو دوافع الحصول علي شهادة المطابقة لمعايير الآي زو (iso)-9000.
٢. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الآي زو وجودة الممارسات الإدارية في عددت عناصر (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العلاقة مع الموردين، المعلومات والتحليل، تنمية الموارد البشرية).

١ صلاح الدين محمد عبد الله حسيب، (أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني) بالتطبيق على المصانع الحائزة على شهادة الجودة العالمية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٦م)

٣. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الآي زو والحصول على شهادة المطابقة وبين تحسين أداء المصانع.

٤. توجد اختلافات (فروق) ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة بالمصانع المختلفة نحو الصعوبات التي واجهت تطبيق معايير الآي زو وما تحقق منها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. عدم وجود دعم حكومي وتسهيلات ائتمانية من المصارف للمؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة.
 ٢. إن تطبيق معايير الآي زو قد أحدثت تغييراً ثقافياً إيجابياً في المصانع، حيث سادت روح النظام وتوفرت التعليمات الصحية للعاملين، وكذا الشفافية وغيرها.
 ٣. قد توفر للمصانع نظام إدارة يمكن قياس الجودة عليه والوقاية من حالات عدم المطابقة.
 ٤. ارتفاع حجم المبيعات وانخفاض معدل الفاقد وتوثيق نظام الجودة والعمليات.
- دراسة: عبد اللطيف مصلح محمد عايض، ٢٠٠٦م^(١)

هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية المنتجة للسلع الاستهلاكية ومدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات إضافة إلي معرفة طبيعة العلاقة بين مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات.

الفرضيات:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى فهم الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة المنتجة للسلع الاستهلاكية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية المنتجة للسلع الاستهلاكية بوصفه متغيراً مستغلاً ومدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوصفه متغيراً تابعاً .
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المذكورة ومدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات

١ عبد اللطيف مصلح محمد عايض، (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية) دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص المنتج للسلع الاستهلاكية، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠٠٦م.

من(عمر المنظمة، الشكل القانوني، السلع التي تنتجها المنظمة، المستوى الوظيفي والمؤهل العامي).

وتم استخدام الإستمبانة والمقابلة الشخصية في جمع البيانات، كما استخدم برنامج ال(sps) لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إن فهم القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها الوظيفية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بشكل عام متوسط، إضافة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى فهمهم لهذا المفهوم.

٢. وجود قصور في مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وكذلك في مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها.

٣. إن أكثر أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة توافراً هو وجود نظام لقياس الجودة وإن اقلها هو بناء فرق عمل فعالة في حين كان أكثر أبعاد المبادئ تحقيقاً هو التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج، وأقلها تحقيقاً هو التغذية العكسية.

٤. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تحقق إدارة الجودة الشاملة.

٥. إن أكثر أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها هو إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، وأقلها تأثيراً هو بناء فرق عمل فعالة.

٦. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر جميع أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تحقق جميع أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لكل من: عمر المنظمة، الشكل القانوني، المستوى الوظيفي، ما عدا الأبعاد المشار إليها.

٧. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر جميع أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة تبعاً لكل من: نوع السلعة المنتجة، المؤهل العلمي باستثناء الأبعاد المشار إليها.

دراسة: عرفة جبريل أبو نصيب، ٢٠٠٦م^(١)

الهدف من الدراسة هو التعرف على نظم إدارة الجودة الشاملة وبيان كفاءة الأداء الإنتاجي في الشركات الصناعية في السودان ومعرفة واقع الأداء في ظل تطبيق نظم إدارة

١ عرفة جبريل أبو نصيب، (أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية) دراسة حالة بعض المنشآت الحائزة على شهادة الآي زو ، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،٢٠٠٦م.

الجودة الشاملة بالإضافة إلى معرفة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية بتلك الشركات.

الفرضيات:

١. إن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بصورة واضحة للأهداف له علاقة إيجابية مع تطور المنشآت الصناعية.
٢. توجد علاقة عكسية بين عدم تصميم نظام الجودة وجودة المنتج (السلع أو الخدمة) التي تقدمها المنشآت للمجموعة المستهدفة.
٣. توجد علاقة عكسية بين عدم التزام المنشأة بمراجعة العقود وتنفيذ سياسة الجودة.
٤. توجد علاقة إيجابية بين دعم ومساندة الإدارة العليا لنظام الجودة بالمنشآت الصناعية وكفاءة تطبيق نظام الجودة.
٥. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة واستمرار المنشأة الصناعية.
٦. هناك علاقة إيجابية بين تدريب وتنمية العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية.
٧. هناك علاقة إيجابية بين قلة المعلومات التي تفترض تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والتطور التقني والفني للمنشأة الصناعية.
٨. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين بخصوص تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية تُعزى إلى بعض خصائص المبحوثين.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

١. التزام تلك الشركات موضوع الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وذلك بإنشاء إدارة متخصصة مهمتها تطوير وتصميم وتحسين المنتجات حتى تكون ملبية لحاجات المستهلك النهائي كما تم تخصيص قسم بتلك الإدارة لتلقي شكاوى العملاء والعمل فوراً على تقليلها أو الحد منها نهائياً .
٢. إيمان الإدارة العليا بتلك الشركات بأهمية التغيير الفعال والأخذ بأسبابه مع وجود قاعدة عريضة ومؤمنة ومتحمسة للتغيير .
٣. تمكنت تلك الشركات من بناء علاقات قوية مع العملاء وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبة العملاء، كما تمكنت من تطبيق مفاهيم نظم إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنشأة مما انعكس إيجاباً على زيادة الربحية والإنتاجية وزيادة ثقة العاملين مع هذه الشركات.

دراسة: عامر محمد اللافي ٢٠٠٧ (١)

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

الدراسة عن ضرورة التوعية بمدخل إدارة الجودة ومدى تطبيقها وكذلك دراسة توصيف الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة السابع من أبريل وقياس جودة الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة وتحديد العوامل التي تحكم جودتها.

منهجية الدراسة : استخدم الباحث منهج دراسة الحالة ازئداً الوصفي والتحليلي، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

عدم إمكانية تطبيق إدارة الجودة في جامعة السابع من أبريل _ مركزية الأسلوب الإداري _ قلة الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العاملين على أداء الخدمات بشكل أفضل.

_ أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

إتباع أسلوب اللامركزية في بعض الإجراءات الإدارية المتبعة داخل الجامعة. تقديم الخدمات الإدارية بمستوى أفضل. الاهتمام برفع مستوى كفاءة العاملين.

دراسة مروان وليد سليمان المصري ٢٠٠٧ م (١)

دراسة بعنوان تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهداف الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على مدى حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة.

٢. التعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني ، والتحسين المستمر لمؤسساتهم وعلاقته بالميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

٣. محاولة التعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا بالعنصر البشري كتوجه استراتيجي على مستوى المؤسسة ومدى علاقته بالميزة التنافسية.

٤. إلقاء الضوء على مدى التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي.

(١) عامر محمد الأفي، بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات

الليبية كرسالة ماجستير غير منشورة، قدمت لنيل درجة الماجستير في أكاديمية الدراسات العليا، ٢٠٠٧ م.

(١) مروان وليد سليمان المصري، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، بحث لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠٠٧ م.

٥. بيان كيفية الاستفادة من عناصر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة يمكن إعطاء التوصيات التالية:

١. تشجيع الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في غزة، على الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واستخداماته وذلك لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

٢. لضمان التميز التنافسي يتوجب زيادة درجة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية التوجه الاستراتيجي حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود ٩,٣٣ % من أفراد العينة، يعتبرون أن الإدارة لا تقوم بإشراك المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الخطط الإستراتيجية.

٣. كي تتمكن المؤسسات الجامعية من التميز التنافسي فإنه يتوجب على الإدارة العليا لها، أن تهتم بزيادة معدلات الابتكار و الاهتمام بالتغير التكنولوجي في مجال التعليم العالي، والعمل على تطوير طرق وأساليب التعليم وخلق بيئة تعليمية افتراضية حديثة ومنظورة للتواصل مع الطلبة والمدرسين، وتخصيص موازنة مناسبة لذلك، وعلى أن يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وحدة خاصة بالتعليم الالكتروني.

٤. زيادة اهتمام الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية، بتفعيل دور الدراسة والتطوير المستمر للخدمات المقدمة للطلبة والعاملين، والعمل على التخطيط للخدمات المقدمة وتطويرها وفحصها بشكل متكامل غير مجزأ وأن تسعى الإدارة دائماً لحل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمة وتحاول التخلص من أسبابها، وأن تحسن مسؤولياته اتجاه المجتمع.

٥. زيادة اهتمام الإدارة العليا لجامعات الفلسطينية، بالعنصر البشري من خلال التعرف دوماً على رغبات العاملين والوقوف على درجة رضاهم، وتحفيزهم إذا رأيت أنها تتميز بالكفاءة حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة، وعلى الإدارة ان تتأكد من حسن استثمار العاملين لديها، وأن تعمل على تنمية مهارات الاكاديميين والإداريين معاً، والعمل على تخصيص موازنة خاصة لتنفيذ النشاط الاجتماعي، من اجل زيادة تنمية العلاقات غير الرسمية بين الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة.

٦. يتوجب على الإدارة العليا من اجل تحقيق التميز ان تحرص على توظيف عاملين ذوي كفاءة عالية.

٧. زيادة وتعميق التعاون بين الإدارات العليا للجامعات المختلفة في قطاع غزة، لزيادة كفاءة التعليم العالي في فلسطين.

٨. زيادة اهتمام الإدارات العليا بالحصول على الكفاءة المتميزة، بتأييدها مبدأ الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام والدوائر المختلفة، وتطوير المعرفة لدى العاملين، ورفع الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة، والعمل على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة لها.
٩. على الإدارات العليا للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مشاركة كافة المستويات الإدارية في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من اجل زيادة الكفاءة والحصول على الميزة التنافسية.
١٠. التعاون بين الإدارات العليا ووزارة التعليم العالي في حصول الجامعات الخاصة بهم على الجودة.
١١. لضمان التميز التنافسي يتوجب التزام الإدارات العليا بالجودة، من خلال اعتمادها سياسة واضحة حول الجودة، والاحتفاظ بدليل واضح وموثق لنظام الجودة لديها وان يحتوي على كل المعايير والتعليمات اللازمة لقياس ومتابعة الجودة، كما انه يتطلب منها تحسين الجودة من خلال اعتماد أساليب علمية، والسعي لحل المشكلات التي تعيق تطور الجودة، والتعامل مع الجودة على أنها نظام متكامل يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم.
١٢. حرص الإدارات العليا على تشكيل فريق عمل ضمن الهيكل التنظيمي يهدف التحسين المستمر للجودة، على ان يقوم هذا الفريق بالتعليم والتدريب الدائمين للعاملين لدى هذه الجامعات، وتكون مسؤولية الجودة الأولى على هذا الفريق، ومن ثم جعل الجودة مسؤولية كل العاملين في الجامعة من خلال نفس الفريق، وحل المشكلات الخاصة بالجودة بمشاركة كل العاملين ان تطلب الأمر ذلك، والعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة.
١٣. لضمان التميز التنافسي يتوجب على الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية في غزة، الاستجابة لحاجات الطلبة من خلال تأكيدها على أن الطالب هو أهم عنصر في أهدافها، وأن تسعى لتمييز الخدمات المقدمة للطلبة، والاهتمام بأبحاث الطلبة في تطوير المجتمع وتوفير فرص توظيف لهم قدر الإمكان.
١٤. أهمية ممارسة وتطبيق الخطط الاستراتيجية وضرورة الأخذ بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموجودة لدى الإدارات العليا في الجامعات من قبل كافة العاملين في الجامعة وذلك لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة: عبد الرحمن محمد إدريس، ٢٠٠٨م^(١)

يهدف الدراسة إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة الإنتاجية وتم اختيار المصنع الحديث لاختبار صحة الفرضيات الآتية:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية.
 ٢. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية.
 ٣. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ونوعية المنتج في المصنع.
 ٤. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية.
- وتم استخدام برنامج (SPSS) ومربع كآي لاختبار الفرضيات وأظهرت النتائج قبول الفرضان الثاني والثالث، ورفض الفرضان الرابع والخامس. وختمت الدراسة بتوصيات أهمها:
١. يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج متكامل لخدمة العميل.
 ٢. يجب أن تؤدي جميع خطوات العمل داخل المنشأة بطريقة سليمة بواسطة إدارة ممتازة وبأفراد مهرة وبالتكلفة المناسبة بغرض تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية.
 ٣. يجب غرس مفاهيم وأساليب وثقافة إدارة الجودة الشاملة للعاملين في منظمات الأعمال.

دراسة: محمود أحمد النعيم، ٢٠٠٨م^(٢)

هدف الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء أنشطة الشراء والتخزين في القطاع الصناعي بدراسة حالة بعض الصناعات التحويلية وهي مصانع(حجار للسجائر، معامل أمي فارما للأدوية وشركة النيل الأزرق لمنتجات الألبان).

الفرضيات:

١. تطبيق منشآت القطاع الصناعي السوداني أساليب علمية في الشراء والتخزين يمهّد الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢. توجد علاقة بين ثقافة المنظمة وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في أنشطة الشراء والتخزين بالقطاع الصناعي السوداني.
٣. هناك علاقة بين تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين في قطاع الشراء والتخزين.

١ عبد الرحمن محمد إدريس، (أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة الإنتاجية) بالتطبيق على المصنع الحديث لصناعة الثلجات، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية ٢٠٠٨م.

٢ محمود أحمد النعيم، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء أنشطة الشراء والتخزين في القطاع الصناعي) دراسة حالة بعض الصناعات التحويلية في السودان، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٨م.

٤. يتأثر الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء والتخزين بمنشآت القطاع الصناعي السوداني بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. واستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات وتم قبول جميع الفرضيات وخرج الدراسة بنتائج أهمها:

١. الأجهزة للمنشآت المبحوثة جيدة وتحتاج للتحسين المستمر وفق المفاهيم والمبادئ العلمية لإدارة الجودة الشاملة.
٢. معرفة العاملين بمنشآت مجتمع الدراسة بإدارة الجودة الشاملة جيدة.
٣. تبني المنشآت المكونة لمجتمع الدراسة الأساليب العلمية الحديثة والمحسنة لأداء العمل في الشراء والتخزين. وأوصى الدراسة بالآتي:

١. لابد من دراسة وصلاح الهياكل التنظيمية بالمنشآت المعنية.
 ٢. لابد من بذل جهود أكثر لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين عاملي المنظمات المعنية.
 ٣. لابد أن يؤيد القطاع العام وتبع إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة: تغريد عوض عبد الحليم عبد الفاضل، ٢٠٠٩م^(١)
- هدف الدراسة على دراسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الأعمال السودانية بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين.

الفرضيات:

١. هناك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء شركة شيكان.
 ٢. هناك علاقة استدلالية بين ثقافة الجودة الشاملة ومستوى أداء شركة شيكان.
 ٣. هناك علاقة استدلالية بين الإدارة العليا ومستوى أداء شركة شيكان.
 ٤. هناك علاقة استدلالية بين جودة الخدمة التي تقدمها الشركة ورضا العملاء.
- وتم قبول جميع الفرضيات وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

الاستمرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة هي السائدة وسط كل العاملين ووكلاء التأمين لشركة شيكان. برى غالبية أفراد العينة المبحوثين من العاملين بشركة شيكان إن الأداء مرتفع نتيجة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

١ تغريد عوض عبد الحليم عبد الفاضل، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على منشآت الأعمال السودانية) بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠٠٩م.

يرى عدد كبير من المبحوثين من العاملين أن هناك علاقة بين انتشار ثقافة الجودة الشاملة في الشركة وأداء العاملين مما مكنهم من أداء عملهم بصورة أفضل من ذي قبل. يرى غالبية المبحوثين من العاملين أن تبني إدارة شركة شيكان لنظام إدارة الجودة الشاملة أثر على أدائهم ايجابياً .

يرى معظم المبحوثين من العملاء أن هناك ارتفاعاً في جودة الخدمة المقدمة إليهم من الشركة مما يعني أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالشركة قد يكون السبب في ذلك. من خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة أن هناك فلسفة لإدارة الجودة الشاملة في كل إدارة من إدارات الشركة مما يدل على أن هناك اهتمام من الإدارة العليا في الشركة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأن هناك متابعة دقيقة ومستمرة للإجراءات ولسير العمل فيما يتعلق بأداء العاملين وفق نظام إدارة الجودة الشاملة.

بالرجوع إلى الدراسات السابقة يلاحظ أنها لم تتعمق في تفاصيل ادارة الجودة الشاملة، من حيث المفهوم ، الاهداف، المبادئ ومتطلبات التطبيق مجتمعة كما في الدراسة الحالية، ولكن تناولتها في شكل جزئيات. فضلاً عن ان الباحث لم يعثر علي دراسة مطابقة لعنوانه. ولكن تمت الاستفادة منها في متن البحث.

دراسة: محفوظ حمدون الصواف وماجد محمد صالح، ٢٠١٠م^(١).

بعنوان إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل .

هدفت الدراسة إلي تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في معمل النسيج الحكومي بالموصل ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة المعمل نتيجة زيادة الهدر بأنواعه المختلفة وتناول العلاقة بينهما بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه إرساء القواعد والأسس العلمية للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في المعمل قيد الدراسة بما يمكن مواجهة المخاطر التي تواجهها نتيجة زيادة مواطن الهدر نظرا لاشتداد المنافسة والتغيرات البيئية المتزايدة. مشكلة الدراسة ومسبباتها.

حققت إدارة الجودة الشاملة وعلى مدار العقدين الماضيين نجاحات ملفته للنظر في العديد من المنظمات اليابانية والأمريكية والأوربية معاً، ورغم أهميتها لهذه الدول والإنجازات التي حققتها

(١) محفوظ حمدون الصواف وماجد محمد صالح ،إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل ،بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة - كلية التجارة - جامعة الموصل ، ٢٠١٠م.

في مختلف المجالات الصناعية والخدمية على حد سواء، إلا إننا لم نجد لها مكانا متميزا في المنظمات العراقية، إذ تهتم العديد من المنظمات بالايزو والحصول على شهادته دون اكتراث بإدارة الجودة الشاملة التي اشتقت منه فلسفة المواصفة الدولية الايزو، مما دفع الباحثين إلى تناول هذا الموضوع المهم من خلال دراسته وعلاقته بإدارة المخاطر كوسيلة ناجحة لضمان استمرار المنظمة.

وانسجاما مع ما تقدم فان مشكلة الدراسة تبرز من خلال التساؤلات التالية:-

١. هل هناك اهتمام من قبل المعمل قيد الدراسة بإدارة الجودة الشاملة.
٢. ماهي مستلزمات إدارة الجودة الشاملة الاكثر اهتماماً في المعمل قيد الدراسة.
٣. هل هناك إدارة للمخاطر التي تواجهها إدارة معمل النسيج الحكومي بالموصل.
٤. هل هناك علاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر.

أهم نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية. نعرض منها ما يأتي:
تعد ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة واحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المنظمات اعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها على وفق الاسس العلمية بدءاً بالادارة العليا وانتهاءً باخر موظف في المنظمة.

ويمكن للتطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة ان تمكن المنظمة من مواجهة مخاطر الهدر وتقليلها الى ادنى حد ممكن من خلال تحقيق المنتجات بالمواصفات الموضوعه منذ الوهلة الاولى وبدون أي معيب او مرفوض او تالف او فاقد او اضاءة وقت العاملين او المكائن.

أما التوصيات

فقد وصت الدراسة بالاتي :

السعي الجاد نحو تطبيق مستلزمات ادارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات اعلى درجات الجودة وباقل التكاليف ودون مخاطر داخلية تذكر كالهدر وبكافة انواعه. اذ من خلال تطبيقه السليم حققت اليابان المعيب الصفري.

والتاكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لافكارهم وراءهم العلمية والعملية المبدعة.

دراسة : أمين علي صالح السنباني ٢٠١١م (١)

بعنوان استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية
أهداف الدراسة :

١-توضيح التطور في الأدوار ودورها في تطبيق الجودة الشاملة.

دراسة: لأفي صالح عقيل المخاريز أغسطس ٢٠١٢م (٢)

بعنوان : درجة تطبيق جامعة عمان الخاصة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

١. درجة تطبيق مبادئ غدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الخاصة من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس فيها

٢. اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ غدارة الجودة الشاملة في

جامعة عمان الخاصة لدرجة تطبيق مبادي غدارة الجدة الشاملة

٣. ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجدة الشاملة في جامعة عمان الخاصة من نظر أعضاء

هيئة التدريس فيها

٤. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات في درجة

تطبيق مبادي إدارة الجودة.

كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة

عمان الخاصة ويعرف هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها بناء على أسئلة الدراسة

كما هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في

جامعة عمان الخاصة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس للعام الدراسي (٢٠١٢/٢٠١٣م)

وتم استخدام الاستبانة اداء لجمع البيانات التي تم معالجتها باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

نتائج الدراسة :

(١) أمين علي صالح السنباني ، استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع

التعليم العالي بالجمهورية اليمنية،بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس -

كلية التجارة بالإسماعيلية ، ٢٠١١م.

(٢) لافي صالح عقيل المخاريز ، درجة تطبيق جامعة عمان الخاصة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجه

نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، بحث لنيل درجة الدكتوراه - كلية عمان للعلوم المالية والإدارية ، ٢٠١٢م

وكانت ابرز نتائج الدراسة على النحو الأتي :

إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الخاصة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على جميع المجالات ولعل النتيجة السابقة تعكس واعيا لدي اعضاء هيئة التدريس من حيث تحديد درجة التطبيق من ناحية (عالية ، متوسطة) وكذلك تحديد أولويات التطبيق من ناحية (عالية ، متوسطة) وكذلك تحديد أولويات التطبيق من ناحية اخري (ترتيب المجالات) والنتيجة السابقة تبدو منسجمة مع اغلب ما توصلت اليه الدراسات كوش (١٩٩٩) والتي أظهرت وجود مستويات مختلفة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات كما تتفق مع نتائج دراسة ال صقر (٢٠٠٥) والتي أظهرت ان درجة التطبيق كانت متوسطة

دراسة نجلاء محمد إبراهيم بكر، ٢٠١٢م (١)

بعنوان قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود

أهداف الدراسة

يهدف الدراسة إلى قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود بفروعها في الرياض والقصيم وأبها من خلال تحليل البيانات المنشورة من قبل الجامعة ومن قبل وزارة التعليم العالي كأعداد الطلاب المستجدين والخريجين وأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذلك الإداريين والفنيين في الجامعة بفروعها المختلفة. كما يستخدم الدراسة بعض الأساليب الإحصائية والكمية كمؤشرات اقتصادية تساهم في قياس الأداء الاقتصادي للعملية التعليمية في الجامعة مثل تحديد دالة الإنتاج التي تشمل المدخلات الأساسية في العملية التعليمية وكذلك قياس الكفاية الداخلية في الجامعة.

الخلاصة والنتائج:

هناك بعض الملاحظات والنتائج أشار إليها الدراسة ونوردها فيما يلي:

١. أن أعداد الطلاب المقبولين بالجامعة مازال أقل من القدرة الاستيعابية للجامعة وخاصة في فرعى القصيم وأبها. وقد يكون ذلك راجعا إلى طبيعة ظروف هذه المناطق ومحدودية الكليات في هذه الفروع. وهذا يوضح للمسؤولين عن اتخاذ القرار في الجامعة إلى اتباع سياسات من شأنها التوسع في قبول الطلاب في المستقبل والتوسع في الكليات بالنسبة للفروع.

(١) نجلاء محمد إبراهيم بكر ، قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود ، جامعة الملك سعود - قسم الاقتصاد ، بحث لنيل درجة الماجستير في قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٢م.

٢. أعداد المقبولين بالكليات النظرية يتزايد بمعدلات أكبر من الكليات العملية مما يشير إلى استمرارية تفضيل الطلاب الالتحاق بالكليات النظرية أكثر من الكليات العملية أكثر.

٣. وهذا يحتاج إلى سياسات مستقبلية على مستوى الدولة تبدأ من التعليم الإعدادي والثانوي لتوعية الطلاب للالتحاق بالتعليم العملي والتدريب، وإعطاء المزايا لهذا النوع من التعليم لترغيب الطلاب فيه.

٤. يعتبر نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة وخاصة في الكليات النظرية مقارنة بالمعدلات السائدة في جامعات الدول الأخرى وخاصة الدول المتقدمة كأمريكا.

تعتبر نسبة الإداريون والفنيون في الجامعة بفرعيها) القصيم وأبها (بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس نسبة مقبولة وخاصة بعد انخفاض أعداد الإداريون والفنيون في السنوات الأخيرة واقتصار خطة الجامعة على تغذية الجامعة بحاجتها من العمالة الصحية فقط وعدم الرغبة في زيادة العمالة الإدارية بدرجة لا تحتاجها الجامعة. ويعد ذلك مؤشرا جيدا يتفق مع سياسة الجامعة المستقبلية في عدم التوسع في تعيين الجهاز الإداري حتى لا يتضخم. من خلال تحديد دالة الإنتاج اتضح أن إنتاجية الجامعة والمتمثلة في تخريج الطلاب في المجالات العلمية المختلفة في مرحلة تزايد الغلة. أي أن زيادة أعداد الخريجين يكون بنسبة أكبر من معدل زيادة عناصر الإنتاج المختلفة.

ارتفاع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حيث أثبتت الدراسة الإحصائية في إيجاد دالة الإنتاج بأن مرونة الإنتاج لهذه الفئة تمثل ٨٤ % مما يشير إلى ارتفاع كفاءتها الإنتاجية. بينما هناك انخفاض في كفاءة المستلزمات التعليمية والرعاية الصحية، وقد يرجع ذلك إلى عدم الاستغلال الكفاء لمستلزمات التعليم في الجامعة وسبل الرعاية الصحية بسبب انخفاض أعداد الطلاب وخاصة في فرع القصيم. وهذا يساعد المسؤولين بالجامعة في تأكيد نجاح سياستهم في اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس واستمرارها في المستقبل والاتجاه مستقبلا إلى الاستغلال الأمثل والكفاء للمستلزمات التعليمية والرعاية الصحية والذي قد يتأتى مع زيادة أعداد الطلاب الدارسين في هذه الجامعة بفروعها المختلفة.

من خلال قياس معدل الكفاية الداخلية للجامعة اتضح أن معدل الكفاية الداخلية منخفض يصل إلى ٥٣ % في المتوسط في الكليات التي تستغرق الدراسة بها أربع سنوات مثل كليات التربية والعلوم الإدارية والاقتصاد والإدارة والزراعة وتربية أبقا.

وتصل إلى ٥١ % في الكليات التي تستغرق دراستها خمس سنوات مثل كليات الهندسة والتخطيط والعمارة والصيدلة وطب الأسنان و ٥٦ % في كليات الطب. وهذا الانخفاض في معدل الكفاية الداخلية يمثل ضياع جزء كبير من التكاليف التي تتحملها الجامعة لأعداد طلابها وبالتالي إهدار جزء من موارد الدولة التي تستخدمها في التعليم الجامعي والاستثمار البشري مما يستدعي

ضرورة اتخاذ سياسات مستقبلية من شأنها ضبط عملية تحويل الطلاب من الدراسة وانسحابهم وتحديد الأعدار المقبولة للانسحاب وذلك لرفع الكفاية الداخلية للجامعة وتجنب إهدار الموارد. وبعد فإن هذه الدراسة توضح بعض النقاط التي تساهم في توضيح أداء خدمة التعليم في هذه الجامعة العريقة، جامعة الملك سعود بما فيها من أوجه إيجابية وأخرى سلبية تحتاج إلى إعداد الدراسات والسياسات لمواجهتها.

دراسة عوني عبد القادر منصور ٢٠١٣ م^(١)

درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكاتب الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها .
أهداف الدراسة :

١. تشجيع التميز في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير محكات وأدلة لتقييم الفعاليات لهذه المؤسسة.
٢. تشجيع التحسينات المؤسسة التي تطل المؤسسة من خلال استمرارية التقييم الذاتي الذي تمارسه هذه المؤسسة .
٣. طمأنة مجتمع الجامعة والمجتمع المحلي والهيئات المحلية والدولية والإقليمية بان المؤسسة موضع الاهتمام لديها أهداف محددة وملائمة
٤. تشجيع روح التنافس الايجابي لدى مؤسسات التعليم العالي الأردنية على التميز في مدخلاتها وعملياتها .

النتائج والتوصيات

١. العمل على زيادة وعي العاملين لقيم الجودة .
٢. إتاحة الفرصة توفير برامج زيارات تبادلية بين العاملين في المكاتب في الجامعات المختلفة من اجل تبادل الخبرة والمعرفة ومن اجل الوقوف على تجارب الآخرين .
٣. إتاحة الفرصة أمام العاملين في المكتبة للاطلاع على تقييم الأداء .
٤. العمل على توفير برامج لتكثيف الدوريات وتدريب العاملين عليها.
٥. العمل على تشكيل لجنة خاصة تقوم على التخطيط الاستراتيجي للمكتبة .

دراسة عوض عبد القادر منصور ، ٢٠١٣ م^(٢)

(١) عوني عبد القادر منصور، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكاتب الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم الأردنية ، بحث لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة الزرقاء ، ٢٠١٣ م.

بعنوان (درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكتبات الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية .
أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة في مكتبات الجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية المتعلقة بالمكتبة ومصادر المعلومات من اجل التعرف على المعوقات إلى تواجه العاملين فيها والتي تحد من تطبيق برامج الجودة فيها.
نتائج الدراسة ومناقشتها :

وبعد توزيع استبانة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة وتعبئتها من قبلهم تم جمعها وتفرغ بياناتها على الحاسب وتم إجراء المعالجات الاحصائية اللازمة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) واعتمدت النسب المئوية التالية لاستجابة افراد مجتمع الدراسة .

تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكتبات الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية من ٥٠% - ٧٥% متوسطة أكثر من ٧٥% عالية
التوصيات :

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يتضح ان هناك بعض الأمور تعاني منها كافة المكتبات في الجامعات الأردنية الخاصة وان هناك مجالات يشجع الباحث على الاستمارة في تطويرها لذا من المؤمل أن تقوم إدارة الجامعة مع إدارة المكتبة في كل جامعة من الجامعات المبحوثة بالأمور التالية :

١- العمل على زيادة وعى العاملين لقيم الجودة وذلك من خلال :

أ- العمل على توفير صناديق اقتراحات وشكاوي في المكتبات باعتباره احد وسائل التواصل مع الإدارة

ب- العمل على توفير برامج زيادات تبادل زيارات تبادلية بين العاملين في المكتبات في الجامعات المختلفة من اجل تبادل الخبرة والمعرفة ومن اجل الوقوف على تجارب الآخرين

٢- إتاحة الفرصة إمام العاملين في المكتبة للاطلاع على تقييم الأداء

(٢) عوض عبدالقادر منصور، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكتبات الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية ، بحث لنيل درجة الدكتوراه بكلية التربية - جامعة الزرقاء - نوفمبر ٢٠١٣م

٣- العمل على توفير برامج لتكشيف الدورات وتدريب العاملين عليها

٤- العمل على توفير مراكز إنتاج وسائل تعليمية

٥- العمل على تشكيل لجنة خاصة تقوم على التخطيط الاستراتيجي عليها

فجوة الدراسة :

ويمكن تحديد فجوة الدراسة على النحو التالي :

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المذكورة سابقا في أنها ركزت علي ثمانية جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، جامعة المجمعة، جامعة تبوك، جامعة الجوف، جامعة جازان، جامعة نجران، جامعة شقراء، جامعة الأمير سلمان بينما الدراسات السابقة ركزت علي جامعة واحدة بعينها فقط . أما الدراسة الحالية تناولت كليتين في كل جامعة من الجامعات الثمانية هي كليات المجتمع وكليات العلوم الإدارية بينما الدراسات السابقة دائماً ركزت علي كلية واحدة فقط .

ركزت الدراسة الحالية على تبني الجامعات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة والتقييم والاعتماد الأكاديمي لما يقدمه من مزايا تؤدي إلي تحقيق أهداف الجامعات والعملاء ، بينما الدراسات السابقة ركزت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات دون التركيز على محور معين من محاور الجودة .

تميزت الدراسة بتناولها لأخر التطورات في مجال إدارة الجودة الشاملة و التقييم والاعتماد الأكاديمي بينما الدراسات السابقة لم تتعرض لأي من التقييم أو الاعتماد الأكاديمي كما ان نموذج الدراسة اشتمل على مجموعة من المحاور المهمة التي لم تجتمع في اي دراسة من الدراسات السابقة فيما يختص بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأثرها في التقييم والاعتماد الأكاديمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول : المفاهيم العامة للجودة الشاملة .
- المبحث الثاني : مفهوم الجودة في الاسلام.
- المبحث الثالث : مفهوم الجودة في العملية التعليمية .
- المبحث الرابع : مبادئ وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.

المبحث الأول

المفاهيم العامة للجودة الشاملة

مقدمة :

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها " مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد " (Joan ،Barton ، ١٩٩١) ، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبي رغباته وتحقق رضاه ، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين والذين تختلف أهواؤهم ورغباتهم ولهم شخصيات مختلفة وينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة .

مفهوم الجودة :

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها " جود " والجيد نقيض الرديء ، وجاد الشيء جوده ، وجوده أي صار جيداً ، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل^(١).

وتعرفها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو) بأنها: تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة ، يعرفها إدوارد ديمينج Edward Deming بأنها: الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات المستهلك ، ووضع ديمينج بعض النقاط للنقاش حول تعريف الجودة؛ منها: الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات المستفيد ، وكذلك كون الجودة لها عدة أبعاد ، ومن غير الممكن تعريف الجودة بمعنى المنتجات والخدمات في حدود خاصية واحدة وأن درجة الجودة ليست متساوية في كل الأحوال نظرا لاعتمادها على متطلبات المستهلك ، كما يعرفها بوج وساندرز (Bogue & Saunders) ١٩٩٢ بأنها: مطابقة تخصيص الرسالة وتحقيق الهدف ، داخل مستويات الكمال والمحاسبة المقبولة من المستفيدين .

هناك تعريفات عديدة لمعنى الجودة ، وكل منها ينظر إلى الجودة من زاويته كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية:

تعريف وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي (QAA) بالمملكة المتحدة الذي ينص على أن الجودة: أسلوب لوصف جميع الأنظمة والمواد والمعايير المستخدمة من قبل الجامعات

(١) ابن منظور، لسان العرب ، ١٩٨٤ ، ٧٢

ومعاهد التعليم للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينها، ويتضمن ذلك التدريس، وكيفية تعلم الطلاب، والمنح الدراسية والبحوث.

وعرفها بعض الباحثين بأنها: مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسئولون لتسيير شؤون التعليم، التي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها في كافة مجالات العملية التعليمية.

يرى آخرون أن جودة التعليم العالي هي: التحسين المستمر لعمليات الإدارة التربوية أو المدرسية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والدراسة عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية بالمؤسسة التعليمية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية، باستبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطلاب، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة.

إن مفهوم الجودة وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر (١٩٩٨) ينص على "أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: (المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً" (١).

تُعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية (ISO 9000) لعام ٢٠٠٠ بأنها: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) التي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" ويقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، ويعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.

وتعرف أيضاً علي أنها جملة الجهود التي يبذلها القائمون على أمر المؤسسة التعليمية بغرض تطوير وتحسين مخرجاتها في ضوء الاتجاهات العالمية للجودة الشاملة .

١. الرضا التام للعميل أرماند فيخبوم ١٩٥٦
٢. المطابقة مع المتطلبات كروسبي ١٩٧٩ .
٣. دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد جوزيف جوران ١٩٨٩ .
٤. درجة متوقعة من التناسق والا اعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة ديمنع ١٩٨٦ .

(١) العاني خليل إبراهيم محمود وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، ٢٠٠٠ : ٩٠٠١ ، ط١ ، (بغداد / مطبعة الأشقر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢م) ، ص ٤٥ .

ثانيا :الجودة فى الفكر الغربى والعالم الخارجى :

أولا : خلاصة أفكار ديمينج :

قدم "ديمنج" برنامجا متكاملا لعمل الإدارة التي تبحث عن الجودة الشاملة، يتكون من أربع عشرة عنصرا هذه العناصر تشكل طريقة للحياة فى المنظمات التي تطمح فى تحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، لذلك يجب أن تلتزم الإدارة بهذه العناصر وتقدم تعهدا واضحا بها فى التفكير، اللغة، وفى الثقافة التنظيمية، ويجب أن تحولها إلى خطة عمل وهذه العناصر هي^(١):

١- خلق الاتساق والاستقرار فى الأهداف لتحسين المنتجات والخدمات :

حيث يعتقد "ديمنج" أن الكثير جدا من المنظمات يمتلك فقط أهدافاً قصيرة المدى Short-term ولكنها لا تنظر إلى ٢٠-٣٠ سنة قادمة، لذلك فهذه المنظمات فى حاجة لخطط طويلة المدى Long-Term، تعتمد على رؤية للمستقبل وتعهد والتزم مستمر ومتواصل لهذه الأهداف.

٢- التوافق مع الفلسفة الجديدة :

يعتقد "ديمنج" أننا فى حاجة إلى عقيدة جديدة داخل المنظمة من خلالها تصبح الأخطاء والسلبيات غير مقبولة، وأن يصبح التحسين شعارا للمنظمة والتزاماً شاملاً من القمة إلى القاع وبحيث تؤدى الأشياء بطريقة جديدة وليس عمل الأشياء القديمة بطريقة أفضل، وأن يستبدل التنافس بالتعاون.

٣- التوقف عن الاعتماد على التفتيش والفحص الكمي لإنجاز الجودة :

وذلك لأن الفحص التقليدى الذى يأتى فى نهاية خط الإنتاج لا يحسن ولا يولد الجودة، لأنه لا يعنى منع الأخطاء ولكن استبعاد المعيب، وهذه عملية مكلفة، ومن ثم فالجودة لا تتأتى إلا من خلال تحسين العملية وتدريب العاملين على الاشتراك فى عملية التحسين.

٤- التوقف عن تقييم الأعمال على أساس السعر والكم فقط :

إن السعر الأرخص قد يحمل بين طياته تكاليف إضافية فى عمليات الإصلاح والصيانة نتيجة رداءة المنتج، لذلك ليس السعر الأرخص هو المعيار، بل الجودة الأعلى هى الهدف.

٥- التحسين المستمر وإلى الأبد لنظام الإنتاج والخدمات :

إن التحسين ليس محاولة لمرة واحدة one time بل عملية مستمرة متواصلة لمنع الأخطاء وإنهاء المشكلات وتجاوز توقعات العميل ، وذلك يعنى تحمل الإدارة لمسئولية قيادة عملية التحسين وضمان أن هناك عملية متواصلة لتحسين الإجراءات^(٢).

٦- تأسيس برامج للتدريب على المهارات التي تتطلبها أنماط الوظائف :

(١) داود ، نظيم داود ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق ، مصلحة الكفاية والتدريب المهني، (مصر: مركز طباعة القاهرة ، ٢٠٠١م) ، ص ٢٦.

(٢) العلوي ، حسين محمد ، إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى، (جدة : مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٩٨م) ، ص ٧٥.

التدريب يمثل أداة فعالة لتحسين الجودة، وذلك لأن عظمة الفاقد في المنظمة إنما يرجع إلى الفشل في توظيف ذكاء العاملين على نحو ملائم، ويهتم ديمينج بالتدريب على الطرق الإحصائية لدورها في منع الأخطاء وتحسين الجودة .

٧-تبنى وتأسيس القيادة المؤسسية :

يؤكد "ديمنج" أن وظيفة الإدارة ليس الإشراف ولكن القيادة، وهذا يعني أن يكون الإداريون مسؤولين عن التحول إلى النظام الجديد، وتكون مهمتهم الأساسية تحسين النظام، ويجب عليهم تنمية التوقعات من جانب العاملين وخلق مناخ مساند للتغيير .

٨-استبعاد وإزالة الخوف :

الناس دائما في حاجة لبيئة مساندة ومشجعة تتوافر فيها قيم الثقة والاحترام وتبادل المشاعر والأمن وإزالة الخوف وبث الثقة في نفوس العاملين، مما يجعل كل فرد بالمنظمة يؤدي عمله بفعالية أكبر، حيث أن الشعور بالخوف وعدم الأمن يقلل الإنتاجية والجودة ويقلل الصدق والابتكار والتجديد .

٩-إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية بين الأقسام والوحدات المختلفة :

ويتم هذا بناءً على وجود وحدة في الهدف، وبالتالي يمكن إحلال التعاون بديلا عن التنافس، مع تنظيم الجهود وتبادل وتعاضد الخبرات والرؤى، وهذا يتطلب أن يكون أعضاء المنظمة قادرين على العمل معا كفريق .

١٠- التخلي عن الشعارات والتحذيرات وتوجيه اللوم للعاملين :

يؤكد "ديمنج" أن الشعارات لا تملك تأثيرا عمليا فعلا في العاملين، كما أن عدم تحقيق هذه الشعارات يؤدي إلى الإحباط، لذلك من الضروري وضع العاملين أمام مسؤولياتهم والتأكيد على الدوافع الداخلية لدى العاملين مع التخلص من اللوم والتحريض، ويكون الهدف هو حث العاملين على إنجاز الأخطاء الصفرية^(١).

١١ - التخلي عن الحصص الرقمية لقوة العمل والأهداف الرقمية للإدارة :

يؤكد "ديمنج" أن معايير العمل ينبغي أن لا تقتصر فقط على المعايير الكمية، بل من الضروري ابتكار معايير جديدة تجمع بين الكمية والنوعية معا ، كما أن تحديد حصص رقمية للعاملين عليهم إنجازها، قد يؤثر على نوعية مخرجاتهم، لأنهم حينئذ سوف ينظرون إلى إنجاز مهماتهم بإنجاز الحصص المطلوبة منهم .

(١) ديمينج ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي ، ط ١ ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، ٢٠٠٠م)، ص ٥٣ .

١٢ - إزالة الحواجز التي يمكن أن تسلب الناس الفخر والاعتزاز بعملهم :

ويتم ذلك من خلال التأكيد على الدوافع الجوهرية بدلا عن المكافأة العرضية، وبالتأكيد على التقويم الذاتي والمكافأة الذاتية والتوجيه الذاتي، وإلغاء نظم التقييم التي تؤدي إلى ترتيب الناس وتصنيفهم مما يعنى الصراع والمنافسة والتوتر، ويؤكد "ديمنج" على ضرورة العمل في فريق لإيجاد إطار من المصالح المشتركة .

١٣ - تأسيس برامج صارمة للتربية والتحسين الذاتي لكل فرد بالمنظمة :

إن توفير أعضاء مؤهلين ومتعلمين يساهم أكثر في أخذ المبادرة في عمليات التحسين وذلك من خلال برامج التعليم المستمر، وإعادة التأهيل على الوظائف والمهارات الجديدة، إن ما يسعى إليه ديمنج هو مستوى التمكن المعرفي في أداء الوظائف، وضرورة أن يأخذ العاملون شيئا من المبادرة في ذلك .

١٤ - قيادة عملية التحول :

وذلك بوضع كل واحد بالمنظمة أمام مسؤولياته نحو إنجاز التحول إلى الجودة الشاملة وهذا يتطلب تكوين إلتزام وفهم من القمة إلى القاع والاستعانة بفرق عمل تدفع بهذا الإلتزام إلى الأمام دائما.

ثانيا : فلسفة جوزيف جوران للجودة الشاملة : Joseph M . Juran

لخص "جوران" أفكاره حول الجودة في عشر نقاط يتم تنفيذها من خلال ثلاثيته للجودة لتحقيق جودة العمل الإداري سعيا لإحراز جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة النقاط العشرة، هي^(١):

١. إيجاد الوعي بالحاجات والفرص لعملية تحسين الجودة .
٢. وضع إطار محدد لأهداف التحسين .
٣. تنفيذ البرنامج الشامل لتحقيق الأهداف المنشودة .
٤. إجراء عمليات التعليم والتدريب .
٥. تنفيذ المشاريع التي تهدف إلى حل المشكلات .
٦. تقرير مستوى التقدم من خلال تقارير دورية وشاملة .
٧. الاعتراف بالمتميزين وتشجيعهم وحثهم على التحسين .
٨. الاهتمام بالاتصالات بين الأقسام وتقديم التغذية الراجعة .
٩. الاهتمام بتوثيق النتائج والاحتفاظ بقاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها .
١٠. الحفاظ على استمرارية عملية التحسين واعتبارها كجزء أساسي من أجندة المنظمة.

(١) الشبراوي ، عادل ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، آيزو ٩٠٠٠ المقارنة المرجعية ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي ، ١٩٩٥ م) ، ص ٤٦ .

ثالثاً : فلسفة فيليب كروسبي للجودة الشاملة : Philip B . Crosby

فلسفة فيليب كروسبي (١٩٢٦-٢٠٠١) للجودة تؤكد أكثر على الإدارة والعمليات التنظيمية والعنصر البشري-مفاهيم السلوك التنظيمي-أكثر من اهتمامها باستخدام الأساليب الإحصائية على خلاف ما اهتم به "ديمنج" و"جوران" فهو يؤكد أن تحقيق الجودة مرهون بتغيير ثقافة المنظمة واتجاهات وقيم الإدارة والعاملين .

ولقد وضع "كروسبي" أربع عشرة خطوة لتنفيذ برنامجه في إدارة الجودة الشاملة، وللتوعية بأهمية الجودة وأهمية تحسينها، وهذه الخطوات يطلق عليها الخطوات الأربعة عشر لكروسبي وهى: (١)

١-التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة :

لكي توضع عملية تحسين الجودة في موضعها،التعهد يجب أن يأتي من القمة بالتأكيد على منع الأخطاء وبالوعي بأهمية وضرورة برامج التحسين المستمر .

٢-تكوين فريق تحسين الجودة :

وأعضاء الفريق هم ممثلون عن كل أقسام ووحدات المنظمة وناطقون باسم أقسامهم،ومن بعد ناطقين باسم فريق تحسين الجودة،وهم مسئولون عن ضمان نجاح العملية التي يقومون به ٣ - قياس الجودة :

وذلك عن طريق قياس عدم التطابق مع متطلبات الجودة،والقياس ضرورى لتحديد مستوى الجودة القائمة فى الأنشطة،ومن ثم تحديد المجالات التي فى حاجة للعمل التصحيحي، وأين يجب أن توجه محاولات تحسين الجودة.

٤-تحديد تكلفة الجودة :

وهى التكلفة الناشئة عن عدم التطابق أو عدم الجودة،وفعل الوظائف صحيحة من أول مرة وفى كل مرة،وهذه العملية تقدم مؤشراً على اتجاه العمل التصحيحي،وبرامج التحسين فى المنظمة .

٥ - زيادة الوعي بأهمية الجودة :

إنه لمن المهم أن يكون الاهتمام بالجودة اهتماماً ذاتياً ناشئاً من داخل كل العاملين بالمنظمة وأن يكون كل العاملين على وعى بالجودة وبتكلفة الجودة،وبالحاجة إلى برامج للتحسين المستمر للجودة فيليب كروسبي.

(١) فيليب كروسبي، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد

٦ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

الهدف من تصحيح العمل هو تقديم طريقة منظومية لاستبعاد المشكلات للأبد، والتي لم يمكن تغطيتها من خلال خطوات العمل الواضحة ، والعمل التصحيحي يتطلب المزيد من التعاون بين العاملين في إطار فرق تحسين الجودة .

٧ - التخطيط السليم لبرنامج العيوب أو الأخطاء الصفرية :

وهذا البرنامج يقدمه ويقوده فريق تحسين الجودة، وهو مسئول أيضا عن تطبيقه، وهذا يتطلب تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكيد على تنفيذ برنامج الأخطاء الصفرية وشرح أهدافه لكل العاملين^(١).

٨ - التركيز على تعليم وتدريب العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة:

المفتاح لنجاح برنامج تحسين الجودة هو أن يفهم كل العاملين أدوارهم في عملية التحسين وهذا يعنى حاجتهم للقدرات المعرفية والمهارية فيما يفعلونه، وهذا يعنى ضرورة إقامة برامج التدريب وبخاصة للإدارة الوسطي.

٩ - تحديد يوم الأخطاء الصفرية :

وذلك بهدف زيادة الوعي بأهمية شعار العيوب الصفرية وأن يفهم العاملون أهداف المفهوم والتأكيد على الالتزام بتحقيقه من جميع العاملين بالمنظمة واعتباره أسلوباً جديداً للحياة .

١٠ - تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم :

ويتم ذلك بعد يوم الأخطاء الصفرية، وذلك بالتعاون في تحديد الأهداف بين المشرفين وعمالهم، والتي يجب أن تكون قابلة للقياس واضحة يتم تطويرها بواسطة العاملين أنفسهم وتكون معلنة للجميع .

١١ - التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال :

وذلك بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة تقف في سبيل تحقيق الأداء الخالي من العيوب، وبالتالي القضاء على أسباب الأخطاء .

١٢ - الاعتراف بإنجاز ومساهمات هيئة العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم :

وذلك بوضع برنامج لتقدير ومكافأة وتحفيز العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة غير عادية في تحسين الجودة، وكذلك الذين نجحوا في تحقيق أهدافهم .

(١) فيليب كروسبي، مرجع سابق، ص ٨٤.

١٣ - بناء مجالس الجودة :

وهذه المجالس تضم رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية وقيادات فرق التحسين والمتخصصون في برامج الجودة، وذلك للقيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة لضمان استمرارية عملية التحسين^(١).

١٤ - الاستمرار في عملية تحسين الجودة :

إن برنامج الجودة لا نهائي وعملية تحسين الجودة عملية غير منتهية، ما تلبس أن تصل إلى أهدافها حتى يعاد تطبيقها ثانية مرة بعد مرة، وذلك عن طريق تكرار الخطوات الثلاثة عشر السابقة.

والخلاصة :

أن الجودة قد تعنى الملاءمة فى الاستخدام وانخفاض نسبة العيوب والتالف والفاقد فى المنتج، وتعنى أيضا انخفاض معدلات الفشل وشكاوى العملاء وخفض التكاليف وتنمية المبيعات واختصار الوقت وتقليل الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش، وعموما فإن أدبيات الدراسة فى مجال الجودة تشير إلى أنه يمكن أن تعريفها من خلال عدة مداخل على النحو التالى:

١- الجودة باعتبارها مرادفة للتميز والتفوق: وهذا المفهوم مرتبط بالتفرد أو المستوى العالى وبمجتمع الصفوة كما فى جامعة كامبردج بالمملكة المتحدة ، وجامعة السربون بفرنسا ومعهد الكلى والمسالك البولوية بجامعة المنصورة .

٢- تعريف الجودة بدلالة النظام: حيث تتكون نظم الإنتاج جميعها من ثلاث مراحل أساسية هى المدخلات Inputs والعمليات Processes والمخرجات Outputs ، والنظام الجيد Quality system هو النظام الذى تتطابق فيه المدخلات والعمليات والمخرجات الفعلية مع نظيراتها القياسية أو يكون الفرق بينهم فى حدود المسموح به لقبول المدخلات والعمليات والمخرجات بحيث توافق المخرجات حاجات المستفيدين منه Customers على أنه دعم ذلك نظام تغذية مرتدة فعال.

٣ - الجودة كت تحقيق للهدف: حيث تُعرف بأنها تحقيق الرسالة المحددة والأهداف الموضوعية سلفا فى إطار المعايير المقبولة من خلال الأوساط العلمية التى تحدد المحاسبية وتضمن السمعة الحسنة .

(١) الجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، (القاهرة :أيترك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠م) ، ص٢٢.

٤ - تعريف الجودة طبقاً لنظام المواصفات القياسية : حيث تعرفها المواصفة البريطانية British Standards على أنها مجموعة الخصائص والملامح المتصلة بالمنتج أو الخدمة والتي تظهر مقدرتها على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء أو المستفيدين منها^(١).
مما سبق يتبين أن مفهوم الجودة مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد وبصعب تحديد تعريف شامل جامع يتفق عليه الجميع ، وخير ما يستشهد به على ذلك هو التعليق الذي ذكره أحد رواد الجودة العالميين ديمينج Deming حينما سُئل عن الجودة فأجاب بأنه لا يعرف .
ونستنتج من هذه التعريفات بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .
فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة .
وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة).
وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص^(٢).

أما عن رأي الشخصي فإني أرى الجودة بأنها هي (الريادة والامتياز في عمل الأشياء)
فالريادة : تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل .
والامتياز : يعني الاتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل .

(١) صالح ناصر ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، (التطبيق ومقترحات التطوير) ،

(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م) ، ص ٦٦ .

(٢) صالح ناصر ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

المبحث الثاني

مفهوم الجودة في الإسلام

ظهر في هذا الزمان مصطلح الجودة (الجودة النوعية - الجودة الشاملة)، وجعلوا لذلك مقاييس وجوائز، جائزة الجودة النوعية، مؤتمر الجودة الشاملة، مفاهيم إدارية في الإدارة الحديثة، وهي موجودة في دين الإسلام من زمان، والحديث عن الجودة والإتقان أصلاً هو حديث إسلامي .

والمفردات التي جاءت في الشريعة في قضية الجودة جميعها تتحدث عن التجويد ، الإتقان ، الإحسان ، الإحكام قال الله - سبحانه وتعالى: - ((كَتَابٌ أَحْكَمْتُ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلْتُ مِنْ لُونِ حَكِيمٍ خَبِيرٍ) ١

أحكمت : قال السعدي رحمه الله : أتقنت وأحسنت . فالتجويد والتحسين إذاً هذا مما بني عليه الدين، إذا أحسن الناس فأحسن معهم، ومما ينبغي للمسلم أن يعود نفسه عليه، وقال المناوي : نُكِرَ أن صانعاً عمل عملاً تجاوز فيه، ودفعه لصاحبه، فلم ينم ليلته كراهة أن يظهر من عمله عمل غير متقن . فشرع في عمل بدله حتى أتقن ما تعطيه الصناعة، ثم غدا به لصاحبه، فأخذ الأول وأعطاه الثاني، فشكره، فقال : لم أعمل لأجلك، بل قضاءً لحق الصناعة، كراهة أن يظهر من عملي عمل غير متقن .

الجودة في مخلوقات الله :

الله سبحانه وتعالى قد أحسن خلق كل شيء ، وقال عز وجل : (صُنِعَ اللَّاهُ الْإِنِّيَّةُ قَنَ كُلِّ شَيْءٍ) ٢.

أحسن الله - عز وجل - وجود كل شيء وأتقنه، وجعله بديعاً في هيئته ووظيفته على حسب ما تقتضيه حكمته سبحانه وتعالى، ويتجلى إتقان الله - عز وجل - في هذه المخلوقات التي خلقها فلو بحث الباحث المدقق عن خللٍ في خلق الله ما وجد، يقول عز وجل : (مَا تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِنْ تَفَاقُوتٍ) ٣.

وكلما تدبرت آثار خليقته ترى التقدير بميزان، والحساب بإتقان، يقول عز وجل : (إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ) ٤ .

١ _ سورة هود: من الآية ٥ .

٢ _ سورة النمل: من الآية ٨٨

٣ _ سورة الملك: من الآية ٣

٤ _ سورة القمر: الآية ٩٤

والله أحكم خلق ذللكلله صنعا وأتقن أيما إتقان . قال ابن القيم رحمه الله : والرب تعالى يحب أسماءه وصفاته، ويحب مقتضى صفاته، وظهور آثارها في العبد، فإنه جميل يحب الجمال، عفو يحب أهل العفو، كريم يحب أهل الكرم، عليم يحب أهل العلم ، وتر يحب أهل الوتر، قوي والمؤمن القوى أحب إليه من المؤمن الضعيف، صبور يحب الصابرين ، شكور يحب الشاكرين .

أمر الله عباده بالجودة :

أمر الله عز وجل عباده بالإحسان في أعمالهم، وأحب ذلك، فقال -عز وجل: (وَأَحْسِنُوا إِلَيْهِ يَحِبُّ الْمُحْسِنِينَ) ١ . (. هذا الإحسان، هو الإتقان والإحكام والجودة ، وهذه القضية وهي تجويد شيء ولحسانه وإتقانه من المطالب الشرعية العظيمة في ديننا، و الدين مبنى على هذا فيما أمر به في كل شيء حتى ذبح البهائم، ((وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة)) ٢ .

عن عاصم بن كليب عن أبيه قال: شهدته مع أبي جازة شهده رسول الله صلى الله عليه وسلم وأنا غلام أغلوا فهدم أنتهي بالجائزة إلى القبر ولم يمكنها . قال : فجعل رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: ((سوا لحد هذا)) . حتى ظن الناس أنه سئقا، التفت إليهم فقال: ((أما إن هذا لا يفتح الميت ولا يضره ، ولكن الله يحب من العلم إذا عمل أن يحسن)) . وفي لفظ ((ولكن أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) ٣ .

قوله ((إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) أي عمل، لأن النكرة عملاً في هذا السياق سياق الشرط تقييد العموم، ولذلك فإن الله - سبحانه وتعالى - يحب من سلوك المؤمن الإتقان، وهذا يشمل أعمال الدنيا وأعمال الآخرة، والله تعالى كتب الإحسان على كل شيء، كما في صحيح مسلم. يعني أوجب عليكم الإحسان في كل شيء من أعمالكم، والمراد بالإيجاب الندب المؤكد، وهذا الحديث يدل على وجوب الإحسان لكن في كل شيء بحسبه، كما ذكر ابن رجب رحمه الله. فالمسلم مطالب بالإتقان في أعماله التعبدية والمعاشية، إككاماً وإكمالاً، تحسیناً وتجويداً، وإتقاناً ، فحق عليه أن لا يأتي بشيء من أعماله إلا صححه وأكمله وكمله، ولذلك يقبل ويكثر ثوابه، والإحسان والإتقان والإكمال والتجويد والتحسين، وهذا الآن مما يتتادى به البشر، في التخطيط والتنفيذ، وقد جاء الإسلام بذلك من قديم الزمان ، قال أحد السلف : لا يكن هم أحدكم في كثرة العمل ولكن ليكن همه في إككامه وتحسينه.

١ _ سورة البقرة: من الآية ٥٤١

٢ _ حديث صحيح رواه مسلم .

٣ _ أخرجه البيهقي في شعب الإيمان .

وجودة العمل يكون : بإحكام الشيء وضبطه على أحسن وجه . وإكماله وعدم تركه ناقصاً .

قال - عليه الصلاة والسلام- : ((مَثَلِي وَمَثَلُ الْأَنْبِيَاءِ مِنْ قَبْلِي، كَمَثَلِ رَجُلٍ بَنَى بِنَائِنًا فَأَحْسَنَهُ وَأَجْمَلَهُ، الْإِمْوَضِعَ لِدَبْتِهِ مِنْ زَاوِيَةِ مِنْ زَوَايَاهُ . فَجَعَلَ النَّاسَ يَطُوفُونَ بِهِ وَيَعْبُدُونَ لَهُ، وَيَقُولُونَ: مَا رَأَيْنَا بِبُنَيْنَا أَحْسَنَ مِنْ هَذَا إِلَّا هَذِهِ اللَّبْنَةُ ، هَلَّا وُضِعَتْ هَذِهِ اللَّبْنَةُ، فَأَنَا اللَّابِنَةُ وَأَنَا خَاتَمُ النَّبِيِّينَ))١ .

حثت الشريعة على الإتقان، إنها أمانة، يقول عز وجل : ((إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ))٢ .

فاتقان العمل من الأمانة، يقول عز وجل : ((إِيَّاكَ يَا رَبُّ نَسْتَعِينُ))٣ .

مجالات الجودة في الإسلام :

مجالات الجودة كثيرة ، نحن نراها في العبادات بأنواعها، فمثلاً :

الجودة في الوضوء :

يقول النبي - عليه الصلاة والسلام: ((مَنْ تَوَضَّأَ فَأَحْسَنَ الْوُضُوءَ خَرَجَتْ خَطَايَاهُ مِنْ جِدِّهِ))٤ .

الجودة في الغسل :

ويقول صلى الله عليه وسلم : ((مَنْ اغْتَسَلَ يَوْمَ الْجُمُعَةِ فَأَحْسَنَ غُسْلَهُ تَطَهَّرَ فَأَحْسَنَ طَهْرَهُ وَرَهْوَدَيْسٍ مِنْ أَحْسَنِ تَيْلِبِيهِ وَمَسَّ مَكْتَبَ اللَّهِ لَهُ مِنْ طَيْبِ أَهْلِ تَحْتِ تِلْكَ الْجُمُعَةِ وَلَا يَلْغُ وَلَا يَفْرُقُ بَيْنَ اثْنَيْنِ غَوْلَهُ مَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ الْجُمُعَةِ الْآخَرَى))٥ .

الجودة في الصلاة :

قال تعالى : ((وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ))٦ (وهذه الإقامة تتضمن الإتقان والإحسان والإتمام، إن أعظم عمل يهتم العبد بتأديته على أحسن ما يكون بعد توحيد الله هو الصلاة، وقد روى النبي صلى الله عليه وسلم صحابته الكرام على أن هناك شروطاً وأركاناً وواجبات وسنن ، و هناك حدوداً إذا لم يتجاوزها العبد صحت صلاته وأجزأته وإذا أساء العبد في صلاته بما يخل بصحتها، أمره بالإعادة، ففي الحديث المتفق عليه أن رجلاً دخل المسجد ورسول الله صلى الله عليه وسلم في المسجد فصلى ثم جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فسلم ثم فرغ رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال له رسول

١ _ رواه البخاري ومسلم .

٢ _ سورة الأحزاب: من الآية ٢٧ .

٣ - البقرة: من الآية ٩٣

اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَرْجِعْ فَاصِلٌ فَإِنَّكَ لَمْ تَصَلِّ رُجْعَ فَاصِلٍ كَمَا صَلَّى ثُمَّ جَاءَ فَسَلَّمَ فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَلَيْكَ السَّلَامُ أَرْجِعْ فَاصِلٌ فَإِنَّكَ لَمْ تَصَلِّ فَفَعَلَ ذَلِكَ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ فَقَالَ الرَّجُلُ وَالَّذِي بَعَثَكَ بِالْحَقِّ مَا أَحْسَنَ غَيْرَ هَذَا فَعَلَّامَنِي، فَعَلِمَهُ إِلَى آخِرِ الْحَدِيثِ. وَقَالَ فِي حَدِيثِ عَمَارِ بْنِ يَاسِرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ إِنَّ الْعَبْدَ لِيَنْصَرِفَ مِنْ صَلَاتِهِ وَلَمْ يَكْتُبْ لَهُ مِنْهَا إِلَّا نِصْفَهَا، إِلَّا ثَلَاثَهَا، حَتَّى قَالَ: «إِلَّا عَشْرَهَا» حَسَنَهُ الْأَلْبَانِيُّ. وَإِنَّكَ لَتَعْلَمُ عِنْدَمَا تَقْرَأُ مِثْلَ هَذَا الْحَدِيثِ وَأَنَّ الْجُودَةَ وَأَنَّ الْإِسْلَامَ عَلَى هَذَا النَّهْجِ قَبْلَ ١٤٠٠ سَنَةٍ. ثُمَّ تَقْرَأُ فِي أُدْبِيَّاتِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الْمَعَاوِرَةَ فَتَجِدُهُمْ يَعْرِفُونَ الْجُودَةَ بِأَنَّهَا عَمَلُ الشَّيْءِ الصَّحِيحِ بِطَرِيقَةٍ صَحِيحَةٍ مِنْ أَوَّلِ مَرَّةٍ وَفِي كُلِّ مَرَّةٍ.

وكذلك فإن هذا الإتقان يعود على صاحبه بالمنفعة العظيمة، قال مطرف بن عبد الله: شهدت جنازة واعتزلت ناحية قريبا فصلبت ركعتين كأني خفتهما لم أرض إتقانهما ونعست فرأيت صاحب القبر يكلمني . فقال : ركعت ركعتين لم ترض إتقانهما ! قلت: قد كان ذلك . قال: تَعْمَلُونَ وَلَا تَعْلَمُونَ عَمَلٌ مِنْ غَيْرِ وَجُودٌ عِلْمٌ يَقِينِي، وَنَحْنُ نَعْلَمُ عَيْنَ الْيَقِينِ وَلَا نَسْتَطِيعُ أَنْ نَعْمَلَ؛ لِأَنَّ أَكُونَ رَكَعْتَ مِثْلَ رَكَعَتَيْكَ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنَ الدُّنْيَا بِحَذَائِفِهَا .

الجودة في تكفين الموتى :

أما في موضوع التكفين، يقول النبي -عليه الصلاة والسلام- : ((إِذَا كَفَّنَ أَحْتَمُ أَخَاهُ قَلْبُهُ حَسَنٌ كَفَّنَهُ))^١ .

الجودة في حفر القبور :

وأما في حفر القبور قال : ((أَحْوُوا ، وَأَعْقُوا ، وَأَحْسِنُوا))^٢ .
فهذا هو التجويد والإتقان في التوسعة والعمق، لا توسعوا كثيرا ولا تضيقوا أيضا .

الجودة في الصوم :

وفي الصوم، مطلوب الإحسان .

إن جوهر الصيام وفحواه ولبه ومغزاه تحقيق تقوى الإله سبحانه وتعالى. ويدرك المكلفون أن الصيام إنما شرع لمقاصد عظمى وأحكام بها يجدد المسلم شيمه التعبدية المحمودة فيترقى في درجات الإيمان وينعم بصفات أهل البر والإحسان حيث لم يقف الشارع الحكيم عند مظاهر الصوم وصوره من تحريم تناول المباحات والطيبات فحسب بل إنما عمد إلى سمو الروح ورفي النفس وحفظها وتركيزية الجوارح والصعود بها من الدرك المادي إلى آفاق السمو الروحي والعلو الإيماني.

١- رواه مسلم .

٢- رواه النسائي وهو حديث صحيح .

وأن فريضة الصيام جاءت لتحقيق المصالح وتكميلها ودرء المفسد وتقليلها كما تحققت فيها الضرورات الخمس واليسر ورفع الحرج ولهذا جاء هذا المقصد العظيم في ثنايا آيات الصيام كما اختص الله عزوجل هذه العبادة دون سائر العبادات من حيث نسبتها إليه. حيث تبرز مقاصد الصيام في حفظ الدين وتحقيق التقوى التي هي الغاية القصوى والهدف الأسمى من فرض الصيام وكذا في المحافظة على العبادات وتلاوة القرآن والذكر والدعاء والاعتكاف كما تتجلى مقاصده في حفظ النفس وحبسها عن الغرائز والشهوات وانبعاثها في الطاعات وفي حفظ العقل وكبح جماحه بتضييق مجاري الشيطان وكسر سورته وإزالة الهواجس والأوهام وفي حفظ العرض بالكف عن الغيبة والنميمة والبهتان وفي حفظ المال بالبذل والإنفاق وعدم الإسراف والتبذير والإحسان إلى الفقراء والمساكين والمنكوبين.

الجودة في التربية :

وفي التربية : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (أَيُّمَا رَجُلٍ كَانَتْ لَهُ جَارِيَةٌ أَتَتْهُ مَا فَاحَصَتْ أَبِيهِ)^١

الجودة في العلم :

العلم لا بد فيه من الإتيان، بأي شيء، بمراجعة الحفظ، بالفهم والتدبر فيه، وبالنظر والمطالعة والمذاكرة، وبالعمل به، وبتدريسه والاستعانة بذلك على تثبيته، والإتيان في طلب العلم بالبدء بالأصول والقواعد، قال العلماء: من لم يتقن الأصول؛ حُرِمَ الوصول .

فهناك أصول للدين في العقيدة والتوحيد، وهناك أصول للفقهاء، هناك أصول للحديث في مصطلح الحديث، وهناك أصول للتفسير في قواعد التفسير، ولا بد من إتقانها والإمام بها لإحكام عملية الطلب، إتقانه شيئاً فشيئاً، وأخذَه يكون بالبدء بكباره قبل صغاره، والأسس والقواعد قبل الفروع، ومن رام العلم جُملة ذهب عنه جُملة .

والتأصيل والتأسيس، والعناية بالمختصرات، حفظاً وضبطاً وفهماً وشرحاً، القراءة على شيخ متقن، عدم الاشتغال بالمطولات وتقارير المصنفات قبل ضبط الأصول. عن أبي عبد الرحمن السلمي أنه قال: حدثنا الذين كانوا يقرئونا القرآن، كعثمان بن عفان وعبد الله ابن مسعود وغيرهما أنهم كانوا إذا تعلموا من النبي صلى الله عليه وسلم عشر آيات لم يجاوزوها حتى يتعلموا ما فيها من العلم والعمل.

قالوا: فتعلمنا القرآن والعلم والعمل جميعاً . العلماء الربانيون يتميزون بالحفظ والإتيان . قال أبو عيسى الترمذي في سننه : إنما تفاضل أهل العلم بالحفظ والإتيان.

وقال ابن عبد البر: " أجمع أهل الفقه والآثار من جميع الأمصار أن أهل الكلام أهل بدع وزيف، ولا يعدون عند الجميع في طبقات الفقهاء ، وإنما العلماء أهل الأثر (الأحاديث والسنن المرويات) والنقح فيه، ويتفاضلون فيه بالإتقان والمؤ (التمييز بين الصحيح والضعيف والفهم).

قال الذهبي شاكياً حال زمانه: وأما اليوم فقد اتسع الخرق، وقلّ تحصيل العلم من أفواه الرجال، بل ومن الكتب غير المغلوطة، وبعض النقلة للمسائل قد لا يحسن أن يتهجى .

وصلت رسالة من طالب دكتوراه يسأل عن موضوع مقترح وقال : (أرجو) بألف الجماعة والتاء المضمومة مفتوحة، هذا طالب دكتوراه .

الجودة في قراءة القرآن

أما في قضية حفظ القرآن فإن الإتقان مهم جداً فقد قال -عليه الصلاة والسلام- :
 (الْمَاهِرُ الْقُرْآنَ مَعَ السَّفَرَةِ الْكِرَامِ الْوَرَةِ وَالَّذِي يَقْرَأُ الْقُرْآنَ رَأْيَةً تَعَجَّ فِيهِهُ وَ عَلَيْهِ شَاقٌ لَهُ أُجْرَانِ)^١.

إذاً الحدق الإتقان، المهارة، هذا الذي يقرأ دون توقف، متقن للحروف، عارف بالوقوف، مجود على القواعد .

لقد حرص المسلمون على إتقان تجويد كتاب الله تعالى، وإخراج كل صوت من مخرجه، ولما كان بعض الحروف فيها تقارب في المخرج ضبطوها، وبيّنوا صفاتها، وحفظوها من الطغيان والتظيف فلم يهملوا تحريكاً ولا تسكيناً ولا تقخيماً ولا ترفيقاً، وضبطوا مقادير المدّات في التجويد، وتفاوت الإمالات، وميزوا بين الحروف والصفات، ولذلك صار في علم القرآن وقراءة القرآن مجال عظيم للإتقان، وفيه تفاوت كبير وصار هنالك دقة رواية، وسلامة ضبط وجودة الأداء.

الجودة في جمع القرآن

أما مسألة جمع القرآن فقد كان الإتقان فيه عجباً، فقد أسندت المهمة إلى رجل شاب عاقل (لا نتهمك) كما قال أبو بكر رضي الله عنه لزيد بن ثابت رضي الله عنه، من كتبة الوحي، فنتبع القرآن فاجمعه .

أولاً الإحساس بعظم المهمة يدل على رغبة هذا الشخص وما استجمع له من قواه لأجل الأداء، قال زيد فوالله لو كلفوني هلّ جلي من الجبال ما كان أثقل عني ممّا أمرني به من جمع القرآن، فتتبع القرآن أجمعهُ من العُسب (جمع عسيبوه و جريد النخل، واللاخاف جمع خفة، قيل هي: الحجارة الرقاق. أوصف أذبح الحجارة الرقاق) . وصور الرجال حتى وجدت آخر سورة التوبع أبي خزيمه الأوصاري لم أجتمع أحد غيره (قد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم) حتى خاتمة واعة^٢.

١ - رواه البخاري ومسلم .

٢ - رواه البخاري .

فانظر كيف اختار الصديق رحمه الله ورضي عنه وأرضاه لهذه المهمة شأباً بهذه المؤهلات وهذه الصفات، وفي عهد عثمان تم أيضاً الجمع الثاني بغاية الإتقان، فكان الجمع الأول موجوداً في هذه الألواح واللخاف والصحف، وهذله سب ونحوها من عظام الأكتاف التي كان يكتب عليها، في عهد عثمان تم جمع هذا كله في مصحف واحد، فكانت الخطوات كما يلي :

- أن تتسخ الصحف الأولى التي جمعها زيد بن ثابت رضي الله عنه في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه في مصاحف متعددة
 - أن ترسل نسخة إلى كل مصر من الأمصار فتكون مرجعاً للناس هناك .
 - تحرق ما عدا هذه النسخ .
- وكان التنفيذ في أواخر سنة ٧٩ هـ وأوائل سنة ٧١ في لجنة من الصحابة، وحددت الأسس التي سيتم العمل بناء عليها:

- ١ - لا يكتب شيء إلا بعد التحقق من أنه قرآن .
- ٢ - لا يكتب شيء إلا بعد العلم بأنه استقر في العرصة الأخيرة .
- ٣ - لا يكتب شيء إلا بعد التأكد أنه لم يدسّسخ لفظه .
- ٤ - لا يكتب شيء إلا بعد عرضه على جمع من الصحابة .
- ٥ - إذا اختلفوا في شيء من القرآن كتبوه بلغة قريش .
- ٦ - المحافظة على القراءات المتواترة ولا تكتب قراءة غير متواترة .
- ٧ - اللفظ الذي لا تختلف فيه وجوه القراءات يرسم بصورة واحدة .
- ٨ - اللفظ الذي تختلف فيه وجوه القراءات ويمكن رسمه في الخطمحمتملاً لها كلها يكتب برسم واحد

مثل : (إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا، بدون نقط، يمكن أن تقرأ أيضاً) (فتثبتوا) .

- ٩ - اللفظ الذي تختلف فيه وجوه القراءات ولا يمكن رسمه في الخطمحمتملاً لها يكتب في نسخة برسم

يوافق بعض الوجوه وفي نسخة أخرى يرسم يوافق الوجه الآخر. مثل (ووصى بها إبراهيم بنيه ويعقوب) ، وفي نسخة أخرى (وأوصى إبراهيم بنيه ويعقوب) .

ما يمكن تكتب : وصى وأوصى برسم واحد .

وبهذا المنهج الدقيق والأسس السليمة كتب المصحف العثماني في غاية الدقة والضبط والتحري والإتقان، وصدرت الأمة عنه .

الجودة في جمع السنة النبوية

إذا جننا للإتقان في جمع السنة النبوية، والمهمة التي انتدب لها عمر بن عبد العزيز رحمه الله الجمع العظيم من المحدثين من أهل الإتقان، كالزهري وغيره، وفي النصف الأول من القرن الهجري الثاني ضُمت الأبواب بعضها إلى بعض وخرج موطأ مالك آية، وبعده البخاري ومسلم وأصحاب السنن، ولما رأى البخاري هذه التصانيف الجامعة للحسن وغيره، مما نزل عنه اتجهت همته لجمع الحديث الصحيح، وقوى ذلك ما سمعه من أستاذه إسحاق بن راهويه حيث قال لمن عنده والبخاري فيهم: لوجعتم كتاباً مختصراً لصحيح سنة رسول الله -صلى الله عليه وسلم .

قال البخاري: فوق ذلك في قلبي فأخذت في جمع الجامع الصحيح.

لقد أتقنه أيما إتقان، حتى غدا أصح كتاب بعد القرآن. وقال : صنفت جميع كتبي ثلاث مرات، و ما زال ينقحه ويراجعه . وقال : صنفت (الجامع) من ستمائة ألف حديث، فتم انتخاب صحيح البخاري من ست مائة ألف حديث في ستة عشر سنة، قال : وجعلته حجة فيما بيني وبين الله. وقال: ما أدخلت فيه حديثاً حتى استخرت الله تعالى، وتيقنت صحته بعد صلاة ركعتين. وسماه: الجامع الصحيح المسند .

كل محدث له تلاميذ، وتلاميذ الشيخ طبقات، فالطبقة الأولى من لازموا في حضره وسفره وأخذوا عنه في أحواله وراجعوا وسمعوا منه الحديث مراراً وتكراراً، إلى أن تنزل إلى واحد ما سمع منه الحديث إلا مرة واحدة، وكان البخاري رحمه الله يلتزم في إخراج أحاديث الطبقة الأولى، وقد ينزل للثانية عن الراوي، ثم اشترط أنه لا بد أن يكون الراوي ثبت سماعه من الراوي الذي قبله ولو مرة . المعاصرة ولمكان اللقاء شرط مسلم، أما البخاري فعنده قضية ثبوت السماع، ولذلك جاء هذا الصحيح آية في الإتقان، في علم الحديث الإتقان هو الميزان الذي يقبل به حديث الراوي أود رد، فمن شرط حديث الراوي الضبط، وهو الدقة في الحفظ، وإتقان الحفظ، قالوا: تُقبل رواية المتن الضابط وليست العبرة بكثرة المرويات بل بما يتقنه.

قال عبد الرحمن بن مهدي : الحفظ الإتقان . هذا تعريفه عند عبد الرحمن المهدي .

من كثر حفظه ولم يتقن لم يقبل حديثه، وقد تكلّم في إتقان سليمان بن إبراهيم لأجل هذا، وقال أبو عبد الله الدقاق المحدث : وتكلّم في إتقان سليمان، والحفظ الإتقان لا الكثرة .

وَسَأَلَهُمْ نَا أَحَدٌ مَا الْحِفْظُ؟ قَالَ: الْإِتْقَانُ هُوَ الْحِفْظُ .

قال الذهبي: " كان أبو قتادة الحراني من عباد الجزيرة، فغفل عن الإتقان، ف وقعت

المناكير في أخباره، فلا يجوز أن يحتج بخبره.

كم من رجل صالح، لو لم يحث لكان خيراً له، لأنه لم يكن من أهل الحديث ولا من

أهل الصنعة، ولا يجيد الحفظ، ولا يضبطه لاصدراً ولا كتابة.

قَالَ مَلَاكَ لَقَدْ أَرْكُنَا فِي هَذَا الْمَسْجِدِ سَبْعِينَ مِائَةً قَالُوا قَالُوا فَلَنْ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَإِنَّ أَحَدَهُمْ لَوْ أُنْتُ مِنْ طَى بَيْتِ مَالٍ لَكَانَ أَمِينًا عَلَيْهِ، فَمَا أَخَذْتُمْ مِنْ شَيْءٍ، لَمْ يَكُنْ وَمِنْ أَهْلِ هَذَا الشَّانِ [مَا كَانُوا مُتَقِنِينَ لَهُ]، وَقَدْ عَطَيْنَا مُحَمَّدَ بْنَ سُلَيْمٍ بِنِشْهُ أَبِي الرَّهْيِيِّ وَهُوَ شَابٌّ فَذَرَحِمَ عَلَى بَلْبِهِ. وَهُوَ شَابٌّ لِأَنَّهُ مُتَقِنٌ .

قال الذهبي: ولا سبيل إلى أن يصير العارف الذي يزكي نقلة الأخبار ويجرحهجه بدأ، إلا بإدمان الطلب والفحص عن هذا الشأن، وكثرة المذاكرة، والسهرة، والتيقظ، والفهم، مع التقوى والدين المتين، والإنصاف، والتردد إلى مجالس العلماء، والتحري، والإتقان، والالتفات فدع عنك الكتابة لست منها .. ولو سودت وجهك بالمداد... فإن آنت يا هذا من نفسك فهماً وصدقاً ودينياً وورعاً وإلا فلا تتعنن . تذكرة الحفاظ .

هذا الإتقان الذي ميز شعبة بن الحجاج عن غيره، كان لا يرضى يسمع الحديث عن غيره، تثبت، قال عبد الله بن أحمد بن حنبل قال لي أبي: خذ أي كتاب شئت من كتب وكيع، فإن شئت تسألني عن الكلام فأخبرك بالإسناد، وإن شئت بالإسناد حتى أخبرك عن الكلام . مناقب الإمام .

الجودة في تأليف الكتب

وجدنا في تصنيف العلماء للكتب الإتقان، أبو عبيدة القاسم بن السلام جمع صنوفاً من العلم، لماذا سارت كتبه؟!، لماذا سارت كتب بعض المصنفين؟! لأجل إتقانهم، لأن الواحد منهم يصنف كتابه في أربعين سنة .

قال أبو عبيد كنت في تصنيف هذا الكتاب (غريب الحديث (أربعين سنة، وربما كنت أستفيد الفائدة من أفواه الرجال فأضعها في الكتاب، فأبيت ساهراً فرحاً مني بتلك الفائدة، وأحدكم يجيء فيقيم عندي أربعة أشهر، خمسة أشهر، فيقول: قد أقيمت الكثير . الإمام أحمد بإتقانه للمسند قال عنه ابن الجوزي : طاف أحمد بن حنبل الدنيا مرتين حتى جمع المسند .

وابن عبد البر مكث ثلاثين سنة في تأليف كتابه "التمهيد"، ولذا جاء على هذا الوضع من الإتقان والتحرير والدقة.

الجودة في تعلم اللغات

قضية الإتقان هذه وجدناها حتى في تعلم اللغات، وكان زيد بن ثابت رضي الله عنه رأساً في هذا الباب، عَنْ خَارِجَةَ بِنِ زَيْدٍ أَنَّ أَبَاهُ زَيْدَ بْنَ ثَابِتٍ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: ((يَا زَيْدُ عَلِّمْ لِي كِتَابِيهِ وَدَعِ بَائِي وَاللَّهِ مَا أَمَرُهُ وَدَعِ عِيَّتِي أَبِي (أَي لَأ فِي قَوَاعِي عَلِي وَلَا فِي كِتَابِهِ إِلَى الْآخِرِينَ، أَخْشَى أَنْ يَزِيدُوا فِيهِ أَوْ يَنْقُصُوا) .

قَالَ زَيْدٌ فَتَعَلَّمَ مَتَكِّدًا بِهِمْ مَا مَرَّتْ بِي خَمْسَ عَشْرَةَ يَلِيَّةً حَتَّى حَقَّقْتُ لِقَاتِهِ وَأَحْكَمْتَهُ. [هذا تعلم اللغة السريانية، لغة اليهود . قال : فَكُتُّ أَكْثَبُ لَهُ إِذَا كَتَبَ، وَأَقْوَلُهُ إِذَا كُتِبَ إِلَيْهِ.

تعلم زيد بن ثابت الفارسية من رسول كسرى في ثمانية عشر يوماً ، وتعلم الحبشية والرومية والقبطية من خدام رسول الله صلى الله عليه وسلم. البداية والنهاية .

رأينا الإتقان في فتاوى العلماء المحسنين، أهل القدم الراسخ في الفقه، والعالم إذا لم يتبين في فتواه ولم يكن متأكدًا من الجواب، جعل الحرام حلالاً، والحلال حراماً، وهكذا القاضي، إذا لم يكن متقناً في قضائه، ربما أزهقت أرواح، وسجن أبرياء.

الجودة في الأعمال الدنيوية

لقد كانت قضية الإتقان عند المسلمين ليست خاصة بالشعائر التعبدية، ولا بالعلوم الشرعية، وإنما أيضاً في الأعمال الدنيوية، لأن الدين يُخدم بها.

الجودة في البناء

ألا ترى فن التشييد والبناء يُخدم به بنيان المساجد، قص الله علينا في كتابه إتقان ذي القرنين في البناء، (حَتَّى إِبْلَغَ بَيْنَ السَّنَيْنِ وَجَدَ مِنْ نُونِهِمَا قَوْمًا لَا يَكُونُ بَيْنَهُمْ وَلَا قَوْلًا قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ لَنْ نَجْعَلَ لَكَ خُرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا) . ما أخذ منهم قرشاً . (قَالَ مَا مَكِّي فِيهِ رَبِّي خَوْفًا عِيدُ وَنِيَّةً قُوَّةً)^١ .

فأعينوني : استثارهم، نأتي للهدف والنتيجة وهي تحصل بماذا : (أَجَلِي بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَمَاهُ)^٢ . وضع خطة العمل، وما أعطاهم كتالوج ضخم كبير، بل أعطاهم الخطة مفصلة على أجزاء،

على مراحل :

أَتُونِي زُبَرَ الْحِيدِ (أي: تجميع قطع الحديد، ثم اجعلوا بعضها فوق بعض) حَتَّى إِذَا سَأَوِي بَيْنَ

الصَّنْفَيْنِ } . ثم جاءت مرحلة { قَالَ أَفْخُوا } وأوقدوا النيران، وهاتوا المنافخ، حتى إذا جعله ناراً لتصهر هذه القطع المنفصلة، فتلتحم وتصير قطعة واحدة. (قَالَ أَتُونِي أَفْرِغْ عَلَيْهِ قَطْرًا) أي: النحاس المذاب، لتكون سبيكة من الحديد والنحاس غير قابلة للاختراق، فملاً المسافة بين الجبلين بما يشبه الجبل الثالث، وصار سداً منيعاً محكماً ملتصقاً من هذه الجهة لهذا الجبل، ومن هذه الجهة لهذا الجبل مرتفعاً في علو الجبلين، حَتَّى إِذَا سَأَوِي بَيْنَ الصَّنْفَيْنِ } . وملاً الفراغات، { قَالَ أَتُونِي أَفْرِغْ عَلَيْهِ قَطْرًا } { فما استطاعوا أن يظهره من ارتفاعه، } وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَبًّا } من سمكه وإتقانه وأحكامه، وهذه الرحمة من الله، فإذا جاء وعد الله بخروج يأجوج

١ - سورة الكهف الآية : ٤٩ .

٢ - سورة الكهف الآية : ٤٣ .

ومأجوج في آخر الزمان نقيبه وخرجوا، هذا الإتقان في الصنعة بهذه الطريقة العظيمة يدل عليها ذلك البنيان.

قال ابن كثير: وأما السد فقد بناه ذو القرنين من الحديد والنحاس وساوى به الجبال الصم الشامخات الطوال، فلا يعرف على وجه الأرض بناء أجل منه ولا أنفع للخلق منه في أمر دنياهم. فلو قيل ما هو أنفع بنيان في العالم، فهو سد القرنين، لأنه لو لم يكن موجوداً لخرجوا على الناس وأفسدوا الدنيا، فلا الأهرامات، ولا تمثال الحرية، ولا برج إيفل، ولا البرجين التوأم، ولا الفنادق الشامخات، أكثر بنيان فيه فائدة للبشرية، ما هو سد العالي ولا السد الواطي، هو سد ذي القرنين.

وقد تعلمنا من سليمان عليه السلام إتقاناً عجبياً في التصميم والبنيان، استعمال مواد غير معتادة، وربما لا يستطيع البشر أن يعلموا مثلها حتى الآن، فلما أرادت ملكة سبأ أن تأتي وهؤلاء أهل دنيا كفار، أراد أن يفاجئها بما يبهرها حتى تستلم، وتسلم فتسلم، غير قضية العرش، صنع سليمان - عليه الصلاة والسلام- بالجن الذين سخرهم الله له والصناع الحذاق الذين عنده قصرًا من الزجاج، -أنا لا أدري هل يوجد في العالم قصر من الزجاج؟ كله زجاج، قال تعالى ((قِيلَ يَا أَنْظِي الصَّرْحَ فَلَمَّارَاتُهُ حُسْبًا لِحُجَّةٍ وَكَشَفَتْ عَرَسَاتُهَا إِذْ قَالَ إِنَّهُ صُرْحٌ) هذا القصر كله أرضه وسقفه وجدرانها (مُرَدُّ .) مِنْ قَوَارِيرِ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ لِرَبِّ سُلَيْمَانَ لِيَهْدِيَ اللَّهُ لِي سُبُلًا))

قال ابن كثير رحمه الله : وذلك أن سليمان، عليه السلام أمر الشياطين فبنوا لها قصرًا عظيمًا من قوارير، أي: من زجاج، وأجرى تحته الماء، فالذي لا يعرف أمره يحسب أنه ماء، ولكن الزجاج يحول بين الماشي وبينه.) هذا من باب الإفحام في الدعوة، والإبهار للكفار حتى يستسلموا ويدخلوا في دين الواحد القهار (فلما شاهدت ما شاهدت علمت أن هذا نبي، تابت ورجعت إلى الله قائلة (رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ) .

النبي - عليه الصلاة والسلام- في قضية البنيان اهتم بمسألة الإتقان في بناء المسجد النبوي كما جاء في حديث طلق بن علي رضي الله عنه : جِئْتُ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَصْحَابُهُ فِي وَنِ الْمَسْجِدِ، فَكَانَ لَهُمْ يَعْجِبُهُمْ مَا لَمَّا رَأَيْتُ عَلَيْهِمْ مَا أَخَذْتُ أَحَقُّ الْمَسْحَةِ (أي: المجرفة من الحديد) فَخَطَّطْتَهُ بِالطِّينِ، فَكَانَ أَحَبُّهُ أَعْجِبُهُ أَخَذِي الْمَسْحَةَ وَعَلِي فَقَالَ: ((دَعُوا الْحَفِيَّ وَالطِّينَ، فَإِنَّهُ أَضْبَطُكُمْ لَطِّينٌ)) (رواه أحمد والطبراني في المعجم الكبير . وفي رواية: ((دَعُوا الْيَمَامِيَّ مِنَ الطِّينِ فَإِنَّهُ أَحْسَنُكُمْ

لَهُ مُسًا وَأَشَدُّكُمْ لَهُ سَبْكَاً ((. إِتْقَان، وفي لفظ لابن حبان: فَذَات: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَأَقُولُ كَمَا يَقُولُونَ؟
أنا أعمل في نقل الحجارة لَأَقَالَ: (لا وَلَكِنْ لِحِطِّهَا مُطَّيْنِ فَأَنْتَ أَطْمُ بِهِ) " قال الهيثمي:
" وفيه أيوب بن عتبة واختلف في ثقته .

إذا مسألة الإِتْقَان في البنيان، واستعمال هذا الإِتْقَان في بناء المساجد التي تقي الناس من
المطر، التي تقي الناس من الحر، التي تمكنهم من العبادة، دون تزويق ولا تحمير ولا تصفير ولا
تلوين ولا زخرفة تشغل المصلي وتذهب بلبه .

كانت عملية حفر الخندق متقنة لدرجة أن قريش والعرب وغطفان وعشرة آلاف مقاتل ما
استطاعوا أن يقتحموا، لقد كانت المدينة و لا زالت محاطة بالحريتين من المشرق والمغرب ومن
الجنوب البنيان والبساتين وكان المنفذ الوحيد الذي يمكن للجيش الغازي أن يدخل منه المدينة هو
الجهة الشمالية، فحفر الخندق من الشمال، من طرف الحرة الشرقية إلى طرف الحرة الغربية،
ووزع الحفر بين المسلمين، فأعطي لكل عشرة أربعين ذراعاً، وأتموا الحفر في مدة وجيزة، وكان
طول الخندق خمسة آلاف ذراع، وعمقه لا يقل عن سبعة أذرع، وعرضه لا يقل عن تسعة، هذا
الإِتْقَان للعمل جعل كفار العرب يقفون حائرين عنده، لا يستطيعون اقتحام المدينة، ((وَرَدَّ اللَّهُ لَهُ
الَّذِينَ كَفَرُوا)). (بِغِظِهِمْ))^٢

الجودة في التخطيط

الإِتْقَان يكون في التخطيط، وكذلك في وضع المتطلبات اللازمة لسد الاحتياجات المستقبلية،
وهذا ما فعله يوسف -عليه السلام- بمهارة لمواجهة الأزمة الاقتصادية الخانقة، وابتدأت المسألة
برؤيا الملك، وعبرها يوسف -عليه الصلاة والسلام- ووضع الخطة، وهذه الخطة واضح من
كلام يوسف -عليه السلام- أنها المسألة ليست مجرد تأويل رؤيا، تأويل الرؤيا أن هناك سبع
سنوات رخاء، سيعقبها سبع سنوات جدد، سيعقبها السنة الخامسة عشرة رخاء، هذا تأويل الرؤيا،
لكن يوسف قَدَّمَ برنامج عمل، ولذلك الملك الحاكم لما رأى أمامه برنامج عمل جاهز أخذ به، {
قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ نَابًا } تزرعون سبع سنين متواليات، لأنها خصب، ومطر، إذن تعملون
على هذا أولاً، تستثمرون للخصب للمستقبل، ثم نظام التخزين، { فَمَا حَصَنْتُمْ فَذُرُّهُ فِي سُنْبِهِ }،
خزنوه بالسنابل لئلا يسرع إليه الفساد، إلا المقدار الذي تأكلونه وليكن قليلاً بغير إسراف، ليبقى
لكم ما يقينكم في السبع الشداد،

{ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ }، { المجدبات متواليات أيضاً، تستهلك ما
تم تجميعه في سني الخصب، يأكلن ما قدمتم لهن، فليس في تلك السبع المجدبات نبات،

١ - فتح الباري.

٢ - الأحزاب: من الآية ٧١

ويشهرهم بأن السنة الخامسة عشرة ستكون سنة تغيير، {ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَصْرُونَ} وغلات البلاد وعصر الزيت ونحو ذلك .

كانت نتيجة التخطيط المتقن، خروج الناس من الأزمة سالمين، وفاضت خيرات مصر على بلاد الشام على ما جاورها، فلذلك جاء أولاد يعقوب وصار الناس يتسامعون بذلك، وصار النفع العظيم، بخطة يوسف المتقنة - عليه السلام - وهو المؤيد بالوحي من الله - عز وجل - .

الجودة عند الأنبياء

الجودة في الصناعة

قضية الإتقان عند الأنبياء واضحة جداً، ولو أخذنا مثلاً حتى في مسألة الصناعة، ما علّمه الله لداود - عليه السلام - ، فقد علّمه صنعة الحديد، (وَطَّمَّاهُ صَنْطَبُوسٌ) سابغ لكل الجسم (لَكُمْ لِدِ تَحْصِنَكُمْ مِنْ بَأْسِكُمْ) لتحصنكم من بأسكم وتقيكم ضربات المقاتلين فلهذا لَأَنْتُمْ شَاكِرُونَ) هذا الدروع لابس، (وَطَّمَّاهُ صَنْطَبُوسٌ لَكُمْ) أول من صنع الدروع وسردها والخلق، داود - عليه السلام - ، أول من صنع الدروع والسرد فيها والخلق فيها داود - عليه السلام - ، وكانت من قبل صفائح، والدرع يجمع الخفة والحصانة، لتحرزهم من بأس العدو، وطعن السلاح، ومن فضل الله أنه ألان لداود الحديد، ليعملها سابغات، وعلّمه - عز وجل - وأمره أن يقدر في السرد، فيقدره حلقاً ، ويدخل بعضها في بعض، وقال له : (أَنْ أَعْمَلَ سَابِغَاتٍ وَقَدَّرُ فِي السَّرْدِ) تقي كل الجسد، ولا تضيق على لابسها، (وَقَدَّرُ فِي السَّرْدِ) فالمسماح بحسب الحلقة، فلا تجعل المسامير دقاقاً فنقلت، ولا غلاظاً فتكسر الخلق، قتر في السرد، اجعله على قدر الحاجة، هذه العملية الإتقانية في مسألة الصناعة اللازمة للجهد، كانت من شأن داود - عليه السلام - ، وفي هذا درس عظيم لهذه الأمة .

الجودة في سك العملات

أما قضية العملة، فإن المسلمين لما نظروا فيما يلزم للتداول في السلع، وعلموا أن الدينار والدرهم هي الآلية للتداول، وانتقال السلع من الناس بعضهم بعضاً، اهتموا بمسألة وزن الدينار والدرهم، وأن يكون الوزن دقيقاً جداً، بالشعيرة، يعني عدد حبات الشعير المتوسط، عدد معين هو الوزن، وزن الدينار ووزن الدرهم، وكان سبب الاتجاه لعملية سك الدينار والدرهم أصلاً تحدي من ملك الروم، بناءً على كتاب أرسل إليه من عبد الملك بن مروان، وكتب له فيه { قل هو الله أحد } وذكر أمر النبي - صلى الله عليه وسلم - ، فكتب إليه ملك الروم : إنكم قد أحدثتم كذا وكذا فاتركوه وإلا أتاكم في دنائيرنا من ذكر نبيكم ما تكرهون . يعني أما أن تكفوا عن دعوتنا وعن قضية إعلان التوحيد هذا ووضع هذه الإعلانات في الرسائل وإلا فإن الدينار

والدراهم التي تتداولونها والمصكوك عندنا لأن نحن الذين نصك العملة، سنضع عليها سب لنبيكم . فعظم ذلك على عبد الملك، فأحضر خالد بن يزيد بن معاوية فاستشاره فيه، فقال: حرم دنانيرهم) امنع التداول في البلد بدنانير الروم(واضرب للناس صكةً فيها ذكر الله تعالى. فضرب الدنانير والدراهم. وكان الولاة يشددون في القضية، لأنه قد يقع فيها تزوير وغش وأن يخلط الذهب بغيره، ويكون هذا الخلط كثيراً، نسب في الغش وكذلك مسألة الدينار هل هو دينار صغير كبير، كيف يكون وزنه ؟ وكان بعض الولاة يشدد في دقة الوزن في الدراهم والدنانير، حتى أنه وجد مرة درهماً ينقص حبة، كما قلنا من حبات الشعير التي كانت توزن بها الدنانير، والدراهم بحبات الشعير. وهذا يوسف بن عمر والي العراق، امتحن يوماً الدراهم، فوجد درهم ينقص حبة، فضرب كل صانع ألف سوط. وكانوا مائة صانع، فضرب في حبة مائة ألف سوط . الكامل ابن الأثير . تضمين الشريعة غير المتقن في الحرف والمهن: جاءت الشريعة لقضية تضمين غير المتقن، لتعلمنا الإتقان حتى في المهن والحرف، ما هو فقط في المصنوعات والبناء، والأعمال، فقال النبي -صلى الله عليه وسلم- : (مَنْ تَطَبَّبَ وَلَمْ يَظْمِ مِنْهُ طَبُّ قَلْبِي نَدَفَهُ وَ ضَامِنٌ) . قَالَ ابْنُ الْمُنْزِرِ: "وَأَجْمَعُ وَأَعْطَى أَنَّ الطَّبَّ بَيْبَ إِذَا لَمْ يَتَعَدَّلَمْ يَضْمَنُ، بِأَنَّ كَانَ مِنْ أَهْلِ الْحَنْقِ فِي صَنْعِهِ. إِذَا كَانَ مَاهِرًا مَشْهُودًا لَهُ خَلَّاصَ هَذَا قَضَاءِ اللَّهِ وَقَدْرِهِ، وَإِذَا لَمْ يَكُنْ مِنْ أَهْلِ ذَلِكَ وَحَصَلَ ضَرَرٌ لِلْمَرِيضِ يَضْمَنُ، إِذَا حَصَلَ الْإِهْمَالُ وَالتَّقْرِيطُ ضَمَنَ." قال ابن قدامة: وَلَا ضَمَانَ عَلَى حَجَّامٍ، وَلَا خَدَّانٍ، وَلَا مَتَطَبِّبٍ، إِذَا عُرِفَ مِنْهُ مٌ حِقُّ الصَّنَعَةِ، وَلَمْ تَجُنْ أَيْدِيَهُمْ [يعني لم يتعدوا]. المغني . ويفهم منه وجوب تضمين من لا يتقن عمله، يتحمل النتائج .

الجودة في طرق وأساليب الجهاد

لقد كان الإتقان عند سلفنا وسيلة لإحكام الطرق والأساليب التي يكون بها الجهاد في سبيل الله ، في سنة (٢٠٨ هـ) ورد الخبر بأن متملك قبرص اتفق مع جماعة من ملوك الفرنج على غزو دمياط، فجمع السلطان الأمراء وشاورهم، فاتفقوا على عمل جسر ماد من القاهرة إلى دمياط خوفاً من نزول الفرنج أيام النيل . (إن النيل أيام فيضانه ، فيما سبق ،كان يطفو على الطرقات، حتى تنقطع السبل المعتادة ، فأراد السلطان أن يعمل طريقاً مرتفعاً لا يطفو عليه النيل ، ولا يصله الفيضان، ويمكن الجيش أن يستعمله في حال نزول الفرنجة) . وندب لذلك الأمير جمال الدين أقوش الحسامي، فاستدعى المهندسين ورتب العمل. واستقر الحال على ثلاثمائة جرافة، بستمائة رأس بقر، وثلاثين ألف رجل، .. فكان يركب دائماً لتفقد العمل واستحثاث الرجال... وما زال كذلك حتى أنجزه في أقل من شهر، وكان ابتداءه من قليوب [من ضواحي

القاهرة [وآخره بدمياط] تقريباً ٥٤٠ كم تقريباً] ، يسير عليه الراكب يومين ، وعرضه من أعلاه أربع قصبات [القصبه ٦ أذرع] ، ومن أسفله ست قصبات ، يمشي فيه ستة فرسان صفا واحداً . هذا عرضه ، وعم النفع به ، فإن النيل كان في أيام الزيادة يعلو حتى تتقطع الطرقات ويمتنع الوصول إلى دمياط . أما إتقان محمد الفاتح ، في عملية مد الجسور وعبور ونقل السفن والسلاسل ، والخطة العبقريه التي استعملها فواضح جداً الأثر هذا في الفتح المبين الذي تغيرت به خريطة أوروبا . ضياع الإتقان اليوم أحدث تخلفاً عظيماً ضياع الإتقان اليوم في مجتمعات المسلمين أحدث تخلفاً عظيماً ، ليس في التدريس والمذاكرة ، ولا التوظيف ولا العمل ولا الصناعة ، بل أشياء كثيرة جداً صارت مغشوشة مهملة ، صارت اليوم كثير من أعمال المسلمين فاقدة للإتقان حقيقة ، ومن المؤسف أننا نتلفت اليوم شرقاً وغرباً نجد أن الغربيين قد أحكموا صناعاتهم ، فغزونا بها ، والشرقيين من اليابان والصين وغيرهم قد أتقنوا صناعاتهم أيضاً فغزونا بها ، صار الغزو لإتقانهم وتخلفنا ، يعني اليابان ما عندها أصلاً خام (استانليستيل) اللازم لتصنيعه ، يوجد في استراليا ، لكن أكبر دولة تبيع هذه المادة في الشرق الأوسط ، كيف ؟ لأنهم استفادوا من آلية صناعة النحلة للعسل ، لأن النحل يقع على العسل ، فيمص الرحيق ، ثم يطير ، وجدوا أنه في أثناء عملية الطيران يقوم النحل بالتصنيع أثناء الطيران ، ليضعه بعد ذلك في الخلايا ، خلية النحل شهداً ، فأتداء عملية النقل ؛ نقل المادة رحيق الزهور إلى الخلية ، تتم عملية التصنيع ، فبنى اليابانيون بواخر ضخمة ، عبارة عن مصانع متنقلة ، تأخذ الخام من استراليا وتصنعه في الطريق وتبيعه في الشرق الأوسط إذا رست السفن جاهزاً في الموانئ .

أسباب عدم إتقان العمل

ما هي أسباب عدم إتقاننا للعمل ؟ الجهل بأهمية هذا ؟ الكسل والإهمال ؟ ما ذقنا لذة الإتقان ؟ تحقيق المكاسب السريعة عدم الاهتمام بالمصلحة العامة للمسلمين لا مبالاة ، نجاح أو ما نجاح المهم نأخذ الأجرة ، ما فيه حرص ، الأمانة ضاعت أمانات ، ما حققنا حديث (لَآيُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ) . قلة الخبر ؟ من الناحية الأخرى أيضاً ، "من تكلم في غير فنه أتى بالعجائب".

قالوا ضربة بيد صانع ولا مائة متعلم . الخبرة مطلوبة ، قال ابن القيم نوالطَّ بيبُ الجَاهِلُ إِذَا تَعَلَّمَ عِلْمَ الطَّيِّبِ ، أَوْ عِلْمَهُ وَلِحَقِّ قَدَّمَ لَهُ بِهِ مَوْفَةً فَقَدْ هَجَّبَهُ آتَى تَلَفِ الْأَفْسِ وَأَقْبَمَ النَّهْ وَرِ عِلْمِ مَا لَا يَطْمَهُ فَيُكُونُ قَدْ غَرَّرَ بِالْعَلِيلِ فَيَلْزِمُهُ الضَّمَانُ ، وَهَذَا إِجْمَاعٌ مِنْ أَهْلِ الْعِلْمِ . المتعاطي علماً أو عملاً لا يعرفه متعد لأنه يتولد من فعله التلف . رحم الله امرءاً عرف قدر نفسه . من الأسباب أيضاً ضعف العزيمة ، ونريد أشياء بسهولة . على قدر أهل العزم تأتي العزائم وتأتي على قدر الكرام المكارم وتَعْظُمُ فِي عَيْنِ الصَّغِيرِ صِغَارُهُو تَصْغُرُ فِي عَيْنِ الْعَظِيمِ الْعَظَائِمُ مِنْ الْأَسْبَابِ نَفَادِ الصَّبْرِ بِسُرْعَةٍ ، (مَا أُعْطِيَ أَحَدٌ عَطَاءً خَيْرًا وَأَوْسَعَ مِنَ الصَّوْرِ) لأن

الإتقان لا بد له من صبر، والذي يريد أن ينتهي من الشيء سريعاً، ويلفقه تليفياً، ويعمل بأي طريقة لن يأتي العمل متقناً، أحياناً نستعجل فلا نعطي الوقت الكافي للعمل، ولا نتحقق الجودة، لأننا مستعجلون. والذي يريد التفوق لا بد له من مذاكرة ومراجعة ومطالعة ومدارسة وهذا يأخذ وقتاً، والذي يريد أن ينتج منتجاً متقناً لا بد له من وقت، ثم ينفق مال على هذا الإتقان، وبعض الناس بخيل يريدونها رخيصة، وكذلك فإن ضعف الموارد المستخدمة وكذلك ضعف الأدوات اللازمة قد نأتي بأشياء بدائية أحياناً، فلا يحصل الإتقان، وبعضنا يريد كثرة إنتاج على حساب الإتقان، والإنسان له طاقة محدودة، وبالتالي فإن الإنتاج وإن كان كثيراً سيكون مهلهلاً، وقد قيل : علامة الضبط: الإقلال . قليل متقن خير من كثيرٍ سيء .

عوامل إتقان العمل :

ما هي العوامل التي تجعلنا نتقن في الأعمال، وبعض الناس يحدثونك بقضية ويقولون أسباب تخلف المسلمين، ويتوجه كلامهم فقط إلى الأشياء الدنيوية، فيقولون انظروا إلى الغرب و انظروا إلى الشرق، والقضية -يا إخوان- هي أن عندنا تقصير حتى من جانب العبادة وقراءة القرآن والتربية والدعوة واعداد الخطب والمحاضرات، فالإتقان قليل نادر في أشياء كثيرة، حتى في العبادات، ولذلك يلزم الإخلاص في العمل، وإذا كان الواحد ما يتقن إلا إذا صار المدير فوق رأسه، فأنت عندما تصلي لا بد أن تعلم أن الله فوقك، أن تعبد الله كأنك تراك، هذا سبب الإتقان الأول، وبالتالي فإن عملية الإتقان عند المسلم لا ترجع في الأصل إلى نظام رقابي، ولا إلى وجود كاميرات وعيون، وإنما داخله هو الذي يضبط له القضية .

واعظ الله في قلب كل مسلم، لا بد أن تشعر بمراقبة الله لك، لا بد أن يكون هناك تنظيم دقيق وتخطيط سليم، لا بد أن نستفيد -ثالثاً- من تجارب الآخرين، فمثلاً أحياناً تصير عندنا قضية ابتعاث عشوائى، وهذه المسألة تحتاج إن ترسل ناس معينين بصفات معينة لأخذ أشياء معينة، وليست عندنا، فيذهب ابن الثامنة عشرة، وقد اتصل علي بعضهم قبل يومين قال : أنا ذهبت إلى البلد الفلاني من جمهوريات روسيا، وتعرفت على بنت، وصار لي معها علاقة سنتين، ووقعت في الفواحش مراراً، والآن سأنتقل إلى استراليا ماذا أفعل ؟ لماذا؟ يذهب هكذا، يذهب تربته منخفضة، بل ولا تربية، والسن صغير، لا حصانة له، فلا زواج، ولا عقل يدفع به الشهوات، ولا علم يدفع به الشبهات... وماهي النتيجة؟ انتهك عرضاً فعل محرماً، ارتكب كبيرة، حمل مرضاً.. فهم سفراء الوباء.. ماذا صنعتم؟ وما حصلتم؟ خراباً وبياباً... ولو أخذ ورقة في النهاية ورجع بها، لكن ما النتيجة؟ رِقّ الدين وذهبت العقيدة..

دخل فتى صغير إلى محل تسوق وجذب صندوق مشروبات غازية إلى أسفل كابينه الهاتف.. ووقف فوق الصندوق ليصل إلى أزرار الهاتف، و بدأ باتصال هاتفي.

انتبه صاحب المحل إلى الموقف و بدأ بالاستماع إلى المحادثة التي أجزاها هذا الفتى. قال الفتى للطرف الآخر: سيدي ، هل يمكنني العمل لديك في تهذيب عشب حديقتك؟ أجابت السيدة عبر الهاتف: لدي من يقوم بهذا العمل. قال الفتى: سأقوم بالعمل بنصف الأجرة التي يأخذها هذا الشخص. قالت : أنا راضية بعمل ذلك الشخص ولا أريد استبداله. فألح وقال: سأنظف أيضا ممر المشاة و الرصيف أمام منزلك، و ستكون حديقتك أجمل حديقة في البلد.ومرة أخرى أجابته السيدة بالنفي، تبسم الفتى و أقفل الهاتف، تقدم صاحب المحل- الذي كان يستمع إلى المحادثة - إلى الفتى و قال له: لقد أعجبتني همتك العالية، وأحترم هذه المعنويات الإيجابية فيك و أعرض عليك فرصة للعمل لدي في المحل. أجاب الفتى الصغير: لا ،وشكراً لعرضك ، غير أنني فقط كنت أتأكد من جودة عملي الذي أقوم به حالياً.. لأنني أنا الذي أعمل عند هذه السيدة التي كنت أتكلم معها .

التأني في العمل، التأني من الله، والعجلة من الشيطان، وبعض الناس عندهم مذهب (الشلقة)، وقضية (مشي حالك)، هذا كثير، لفلها كيف ما اتفق . قيل: إنه كان هناك نجار تقدم به العمر، وطلب من صاحب العمل أن يحيله إلى التقاعد ليعيش بقية عمره مع أولاده، فرفض صاحب العمل طلب النجار ورغبه بزيادة مرتبه فأصر النجار على الخروج من العمل فقال له صاحب العمل: إن لي عندك رجاءً أخيراً وهو أن تبني منزلاً أخيراً من الخشب هذا، آخر عمل أكلفك به، ثم أحيلك إلى التقاعد. فوافق النجار على مضمض، وبدأ بالعمل، وحيث أن هذا آخر شيء، استعمل مواد رديئة، وأسرع دون الجودة، مع أنه كان مبدعاً ومتميزاً. فانتهى من البناء بوقت قصير، وسلم صاحب العمل مفاتيح المنزل الجديد، وقال: اسمح لي بالرحيل. إلا أن صاحب العمل استوقفه وقال له: هذا أصلاً هديتي لك، ونيتي أن يكون هذا المنزل على حسابي نظير سنوات عملك في المؤسسة فأرجو أن تقبله مني! لا بد أن يوجد لدينا اختيار الأشياء التي نحبها ونتقن فيها، فقد يحسن الإنسان في شيء ولا يحسن في آخر، ميوله وإمكانته في أشياء، واكتشاف هذه الميولات مهم جداً من الصغر، ثم الإنسان إذا احتسب الأجر في العملية، نحن مسلمون وبالتالي فإن قيام الواحد منا بالإتقان هو عبادة، هو يعلم أن الله يحب هذا.

التخصص من عوامل إتقان العمل

قضية التخصص مثلاً التي تتبع مسألة الميول السابقة، هي قضية مهمة، كأن تكون في العلوم الشرعية، فهذا عنده ميول للقراءات، هذا عنده ميول للحديث، هذا عنده ميول للفقه، وهذا عنده ميول للتوحيد والعقيدة، وهكذا بيدع المبدعون، لا أن يصبح الأمر لأن القسم أقفل ومالك إلا القسم الثاني، فيدخل كثير من الطلاب أقساماً ليس لهم بها هواية، أو لمجرد أن المجموع ما

جاء كذا، والدرجة ما جاءت كذا، وهذا أقفل، ما هناك استيعاب لميول الطلاب، ولا اكتشاف أصلاً.

الصبر والمثابرة عملية لا بد منها، والتشجيع على الإتقان، هم يقولون الآن جائزة الجودة النوعية ستمنح هذه السنة، مسابقة المصانع ومسابقة المؤسسات ومسابقة الشركات، ومسابقة المدارس، ومسابقة الجامعات، أحسن كلية، وأحسن... هذا كله من باب الحث على العملية، نظام التشجيع والتحفيز مهم، ثم لا بد أن يكون عندنا اقتباس من المتخصصين، أو المتفوقين، يقولون لك : تفوقت سويسرا في صناعة الساعات والشوكلاته، تفوقت ألمانيا في صناعة السيارات، تفوقت الصين في المصنوعات الخفيفة، تفوقت كذا.. طيب هذا شيء نحتاج إلى تعلم أسبابه، لماذا تفوقوا، ما هي الأسباب ؟ هل نستطيع أن نأخذ هذه الأسباب ونتبناها، ما هو تصورنا للمستقبل بغير إتقان وجودة، في عالم التنافس، هل يمكن أن نتفوق ؟ الجواب : لا . قضية التجديد مهمة، كم ترك الأول للآخر، ما أضر بالناس في مسألة الأعمال كقول القائل : ما ترك الأول للآخر !! .يقول في كتاب (السلوك لمعرفة دول الملوك) :كان للسلطان [الملك الناصر محمد بن سيف الدين قلاوون] عناية كبيرة ببلاد الجيزة، وعمل على كل بلد بها جسراً أو قنطرة وكانت أكثر بلادها تشرق [يشد جفافها] لعلوها، فعمل جسر أم دينار في ارتفاع اثنتي عشرة قصبة، أقام العمال فيه مدة شهرين، فحبس الماء حتى رويت تلك الأراضي كلها، وعم النفع بها. وأحكم السلطان عامة أرض مصر قبليها وبحريها بالترع والجسور، حتى أتقن أمرها، وكان يركب بنفسه إليها ويتفقد أحوالها، وينظر في جسورها وترعها وقناطرها بنفسه، بحيث إنه لم يدع في أيامه موضعاً منها حتى عمل فيه ما يحتاج إليه. وكان له سعد في جميع أعماله، فكان يقترح المنافع من قبله بعد أن كان يزهده فيما يأمر به حُتَّاق المهندسين، ويقول بعضهم: الذين جاؤوا من قبلنا لو علموا أن هذا يصح لعلوه، فلم يلتفت إلى قولهم، ويفعل ما بدا له من مصالح بلاده، فتأتيه أغراضه على ما يحب ويختار، فزاد في أيامه خراج مصر زيادة هائلة في سائر الأقاليم. (المحاصيل تضاعفت) وكذلك فعل بالبلاد الشامية، حتى إن مدينة غزة هو الذي مصَّرها وجعلها على هذه الهيئة، وكانت قبل كآحاد قرى البلاد الشامية.. ولم تكن قبل ذلك إلا ضيعة من ضياع الرملة . فبسبب قلاوون بعد الله صارت غزة في ذلك الوقت على الحالة التي عليها . قضية تطوير النفس والبحث عن أسباب النجاح والإبداع في العمل، القراءة المستمرة في التخصص، متابعة للمستجدات، هذه مسائل مهمة، ونحن اليوم نكسل عن متابعات كثيرة، بمجرد من أن الواحد ينال درجة دكتوراه ينام، وكأن العلم انتهى عند هذا الحد، وأين البحث عن أفكار ومقترحات الناس .

المعتقد الغربي للجودة

الجودة ليس شرط أن تكون في أعلى شيء، قد تأتي الفكرة الجيدة رخيصة الثمن لكن جيدة المفعول. عرض مصنع ألماني جائزة لأحسن فكرة في اكتشاف العلب الفارغة التي تخرج على مسار المنتجات قبل تعبئتها في الصناديق الكبيرة، فينتج مثلاً الصابون، ثم علب في كراتين صغيرة، علب صغيرة، ثم تملأ بها الصناديق الكبيرة ثم تشحن، يحدث أحياناً أن العلب تخرج فارغة، فانت العلب قبل أن تدخل فيها الصابونة، فقدموا فيها اقتراحات، ففاز بالجائزة شاب (هم اشترطوا أرخص فكرة وتؤدي النتيجة والمفعول) اقترح وضع مروحة في مكان معين على هذا المسار، فإذا جاءت العلب الفارغة، ذهب بها الهواء، قد يتصور بعضهم أن مثل هذا يحتاج إلى كمبيوترات كثيرة وقياسات وأوزان وأشياء، ليست الجودة مقتصرة على المنتج، اليوم يا جماعة لما يتحدثوا في قضية الجودة، ينطلقون من قضية إرضاء العميل، وهذا هو المعتقد الغربي السيئ المادي البحت. لماذا الجودة ؟ لإرضاء العميل.

الإتقان في الإسلام والجودة مفهوم أصلي، أما عندهم لو كان ممكن تخدع العميل ويخرج من عندك مسروراً، بينما كانت العملية عملية غش وضحك عليه، الغاية عندنا لا تبرر الوسيلة، مفهوم الجودة في الكتب الغربية، قضية إدارة الجودة، والجودة النوعية والجودة الشاملة، كله مبني على المفهوم المادي الغربي البحت في قضية خدمة أو إرضاء العميل، وليست قضية إرضاء الله -عز وجل- ، لا بد أن يكون عندنا في معايير الإتقان انتظار هذه المسألة، نؤم تطبيق الجودة والإتقان في المفهوم الغربي يظهر منها فعلاً أن ما فيه مانع من اللجوء إلى الكذب، لأجل الحصول في النهاية على هذا، والآن قد يحصل بعضهم على الأيزو (ISO) (بخمسين ألف ريال، رشوة، وبعض الشكليات والورقيات، المسألة هي مسألة أمانة في الأصل في هذا الدين، كذلك بعض الناس يغرق في الجانب النظري جداً ومنشغل عن مسألة الإنتاج أصلاً .

ثمرات الجودة والإتقان

وثمرات الجودة والإتقان كبيرة، فإن الإنسان ينال رضا الله، وتحصل البركة والرفعة في الآخرة والدنيا وتحقق مطالب الشريعة، وإذا كان الإتقان في طلب العلم والتعليم والحديث والقرآن والتجويد كيف ستكون قوة الأمة ؟ إذا كان الإتقان في الدعوة، إتقان أساليب الدعوة، بعد إتقان منهج الدعوة ، طرق الدعوة، وسائل الدعوة، التبليغ ، الداعية بناء الدعوة، التربية، بناء المرابين، التربية أحكام التربية وإتقان التربية، زرع المفاهيم كيف تؤسس القواعد في النفوس، بأي شيء تبدأ، كيف تتعاهد هذا المفهوم، استعمال القصة تارة، والحدث، والموعظة، ضرب المثل، وهكذا استثمار الأحداث، هنالك إتقانات مهمة جداً اليوم نتحاج إليها في عالم الدعوة والتربية، كي يخرج دعاة على مستوى نشر هذا الدين، كي يخرج لنا مربون ينتجون لنا أجيالاً .. عندنا اليوم نقص وتدهور في مستوى الدعوة والتربية، فلذلك مقاومة هذا الباطل العام والكاسح من يتصدى له؟

ولماذا ؟ حتى تطبيق معايير الجودة في الدعوة والتربية مهم أيضاً ، وليس بالطريقة النظرية أو المادية التي عند الغرب، نأخذ منهم ما نستفيد لكن عندنا ما نزيد عليه، كما تقدم من الأسباب .

وان النجاح وليد الاستمرار والمثابرة، وإن الإتيان سبب البقاء، والقدرة على المنافسة للآخرين، ثم كسب الثقة في منهجك وطريقتك، وأنت إذا كنت متقناً في طريقة العرض كسبت الزبائن بالفكرة، في عالم تتصارع فيه المناهج والأطروحات، ويزاحم فيه المبتدعة والمشركين أهل التوحيد، ويهجم فيه أهل الباطل والكفر على أهل الحق والإسلام، فيحتاج أهل الإسلام اليوم إلى الإتيان في المواجهة، لأن طريقة العرض والتقديم والإعلام والإعلان وتعبئة هذا المنتج وكيف تغزو به نفوس الآخرين، فيدخل فيها برداً وسلاماً، المسألة تحتاج إلى تعاون ومثابرة، لا بد أن ننشئ مدارس عملية في هذا الجانب، سواء كانت بمنشآت أو بأشخاص وخبراء، لأن القضية تختصر الوقت فإن عدم الإتيان يضيع أوقات كثيرة، لا بد من التدريب، ولا بد من التطوير، ولا بد من الابتعاد عن التسبب والإهمال واللامبالاة، وقضية النوم والكسل، في بعض شعوب العالم كاليابانيين عندهم قضية الراحة ٩٠ % من دخله، وعنده الإتيان عنوان، - عيب، هذا شعب يجيد الادخار، ويدخر من ٧٠ والنظرية أنه لا يوجد شخصان يمتازان بنفس الدرجة من التفكير والإبداع، إلا ماتوا، هم يقولون يموت الإبداع إذا كنا نتشابه في التفكير والابتكار، ولذلك لا بد أن يوجد اختلاف بيننا باستمرارية التقدم، فيستغلون الفروق الفردية والجماعية، وإذا كان الإتيان طريق التفوق والقوة، (يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)^١ . لا بد أن نحافظ على هذا، ليست المسألة اليوم مسألة حسب ونسب وشرف، وهالة إعلامية وشهرة، لا ، القضية هي قضية جـودة حقيقية داخلية،

(قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)^٢ . صفتان للإتيان والإنتاج وتحقيق المطلوب والوصول إلى الهدف، {حفيظٌ عليم}، لم يذكر يوسف في هذا أنه ابن نبي، وأنه الكريم ابن الكريم ابن الكريم ابن الكريم، بل ذكر الصفات المناسبة للمهمة .

فتعلم العلم الذي تختاره لتجيدَه فالسوق للمتفرد وإذا أردت كرامةً من مهنة أتقن فإن أتقنتها تنسود الإتيان سبب الرفعة، قال الذهبي : لا ريب أن ابن لهيعة كان عالم الديار المصرية، هو والليث معا، كما كان الإمام مالك في ذلك العصر عالم المدينة، والأوزاعي عالم الشام، ومعمر عالم اليمن، وشعبة والثوري عالما العراق، وإبراهيم بن طهمان عالم خراسان، ولكن ابن لهيعة تهاون بالإتيان، وروى مناكير، فانحط عن رتبة الاحتجاج به عندهم. فرواية ابن لهيعة ليست مثل روايات الليث ومالك والأوزاعي وشعبة، إبراهيم بن طهمان. مرة أخرى، إن مفاصد وأضرار

١ - سورة القصص من الاية (٧٦) .

٢ - سورة يوسف الاية ١١

عدم الإتقان تجعلنا اليوم نعلم علماً يقيناً أنه لا بد أن نهتم بهذه القضية، والعمل الغير المتقن وجوده كعدمه، وأحياناً عدم وجوده أحسن .

كانت العرب تنفي العمل كله إذا انتفى التجويد والإتقان، فنقول للصانع الذي ما أحكم صنعته: لم تعمل شيئاً ، ونقول للسامر والمتكلم الذي ما أحسن قوله: لم تقل شيئاً .

إن لم يكن هناك إتقان فقد الثقة، إذا الداعية ما أتقن يفقد المدعويين، إذا المرابي ما أتقن يفقد المترابين. ثم انعدام الإتقان ضرب من ضروب الغش، وسبب عظيم للتخلف، انظر اليوم إلى الخسائر الحادثة بسبب عدم الإتقان، وفايات لإهمال طبي، نسيت فوطة، مشرط، زادت جرعة التخدير والنتيجة الله مات. العامل في المجال الصحي مؤتمن على أرواح الناس، الصيدلي مؤتمن في قضية الدواء، المهندس مؤتمن في قضية البناء، كم مبنى سقط؟ وعمارة انهارت وأرواح ذهب وأموال وخسائر، (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْخُذُوا بِاللَّاهِ وَالرُّسُلَوتِ حَتَّىٰ تَأْمَنُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ) ، تصدعات في جدران، في جسور، تؤدي إلى انهيارات وخسائر في الآليات والأرواح، سدود أغرقت بلدان.

وقضية الجودة ليست كما قلنا عندنا نحن المسلمين في المسألة الدنيوية المادية فقط، فالخطيب هل يتقن إعداد الخطبة؟ لا أنه وهو ذاهب للمسجد ربما يقول لصاحبه : ما هو رأيك نخطب عن ماذا؟ هل عن غزوة بدر؟ فإنك يا أخي إذا لم تحترم عقول المصلين عندك وليس عندك حسن إعداد، لماذا تستولي على المنبر، أفسح المجال لغيرك. الإتقان في الحياة الزوجية مهم جداً في أحكام بناء الأسرة، الإتقان في العلاقات الجماعية يديم لك الصداقات والأخوة والعلاقات مع أقاربك وأصدقائك وإخوانك في الله . الإتقان إذاً أيها الأخوة له أبعاد كثيرة، ما هي القضية فقط قضية دنيوية، ليست القضية فقط قضية شرعية بمعنى أعمال الآخرة فقط، العبادات فقط، الشعائر التعبدية فقط. لا بد من مراجعة العملية، عملية الإتقان هذه والإحسان وإن الله كتبه على كل شيء تجعلنا نراجع أنفسنا ونصر على أن نغرس هذا المبدأ في الصغار ونتعود عليه ونُصر عليه كباراً حتى يرضى الله عنا.

المبحث الثالث

مفهوم الجودة في العملية التعليمية

أولاً : الرؤية لمفهوم الجودة

إن المفهوم التقليدي لجودة التعليم ارتبط بعمليات الفحص والتحليل والتركيز فقط علي الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الادراكية والحركية والمنطقية والسلوكية، لذلك

تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة فى التعليم الى المفهوم الحديث لتوكيد جودة التعليم والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة جودة التعليم، ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة فى التعليم والتي تحتاج مشاركة الجميع لضمان البقاء والاستمرارية لمؤسسات التعليم وهو أسلوب تحسين الأداء بكفاءة أفضل. لقد فرضت علينا المتغيرات الحديثة فى العالم المتقدم ضرورة الأخذ بمنهج يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمل فى طياته من تهديدات وفرص متاحة، من هنا يأتى توجيه كيان المؤسسة التعليمية نحو ضمان الجودة والاعتماد.

إن مفهوم الجودة وفقا لما تم الاتفاق عليه فى مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم فى باريس فى أكتوبر ١٩٩٨ ينص على أن الجودة فى التعليم العالى مفهوم متعدد الأبعاد ينبغى ان يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل :-

- ١- المناهج الدراسية .
- ٢- البرامج التعليمية .
- ٣- البحوث العلمية .
- ٤- الطلاب .
- ٥- المباني والمرافق والأدوات .
- ٦- توفير الخدمات للمجتمع المحلى .
- ٧- التعليم الذاتى الداخلى .
- ٨- تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا(١).
- ٩- أما مفهوم الجودة فى التعليم فإنه يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدي التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، " وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم.(٢) وبالتالي تسعى الجودة الشاملة إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين علي معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل، لا حصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب " إنسانا ذا مواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية.(٣)

(١) القزاز، إسماعيل إبراهيم وعبد المالك ، ضبط الجودة النظرية والتطبيق ، الاتحاد العربي للصناعات الهندسية ، دائرة الدراسات ، ٢٠٠٠م ، ص ٧٥.

(٢) القزاز، إسماعيل إبراهيم وعبد المالك ، مرجع سابق، ص ٧٨.

(٣) فضل عبد الحسين وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، (عمان : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م ، ص ٤٣.

وهذا يتطلب تحويلاً كبيراً في دور المعلم والمشرف الأكاديمي بأي مؤسسة تعليمية، فهو مدرب وموجه وعليه توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني، وهذا التوجه يتناسب مع أسلوب وفلسفة التعلم عن البعد التي تنتهجها الجامعات المفتوحة والتي تعتمد على الطالب في عملية التعلم مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لحدوث التعلم بمساعدة المشرف الأكاديمي.

١٠- حازت عمليات إصلاح التعليم على الاهتمام الكبير في جميع أنحاء العالم ، وكان للجودة الشاملة أكبر النصيب من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل الباحثين يسمون هذا العصر بعصر الجودة حتى أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة .

١١- ويقصد بالجودة الشاملة Total Quality في المجال التربوي مجموعة المعايير والإجراءات التي يمكن من خلالها التعرف على واقع المخرجات بهدف التحسين المستمر فيها ، كما تشير الجودة الشاملة إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في كل من المخرجات والعمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات ؛ وتوفر الجودة الشاملة أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. (١)

١٢- وحيث إن قضية إعداد وتأهيل الأفراد من القضايا الأساسية التي يوليها العالم أجمع أهمية قصوى لأن الإنسان يعتبر هدف التنمية ووسيلتها في أي مجتمع من المجتمعات ، فقد توالى النداءات بضرورة تطوير برامج الإعداد في مؤسسات التعليم العالي ولخضاعها للجودة والاعتماد الأكاديمي ، ومن ثم فقد أصبح لزاماً على الكليات أن تقوم بتطوير وتحسين برامجها التعليمية حتى تواكب عصر الانفجار العلمي والتكنولوجي وتلبي احتياجات كل من الطالب والمجتمع ولن تتمكن من تحقيق ذلك إلا إذا كان لديها دليلاً لمعايير الجودة الشاملة تهتدي به الكليات في التعرف على واقعها وتحسين مخرجاتها التعليمية ، فقد اتفق علماء التربية على أن المعيار هو مقياس خارجي لتقدير قيمة الشيء ؛ ويعرفه مجمع اللغة بالقاهرة بأنه : مقياس خارجي للحكم على الأشياء أو لتقدير صحتها .

وتعتبر الجودة احد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية او بديلاً تأخذ به او تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح

(١) جرار صلاح ، سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب ، المجلة الثقافية ، الجامعة الأردنية ، ع ٦٤ ، عمان ، ٢٠٠٥م ، ص ٥٦ .

ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، وهي دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية.

ثانياً: المقصود بالجودة التعليمية والمفاهيم المرتبطة بها :
مفهوم الجودة :

"الجودة" مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه، لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن شخص إلى آخر، فلا يوجد تعريف واحد صحيح، حيث يُستخدم المصطلح استخدامات متنوعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، ونظراً لوجود مدى واسع من التعريفات قد تؤدي إلى إحداث الخلط والتشويش، لذلك اجتهد العديد من الباحثين في تصنيف تعريفات الجودة في عدة مداخل يعبر كل مدخل عن توجه مفاهيمي محدد يتضمن عناصر محددة للجودة.

و تعتبر "الجودة" من المصطلحات الأساسية في تيار المصطلحات التربوية الحديثة مثل: جودة التدريس، جودة الإدارة، جودة التعليم والتعلم، وضمان الجودة، كل هذه المصطلحات تؤخذ بعين الاعتبار الآن من واضعي السياسات التربوية والإداريين، والمنفذين ليس في إطارها الضيق ولكن على المستوى ومن التصنيفات الأكثر إجرائية لمداخل تعريف الجودة، تقسيم "Sallis" لتعريفات الجودة في ضوء مدخلين: الأول، المفهوم المطلق للجودة، الآخر: المفهوم النسبي للجودة، وهي :

(أ) : المفهوم المطلق للجودة : Quality as an absolute Concept

وهذا المدخل لتعريف الجودة يتحدد بطريقة هيراركية، ويرتبط بالمذهب الأفلاطوني^(١)، أي لا بد أن يتضمن مصطلح الجودة -أو تتشابه في مظهرها وطبيعتها مع مصطلحات الحق Truth والخير Goodness والجمال beauty .

وفي التعريف المطلق للجودة، الأشياء التي توصف بالجودة هي التي وصلت إلى الحد الأعلى من مواصفات وخصائص الجودة، والذي لا يمكن تجاوزه أو الارتفاع فوقه، فهي الجودة العالية أو قمة الجودة، هي الأخطاء الصفرية، هي الكمال وتامة العملية بدون نقفات إضافية.

(ب) : المفهوم النسبي للجودة The Relative Concept of quality

يرتبط المفهوم النسبي للجودة بمفاهيم: الملاءمة للاستخدام، والملاءمة للأهداف، ويرتبط ببعدين: الأول، المطابقة للمواصفات والخصائص الموضوعية، والثاني، مقابلة مطالب وتوقعات

(١) محمد أحمد حمتو ، إدارة الجودة الشاملة في المصارف السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ٢٠١١م ، ص ٨٥.

العملاء. وفي هذا المدخل يتساوى في تعريف الجودة: المطابقة للمواصفات الموضوعية مع الملاءمة للاستخدام أو للأهداف، وهذا يسمى أحيانا بتعريف المنتج للجودة .
وطبقا لهذا المفهوم فإن الخدمة - أو المنتج- تبدأ أو تظهر الجودة عندما تكون مطابقة للمواصفات والخصائص المحددة سلفا، وفي نفس الوقت تقابل وتتجاوز توقعات العميل ورجباته ويتعلق هذا المدخل في التعليم بتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية في نفس الوقت الذي يصبح فيه المتعلم وحاجاته في بؤرة اهتمام عملية التعليم وبما يليبى رجباته وطموحاته .
والمفهوم النسبي للجودة، هو المستخدم في فلسفة TQM لأنه هو المفهوم العملي الإجرائي الذي يمكن التحكم فيه وقياسه، فالجودة لا تعنى الأفضل بالمعنى المطلق، ولكنها تعنى الأفضل تحت شروط معينة .

ضبط الجودة Control Quality:

هو جزء من إدارة الجودة يركز على استيفاء متطلبات الجودة.

توكيد الجودة يعنى :

الأنظمة والعمليات التي تتبعها هيئة ما للتأكد من أن المعايير الأكاديمية معروفة ويتم تحقيقها، طبقا للرسالة المعلنة، وتتفق مع المعايير القومية والعالمية، وكذلك التأكد من أن جودة فرص التعلم وجودة الأبحاث وجودة المشاركة المجتمعية مناسبة وتتوافق مع توقعات المستفيدين من الخدمة^(١).

ضمان الجودة :

يعنى تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ، والتي تتضمنها المعايير التي تضعها منظمات الاعتماد .
ويُقصد بضمان الجودة :

- تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة عن توفير المؤسسة التعليمية للحد الأدنى - على الأقل - من الجودة في برامجها .
 - تشجيع الدراسات والتقويم الذاتى للمؤسسة التعليمية للحد الأدنى - على الأقل - من الجودة في برامجها .
 - تشجيع تطوير وتحسين المؤسسة من خلال عمليات فحص وتقويم أنشطتها وإصدار التوصيات المتعلقة برفع كفاءة برامجها .
 - تشجيع الدراسات والتقويم الذاتى للمؤسسة .
- معايير وعناصر ضبط الجودة (المعايير العشرة لتوكيد الجودة فى التعليم)
١. الأهداف : عامة / خاصة/ معارف/ مهارات.....الخ.
 ٢. المناهج: خطة الدراسة - وصف المقررات - التقويم.....الخ.

(١) صالح ناصر ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، (التطبيق ومقترحات التطوير) ، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م) ، ص ٦٦ .

- ٣.التعليم والتعلم: الأساليب... الوسائل التكنولوجية.....الخ.
- ٤.هيئة التدريس والإدارة (القوة البشرية): الكم والكيف والتواصل والتأهيل والنسبة للطلاب.
- ٥.مصادر التعلم : الأجهزة - المعدات - موقع إلكتروني - خدمة إنترنت.
- ٦.تقويم الطلاب : الأساليب - العدالة - الشفافية.
- ٧.إنجاز الطلاب وتحصيلهم: الإرشاد الأكاديمي والنفسي - تخطيط تعليمي للطلبة الجدد - الخريج مع سوق العمل - تكافؤ فرص القبول والعمل.
- ٨.إدارة الجودة وتوكيدها: أدوات الإدارة لتطوير التعليم ، وحدة ضمان الجودة، دليل الجودة ، نظام تقييم داخلي^(١).
- ٩.المرافق والخدمات المساندة : مكتبة ، قاعدة بيانات للكلية ، مختبرات ، أجهزة ، معامل
- ١٠.الإدارة: نشرة ودليل تعريف رسالة الكلية وأهدافها ، أسلوب الإدارة ، الشفافية ، روح الفريق ، مجالس ولجان توثق أعمالها وقراراتها وتتابعها
- و ضمان الجودة طريقة لتنظيم عمل الاعتماد ، ويتضمن :
- وضوح مهمة المؤسسة وأهدافها وأن تكون معروفة للجميع .
 - خضوع الأنظمة التي يتم العمل من خلالها لتفكير جيد ، وكذلك سهولة فهمها وإبلاغها لكل فرد .
 - مسئولية كل شخص عما هو مسئول عنه ووضوحها في كل الأوقات .
 - مفهوم المؤسسة للجودة محدد تماماً ومدعم بالمستندات .
 - هناك أنظمة للتأكد من أن كل شيء يعمل وفقاً للخطة .
 - المساءلة التعليمية يتم تنفيذها بأشكال كثيرة لتعبر عن أداء الطالب : ملف الطالب ، مؤشرات الأداء ، الاختبارات مرجعية المحك .
 - عندما تسوء الأمور ، فهناك طرقاً متفوق عليها لإعادة تلك الأمور إلى نصابها الصحيح.

جدول رقم (١)
معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة التعليمية

العنصر	نواحي الجودة
١- المنهج العلمي	<ul style="list-style-type: none"> - درجة تغطية المواضيع الأساسية. - التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة. - الارتباط بالواقع العملي. - الإلمام بالمعارف الأساسية. - إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية.
٢- المرجع العلمي	<ul style="list-style-type: none"> - درجة المستوى العلمي والموثوقية. - شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي. - وقت توافر المرجع العلمي. - سعر المرجع العلمي. - امتداد الاستفادة من المرجع العلمي. - أصالة المادة العلمية. - نوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي.
٣- أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> - المستوى العلمي والخلفية المعرفية. - إدراك احتياجات الطلاب. - الانتظام في العملية التعليمية. - الالتزام بالمنهج العلمي. - تقبل التغذية الراجعة. - العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية. - تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي. - الهدف من أسلوب التدريس المستخدم. - تنمية الاتجاه التحليلي. - تنمية النظرة المتعمقة. - درجة التفاعل الشخصي. - الوعي بدور القدرة العلمية والخلقية.
٤- أسلوب التقييم	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الموضوعية والاتساق. - درجة الموثوقية والشمول. - عدم التركيز على التلقين. - التركيز على القدرة التحليلية. - التركيز على التفكير الإبتقادي.
٥- النظام الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام. - التوجه نحو سوق العمل. - المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية. - كفاءة وفعالية النظام الإداري. - تلقى الشكاوى والتعامل معها.
٦- التسهيلات المادية	<ul style="list-style-type: none"> - تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية. - تنمية وإشباع الناحية الجمالية.

وانطلاقاً من القائمة التي أوردتها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات يمكن القول أن خريطة الجودة . الرسالة والرؤية والبرنامج وكيفية تحقيقها :

لا بد للهيئة أو الجهة التي تتولى عملية ضبط الجودة في التعليم العالي من أن يكون لديها خريطة تتضمن رؤية واضحة، ورسالة هادفة، ومجموعة من القيم والأهداف والاستراتيجيات التي تتسجم مع مثيلاتها عالمياً لتوحيد الهدف العالمي من ضبط جودة التعليم العالي لمواجهة تحديات التنمية ومحركات التغيير بكوادر قادرة على التعامل معها بمنهجية علمية ومرونة عالية، ومهنية قائمة على التقنية الحديثة^(١).

لهذا يجب على كل مؤسسة تعليمية أن تتبنى خريطة تتضمن رؤية ورسالة واضحتين فيما يتعلق بالجودة لديها، تبدأ بتشكيل لجنة عليا تقوم بدراسة المعايير المعتمدة من قبل الهيئة أو الجهة ذات العلاقة دراسة متعمقة ورسم الخطوط العريضة لآليات تطبيقها لهذه المعايير، وتشكيل لجان فرعية على مستوى الكليات والأقسام وعقد الدورات التدريبية لهم من أجل القيام بإعداد الخطط والدراسات التي تصب في تلبية متطلبات معايير ضمان الجودة، ومن الإجراءات الواجب القيام بها دراسة التقييم الذاتي التي تقف من خلالها المؤسسة على جميع الجوانب المتعلقة بمعايير ضمان الجودة وتقديم البراهين والشواهد التي تدل على توفرها على أرض الواقع، وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة التعرف على جوانب القوة فتعززها وجوانب الضعف فتضع الخطط اللازمة لحلها، وبذلك تضمن إلى حد كبير جودة عملياتها ومخرجاتها.

رسالة الجامعة **Mission of the university**:

هي نص واضح مكتوب تضعه الجامعة في شكل رسالة عامة تعكس سبب وجودها وأهدافها ورؤيتها المستقبلية ومهامها والخدمات التي تقدمها للمجتمع.

رسالة الكلية **Mission of the college**:

هي نص واضح مكتوب تضعه الكلية في شكل رسالة عامة تعكس سبب وجودها وأهدافها ورؤيتها المستقبلية ومهامها والخدمات التي تقدمها للمجتمع في ضوء رسالة الجامعة ويجب أن تحقق الرسالة النقاط التالية:

١= يجب أن تكون رسالة كل من الجامعة والكلية معروفة ومعلنة

٢= ينبغي وضع رسائل الكليات في إطار رسالة الجامعة

(١) عرفة جبريل أبو نصيب (أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية) دراسة حالة بعض المنشآت الحائزة على شهادة الأيزو ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٦م، ص ٢٤.

- ٣= ينبغي وضع رسائل أقسام الكلية على أساس رسالة الكلية
- ٢= الرسالة نصف ميرر وجود مؤسسات التعليم العالي في المجتمع ، وماذا ينتظر منها
- ٣= تعتبر الرسالة مفهوماً أساسياً لعملية التطوير بمؤسسات التعليم العالي
- ٤= تعتبر الرسالة تطبيقاً لعملية التطوير المستمر بمؤسسات التعليم العالي
- ٥= كل عملية تطوير تحتاج إلى الرسالة والرؤية^(١).

الرؤية Vision :

الرؤية هي نظرة للمستقبل والتنبؤ بما ستكون عليه رسالة كل من الجامعة والكلية، وما هي التطورات المحتملة التي يمكن أن تحدث ، وتعرف بأنها: عبارة تشرح كيف تتظر كل من الجامعة والكلية إلى المستقبل ، وماذا يمكن أن يتم تحقيقه وماذا تود الجامعة أو الكلية أن تكون عليه

ويمكن تلخيص رؤية الجامعة في:

سعى الجامعة إلى تحقيق التميز في مجال التعليم الجامعي والدراسة العلمي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية من خلال الجودة الشاملة لكلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ، وفي ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية والديموقراطية والتعاون الوثيق بين الجامعة والجامعات والمؤسسات والهيئات البحثية المحلية والعربية والأجنبية ، في إطار من القيم الثقافية والاجتماعية والأخلاقية التي تسود المجتمع ، وبما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبشرية

ويمكن تحقيق هذه الرؤية من خلال:

١= أن تصبح الجامعة إحدى المراكز العلمية المتميزة في مجال التعليم الجامعي واعداد الكوادر البشرية من خلال تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتركيز على التخصصات والمهارات المطلوبة للخريجين برؤى ذات توجه مستقبلي وبما يزيد من القدرة التنافسية لهم في سوق العمل

٢= توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة والتميز في الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديموقراطية والتعاون والاستقلالية^(١)

(١) عبد الرحمن محمد إدريس (أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة الإنتاجية) بالتطبيق على المصنع

الحديث لصناعة الثلاجات، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، ٢٠٠٨م، ص ٨٥.

٣= أن تصبح الجامعة إحدى المراكز البحثية المتميزة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز العلمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي

٤= المساهمة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة عن طريق تفعيل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتسويق خدمات الجامعة التعليمية والبحثية والتطبيقية والاستشارية كما يمكن تلخيص رؤية الكلية في:

سعى الكلية إلى تحقيق مكانة علمية متميزة في ضوء معايير الجودة الشاملة خاصة في مجالات تطوير التعليم وتعزيز الخدمات المجتمعية من خلال الأنشطة المتنوعة والبحوث العلمية للمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع ويمكن تحقيق هذه الرؤية من خلال:

- ١= إعداد الطلاب وفقا لخطط متميزة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة
- ٢= المساهمة في خدمة المجتمع من خلال البرامج الأكاديمية وبرامج خدمة المجتمع
- ٣= تطبيق معايير الجودة العالمية في كافة جوانب العمل بالكلية لتحسين مخرجات العملية التعليمية ، لتحقيق جوانب النمو المختلفة في ضوء القيم المجتمعية .
- ٤= زيادة الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة لتحسين مستوى العملية التعليمية على كافة المستويات داخل الكلية.

٥= إنشاء نظام لمراقبة جودة البرامج التعليمية المقترحة وضمان إستمراريتها ومراجعتها

البرنامج Program:

يعرف بأنه: مجموع المقررات الدراسية والأنشطة العملية والتطبيقية التي تقدمها الكلية لطلابها من خلال مواقف تعليمية مقننة تُستخدم فيها أحدث تقنيات التعلم ومن مميزات برامج الجودة الشاملة في إطارها المنظومي إمكانية توقع مستوي التطور الذي يمكن الحصول عليه على المدى القصير والبعيد من واقع تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة المبنية على أساس^(١):

- (١) توصيات الكليات والعمادات ومراكز الجامعة وخططها.
- (٢) الأفكار المنظومية المنبثقة من خلال الحوار المبني على أساس الانتماء والأمانة وسمو التوجهات في خدمة الجامعة فيما بين إدارات الكليات مع المسؤولين بإدارة الجودة الشاملة.

(١) تغريد عوض عبد الحليم عبد الفاضل(أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على منشآت الأعمال السودانية) بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠٠٩م، ص ٤٥.

كما ان استخدام إدارة الجودة الشاملة ومركز التطوير الجامعي للمدخل المنظومي في توجيه التعليم الجامعي وتدريب المعلم والمتعلم يؤدي إلى اكتسابهما مهارات فكرية ومرجعية منهجية بحثية جيدة في صورة منظومية تظهر في:

- (١) زيادة كفاءة التدريس والتعلم في مجالات العلوم بصورة عامة بالجامعة.
- (٢) إنماء الفكر المنظومي الشامل عند التفكير في حل أى مشكلة.
- (٣) استيعاب مفاهيم العلوم وسهولة دخولها إلى البنية المعرفية للطلاب.
- (٤) الارتقاء بمستوى التعلم إلى المستويات العليا مثل التطبيق والتحليل والتركيب وصولاً للإبداع.

مما يسلح المتعلم والمعلم على السواء بسلاح يستطيع به مواجهة تحديات العولمة مدعوماً بحدوث قفزة اقتصادية وصناعية وزراعية وتجارية دولية مبنية على الموارد البشرية المتميزة في الأداء الجيد والثروات الوطنية مثل الذهب الأسود والمعادن والأحياء النباتية والبحرية وغيرها من المصادر الطبيعية، وهبها الله تعالى لنا فلنحافظ عليها للأجيال القادمة^(١).

(١) تغريد عوض عبد الحليم عبد الفاضل، مرجع سابق، ص ٥٧.

المبحث الرابع

مبادئ وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

أولاً : مبادئ الجودة الشاملة Quality principles:

تسترشد فلسفة الجودة ، المبنية على استخدام الأسلوب العلمي ، المعتمد على المعلومات الصحيحة ، لتحقيق غاياتها ؛ بالمبادئ العامة التالية :

* التركيز على المستفيدين (الطالب ، المجتمع) ، وذلك بتلبية الاحتياجات الأساسية للطلاب والمجتمع وسوق العمل

* توحيد الرؤى والأهداف والاستراتيجيات في المجتمع الجامعي

* تعزيز مشاركة جميع العاملين بمجتمع الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، ومراعاة المساواة لجميع من لهم ارتباط بالتعليم دون تفرقة وإتاحة لهم لأن يستخدموا كامل قدراتهم لصالح العملية التعليمية والمجتمع ، فالجودة عمل جماعي يشارك فيه جميع العاملين في كل من الجامعة والكلية (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب) (١).

* التركيز على كل من العمليات والمخرجات وحسن توظيف المدخلات

* اتخاذ القرارات في ضوء الحقائق

* بناء الأحكام على الحقائق والمنطق

* التحسين المستمر والالتزام بالتجاوب في ضوء تغير الاحتياجات

* الاستقلالية (أي احترام مسئولية كل كلية عن الأنشطة الأكاديمية (الصفية واللاصفية) التي تمارسها شريطة أن تكون هذه الأنشطة في ضوء الإطار العام للجامعة لتحقيق رسالة الجامعة والكلية .

* الجودة عملية تراكمية متواصلة

* الجودة عملية شاملة لجميع المجالات بكل من الجامعة والكلية

* المستفيدون هم الذين يقررون فاعلية الجودة

* تزداد الجودة تحسناً مع ازدياد منح العاملين الصلاحيات التي تمكنهم من تحديد المشكلات وحلها

* لا يجوز أن يعمل الأكفأ تحت قيادة من هو أقل كفاءة

* مادام العاملون (الأكاديميون والإداريون) يفكرون بمعيشتهم، فإن الجودة الشاملة ستبقى أقل من الطموح المأمول

(١) شارلز وجاديت جونز، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي

ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، ٢٠٠١م، ص ٦٦.

* الإدارة الجامعية بجميع مستوياتها هي القاطرة الفعلية لتحقيق الجودة الشاملة

ثانياً : أهداف تطبيق الجودة الشاملة :

- ١ = خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- ٢ = إشراك جميع العاملين في التطوير .
- ٣ = متابعة وتطوير أدوات قياس مستوى الأداء بالكلية
- ٤ = تقليل الوقت والجهد اللازمين للوصول إلى الأهداف
- ٥ = إيجاد ثقافة تركز بقوة على المخرجات وتحسين نوعيتها
- ٦ = تحسين نوعية المخرجات .
- ٧ = زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين جميع العاملين بكل من الجامعة والكلية
- ٩ = تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات حتى يمكن السيطرة عليها.
- ١٠ = زيادة القدرة لدى الإدارة على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر .
- ١١ = تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات .
- ١٥ = زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية بالكلية^(١).

ثالثاً : متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي :

- للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم العالي ، لا بد من تحقيق بعض المتطلبات ومنها
- ١ = التزام الإدارة العليا بالجودة وتحديد الأهداف المطلوبة من برامج الجودة
 - ٢ = دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة بالجامعة
 - ٣ = تبني كل من الجامعة والكلية لفلسفة جديدة لمفهوم الجودة لرفع مستوى الأداء
 - ٤ = إلمام جميع الأفراد العاملين بكل من الجامعة والكلية بمفاهيم الجودة الشاملة
 - ٥ = ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني مفهوم الجودة الشاملة في أي عمل من الأعمال
 - ٦ = العمل على زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة
 - ٧ = التزام الجميع بالتغيير والتطوير إذا لزم الأمر
 - ٨ = تنمية الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس ، الهيئة المعاونة ، الإداريين) وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب
 - ٩ = مشاركة جميع العاملين بكل من الجامعة والكلية في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء

(١) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية ، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م، ص ٢٢.

- ١٠ = إعداد برامج تدريبية لجميع العاملين والالتزام بها
- ١١ = التدريب المستمر لكافة الأفراد العاملين بكل من الجامعة والكلية
- ١٢ = التعرف علي احتياجات كل من المستفيد الداخلي (الطالب) والعاملين ، وكذلك المستفيد الخارجي (المجتمع) ، ولخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة
- ١٣ = تدريب جميع العاملين بكل من الجامعة والكلية علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء بفاعلية
- ١٤ = تطوير نظام جمع المعلومات والحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة من المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف^(١).
- ١٥ = تفويض الصلاحيات وتدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام ، وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلي المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف
- ١٦ = المشاركة الحقيقية لجميع العاملين بالكلية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة للجودة التعليمية بالكلية
- ١٧ = تشجيع العمل الجمعي بكل من الجامعة والكلية وتدعيمه
- ١٨ = الاهتمام بالتقدير والمكافآت للعاملين الذين يقومون بإنجاز أعمالهم دون تأخير وبفاعلية
- ١٩ = رفع كفاءة العاملين بوضع برنامج جيد للتعليم والتدريب على مهارات جديدة (كاستخدام الداتاشو وأساليب التدريس والتقويم الحديثة)
- ٢٠ = تدريب العاملين على استخدام أدوات وعمليات الجودة
- ٢١ = التركيز على التدريب وخاصة للمشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة
- ٢٢ = وضع معايير واستراتيجيات لتطبيق الجودة الشاملة
- ٢٣ = تطوير الهيكل التنظيمي لكل من الجامعة والكلية بما يتناسب ومفهوم الجودة الشاملة
- ٢٤ = تكوين فريق لمتابعة أعمال تطبيق الجودة
- ٢٥ = تشكيل فرق العمل من الأفراد المتميزين بالجودة
- ٢٦ = تشجيع وتحفيز العاملين على الاستمرار في برامج الجودة الشاملة
- ٢٧ = البعد عن سياسة التخويف وجعل جو العمل مشجعاً على الإبداع
- ٢٨ = استخدام القياس كأداة موضوعية في التحسين وتبني علامات مرجعية .
- ٢٩ = استخدام الوسائل الإحصائية لتحديد المشكلات ومصادرها وكذلك استخدامها لتحسين الأداء
- ٣٠ = تشجيع الابتكار الفردي
- ٣١ = التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال

(١) ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ط١، مكتبة جرير: ٢٠٠٤م، ص ١٥.

٣٢ = مكافأة من يقوم بجهود لتطوير الجودة وتحسينها

٣٣ = اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي مسار خاطئ (١)

٣٤ = تكوين مجالس للجودة للقيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة

٣٥ = الاستمرار في عملية تحسين الجودة بتكرار العمليات السابقة لكي تعطي العاملين تشجيعاً

مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي

رابعاً : المفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إدارة الجودة الشاملة: Total quality management :

هي إستراتيجية إدارية مستمرة تعتمد على مجموعة من المبادئ والمعايير ، واعطاء صلاحيات أكبر للعاملين بالجامعة تساعدهم في اتخاذ القرار ، من أجل تحسين جودة المخرجات ، في كافة جوانب الشخصية (العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والروحية والمعرفية والجسمية) ، وذلك بهدف التطوير والحصول على رضا الطلاب ، وتحقيق احتياجات العاملين بالمؤسسة والمجتمع ككل.

نظام إدارة الجودة Quality Management System :

هو إنشاء سياسة وأهداف وتحقيقها لإدارة وضبط المؤسسة فيما يخص الجودة.

النظام الداخلي لتوكيد الجودة

هو النظام الذي تضعه المؤسسة لنفسها لتوكيد وتعزيز جودة المؤسسة وبرامجها التعليمية من خلال وضع نظم لمتابعة وتقييم الأداء وتحديد نقاط الضعف والقوة وتقديم خطط التحسين وتحديد أولويات للتنفيذ^(١).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلي إحداث الجودة بمساعدة ديمينج (Deeming) الأمريكي الذي يسمي بأبي الجودة، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين علي كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلي سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية علي المنتجات الأمريكية، وعندما سئل (ديمنج) عن سبب نجاح

(١) ابرك مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ط١، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م، ص

(١) حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م، ص٨٧.

إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: "الفرق في عملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها".

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلي توفير قياديين مؤهلين قادرين علي فهم معاني الجودة الشاملة وتطبيقاتها ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية بعيدا عن الخوف والتردد لدي تلك القيادات، وهذا يتطلب تشجيع تلك القيادات علي إبداء آرائها بحرية نحو التغيير والتحسين والابتكار ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية؛ ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو "هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة " ، بينما رأى (Joblanski Joseph : 1994 : 70) أن إدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يدير بشكل أفضل وهي تصنيف لأدوات القياس الإحصائية المتقدمة التي يستخدمها عدد قليل من الأفراد وتتطلب العملية التكامل بين الشكليات"^(١).

بينما رأى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي " أسلوب جديد للتفكير والنظر إلي المنظمة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلي جودة المنتج " ، بينما رأى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج " (فيليب انكستون: ١٩٩٥ : ٣٨) ، وقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح علي نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد علي تقويم المستفيد في معرفة مدي تحسن الأداء " أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها " عملية إستراتيجية إدارية تركز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة " (Hixon,J:19 :6-24)، ويركز هذا التعريف علي مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية ، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلي كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية الأمر الذي سينعكس علي المجتمع بمؤسساته المختلفة ، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلي تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره مثل جوران (juran) ، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي

(١) حمدي عبد العظيم، مرجع سابق ، ص ٨٩.

في أي مؤسسة تعليمية؛ كي يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توفيق متطلبات الحياة العصرية^(٢).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم من منظور إسلامي:

وهناك من اجتهد في تعريف إدارة الجودة وفقا للرؤية الإسلامية ووضعه على النحو

الآتي :

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم - من منظور إسلامي - بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة والمعلمين والطلاب وبالتعاون مع المجتمع والبيئة المحيطة في ضوء التوجهات والقيم والمبادئ الإسلامية التي تسعى إلى تحقيق جودة الأداء التعليمي في مختلف قطاعاته بغية بناء شخصية إنسانية متكاملة تحقق أهداف التربية الإسلامية.

وانطلاقا من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية ضمت مجموعة من المضامين أهمها:

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضي المستفيدين من العملية التعليمية.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم، سمعة المؤسسة.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي: كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

وفي ضوء التعريفات يرى الباحث أن:

- التركيز على تحسين المنتج وهو المخرج النهائي لأي نظام.
- إعداد فلسفة واستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة طويلة للحكم على مدي نجاحها في تحقيق الأهداف^(١).

توفر قيادات فاعلة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد.

تحتاج إلى استخدام أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل؛ للوصول للحل الأمثل.

(٢) جمال محمد الصعيدي، مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم، القاهرة: دار

النشر للجامعات، ٢٠٠٨م، ص ٢٥.

(١) جمال محمد الصعيدي، مرجع سابق، ص ٢٨.

تحتاج إلي تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني.
تحتاج إلي المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المنظمات؛ للوصول إلي أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول علي رضي المستهلك.
تحتاج إلي توفر هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.
ارتباط مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالطالب وبالتالي سينعكس ذلك علي المجتمع ونموه وتطوره.
ولقد وضع (ديمنج) برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويتكون هذا البرنامج من ١٤ (نقطة) أربع عشرة نقطة، هي:
خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة.
تبني فلسفة جديدة للتطوير.
تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
عدم بناء القرارات علي أساس التكاليف فقط.
منع الحاجة إلي التفتيش.
الاهتمام بالتدريب المستمر.
توفير قيادة ديمقراطية واعية.
القضاء علي الخوف لدي القيادات.
إلغاء الحواجز في الاتصالات.
منعه الشعارات التي تركز علي الإنجازات والحقائق.
منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.
تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.
التعرف علي جوانب العمل من خلال دورة ديمنج.
وقد أكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ (لديمنج) لابد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة التي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي^(١).

الفصل الثالث

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم الإدارية والتخطيط الاستراتيجي

- المبحث الأول : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم الإدارية .
- المبحث الثاني:علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتخطيط الاستراتيجي .
- المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي خطواته، وفوائده.

المبحث الأول

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم الإدارية

أولاً : إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري

ثانياً : إدارة الموارد البشرية وخطوات تقييم الأداء من منظور إدارة الجودة الشاملة

إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال

إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف

ثالثاً : جودة الخدمة

مفهوم جودة الخدمة

مستويات الخدمة

أبعاد الخدمة

قياس جودة الخدمة

أولاً : إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري

إن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، وبعد النجاح المنقطع النظير انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على منشآتها الصناعية، وامتد بعد ذلك إلى كافة القطاعات الإنتاجية والخدمة كافة التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء. ونظراً لأهمية الجودة للفرد والمنشأة والمجتمع، فقد كان الاهتمام بها على مر العصور وفي مختلف الحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية والحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية والإسلامية، ومن البدايات استمدت إدارة الجودة المفاهيم والمعايير الحالية التي تحكم نشاطاتها وتطبيقاتها (بن سعيد، ١٩٩٧م، ص ٦-٧).

تشكل الإدارة أساساً نظرياً لإدارة المؤسسات الاجتماعية المختلفة سواء كانت خدمية أم ربحية وذلك لما تتضمنه من مفاهيم ومبادئ. وإن تطوير ونجاح المؤسسات رهين باعتبار مقومات الفكر الإداري المعاصر التي جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإداري عبر مراحل تطوره، كما أصبحت الإدارة الفعالة للمؤسسات هي الإدارة التي تعنى في هيكله متكاملة بالأهداف والأنشطة والعناصر البشرية والمادية.

عليه فقد أصبحت الإدارة منطلقاً رئيسياً لتطوير أداء المنظمات وتفعيلها وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها الفكرية والمادية والبشرية حتى نحو تحقيق أهدافها والتطلعات

المجتمعية المنوط بها. ونتيجة لبروز متغيرات عالمية عدة، فرضت على إدارة هذه المؤسسات التحول من واقع رد الفعل إلى إدارة موجهة للتغيير والتجديد. وقد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة اتجاهات ومداخل معاصرة في الفكر الإداري، من شأنها الإسهام في تطوير إدارة المؤسسات وتحسين أدائها.

تمثل الإدارة حجر الزاوية في مجال الجودة وذلك لأن العوائق غالباً ما تأتي من القمة التي تتمثل في القيادة الإدارية وبموجبها يتحدد مستوى الجودة في المؤسسة وهذا يتطلب إدارة صارمة تتصف بالقوة لإزالة كل العقبات والمشكلات التي تعترض طريق الأيزو (٩٠٠٠) فالقيادة الناجحة هي الأساس والدعامة في إدارة هذا المشروع بحيث تتفاعل مع المديرين والمساعدین والعاملين في إطار المهام الوظيفية العاملة في المشروع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (١).

يعتبر العالم (إدوارد ديمينج) هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي، ويعتبر (Deming) أول من أوضح أهمية التركيز على الأمور التالية وهي:

إن الإدارة مسئولة بشكل دائم عن جودة الأداء كجزء أساسي من أعمالهم اليومية وكجزء من وظيفة الإدارة.

ضرورة تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي في المنظمة. ضرورة توفير الدوافع الداخلية لدى جميع العاملين لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

إن النظم التي يسير عليها العمل مسئولة عن حوالي ٨٥% من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الإنتاجية والإدارة هي وحدها القادرة على تغيير هذه النظم بينما الأفراد والعاملين مقيدون بهذه النظم، وهذا الأمر يعني كما أوضح (Deming) أن الفكر التقليدي الذي يرى أن عمال الإنتاج هم المسئولون بشكل دائم عن كل المشاكل التي تحدث في الإنتاج هو غير صحيح وأن ١٥% فقط من الأخطاء والعيوب يمكن إرجاعها إلى عامل بذاته وهذا يتطلب بالضرورة التركيز في عملية الرقابة على عيوب تصميم النظم الإنتاجية أكثر من العيوب التي ترجع إلى عامل بعينه أو آلة بعينها (٢).

يؤمن ديمينج (Deming) بنظرية (y) في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحبهم للعمل ولمكانية حفزهم من خلال الحاجات المعنوية.

(١) باد يرو ١٩٩٧م، ص ٢٠، ماهوني ٢٠٠٠، (ب.ن)، ص ٢٥.

(٢) محمد ماضي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل النظام المتكامل، القاهرة، دار المصارف، ١٩٩٥م.

إن التحولات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقتنرن بالجوانب النوعية على الصعيدين الخدمي والسلعي وتستخدم الإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة حيث هذا الاتجاه يشير إلى ثلاثة مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

تحقيق رضاء المستهلك.

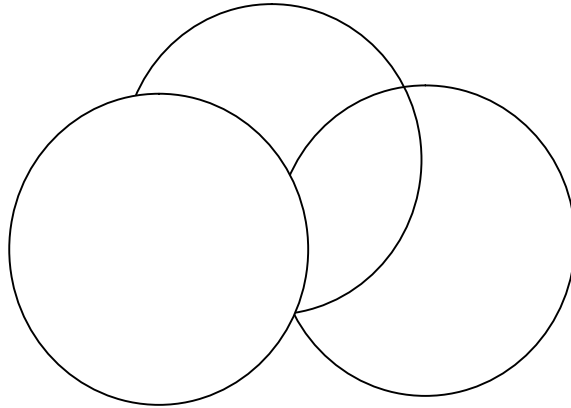
مساهمة العاملين في المنظمة.

استمرارية التحسين والتطور في الجودة.

وعلى الرغم من التباين في وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متمثلاً في المضامين الهادفة، إذ نجده متمحوراً حول الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو إرضاء المستهلك من خلال تفاعل كافة أطراف المنظمة الداخلية والخارجية لتحقيق ذلك الهدف.

شكل (٣-١)

يوضح النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة (١)



المصدر: خضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص ٩٠.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية وخطوات تقييم الأداء من منظور إدارة الجودة الشاملة:

أصبح من الواضح أن سمة الاقتصاد الحالي التقلب المستمر والأمر غير المتوقع وأن ما نواجهه من تحديات وصعوبات الآن أكثر بكثير مما كانت عليه بالسابق، وأصبح النجاح غير مضمون إلا بكثير من العمل والحاجة إلى مهارات إبداعية وغير عادية ومن متطلبات الإبداع أن يتم استخدام كل العناصر المتاحة الاستخدام الأمثل لتحقيق الاستفادة القصوى والمنافسة القوية.

(١) خضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص ٩٠.

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتج من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، .. وأصبح يحكم على المؤسسة بمدى نجاحها على قدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم.

التركيز على الأداء: (١)

في ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضماناً لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب. والآن فإن أهم ما يتصدر قائمة أولويات المدراء والمالكين والمؤسسات الكبرى هو تحديات المنافسة وكيفية استثمار رأس المال البشري (أهم وأوفر مورد مهما اختلفت طبيعة الأعمال).

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية، وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، لذا الحل المنطقي والمطلوب البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتأكيد فإن البناء على أساس قوي ومتين ما سينتج عنه سيكون قوي ومتين. وعملية تحسين الأداء تستلزم وجود أمور أساسية، فقبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى وعلى سبيل المثال بالنسبة للتدريب.

لا يمكننا أن نقوم بتطوير أداء الموظف ونترك الأمور الأخرى في بيئة العمل التي يمكن أن تعيق من تطبيقه للمهارات الجديدة، ولا يمكن أن ندرب الموظفين في مستوى معين والمستوى الأعلى من مسئولين لا نهتم بهم، فهذا سيخلق نوع من الصعوبة في تطبيق ما تم تعلمه من مهارات وبالتالي ظهور عوائق أخرى تزيد من العبء على المؤسسة.

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية والمنافسة إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء. إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

وسيتناول موضوع تحسين الأداء حسب الترتيب التالي: (٢)

(١) <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?-39290>

(٢) <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t-39290>.

مظاهر ضعف الأداء.

تحسين الأداء يعتبر استثمار.

خطوات تحسين الأداء.

الوصف الوظيفي وتحسين الأداء.

التقييم وتحسين الأداء.

الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

مظاهر ضعف الأداء:

يوجد عدد من المظاهر الدالة على وجود ضعف في الأداء، وهذه المظاهر يجب أن تسترعي الانتباه لمحاولة علاجها. وفيما يلي بعض من هذه المظاهر:

الإنتاجية الضعيفة والتنوع غير الجيدة في العمل.

عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

الصدام المستمر مع الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.

اختلاف الأسلوب في أداء الأعمال.

عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة ومع الأفراد.

فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.

عدم وجود الرغبة أو المجال في النمو والتطور الوظيفي.

هذه الأمور وغيرها تؤدي إلى ضعف في الأداء لدى الموظفين وتقود إلى مشاكل معقدة

ويصعب حلها وعلاجها، خاصة إذا تركت لفترة طويلة.

لذا يجب البحث عن السلوك الإيجابي وتعزيزه وتقويته والحد من الأسلوب السلبي

والمسيء للأداء وإذا كانت لديك أحد هذه المظاهر يجب أن تبحث بعمق عن أسبابها، فكما سيتم

شرحه لاحقاً أن الأعراض هي دليل على وجود مشاكل أخرى، بالتحليل يمكن معرفتها بدقة

وبالتالي محاولة التخلص منها.

تحسين الأداء يعتبر استثمار:

في ظل هذه الظروف التي ذكرناها من ندرة وشح الموارد والتنافس عليها، يبقى العنصر

البشري الوحيد هو العنصر المتوافر دائماً لذا يعتبر بحق استثمار تسميته برأس المال البشري لما

له من أهمية.

مهما بلغ تقدم أي مؤسسة ومهما احتوت على تقنيات وأجهزة حديثة ومنتطورة فإنها لن

تحصل على النتائج المرجوة أو التي تطمح إليها. وحتى لو أنفقت أموالاً كبيرة فإن مؤسسة ما

بإمكانات متواضعة وبحسن استخدام ما لديها من موارد بشرية وتعمل دائماً على تطوير قدراتهم

وتحسينها، فإنها ستنتج وتقدم خدمات أكثر من التي تتفق أموالاً طائلة على التجهيزات والمعدات وعند قيام المؤسسة بالاستثمار في طاقات وتحسين مهاراتهم فإن ذلك سينتج عنه الآتي: (١)
حسن استخدام واستقبال العاملين.

توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.
حتى نحسن استثمار الأفراد وتحسين أدائهم يجب أن تتوافر الأمور التالية:
وعي وإدراك الإدارة العليا لأهمية الموضوع.
التزام الإدارة العليا بما يتطلبه تحسين الاداء من إجراءات.
القيام بالبرامج التدريبية المستمرة والمتخصصة.
إدارة القوى البشرية بكفاءة على أسس مناسبة.
تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.

الفائدة الاقتصادية من تحسين الأداء:

تكمن الفائدة الاقتصادية من تحسين الأداء من خلال عدة أمور أهمها:
في عالم أصبحت ندرة الموارد هي الشيء الطبيعي ووفرته هي الشيء الصعب، فمن الأولى التخطيط لحسن استغلال هذه الموارد المتاحة لنا، والاستفادة منها بالطريقة المثلى وبالطاقة القصوى للحصول على أفضل النتائج الممكنة.
ندرة الموارد تعني أيضاً ندرة الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة لذا العنصر البشري يكمن اعتباره استثمار بحسن توجيه وحسن استخدامه يؤدي إلى أرباح مادية كبيرة.
يؤدي تحسين الأداء كما نريده بالمفهوم الشامل ابتداء من اختيار وتعيين الموظفين والوصف الوظيفي الملائم الذي على أساسه يتم الاختيار، يؤدي هذا إلى توفير في التكلفة المادية على الشركة أو المؤسسة في حسن اختيار موظفيها.
تحسين الأداء يحاول صقل وتجديد مهارات العاملين الحاليين (أو أحياناً الجدد) وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة التي يعملون فيها، فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها والاستفادة منها كبير يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.
تحسين الأداء يعمل على إكساب الموظفين والعاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.

إن العالم اليوم لم يعد يعتمد على أحادية التخصص، لذا يجب على الموظف الذي يرغب بأن يستمر وبيدع في عمله أن يبحث دائماً عن التطور وتحسين مهاراته حتى يستطيع المنافسة، كما

(١) <http://www.yemen-nic.info/NIC/detail.php?ID=1144>.

أن أمور التدريب واكتساب المهارات لم يعد شيء صعب بل على العكس، هناك أبواب كثيرة مفتوحة تنظر من يترقبها ويدخلها.

إعطاء الفرص للأشخاص الذين لم يحالفهم الحفظ في إكمال تعليمهم الجامعي أو المتوسط ولكن بالتحاقهم بعدة دورات تدريبية تؤدي إلى اكتسابهم مهارات كبيرة (خاصة أن المعاهد التي تقوم بإعطاء مختلف الدورات قد ازدادت وتنوعت مما يعطي فرصة لمن فاتهم نصيبهم من التعليم المنتظم). مما يؤدي إلى أن يكون معظم فئات المجتمع منتجاً وبالتالي الاستفادة القصوى من طاقات معظم الأفراد. وهذا الموظف الذي عمل جاهداً على نفسه وعلى تطوير مهاراته قد تكون كفاءته أكبر من شخص لديه شهادة جامعية ولكن توقف عند تلك النقطة، لذا فإنها تخلق منافسة بين الموظفين أنفسهم في محاولتهم للحصول على وظيفة مناسبة أو التدرج في سلم الوظائف واختبار مهاراتهم. وتؤدي إلى تنافسهم على أداء عمل جيد بنوعية متميزة وبالتالي تحسين الأداء.

كما أنه عندما تقوم بتطوير أداء الموظفين العاملين لديك فهذا سيساعد على اختيار واختبار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم، مما يمكنهم التسهيل في عملية اختيار ما يلائم ظروف الشركة والتركيز عليها ويساهمون من خلال خبراتهم العملية في الشركة أو المؤسسة بملاحظاتهم عن جدوى وفعالية هذه البرامج ومدى ملاءمتها للشركة وبالتالي إجراء التعديلات والإضافات الملائمة(١).

تحسين الأداء يعمل على جعل الشركة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على الشركة أو المؤسسة وأدائها وربحياتها.

تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل مما يقلل من التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل.

تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهدور وبالمبدول في نشاطات غير إنتاجية، ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية.

تحسين وتطوير الأداء هو استثمار في رأسمال الشركة البشري الذي لا يقل أهمية عن المال وغيره من الموارد. من المستفيد من عملية تحسين الأداء؟

من الواضح مما سبق ذكره أن المستفيد من عملية تحسين الأداء هي الشركة أو المؤسسة بالدرجة الأولى، والإدارة العليا والعاملين. لذا يجب الاهتمام بعملية تحسين الأداء على أعلى مستوى.

(١) <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t-39290>.

ويمكن بالإضافة إلى ما سبق اعتبار هذه الأمور من فوائد تحسين الأداء:
تساعد في معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها.
تساعد في تصميم وتطوير الخطط الاستراتيجية القائمة.
تساعد في رسم خط واضح للمؤسسة (خارطة للطريق (Road map)).
تعمل على توفير وتكوين وعي للموظفين بأهمية تطوير وتحسين الأداء وبما سيحصلون عليه من فوائد.

تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى في العمل.

متطلبات تحسين الأداء: (١)

أولاً وقبل كل شيء دعم الإدارة العليا.
أن تكون عملية تحسين الأداء متوافقة مع أهداف المؤسسة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
أن تكون منسجمة مع الخدمة الإستراتيجية للمؤسسة.
قابلة للتنفيذ.

تعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة.

معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.

ثانياً : إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات والمتمثلة في زيادة المنافسة العالمية وزيادة الطلب من قبل المستهلكين، التنوع في مهارات القوى العاملة (Schonberg, 1994).
إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات ، وذلك لزيادة إنتاجهم ورفع كفاءة الأداء. فقد عرف (West, 1991) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة ، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل(٢).

إن إدارة الجودة الشاملة نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة، على أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على

(١) <http://www.yemen-nic.info/NIC/detail.php?ID=1144>.

(٢) <http://www.hrdiscussion.com/5772.html>.

أساس خطوط السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين وإقناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم. تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة (Klein, 1989). إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية: (١) الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

فرق العمل: والتي تعتبر حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خاصة فرق العمل متعددة المهام والتي تمثل كل الوظائف لأداء مهام محددة. وهي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة. ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة. وهناك نوع آخر من فرق العمل، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها.

مسمى الوظيفة: (المساعدين والمسهلين)، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين. كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

كذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين العمل لكي يصبح فعالاً، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعليماً وخبرة، وكذلك فإن القائد الجيد لفريق العمل يجب أن تتوفر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه، مهارات الاتصال، رؤية واسعة عن العمل، درجة العاطفة والإلفة في التعامل مع الآخرين.

كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين. فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات، الجدولة، اختيار العاملين وإدارة الجودة(١).

التغيير في أداء العاملين:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين، وهذه التغييرات تمثلت في الآتي:

- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة وهي: (٢)

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، وجودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية و سنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات. -مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد: وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

-التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

(١)<http://www.hrdiscussion.com/5772.html>.

(٢)<http://www.hrdiscussion.com/5772.html>.

-تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

-الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية والحوافز. والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قديمًا وطبقاً لنظرية العدالة، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت.

ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

معظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديمًا كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة، تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العمل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العمل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد (١).

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبعض المفاهيم الإدارية:

في هذا الجزء من هذا المبحث سوف نتناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبعض المفاهيم

الإدارية مثل التخطيط الإستراتيجي، إعادة هندسة الأعمال والإدارة بالأهداف: (٢)

(١) <http://www.hrdiscussion.com/5772.html>

(٢) عمر المقلبي وعبد الله عبد الرحيم، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: النيلين) شركة مطابع السودان للعملة،

التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة:

التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عملية اختيار غايات المنظمة وتحديد السياسات والبرامج الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف محددة تقضي إلى الوصول إلى الغايات. ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الإستراتيجية قد تم تنفيذها، يتميز التخطيط الإستراتيجي بالآتي:

يعالج أموراً مهمة ويوفر الإجابة عن اسئلة مثل: ما هو مجال عمل الشركة الآن وما هو المجال الذي يجب أن تكون فيه؟ ومن هم عملاؤنا ومن يجب أن يكونوا؟ يوفر الإطار للتخطيط الأكثر تفصيلاً وللقرارات الإدارية اليومية. يحتوي على إطار زمني أطول بالمقارنة مع أنواع التخطيط الأخرى. يوفر إحساساً بالتجانس والدفع لتصرفات وقرارات المنظمة على مر الزمن.

يعتبر نشاطاً رئيساً للإدارة العليا التي يتوقع منها أن تقوم بدور نشط في هذا الخصوص. يعد التخطيط الإستراتيجي نموذجاً جيداً لعملية التخطيط، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي وضع افتراضات التخطيط اعتماداً على التنبؤات وتحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، وضع الأهداف، تطوير بدائل العمل واختيار أحدها، أما الإستراتيجية فتعرف بأنها "كيف ترغب الإدارة العليا في المنظمة في خوض غمار المنافسة والتكيف والتفاعل مع البيئة (Dessler, 1984). كذلك تصف إستراتيجية المنظمة كيفية سعي المنظمة لخلق القيمة لحملة الأسهم ، الزبائن والمواطنين (Nartan Kaplan,1996).

إن إستراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به وخطوات العمل التي ستتبعها. عليه فإن الإستراتيجية تتيح التعرف على الآتي: مجال المنظمة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات التي تقدمها ولمن. التحركات الإستراتيجية الأساسية التي تخطط لها المنظمة مثل تشكيلة المنتجات أو توسيع الأسواق.

الأهداف العملية التي تهدف المنظمة في بلوغها.

العديد من العلماء والمفكرين يعتبرون إدارة الجودة الشاملة هي من الإستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين المقدرة التنافسية والمرونة للمنظمة ككل وذلك بغرض التحسين المستمر في أنشطتها وعملياتها سعياً لإرضاء وإدخال البهجة والسرور في نفوس الزبائن والاستمرار والبقاء في السوق بناءً على ذلك فإن تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تبني منهج التخطيط الإستراتيجي وبما أن الجودة أصبحت أهم عوامل نجاح أو فشل الأعمال .

وبالرغم من الاتفاق العام بأن مكونات الجندرة جميعها لا تعتبر جديدة، إلا أن هناك ثلاثة ملامح رئيسية تميزها عن المفاهيم والنظريات الأخرى لتحويل الأعمال: (١)

-من الوظيفة إلى العملية: أي يطالب مؤيدو إعادة الهندسة بالتغيير الجذري والثوري لتأمين الميزة التنافسية وذلك عن طريق إعادة توجيه الأعمال حول لعمليات بدلاً عن الوظائف. هذا يتطلب استبدال الهياكل البيروقراطية والتقسيم الوظيفي بوحدات تقديم الخدمة للزبائن.

-التوجه نحو السوق: وهو الاعتقاد بالسوق الحرة وضرورة الاستجابة لها ويتضمن هذا الاعتقاد تحويل المنظمات بحيث أن كل فرد يكون مدفوعاً بالرغبة في التنافس وتقديم الأفضل وتقديم خدمات مريحة للزبائن.

-تقانة المعلومات: التركيز على تقنية المعلومات في إحداث التغييرات.

-أما فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، فالمدافعون والمؤيدون لإعادة هندسة الأعمال يشيرون إلى عدم التكافؤ بين الجندرة وإدارة الجودة الشاملة وذلك بادعاء أنهما تمثلان فلسفتين مختلفتين للمنظمة (Hammer Champ, 1994).

في المقابل هناك من يرى (Mihaela, K. Paule. F) أنه توجد حدود فاصلة وقاطعة بين إدارة الجودة الشاملة وهندسة الإدارة بحيث أنه يمكن بناء برامج إعادة هندسة العمليات على قواعد ومنطق إدارة الجودة الشاملة.

في الفقرات التالية سوف نحاول توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.

يرجع أصل إعادة هندسة الأعمال إلى العام ١٩٨٣م عندما أجرى معهد (Mit) برنامج بحثي لدراسة أثر تقنية المعلومات على المنظمات في التسعينات. في بداية العام ١٩٩٠م استطاع كل من (Hammer Champy, 1990) طرح المنهج بطريقة جذابة للمديرين، ومنذ تلك اللحظة بدأ عدد المنظمات التي تبنت إعادة هندسة الأعمال بأنها هي عملية إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء المعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة كذلك اقترح (Hammer) أن إعادة هندسة الأعمال اقتبست كثيراً من منطق الثورة الصناعية عن طريق الابتعاد عن مبادئ تقسيم العمل التقليدية. ينظر إلى إعادة هندسة الأعمال بأنها تحول من برامج إدارة التغيير التقليدية فالفكرة الرئيسية في هذا المنهج هي بدلاً عن محاولة تطوير العمليات بطريقة تدريجية عبر الزمن، فإن الأمر يتطلب من المصمم التنظيمي الأخذ بمنهج هندسة الإنتاج في إعادة تصميم العمليات. فعن طريق وضع ورقة بيضاء يقوم المصمم بتقديم نظام مختلف اختلافاً جنياً عن النظام الحالي. أما إدارة الجودة الشاملة،

فالبرغم من التباين في وجهات النظر فيما يتعلق بمكوناتها الأساسية، إلا أن الخبراء قد اتفقوا على وجود ثلاثة محاور تمثل قواعد إدارة الجودة الشاملة هي: التحسين المستمر لعمليات الأعمال، مشاركة العاملين ولرضاء الزبائن (Hill, 1991) تتطلع إدارة الجودة الشاملة إلى بناء الجودة في كل جزء من العمل سواء كانوا الأفراد، التقنية، النظم أو الإجراءات. لا توجد في الأدبيات سوى القليل من المحاولات التي تصف كيف ترتبط إدارة الجودة الشاملة بإعادة هندسة الأعمال (Dixonet, at. 1994, Valentine Kn).

إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف:

أصبح مدخل الإدارة بالأهداف من مداخل الإدارة العتيقة ، وأصبحت الإدارة بالأهداف تمثل تاريخاً قديماً في الإدارة كانت قد أدت دورها في مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري (فريد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م) فالإدارة بالأهداف كما يصورها (Deming) تعتبر عدواً لإدارة الجودة الشاملة. وقد أخذت مكان الإدارة بالأهداف اليوم ما يطلق عليه في الإدارة بمدخل الإدارة بالتجوال (management by walking around) وهو مدخل يعني في التحليل الأخير أن يقضي رجال الإدارة وقت عمل وفير مع رجال الخط الأمامي. الشركات الناجحة وجدت أن المديرين أكثر فعالية إذا هم قضوا نسبة ليست ضئيلة من وقتهم يتجولون حول العمل الحقيقي للشركة الذي تم أدائه في المواقع المختلفة وبمعرفة العاملين بالشركة (١).

(١) مرجع سابق، ص ؟

جدول رقم (٣-١)

مقارنة بين إعادة هندسية العمليات وإدارة الجودة الشاملة (١)

البعد	إعادة هندسة الأعمال	إدارة الجودة الشاملة
الأصل	أمريكي	أمريكي - ياباني
الاهداف	التحسين في التكاليف، الجودة، الخدمة، السرعة، بناء المنظمات حول العمليات	تحسين الجودة
أسباب التطبيق	ضغوط السوق - معايير استباقية	ضغوط السوق
المدخل للتغيير	ثوري - سريع	مستمر - بطئ
نمط القيادة	عنيفة - ديكتاتورية	تحويلية - يمتلك رؤية
دور العاملين	مهم في المراحل الاخيرة من العملية	مهم من البداية
التنفيذ	من أعلى إلى أسفل	من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى
القياس	عقلاني وموضوعي	عقلاني وموضوعي
اللغة	عنيفة وبدون اهتمام	بها اهتمام
التقنية	أساسية	ثانوية
التركيز	العمليات	العمليات والوظائف
معدل النجاح	٢٠-٣٠%	٢٠-٣٠%
الانتقادات	موضة إدارية، تايلرية جديدة - القوة والمعرفة	موضة إدارية وتايلرية جديدة

Source: David Knights of Hugh will Mott, the reengineering revolution ciniat station of corporate change, sage publication. Page 156.

ثالثاً : جودة الخدمة

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها، فهي تسعى دائماً لرفع مستوى أداءها من حيث عمليات تقديم الخدمة، حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء الذي يعد مثلاً يبتغي الجميع الوصول إليه وتحقيقه. حيث تقوم منظمات الخدمة باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لزبائنها، سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجيين (الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم) وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة. إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثاً بل قديماً، ولكن الجديد في هذا الموضوع هو يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة. لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون ، أو لمقدمي الخدمة، أو وفق النموذج الشامل للقياس ومن ثم تقويم مستويات الأداء المميزة من خلال اعتماد فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم الخدمة للزبون.

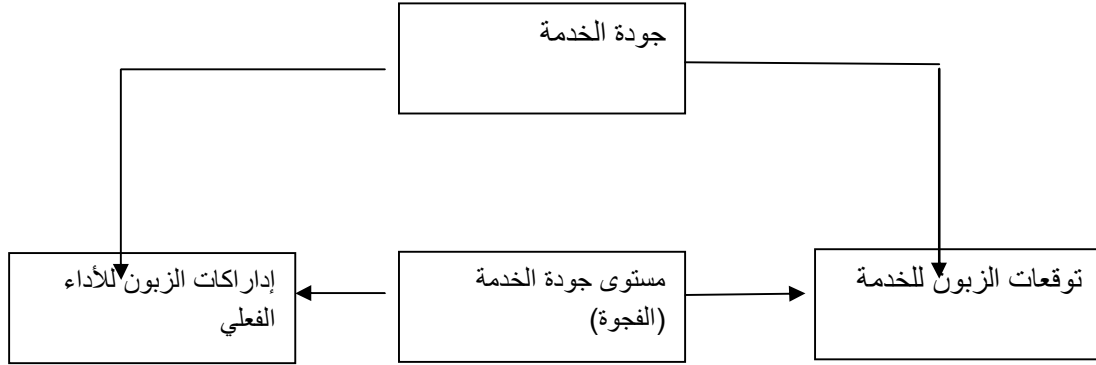
إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية للمنظمة أو الزبون أو كليهما، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة، فهي تعني المساواة من حيث حصول الجمع على نصيب متساوي من الخدمة، والفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الزبون أو المنظمة أو المجتمع ككل، وتعني الملاءمة لاحتياجات الزبون لها (١).

مفهوم جودة الخدمة:

إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين ففي بعض الأحيان قد يكون هذا التعبير واسعاً للغاية بحيث يصبح لا معنى له ويكون من الصعب وضعه موضع التطبيق. وفي بعض المواقف الأخرى فإن بعض الأفراد يضعون تعريفاً مفصلاً للجودة والذي قد يكون ملائماً لبعض الخدمات ولكنه من الصعب أن يتم تعميمه على مستوى كافة الخدمات. وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة Quality service من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع الجارية، وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة" وذلك كما موضح بالشكل التالي:

(١) قاسم نايف علوان لمحيوي، إدارة جودة الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م، ص ٨٧.

شكل (٣-٢) يوضح مفهوم جودة الخدمة (١)



المصدر: عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية ، القاهرة، اليسار للطباعة والنشر، ١٩٩٩م، ص ٣٣٧.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء.

مستويات الخدمة:

أ/ الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

ب/ الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

ج/ الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها، يمكن حصر التعريفات المقدمة في مجال الخدمة في ثلاث مجموعات أساسية: (٢)

أ/ مجموعة التعريفات التي تحاول أن تركز على جودة الخدمة وتحتوي في طياتها على طبيعة الخدمة وبالتالي تقوم بتقسيمها إلى مجموعة من أبعاد الجودة (Walsh, 1991) (Donab etal.1980)، (Stewani& Walah.1980).

ب/ مجموعة التعريفات التي قامت بالتركيز على عملية أداء الخدمة ذاتها فالجودة أو عدم الجودة تعرف بأنها مدى فجوات بين المنظمة وبين جمهورها. وتسعى المنظمات دائماً إلى تحقيق الجودة وإغلاق هذه الفجوات.

(١) مرجع سابق.

(٢) مرجع سابق.

ج/ مجموعة التعريفات الموجهة للزبون سواء بشكل ضمنى أو بشكل صريح ويركز التعريف بشكل عام على أن الهدف النهائي هو أن تعمل المنظمة على إسعاد الزبون. ويتطلب وضع تعريف للجودة الخاصة بالخدمات ضرورة التعرف مسبقاً على ثلاث مجموعات من الأبعاد لجودة الخدمات هي:

البعد الفني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

البعد الوظيفي (غير الفني) وهو عبارة عن ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدمة الخدمة والزبون.

الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

ويرى ستوارت ووالش (Stewart & Walsh,1989) أن جودة الخدمات لا بد وأن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى أي مدى تم تحقيق ذلك.

والخلاصة أن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، وهو المفهوم الذي يتبناه العديد من الباحثين المتخصصين في مجال الجودة مثل (Parassuraman) وزملائه (Cronin & Taylor) وآخرين غيرهم.

أبعاد الجودة

الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة:

تعرض كثير من الخبراء والكتاب في كتاباتهم لأبعاد جودة الخدمة إلا أنهم لم يتفقوا حول ماهيتها وأبعادها ومكوناتها على وجه التحديد وعلى سبيل المثال لا الحصر يقول (Lehiten & Lehiten,1982) إن الجودة في الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية: (١) الجودة المادية (Physical Quality) والتي تتعلق بتقديم الخدمة.

جودة المنظمة (Corporate Quality) والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع الذهني عنها. الجودة التفاعلية (Interactive Quality) والتي تمثل نتاج عمليات الخدمة.

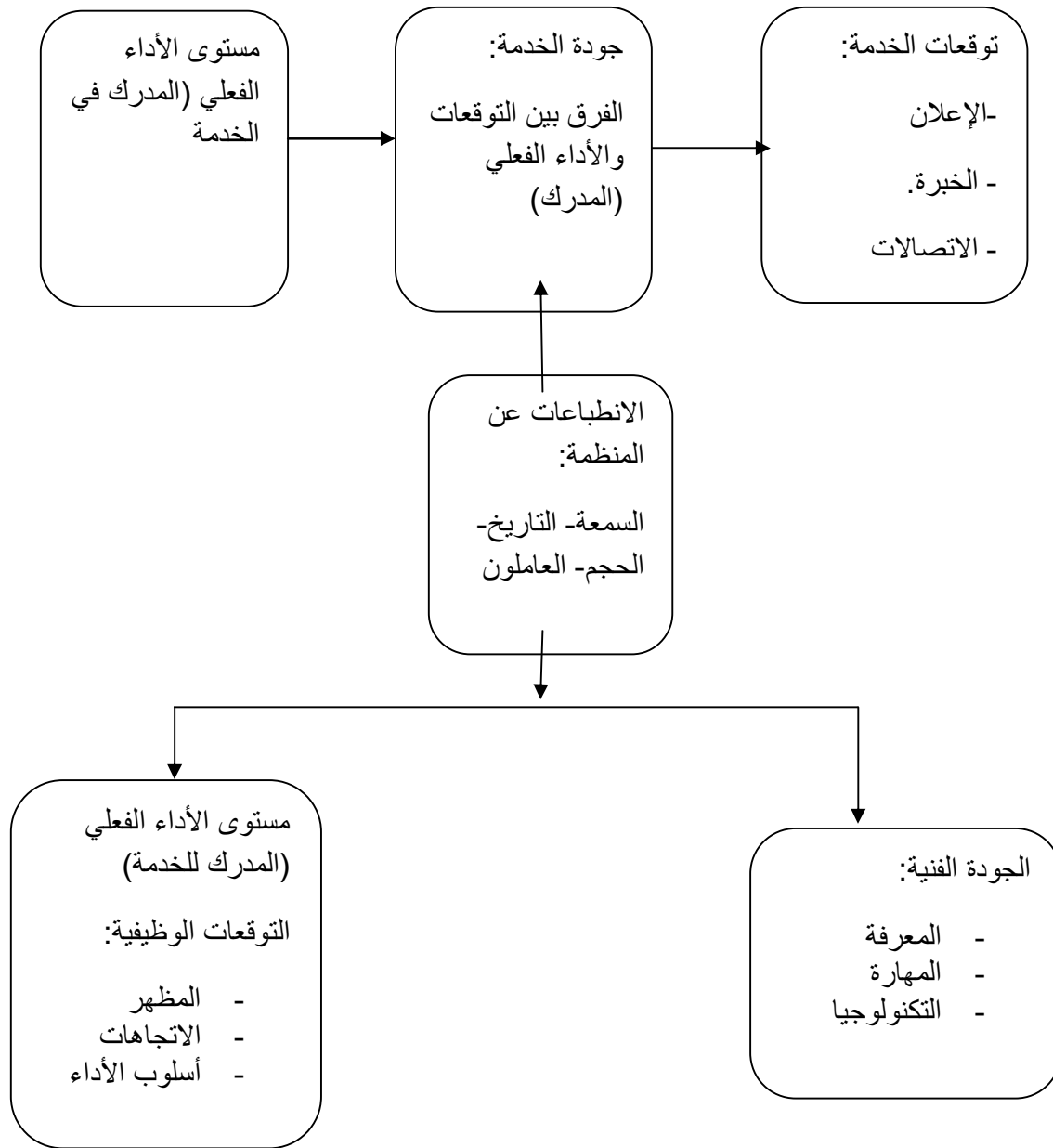
وفي تصنيف آخر للباحثين نفسيهما عن جودة الخدمة نجد أنهما يميزان بين جودة العمليات (Process Quality) والتي يحكم عليها العميل أثناء تأدية الخدمة، وبين جودة المخرجات (output quality) والتي يحكم عليها العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة.

شكل رقم (٣-٣)

الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة (٢)

(١) مرجع سابق.

(٢) مرجع سابق



Source: Gronroos, 1984, p. 4.

الأبعاد العشرة لجودة الخدمة:

في مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هي: (١)

(١) مرجع سابق.

الاعتمادية (Reliability): وتعني الاتساق في الأداء ، وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه (Goncarles, 1998, p61).

الاستجابة (Responsiveness): وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات وسائل تقديم الخدمة.

الجدارة (Competence): وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة.

الوصول للخدمة (Accessibility): يتضمن الاتصال وكل ما من شأنه التيسير من الحصول على الخدمة مثل ساعات العمل، وتوافر عدد كافٍ من منافذ الخدمة وملاءمة موقع المنظمة.

المصداقية (Credibility): وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها مما يترتب عليه ثقة متبادلة.

الأمان (Security): ويعني خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.

الاتصال (Communication): يعني وجود قنوات اتصال واضحة لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإحقاق والتغيير في الخدمة للمستفيد.

درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد (Understand the customer): وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة.

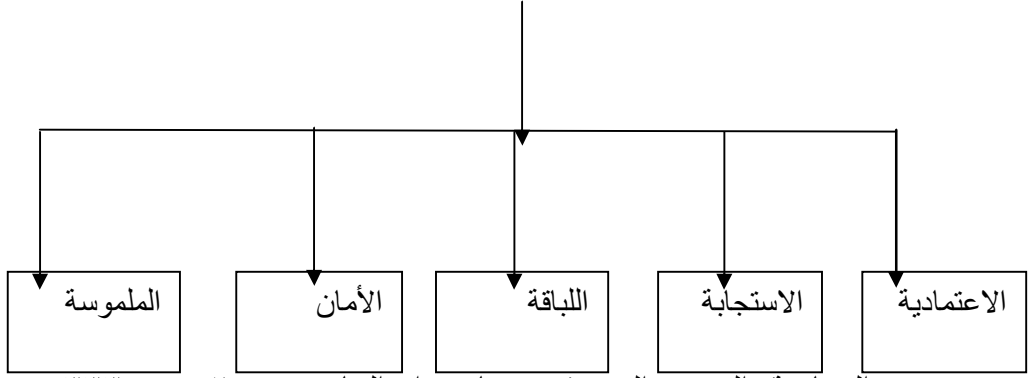
الأشياء الملموسة (Tangibles): وتعني أن الزبون يقيم جودة الخدمة على ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة).

اللباقة (Courtesy): يجب أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن. وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل النواحي المادية، الاعتمادية ، الاستجابة، الأمان واللباقة كما موضح في الشكل التالي: (١)

شكل رقم (٣-٤)

نموذج جودة الخدمة

جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٥م، ص ٣٣٣.

تصنيف الخدمات Categorization Services:

يمكن أن تنتج التنظيمات، وكذلك الأقسام والناس الموجودين فيها سلعاً أو توفر خدمات لمنفعة المستخدمين الداخليين أو الخارجيين، لتوضيح ذلك يمكن تصنيف الخدمات كالآتي: (١) خدمات داخلية: هي خدمات تقدم للأفراد أو الأقسام داخل التنظيم، أي أنها خدمات خاصة بالاستخدام الداخلي.

خدمات خارجية: هي الخدمات الخاصة بعملاء الشركة.

خدمات رئيسية: هي خدمات خاصة بالنشاط المركزي والتي تمثل السبب الرئيسي في جودة الشركة مثل توفير خدمات تغطية تأمين أو رعاية صحية أو تعليم أو تسليية أو محاسبة أو حاسب آلي أو الرحلات السياحية (السفر جواً والإقامة في الفنادق) أو خطط الاستثمار ، وما إلى ذلك.

خدمات مساعدة: وهي خدمات تساعد على توفير الخدمات الرئيسية بكفاءة وفعالية للمستخدمين الداخليين أو لعملاء الشركة.

الجودة من السلع إلى الخدمات:

معلوم أن التنظيمات تنتج سلعاً أو تقدم خدمات ، في السابق كانت الجودة تصاحب السلع المصنعة فقط ، أي بمعنى أن الجودة كانت تصاحب عناصر ملموسة ويمكن التأكد من خواصها وفحصها واختبارها من قبل فاحصين يعملون في معامل مجهزة بأحسن التجهيزات. ولكن في الوقت الراهن أدركت الكثير من المنظمات أهمية جودة الخدمات للاحتفاظ بعملائها السابقين، أو لجذب عملاء جدد(٢).

قياس جودة الخدمة:

(١) مبارك داؤود، ٢٠٠٩م، رسالة ماجستير تكميلي.

(٢) مرجع سابق.

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النوق والمزج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة .

من أبرز المحاولات التي تمت في هذا المجال ما قام به Berry وزملاءه، من خلال دراساتهم التي بدأت عام ١٩٦٣م وما زالت مستمرة حتى الآن ، والتي أسفرت عن عديد من النتائج الأولية التي تستحق الاهتمام. ويركز هؤلاء الباحثون على الاعتقاد القائل بأن جودة الخدمة قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادي أو التطور بالنسبة لها والتي تجعل من قياسها أمراً صعباً بالمقارنة بالسلع المادية.

بالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع ما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية والإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها: (١)

انخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات وخاصة الخدمات الصحية منها.
صعوبة قياس جودة الخدمات يعود إلى تعدد وجهات النظر التي يمكن إجمالها في سببين هما:
التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات.
إن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظرة الزبون أو الإدارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات.

تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة الزبون وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد احتياجات كل زبون ومحاولة الوفاء بها ولكن عدم وعي بعض الزبائن قد يحول دون ذلك.

عملية الحكم على جودة الخدمات يتم وفق الأسلوب الذي تؤدي به وليس وفق معايير تتعلق بالخدمات ومكوناتها.

لكل ما سبق فقد انتهى الباحثون بأنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية بل إن هنالك حاجة ماسة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة

(١) قاسم ناصيف علوان لمحياوي، إدارة جودة الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م، ص

والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المماثلة.

قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي: (١)

أ/ مقياس عدد الشكاوي Complaints:

تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياس هام يعبر على إن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات ليتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبقوا لحصول عليه. وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث مشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

ب/ مقياس الرضا Satisfaction measure:

هو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها وبشكل يمكن هذه المنظمات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

ج/ مقياس الفجوة Servqual measure:

ينسب هذا المدخل إلى (Parasuraman et al, 1985) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقاً .

من هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر عند التحدث عن هذا المدخل لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما: (٢)

١/ توقعات الزبون:

وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والمقابلة للمقارنة والتي إلى حد تساق في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

(١) مرجع سابق

(٢) قاسم نايف علوان لمحيوي، إدارة جودة الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٦م، ص ١٠٣.

٢ / إدراكات الزبون:

وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعلياً كما قدمت له.

وكما ذكر الباحثان (Vandamme Anleunis) فإن نموذج (Servqual) لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل أيضاً على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن ومما هو جدير بالإشارة أن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ نهاية الثمانينات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال. والواقع أن كثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة.

ولزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتوياته في صورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة لأنه يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات حيث يمكن التعبير عنها بما يلي:

جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات

وذلك لقياس خمس فجوات هامة تتعلق بكل من منظمة الخدمة وبالزبون وبالزبائن معاً تتلخص هذه الفجوات في التالي:

الفجوة رقم (١):

تنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن وما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن. نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة وتفهم احتياجات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

الفجوة رقم (٢):

وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية.

نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محدودة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد الشركة أو المنظمة أو عدم قدرة الإدراك على تبني فلسفة الجودة في الخدمة والعكس صحيح.

الفجوة رقم (٣): وتظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحدودة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي.

نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هنالك اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

الفجوة رقم (٤):

وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداه وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة. نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في منظمة الخدمة والعكس صحيح.

الفجوة رقم (٥):

هي ناتج واحد أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية.

نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة واحتمالات التذمر والشكاوي وتكوين الانطباعات السيئة عن منظمات الخدمة. لقد حظيت كل من الفجوة الأولى والخامسة باهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة وذلك بالتطبيق على خدمات متنوعة منها الخدمة الصحية والخدمة المصرفية، النقل الجوي، التعليم والوجبات السريعة، الخدمة الهندسية والاستشارية وخدمة التنظيف الجاف وعلى سبيل المثال الدراسة التي أجراها عام ١٩٩٧م، في قطاع الخدمات الصحية في هونكوك والتي أوضحت اتسام هذا المقياس (Seruqual) بالواقعية والمصادقية كما أشارت نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى ما حصل عليه المرضى من خدمات صحية لم يرق إلى مستوى إدراكهم وتوقعاتهم لجودة هذه الخدمات.

ولجودة الخدمات وفقاً لمدخل الفجوة خمسة مستويات هي: (١)

الجودة المتوقعة من قبل الزبائن وتتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب وجودها.

الجودة من قبل إدارة المنظمة الخدمية وتراها مناسبة.

الجودة القياسية المحدودة بالمواصفات النوعية للخدمة.

الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.

الجودة المروجة للزبائن.

إن الفجوات لا تظهر أصلاً إلا بوجود طرفين وسواء كانا متناقضين أم متوافقين إلى حد ما فإن الفجوة تظهر بمداهم الواسع أو المحدد ومتى ما شعرت الإدارة بوجود مثل هذه الفجوة فإن الأمر يتطلب التقليل ما أمكن من سعة الفجوة بطرق عديدة ومتنوعة ويمكن تناول الأساليب اللازمة لتقليل الفجوات كما يلي:

أ/ أساليب معالجة الفجوات:

مع الإقرار بأن توقعات وتقييمات الزبائن لجودة الخدمة وإدراكهم لها في حالة عدم استقرار تغيير مستمر، فإن أساليب معالجة الفجوات ينبغي أن تتسم بالديناميكية طبقاً لذلك، فهناك عدد من

الأساليب المقترحة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون وهذه الأساليب هي: (١)

معرفة وإدراك المحددات الرئيسة لجودة الخدمة: تلعب البحوث الميدانية دوراً مهماً في معرفة وإدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها الزبائن، سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعينة أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة.

صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم لها: من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريراً، أن يفهمها جمع العاملين في منظمة الخدمة، وأن يمارسوها ميدانياً في اتصالهم مع الزبائن وأن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلاً حقيقياً لتوقعات الزبائن.

وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة حيث جرت العادة في المنظمات الخدمية، أن تتضمن مبادئ ممارسة العمل وعوداً عامة بأخبار الزبائن تحريراً بأنها شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة.

عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة: قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على الخدمة وهذه الضمانات تعزز سمعة المنظمة الخدمية في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء بها.

العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والزبون: بما أن هذه العلاقات تعد حيوية لتحقيق الرضا لدى الزبون وهي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها الزبون نفسه، فإن الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الإيجابية في التعامل مع الزبائن.

تحقيق التميز في الخدمة: بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة، يتولد عنها الإشباع والرضا والحفز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقية تفصل مابين منظمة الخدمة وزبائنهم.

ب/ الدلالات العملية لاستخدام نموذج Serquval في قياس وتقييم الخدمة: قد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نموذج Serquval في قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العملية فإن هذا النموذج يساعد الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة ، والتي تتلخص في الآتي:

أولاً: مدى قدرة الإدارة أو عجزها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والذي يمكن تحقيقها من خلال جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = توقعات الزبائن نحو نفس الخدمة المقدمة.

ثانياً : مدى فاعلية المنظمة وكفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة = إدراكات الإدارة لمواصفات الخدمة المقدمة.
ثالثاً : مستوى أداء العاملين في المنظمة ودفاعيتهم في تقييم الخدمة للزبائن في مستوى الجودة يتطلب مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الإدارة للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة.

رابعاً : مدى المصادقية والثقة في منطقة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة المروجة.
خامساً : مستوى رضاء أو عدم رضاء الزبائن عن الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

توقعات الزبائن لمستوى الخدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة.

د/ مقياس الأداء الفعلي Servperf measure:

استمرار الجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصادقة ومكانية التطبيق ، فقد توصل كل من (Taylor & Gronin) إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: (١)

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

لم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، وكما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصادقية وواقعية إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.

(١) قاسم نايف علوان لمحيوي، إدارة جودة الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٦م، ص ١٠٧.

هكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (Servperf) في قياس تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملاءمة نموذج (Servqual) في هذا الصدد، بل إن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

هـ/ مقياس القيمة Value measure:

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فعلاقة بين المنفعة والسعر وهي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب منظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولا شك أن وجود مثل هذا القياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

قياس الجودة المهنية Measuring professional Quality:

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءاً من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وفي إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية: (١)

أ/ قياس الجودة بدلالة المدخلات:

يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة فادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمنظمة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء، والقوانين واللوائح المحكمة، والأدوات، والنظم المساعدة الكافية، فضلاً عن الأهداف المحددة الواضحة والزبون المستفيد لتلقي الخدمة، وإذا توفر للخدمة كل هذا، كانت الخدمة مميزة دون شك. يعتقد البعض أن تزايد معدل التكلفة لكل زبون يكفل جودة المدخلات، التي تكفل بدورها جودة الخدمة ككل، ومن هنا يقيسون الجودة بدلالة تكلفة المدخلات.

رغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة، إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة، فهناك عوامل أخرى مكملة، من أهمها طرق تناول المدخلات والتفاعلات فيما بينها وما يربط بذلك من عمليات تحدد جدوى هذه المدخلات، مثل نظام إجراءات وأساليب العمل،

(١) قاسم نايف علوان لمحيوي، إدارة جودة الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٦م، ص ١٠٧.

وتنظيمات العاملين، نظام السجلات والمعلومات وغير ذلك، فالعبرة في الخدمة ليست مجرد توافر المدخلات أو الموارد الجيدة وإنما في كيفية استغلالها عملياً في أحسن صورة ممكنة. بالرغم من منطقية هذا المدخل، والترحيب به من قبل العديد من الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتواصل إلى نموذج مناسب لقياس جودة الخدمة، فإن عدم انتشاره يرجع إلى ما يلي: الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة. عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

التركيز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق العلمي لأفكار هذا المدخل.
ب/ قياس الجودة بدلالة العمليات:

يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، إن كان أصحاب هذا المدخل لم يغفلوا كلية المدخلات خاصة عند تتبعهم لعلاقات السبب والتأثير. ينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة.

وبالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقاً وذا أهمية في التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلاً من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.

ج/ قياس الجودة بدلالة المخرجات:

هو من المقاييس الذي يتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر للنتائج على أنه الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق التالية: (1)

القياس المقارن: وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً.

استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة.

استقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات

التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

المبحث الثاني

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتخطيط الاستراتيجي

أولاً : أسس ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي علماً حديثاً له مفاهيمه ومبادئه حيث "يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً كبيراً ومهماً في تطوير أعمال المنشآت التجارية بل والدول، حيث تكمن أهمية هذا الدور في رسم الخطوط العريضة لأي منشأة تهدف إلى التغيير وزيادة أرباحها واستغلال مواردها المالية والبشرية استغلالاً واعياً ورشيداً، والعمل بمنافسة شريفة، وفق خطط وأنظمة ومعايير بعيدة المدى تدفعها على القدرة بالتعامل مع المشكلات، والمتغيرات من خلال القرارات ومشاركة العاملين قد تعددت تعريفات وتقسيمات التخطيط الاستراتيجي نتيجة لتطوره الذي اقتضه ظروف المنظمات في محاولتها لمواكبة المستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية في ظل اختلاف درجات التأكد وزيادة ونقصاناً حتى تم ابتكار تخطيط السيناريو لتلافي إشكاليات التخطيط في الحالات الطارئة.

وسوف يتم تناول كلاً من مفهوم وتعريفات وتقسيمات وأنواع التخطيط الاستراتيجي والسيناريو وعلاقتها بالاختلافات في درجات التأكد وصولاً إلى مفهوم أكبر عن التخطيط الاستراتيجي. كما يلي:

مفهوم التخطيط:

إن تحديد وجهة المنظمة لتحقيق أهدافها يمر بمجموعة من المراحل بدءاً من تحديد الرؤية والرسالة وحتى تحقيق الأهداف التي وضعتها (١). وفي سبيل تحقيق الأهداف يستخدم التخطيط باعتبار أن التخطيط من أولى الوظائف الإدارية التي اتفق عليها جميع مفكري الفكر الإداري، وهو حجر الأساس للقيام بالوظائف الإدارية الأخرى، لأنه يتعثر القيام بالوظائف الأخرى من تنظيم وتنسيق ورقابة ما لم يوجد تخطيط سليم لأنشطة المنظمة (٢). ويعد مفهوم التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت شيوعاً واستحساناً في السنوات الأخيرة في المؤسسات الحديثة باعتباره عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في تحديد مسار العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة. ويقول الدكتور حسين عثمان نقلاً عن الدكتور إبراهيم درويش (٣): "بأن التخطيط هو نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين).

مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٩م، ص: ٣١-٣٧.

(٢) حسين عثمان محمد عثمان، (دروس في الإدارة العامة)، مصر، الناشر المكتب العربي الحديث، الدار الجامعية ١٩٩٠م، ص: ٧٣.

(٣) حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٣.

هذا المستقبل وتطبق فيه وذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسمى والوسيلة التي تحققه". ويضيف الدكتور عبد الغفار حنفي (١) المزيد من التوضيح في هذا الخصوص حيث ذكر "أن التخطيط يمثل المعبر للفجوة بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الوصول إليه، ويساعد في عدم ترك الأحداث للصدفة، حيث يمثل الجانب الفكري للعملية الإدارية، والمحدد الواضح لإجراءات العمل" باعتبار أنه التقرير سلفاً بما يجب عمله، وكيف، ومتى، ومن الذي يقوم به وهكذا يتبين أن التخطيط "يختص بتحديد كيفية الانتقال من مكانك الحالي إلى النقطة التي ترغبها في المستقبل وأنه يمثل بالنسبة للمنظمات الجسر الذي تعبر عن طريقه إلى تحقيق الأهداف".

مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أنواع التخطيط، حيث لاقى هذا المفهوم اهتماماً كبيراً في العصر الحالي وذلك لما له من إيجابيات في دعم نمو وتطور المنظمات كما سيتضح ذلك في الفقرات التالية حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر جزءاً من الكل وهو التخطيط بالمفهوم العام المجرد.

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين هما: ما هو وضع المنشأة الحالي؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟ ويبحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمنشأة فحسب، بل لمستويات وبيئات أبعد من ذلك. كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى، بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى (٢).

كما إن التخطيط الاستراتيجي يركز على العلاقات طويلة الأجل، ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية للمهام والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة واستخدامها في صياغة تطوير الأهداف، وهي تتضمن مراجعة السوق وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية والبيئية ومدى توافر العناصر الإنتاجية التي تؤدي إلى استغلال فرص محدودة ومجاوبة تحديد المستقبل". ويقول الشمري (٣):

(١) عبد الغفار حنفي، (أساسيات إدارة المنظمات)، مصر، الناشر المكتب العربي الحديث، بدون تاريخ، ص: ٢٠٣.

(٢) عبد الرحمن توفيق، (التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر)، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠٣م، ص: ١٢-٢٣.

(٣) حامد بن صالح الشمري، (إدارة الجودة الشاملة: تحسين الإنتاجية في القطاع العام)، الرياض: ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م، ص: ٨١.

"بما أن التخطيط الاستراتيجي يحدث عادة لفترات طويلة فإنه علينا عند إعداد الخطط الإستراتيجية عدم إهمال أن هنالك كثير من التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يتطلب إحداث بعض التغيرات في الخطط نتيجة للمستجدات المختلفة"، ولذلك يؤكد برايسون على ديناميكية الخطط الإستراتيجية، حيث أنه يرى "أنها تتغير بصورة كبيرة في أشكالها ومحتوياتها". ويعرف عبد الرحمن توفيق (١) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة" فالتخطيط الاستراتيجي بهذا المعنى يعني الأسلوب الذي يتمكن عن طريقة المسئولون من توجيه المنشأة بدءاً من وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي. ويشتمل التخطيط الاستراتيجي على:

- تحديد الأهداف للمؤسسة.

- دراسة الصعوبات التي ستواجه تحقيق الأهداف.

- إيجاد خيارات كحل لتلك المشاكل مع اختيار البديل الأنسب.

- برمجة خطط التنفيذ.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عبارة عن رسم المسار المستقبلي للمنشأة بطريقة تمكن هذه المنشأة من تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها، ويحفظ قدرتها على المنافسة، وبالتالي الاستمرار والبقاء.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم يتضمن النظر إلى الأمام من خلال استيعاب الماضي والنظر إلى أعلى من خلال معرفة ما هو أسفل والنظر إلى أعلى لما هو أسفل وذلك من أجل تجميع هذه العناصر حتى نتمكن في نهاية الأمر من الوصول إلى جعل التفكير الاستراتيجي يعمل لصالحنا في شكل أداة بصرية تمكننا من استعلام أكبر قدر ممكن عن المجهول بغرض الوصول إلى أهدافنا" (٢).

تتضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية من حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في حسبانته كافة العوامل (الداخلية منها والخارجية)، والمتغيرات الحالية

(١) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: ١٤.

(٢) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: ١١٤-١١٩.

التي يتوقع استمرارها والمستقبلية التي يتوقع حدوثها وذلك لأجل رسم المسار المستقبلي للمنشأة بطريقة تمكن هذه المنشأة من تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها. بمعنى أنه هو ذلك النوع من التخطيط الذي يمكن من تحديد الأهداف وتحليل عناصر القوة والضعف والتهديدات والفرص وربط جميع العمليات الإدارية بالمنظمة، وسبل تحقيقها وفق خطة زمنية قابلة للتنفيذ (١). بالإضافة إلى أن مفهوم التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت شيوعاً واستحساناً في السنوات الأخيرة في المؤسسات الحديثة باعتباره عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في تحديد مسار العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة، أما مصطلح إستراتيجية فقد استخدم في الإدارة لتعريف الاتجاه طويل المدى الذي تقوم من خلاله الإدارة العليا بقيادة المؤسسة وهو يعطي ثلاثة عناصر هي: البرنامج المطلوب إتباعه، والأسلوب طويل المدى، ومسئولية المخططين الاستراتيجيين (الإدارة العليا) (٢). والإستراتيجية تدور حول الإجابة عن التساؤلات التالية: من نحن؟ أين نحن (الوضع الراهن)؟ إلى أين نريد الوصول (الرؤية المستقبلية)؟ ما هي الموارد المتاحة لتحقيق ذلك؟ كيف الوصول إلى حيث نريد (طريقة الأداء والوسائل والأهداف)؟ وما هي الفترة الزمنية اللازمة لذلك؟ من سيكون المسئول عن التنفيذ والإشراف والمتابعة والتقييم؟ ما هو حجم قاعدة البيانات أو المعلومات اللازمة لرصد فرص التقدم والتحديات وتحديد عوامل القوة والضعف بالمنظمة، ما مدى قدرة المنظمة على استقراء المستقبل وقراءته قراءة جيدة. فالإستراتيجية تمثل ذلك التصور العامل الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها التنظيمية وبناءها لغايتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة (٣)، والإستراتيجية بشكل عام هي مجموعة من الأعمال المتناسقة تبتغي إنجاز مشروع محدد جيداً، ويعنى بها الطريقة أو الخطوات السلوكية المتبعة لبلوغ الهدف (٤). ويستخدم مصطلح إستراتيجية في الإدارة لتعريف الاتجاه طويل المدى الذي تقوم من خلاله الإدارة العليا بقيادة المؤسسة، وهو يعطي ثلاثة عناصر هي: البرنامج المطلوب إتباعه، والأسلوب طويل المدى، ومسئولية المخططين الاستراتيجيين (الإدارة العليا). وتعد الإستراتيجية العليا أسلوباً أو وسيلة تتبع من تفكير خلاق وابتكاري إلى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف

(١) حامد بن صالح الشمري، مرجع بق ذكره، ص: ٧٩.

(٢) توفيق بن أحمد خوجه، (معجم جودة الرعاية الصحية تفسير المصطلحات)، الطبعة العربية الأولى، المملكة العربية السعودية الرياض - ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص: ٢٦٢.

(٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٦ و ٣٧.

(٤) عبد الناصر الزهراني وآخرون، (الإستراتيجيات)، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع

١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م، ص: ١٤٩.

والأغراض والخطط والسياسات والإجراءات" (١). كما وتعرف الإستراتيجية على أنها الوسيلة لبلوغ الغايات المنظمة. وطريقة تحديد الأهداف بعيدة الأمد، وما ينطوي عليها من تبني أفعال محددة وتوزيع موارد ضرورية لتنفيذ تلك الغايات.

ونجد أن "هنري منتزيرغ (٢)" يلخص الإستراتيجية في قوله "إن الإستراتيجية هي الخطة أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما" كما يشير توماس Thomas (٣) إلى الإستراتيجية "على أنها: الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يتضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت، حيث تشير الإستراتيجية إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد".

وفي نفس الإصدار نجد أن Strickland & Thampson يعرفانها (٤): "بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيانات غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها" ويرى أن الإستراتيجية هي خطة رئيسية طويلة المدى تغطي مجالات عديدة في المنشأة وتختص بتعريف خط الإنتاج الرئيسي للمنظمة، وطرق العمل التي ستتبعها في إنتاج السلع والخدمات وتقديمها للمجتمع".

والإستراتيجية بمفهوم تخليصي هي الإجابة على ثلاثة أسئلة محددة:

١- أين نحن الآن؟ تقييم الوضع الفعلي لتحديد الفجوة الإستراتيجية.

٢- أين نود أن نكون؟ وضع الإطار الإستراتيجي المرغوب.

٣- كيف يمكن أن نحقق ذلك؟ الوسائل.

مفهوم السيناريو:

(١) إبراهيم عبد الله المنيف، (إستراتيجية الإدارة اليابانية)، الطبعة الأولى، الرياض: الناشر مكتبة العبيكان، ١٩٩٨م، ص: ١١.

(٢) طارق السويدان وآخرون، (كيف تكتب خطة إستراتيجية)، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض، ١٤٢٥هـ، ص: ١٨.

(٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٢ و ٢١٠.

(٤) ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، (الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣م، ص: ٢٣.

بدأ مدخل السيناريو في التخطيط يأخذ في الانتشار بسرعة بين عدد من الشركات الكبرى، ووفقاً لنتائج أحد الاستقصاءات، أنه بحلول أواسط ثمانينات القرن العشرين اتجهت أكثر من ٥٠% من الشركات الكبرى إلى استخدام الأساليب الخاصة بمدخل السيناريو في التخطيط. ويرى "أن مدخل السيناريو في عملية التخطيط يؤدي إلى توسعة مدارك الأفراد وتطوير أساليب تفكيرهم الأمر الذي يترتب عليه إمكانية صياغة خطط أفضل".

ويعتبر التنبؤ مفيداً للغاية في التوقع للمستقبل على المدى القريب، حيث يمكن توقع الأشياء وتصبح الشكوك محدودة نسبياً مقارنة بقدرتنا على التنبؤ، أما على المدى البعيد، عندما لا يمكن التكهن إلا بأقل القليل تقل فاعلية التنبؤ كأساس للتخطيط. وفي المدى المتوسط حيث تتساوى الشكوك مع قدرتنا على التنبؤ يصبح تخطيط السيناريو الأكثر فاعلية (١). ونجد أن: السيناريو يعتبر أحد أوجه التخطيط الاستراتيجي التي تم تبنيها حديثاً، فهو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية وأحد أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعادة الاستراتيجيات حيث يبنى على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها كبداية مختلفة بحيث تكون المنظمة جاهزة لتنفيذ الخطة البديلة في حالة تحقق السيناريو المعين في الواقع، بذلك فإن السيناريو يعني مجموعة متكاملة من الافتراضات تعطي صورة واضحة عن المستقبل وما يمكن عمله في حالة حدوث أي احتمال من الاحتمالات المتوقعة الأمر الذي يجعل المستقبل أكثر وضوحاً بالنسبة للمنظمة (٢). ويؤدي تخطيط السيناريو خدمة هامة جداً في العمل التخطيطي ذلك أنه "يعمل في المنطقة التي يصبح الغموض فيها عاملاً رئيسياً مقارنة بالعناصر المحتومة سلفاً بخصوص موقف ما" (٣)، بمعنى أن تخطيط السيناريو يصلح للعمل في نطاق الغموض والشك والنقاط بالغة التعقيد وذلك بوضع احتمالات مختلفة لمعالجة المشكلة، "وتكمن قوة التخطيط بطريقة السيناريو في قدرته على تنظيم عدد ضخم من المعلومات والبيانات المترابطة رغم ما يبدو عليها من تنوع وتباين وذلك بأسلوب منطقي (علامة السبب) ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق الاعتراف بالعناصر المتوقعة سلفاً والشكوك حيال المستقبل على حد سواء" (٤).

وهكذا يمكن اعتبار السيناريو حزمة من الخطوات لاستيضاح المستقبل بغرض الوصول للهدف من خلال إيجاد معالجة لكل احتمال من الاحتمالات المتوقعة.

ثانياً : أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.

(١) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٠١-٢٠٢.

(٢) طارق السويدان، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٣-٢٥.

(٣) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: ١٨١.

(٤) المرجع السابق، ص: ١٨٤.

يعد التخطيط الاستراتيجي نموذجاً جيداً لعملية التخطيط حيث يتضمن وضع افتراضات التخطيط اعتماداً على التنبؤات وتحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة ووضع الأهداف وتطوير البدائل واختيار أحدها (١). ويختص هذا الجزء باستعراض أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي إلى جانب توضيح أهمية الإستراتيجية.

أهمية التخطيط والإستراتيجية:

تمثل وظيفة التخطيط نقطة البدء لرجل الإدارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية مما يجعلها في مقدمة الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، فالتخطيط هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة (٢). "ويشكل التخطيط أحد وظائف الإدارة ويندرج في إطارها التنبؤي المستقبلي، تلك الإدارة التي تدخل المستقبل في قرارات الحاضر بحيث أنه كلما تم التحضير الجيد لذلك المستقبل، يمكننا إدارة الحاضر بشكل أفضل" (٣).

وباعتبار أن التخطيط هو عبارة عن خريطة مرشدة لأداء أشياء معينة، وهذا يعني: أن المديرين في حاجة إلى خرائط جيدة ترشدهم للطريق الذي يوصلهم إلى الهدف المنشود، حيث أن أساس مهمة المسؤولين عن التوجيه هو عدم الاكتفاء بالنظرة القدرية، وتوقع أن المستقبل سيحدث من تلقاء نفسه، لأن وظيفتهم الأساسية هي جعل ذلك المستقبل يتحقق بالشكل الذي يرغبون فيه (٤). ويقول ستيفن هاينز (٥) "تعد عملية التخطيط جزءاً متكاملاً من الإدارة والقيادة وليس بدعة أو نشاط أو تمرين يجب الانتهاء منه ثم تركه، فعملية التخطيط يجب أن تكون جزءاً من نظام متكامل يقوم بتوجيه الإدارة اليومية لحياتك وعملك صوب تحقيق رؤيتك. ويرى أن "كل دقيقة يتم قضاءها في التخطيط توفر من ثلاث إلى أربع دقائق عند بدء التنفيذ". ويقوم التخطيط بدور أساسي في توجيه أنشطة المشروع التوجيه الرشيد للوصول لتلك الأهداف، ولذلك: فإن التخطيط

(١) جاري ديلسر، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٥.

(٢) أحمد عبد الله الصباب، (أصول الإدارة الحديثة)، الطبعة السابعة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة ١٩٩٨م، ص: ٩٠.

(٣) محمد مرعي مرعي، (دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات) الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا للنشر ١٩٩٩م، ص: ٨١.

(٤) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: ١٨.

(٥) ستيفن هاينز، (التخطيط الاستراتيجي الناجح)، الطبعة العربية الثانية، مصر مكتبة الأسرة، ٢٠٠٥م، ص: ٧ و ٩.

عملية حيوية لجعل المنظمة تتأقلم مع الظروف المتغيرة المحيطة بها، وبالتالي تستفيد هذه المنظمة من الفرص المتاحة وتتجنب الأخطار التي تهددها (١).

فالتخطيط يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية، ويمكن المنظمة من تجنب الميل نحو ترك الأشياء تسير على علاتها ويعطيها الأمل في تحقيق أهداف أحسن وأفضل (٢). وبناء عليه يعتبر التخطيط في أي منظمة ذو أهمية بالغة، وذلك لأنه وفي أي عمل: لكي تكون هنالك نتائج فلا بد من تحديد الأهداف أولاً ولكي تتحقق هذه الأهداف فلا بد من التخطيط لبرامج العمل ووضعها موضع التنفيذ. كما أن التخطيط ضرورة ملحة لكل منظمات الأعمال كبيرها وصغيرها في ظروف غير مؤكدة، ومن ثم فإن محاولة التخفيف من مفاجآت هذه الظروف هو الدافع وراء عملية التخطيط (٣).

لذلك يجب أن لا تكون صعوبة النشاط سبباً في أن يتجنب المدير التخطيط، ففي واقع الأمر نجد أن هذه الصعوبة هي السبب في الحاجة إلى التخطيط. فالمدير يعرف إن الخطة الابتدائية تكون ذات طبيعة عامة جداً وسوف يدخل عليها تغيير (٤). وبذلك يمكن التخطيط من: وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات إلى جانب تحقيق التكامل والتنسيق وتحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات والسيطرة على مشاكل التنفيذ ومن ثم تخفيض المخاطر المتوقعة (٥).

بينما تتبع أهمية الإستراتيجية من أن الإستراتيجية تعتبر مسار عمل طويل الأجل يتصف بالتزوي والشمول ويهيئ الإطار الذي تجري فيه الأنشطة والأحداث المنفردة (٦). وتمثل ذلك التصور العام الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها التنظيمية وبناءها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة، حيث إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته

(١) حامد أحمد رمضان بدر، (إدارة المنظمات اتجاه شرطي)، الكويت ١٩٨٢م، دار القلم للنشر والتوزيع، ص: ١٧٧ - ١٧٨.

(٢) طلق عوض الله السواط وآخرون، (الإدارة العامة المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، جدة دار النوابع للنشر والتوزيع، ١٤١٦هـ، ص: ٨٤.

(٣) مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٠٠.

(٤) رايموند مكليود، (نظم المعلومات الإدارية)، الجزء الثاني، تعريب سرور علي سرور وآخرون، الطبعة العربية المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر ١٩٩٠م، ص: ١٠٩٢.

(٥) طارق السويدان، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٠.

(٦) توفيق بن أحمد خوجه، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٧.

خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة (١). وتزداد الأهمية في عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنتشر الفواصل الزمانية والمكانية بين الدول والأسواق، حيث تصبح الإستراتيجية بمثابة خيار لا بد منه وأداة لضمان الاستمرار في السوق والاستقرار في العمليات، ولضمان حيوية المنظمة وفعاليتها في الأجل الطويل (٢).

وتحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدي من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع المتمثلة في كل من وضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الإستراتيجية، وتحقيق عناصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية (٣).

أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

أن التخطيط الاستراتيجي هو أمر ضروري ولازم لأي مؤسسة ناجحة لأنه يوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة، بمعنى أنه يؤمن الرؤية ويفصلها ثم يضعها في استراتيجيات تهدف إلى تحقيق تلك الرؤية ويعتبر من أهم الفعاليات الرئيسية التي تقوم بها أي مؤسسة، ولأنه أمر ضروري ولازم في التنسيق بين القيم المؤسسية والفعاليات والتطلعات والعمليات والوظائف اليومية (٤). وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف وتحليل عناصر القوة والضعف والتهديدات والفرص وربط جميع العمليات الإدارية بالمنظمة، وسبل تحقيقها وفق خطة زمنية قابلة للتنفيذ (٥). وقد خلصت دراسة حديثة تم فيها تحليل مفصل لنتائج ست وعشرين دراسة سابقة تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على أداء الشركة وأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ذا قيمة كبيرة (٦)، ويقول ستيفن جورج (٧) "إن توحيد النشاطات عبر عملية التخطيط الاستراتيجي تجعل من الممكن لأي

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٦ و ٣٧.

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: ١٣.

(٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٧.

(٤) تشارلز دبليو سورنسن وآخرون، (التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي)، نقله للعربية سمية عبد ربه، راجعه د. عبد المطلب يوسف جابر، المملكة العربية السعودية، الرياض، العبيكان للنشر، ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م، ص: ٤٨ و ٢٠٦.

(٥) حامد بن مالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٩.

(٦) شالز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٢.

(٧) ستيفن جورج، أرنولد ويمر زيكوتش، ترجمة حسين حسنين وآخرون، (إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجرية في أكثر الشركات الناجحة اليوم)، الطبعة الأولى الأردن، عمان: دار البشر، ١٤١٩هـ/١٩٩٨م، ص: ٨٤.

شركة من أي حجم كانت أن تركز جميع مصادرها على الاستراتيجيات والأهداف التي هي أساسية لنجاحها". وفي ذات الإطار يوضح جورج وكيرتس (١) "إن التخطيط الاستراتيجي يعمل على مساعدة الإدارة في توحيد كل جهود المنظمة الهادفة إلى تحقيق رضا المستفيد من خلال ما يقدم من خدمات بالتنوع والجودة المطلوبة". حيث تجعل عملية التخطيط الموظفين والمنظمة يعملون جميعاً لقيادة عملية التحسين والتطوير في خطة إستراتيجية واحدة تمكن من: تسهيل التخطيط والمناقشة والحوار، التشجيع على المشاركة، تحسين نوعية القرارات والصفات، خلق جو من الثقة، زيادة الإدراك فيما يتعلق بالخطة والميزانية، قيادة المؤسسة بشكل استراتيجي (٢). وهذا ما يرمي إليه لتخطيط الاستراتيجي والذي يهدف أساساً وبدقة إلى توضيح معالم الطريق الذي يوصل إلى تحقيق الأهداف" (٣).

وهكذا فإن التخطيط الاستراتيجي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى بالنسبة للمنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها، وكيفية مواجهة التغيرات، وهي تمر بمراحل متعددة بدءاً من تحديد رؤية، ورسالة، وأهداف المنظمة، وتقييمها داخلياً وخارجياً، ووضع البدائل والتنفيذ وانتهاءً بالتقويم والمتابعة المستمرة" (٤).

(١) حامد بن صالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٣.

(٢) تشارلز دبليو سورنسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٢.

(٣) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: ١٢٤.

(٤) حامد بن صالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٤.

المبحث الثالث

التخطيط الاستراتيجي خطواته، وفوائده

إن التخطيط أول وظيفة من وظائف العملية الإدارية، وتظهر الحاجة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل، حيث تأخذ عملية التخطيط عدة خطوات أساسية تتمثل في وضع التنبؤات وافتراسات التخطيط. وهي تعني أن يقوم بتحديد الافتراضات أو المقدمات التي سوف يبني خططه عليها.

تعريف الأهداف بشكل محدد. وهنا يجب أن نقرر إلى أين يجب أن نذهب في حدود الأهداف المحددة وكيف لنا أن نوصل إلى ذلك.

تحديد بدائل العمل: وهنا يتم القيام بتقييم البدائل ومن ثم تحديد أفضلها والذي يليه في الأفضلية واختيار الأول منها.

تقرير خطوات العمل: وهذه الخطوات تعني عملية التنفيذ الفعال للخطة (١).

حيث "يجد المدير نفسه عادة أمام أربعة أنواع من التخطيط، وكل نوع من هذه الأنواع يعمل في مجال يختلف طبقاً للغرض منه أو للهدف الذي يسعى إليه وهذه الأنواع الأربعة هي: التخطيط من أجل أداء جديد، التخطيط للتطوير أو التحسين، التخطيط من أجل حل مشكلة ما، التخطيط لعمليات رتيبة تتكرر روتينياً (٢).

ويلاحظ أن كثرة نوع يهم بحثنا هذا هو التخطيط للتطوير والتحسين باعتبار أن عملية الجودة هي عملية تطوير وتحسين باستمرار من غير توقف.

ولكي يتم تنفيذ الخطة لا بد من عملها أولاً وعمل الخطة يقتضي وجود رؤية، وبناءً على هذه الرؤية يتم وضع الخطة حيث إن: بعض الأبحاث العلمية أكدت أن الأفراد والمجموعات الذين لديهم رؤية واضحة غالباً ما يمكنهم تحقيقها بشكل أو بآخر (٣).

وتظهر فوائد التخطيط في العديد من المزايا والتي يمكننا تلخيصها في: أن التخطيط خطوة جادة نحو تحقيق الهدف، وبقدر ما يكون التخطيط سليماً بقدر ما يكون الإنسان أقرب إلى تحقيق الهدف بدقة، حيث أن مراعاة جوانب التخطيط السليم تفيد أموراً تتمثل في:

١- اختصار الوقت، وكسب الأوقات الفائضة التي تهدر في قضاء أعمال ثانوية لا توصل إلى الهدف مباشرة.

٢- تنمية الذهن وإعماله، وذلك يولد لدى الإنسان روح المبادرة والجدية.

(١) جاري ديلسر، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٧-٨٠.

(٢) أحمد عبد الله الصباب، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٢.

(٣) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: ١٢٤.

- ٣- الإيجاز والإتقان.
- ٤- تحديد المسؤوليات، ومعرفة كل فرد لدوره في سبيل تحقيق الهدف(١).
- ٥- عن طريق التخطيط يمكن إتباع الطريقة العلمية لاكتشاف المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
- ٦- تحديد أهداف العمل بوضوح وبذلك يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيق تلك الأهداف.
- ٧- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، بالإضافة إلى توفير الجهد الذي يبذله العاملون.
- ٨- تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة وذلك من خلال قصر الأداء على العمل الضروري.
- ٩- تحديد جميع الموارد والإمكانيات اللازم استخدامها كماً ونوعاً وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- ١٠- التنسيق بين جميع الأعمال والأنشطة بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة ومنع التكرار والتضارب.
- ١١- يقدم الأساس الضروري للرقابة حيث تعمل الرقابة على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط.
- ١٢- يحقق الشعور بالأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها. كما أن المنظمة تسير وفقاً للخطط والمؤسسية من غير ارتباط بعدد من الرؤساء أو المديرين بالتحديد(٢).
- ١٣- تحديد الأولويات.
- ١٤- تقليل المخاطر المتوقعة.
- ١٥- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات.
- ١٦- السيطرة على مشاكل التنفيذ.
- ١٧- مرجعية أساسية لعمليتي التنفيذ والمتابعة والتقييم(٣).

(١) <http://www.saaaid.net/aldawah/135.htm>

(٢) محمد بهجت جاد الله كشك، (المنظمات وأسس إدارتها: مدخل إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية)، مصر، الإسكندرية: الناشر المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٥م، ص: ١٣٤-١٣٦.

(٣) مجلة الإداري الناجح، نشرة إدارية تصدر عن إدارة التخطيط والمعلومات ووزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت، ص: ٨١.

وهكذا فغن التخطيط الاستراتيجي يركز على كيفية تخطيط الأهداف الشاملة بعيدة المدى بالنسبة للمنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها وكيفية مواجهة التغيرات، وهو يمر بمراحل متعددة بدءاً من تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وتقويمها داخلياً وخارجياً، ووضع البدائل والتنفيذ وانتهاءً بالتقويم والمتابعة المستمرة(١).

وللتخطيط الاستراتيجي علاقة واضحة بموضوع إدارة الجودة الشاملة كما أورد كثير من المتخصصين حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو المفتاح الرئيسي لدخول عالم الجودة الشاملة. فإذا أرادت المنظمات العامة أو الخاصة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن عليها أن تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي.

يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بقصد أو بغير قصد (أي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) فالطالب يقوم بعملية التخطيط، والأم في المنزل لا بد أن تقوم بعملية التخطيط ليومها منذ الصباح، فمثلاً طالب الجامعة يبدأ يومه الدراسي بالتفكير متى سيذهب للجامعة أي من المواصلات سيركب وماذا يريد أن يلبس... الخ.

ويكون الطالب بمثابة مدير المشروع أي أن هناك بدائل لا بد وأن يقوم بالاختيار من بينها حتى يصل إلى تحقيق الهدف المنشود.

وفي النهاية يتضح لنا أن التخطيط يأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة ويمكن وضعها في أربعة أنواع يمارسها مدراء المشاريع وتنقسم كما يلي:

١- التخطيط حسب الوظيفة، ويتضمن عدة أشكال منها:

أ- التخطيط الإنتاجي.

ب- التخطيط السلعي.

ج- التخطيط المالي.

د- التخطيط العمالي.

٢- التخطيط حسب الفترة الزمنية، وتنقسم إلى:

أ- تخطيط طويل الأجل.

ب- تخطيط قصير الأجل.

٣- التخطيط حسب مجال الاستعمال، وينقسم إلى قسمين:

أ- خطط عديدة الاستعمال، ومنها عدة أنواع:

- الاستراتيجيات.

- السياسات.

(١) حامد بن صالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ٨١.

- الإجراءات.

- الطرق.

- القواعد والقوانين.

ب- خطط فريدة الاستعمال وتحتوي على:

- البرامج.

- المشاريع.

- الميزانية التقديرية.

٤- التخطيط من حيث الشمول وينقسم إلى:

أ- التخطيط الشامل أو الخطط الشاملة.

ب- التخطيط الجزئي أو الخطة الجزئية.

أولاً / التخطيط حسب الوظيفة (Planning by Function):

لو نظرنا إلى هذا النوع من التخطيط نجد أنه يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة وينقسم هذا النوع من التخطيط إلى عدة أشكال منها:

١- التخطيط الإنتاجي (Production Planning) (١):

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال الخطط الطويلة الأجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط القصيرة الأجل التي تضعها إدارة الإنتاج نفسها والتي توضح فيها دور العمال وساعات العمل وساعات عمل الآلات وقد تكون هذه الخطط أسبوعية، شهرية.

٢- التخطيط المالي (Financial Planning) (٢):

تعتبر الأموال هي شريان الدماء التي تسري داخل المؤسسة والتي من خلاله نستطيع شراء كل ما ينقص داخل المشروع ولقد أصبحت أهمية هذا النوع من التخطيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التي أصبحت تواجه المشاريع وخاصة في المشاريع الصناعية لأنها بحاجة بصورة مستمرة إلى تدفق الأموال ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتنكسات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع

(١) اتحاد المصارف العربية، التدقيق والأمان والرقابة في ظل استخدام الحاسبات الإلكترونية، مطابع أمير قيو، بيروت، ١٩٨٩م، ص: ١٥.

(٢) د. أحمد حلمي جمعة، التدقيق الحديث للحسابات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ١٩٩٩م، ص: ٦٠.

ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال اللازمة لمواجهة هذه الظروف.

٣- تخطيط القوى العاملة (التخطيط العمالي) (Man Power Planning):

وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الأفراد ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

وكما نعلم أن الإنسان هو أساس أي مشروع ولذلك لا بد من ضمان توفر هذا العنصر بالكم والكيف وفقاً للمتطلبات والاحتياجات داخل المؤسسة ولا تكفي المؤسسة بذلك بل أن هذا العنصر يحتاج إلى تدريب طالما بقي داخل المؤسسة فعلى إدارة المشروع القيام بوضع خطط تدريبية مستمرة لهذا العنصر إذا ما أرادت الشركة أن يكون موظفها مواكباً للتطور التكنولوجي وأن يكون على قدر كافٍ من الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منه، لذلك نجد أن إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خلالها على استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى تضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية وأن تبقى المؤسسة في مقدمة الشركات في المنافسة ولذلك تسعى أيضاً للعمل على صيانة المورد البشري أي المحافظة عليه.

٤- التخطيط السلعي:

نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الإنتاج ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الإنتاج وفقاً لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة التسويق أو على الأقل تقوم إدارة التسويق بمد الجهة المختصة بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لأذواق ورغبات وميول واحتياجات المستهلكين.

ثانياً / التخطيط حسب الفترة الزمنية Planning by Time:

أحياناً يقوم المشروع بالتخطيط بنفسه حسب فترات زمنية متعددة تخدم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وبناء على ذلك يتم تقسيم تلك الخطط إلى قسمين:

خطط قصيرة الأجل - خطط طويلة الأجل.

١- خطط طويلة الأجل (Long-range Planning)

تعيش الشركات الآن في ظل تطور وتغيير اقتصادي كبير لذلك نجد أن هناك عدد كبير من الشركات كبيرة الحجم وهذا يعني أنها تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل بسبب ما تحتاج إليه من رؤوس أموال ضخمة للإنتاج الكبير وضمان بيعها للكميات المنتجة الكبيرة الحجم وهذا بدوره

يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين والعاملين داخل الشركات وهذا كله يتطلب من الإدارة داخل الشركات الاعتماد على التخطيط طويل الأجل.

والخطة طويلة الأجل هي تلك الخطة التي توضع للتطبيق خلال فترة زمنية طويلة وفي نهايتها يتم الوصول إلى الهدف المنشود.

وفي العادة الخطة طويلة الأجل في مجال إدارة الأعمال تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات وفي مجال الإدارة العامة تزيد عن ١٠ سنوات والبعض يعتبر الخطة التي تزيد عن السنة هي الخطة طويلة الأجل.

ولقد استخدم هنري فايول هذا النوع من التخطيط في شركة التعدين عندما أصبح مديراً لهذه الشركة وقام بوضع خطة عمل لسير المؤسسة وقسم تلك الخطة إلى عدة خطط سنوية وخطط خاصة وخطط لمدة أكثر من ١٠ سنوات بمعنى أنه قام بوضع خطة طويلة الأجل معتمدة على مجموعة من الخطط قصيرة الأجل.

والحقيقة أن خطط طويلة الأجل تحقق للمشروع فوائد عديدة منها:

١- تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع بتحليل أعمق وأدق.

٢- تطلب من المسؤولين امتلاكهم قدرات إدراكية والعمل على تنمية القدرات.

٣- عند الاعتماد على خطة طويلة الأجل لا بد من وجود شبكة كاملة من الخطط التي تربط أعمال المشروع بعضها ببعض.

٤- تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم أساساً على خدمة المجتمع.

٥- تجعل المسؤولين ينظروا إلى الأرباح في الأجل الطويل وليس الأجل القصير وهذا يقوي موقف رجال الأعمال (المشاريع الخاصة) الذين يقولون بأن الهدف من المشاريع الخاصة تقديم خدمات وبيع للجمهور وليس تحقيق الأرباح وإنما تحقيق الربح يكون الدافع وراء تقديم السلع والخدمات الجيدة.

٦- يجعل المدراء يهتمون بالأبحاث والدراسات المستمرة حتى يستطيعوا تقديم الأفضل دائماً وفقاً لحاجات المجتمع.

٢- خطط قصيرة الأجل (Short-Range Planning)

وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة ولا يمكن أن يظهر التخطيط طويل الأجل إلى حيز الوجود ولا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا كان معتمداً على الخطط قصيرة الأجل، وفي العادة تنقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة تقوم الأقسام المتعددة داخل المشروع بتحقيقها ومن ثم تضع الإدارة بناء على تلك الأهداف الخطة طويلة الأجل التي تريد الإدارة تحقيقها.

ثالثاً / التخطيط حسب مجال الاستعمال (Planning by Scope)

وينقسم إلى قسمين

١- خطط عديدة الاستعمال (Multiple or Repeat-use Plans)

وسميت هذه الخطط بعديدة الاستعمال لأن المسئولون يستخدمونها أكثر من مرة أي أنه كلما واجهوا موقفاً معيناً وتكرر هذا الموقف فإنهم يستخدمون نفس الخطط ولذلك تسمى الخطط الدائمة.

ويتضمن هذا النوع من الخطط عدة أشكال منها:

أ- الاستراتيجيات (Strategies) (١):

لقد تم استخدام كلمة إستراتيجية من قبل العسكريين وكانت تعني كيفية وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل ضمان التغلب على الأعداء، بمعنى استغلال الموارد المتاحة ضد العدو لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الدولة.

ولو نظرنا إلى الإستراتيجية من المنظور الاقتصادي فهي تعني توزيع الموارد النادرة أما في الأعمال التجارية فتعني تحديد الأهداف الأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف.

ولقد عرفها الفرد شاندر بأنها "تحديد الأهداف الرئيسة طويلة الأجل للمنشأة وتبنى طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف (٢). ومما سبق نستنتج بأن الإستراتيجية تشتمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. وإذا أردنا التفريق بين قرار استراتيجي (خطة إستراتيجية) وقرار غير استراتيجي فالمعيار هو الثبات وعدم التغيير بمعنى أن القرارات الإستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة في حين أن القرارات غير الإستراتيجية تكون أكثر عرضة للتغيير والعدول وهذا لا يعني بأن الإستراتيجية تتغير وغير مرنة بل أنها تحتاج إلى فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير ولذلك نجد أنها تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة فهذه الأمور لا تتغير خلال فترة بسيطة.

* فوائد الإستراتيجية (٣):

(١) إخلاص هزاع كريم العبدلي، (استخدام الوسائل الآلية في نظام المعلومات المحاسبية)، وسائل مقترحة في مصرف الرافدين / نينوى / ١١٢، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، ٢٠٠٣م، ص: ١١.

(٢) رأفت رضوان، عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٩م، ص: ٥٣.

(٣) إنعام محسن زويلف، أر استخدام الحاسوب في الأداء المحاسبي - دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، ١٩٩٦م، ص: ٣٢.

تحقق لنا الاستراتيجيات فوائد ومزايا متعددة ممكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

١- الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة حيث أن هذا الاستخدام يكون وفقاً لطريق مرسوم يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٢- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة والمتغيرة.

٣- تساهم في مواجهة المنافسين من خلال وضع الخطط الكفيلة والتي تمكن من القدرة على المنافسة.

٤- تمتاز بالأهداف الواضحة التي يمكن استخدامها كموجه لجهود المنشأة.

* التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي على المنشأة استعمالها إذا ما أرادت أن يكتب لها النجاح وأن تصل إلى تحقيق الأهداف وهذه الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي بدأت تملحها الظروف التنافسية بين الشركات سواء من خلال الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية بعد أن شهدت الدول انفتاح اقتصادي فيما بينها، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة الطويلة الأجل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وذلك من خلال تحديد المهام والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك ضمن تحليل الظروف البيئية للمنظمة، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

* مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة خطوات منها:

١- تحليل الإستراتيجية الحالية للمنظمة والتعرف على مهامها وأهدافها.

٢- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من نواحي (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) وذلك لتحديد الفرص والقيود التي تواجه المنظمة.

٣- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على الموارد والإمكانات المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف.

٤- على ضوء هذه الدراسة (البيئة الخارجية والداخلية) يتم تحديد أهداف ومهام جديدة للمنظمة أو يتم التعديل على الأهداف القديمة للمنظمة.

٥- تحديد الإستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الأهداف والمهام الجديدة.

٦- تطبيق الإستراتيجية الجديدة من خلال إحداث التغييرات المطلوبة داخل المنظمة سواء في الهياكل التنظيمية والقيادات والموارد البشرية ونظم المعلومات والاتصالات... الخ.

والشكل التالي يوضح هذه العملية:

ب- السياسات (Policies) (١):

يمكن تعريف السياسات بأنها دليل عام للتفكير يقود إلى عمل فعال. فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن لقرار سيكون متماشياً مع الأهداف ومساهماً في تطبيقها. فمثلاً قد يقوم مجلس الإدارة في المشروع بوضع السياسة العليا واختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشروع مثل الإنتاج بأعلى جودة فهنا يترتب على كل الأقسام والدوائر داخل المشروع العمل وفقاً لذلك فإدارة المشتريات عليها أن تشتري أفضل المواد الخام وإدارة الموظفين عليها اختيار أكفأ الأيدي العاملة... وهكذا.

* أنواع السياسات:

أي منشأة من المنشآت تستخدم العديد من السياسات المختلفة ويمكن تصنيفها على أساس خصائص مثل: الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير، الوظيفة... الخ.

ولكن هناك تصنيفاً جيداً للسياسات ومفيداً في دراسة الإدارة وهو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين وطبقاً لهذا الأساس يتم تقسيم السياسات إلى ثلاثة أنواع وهي:

السياسات الأساسية:

وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة العليا وهي تعني أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى وهذا النوع من السياسات يكون مدوناً في القانون النظامي للشركة ويتصل بأهدافها وهذه السياسات تكون عامة وشاملة.

السياسات العليا:

وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات (أعضاء الإدارة الوسطى) وتوضع هذه السياسات بواسطة الإدارة العليا تعكس السياسات التي توضع من قبل المسؤولين وهذه السياسات تكون بشكل عام أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية.

السياسات الفرعية (السياسات التشغيلية):

وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين، وهذا النوع من السياسات يختلف عن الأنواع السابقة من حيث أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة مثل الشراء، البيع، التمويل، التخزين...

(١) د. رأفت عبد العزيز غنيم، دور جامعة الدول العربية في تنمية وتيسير التجارة الإلكترونية بين الدول العربية، جامعة الدول العربية - إدارة قطاعات الخدمات الأساسية، نوفمبر ٢٠٠٢م.

الخ، وهي تشتق من السياسات العليا والتي تنبثق من السياسات الأساسية المشتقة عن أهداف المشروع.

ويمكن توضيح هذه الأنواع الثلاثة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١/١) يوضح الأنواع المختلفة للسياسات:

نوع السياسة	تستخدم أساساً بواسطة	مدى التأثير	المجال	الأهمية
أساسية	الإدارة العليا	تؤثر في كل جزء من أجزاء التنظيم	عامة وشاملة	مامة جداً
عليا	مديرو الإدارات (الإدارة الوسطى)	عادة تؤثر في كل أجزاء التنظيم	خاصة ومحدودة لدرجة ما	هامية
فرعية	رؤساء الأقسام والمشرفين	تؤثر على الأعمال اليومية للقسم	محدودة بطبيعتها	أقل أهمية

المصدر: د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، بيروت: دار النهضة العربية، سنة ١٩٨٦م، ص: ١٦٩.

* شروط السياسات الفعالة (خصائص السياسات الفعالة) وتتمثل هذه الشروط أو الخصائص بالنقاط التالية:

أ- المرونة:

ويقصد بها أن تتضمن السياسات عبارات تدل على عدم الجمود بحيث يستطيع المدير أن ينفذ منها أي أن يتخذ القرارات التي تتماشى مع الظروف الراهنة والتي تصب في مصلحة العمل لذلك يشترط أن تطبق السياسات بصورة ثابتة ودون تناقض بين الحين والآخر.

ب- الاستقرار:

لا بد أن تتصف السياسات بالاستقرار أي لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بمعنى إذا أردنا أن نقوم بتغيير أو تعديل السياسة يجب أن يكون هذا التعديل تدريجياً حتى لا يؤدي إلى إرباك العمل.

ج- الوضوح:

بمعنى أنه لا بد أن تكون السياسة واضحة لمن تهمهم والعمل على تفسيرها وتوضيحها لأن هذا الوضوح ينعكس على أداء العاملين ومدى التزامهم بتطبيقها وإذا كانت السياسة واضحة ومفهومة كان هناك تنفيذ للأعمال بصورة أفضل ومن ثم ضمان تحقيق الأهداف والعكس صحيح.

د- تفويض السلطة:

بمعنى أن السياسات الفعالة الجيدة هي التي تمكن المدير وتساعده في تفويض سلطاته حيث أن المدير يقوم بتحديد ورسم السياسات للمرؤوسين ومن ثم يقوم بعملية التفويض وهو مطمئن بأن العاملين سيتخذون القرارات ضمن هذه السياسات المقررة، وكما أن السياسات تساعد المدير في عملية التفويض فإنها تساعد المرؤوسين في اتخاذ قراراتهم وفي النهاية نجد أن جميع القرارات متماثلة في جميع أجزاء المؤسسة.

هـ- الواقعية:

بمعنى أن السياسات يجب أن تكون واقعية قابلة للتطبيق ومنبثقة عن الواقع التي تعيش فيه المنظمة وأن تكون بعيدة عن الخيال.

٦- يجب أن تكون السياسات نابعة من أهداف المشروع وأن لا تكون متناقضة معها.

ج- الإجراءات Procedures:

تعتبر الإجراءات أكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين. وتتعلق الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعتبر الإجراءات خطة أكثر تحديداً من السياسات ولذلك فهي تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد، وكما قلنا أن السياسات دليل للتفكير فإن الإجراءات تعتبر دليل للتنفيذ كما أنها تعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة. ومن الأمثلة الشائعة عن الإجراءات والتي تتبع مثلاً في عملية توظيف هي:

أ- إجراء مقابلة أولية.

ب- تعبئة طلب الاستخدام.

ج- اختبارات التوظيف.

د- إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة.

هـ- التدقيق في المراجع.

و- الفحص الطبي.

ز- قرار التوظيف.

ح- التعريف بالعمل.

* شروط الإجراءات الفعالة:

لكي تضمن أن الإجراءات ستحقق الهدف من وراءها لا بد من توفر عدد من الشروط وهي: يجب وضع الإجراءات التي يكون لها حوجة حقيقية للمشروع ومقارنتها من خلال التكاليف.

يجب أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف الشركة وسياساتها وتعمل على تحقيقها. لا بد من الابتعاد عن التداخل والازدواج والتعارض.

يجب أن تكون الإجراءات واضحة ومفهومة من قبل كل من سيقوم باستخدامها. ينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها.

يجب إعادة النظر في الإجراءات من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.
د- الطرق (Methods):

تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحديداً في مجالات تطبيقها لذلك فهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولذلك تستطيع القول بأنها خطة تفصيلية. وكما أن الإجراءات توضح الخطوات التي يجب إتباعها تقوم الطريقة بتحديد الأسلوب الذي يجب إتباعه لإنجاز خطوة من الخطوات ولذلك بإمكاننا تعريف وتحديد مفهوم الطريقة بالقول بأنها "الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد".

هـ- القواعد (Rules):

القاعدة تعتبر خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من أجل تحقيق الأمان وتعتبر القواعد من أبسط أنواع الخطط وتعتبر القاعدة مرشداً في اتخاذ القرارات وتكون أمرة أو ناهية مثال ذلك ممنوع التدخين، عدم الأكل في المكاتب، ممنوع التجاوز... الخ، وتختلف عن كل من السياسة والإجراء والطريقة، فالسياسة قلنا بأنها دليل للتفكير بينما القاعدة دليل للتنفيذ كما أنها لا تفسح المجال بحرية الاختيار، ولكنها تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل.

٢- خطط فريدة الاستعمال:

وتختلف هذه الخطط عن العديدة الاستعمال بأنها توضع من أجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها وعند الانتهاء من هذه الحادثة ينتهي مفعول الخطة ولا يتم استخدامها مرة أخرى ويمكن تقسيم هذا النوع من الخطط إلى عدة أشكال هي:

أ- البرامج:

البرنامج يعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصاً لمهمة معينة من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، وكما قلنا يستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين وبمجرد الانتهاء منه لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى ومثال ذلك برنامج بناء مستشفى، مدارس... الخ، فهنا يتم وضع سياسات وإجراءات معينة وبعد الانتهاء منه لا يستخدم ثانية.

ب- المشاريع (Projects):

ويعتبر المشروع جزء من البرنامج بمعنى أن البرنامج يحتوي على عدة مشاريع داخلية مثال برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون هناك عدة مشاريع منها المحافظة على التربة، مشروع المحافظة على الهواء، مشروع المحافظة على المياه... الخ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقلة وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع.

ج- الميزانية التقديرية (Budget):

تعتبر الميزانية التقديرية من الخطط فريدة الاستعمال ويمكن تعريفها بأنها خطة يتم الرمز فيها إلى النتائج المتوقعة بالأرقام. وهي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبراً عنها بقيم عددية. ويمكن التعبير عنها بساعات عمل، وحدات إنتاجية، ساعات... الخ. وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية، هذا بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير. وحقيقة تعتبر ضرورية للرقابة ولكن لا يمكنها أن تستخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خطأً معينة.

وتحقق الميزانية التقديرية للمشروع عدة فوائد منها:

١- التعبير عن الأهداف بصورة دقيقة.

٢- تساعد في التنسيق بين أقسام المشروع المختلفة.

وعند تحقيق الأهداف التي وضعت الميزانية التقديرية من أجلها تصبح لا لزوم لها ولا يمكن استخدامها مرة أخرى.

رابعاً : التخطيط من حيث الشمول:

أحياناً قد يتناول التخطيط المشروع ككل فيسمى هنا بالتخطيط الشامل وقد يقتصر دور التخطيط على نشاط واحد من النشاطات داخل المشروع ويسمى هنا التخطيط الجزئي.

أ- التخطيط الشامل (الخطط الشاملة):

يكون التخطيط وفقاً لهذا النوع من الخطط متعلقاً بكافة النشاطات في وقت واحد بمعنى أن هذا النوع من الخطط يهتم بالأمر والنواحي الرئيسية تاركاً التفاصيل للمستويات الأخرى وتختلف هنا النواحي الهامة من مشروع إلى آخر بمعنى ما قد يكون مهماً لمشروع ما قد يكون غير هام لمشروع آخر. وتتجلى أهمية الخطط الشاملة في قدرتها على تحقيق التنسيق بين نشاطات المشروع بمعنى حتى تضمن نجاح المشروع لا بد أن تكون هناك خطة تمس كافة أجزاء المشروع ومن أجل نجاح هذه الخطة لا بد أن يكون هناك تنسيق مسبق بين كافة الأنشطة داخل المشروع وإلا سجد أن هناك إسراف وهدر وضياع لموارد المشروع والإمكانات المتاحة.

ب- التخطيط الجزئي (الخطط الجزئية):

تقوم الخطة الجزئية على تناول نشاط معين محدد داخل المشروع ولكن يجب أن تعلم بأنه لا يمكن أن نضع هذا النوع من الخطط لكل نشاط داخل المشروع دون أن يكون هناك علاقة بين هذه الخطة والخطط الأخرى أي أن الخطة الجزئية لا تخرج من الخطة الشاملة للمشروع لأن الخطة الشاملة تعتمد في الأساس عند إعدادها على الخطط الجزئية خطط الإنتاج، المشتريات، التسويق... الخ.

المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة
اتخذ التخطيط الاستراتيجي موقعا متمكناً في جهود إحداهن الجودة الشاملة حيث أوردته مجموعة GOAL/QPC لدراسات وبحوث الجودة عام ١٩٩١م في النموذج الدائري لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد ثلاثة أشياء رئيسية لوضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ (١)، كما ورد ضمن محور النظام باعتباره المحور الثاني من المحاور الأربعة لجائزة بالدر يدج الأمريكية للجودة (٢).

ولكي نسعى إلى جودة أعلى ينبغي لنا أن نهين التخطيط الملائم وذلك للصمود في معركة التنافس في مجال الأسواق ولا بد للتخطيط من أجل جودة أفضل أن يركز على طبيعة الأعمال والمستويات المنشودة للوصول إلى الجودة المحددة على أن يشمل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التحسينات، هذا بالإضافة إلى أن التخطيط الجيد يعد الركيزة الأولى لكل المتطلبات (٣).
التخطيط للجودة، مراحل وخطواته:

تستطيع أي منشأة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تبصيرهم بالمفاهيم والطرق والأساليب التي يرسمون بها الأفكار المرشدة لكيفية تحقيق الأهداف (التخطيط)، والفلسفات الحديثة الناجحة (فلسفة الجودة الشاملة) التي تمكنهم من الوصول إلى أهدافهم ومن ثم إنجازها بنجاح بأقل التكاليف الممكنة (٤).

(١) لتفاصيل أكثر انظر الملاحق، الهامش المطول، ص:

(٢) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٧-٣٩.

(٣) جاسم مجيد، (دراسات في الإدارة والأيزو)، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص: ٥٧-٥٨.

(٤) توني نيويبي - ترجمة شويكار زكي، (التدريب على جودة الخدمة)، الطبعة الأولى القاهرة: مجموعة النيل العربية ٢٠٠٣م، ص: ٧٤.

وقد احتل موضوع التخطيط لجودة المنتجات أهمية خاصة نتيجة للمتغيرات البيئية المعقدة التي تعمل منظمات الأعمال في ظلها، وفي بيئات تتفاعل مع المتغيرات، والتخطيط هو العملية التي تحقق هذا التوافق. وذلك التفاعل (١)، كما يحقق تخطيط جودة المنتجات الفوائد التالية (٢):

١- يساعد تخطيط المنتجات في تحسين الوسائل التي تساهم في حل المشاكل المستقبلية ووضع الحلول الممكنة وتنمية الاستراتيجيات.

٢- بدون تخطيط المنتجات فإن المنظمة سوف تقف دائماً في موقف دفاعي بالنسبة للاستراتيجيات التسويقية، وسوف تظل دائماً في موقف رد الفعل لأثر القرارات الهجومية الناتجة عن حسن تخطيط المنافسين.

٣- يولد التخطيط في المديرين المشاركين في رسم السياسات التسويقية إحساساً شديداً بمسئولياتهم.

٤- يساعد التخطيط على تطوير وإيجاد معايير للأداء تستخدم في عملية الرقابة على جودة المنتجات.

٥- يساعد التخطيط في الحصول على تصميمات مناسبة دون الحاجة إلى تعديلات.

٦- يساعد التخطيط في تخفيض الوقت اللازم للوصول إلى الطاقة القصوى للإنتاج وتخفيض مشكلات الصيانة والخدمة، فضلاً عن تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مناخ وظروف بيئة العمل.

ويقول الشبراوي تحتوي الإدارة الشاملة للجودة على عدد كبير من الأنشطة يقوم بها عدد كبير من الناس على جميع المستويات وهذه الأنشطة يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية، وهي تحقيق رغبات العميل والاحتفاظ بمستوى تنافسي جيد. ومن دون التخطيط تصبح هذه الأنشطة جهوداً متافرة، لا تنسيق بينها، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والمال دون تحقيق الأهداف (٣).

ويمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاثة مكونات وهي:

١- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

٢- تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

٣- تخطيط جودة العمليات.

(١) ياسر مختار عمر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٢.

(٢) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: ٤٢.

(٣) عادل الشبراوي، (الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)، آيزو ٩٠٠٠، المقارنة المرجعية،

الطبعة الأولى، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، ١٩٩٠م، ص: ٩-١٩.

ويلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يعني تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة التركيز على النواحي الداخلية والنواحي الخارجية".

ويرى الشبراوي أن التخطيط الاستراتيجي يمر بثلاث مراحل من أجل التغييرات هي (١):
المرحلة الأولى:

الأهداف ذات الأجل الطويل:

يتناول التخطيط فيها المجال الواسع مع ما يتفق وتحسين الجودة أهداف المنظمة ذات الأمد الطويل وتتصل الأسئلة بالنسبة لهذه المرحلة بجدوى فعالية النهوض بالجودة الأساسية ومدى بقاء المنظمة لفترات أطول وما يتعلق بها من تسخير المصادر والموارد الصغيرة وكيفية التعامل مع سائر المشروعات في محيط المنظمة وخارجها والوقوف بجانب الإدارة من أجل جودة أفضل ومدى الثقافة بالشركة ولساهام الشركة في الأسواق وما ينتظر من العملاء.

المرحلة الثانية:

ويتناول التخطيط مساحة ضيقة ومنتجاً محدداً ويتركز فيها على الهدف ومدى المشروع المقام وإمكانات توفير العاملين المؤهلين وإيجاد الموارد المتوفرة والسياسات وفرص الاتصال وما تحتاجه الميزانية والتوافق بين الهدف وما يحتويه وكذلك اعتبارات الزمن والوقت وما أعد لمواجهة العقبات والاحتمالات والمشكلات وغيرها.

المرحلة الثالثة:

وتتناول فيها الخط العمليات بشكل مفصل وتشمل العمل بكل مستوياتها للنهوض بالجودة والإعدادات التي تتسم بالوضوح والتحديد من أجل إنجاز مطلوبات معينة في مجال التحسين هي المطلوبة في هذه المرحلة من الإعداد. والمسائل التي ينبغي إتباعها في هذه المرحلة تركز على التوقيت المنظم وما يلزم مجال التدريب وما يتطلب من أدوات ومعدات وطرق إنجاز الأعمال وما تحتاجه التقارير ومتطلبات ضمان الجودة وسلامتها.

فيما يخص عملية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات فإنها تبدأ بتحديد العميل المستهدف لهذا المنتج أو الخدمة وتعريف مستوى الجودة الذي يقابله، ويتم ترجمة ذلك إلى ملامح المنتج ومواصفاته التي ترضي المستهلك. ويلي ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي نتعرف بها مدى النجاح في توفير كل مواصفة من مواصفات المنتج ويمكن الاستعانة بمواصفات منتجات المنافسين في تحديد المواصفات المقبولة لدى المستهلك والمرحلة الآتية هي: تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج أو الخدمة.

(١) نقلاً عن جاسم مجيد، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٧-٥٨.

ويمثل تخطيط جودة العمليات تلك العمليات والأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة. وهذه العمليات لها أيضاً جودتها التي ترضي المستهلك أو لا ترضيه، فهي إذن ليست بمعزل عنه. ويبدو ذلك واضحاً في الخدمات، إذ أنه لا يكفي أن يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمات التي تتلقاها بل يجب أن يقتنع أيضاً بالأسلوب الذي أدت به هذه الخدمة، وعلى ذلك فإنه يجب أن نأخذ في الاعتبار رأي العميل ورد فعله عند تخطيط جودة العمليات.

يؤكد جوردان على أن الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن يخطط لها، ولذلك فإنه يرى أن تخطيط الجودة يعد بمثابة نقطة البداية للوصول إلى المستوى المنشود للجودة (١)، وقد قام جوردان بوضع طريقة تسمى طريقة التتابع (المسار) لتخطيط الجودة Quality Planning Road Map والغرض الأساسي من هذه الطريقة هو تأكيد الاهتمام بالمستهلك في جميع العمليات التنظيمية وتتكون هذه الخريطة من الخطوات التالية:

١- تحديد العملاء المستهدفين (الداخليين والخارجيين).

٢- تحديد احتياجات العملاء.

٣- تحديد ملامح وخصائص المنتج الذي يفي باحتياجات العملاء.

٤- تصميم وتطوير العمليات التي تسمح بإنتاج تلك الخصائص.

٥- تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.

بينما يرى جاسم مجيد أنه وللوصول إلى جودة أعلى ينبغي لنا أن نهينئ التخطيط الملائم وذلك للصمود في معركة التنافس في مجال الأسواق ولا بد للتخطيط من أجل جودة أفضل أن يركز على طبيعة الأعمال والمستويات المنشودة للوصول إلى الجودة المحددة على أن يشمل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التحسينات، هذا بالإضافة إلى أن التخطيط الجيد يعد الركيزة الأولى لكل المتطلبات (٢).

وتتلخص الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الجودة في الآتي:

١- تحديد أهداف الجودة التي تتضمن أهداف رئيسية ينبثق منها أهداف فرعية ينبغي العمل على تحقيقها حتى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنشأة.

٢- تحديد العميل: ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة، فالمستهلك هو أهم عميل يتأثر بأهداف الجودة، ويعتبر الموردون من العملاء الخارجيين الذين يؤثران في أهداف الجودة، كما يعتبر العاملون الداخليون مؤثرون أيضاً في أهداف الجودة.

(١) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: ٣١٨.

(٢) جاسم مجيد، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٧-٥٨.

٣- تحديد احتياجات العميل: إذ أن لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي إشباعها، وهذا المعيار الرئيسي للجودة.

٤- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة: تلك الملامح التي تعد من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج أو الخدمة، والتي يجب أن يراعى فيها احتياجات السوق والاعتبارات القانونية واعتبارات الأمان والسلامة وسهولة الخدمة والصيانة.

٥- تحديد ملامح العمليات: يتم وضع مواصفات العمليات التي تؤدي إلى المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة.

٦- تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها: وهو ما يطلق عليه رقابة العمليات (١).

ونجد أنه من دون التخطيط تصبح الأنشطة جهوداً متنافرة لا تتسق بينها مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال دون تحقيق الأهداف (٢).

التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

يشير مأمون وآخرون إلى "أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من عناصر إدارة الجودة الشاملة والذي يساعد على تطبيقها، حيث أن خطة إستراتيجية تساعد على التنسيق بين الجهود المشتركة لجميع أفراد المنظمة وتوحيدها بالإضافة إلى كونها أفضل أداء تقويم لمعرفة ما تم إنجازه مقارنة مع أهداف المنظمة المستقبلية، والذي يعتبر وجودها من أوائل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (٣).

ويرتكز هذا المفهوم على أهمية وجود خطة إستراتيجية في عملية إدارة الجودة الشاملة حيث إن وجود الخطة يعتبر من أولويات هذا النظام. ويتشكل مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد على تقديم مبادرات التحسين المستمر.

والتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة هو العملية الإدارية التي تستخدم لتنفيذ رسالة الشركة ورؤيتها وسياسة الجودة الشاملة لها، وذلك بتركيز وإعادة توزيع المصادر الحيوية للشركة لحل مشكلات الجودة الحرجة لتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن. ويدخل ضمن العوامل الأساسية للنجاح المشترك (رضا الزبون، والإنتاجية والموارد البشرية) (٤). حيث يقول الشمري أن إستراتيجية تطوير وإدخال برامج الجودة الشاملة تتطلب التخطيط الدقيق لها، لتحديد متطلبات نجاح تطبيق برامج الجودة بما يتبعه من عمليات التنفيذ والتقييم لمعرفة وقياس مقدار التحسن في

(١) فريد عبد الفتاح زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٢.

(٢) ياسر مختار عمر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٤-٣٦.

(٣) عبد المنعم خليل فضل، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩-٣٠.

(٤) جيم هيريرا، مرجع سبق ذكره، ص: ٥.

الأداء وتحقيق الهدف، فإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير المطلوبتين لتحويل المنظمات إلى منظمات أكثر استجابة.

لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، لا يمكن أن تطبقا وتعملان بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وذلك لما لهما من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة سعياً للوصول إلى التغيير المطلوب (١). وقد ركز جوردان على ضرورة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل للجودة والخطط اللازمة لتحقيقها وذلك في إطار من التخطيط الاستراتيجي العام للمنشأة (٢). فعملية التخطيط الاستراتيجي يمكن استخدامها لتنسيق وتسريع تحسين الجودة، كما إن توحيد النشاطات عبر عملية التخطيط الاستراتيجي تجعل من الممكن لأي شركة من أي حجم كانت أن تركز جميع مصادرها على الاستراتيجيات والأهداف التي هي أساسية لنجاحها (٣). كما وأنه: بدون تخطيط لا يمكن معرفة الأهداف ولا كيفية تحقيقها، لأن غياب التخطيط السليم يجعل المنظمة تسير بطريقة عشوائية وارتجالية مما يقود إلى التخبط في الأداء وإلى إجراءات إدارية غير متناسقة، تؤدي إلى تدمير وعدم رضا المستفيدين، وبالتالي يكون هنالك هدر للجهود والإمكانات المادية والبشرية (٤). ونظراً لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إجمالاً إلى خفض التكاليف وتحسين الجودة فإنه يمكن استخدامها كبرنامج لتنفيذ كل من إستراتيجية الريادة في التكلفة وإستراتيجية التمايز (٥).

ويهدف التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة إلى زيادة الأهداف الإستراتيجية الموجهة نحو إرضاء الزبائن، وذلك ابتداء من رئيس الشركة وحتى قاعدة الهرم في الشركة. ويقدم هذا الأسلوب عدداً من الميزات، أهمها ما يلي:

١- تقوم المؤسسة بتعريف برنامجها الخاص بشكل واضح، على أن تقوم الإدارة العليا بتوفير توجيهات واضحة حول ذلك.

٢- من الممكن توجيه المؤسسة في اتجاه واحد فقط.

٣- عمل توازن واضح بين الأهداف والضرورية والموارد المتوفرة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

٤- التحسين المستمر لتنفيذ خطط التطوير.

(١) حامد بن صالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٠.

(٢) نقلاً عن محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٨.

(٣) ستيفن جورج، آرنولد ويمرزيكيتش، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٤.

(٤) حامد بن صالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٩.

(٥) ثابت بن عبد الرحمن إدريس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: ٤١١.

٥- التحليل السنوي للعملية والنتائج مما يوفر تغذية عكسية يمكن استخدامها لتحسين خطة التشغيل للعام التالي.

٦- خلق تعاون تنظيمي للبقاء ضمن البرنامج.

٧- تستخدم كمؤشر لقياس التقدم والنتائج بدلالة الجودة الشاملة كميزان للتقدير (١).

ولذلك فإذا أرادت المنظمات العامة أو الخاصة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن عليها أن تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي، فإدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً منفصلاً لا علاقة له بالتخطيط، فهي مدخل شامل لتطوير وتحسين الأداء ووسيلة من وسائل التغيير التنظيمي للتطوير والإبداع ولإحداث تغيير مخطط أكثر كفاءة وفعالية، حيث يرى ديمنج إن إحداث التغيير نحو تحقيق الجودة الشاملة (٢)، يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تركز على وضع إستراتيجية وخطة عمل واضحة وقابلة للتطبيق في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالمنظمات تحدد إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، ولإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج. لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع إستراتيجية المنظمة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها (٣).

حيث تكون إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية أعمال من مسئولية الإدارة الأعلى مثل الاستراتيجيات الأخرى وهذا يعين أن على الإدارة أن تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الحسبان في تخطيطها الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي هو النشاط الذي يسمح للإدارة باختيار أهدافها، متوسطة وطويلة المدى.

والتخطيط الاستراتيجي ناتج من تحليل نقاط قوة وضعف الشركة بالنسبة إلى بيئتها الفورية والتي تشمل العملاء، المنافسين. والشاملة والتي هي عبارة عن مواقف اقتصادية وسياسية، اجتماعية، وتغيرات تقنية وقيود بيئية. وقد وجد متخصصو التخطيط الاستراتيجي أن الشركات التي تتفوق منتجاتها في الجودة على منافسيها تتمتع بميزة مميزة على منافسيها (٤).

ويعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء، حيث أن

(١) جيم هيريرا، مرجع سبق ذكره، ص: ٦.

(٢) نقلاً عن حامد بن صالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ١٠١.

(٣) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: ١٢٦.

(٤) جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٢٢.

التحسين المستمر للجودة يمثل إستراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية على المديين الاستراتيجي والمرحلي في الوقت ذاته وأن تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هدف في تنشيط الأداء الفعال، إذ أن إدارة الجودة الشاملة، تتضمن العديد من الأنشطة التي يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها تحقيق رضا العملاء من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين تنافسية جديدة تنسجم مع قدرتها المستمرة في التحسن والتطوير المستمرين، وأن الأهداف وسبل تحقيقها لا يتأتى إلا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات العمليات الإنتاجية والخدمية(١).

ويقول كيلاذ يجب أن تكون الجودة الشاملة موضوعاً للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى لأنه من المهم للتنظيم صياغة الفلسفة والأفكار المجردة للجودة الشاملة في صورة نظامية حيث يجب أن تخطط الأنشطة الخاصة بالجودة الشاملة لكل قطاع. حيث لا تحدث الجودة الشاملة بالمصادفة، وإنما يجب أن تخطط بدقة وعناية ولذلك يجب أن يوضع التنظيم اللازم في موقعه، ويجب أن يدار العاملون ويوجهوا لأدائه، ويجب أن تراقب كل حركة لضمان تحقيق النتائج المناسبة(٢).

قإدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً منفصلاً لا علاقة له بالتخطيط، فهي مدخل شامل لتطوير وتحسين الأداء ووسيلة من وسائل التغيير التنظيمي للتطوير والإبداع وإحداث تغيير مخطط أكثر كفاءة وفعالية(٣).

"حيث يرى ديمنج أن التغيير نحو تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تركز على وضعية إستراتيجية وخطة عمل واضحة وقابلة للتطبيق في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة". فخاصية عدم وجود ما يسمى بالعميل الواحد المحدد في منشآت تقديم الخدمة كما هو الحال في المنشآت الصناعية تفرض وجود نظرة شاملة عند تعريف العملاء في تلك المنظمات تتطلب وجود خطة إستراتيجية تحدد مهمة المنظمات ومصالح تلك الأطراف فيها ووضع إستراتيجية لتحقيق مصالح كافة الأطراف والتوفيق بينها(٤).

(١) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٦.

(٢) جوزيف كيلاذ، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٠٦-٣٠٧.

(٣) جيم هيريرا، مرجع سبق ذكره، ص: ١-٩.

(٤) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٩.

أثر التخطيط الاستراتيجي في تسريع إحداث الجودة الشاملة:

لا يخفى على أحد الدور الجوهرى والمؤثر الذى يلعبه التخطيط الاستراتيجى فى تحديد مسار واتجاهات المنظمة ومقدرتها فى تحقيق أهدافها من خلال ما يوفره من مقدمات تحليل وتقييم العوامل البيئية والتعامل الذكى مع تلك المتغيرات والخروج منها بأفضل البدائل الإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجى كما يقول الشمري يعمل على تحديد الأهداف وكيفية الوصول إليها والوسائل اللازمة لذلك، ويضع المعايير التى بناءً عليها يتم قياس تحقق الأهداف والآلية التى تمكن من التغذية الراجعة لإعادة مراجعة الخطط من جديد، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجى فى تحديد الأهداف وتحليل عناصر القوة والضعف والتهديدات والفرص وربط جميع العمليات الإدارية بالمنظمة، وسبل تحقيقها وفق خطة زمنية قابلة للتنفيذ (١). ولقد تبنت جامعة ولاية اوريجون برنامجاً من تسع مراحل أساسية لإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة بحيث تقود كل مرحلة إلى المرحلة التى تليها وقد كانت المرحلة الرابعة هى مرحلة التخطيط الاستراتيجى، متضمنة تحديد الرؤية والرسالة، وتحديد قطاع العملاء الذين تخدمهم الجامعة واحتياجاتهم الواجب إشباعها، والعمليات الرئيسية، وشكل المنتج النهائى، وتحديد معايير الأداء لقياس قدرة كل عملية على تحقيق قيمة للعميل (٢).

وذكر مدنى أن التخطيط الاستراتيجى للجودة يهتم بتحدد الأهداف الرئيسية وكيفية تحقيقها، وتحديد الطرق والآليات المناسبة لتحقيق أفضل النتائج، بما فى ذلك وضع سياسات وخطط الجودة التى تهدف إلى تلبية احتياجات المستفيد (٣). ويعتبر وجود التخطيط الاستراتيجى أساسياً فى منشآت تقديم الخدمات حتى يضمن الاتفاق على الفلسفات والاتجاهات والخطوط العريضة التى توجه أداء المنظمة ككل ويتضمن ذلك التميز اعتماداً على الجودة كأحد مكونات مهمة ورسالة المنظمة التى يتم صياغتها، ويتضمن تحديد العملاء المتعددين ومصالحهم المختلفة عند التعامل مع المنظمة، بالإضافة إلى التحديد الواضح للأهداف العامة التى تسعى كافة الأقسام إلى تحقيقها ودور كل قسم فى ذلك. وتعتبر الثقافة الموحدة تجاه إدارة الجودة الشاملة ذات تأثير إيجابى على التخطيط الاستراتيجى حيث أنه يعتمد على الجودة كوسيلة للتميز (٤)،

ويذكر العزاوي :

سبعة مبادئ أساسية للجودة الشاملة مبتدراً إياها بالتخطيط الاستراتيجى وهى (١):

- (١) حامد بن مالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ٧٩.
- (٢) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: ٦٧.
- (٣) حامد بن مالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٣.
- (٤) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٠٣-١٠٤.

١- التخطيط الاستراتيجي.

٢- الإسناد والدعم.

٣- مشاركة العاملين.

الفصل الرابع

الجودة الشاملة والقياس والتقويم ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية

- . المبحث الأول: القياس والتقويم في العملية التعليمية في الجامعات .
- . المبحث الثاني: مفاهيم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة .
- . المبحث الثالث: أنواع الاعتماد الأكاديمي .
- . المبحث الرابع : نماذج ومعايير بعض الدول وتجاربها .

المبحث الأول

القياس والتقويم في العملية التعليمية في الجامعات

من طبيعة الإنسان ومن خلال جهوده المتنوعة في الحياة ، يحاول دائما أن يعرف ماذا أنجز منها ، وماذا بقي عليه لينجز ، والفرد حينما يفعل ذلك إنما يهدف إلى معرفة قيمة الأعمال التي قام بها مقارنة بما بذل منها من جهد ومال ووقت . وليست معرفة القيمة هنا هدفنا في حد ذاتها ، بقدر ما هي مقصودة لمعرفة أيستمر الفرد في تلك الجهود التي يبذلها لتحقيق ذلك العمل ، وبنفس الأسلوب الذي كان يتبعه ، أم يتطلب الأمر تغييرا في الأسلوب ، أو الطريقة للوصول إلى نتائج أفضل . وهذا النوع من التقويم يعرف بالتقويم الذاتي ، أو المتمركز حول الذات ، وهو يعني أن الفرد يحكم على الأشياء ، والمنجزات ، والأشخاص بقدر ما ترتبط بزاته ، والتقويم بهذا المفهوم عبارة عن وزن للأمور ، أو تقدير لها ، أو حكم على قيمتها .

وفي التربية قوم المدرس أمور الطلاب أي أعطاها قيمة ووزنا ، بغرض التعرف إلى أي حد استطاع الطلاب الاستفادة من عملية التعليم المدرسية ، وإلى أي مدى أدت هذه الاستفادة إلى إحداث تغيير في سلوكهم ، وفيما اكتسبوه من مهارات تساعدهم على مواجهة الحياة الاجتماعية وما فيها من مشكلات

الفرق بين القياس والتقويم :

يذكر أحيانا اصطلاح " التقويم " مرتبطا مع اصطلاح " القياس " حتى يكاد يتبادر إلى ذهن السامع أنهما مترادفان ، أو أنهما يؤديان إلى مفهوم معنوي واحد ، مع أن بينهما فرقا واضحا . فالتقويم التعليمي من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريفه بأنه : تحديد التقدم الذي يحرزه التلاميذ نحو تحقيق أهداف التعليم . وبهذا التعريف يركز على محورين أساسيين هما : ١ . أن الخطوة الجوهرية في عملية التقويم هي تعيين الأهداف الجوهرية . ٢ . أي برنامج للتقويم يتضمن استخدام إجراءات كثيرة .

أما القياس التعليمي: فهو وسيلة من وسائل التقويم ، وهو يعني مجموعة مرتبة من المثيرات أعدت لتقيس بطريقة كمية ، أو بطريقة كيفية بعض العمليات العقلية ، أو السمات ، أو الخصائص النفسية ، والمثيرات قد تكون أسئلة شفوية أو تحريرية مكتوبة وقد تكون سلسلة من الأعداد ، أو بعض الأشكال الهندسية ، أو النغمات الموسيقية ، أو صوراً ، أو رسوماً ، وهذه كلها مثيرات تؤثر في الفرد وتستشير استجاباته ، وهذا يعني أن للقياس درجات ، أو أنواعا كثيرة ، ومن العسير على الباحث أن يضع لهذا المصطلح تعريفا شاملا مفصلا يحظى بقبول أكبر عدد من الآخرين ، غير أن التقويم أوسع وأعمق من مجرد تقويم التلميذ ، أو نموه خلال التعليم ، فهذا النوع من التقويم يعرف بالتقويم المصغر ، وما هو إلا واحد من منظومة التقويم الكبيرة التي تبدأ ، أو تنتهي من الموقف التعليمي داخل الحجرة الدراسية ، أو خارجها على المستوى الإجرائي وتنتهي أو تبدأ بتقدم ، أو نمو النظام التعليمي كله من أجل تحقيق الأهداف القومية ، والتنموية في المجتمع الذي ينتمي إليه ، وهذا ما يعرف بالتقويم المبكر

أولاً : التقييم:

التقييم عملية هامة وضرورية ومكاملة للتدريس، كما أنه عملية تحدث باستمرار في حياة الأفراد لمحاولة الوصول إلى الأفضل، وصدق الله العظيم إذ يقول (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ) والتقييم في اللغة هو تقدير شئ معين أى أنه عملية تقدير قيمة هذا الشئ ومعرفة قاموس وبستر " بأنه التحقيق من قيمة."

أهمية التقييم :

هناك عدة نقاط تبرز من خلالها أهمية التقييم ، وخطورة الأدوار التي يلعبها في المجال

التربوي ويمكن إجمالها في الآتي :

- 1 . ترجع أهمية التقييم إلى أنه قد أصبح جزءا أساسيا من كل منهج ، أو برنامج تربوي من أجل معرفة قيمة ، أو جدوى هذا المنهج . أو ذلك البرنامج للمساعدة في اتخاذ قرار بشأنه سواء كان ذلك القرار يقضي بإلغائه أو الاستمرار فيه وتطويره . بما أن جهود العلماء والخبراء لا تتوقف في ميدان التطوير التربوي فإن التقييم التربوي يمثل حلقة هامة وأساسية يعتمدون عليها في هذا التطوير .
 - 3 . لأن التشخيص ركن أساسي من أركان التقييم فإنه يمكننا القول بأن هذا الركن " الشخصية " يساعد القائمين على أمر التعليم على رؤية الميدان الذي يعملون فيه بوضوح وموضعية سواء كان هذا الميدان هو الصف الدراسي ، أو الكتاب ، أو المنهج ، أو الخطة ، أو حتى العلاقات القائمة بين المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات الأخرى .
 - 4 . نتيجة للرؤية السابقة فإن كل مسؤول تربوي في موقعه يستطيع أن يحدد نوع العلاج المطلوب لأنواع القصور التي يكتشفها في مجال عمله مما يعمل على تحسينها وتطويرها .
 - 5 . عرض نتائج التقييم على الشخص المقوم ، وليكن التلميذ مثلا يمثل له حافزا يجعله يدرك موقعه من تقدمه هو ذاته ومن تقدمه بالنسبة لزملائه ، وقد يدفعه هذا نحو تحسين أدائه ويعزز أداءه الجيد .
 - 6 . يؤدي التقييم للمجتمع خدمات جليلة ، حيث يتم بوساطته تغيير المسار ، وتصحيح العيوب ، وبها تتجنب الأمة عثرات الطريق ، ويقلل من نفقاتها ويوفر عليها الوقت ، والجهد المهدورين .
- وظائف التقييم :

للتقييم وظائف ومهام يمكن إبرازها في التالي :

- 1 . يشخص للمدرسة والمسؤولين عنها مدى تحقيقهم للأهداف التي وضعت لهم ، أو مدى دنوهم ، أو تأييم وهو بذلك يفتح إمامهم الباب لتصحيح مسارهم في ضوء الأهداف التي أل تغييب عن عيونهم .
- 2 . معرفة المدى الذي وصل إليه الدارسون ، وفي اكتسابهم لأنواع معينه من العادات والمهارات التي تكونت عندهم نتيجة ممارسة أنواع معينة من أوجه النشاط .

- ٣ . التوصل إلى اكتشاف الحالات المرضية عند الطلاب في النواحي النفسية ، ومحاولة علاجها عن طريق الإرشاد النفسي ، والتوجيه ، وكذلك اكتشاف حالات التخلف الدراسي وصعوبات التعلم ، ومعالجتها في حينها .
 - ٤ . وضع يد المعلم على نتائج عمله ، ونشاطه بحيث يستطيع أن يدعمها ، أو يغير فيهما نحو الأفضل سواء في طريق التدريس ، أو أساليب التعامل مع الطلاب .
 - ٥ . معاونة المدرسة في توزيع الطلاب على الفصول الدراسية وفي أوجه المناشط المختلفة التي تناسبهم وتوجيههم في اختبار ما يدرسونه ، وما يمارسونه .
 - ٦ . معاونة البيئة المنزلية للطلاب على فهم ما يجري في البيئة المدرسية طلبا للتعاون بين المدرسة ، والبيت لتحسين نتائج الطالب العلمية .
 - ٧ . يساعد التقويم القائمين على سياسة التعليم على أن يعيدوا النظر في الأهداف التربوية التي وضعت مسبق بحيث تكون أكثر ملاءمة للواقع الذي تعيشه المؤسسات التعليمية .
 - ٨ _ للتقويم دور فاعل في توجيه المعلم لطلابه بناء على ما بينهم من فروق تتضح أثناء عمله معهم
 - ٩ . يساعد التقويم على تطوير الناهج ، بحيث تلاحق التقدم العلمي والتربوي المعاصر .
 - ١٠ . يساعد التقويم الأفراد الإداريين على اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار إدارتهم ، وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة بالعالمين معهم فيها سواء بترقيتهم ، أو بمجازاتهم .
 - ١١ . يزيد التقويم من دافعية التعلم عند الطلاب حيث يبذلون جهودا مضاعفة قرب الاختبارات فقط .
 - ١٢ . يساعد التقويم المشرفين التربويين على معرفة مدى نجاح المعلمين في أداء رسالتهم ومدى كفايتهم في أدائها .
 - ١٣ . تستطيع المدرسة من خلال تقويمها لطلابها بالأساليب المختلفة أن تكتب تقارير موضوعية عن مدى تقدم الطلاب في النشاطات العلمية المختلفة وتزويد أولياء الأمور بنسخ منها ليطلعوا عليها
- أنواع التقويم :**

هناك أنواع عديدة من التقويم يمكن حصرها في الآتي :

١ . التقويم التمهيدي أو المبدئي :

هذا النوع من التقويم يتم قبل تجريب أي برنامج تربوي للحصول على معلومات أساسية حول عناصره المختلفة كحالة الطلبة قبل تجربة البرنامج ، وتأتي أهمية هذا النوع في كونه يعطي الباحثين فكرة كاملة عن جميع الظروف ، والعوامل الداخلة في البرنامج . فإذا افترض أن الذين سيقومهم البرنامج هم طلبة الصف الأول المتوسط فإنه يلزمنا أن نعرف اتجاهاتهم ، وسلوكهم وأنواع المهارات التي يتقنونها ، والمعارف التي تعلموها ز ومن خلال هذه البيانات يمكن للإنسان أن يتوقع أنواع التغييرات التي يمكن لأن تحدث لهم بعد أن يمروا في البرنامج التربوي المعين .

٢ . التقويم التطويري :

هذا النوع من التقويم يتم أثناء تطبيق البرنامج التربوي بقصد اختيار العمل أثناء جريانه ولا يتم التقويم التطويري إلا إذا كان القائمون على أمره ذوي صلة بالعمل ذاته بحيث ، يرون مدى التقدم الذي يتم فيه ، أو العقبات التي تعترض طريقه .

ومن أمثلة ذلك تقويم المعلم لنتائج عمله في سلوك طلابه ومدى التعديل أو التغيير الذي يطرأ على هذا السلوك نتيجة لبرنامج .

٣ . التقويم النهائي :

يتم هذا التقويم في نهاية العمل التربوي بقصد الحكم على التجربة كلها ، ومعرفة الإيجابيات التي تحققت من خلالها ، أو السلبيات التي ظهرت أثناءها ، وهذا النوع من التقويم يعقبه نوع من القرارات الحاسمة التي قد تؤيد بالاستمرار في العمل ، أو الانصراف عنه تماما . ومثال ذلك تطبيق المملكة العربية السعودية للرياضيات الحديثة ، فلا شك أن هناك أنواعا من التقويم التطويري التي تصاحب التجربة بقصد تعديل مسارها ، وفي النهاية سيلجأ القائمون على أمر التجربة إلى تقويمها تقويما نهائيا بغرض معرفة الفوائد ، والإيجابيات التي عادت على الطلاب ، أو المضار التي لحقت بتدريس الرياضيات بسبب إتباعها ، ومن ثم يمكن إجازتها أو إلغاؤها نهائيا .

٤ . التقويم التتبعي :

لم تكن الأنواع السابقة من التقويم التي تمت في بداية العمل التربوي ، وأثنائه ، وبعده هي خاتمة المطاف فقد يتصور البعض أنه نتيجة للتقويم النهائي الذي يحسم الأمر يكون عمل المقيمين قد انتهى ، ولكن الواقع عكس ذلك . فإن تقرير البرنامج التربوي والسير فيه يقتضي أن يكون هناك تقويم متتابع ، ومستمر لما يتم إنجازه ، بحيث إنه يمكن التعديل في بعض الآليات المستخدمة في التقويم ، أو في بعض الأساليب المتبعة ، وفي نفس الوقت يتم قياس النتائج التي تحدث من البرنامج

أسس التقويم التربوي :

أصبح التقويم على حد ذاته في مجال التربية والتعليم من الأمور الراسخة بالنسبة للتربية والعاملين فيها ، وقد أصبحت له أسس ثابتة تجب مراعاتها عند القيام به ، وأهم هذه الأسس الآتي :

١ . من البدهي أن يتم التقويم في ضوء الأهداف التي وضعت للتعليم منذ البداية ، ومن هنا فإن القائمين على أمر التقويم يجب أن يتم تقويمهم لمل يريدون تقويمه في ضوء تلك الأهداف ، سواء كان التقويم منصبا على أداء المعلم ، أو على المناهج وتطويرها ... إلخ .

٢ . التقويم في جزء منه عبارة عن عملية تشخيصية يحاول القائمون بها أن يبينوا مواطن القوة ، والضعف فيما يقومونه ، وهذه العمليات التشخيصية تحتاج إلى الدقة ، والموضوعية لأنه على ضوء نتائجها ستوضع برامج للعلاج والتصحيح .

٣ . لا تقتصر عملية التقويم التربوي على المشرفين التربويين فقط ، ولكن الواقع يؤكد أنها عملية يشترك فيها جميع من تمسهم قضية التعليم اشتراكا متعاوننا فيما بينهم بدءا بالمسؤولين عن السياسة التعليمية ، وانتهاء بالتلميذ ، ومرورا بخبراء المناهج والمشرفين التربويين ومديري المدارس وإدارتها .
٤ . من أسس التقويم الهامة شمولية عملية التقويم بمعنى أنه إذا أريد تقويم بعض الكتب المدرسية فإنه يجب أن يكون هذا التقويم مشتملا على مستوى هذه الكتب ، ومدى مناسبتها للطلاب اللذين وضعت لهم ، وكذا مناسبة ما فسها من معلومات وما تحتوي عليه من توجيهات ... إلخ .
٥ . التقويم عملية مستمرة أي أنها لا تتم دفعة واحدة كما هو الحال في بعض الامتحانات التي نحكم من خلالها على الطلاب نجاحا أو رسوبا ، وهدف التقويم المستمر هو الحكم على مدى التقدم إلي يحزره الطلاب في ضوء برنامج دراسي معين ، ومعرفة مدى ما تحقق من أهداف هذا البرنامج ، ومدى السرعة التي تم بها .

٦ . عند تقويم الطلاب ينبغي أن يكون واضحا في أذهان القائمين على عملية التقويم أن عنصر الفروق الفردية عنصر جوهري لا بد من مراعاته ، فليس معنى وجود الطلاب في حجرة دراسية واحدة أنهم جميعا متساوون في كل شيء ، فتقويم الطالب يتم في ضوء تقدمه هو لا في ضوء تقدم زملائه .
٧ . من المسلمات أن التقويم وعملياته كلها رغم ما قد يصاحبها من اهتمامات لا تتعدى أن يكون وسيلة للكشف عن نواحي النقص ، أو الضعف بقصد علاجها ، وتلافيها فلا يجب أن يكون هدفا لذاته .

٨ . ينبغي على القائمين بعملية التقويم أن يتأكدوا من سلامة آلياتهم المستخدمة فيه ، بحيث تقيس ما وضعت لقياسه ، وأن تبتعد عن النواحي الذاتية قدر المستطاع فلا يتأثر المعلم عند تقويمه لطلابه بأحاسيسه الشخصية .

٩ . أن يترك التقويم أثرا طيبا في نفس الطالب ، وذلك من خلال تعاونه مع معلمه في عملية التقويم خاصة إذا شعر الطالب أن معلمه يقف منه موقف المرشد الناصح ، وليس موقد الناقد الباحث عن العيوب ، والأخطاء .

١٠ . مراعاة تنوع آليات التقويم ، فكلما تنوعت هذه الآليات ، أو الأدوات كلما زادت معلومتنا عن المجال الذي نقومه ، فعند تقويم الطالب يجب ألا تقتصر على اختبارات المقال فقط ، إذ إن هناك اختبارات تحصيلية متنوعة مثل اختبار المزوجة بين الصواب والخطأ ، والاختيار من متعدد ، وتكملة الفراغ .. إلخ .

تقويم التلميذ :

من الملفت للنظر أن تقويم التلميذ في عالمنا العربي لا يزال ينظر إليه على أنه يتم فقط من خلال الامتحانات ، على الرغم من كثرة البحوث ، والكتابات التي أثبتت سلبية الاعتماد على الامتحانات كمصدر واحد لتقويم التلميذ ، وعلى الرغم من الآثار السلبية العديدة التي لوحظت على

هذا الأسلوب ، والتي انعكست بدورها على نوعيات الخريجين أنفسهم ، وبالتالي على المجتمع ذاته . وعندما نتحدث عن تقويم التلميذ ينبغي أن يفهم في إطاره الصحيح إلا وهو تقويمه في جميع جوانب نموه ومنها : الجانب المعرفي أو التحصيل الدراسي . والجانب الانفعالي ، واكتساب الاتجاهات ، وغرس القيم ، ومعرفة الميول ، والدوافع ، وكل ما يتعلق بجوانب الشخصية الإنسانية ، ولكن سنقصر الدراسة هنا على التقويم الجانب التحصيلي لدى التلاميذ لأنه مجال علمنا أما المجالات الأخرى فلها مختصوها .

الاختبارات التحصيلية :

الاختبارات التحصيلية وسيلة من وسائل القياس التي تستخدم لتدل على معرفة مستوى الطلاب في مقرر بعينه ، أو في مجموعة من المقررات الدراسية ، وهي قديمة قدم تحصيل المعارف ، والعلوم المختلفة ، حيث ارتبطت دوما بالتعليم ، وبمعرفة نتائجه . وقد تباينت آراء التربويين حول الاختبارات ، وفوائدها ، والآثار المترتبة عليها ، فمنهم من هاجمها بشدة ، وطالب بإلغائها ، وحجة هذا الفريق ما يلي :

- ١ . نتيجة لاعتماد النتائج النهائية في قياس مستويات الطلاب على الاختبارات كوسيلة وحيدة ، فإن جزءا كبيرا من جهد الطلاب ، ووقتهم ينصرف في الاستعداد لهذه الاختبارات بصرف النظر عن أي استفادة أخرى في عملية التعلم .
- ٢ . يعتمد الطلاب لنجاحهم في الاختبارات على الحفظ ، والاستظهار للذين قد يصاحبهما الفهم ، وقد يجانبهما ، والغاية من ذلك أن يكونوا على معرفة تامة بكل المقررات المطلوبة بحيث يتمكنوا من إجابة على الأسئلة ، وبعد ذلك لا يهم أن تحتفظ الذاكرة بتلك المعلومات ، أو تذهب أدرج الرياح .
- ٣ . حفظ الطلاب للمعلومات التي سيختبرون فيها واستظهارها يدفعهم إلى البحث عن شيء يحفظونه بغض النظر عن قيمته المعرفية ، لذلك انتشرت ظاهرة كتب تبسيط المواد الدراسية ، والملخصات ، والمذكرات ن وما إلى ذلك على الرغم من السلبيات الناجمة عنها .
- ٤ . أصبحت الدراسة بشكل الذي عرضناه سابقا وسيلة لتأدية الاختبارات ، وأصبح الاختبار ، وسيلة لانتقال الطلاب من مرحلة لأخرى ، أو لدخول الجامعة ، وعليه فقد ضاعت القيم التربوية لكل ما يدرس في غمرة الانشغال بالاختبارات .
- ٥ . يترتب على إعطاء الاختبارات أهمية كبرى . باعتبارها وسيلة القياس الوحيدة في معرفة قدرات الدارسين على النجاح ، أو الرسوب . ظاهرة الغش التي تفشت بين مختلف فئات الطلاب ، كما تفننوا في إيجاد أنواع مختلفة منه .
- ٦ . شجع اعتماد الجامعات في نظام قبول الطلاب على معيار واحد ألا وهو النسبة المئوية للدرجات التي تحصل عليها الطلاب إلى تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية التي ليس الغرض منها حصول

الطلاب على معارف ، ومعلومات أوسع ، وأعمق ، وإنما الغاية منها فقط الحصول على درجات أكثر ، مما يساعد على تحقيق رغبات الطلاب في دخول الكليات التي يرغبونها .

٧ . يصاحب عملية الاختبارات كثير من الشد العصبي عند الطلاب الأمر الذي ينعكس سلبا على أنفسهم ، وعلى أولياء أمورهم ، وأسرهام عامة ، فتعيش الأسرة فترة ليست بالقليلة قبل الاختبارات وأثنائها حالة من التوتر ، والاستعداد غير العادي لهذه الاختبارات وكأنها في حالة طوارئ .

٨ . اهتمام السلطات التعليمية بالاختبارات يدفعها إلى أنفاق الكثير من الوقت والجهد والمال عليها ربما أكثر مما ترصده لأوجه المناشط التعليمية المختلفة التي تنمي الطلاب ي جوانب شخصياتهم المتعددة .

٩ . تخلوا وسيلة الاختبارات الحالية من أساس هام كان ينبغي أن يكون فيها ألا وهو تشخيص حالة الطالب بدقة من حيث نواحي ميوله ، واستعداداته ، وقدراته ، وقد يكون لعامل الصدفة في اجتياز الاختبار ، والحصول على درجة جيدة دور ما في ذلك .

١٠ . إن الاختبارات كوسيلة للقياس لا تبين مقدار جودة الكتاب المدرسي ، أو ملاءمة الطرق ، أو الأساليب التي يتبعها المعلم في تدريسه ، كما أنها لا تعكس ملاءمة المنهج كله بالنسبة للطلاب ، أو المجتمع .

١١ . الاختبارات بالصورة التي تنفذها المؤسسات التعليمية لا تعكس أي مظهر من مظاهر نشاط الطلاب في فصولهم ، أو في مدارسهم بصفة عامة .

أما الفريق المدافع عن الاختبارات فيرى فيها بعض الفوائد ، وربما لعدم إيجاد البديل للأسباب الآتية:
١ . يعتبرها القائمون على التعليم وسيلة ناجحة لقياس مستويات الطلاب خاصة في غياب نظام بديل مقنع ، ويدافعون بأن ما يصاحبها من ظواهر سلبية كالغش ، والكتب المبسطة والملخصات ، أمور لا تعيبها بقدر ما تعيب النظام الذي يعجز عن ضبط مثل هذه الأمور أو الحد منها .

٢ . تعتبر الاختبارات من جهة رسمية وسيلة منطقية ، تخبر الطلاب بمدى تقدمهم بالنسبة لا أنفسهم ، وبالنسبة لزملائهم ، لهذا فهي قد تدفع أعداد منهم نحو المحافظة على المستويات الطيبة التي وصلوا إليها ، كما أنها تحفز المتخلفين على محاولة اللحاق بأقرانهم وتعويض ما فاتهم .

٣ . تعتبر الاختبارات وسيلة تنبيه ، تدفع أولياء الأمور لمتابعة أبنائهم ، والوقوف عن كثب لمعرفة مستوياتهم، وحثهم على مضاعفة الجهد ، كما تساعد على الربط بين المدرسة ، والبيت بحيث يكون الطرفان على اتصال مستمر ، أو حين تستدعي الضرورة ذلك .

٤ . تعكس الاختبارات مستويات الطلاب المختلفة ، والتي من خلالها تتعرف المدرسة المتدني ، فنقوم بوضع البرامج العلاجية التي تساعد الطلاب على تحسين مستواهم .

٥ . تعتبر الاختبارات بمثابة مؤشر يبين المعلم مدى نجاحه في جهوده مع طلابه ، كما تبين له موقعه بالنسبة لزملائه المعلمين في المدرسة ، مما يدفع البعض إلى بذل المزيد من العطاء أو الجهد

٦ . يمكن لخبراء المناهج أن يستفيدوا من النتائج التي تتوصل إليها الاختبارات في عملية تطوير المناهج بكل ما تشمل عليه من برامج ، وكتب ، وطرق التدريس ووسائل في ضوء ما يحققه الطلاب من الأهداف التربوية التي رسمت مسبقا .

٧ . من خلال الاختبارات يتمكن الطالب من تحديد قدراته ، وميوله نحو تخصص معين يسهل عليه اجتيازه مستقبلا .

٨ . إذا أدت الاختبارات بأمانة ، ودقة ، وموضوعية فإنها تعلم الطلاب قيما عظمى في حياتهم :

كالانضباط في المواعيد ، والدقة في التنفيذ ، والأمانة في الأداء ، والحفظ ، والنقل العلمية .

٩ . تتطلب الاختبارات إعادة تنظيم الأفكار الواردة في الكتاب المقرر ، وعرضها في ترتيب ، وأسلوب يحقق المطلوب من السؤال ، ومن هنا فهي تكشف عن قدرة المدرس على التعبير بأسلوبه الخاص عما استوعب من معلومات .

مجالات التقويم :

للتقويم مجالات عديدة يمكن حصر بعضها في الآتي . :

١ . تقويم عمل المعلم والعاملين في التعليم .

٢ . تقويم المناهج وما يتصل بها من مجتمع مدرسي ، وطرق ووسائل تعليمية ، وكتب دراسية .

٣ . تقويم الكفاية الإدارية ، وما يرتبط بها من تشريعات تربوية .

٤ . تقويم علاقة المدرس بالمجتمع المحيط به .

٥ . تقويم الكفاية الخارجية للتعليم ، وخاصة العلاقات التي تربط التعليم بالعمل .

٦ . تقويم الخطط التربوية ، وما يتبعها من برامج ومشروعات .

٧ . تقويم السياسة التعليمية .

٨ . تقويم استراتيجية التنمية التربوية ، وغيرها من الأنواع الأخرى ، وكل هذه الأنواع من التقاويم

يجمعها رابط مشترك هو أهداف التعليم وما وراءها من حاجات مجتمعية ، ومطالب نمو المتعلمين

التي تغير معايير أساسية كل تقويم تربوي .

وعملية التقويم تبدأ بالتشخيص أولا وتحديد نقاط القوة والضعف بناء على البيانات والمقاييس المتوفرة

وتنتهي بإصدار مجموعة من القرارات التي تحاول القضاء على السلبيات التي تحاول القضاء على

السلبيات التي اكتشفت وعلى أسبابها .

ومجال عملية التقويم هذه هو العمل التعليمي بدءا بالتلميذ الذي يعد محور العملية التعليمية كلها ،

وهدفها الأول مرورا بالتعليم ، وما يرتبط بها من سلطات ، ومؤسسات تعليمية ، وإداريين ومشرفين ،

وينتهي بكل المؤسسات العاملة في المجتمع ، والتي يتصل عملها بالتعليم بشكل أو بآخر

أساليب التقويم: .

هناك أعداد كثيرة من أساليب القياس أو التقويم التي يمكن استخدامها لتقدير تحصيل الطلاب في المراحل الدراسية المختلفة وهي :

- ١ . اختبار المقال .
 - ٢ . اختبار الصواب أو الخطأ .
 - ٣ . اختبار التكميل ، أو ملء الفراغ .
 - ٤ . اختبار المزوجة .
 - ٥ . اختبار إعادة الترتيب .
 - ٦ . اختبار التصنيف .
 - ٧ . الاختيار من متعدد .
- وستحدث عن كل واحد منها بإيجاز .

أولاً . اختبار المقال .

تعد أكثر أنواع الاختبارات انتشاراً في المدارس ، وتتكون من عدد من الأسئلة لا تتجاوز خمسة ، أو ستة أسئلة ، وفي اختبارات الثانوية العامة تجري مراجعتها بوساطة لجنة من المشرفين التربويين ، أو المختصين لمراعاة تمشيها مع المنهج المقرر ، ولخلوها من اللبس ، أو التداخل ، ولضمان عدم صعوبتها ، أو سهولتها .

من مميزات : أنها تكشف عن الطالب في هذا الجانب المعرفي عندما يعبر عن ذاته بأسلوبه هو ، وعندما تأتي إجاباته متكاملة ، ومترابطة .

ولكن من سلبياتها : أنها لا يمكن أن تقيس تحصيل الطالب في جميع ما درس ، وهي تعتمد في إجاباتها على محفوظ الذاكرة .

ونتيجة لما في هذا النوع من سلبيات ، فقد ظهرت صور أخرى من الاختبارات أطلق عليها الاختبارات الموضوعية ، نظراً لأنها لا تتأثر بمن يقوم بتصحيحها ، مهما اختلف عددهم ، وتنوعت هوياتهم ، كما أنها تتصف بأن لكل سؤال منها إجابة محددة لا تختلف باختلاف الطلاب ، إضافة إلى أنها لا تطلب وقتاً طويلاً للإجابة عليها على الرغم من كثرتها ، وتشمل معظم ما درس الطلاب من المنهج .

ثانياً . اختبار الصواب والخطأ : .

عبارة عن جمل ، أو عبارات متضمنة معلومات معينة مما درس الطالب في مادة دراسية ، ويوضع أمام كل جملة كلمة "صواب" ، أو خطأ " ، وعلى الطالب أن يختار إحدى الكلمتين ، حسب كل عبارة أو جملة .

من مميزات هذا النوع من الأسئلة : أنه يتطلب وقتاً طويلاً للإجابة عليه ، وأنه يمكن من خلاله تغطية أكبر قدر ممكن مما درس الطلاب ، وتصحيحه سهل جداً ، ولا يتطلب استعمال اللغة ، ويستوي في الإجابة عليها الطالب السريع التعبير ، والبطيء ، والطالب القوي فيها ، والضعيف .

ومن عيوبها : أن الطالب الذي لا يعرف الإجابة عن يقين فإنه لا يتردد في التخمين ، ثم أنها تدفع الطالب إلى التركيز على حفظ الحقائق ، والمعلومات ، والأرقام كثيرا دون أن تنمي فيه القدرة على الاستنتاج ، والتحليل ، والربط ، والتعميم ، والطالب الذين يخمنون الإجابة غالبا لا يعرفون سببها ولا تفسيرها .

مثال : س . ضع إشارة صواب أمام العبارة الصحيحة ، وإشارة خطأ أمام العبارة الخاطئة:

. عمرو بن العاص هو أول من فتح مصر .

. انتصر العرب على العدو الصهيوني في حرب ١٩٦٧م .

. غزا العراق الكويت عام ١٩٩٢ م .

. الفاعل اسم مرفوع يدل على من فعل الفعل .

ثالثا . اختبارات التكملة ، أو ملء الفراغ : .

يعتبر هذا النوع من الاختبارات السهلة الاستعمال ، والتي اتبعت في التدريس لتقويم تحصيل

التلاميذ منذ زمن بعيد .

ويقوم اختبار التكملة عللا كتابة عبارات يترك فيها جزء ناقص يتطلب من المختبرين تكملة

، أو ماؤه بما هو مناسب ، وقد يعطي الطالب مجموعة من البدائل يختار من بينها الكلمة ، أو العبارة الناقصة .

ولو اتبع في مثل هذا النوع من الاختبارات الأسلوب السليم فإنه يفى بالغرض ، إذ ينبغي على

المعلم أن يغطي من خلاله معظم أجزاء المقرر الذي تمت دراسته ، كما ويجب أن يراعي الدقة في

الألفاظ ، وحسن التعبير ، بحيث يفهم الطالب المقصود تماما دون لبس ، أو غموض من إيجابيا هذا

النوع : أنه يغطي جزءا كبيرا من المقرر الدراسي ، كما يمكن أن يقيس قدرة الطالب على الحفظ ،

والتذكر ، ويمكنه من الربط ، والاستنتاج .

ومن سلبياته : أنه يمكن أن يشتمل على شيء من التخمين والحدس ، كما أن الإجابات يمكن أن

تعدد .

مثال : س . أكمل الفراغ بالإجابات الصحيحة .

١ . أول من أسلم من الرجال

٢ . في غزوة بدر كان عدد المسلمين ، بينما كان عدد المشركين

٣ . من أشهر علماء المسلمين في علم البصريات

٤ . أكبر الدول العربية المصدرة للبتترول (السعودية ، الإمارة ، العراق ، الكويت ، ليبيا) .

رابعاً . اختبار المزوجة : .

يعتبر هذا النوع من أكثر الاختبارات الموضوعية أهمية وفائدة ، نظرا لأن عنصر الموضوعية

فيه متوفرة بدرجة كبيرة ، والسبب في ذلك أن عنصر التخمين فيه أقل بكثير مما هو في اختبار " الصواب والخطأ " مما يزيد من عامل الثبات لهذا الاختبار .

يتكون هذا الاختبار في العدة من قائمتين متقابلتين ، تشمل الأولى على عدد من الأسئلة ، أو العبارات التي يجب عليها الطالب أو تكملها القائمة الثانية ، ولكن وضع الكلمات أو الجمل ن أو الأرقام يتطلب من الممتحن إعمال الفكر وكد الذهن ، بحيث يختار من القائمة الثانية ما يتناسب مع ما في القائمة الأولى من معلومات حسب الترتيب المطلوب .

من إيجابيات اختبار المزوجة : أنه يفيد الطلاب كثيرا في جعلهم يتذكرون الحوادث ، والتواريخ ، والأبطال ، والمعارك ، كما أنه يفيد في اكتساب جزء كبير من الثقافة العامة عندما يتذكر الطالب على سبيل المثال الكتب ومؤلفيها ، والمخترعات العلمية ، وعلماءها ، والدول ، والممالك ، ومؤسسيها ، والنظريات العلمية ، وواضعيها ن أو من فكروا فيها .

ويفترض في هذا الاختبار أن تكون القائمة الثانية أكثر عددا من القائمة الأولى ، والسبب في ذلك أنه لو تساوت القائمتان ، وكان لكل منها ستة أسئلة فرضا ، فالطالب عندما يجيب على خمسة أسئلة تصيح إجابته على السؤال السادس حتمية دون بذل أي جهد ، لذلك يستحسن لأن تزيد القائمة الثانية عن الأولى بسؤال ، أو سؤالين .

ويراعي في هذا النوع عند وضعه وضوح العبارة ، وجعل الأسئلة مقصورة على فرع واحد من فروع المعرفة داخل المادة الدراسية الواحدة ، وألا تكون الأسئلة من النوع الذي يحتمل أكثر من إجابة واحدة ، كما يراعى قصر السؤال أيضا .

مثال ذلك : س . ضع كل رقم كتبت بالون الغامق مما يلي أما إعرابها الصحيح لها .

١ . زحف الطفل زحف السلحفاة . () نائب الفاعل .

٢ . سافر أخي طلبا للعلم . () فعل مضارع مبني .

٣ . كسر الزجاج . () حال .

٤ . كافأ المدير الطالب المتفوق . () فاعل .

٥ . والله لأساعدنَّ المحتاج . () مفعول مطلق .

٦ . يحضر الطلاب إلى المدرسة مبكرين . () صفة .

() فعل أمر مبني .

() مفعول لأجله .

خامسا اختبار إعادة الترتيب : .

في هذا النوع من الاختبارات يكتب المدرس كلمات ، أو جملا ، أو عبارات ، أو أرقاما ، أو أحداثا ، أو وقائع بدون ترتيب ، يطلب خلالها من الطالب إعادة ترتيبها حسب طلب المدرس ، فقد يطلب منه أن يكون ترتيب الأحداث تصاعدي أي من القديم إلى الحديث ، وقد يكون العكس ن ثم يعيد كتابتها مرتبة .

هذا النوع من الأسئلة يفيد الطالب في الفهم المتتابع للأحداث ، كما يفيد في سرعة البديهة ، خاصة عند التعامل مع الأرقام الكبيرة لاسيما وأن الوقت الذي يتاح لمثل هذه الاختبارات الموضوعية في الغالب يكون محدودا جدا ، بينما يكون عدد الأسئلة كبيرا .

مثال : س . رتب ما يلي صحيحا من الأحدث إلى الأقدم :

حرب العاشر من رمضان . معركة اليرموك . حرب عام ١٩٦٧ م . حرب فلسطين . موقعة بدر . عام الفيل . معركة ذات الصواري . فتح عمورية . حروب الردة . فتح الأندلس . غزوة تبوك .

سادسا . أسئلة اختبار التصنيف : .

عبارة عن ذكر لبعض الكلمات التي يوجد بينها وجه شبه ، ثم يضمن خلالها كلمة لا علاقة

لها بها جميعا ، ويطلب من الطالب أن يبينها بشكل من الأشكال ، إما بوضع خط تحتها ، أو دائرة حولها ، أو ما إلى ذلك .

هذا النوع من الاختبارات الموضوعية يبين القدرة على فهم العلاقات بين الأمور المتشابهة بسرعة ، وهو من الاختبارات السهلة الإعداد ، السهلة الإنجاز ، كما أنه يبتعد كثيرا عن الذاتية .

مثال : س . استخرج الكلمة التي تختلف عن باقي الكلمات فيما يلي : .

الإمارات . السعودية . اليمن . البحرين . الكويت . عمان . قطر .

تفاح . برتقال . مشمش . خس . رمان . برقوق . عنب .

أخضر . أحمر . أصغر . أسود . أصفر . أبيض .

سابعا . أسئلة الاختيار من متعدد :

هذا النوع من الاختبارات عبارة عن سؤال محدد في البداية ، وفيه إثارة ، ويتطلب من التلميذ أن يحدد الإجابة الصحيحة من مجموعة من الإجابات ، وينبغي أن يتراوح عدد الأسئلة ما بين ثلاثة إلى سبعة ، وهذا التحديد له أهميته ، فإذا قلت الإجابات عن ثلاثة أصبحت ضمن اختبار " الصواب والخطأ " ، وإذا زادت عن سبعة ، أربكت الطالب كثيرا ، وأجهده في البحث عن الإجابة المطلوبة ، إضافة لما تحتاجه من وقت كبير عند الإعداد .

يفضل في مثل هذا النوع من الاختبارات أن يعطى الطلاب مثلا في بداية الامتحان حتى لا يرتكبون ، ويستحسن أن يكون المدرس قد دربهم عليه قبل ذلك في الفصل ، ويفترض أن يغطي المدرس خلال

هذا الامتحان معظم ما درسه الطلاب المقرر ، كما أنه يراعي في المعلم أن يكون متمكناً من اللغة العربية ، بحيث يستطيع أن يصوغ الأسئلة بطريقة سليمة لا تترك الطالب ، ولا توحى له بالإجابة . ويدخل ضمن هذا النوع من الاختبار إلى جانب اختبار الصواب والخطأ اختبار آخر وهو " اختبار الأهم " ، بمعنى أن تكون العملية عملية مفاضلة ، وذلك على أساس معيار موضوعي يكون المدرس قد درب طلابه عليه مسبقاً ، بحيث يستطيعون أن يفكروا بسرعة ، ويستقروا على الإجابة الصحيحة . من سلبيات هذا النوع : أنه لا يقيس قدرة الطلاب اللغوية ، أو التعبيرية ، أو الابتكارية ، كما يحتاج واضعه أن يكون متمكناً من المنهج تمكناً كبيراً .

مثال : تنتمي الدول الآتية إلى جامعة الدول العربية ما عدا : .

العراق . جمهورية مصر العربية . فلسطين . الحبشة . لبنان ، تونس .

مثال على اختيار الأهم : .

س . من أهم العوامل الحاسمة في الصراع العربي مع العدو الصهيوني الآتي : .

١ - تحسين خطوط المواصلات المختلفة في العالم العربي . ٢ - رفع الحواجز الجمركية بين البلاد

العربية . ٣ - العمل على توحيد كلمة المسلمين والعرب . ٤ - تحسين نوعية التعليم الجامعي في

الوطن العربي . ٥ - إدخال الصناعات الحديثة في الوطن العربي .

ويرى أبو حطب وسيد عثمان: بأنه عملية إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو

الأشخاص أو الموضوعات، كما يتضمن أيضاً معنى التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام.

بينما ترى رمزية الغريب: " بأنه الحكم على الشيء، " ويعرفه الدمرداش سرحان، ومنير

كامل: بأنه " هو العملية التي يلجأ إليها المرء لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها. "

ويضيف فرنسيس عبد النور: " بأنه العملية التي يتم بها إصدار حكم على مدى وصول

العملية التربوية إلى أهدافها ومدى تحقيقها لأغراضها والعمل على كشف نواحي النقص في

العملية التربوية أثناء سيرها واقتراح الوسائل لتلافي هذا النقص. "

تعريف عصمت مطاوع، وواصف عزيز: " بأنه التعرف على نمو الطالب في جميع نواحي

شخصيته، من النواحي العقلية، والعملية، والنواحي العاطفية أو الوجدانية. "

تعريف بسيوني عميرة، وفتحى الديب: " بأنه عملية تشخيصية وقائية علاجية تستهدف الكشف

عن مواطن القوة والضعف في التدريس بقصد عملية التعليم والتعلم وتطويرها بما يحقق الأهداف

المنشودة. "

مما سبق ينضح أن التقويم وسيلة وليس غاية، حيث يمكننا من التعرف على ما حققناه من أهداف، كما توجهنا إلى الكشف عن مواطن الضعف لكي نعمل على إصلاحها وتلافيها. وظائف التقويم

للتقويم عدة وظائف رئيسية نلخصها فيما يلي:

١. أغراض تعليمية:

هذه الأغراض ذات فائدة في تقدير مدى تقدم التلاميذ نحو أهداف تدريس التربية الرياضية، فعن طريق التقويم يمكن الكشف عن نواحي القوة والضعف عن التلاميذ وتوجيه العملية التعليمية بحيث تؤدي إلى تقدم التلاميذ ونموهم بصفة مستمرة، وبذلك يصبح التقويم عملية تشخيصية وقائية علاجية، وبذلك يكون التقويم قوة دافعة نحو تحفيز التلاميذ على التعليم.

٢/أغراض إدارية :

يمكن أن يستخدم التقويم لخدمة أغراض المدرسة والتي تتمثل في الاحتفاظ بسجلات نشاط لكل تلميذ يمكن الاستفادة منها عند نقل التلميذ من صف إلى آخر، وعند نقل التلميذ من مدرسة إلى أخرى، أو من مرحلة إلى أخرى.

٣ . أغراض توجيهية :

وذلك عن طريق جمع المعلومات عن كل تلميذ على حدة يمكن للمدرسين توجيه التلاميذ دراسياً ومهنيًا.

٤ . أغراض بهدف البحث:

عن طريق الدراسات والتجارب العلمية القائمة على أسس عملية تتسم بالصدق والثبات والموضوعية، يمكن تحسين المقررات والوسائل التعليمية وطرق التدريس.

مجالات التقويم في التعليم :

١. تقويم المعلم :

إن تقويم المعلم أمر ضروري لنجاح الأهداف، ذلك أن المعلم هو قاعدة الهرم التنظيمي في هيكل الوزارة، وإذا لم تصلح حال القاعدة فماذا يصبح حال من فوقها؟ وهو حجر الأساس في ترجمة وتحقيق الأهداف التربوية العامة التي ترسمها الوزارة، هذا ويشترك في تقويم المعلم ناظر المدرسة، والموجه، والمدرس الأول. ويجب أن يشترك مع هؤلاء المعلم نفسه، ثم التلاميذ لأن الأحكام التي ينقلها تلاميذه عنه لها دلالة كبيرة، فهم خير من يحكم على شخصية وطرائق تدريسه ووزارة مادته

تقويم المنهج : ٢-

لما كان تطوير المناهج الدراسية عملية ضرورية لتحسين العملية التعليمية كان لابد من تقويم المناهج الحالية والاستفادة من نتائج التقويم في إعادة بناء المنهج أو في تحسين بعض جوانبه...

ومن الأسئلة التي يهتم بها المقوم التربوي عندما يتعرض لتقويم منهج:

- هل يرتبط تسلسل محتوى المنهج بمستويات نمو التلاميذ؟
 - هل تم اختبار الامكانات لوضع محتوى المنهج؟
 - ما مدى أهمية وضرورة المحتوى المقترح؟
 - ما مدى ترابط عناصر المحتوى وتكاملها؟
 - ما مدى منطقية التسلسل في المحتوى؟
 - هل يسمح المحتوى المقترح لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ؟
 - ما هي أنشطة التقويم البنائي المستمر التي تضمن تصحيح المسار أثناء تنفيذ المنهج؟
 - ما أنشطة التقويم الختامي الذي يهدف إلى تقويم فاعلية العائد من هذا المنهج؟
 - ما مدى استخدام البيئة كمصدر للخبرات في المنهج؟
 - ما مدى شمول الخبرات التعليمية للجوانب الثلاثة من السلوك الجانبي العقلي المعرفي، الجانب الانفعالي الوجداني، الجانب البدني الحركي؟
٣. تقويم التدريس :

ويتضمن هذا المجال ثلاث اتجاهات هي أ- البحث عن خصائص المدرسين كمعيار لكفاءة التدريس سواء كانت هذه الخصائص شخصية أو ثقافية أو مهنية.

ب- البحث عن العملية التدريسية وما تم فيها من سلوك المدرس والتلميذ، وهذا المدخل في التقويم يعتبر أساس التفاعل بين المدرس والتلميذ هو أساس التعليم، وهو مؤشر صادق لكفاءة التدريس.

ج- البحث عن نتائج التعليم بإعتبارها المؤشر الأهم إن لم يكن الوحيد لكفاءة المدرس
تقويم الطالب : ٤-

التلميذ هو محور العملية التعليمية، وهو المحصلة النهائية للعملية التربوية، ويتم تقويم التلميذ من خلال صور شتى مثل الاختبارات العملية والنظرية والشفوية - البطاقات المدرسية والمنافسات، ولذا يجب مراعاة أن تكون عملية التقويم مستمرة طوال العام وشاملة لجميع جوانب التلميذ.

خطوات عملية التقويم :

يمكن تلخيص الخطوات التي تتبع في عملية التقويم في الآتي :

- تحديد الأهداف التقويمية المناسبة التي وضعت للعمل التربوي الذي يعمل المقوم بتقويمه ويفهمها ويمثلها تمثيلاً صادقاً لأنها تعتبر المرجع الأساسي لعملية القياس وبتحقيقها أو عدم تحقيقها يحكم على العمل التربوي بالفشل أو النجاح.
- تصنيف الأهداف على نحو ميسر اختبار الوسائل وإجراء التقويم.
- ترجمة هذه الأهداف إلى أنواع من السلوك يمكن ملاحظتها.

-تحديد المواقف التي يظهر فيها هذا السلوك.

فمن الضروري أن تكون هناك مواقف يجد فيها الأفراد فرصة خاصة يظهر فيها قدراتهم، وتعكس بشكل واضح هذه المواقف التي يتم تحديدها، ومدى ما وصل إليه التلاميذ وحقوقه من نمو، وأيضاً ما تحقق من هذه الأهداف وما لم يتحقق، ويتم ذلك من خلال ملاحظة أنماط السلوك وقياسه.

-جمع البيانات عن سلوك التلاميذ بعد القيام بعملية التعليم:

التقويم ليس مجرد عملية قياس بل تتضمن تحليل هذا القياس، وذلك يحتم على المدرس الذي يقوم بعملية التقويم أن يحدد الطرق التي يقدر بها تلك البيانات التي تم تجميعها وتصنيفها وذلك بهدف استخلاص أهم النتائج المطلوبة وذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، وعلى ذلك يتم تصنيف النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأهداف المحددة لتحديد مدى التقدم والنمو ونواحي القوة والضعف للتوصل إلى ما قد يتطلبه الموقف من تعديل

اختبار أدوات ووسائل التقويم :

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف وتوضيحها وتصنيفها وتحديد المواقف التربوية التي يمكن من خلالها ملاحظة أنماط السلوك، تكون الخطوة التالية والمنطقية هي اختبار أنسب الوسائل التي سوف يستخدمها المدرس في التقويم والتي تختلف باختلاف الهدف من العملية التقويمية واختلاف المواقف التربوية التي تتم فيها عملية التقويم، ومن أهم وسائل التقويم في مجال التربية الرياضية هي (الاختبارات - الملاحظة - المقابلة الشخصية - الاستبيان - مقاييس التقويم المدرجة - مقاييس العلاقات الاجتماعية - دراسة الحالة - المقاييس المورفولوجية) إلا أن في مجال التربية الرياضية تعتبر الاختبارات والمقاييس هي الأكثر شيوعاً.

-تسجيل النتائج.

-استخدام نتائج التقويم في التعديل ثم التطوير. التقويم في التربية الرياضية:

ويذكر سمير على إبراهيم نقلاً عن حورية موسى، حلمى إبراهيم أن:

التقويم هو وسيلة موضوعية لمعرفة ما هو كائن بالفعل ومدى التقدم الذي يشمل أى برنامج سواء كان ذلك برنامج من اجل الصناعة أو برنامج دراسى أو برنامج تربية رياضية، لأنه كما نعلم أن البرنامج ما هو إلا الوسيلة الوحيدة التي تساعدنا على تحقيق هدف معين وبطريقة معينة، فمثلاً لى نعد مدرساً للتربية الرياضية فإن برنامج كلية التربية الرياضية هو وسيلة تحقيق هذا الهدف، كذلك نجد أن من أجل دفع مستوى المعيشة في جمهوريتنا المصرية العربية إعداد برنامج معين يصل به إلى إنتاج معين لتحقيق هذا الهدف وكان التصنيع، وكانت الزراعة فقرات هذا البرنامج ومن هنا كانت أهمية التقويم بصفة عامة وتقويم المناهج على وجه الخصوص وذلك حتى تستطيع الوقوف على نقاط الضعف والقوة للعمل على تعديل وإصلاح النقاط الضعيفة وكذلك

تدعيم النقاط القوية.

فقد يكون البناء التخطيطي متكاملًا ولكنه عند تطبيقه لا يؤتي الثمار المرجوة منه، وهنا كانت أهمية التقويم، والغرض من التقويم هو معرفة مدى تحقيق البرنامج للأهداف المرجوة، وليس معنى ذلك أن التقويم يشمل التنفيذ فحسب بل أن الإعداد والتخطيط قد يحتاجا إلى عملية التقويم، ويأتي نتيجة للتقويم عملية تعديل إما في الإعداد أو في التنفيذ.

٢ - القياس

ما يتم قياسه يتم تحسينه

(كل شيء موجود وما دام موجود إذن موجود بمقدار ويمكن قياسه)

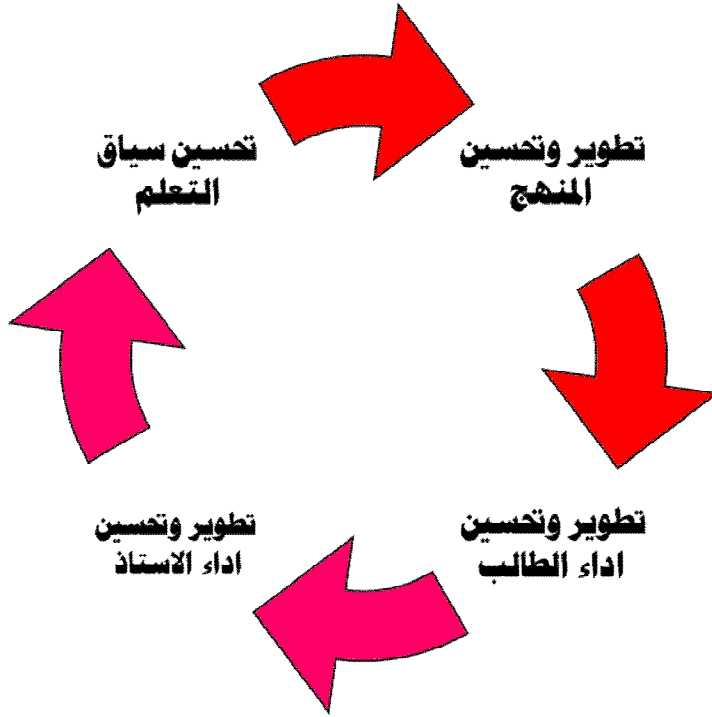
ادوارد ثورنديك

يتساءل جاردنر "عن ما يجب أن يتم تدريسه؟" وما هي نوع المعرفة الملائمة للتفكير والتعليم

الجامعي؟

H. Gardner

اهمية التقويم في اصلاح منظومة التعليم الجامعي



- ١- هل الاختبار يقيس ما أعد لقياسه؟ ٢- هل نتائج الاختبارات تعكس أداء الطلاب؟
- ٣- هل الاختبار يعكس مخرجات التعلم ونواتج التعلم الموجودة بتوصيف المقرر والذي يعتبر وثيقة تعاهد بين الأستاذ والطالب والمؤسسة؟
- (المعرفة - المهارات الإدراكية - مهارات الاتصال - المهارات الحركية) .
- ٤- كيف يتم تحليل نتائج الاختبار؟

جدول المواصفات

التعريف الأول :

مخطط تفصيلي يحدد محتوى الاختبار ، ويربط محتوى المادة الدراسية بالأهداف التعليمية السلوكية ، ويبين الوزن النسبي لكل من موضوعات المادة الدراسية والأهداف المعرفية السلوكية في مستوياتها المختلفة

التعريف الثاني :

جدول ذي بعدين ، يتألف البعد الأول من الموضوعات التي يغطيها الاختبار حيث تكتب على يمين الجدول وفقاً لترتيبها في المادة الدراسية أو أي ترتيب آخر ، ويتألف البعد الثاني من

مستويات الأهداف التعليمية السلوكية المرتبطة بالموضوعات ، وتكتب في أعلى الجدول . وبهذا يتكون من تقاطع الأعمدة والصفوف خلايا يمكن استخدامها لتقدير الأوزان الخاصة بكل موضوع وبكل مستوى معرفي .

الغرض من جدول المواصفات :

تحقيق التوازن في الاختبار ، والتأكد من أنه يقيس عينة ممثلة لأهداف التدريس ومحتوى المادة الدراسية التي يراد قياس التحصيل فيها .

فوائد جدول المواصفات :

- ١- المساعدة في بناء اختبار متوازن مع حجم الجهود المبذولة لتدريس كل موضوع.
- ٢- إعطاء الوزن الحقيقي لكل جزء من المادة الدراسية، وبالتالي فإن كل موضوع يأخذ ما يستحقه من الأسئلة حسب أهميته النسبية.
- ٣- المساعدة في اختيار عينة ممثلة من الاهداف التدريسية بطريقة منظمة وقياس مدى تحققها بدرجة كبيرة، وتمكين المعلم من توزيع أسئلته في المستويات المختلفة لتلك الاهداف.
- ٤- مساعدة المعلم في تكوين صور متكافئة للاختبار .
- ٥- تحقيق صدق المحتوى للاختبار بشكل كبير .
- ٦- إكساب الطالب ثقة كبيرة بعدالة الاختبار، مما يساعده في تنظيم وقته أثناء الاستذكار وتوزيعه على الموضوعات باتزان .

بناء جدول المواصفات :

يتكون جدول المواصفات من بعدين : أحدهما رأسي ويمثل موضوعات المادة الدراسية. والآخر أفقي ويمثل الأهداف التعليمية السلوكية حسب تصنيف بلوم. او حسب التوصيف وتشمل حقول الجدول على أوزان الاهمية النسبية لكل من الموضوعات والأهداف ، وعدد اسئلة كل موضوع تبعا لكل مستوى من مستويات الاهداف ، بالإضافة الى الدرجة المستحقة لكل سؤال من الاسئلة.

المواصفات	الاسئلة والدرجات
الموضوع (١)	الاسئلة الدرجة
الموضوع	الاسئلة

الخطوات :

- ١- تحديد موضوعات المادة الدراسية وعدد الحصص لكل موضوع .
- ٢- تحديد الوزن النسبي لموضوعات المادة الدراسية .
- ٣- تحديد مستويات الاهداف السلوكية المراد قياس مدى تحققها وعدد الاهداف في كل مستوى.
- ٤- تحديد الوزن النسبي للاهداف في مستوياتها المختلفة .
- ٥- تحديد العدد الكلي لاسئلة الاختبار في ضوء الزمن المتاح ونوع الاسئلة وقدرات الطلاب النمائية .
- ٦- تحديد الدرجة النهائية للاختبار .
- ٧- تحديد عدد الاسئلة في كل موضوع لكل مستوى من مستويات الأهداف .
- ٨- تحديد درجات الاسئلة في كل موضوع لكل مستوى من مستويات الأهداف

معامل الصعوبة ومعامل التمييز

- ١ - أن يحدد مواطن الضعف والقوة عند الطلاب ، وتشخيص الأسباب سواء كانت فنية في الاختبار أم تربوية في طريقة التدريس
- ٢ - يتخلص بالمران والتدريب من كثير من العيوب التي تصيب الفقرة سواء من حيث الصياغة أو الأخطاء الفنية الأخرى
- ٣ - الحصول على فقرات جيدة من حيث الصعوبة والتمييز فيحتفظ بها ويستفيد منها في الاختبارات القادمة
- ٤ - يقدم تحليل فقرات الاختبار إلى اختصار طول الاختبار دون أن يؤثر ذلك على ثبات الاختبار

٥ - بحث وتحليل فقرات الاختبار مع الطلبة كما هي خبرة تعليمية جيدة للمعلم فهي خبرة

تعليمية جيدة للطلاب

معاملات الصعوبة والتمييز

معامل الصعوبة :

يفيد معامل الصعوبة في إيضاح مدى سهولة أو صعوبة سؤال ما في الاختبار ، وهو عبارة عن

النسبة المئوية من الطلاب الذين أجابوا عن السؤال إجابة صحيحة وبحسب بتطبيق المعادلة

التالية :

س

$$\text{معامل صعوبة السؤال} = \frac{\text{ن}}{100 \times \text{س}}$$

ن

حيث س : عدد الطلاب الذين أجابوا على السؤال إجابة صحيحة.

ن : مجموع الطلاب

فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا ٢٥ طالبا ، أجاب منهم ٢٠ طالبا على سؤال ما إجابة صحيحة

فسيكون معامل صعوبة هذا السؤال هو : $80\% = 100 \times (20 \div 25)$

ساب معامل الصعوبة للأسئلة المقالية

مجموع الدرجات المحصلة على السؤال

$$\text{معامل الصعوبة} = \frac{\text{مجموع الدرجات المحصلة على السؤال}}{\text{عدد الطلاب} \times \text{درجة السؤال}}$$

عدد الطلاب × درجة السؤال

ومثال ذلك :

أجاب (٢٠) طالباً عن سؤال مقالي في مادة التاريخ درجته العظمى (٥) درجات فإذا كان مجموع

درجاتهم المحصلة على السؤال (مجموع الدرجات التي حصلوا عليها) (٧٥) درجة . احسب

معامل الصعوبة

٧٥

٧٥

$$\text{معامل الصعوبة} = \frac{75}{100} = 0.75$$

١٠٠

٥×٢٠

معامل التمييز

س - ص

معامل التمييز = -

ن

حيث س : عدد طلاب الفئة العليا في التحصيل الذين أجابوا على السؤال إجابة صحيحة.

ص: عدد طلاب الفئة الدنيا في التحصيل ممن أجابوا على السؤال إجابة صحيحة.

ن : عدد افراد إحدى المجموعتين.

١٢ - ٢٠

إذن معامل التمييز = - = ٠.٣٠

٢٧

ويعد هذا معامل تمييز مناسب وإن كان لا يصل في دقته معامل تمييز يصل إلى ٠,٦٠ أو ٠,٧٠ ويأتي معامل التمييز في ثلاث حالات أو درجات : إما أن يكون مرتفعاً أو يكون منخفضاً أو يكون سلبياً

استمارة تقييم الورقة الاختبارية وفقاً لوحدة التطوير والجودة بالجامعة

أولاً: شكل الورقة وإخراجها

م	عناصر التقييم	مستوفي	مستوفي جزئياً	غير مستوفي	ملاحظات
مواصفات رأس الورقة "البيانات الأساسية"					
١	اسم الجامعة، الكلية، البرنامج، المستوى الدراسي				

				اسم المقرر ورمزه	٢
				الفصل الدراسي والعام الجامعي	٣
				تاريخ انعقاد الاختبار	٤
				زمن الاختبار	٥
				الدرجة الكلية للاختبار	٦

تابع أولاً : شكل الورقة وإخراجها

				تعليمات الاختبار ككل واضحة	٧
				تعليمات كل سؤال واضحة	٨
				مطبوعة طباعة جيدة على الكمبيوتر	٩
				مقرؤه خالية من الأخطاء اللغوية والإملائية والكلمات غير المألوفة	١٠
				توجد مسافة فاصلة بين كل سؤال والآخر	١١
				يسجل إمام كل سؤال درجته	١٢
				يسجل إمام كل مفردة درجتها	١٣
				السؤال بأكمله في صفحة (بمعنى أنه لا يوجد جزء من السؤال أول بند في الصفحة والباقي في الصفحة التالية	١٤
				يوجد إشارة علي كل صفحة للانتقال للصفحة التالية	١٥
				مكتوب في نهاية ورقة الامتحان عبارة (انتهت الأسئلة مع تمنياتي بالتوفيق)	١٦
				مكتوب اسم أستاذة المادة	١٧

ثانياً: تقييم الأسئلة

		الأسئلة متدرجة تبدأ بالسهل وتنتهي بالصعب	١٨
		الأسئلة في مستوى الطالبة المتوسطة	١٩
		الأسئلة متنوعة تشمل الأسئلة الموضوعية والمقالية	٢٠
		الأسئلة واضحة ومفهومة ولا تحتاج إلى سؤال أستاذة المادة من حين لآخر	٢١
		الزمن المتاح كافٍ لقراءة الأسئلة وفهمها للإجابة عنها ومراجعتها	٢٢

ثالثاً: الورقة الاختبارية ومحتوي المقرر

			تشمل جميع مفردات المقرر	٢٣
			تشمل جميع نواتج تعلم المقرر المعرفية	٢٤
			تشمل جميع نواتج تعلم المقرر الإدراكية	٢٥

رابعاً: الاختبار العملي

			يقيس المهارات العملية المذكورة بتوصيف المقرر	٢٦
			يوجد بطاقة تقويم للاختبار العملي	٢٧
			زمن الاختبار العملي مناسب للأداء العملي	٢٨

المبحث الثاني

مفاهيم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة

مقدمة

إن بناء المجتمع الحديث يتطلب منا الاهتمام بالبناء المعرفي للمجتمع والذي يعد التعليم أهم ركائزه الأساسية، ولذا من الضروري أن نكرس الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم، ولا يقتصر العمل من أجل تحقيقها على جهد المؤسسات الحكومية، بل تقوم على أسس من اللامركزية والشراكة المجتمعية المتزايدة، والتي تتيح الاستفادة العظمى من إمكاناتنا الذاتية والتنوع في موارد التعليم وتنمية اقتصادياته ولا بد أن يواكب ذلك تنمية بيئية لتوظف تكنولوجيا المعلومات للارتقاء بالتعليم، في ظل مجتمع معرفي قادر على توظيف العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية الشاملة وقضاياها وعلى التطوير المستمر لأدوات قياس أداء الطالب وجودة أداء المنظومة التعليمية كاملة ومن خلال نظام للاعتماد.

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التعليم الجامعي سيكون ميدان تنافس بين القوى العالمية، وخصوصا في عالم يزداد فيه الاعتماد المتبادل والترابط بشكل متزايد، ومع ذلك تتعرض النظم التعليمية للنقد دوما، حيث تبدو هذه العملية النقدية ظاهرة يشترك فيها الخبراء من أصحاب الرؤى المختلفة، حيث يرى البعض انه يجب أن يتبنى المجتمع النامي مشروع إصلاح، الهدف منه الأخذ بيد التعليم العالي في الدول النامية بحيث يمكن تعديل انحرافات وجعله يسير بخطى متوازية نحو التقدم العلمي للدول ذات الترتيب الأول في العالم⁽¹⁾.

أولاً : مفاهيم الجودة والاعتماد

يرتبط فكر الاعتماد Accreditation التعليم العالي ارتباطا وثيقا بمبادئ إدارة الجودة Quality Management Principles التي تبدو متداخلة في مضمونها ومخرجاتها. كما يترابط أيضا فكر الاعتماد مع مفاهيم أخرى قد تبدو متوازية معه كالاعتراف بالشهادات أو تراخيص مزاولة المهنة Licensing.

ولعل من المفيد تتبع منشأ الجودة كمفهوم وهي أحد الفروع الهامة بعلم الإدارة الحديثة ويرجع تاريخ استحداثها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث طبقت اليابان أسس الجودة على الصناعة فأحدثت طفرة هائلة تلتها الولايات المتحدة في الخمسينيات من القرن الماضي ثم دخلت أسس الجودة الى كل الأنشطة والمهن في جميع أنحاء العالم ومنها التعليم وتعددت وتداخلت مفاهيمها مما يحدونا إلى محاولة تحديد تعريفاتها المتفق عليها:

(1) أشرف عبد السلام عبد المجيد ، إدارة الجودة الشاملة في الإسلام ، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر،

الجودة Quality

هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها العميل (المستفيد من الخدمة)، أو تلك المتفق عليها معه.

الجودة الشاملة Quality Assurance

هي مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية المتميزة بإستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة وتحقيق أعلى معيار للأداء والتحقق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة^(١).

ثانياً : الحاجة إلى ضمان الجودة

نظراً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كثيرة في هذه الصدد على المستويين الدولي والإقليمي، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونسكو منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر ١٩٩٨، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة ولقد أكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، واعتبرت المادة المشار إليها الدراسة الذاتية والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم على تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات (National Quality Assurance and Accreditation, 2004)^(١).

أما على المستوى الإقليمي، فقد أشار المؤتمر العالمي إلى عدة أنشطة إقليمية، ففي بيروت -على سبيل المثال- نظمت اليونسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، وهذا بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم العالي، ولقد حث هذا المؤتمر الدول العربية على إنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم العالي على كافة المستويات: التنظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملون والمخرجات وفي الشهر الأخير

(١) أشرف السيد أحمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - رؤية ما بعد الحداثة الإسلامية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨م، ص ٤٩.

(١) أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والأدوات والوسائل ، ط١، الخرطوم: مطابع صك العملة، ٢٠٠٨م، ص ٨٥.

من العام ٢٠٠٣ م أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقويم والاعتماد في الجامعات العربية (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

ولقد أصبح ضمان الجودة من الهموم العامة في منطقتنا هذه، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني، والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم، ومع ذلك فإن لضمان الجودة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة وقلة عدد الجامعات بشكل يضر بالتنافس وحقيقة أن بعض البرامج لا تطرح إلا في مؤسسة واحدة وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب، ومدى توفر الخبراء وقت إجراء عملية التقييم، والظهور المفاجئ والكبير لمؤسسات التعليم العالي الخاصة.

ثالثاً : ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية

يمكن تحديد الغرض من ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية فيما يلي:

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.
- ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة، والدولة، والمجتمع.
- تعزيز سمعة البرامج المقيمة والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعملية التقويم الخارجي والاعتماد الأكاديمي.
- توفير آلية بمساعدة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
- تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة.

- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث أن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديل في الممارسات بما يلبي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن^(١).

رابعاً : ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي

نشاط ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي يتم من خلال التقويم والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في العالم وذلك لرصد جملة المفاهيم والإجراءات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي (Davis & Ringsted, 2006). وفي الدول العربية في الوقت الذي تحرص فيه كل الحرص على هويتها الثقافية ومراعاة خصوصياتها الحضارية لا نهدر أي فرصة تتيح لنا الاستفادة من تجارب الغير خصوصاً تلك التي ثبت نجاحها وريادتها فنأخذ منها ما يتناسب مع قيمنا وثوابتنا فلقد ظهرت حركة ضمان الجودة كرد فعل إيجابي لما أبداه الأكاديميون والمسؤولون والمجتمع من قلق حول جودة التعليم العالي، وهو الذي نجم عن عوامل كثيرة منها التنافس الدولي، والاحتياجات المتغيرة للسوق والتمويل. فالمجتمعات والحكومات أيضاً يهتمان بجودة التعليم العالي، ويسعيان لإيجاد أنظمة تحدد المسؤوليات تحديداً واضحاً، ومن هنا يمكن القول بأن ضمان الجودة أمر ضروري لتلبية الاحتياجات المرتبطة بالجودة وتحديد المسؤولية في التعليم العالي^(١).

كان مفهوم ضمان الجودة الشاملة قد نشأ وتطور في أمريكا الشمالية في وقت مبكر من القرن العشرين آخذاً شكل الاعتماد الأكاديمي، وبدأ كنشاط اختياري غير حكومي يهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس والكليات والجامعات، وعلى الرغم من أن الاعتماد على هذا النحو يتم على أيدي منظمات غير حكومية ومستقلة، فإنه يتعين أن تعترف وزارة التربية في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنظمات التي تمنح الاعتماد ويلاحظ في هذا الصدد أن وزارة التربية في الولايات المتحدة لا تمنح الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي أو البرامج الأكاديمية وإن كانت تصرح لمنظمات الاعتماد بممارسة نشاطها من خلال اللجنة الاستشارية الوطنية الخاصة بضمان نزاهة عمليات المراجعة والتدقيق وعلى أساس ما تقرره هذه اللجنة يقرر وزير التربية ما إذا كانت

(١) أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م - ٢٠٠٩م، ص ٦٣.

(١) أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص ٦٦.

المنظمة التي تمنح الاعتماد سلطتيّ عتد بها فيما يتعلق بنوعية وجودة التعليم أو التدريب. وتصنف منظمات الاعتماد في الولايات المتحدة إلى فئتين: الفئة العامة، والفئة الخاصة. وهناك ست هيئات إقليمية موزعة على أساس جغرافي تمنح الاعتماد العام أو المؤسسي وفيه يتم اعتماد المؤسسة ككل، أما هيئات الاعتماد التخصصي فهي على المستوى القومي وتتخصص في مهن معينة مثل: الطب، الهندسة، والتربية، وإدارة الأعمال. ويمتد نشاط بعض منظمات الاعتماد خارج الولايات المتحدة، وإن كان بعضها يقصر أنشطته الدولية على المعادلة، وليس الاعتماد مثل مجلس الاعتماد للهندسة والتقنية وتقوم منظمة الاعتماد بتشكيل لجان وفرق زائرة من أعضاء من مختلف الجامعات بالولايات، وتقوم كل لجنة بتطبيق معايير التقييم والاعتماد، وهي معايير معروفة وتركز على الجودة (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

وتطلب منظمة الاعتماد من المؤسسة التي تتقدم للحصول على الاعتماد القيام بدراسة ذاتية قبل قدوم فريق المقيمين، ولدى غالبية المؤسسات الأكاديمية الأمريكية مكاتب يطلقون عليها "مكتب التقييم" وهذه تقوم بتنسيق جهود الاعتماد في المؤسسة، ويتمحور عمل جهات الاعتماد من التأكد من أن الجامعة أو الكلية التي تطلب الاعتماد قادرة على تحقيق الشروط العامة التالية^(١):

١. توافر رسالة مؤسسة يليق بمستواها كمؤسسة تعليم عالي، وأن تكون لديها أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها.
٢. امتلاك المصادر والموارد المناسبة لتحقيق الرسالة والأهداف التعليمية.
٣. توافر نظام توثيق أعمال الطلبة المتصلة بالأهداف التعليمية بما يبين أن المؤسسة تحقق أهدافها.
٤. بيان مقدرتها على أنها ستستمر في تحقيق رسالتها وأهدافها (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

أما في المملكة المتحدة فإن حركة الاعتماد أحدث كثيراً، حيث أسندت هذه المسؤولية في عام ١٩٩٢م، إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز Funding Councils For England and Wales Higher Education وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي التي تمولها وفي عام ١٩٩٥، أعيد النظر في الطريقة المتبعة في التقييم بحيث تحقق ثلاثة أغراض: الأول

(١) أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عمان: اريد عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦م، ص٤٤.

تشجيع التحسين والتطوير، والثاني توفير معلومات فاعلة للجمهور حول نوعية التعليم العالي بناء على الأهداف والأغراض كما تحددها كل مؤسسة، والثالث هو ضمان الحصول على مردود ذي قيمة للمال العام الذي يستثمر في التعليم العالي، وفي عام ١٩٩٧ انتقلت هذه المسؤولية إلى وكالة ضمان الجودة التعليم العالي Quality Assurance Agency وهي هيئة تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات للتعليم العالي، وتبدأ العملية من داخل كل مؤسسة حيث تقوم بعمل تقييم ذاتي يتبعه عملية تقييم أولى للتقييم الذاتي، ثم زيارة ميدانية للمؤسسة ثم إعداد التقرير النهائي ولدى كل مؤسسة مكتب يسمى مكتب ضمان الجودة وهذا يقوم بتنسيق جهود التقييم بها (UK National Accreditation, 2004).

ولقد انتشر مفهوم ضمان الجودة في الدول النامية مؤخراً، وإن كان تطبيقه فيها يتأثر بما ساد من اتجاهات في الدولة المتقدمة إلا أن الاعتماد يواجه صعوبات كثيرة في الدول النامية فقد أشار سيزاس (Cizas, 1997) إلى بعضها على النحو التالي^(١):

أولاً: تطرح بعض البرامج بواسطة مؤسسة واحدة فحسب.

ثانياً: قد لا يتوفر خبراء أجنبي وقت إجراء عملية التقييم.

ثالثاً: قد لا تتوفر الموارد المالية اللازمة لدعوة خبراء أجنبي.

رابعاً: قد تشكل اللغة الوطنية صعوبة بالنسبة لعملية التقييم.

خامساً: لا توفر الدراسات الذاتية قدرًا كافيًا من المعلومات.

سادساً: قد لا يتوفر مقيمون خارجيون محايدون.

سابعاً: المشاكل الخاصة بالطبيعة الدعائية للتقارير وهشاشتها.

(١) عبد الرحمن إبراهيم الجويبر، إدارة الجودة الشاملة - الإتقان في الفكر الإسلامي المعاصر ط ٢، المدينة المنورة: مطابع الرشيد، ٢٠٠٦م، ص ١١٢.

المبحث الثالث أنواع الاعتماد الأكاديمي

العلامات المرجعية Benchmarking

هي وسيلة نظامية لقياس ومقارنة أداء أى مؤسسة تعليمية استناداً إلى منظومة من المعايير القياسية المعتمدة أو المتفق عليها، وذلك بهدف تحديد مدى جودة المؤسسة ومخرجاتها وخطط التطوير اللازمة لتحقيق أهدافها (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

الاعتماد Accreditation

هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطورها (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

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 منشود من الجودة " Quality " أو التميز " Excellence " (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

الاعتماد في التعليم Accreditation in Education

أشار ديفيد وهارولد وديفيد و رينجستد (David & Harold, 2000; Davis & Ringsted, 2006) إلى الاعتماد في التعليم بأنه^(١):

- هو الاعتراف بان برنامج تعليمي معين Program أو مؤسسة تعليمية Institution يصل إلى مستوى معياري محدد Certain Standard.
- هو حافظ على الارتقاء بالعملية التعليمية
- الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب Ranking المؤسسات التعليمية.
- الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناءً على منظومة معايير أساسية "Basic Standards" تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة، وليس طمسا للهوية الخاصة بها.

(١) ديفيد وهارن وآخرون ، الاعتماد في التعليم ط ٢، المدينة المنورة: مطابع التاج، ٢٠٠٦م، ص ٤٦.

- الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

أنواع الاعتماد

الاعتماد المؤسسي: "Institutional Accreditation" وهو الذي يركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة.

الاعتماد التخصصي: "Subject Accreditation" وهو الذي يركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد (Cizas, 1997b).

مفهوم ضبط النوعية Quality Control

هي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج المجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. وقد تؤدي عن الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر اتفاقاً مع المواصفات المرسومة (David & Harold, 2000).

مفهوم ضمان النوعية Quality assurance

ضمان النوعية هو عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن النوعية المرغوبة ستحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية (David & Harold, 2000).^(١)

المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية

تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تفادي ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية، ولقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية في عام ١٩٩٢ بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية (David & Harold, 2006; Davis & Ringsted, 2000)، كما انشأ في عام ١٩٩٥ مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية (National Quality Assurance and Accreditation, 2004). ولقد انفقت اللجنتان على المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة الخدمة وجاءت هذه العناصر ومعايير

(١) فاتن أحمد أبو بكر، موسى بنت محمد الزرمان، مفهوم ضمان النوعية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٧م)، ص ٤٥.

تقييمها كما هو موضح في الجدول رقم (Verrall, Brukner, & Seward) (David & Harold, 2000; Davis & Ringsted, 2006; National) (Quality Assurance and Accreditation, 2004)

نماذج ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي^(١)

المعايير الأكاديمية Academic standards:

معايير محددة تقررها كل من الجامعة والكلية وتكون مستمدة من مراجع خارجية قومية أو عالمية ، وتتضمن الحد الأدنى من المعرفة والمهارات المفترض أن يكتسبها الخريجون من البرنامج وتستوفي رسالة الكلية المعلنة ، ويعرف مجمع اللغة العربية المعيار بأنه: مقياس خارجي للحكم على الأشياء أو لتقدير صحتها وتعرف أيضاً بأنها: مقياس يمكن بواسطته الحكم على برنامج إعداد الطالب الجامعي بالكفاءة أو عدم الكفاءة في إعداد الطالب بحيث يستطيع التعامل والتفاعل مع المجتمع ، وأن يكون قادراً على اجتياز أي اختبارات تؤهله للعمل في المهنة التي تتناسب مع مؤهلاته وقدراته

المعايير القياسية المرجعية Academic Reference Standards:

نقاط مرجعية يمكن بواسطتها مقارنة معايير وجود البرنامج التعليمي ، وتمثل توقعات عامة حول مستويات الإنجاز والصفات العامة التي يجب توافرها في الخريج
الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation

عبارة عن عملية تقييم جودة المستوى التعليمي للكلية أو المعهد ، على أساس أن الكلية أو المعهد يقوم بتحقيق أكبر قدر من أهدافها ، وأن لديها من الموارد ما يمكنها من الاستمرار في أداء رسالتها في المستقبل

الموارد البشرية Human Resources

جميع القوى البشرية التي تعمل داخل الكلية أو المعهد ويستخدمون جميع الإمكانيات والموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق الهدف ، ويتقاضون راتباً نظير هذا العمل^(١).

المقيم الخارجي External Reviewer

شخص من خارج الكلية أو المعهد ذو خبرة في مجال التخصص يتم دعوته لمراجعة هيكل ومحتوى برنامج ما ، وعلاقته بالنتائج التعليمية ، ومدى ملاءمة تقييم الطلاب وتقديراتهم ومقارنة ذلك بالمعايير القياسية للكلية أو المعهد اللائحة الداخلية للكلية أو المعهد Enterprise Internal Law

(١) سفيان عبد اللطيف ، إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، ٢٠٠٤م، ص ٢٦.

(١) سفيان عبد اللطيف ، مرجع سابق، ص ٤٩.

القواعد والقوانين التي تنظم العمل داخل الكلية أو المعهد وتحدد مسؤوليات كل فرد من منسوبيها

التقويم Evaluation :

عملية قياس جودة الأداء في كل الأنشطة بهدف التحسين المستمر للأداء في المستقبل

الاعتماد Accreditation

الاعتراف الذي تمنحه هيئة مسئولة معترف بها (٢) لمؤسسة ما عندما تستطيع إثبات أن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة ، وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والقدرة على التحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية ، وذلك وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها هيئة ضمان الجودة والاعتماد

الخطط التنفيذية Action Plans

مجموعة الأنشطة المختلفة التي يتم إعدادها وتنفيذها في تسلسل واضح لتحقيق رسالة الكلية أو المعهد التقرير السنوي Annual Report

تقرير التقييم الذاتي الذي يتم إعداده كل عام للكلية أو المعهد ويقوم على تقارير البرامج الأكاديمية والأنشطة المختلفة التي تحقق رسالة الكلية أو المعهد

المطابقة والمرجعية Benchmarks

تحديد مقياس لجهة معروفة بتفوقها في نفس مجال الكلية أو المعهد ويستخدم كمرجع للمقارنة ، وبهذا تتمكن الكلية أو المعهد من تحديد مستوى إنجازها والعمل على تحسين أدائها

الإجراء التصحيحي Corrective Action

العمل الذي تُتخذ لتصحيح الخطأ الواقع في العمل والمكتشف أثناء الفحص والمراجعة .

التوثيق Documentation

عملية كتابة وتسجيل جميع بيانات العمل بالكلية أو المعهد حتى يكون لها نقاط مرجعية أو آليات يمكن عن طريقها تحليل هذه البيانات المسجلة بهدف التطوير والتحسين

مخرجات التعلم المقصودة Intended Learning Outcomes:

تمثل المهارات ومستويات المعرفة المستهدفة والتي يكتسبها الطالب بعد دراسته للمقرر الدراسي أو البرنامج التعليمي مثل المعلومات والمهارات المعرفية أو المهارات القابلة للتحويل والانتقال في تعلم مجالات معرفية أخرى

مصادر التعلم Learning Resources :

(٢) الوادي ، محمود ، ورعد الطائي ، ضمان الجودة : صياغة المنهج وتحليل الممارسة بالتركيز على كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بمستوى أدائها، جامعة الزرقاء الأهلية ، الزرقاء ، الأردن ، ٢٠٠٣م ، ص٤٦.

الإمكانيات التعليمية للكلية أو المعهد والتي توفر سهولة ويسر التعلم للطلاب والحصول على المعلومات والمهارات المستهدفة

أدوات الجودة التحليلية Management Quality Tools:

الأساليب والطرق والمخططات التي تستخدم لحل مشكلات الجودة وتقييم مستوى الأداء داخل الكلية أو المعهد عن طريق التعامل مع البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال تجميع آراء وتوقعات العاملين بالكلية أو المعهد عن مشكلة معينة أو الوضع الحالي للكلية أو المعهد

توكيد الجودة Quality Assurance:

هو نشاط ووسيلة للتأكد من استيفاء المتطلبات والمعايير القياسية المطلوبة للكلية أو المعهد لتحقيق هدف الكلية أو المعهد للوصول إلى مخرجات تفي باحتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع^(١).

مؤشرات الجودة Quality Indicators:

مجموع المعايير التي تصف جودة المدخلات والعمليات والمخرجات والتي على أساسها يتم التقييم.

جودة التطابق Quality of Conformance:

مدى التقارب بين ما اكتسبته المخرجات من مهارات وخبرات ومعارف مع المعايير والمقاييس الموضوعية من قبل مصممي نظام الجودة

سياسة الجودة Quality Policy:

الأسلوب التي تنتهجها الكلية أو المعهد والذي يمكنها من الوصول إلى مستوى عال من الجودة يتيح لها أكبر الفرص لتجويد المخرجات بما يتناسب مع متطلبات كل من المجتمع وسوق العمل

إنجاز الطلاب Student Achievement:

مستوى أداء الطلاب داخل الكلية أو المعهد وما أحرزوه من تفوق واكتساب مهارات وخبرات ومعارف

دعم الطلاب Student Support:

مساعدة الطلاب وإرشادهم لكيفية الحصول على أقصى استفادة من البرنامج التعليمي للكلية أو المعهد

فريق العمل Teamwork:

(١) أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص ٧٦.

مجموعة من الأشخاص يتمتعون بمهارات مختلفة ومتعددة يعملون مع بعضهم البعض من أجل الوصول لهدف موحد خلال فترة زمنية محددة

ضمان الجودة : Quality Assurance

هي وسيلة للتأكد من أن المعايير الأكاديمية المستمدة من رسالة الجامعة أو الكلية تم تعريفها وتحقيقها بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء قوميا أو عالميا والتي تستند على تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادي والعشرين - والذي يركز على أربعة دعائم أساسية (التعلم للمعرفة ، والتعلم للعمل ، والتعلم لنعيش معا ، والتعلم مدى الحياة) - باعتباره يتناسب مع متغيرات العصر الحالي وعصر العولمة ، وتستوفي هذه المعايير توقعات المستفيدين من خريجي الجامعة^(١)

تحسين الجودة المستمر : Continuous Quality Improvement

عملية إدارية لتحسين الأداء تركز على المخرجات وذلك من خلال عملية مستمرة للضبط والتحسين ، بدلا من الدراسة عن الأخطاء أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما هو كائن ، وما يجب أن يكون أو العمليات المستمرة والمنهجية والمنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها أو الإجراءات والأنشطة التنفيذية التي تتخذها الكلية أو المعهد لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات داخلها لتحقيق جودة المخرجات.

المنهج curriculum :

مجموعة المعارف والمهارات والوجدانيات التي تقدمها الكلية داخل جدرانها أو خارجها للطلاب لتحقيق مخرجات التعلم المنشود من برنامج تعليمي أو مادة دراسية في مدة زمنية محددة.

النتائج التعليمية المستهدفة : Educational outcomes target

هي المعرفة والفهم والمهارات التي تتشد الكلية أن يكتسبها الطلاب عند إكمالهم للبرنامج التعليمي، والتي ترتبط برسالتها ، وتعكس استخدام معايير مرجعية خارجية قومية أو عالمية على مستوى ملائم .

النظام الداخلي لإدارة الجودة : The internal quality management

النظام الذي تتبناه الكلية أو المعهد لتحسين مستوى البرامج التعليمية والعناصر الأخرى المؤثرة فيها وتحليل تلك العناصر تحليلا تفصيليا كما يتضمن تحديدا دقيقا لمواصفات الجودة ، وتحديد الممارسات الجيدة بالإضافة إلى التعرف على معوقات عملية التعلم ومتابعة الأداء ومقترحات التحسين

(١) سفيان عبد اللطيف ،مرجع سابق ، ص ٢٩ .

تقويم الطلاب :Students evaluating

مجموعة من العمليات تتضمن الامتحانات وأنشطة أخرى تقررها كل من الجامعة والكلية لقياس مدى تحقيق النتائج التعليمية المستهدفة لمقرر أو برنامج ، وتوفر التقييمات وسيلة لترتيب الطلاب حسب إنجازاتهم ، ويكون الطلاب على دراية بالضوابط المتبعة لتقييمهم ، ويتم إعطاؤهم تغذية راجعة عن نتائج التقويم^(١).

أساليب التعليم والتعلم : Styles of teaching and learning

هي الأساليب أو الطرق التي يستخدمها الأساتذة لمساعدة الطلاب في تحقيق النتائج التعليمية المستهدفة للمقرر .

تقويم البرنامج :Evaluation Program

الأساليب المستخدمة للحصول على آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالكلية والخريجين بهدف تحسين وتطوير البرنامج ليتماشى مع التقدم الذي يطرأ على محتوى المادة واحتياجات المجتمع والبيئة .

(١) أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص ٧٩.

المبحث الرابع

نماذج ومعايير بعض الدول وتجاربها

أ - نماذج ومعايير بعض الدول :

أولاً : معايير الهيئة الوطنية السعودية للاعتماد الوطني

وقد قامت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية بوضع مجموعة من المعايير تتماشى مع المعايير العالمية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي واعتمادها. وتغطي هذه المعايير أحد عشر مجالاً عاماً لأنشطة هذه المؤسسات، وهي:

- ١- الرسالة والغايات والأهداف
- ٢- سُطُطات والإدارة
- ٣- إدارة ضمان الجودة وتحسينها
- ٤- التعلم والتعليم
- ٥- إدارة شؤون الطلبة والخدمات المساندة
- ٦- مصادر التعلم
- ٧- المرافق والتجهيزات
- ٨- التخطيط والإدارة المالية
- ٩- عمليات التوظيف
- ١٠- الدراسة العلمي
- ١١- علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع

وتتبنى العديد من دول العالم معاييراً يمكن إدراجها على النحو الآتي:

ثانياً : معايير ضمان الجودة في بريطانيا تتكون من:

١. المعايير الأكاديمية^(١)
 - مخرجات التعليم للبرنامج.
 - تقويم أداء الطلبة.
 - مستوى إنجاز الطلبة في ضوء مخرجات التعليم المتوخاة.
٢. جودة فرص التعليم:
 - التدريس والتعلم.

(١) أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م - ٢٠٠٩م،

• تحصيل وتقديم الطلبة.

• مصادر التعلم.

٣. ضمان الجودة وتحسينها.

ثالثاً : استراليا:

تتكون معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي في استراليا

من:

١. تصميم البرنامج وأهدافه.

٢. المادة التعليمية.

٣. مصادر التعلم.

٤. التفاعل بين الطلبة والأساتذة.

٥. تقويم أداء الطلبة والإدارة.

٦. تقويم البرنامج.

رابعاً : سويسرا:

تتكون معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي في سويسرا من

سنة محاور رئيسة هي^(١):

١. أهداف التدريس والتطبيقات العملية.

٢. مقاييس ضمان الجودة الداخلية في المؤسسة التعليمية.

٣. المنهاج وطرق التدريس.

٤. الهيئة التدريسية.

٥. الطلبة.

٦. المرافق.

خامساً : ألمانيا:

أما في ألمانيا فتتكون معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي من:

١. أهداف البرنامج.

٢. تصميم المناهج والمحتوى.

٣. معايير ولجارات الامتحانات.

٤. مقاييس ضمان الجودة.

(١) سامح محمد السامرائي ، أساليب مقترحة لتقويم البرامج الأكاديمية ، ورقة قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم

الجامعي الفلسطيني ، ٢٠٠٤م، ص ٣٦.

٥. طرق التدريس والتعلم.
٦. مدى النجاح والدعم المؤسسي.
٧. مصادر التعلم والمرافق الخاصة.
- سادساً : الولايات المتحدة الأمريكية:

هناك الكثير من المؤسسات التي تعنى بجودة البرامج الأكاديمية، وعادة ما تكون هذه المؤسسات متخصصة في مجالات معينة، فعلى سبيل المثال، تعتمد هيئة اعتماد العلوم الهندسية على سبعة معايير لضمان جودة البرامج الهندسية هي:

١. أهداف البرنامج.
٢. دعم الطلبة.
٣. مكونات البرنامج.
٤. أعضاء الهيئة التدريسية.
٥. المنهاج.
٦. المختبرات.
٧. التجهيزات الحاسوبية.
٨. دعم المؤسسة والمصادر المالية.
- سابعاً : اليابان:

تركز هيئة اعتماد الجامعات اليابانية على أحد عشر معياراً للتقويم هي^(١):

١. المهمة والأهداف.
٢. التنظيم ومدى ارتباطه بالمهمة والأهداف.
٣. سياسة القبول وممارساته.
٤. المناهج.
٥. الأنشطة البحثية.
٦. الهيئة التدريسية.
٧. الأجهزة.
٨. مصادر المعلومات.
٩. حياة الطالب وبيئته.
١٠. الإدارة الجامعية، والرقابة والتقويم.

(١) إبراهيم مجدي، تطوير التعليم في عصر العولمة ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٠م) ، ص ١٥ .

ثامناً : الأردن :

- تركز هيئة اعتماد الجامعات الأردنية على إثنا عشر معياراً للتقويم هي: .
١. رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والتخطيط.
 ٢. البرامج التربوية وفعاليتها.
 ٣. الطلبة والخدمات الطلابية.
 ٤. أعضاء هيئة التدريس.
 ٥. الإيفاد والدراسة العلمي والإبداعات.
 ٦. المكتبة ومصادر المعلومات.
 ٧. الحاكمية والإدارة.
 ٨. المصادر المالية.
 ٩. المصادر المادية.
 ١٠. النزاهة المؤسسية.
 ١١. التفاعل مع المجتمع.
 ١٢. إدارة ضمان الجودة^(١).

ومن خلال إجراء مقارنة بين معايير ضمان الجودة المعتمدة في السعودية ومعايير ضمان

الجودة في بعض دول العالم نجد أن أوجه التشابه هي كالاتي:

١. رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها
٢. البرامج التربوية وتخطيطها وتقييمها وفعاليتها
٣. البرامج والخدمات الطلابية وتنظيمها
٤. أعضاء هيئة التدريس وتقييمهم والنمو المهني
٥. الإيفاد والدراسة العلمي والإبداعات
٦. المكتبة ومصادر المعلومات والخدمات
٧. الحاكمية والقيادة والإدارة
٨. التخطيط وكفاية المصادر المالية
٩. التسهيلات التدريسية والأجهزة والمواد الداعمة
١٠. النزاهة المؤسسية
١١. التفاعل مع المجتمع
١٢. إدارة ضمان الجودة

(١) إبراهيم مجدي، مرجع سابق، ص ١٩.

في حين أن أوجه الاختلاف تتمثل في (٢):

١. مفهوم النزاهة المؤسسية في الأدب التربوي العربي والأجنبي.

٢. مصادر الدعم المالي لمؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة.

٣. مسميات المعايير شكلياً .

ب - تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وفي مجال التقييم والاعتماد

إن طبيعة العصر الذي نحن فيه تؤكد دائماً على "الحرية والجودة" معاً ويظهر ذلك في جميع أوجه النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، والتعليم هو أحد هذه النشاطات الرئيسية وينطبق عليه نفس المبدأ ألا وهو تطلع الجهات المعنية إلى "الحرية والجودة" معاً (David & Harold, 2000).

لقد تأكدت الحرية لدى الراغبين في التعليم ذوى القدرات بتزايد عدد المقيدون في مؤسسات التعليم وهذه بدورها زاد عددها وتنوعت مستوياتها وشارك فيها رجال الأعمال الراغبين في الاستفادة من تطلع الجميع إلى التعليم حيث أنشئت المعاهد والجامعات الخاصة وفي نفس الوقت لم تتخلف الحكومة عن دورها في إنشاء المدارس والمعاهد المختلفة. كل هذا يشير إلى أن مبدأ "الحرية" متاح لمقدم الخدمة التعليمية ولطالبها في نفس الوقت. كل ذلك حدث ويحدث في انتظار آليات ضمان "الجودة" التي هي الجناح الآخر لطبيعة العصر ويدونها لن نقيس العصر الذي نتواجد فيه (David & Harold, 2000).

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية والتعليم العالي، وسنقتصر (في هذه الدراسة) علي تجارب دولتين من الدول المتقدمة اللتين تعتبران من أكثر الدول نمواً وتطوراً في كافة المجالات ثم دولة من الدول النامية في مجال التعليم العالي حاولت اللحاق بالركب والتطوير (١):

١- إدارة الجودة الشاملة في أمريكا

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام ١٩٩٩ وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض

(٢) إبراهيم مجدي، مرجع سابق ، ص ٣٦.

(١) حلمي أحمد، نمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية في بعض مدارس نيوتان بالمجتمع الأمريكي وكيفية الاستفادة منها في التعليم الأساسي المصري، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة ، كلية التربية ، جامعة حلوان، ١٩٩٨م ، ص ٤٦٧.

المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، " كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة و (سكوتسون ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (اوريجون)، كما اخبر بوخالترعام ١٩٩٦ أن هناك (١٦٠) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (٥٠%) منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة" (١).

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم نموذج هندسة الجودة الشاملة (Total Quality Engineering) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقدم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أنموذجاً ومعياراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتركز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج علي: (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين).

٢- إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلي أن زاد التأكيد علي الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران (Juran)، أو الفكر لكارو يوشيكواوا (Kaoru Ishikawa) علي وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس علي عملاتها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطلاب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان

(١) حلمي أحمد، مرجع سابق، ص ٤٦٩.

للتعلم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطالب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.

- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.
- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد علي إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.
- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين؛ لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ وكي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته.

٣ - إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنتظر إلي التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٩%)، حيث كان عدد الطلاب عام ١٩٩٦م هو (١٧٥٦٩) طالباً، ثم زاد عام ١٩٩٧م إلي (٢٨٣٤٤) طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (١١) إحدى عشرة جامعة عامة و (٦) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (٣٠%) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام ١٩٩٧م، كما تتفق الحكومة علي (٥٠) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (١٠٠) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلي وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في:

القيادة (Leadership)، التحسين المستمر (Continuous Improvement)، الوقاية (Prevention)، مقاييس الموارد (Measurement of Resources)، رضا الزبون الداخلي والخارج (Internal and External Customer Satisfaction)، إدارة الناس (People Management)، العمل في فريق (Teamwork)^(١).

(١) - النبوي ، أمين الشال، إدارة الجودة الشاملة .. مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية، بحث منشور في مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، الجزء الثاني، ١٩٩٥م، ص ٦٥.

أما علي المستوي العربي فعقدت العديد من المؤتمرات التي هدفت إلي كيفية تنمية المجتمعات العربية في ضوء الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومميزاتها ودورها في تحسين التعليم بشكل نظري بناء علي النجاح في العديد من الدول الحديثة وبعض الدول النامية، فوضعت المؤتمرات العديد من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العربي المدرسي والجامعي، لكن بدأت بعض المحاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المدارس العربية، ففي السعودية والكويت بدأت بعض المدارس تأخذ بهذا المفهوم، كما أخضعت هاتان الدولتان عددا من برامجهما لمعايير ضبط الجودة لتطوير التطور التعليمي وبالتالي تطور المجتمع فيهما، كما قامتا بتنفيذ الدراسات العلمية لتقويم ذلك التطبيق، كما ساهم برنامج الأمم المتحدة للتنمية عام ٢٠٠١م بتعزيز ضمان الجودة في التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية بهدف حث الجامعات العربية علي تطبيق نظم ضمان الجودة.

وبما أن تنمية المجتمع الفلسطيني في كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية تتوقف علي دور المدارس والجامعات في عملية التنمية؛ باعتبار أن جودة التعليم بما تعنيه من جودة الطالب تنعكس علي نمو كافة المؤسسات الاقتصادية، فنحن بحاجة لإحداث ثورة في التعليم وتبني أي منهج جديد يسعى لتطوير التعليم الفلسطيني بعد تعديله بما يناسب حاجاتنا وثقافتنا العربية المسلمة.

وحرى أن تقوم جامعاتنا بهذا الدور الهام لتنمية المجتمع الفلسطيني الذي هو في أمس الحاجة للتطوير والتحسين لما يعانيه من ضعف وعجز؛ نتيجة للظروف القاهرة التي يمر بها الشعب الفلسطيني وذلك بعد إحداث نقلة نوعية في مجال التعليم وتبني إدارة الجودة الشاملة التي تبنت نجاحها الكثير في الدول المتقدمة، ولنحذو حذو (اليابان وكوريا الجنوبية) والعديد من الدول الأوروبية التي تبنت مفهوم الجودة الشاملة فتتطور فيها التعليم بشكل كبير حيث وصلت إلي مستوى متقدم في كافة مؤسساتها الاقتصادية والتعليمية من خلال التنافس في جودة الإنتاج والحصول علي أجود سلعات وعلى أكبر قدر من الأسواق لتسويق بضائعها الولايات المتحدة الأمريكية

أن الولايات المتحدة كانت أول من راعى مبدأ توازي "الحرية والجودة"، حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي نفس الوقت ومنذ أوائل القرن العشرين أنشئت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد Accreditation وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة (David & Harold, 2000).^(١)

(١) - النبوي ، أمين الشال، إدارة الجودة الشاملة .. مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية، بحث منشور في مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، الجزء الثاني، ١٩٩٥م، ص ٩٨

مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات. ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياساً بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها والافتقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة (David & Harold, 2000).

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين:

اعتماد مؤسسي Institutional Accreditation وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

اعتماد تخصصي Program Accreditation للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي (National Quality Assurance and Accreditation, 2004). في عام ١٩٩٦ تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل ١٠ سنوات بناءً على تقرير يقدم كل ٥ سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

- ١- مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers.
- ٢- زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.
- ٣- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

دول أوروبا الغربية

تعتبر دول فرنسا وإنجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقييم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام ١٩٩٧ عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق تقوم الدول الأوروبية بالمبادرة بترتيب نظام التعليم بها حتى يكون قريباً من النسق المعلن في

بولونيا. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على وحدة سوق العمل (Calpin-Davies & Donnelly, 2006; Campbell & Rozsnyai, 2002; Cizas, 1997; David & Harold, 2000).

إن المملكة المتحدة تعطي نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها حيث انه في عام ١٩٩٧ أنشأ بالمملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة Quality Assurance Agency بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي. وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية^(١). يشمل نظام توكيد الجودة في هيئة توكيد الجودة الآتي:

١. عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.
٢. مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة.
٣. مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة.
٤. الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة.

٥. تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers عن طريق الجهة المانحة Funding Body (Campbell & Rozsnyai, 2002; Cizas, 1997; David & Harold, 2000; National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

لقد تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي:

- ١- مراجعة المؤسسات التعليمية Institutional Audit كل خمس سنوات.
- ٢- التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي Developmental Engagement حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية. ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:
 - ١- مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي.
 - ٢- الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق تمويل التعليم العالي Funding Councils ٣٠%.
 - ٣- مصادر أخرى تبرعات ١٠% (National Quality Assurance and Accreditation, 2004).

(١) محمد عبدالرحمن، العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة في إدارة التعليم بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣م ، ص ٥٨.

أما فرنسا فتعطى نموذجاً أوروبياً آخر للنظر في جودة التعليم العالي حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط الجودة والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني عام ١٩٨٥ وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى (Brennan, 1997; Cizas, 1998). وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييماً عاماً للمؤسسة التعليمية ومراجعة البرامج. ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم^(١). كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبا وتنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم في أنه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي (Brennan, 1998).

أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتي تعد تقريرها والذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها واعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية .

النموذج الياباني للاعتماد الأكاديمي

أما اليابان فقد تأثرت كثيراً ولأسباب تاريخية- بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية: من خلال نظامين:

النظام الأول: الاعتماد Accreditation الذي يمنح للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد^(١).

النظام الثاني: إعادة الاعتماد Re-Accreditation الذي يمنح بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل

(١) محمد عبدالرحمن، مرجع سابق ، ص ٥٩.

(١) خالد بن محمد حمدان، أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، بحث منشور في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية) ، القصيم، ٢٠٠٧م، ص ٤٦.

لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل. ولا بد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة. وتعتبر عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الطرق والإجراءات المتبعة للاعتماد، والفرق الأساسي هو أنه طبقاً للنظام الأول لا تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على الاعتماد النظام الأول ولكن طبقاً للنظام الثاني إعادة الاعتماد لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة اعتماد. والفرق الآخر هو أن إعادة الاعتماد يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة. إن هذا النظام المطبق باليابان هو تطوير للنظام الأمريكي الذي بدأ في أوائل القرن العشرين .

إن النماذج التي قدمت ليست شاملة ولا كاملة وهناك اجتهادات كثيرة بالدول الأوربية الجديدة شرق أوروبا وفي دول آسيا وأمريكا اللاتينية وفي الدول العربية، حيث بدأت بعض الدول منفردة وبعض المناطق الجغرافية مجتمعة في الاتفاق على نظام ضمان وتوكيد الجودة حيث أصبح سوق العمل مفتوحاً على مصراعيه حرية الانتقال وحرية العمل أمام الأفراد القادرين على القيام بمهام وظائفهم بكفاءة جودة الأداء. وهذا ينطبق داخل الدولة الواحدة ومجموعة الدول وسوق العمل العالمي وفي تواجد الشركات متعددة الجنسيات (Cizas, 1997).

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: بطاقة تعريفية بالجامعات محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

بطاقة تعريفية بالجامعات محل الدراسة

أولاً : جامعة الأميرة نورة

حظي تعليم المرأة في المملكة العربية السعودية بقدر وافر من الرعاية والإهتمام أتاح لها أن تسيير بخطى واثقة نحو تحقيق طموحاتها وإظهار تميزها في مجالات مختلفة، مما جعلها تبرز بشكل لافت ليس على المستوى المحلي فقط بل وحتى على المستوى العالمي حيث نجد نماذج للمرأة السعودية المثقفة والباحثة المتخصصة ممن يشار لهن بالبنان وتذكر أسماؤهن في المحافل الدولية وميادين العلم مثبثاً ذلك نجاحهن وجدارتهن التي لا تقل عن نظيرتهن في دول أخرى متقدمة.

وتعد جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن إحدى ثمار الرعاية والإهتمام بالتعليم العالي للمرأة. وقد بدأ الإهتمام مبكراً حيث أنشأت الرئاسة العامة لتعليم البنات في عام ١٣٩٠ هـ الموافق ١٩٧٠ م. أول كلية تربية للبنات، ثم توالى افتتاح الكليات تباعاً إلى أن بلغ عددها ١٠٢ كلية، ما بين جامعية ومتوسطة وكليات مجتمع موزعة في ٧٢ مدينة سعودية وتضم ٦٠٠,٠٠٠ طالبة. وفي مدينة الرياض وحدها كانت هناك ست كليات هي كلية التربية للأقسام الأدبية - كلية التربية الأقسام العلمية - كلية التربية إعداد المعلمات - كلية الخدمة الإجتماعية - كلية التربية الإقتصاد المنزلي - كلية الآداب.

وفي عام ١٤٢٧ هـ صدر الأمر الملكي بإنشاء أول جامعة للبنات بالرياض تحت إشراف وزارة التعليم العالي تضم الكليات الست الكائنة بمدينة الرياض بعد إعادة هيكلتها بالإضافة إلى إنشاء عدة كليات جديدة تخدم مسيرة التنمية في المملكة، وقد تم تفعيل الجامعة في عام ١٤٢٨ هـ بتعيين أول مديرة لها وهي سمو الدكتورة الجوهرة بنت فهد آل سعود.

وفي يوم الأربعاء ٢٩/١٠/١٤٢٩ هـ تشرفت الجامعة بقيام خادم الحرمين الشريفين بوضع حجر الأساس للمدينة الجامعية، وحينها ارتأى حفظه الله أن يتم تغيير مسماها إلى جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نسبة إلى شقيقة مؤسس المملكة العربية السعودية الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن يرحمه الله.

تاريخ الجامعة

تعريف:

- تعتبر جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن الجامعة النسائية الوحيدة في الشرق الأوسط
- تقع في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية.

- سماها الملك عبدالله بن عبدالعزيز -حفظه الله- باسم (جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن) عام ١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨م بعد أن كانت تسمى (جامعة البنات).

- الأميرة نورة بنت عبدالرحمن هي شقيقة الملك عبدالعزيز رحمه الله. وكانت تمتاز بالحكمة.
- بنيت المدينة الجامعية بأمر خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، حيث وضع حجر الأساس لها بتاريخ ٢٩ / ١١ / ١٤٢٩ هـ (٢٠٠٨م). كما حظيت باهتمامه ومتابعه الشخصية بدءاً من اختيار أرضها وحتى الانتهاء منها.

- افتتحت المدينة الجامعية في ١٢ / ٦ / ١٤٣٢ هـ الموافق ١٦ / ٥ / ٢٠١١م.

تاريخ الجامعة:

- أنشئت في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز -حفظه الله - وبدأت بمزاولة أعمالها عام ١٤٢٩ هـ (٢٠٠٨م).

- تولت بعد إنشائها الإشراف على جميع كليات البنات الكائنة في منطقة الرياض (مدينة الرياض والمدن المجاورة لها) وعددها حينذاك ٢٣ كلية مثلت الكليات التي احتضنتها الجامعة في بداية مولدها.

- أعيدت هيكلة كليات الجامعة وأنشئ عدد من الكليات فيها، حتى بلغ عددها في مدينة الرياض والمدن المجاورة لها ٣٤ كلية.

- نظراً لتزايد عدد الكليات التابعة للجامعة حيث أصبحت تضم ٣٤ كلية بالإضافة إلى انتشارها في جميع مراكز ومحافظات منطقة الرياض، فقد تم نقل الإشراف على كليات البنات الواقعة خارج مدينة الرياض والتابعة لمنطقة الرياض وعددها ٢١ كلية من جامعة الأميرة نورة إلى جامعة الملك سعود عام ١٤٣٠ هـ (٢٠٠٩م).

- أصبحت جامعة الأميرة نورة تضم الكليات الواقعة في مدينة الرياض فقط وعددها ١٤ كلية.
نبذة تاريخية عن كليات البنات في المملكة:

- قبل إنشاء جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن كان هناك كليات للبنات منتشرة في جميع مناطق المملكة لا تتبع جامعات.

- تاريخ كليات البنات في المملكة جزء من تاريخ تلك الجامعة الفتية، حيث ضمت الجامعة حين إنشائها أول كلية أنشئت للبنات. كما ضمت ما تلاها من الكليات التي أنشئت في مدينة الرياض لمن كانت تتبع كليات البنات؟:

- كانت كليات البنات تتبع "الرئاسة العامة لتعليم البنات" منذ إنشاء أول كلية بها عام ١٣٩٠ هـ (١٩٧٠م).

- انتقلت تبعيتها إلى وزارة التربية والتعليم عام ١٤٢٣ هـ (٢٠٠٢م) لمدة عامين.

- انتقلت تبعيتها إلى وزارة التعليم العالي عام ١٤٢٥ هـ (الموافق ٢٠٠٤م).

تاريخ إنشاء كليات البنات:

- كان ميلاد أول كلية تربية للبنات في المملكة بمدينة الرياض في مطلع عام ١٣٩٠هـ (١٩٧٠م) - في عهد المغفور له بإذن الله الملك فيصل بن عبدالعزيز.
- توالي افتتاح كليات البنات سنة بعد أخرى حتى بلغ عددها عام ٢٠٠٦م ١٠٢ كلية موزعة على مختلف مناطق المملكة (في ٧٢ مدينة) وصل عدد الطالبات بها إلى ٦٠٠.٠٠٠ طالبة.
- كانت هناك ٦ كليات للبنات في الرياض في مجالات التربية والخدمة الاجتماعية والآداب والعلوم والاقتصاد المنزلي.
- أدت تلك الكليات دوراً مميزاً، حيث تولت مهمة تخريج معلمات لجميع مراحل التعليم العام للبنات على مدى (٣٥) عامً وساهمت مخرجاتها في سعودة جميع وظائف المعلمات في مختلف مراحل التعليم العام.
- بدأت الدراسات العليا بتلك الكليات عام ١٣٩٧هـ (١٩٧م)، ومنحت أول درجة دكتوراة عام ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م). وبلغت جملة برامج الدراسات العليا المفعلة فيها ٥٥ برنامجاً موزعة على ١٨ كلية.
- بعد نقل تبعية كليات البنات إلى وزارة التعليم العالي، ضمت كل كلية من كليات البنات إلى الجامعة التي تقع في نفس المنطقة التي تقع بها تلك الكلية.
- أنشئت جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وضمت لها كليات البنات التابعة لمنطقة الرياض وعددها ٢٣ كلية وعمادة. ومنها ضمنها عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ١٤٣٣هـ (٢٠١٢م)
- كانت العمادات تتبع وكالة كليات البنات التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات حينذاك.
- الدراسات العليا والبحث العلمي كانتا تتضمنان لعمادة واحدة أنشئت عام ١٤١٦هـ (١٩٩٥م) وفصلتا عن بعضهما في عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م).

ثانياً : جامعة المجمعة

تعد جامعة المجمعة من أحدث الجامعات في الوطن الغالي والتي انضمت لمنظومة من الصروح العلمية الكثيرة والكبيرة لتصبح رافد من روافد التعليم الجامعي وصرح ينتظر منه أبناء محافظة المجمعة والمحافظات ضمن نطاق الجامعة الكثير لتقدمه لهم . وجاء إنشاء هذه الجامعة بناء على موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي . حفظه الله . وذلك بتاريخ ٣ رمضان ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ أغسطس 2009م مع ثلاث جامعات أخرى في كل من مدينة الدمام ومحافظة الخرج ومحافظة شقراء ، وبموجب هذا القرار تم ضم تسع كليات قائمه مع ثلاث كليات تحت الإنشاء لجامعة

المجمعة ، تشمل عدد من المحافظات والمراكز وهي المجمعة - الزلفي - الغاط - رماح - حوطة سدير حيث ستقدم هذه الجامعة خدماتها لمنطقة جغرافية كبيرة تشمل عدة محافظات ومدن وهجر اكتمل فيها انتشار التعليم العام لتكتمل هذه الجامعة منظومة التعليم فيها وتحقق هدف وزارة التعليم العالي بالتوسع في التعليم الجامعي ليشمل كل أرجاء المملكة حيث ستساعد هذه الجامعة في استيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الثانوية العامة وتحديث استقرار اجتماعي ونفسي لأبناء وبنات المنطقة والتخفيف على الجامعات في المدن الكبيرة إضافة للحراك العلمي والثقافي الذي ستضيفه هذه الجامعة للمجتمع المحلي . مع العمل على خدمة المجتمع بشكل واسع في عدة مجالات اجتماعية وتوعوية وتنقيفية وتدريبه مع إمكانية الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي لدى الجهات والمنشآت الحكومية من خلال تقديم دورات متقدمه واستشارات في التخصصات المتوفرة في الجامعة . من خلال البحث العلمي والبرامج والدراسات التي تتوافق مع ما رسم لهذه الجامعة من رؤية مستقبلية لتحقق رسالتها السامية وتبلغ أهدافها التي تخطط للوصول لها بإذن الله . وقد توجت مراحل تأسيس هذه الجامعة بصدور أمر ملكي برقم : أ/ ١٩٤ و تاريخ ٣٠ ذو الحجة ١٤٣٠ هـ الموافق ١٧ ديسمبر ٢٠٠٩م بتعيين الدكتور خالد بن سعد بن محمد المقرن مديراً لجامعة المجمعة بالمرتبة الممتازة. ليبدأ العمل في هذه الجامعة بشكل أوسع وتتسارع الخطوات لتطوير الكليات القائمة ومواصلة إنشاء كليات جديدة والموافقة على إضافة أقسام وتخصصات يحتاجها سوق العمل لتسير هذه الجامعة في ركب التطور والرقي بنظره نقاؤل لمستقبل مشرق لهذه الجامعة الناشئة لتكون منارة علمية متقدمه يشار إليها بالبنان تقف بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى بكل فخر واعتزاز وتميز , بفضل الله ثم بفضل ما وفرته لها حكومة خادم الحرمين الشريفين من دعم ومساندة من خلال ما تم اعتماده للجامعة من ميزانية كبيرة

تحتوي جامعة المجمعة على كلية المجتمع وكلية العلوم الطبية التطبيقية وكلية العلوم الإدارية والإنسانية وكلية الهندسة وكلية التربية وكلية الطب بمحافظة المجمعة وكلية طب الأسنان وكلية التربية وكلية العلوم بمحافظة الزلفي وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمركز حوطة سدير وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة الغاط وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة رماح .

ثالثاً : جامعة تبوك

انشئت جامعة تبوك عام ١٤٢٧ هـ بعد صدور الموافقة السامية وتهدف الجامعة الى خدمة المجتمع المحلي في المملكة العربية السعودية والإقليمي في منطقة تبوك و المحافظات والقرى التابعة لها، حيث استمرت في تقديم خدماتها لمجتمعها و بلغ عدد طلابها المقيدين خلال هذا العام أكثر من ٤٨٠٠٠ يدرسون في برامج البكالوريوس - انتظام وموازي - والدراسات العليا والدبلومات التربوية وبرنامج الانتساب.

خدمات تُقدمها الجامعة للطلاب :

- الأنشطة الطلابية:

أقامت الجامعة هذا العام عدداً من الأنشطة الطلابية اللاصفية تتمثل في : اللقاءات و الندوات و المحاضرات الرحلات و الزيارات الدورات و البرامج التدريبية المعارض والأسابيع التوعوية الأنشطة الرياضية نشاط الجوالهـ

_ المؤتمر العلمي الخامس لطلاب و طالبات التعليم العالي -المشاركات الطلابية في اللجان المختلفة للنشاط الطلابي : الخدمات الطلابية

الخدمات الطبية - الصندوق الطلابي و النقل والمواصلات .

الجهات البحثية بالجامعة:

- عمادة البحث العلمي.

- الكراسي العلمية وتتضمن كرسي الأمير فهد بن سلطان لدراسة قضايا الشباب وتنميتهم وتم دعم (١٩) بحثاً علمياً في هذا الكرسي، وكرسي الأمير فهد بن سلطان لأبحاث التقنيات المتقدمة في الكشف عن الأمراض ومسبباتها والمساهمة في علاجها.

- معهد البحوث والاستشارات، مركز بلّحات الاستشعار عن بُعد، ابحاث النانو.

تضم الجامعة (٢٠) كلية، وهي :

كلية المجتمع بتبوك، كلية العلوم، كلية العلوم الطبية التطبيقية، كلية الطب، كلية الهندسة، كلية التربية والآداب، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، كلية الصيدلة، كلية الاقتصاد المنزلي، الكلية الجامعية بضياء، الكلية الجامعية بتيماء، الكلية الجامعية بحقل، الكلية الجامعية بالوجه، الكلية الجامعية بأملج، كلية المجتمع بتيماء، كلية إدارة الأعمال، كلية الشريعة والأنظمة، كلية الدراسات البحرية بالوجه، كلية المجتمع بحقل، كلية المجتمع بأملج .

ويوجد في الجامعة عمادات مساندة ومعهد للبحوث والاستشارات تقوم بتقديم كافة العمليات والخدمات الأكاديمية والعلمية والتقنية والإدارية المساندة للعملية التعليمية والأنشطة البحثية التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها وللمجتمع .

وتتكون العمادات المساندة من : شؤون الطلاب - القبول والتسجيل - شؤون المكتبات -

الدراسات العليا - البحث العلمي - خدمة المجتمع والتعليم المستمر - شؤون أعضاء هيئة

التدريس والموظفين - السنة التحضيرية - التطوير والجودة - تقنية المعلومات، وعمادة التعليم عن بعد.

البحث العلمي وخدمة المجتمع:

بلغ عدد الابحاث الممولة من الجامعة خلال الفترة من عام ١٤٢٩-١٤٣٥ (٤٩١) بحثاً بتكلفة اجمالية بلغت (٣٧٢٩١٥١١) سبعة وثلاثين مليوناً ومئتين وواحد وتسعين وخمسمائة وأحد عشر ريالاً. وجاري تمويل ما يقارب من ١٥٧ بحثاً من ميزانية العام ١٤٣٥ بتكلفة إجمالية بتكلفة تزيد عن ثمانية ملايين ريال حتى الآن موزعة على المجالات البحثية الآتية:

- قضايا الشباب والتنمية

- تطبيقات في تنمية الابتكار لدى طلبة الجامعة

- مصادر الطاقة المتجددة وتطبيقاتها

- النانو (دراسات - تطبيقات)

- السيول في منطقة تبوك (الأخطار - سبل الوقاية)

- الأمراض في منطقة تبوك (المسببات - طرق العلاج)

- تأصيل الشفافية والنزاهة في المجتمع

- التطبيقات الإلكترونية في مجالات المعرفة

-- الريادة في الأعمال

- التراث في منطقة تبوك

معمل أبحاث النانو:

وقد تنوعت المجالات البحثية بين مجالات تخدم المنطقة واخرى تخدم التوجهات الوطنية ومجالات تخدم التخصصات العلمية للباحثين .

وتركز الجامعة على الاهتمام بالمحالات البحثية التي تخدم المنطقة والمجتمع وتوجه الباحثين نحو دراستها وقد بلغ عدد الابحاث دعم الأبحاث المقدمة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة حيث بلغ عدد الأبحاث الممولة (٤٩١) بحث بمبلغ وقدره (٣٧,٢٩١,٥١١) ريالاً، حيث بلغ ما سيتم تمويله هذا العام ما يقارب ١٥٧ بقيمة إجمالية تزيد عن (٨٠٠٠٠٠٠٠) ريال.

- معمل أبحاث النانو: نشر أكثر من (٨٠) ورقة علمية وحصلت الجامعة على ثلاث براءات

اختراع بالتعاون مع جامعة صوفيا البلغارية

- مركز الاستشعار والأنظمة الخلوية حيث بلغ عدد الأبحاث الممولة (٢١) بحثاً وتم نشر (٥٢)

ورقة بحثية وتسجيل ثلاث براءات اختراع وانتاج (٥) أجهزة ونشر كتابين وعقد اتفاقيتين دوليتين

واقامة ندوتين علميتين،»

- خدمة المجتمع، وتتضمن:

- الدورات وسجل فيها ٩٥٢ مستفيد في خمس دورات؛ إضافة إلى دورات مجانية بلغ عدد المتحقين بها (٢٨٧).

- التعاون مع الجهات الحكومية التالية: حرس الحدود والأمن العام وأمن المنشآت والتربية والتعليم وهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وجمعية الملك عبد العزيز الخيرية ومركز فتاة الغد.

- الدبلومات ما بعد الثانوية وبلغ عدده أربعة دبلومات هي: اللغة الإنجليزية وملتحق به (٣٨٩)، والحاسب الآلي (٢١٥)، والموارد البشرية (٣٨)، والإدارة المكتبية (٢٣).

- الدبلومات ما بعد الجامعة وعددها (٨) دبلومات في مدينة تبوك وهي الدبلوم العام في التربية ودبلوم التوجيه والإرشاد الطلابي، والإرشاد الأسري، والتربية الخاصة - صعوبات التعلم - والتربية الخاصة - الإعاقة العقلية - واللغة الإنجليزية والإدارة المكتبية والقياس والتقييم ويدرس بها (٩٦٣)، بينما بلغ عددها في الكليات المجتمعية بالمحافظات (٧)

رابعاً : جامعة الجوف

أسست جامعة الجوف بقرار المقام السامي من خادم الحرمين الشريفين في عام ١٤٢٦ هـ / ٢٠٠٥م لتكون منارة إشعاع علمي و فكري و ثقافي رائد في المنطقة ،و لتكون واحدة من أهم ركائز النهضة الحديثة في المملكة .

موقع جامعة الجوف في مدينة سكاكا / الجوف ، على هيئة مدينة جامعية نموذجية على مثال جامعة هارفارد و بها العديد من الكليات العلمية و الإدارية و المرافق الجامعية المختلفة ، و ما تزال حركة البناء فيها قائمة .

خامساً : جامعة جازان

نشأة و تطور الجامعة :

أنشئت جامعة جازان بمقتضى الأمر الملكي السامي رقم (٦٦١٦/م / ب) الصادر في ١٢ / ٥ / ١٤٢٦ هـ الموافق ١٩ / ٦ / ٢٠٠٥م وقد كانت كليات (الطب) و (الهندسة) و (الحاسب الآلي و نظم المعلومات) و (المجتمع) هي نواة الجامعة ، ثم ضمت كلية المعلمين التي أنشئت عام ١٤٠١ هـ (١٩٨١م) و كليات التربية للبنات التي أنشئت عام ١٤١٢ هـ (١٩٩٢م) الموجودة في المنطقة ، ثم أضيفت إليها كليات أخرى تتابع إنشاؤها ، ليبلغ عدد كلياتها مع نهاية العام ١٤٣٣ هـ - ٢٠١٢م (٢٦) كلية ، كما نشئت في الجامعة (٤) أربع وكالات للجامعة ، و (٩) تسع عمادات مساندة .

· بلغ إجمالي عدد طلاب الجامعة بنهاية العام ١٤٣٣ هـ تجاوز ٥٨ ألف طالب وطالبة .
· كما بلغ أعداد هيئة التدريس ومن في حكمهم حوالي ٢٢٠٠ عضواً .

· خصص للمدينة الجامعة موقع كبير بلغت مساحته (٩,٠٠٠,٠٠٠) م^٢ على ساحل البحر الأحمر شمال مدينة جازان ، وضع حجر أساسها خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود يحفظه الله في ١٤ / ١٠ / ١٤٢٧ هـ (١٥ / ١١ / ٢٠٠٦ م) ، وقد انتهت فيه عدد من المشروعات ، وشارفت أخرى ، و مازال قيد التنفيذ منها مشروعات عديدة .
الإدارة العليا للجامعة :

إن التوسع الكمي الذي تشهده جامعة جازان المتمثل في عدد كلياتها و أقسامها العلمية والعمادات المساندة و أعضاء هيئة التدريس و الطلاب و الطالبات و الموظفين يتزامن مع اهتمام الجامعة بتطوير العمل الأكاديمي و الإداري وفقا لخطتها الإستراتيجية المرسومة ، ووفقا لمعايير التقويم و الاعتماد الأكاديمي المحلية و العالمية ، ولتحقيق هذا التوازن ، و النهوض بهذا الجهد ، فقد أنشأت جامعة جازان أربع وكالات للجامعة هي :

· وكالة الجامعة لدراسات العليا و البحث العلمي .

· وكالة الجامعة للجودة و التطوير الأكاديمي .

· وكالة الجامعة .

· وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية .

كليات الجامعة :

تشتمل جامعة جازان على (٢٦) كلية ، منها (٢٥) كلية تمنح درجة البكالوريوس لطلاب والطالبات ، وكلية واحدة تمنح درجة الدبلوم ، وهذه الكليات و أقسامها العلمية هي : ١-
أنشئت عام ١٤٣٢ هـ (٢٠١١ م) ، إضافة إلى كليات أخرى تم إعادة هيكلتها ، وهي : كلية المعلمين ، و كلية التربية للبنات الأقسام العلمية ، و كلية التربية للبنات الأقسام الأدبية ، و كلية إعداد المعلمات، و كلية التربية بفرسان، و كلية المجتمع للبنات.

كما صدرت الموافقة مؤخرًا على إنشاء عدد من الكليات الجامعية في كل من محافظة أبوعريش ومحافظة بيش وسوف يتم افتتاحها قريباً .

العمادات المساندة بالجامعة :

توجد في جامعة جازان (٩) تسع عمادات مساندة ، هي:

١- عمادة البحث العلمي .

٢- عمادة الدراسات العليا .

٣- عمادة التطوير الأكاديمي .

٤- عمادة السنة التحضيرية .

٥- عمادة القبول و التسجيل .

٦- عمادة التعليم الإلكتروني و التعليم عن بعد.

٧- عمادة شؤون الطلاب.

٨- عمادة شؤون المكتبات.

٩- عمادة خدمة المجتمع و التعليم المستمر

سادساً : جامعة نجران

تأسيس الجامعة:

صدرت التوجيهات السامية الكريمة لخدام الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله - بتأسيس جامعة نجران في ١٠/١٠/١٤٢٧هـ، أثناء تدشينه - حفظه الله - حفل افتتاح مجمع الكليات الجامعية.

الموقع العام للجامعة:

تقع الجامعة على الامتداد الشرقي لمدينة نجران على مساحة وقدرها (١٨) مليون متر مربع، وهي بذلك تعد أكبر المدن الجامعية في المملكة العربية السعودية من حيث المساحة ، وتتضم مجمعاً للطلاب يحتوي على (١٤) كلية، ومجمعاً للطالبات يحتوي على (١٤) كلية ، بطاقة استيعابية قدرها (٤٥) ألف طالب وطالبة، كما تحوي مبنى للإدارة والعمادات المساندة ومستشفى جامعي ومدينة طبية، ومراكز أبحاث، ومدينة رياضية وترفيهية، وسكاناً لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والطالبات، كما تشمل مدينة استثمارية مستقبلية لخدمة الجامعة تحتوي على فنادق ومراكز تجارية ومدارس أهلية وغيرها.

كليات الجامعة:

تضم الجامعة حالياً أربعة عشر كلية على النحو التالي:

عمادات الجامعة :

عمادة لخدمة المجتمع والتعليم المستمر:

وتمنح الدبلوم في عدد من التخصصات الطبية والعلمية والإدارية وتشرف على الانتساب والتعليم الموازي بالتنسيق مع الأقسام المناظرة بالجامعة.

عمادة للسنة التحضيرية :

يدرس بها معظم طلاب وطالبات الجامعة لمدة عام لتهيئتهم للتخصصات الطبية والعلمية والإدارية.

عمادة القبول والتسجيل :

عمادة القبول والتسجيل هي العمادة التي يتم من خلالها تسجيل الطلاب الراغبين في الالتحاق بالجامعة وممن تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ومن ثم تثبيت قبولهم في الجامعة، وهي

الباب الأول الذي يدخله الطالب في الجامعة وهي الباب الأخير الذي يخرج منه حيث تزوده بالشهادة والدرجة العلمية التي يستحق.

عمادة شؤون الطلاب :

تعمل عمادة شؤون الطلاب على توفير بيئة مناسبة للتحصيل العلمي والتدريب العملي وبناء الشخصية بناءً يستثمر فيه وقته داخل الجامعة وخارجها في المناشط الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية ثم دعم المواهب العلمية في كل جوانبها وتوفير الوسائل المعينة على تحقيق ذلك.

عمادة الدراسات العليا :

حيث يوجد في الجامعة كافة فروع مجالات المعرفة اللغوية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية والطبية والهندسية وغيرها الأمر الذي يجعل فرص الدراسات العليا متنوعة للراغبين في الالتحاق بها لمواصلة دراساتهم العليا في المملكة.

عمادة شؤون المكتبات :

عمادة شؤون المكتبات الجهة المسئولة عن تأمين وإعداد وعرض أوعية المعلومات التي تخدم تخصصات الجامعة من المصادر والمراجع العلمية والمخطوطات سواء كانت أصلية أو مصورات أو كتب أو دوريات علمية كما تعمل المكتبة إلى إطلاع العاملين والباحثين والدارسين في كليات الجامعة وأقسامها المختلفة على أحدث الاتجاهات العلمية في مجال تخصصاتهم وذلك بتوفير مصادر المعلومات على اختلاف أنواعها وأشكالها، وتنظيمها ومعالجتها فنياً والكترونياً حتى يسهل استرجاعها والإعلام عنها ببسر وسهولة .

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد :

عمادة التطوير والجودة :

عمادة البحث العلمي :

تعمل عمادة البحث العلمي على تشجيع الباحثين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب على إجراء البحوث الأصلية والمبتكرة التي تسهم في إثراء وخدمة المجتمع.

عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين .

عمادة الإتصالات و تقنية المعلومات .

سابعاً : جامعة شقراء

تأسست جامعة شقراء بمرسوم ملكي رقم (٧٣٠٥ / م ب وتاريخ ٣-٩-١٤٣٠هـ أصدره خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز -حفظه الله - حرصاً من المقام السامي من أجل النهوض بمجال التعليم الجامعي .
فقد وافق خادم الحرمين الشريفين على إنشاء جامعة شقراء وتضم الكليات التالية : كلية المجتمع

، كلية العلوم الطبية التطبيقية ، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية وكلية الهندسة ، وكلية التربية
وكلية الطب .

وتتطلع جامعة شقراء خلال خطة التنمية التاسعة إلى تحقيق أهدافها العامة الممثلة في إعداد
وتنمية القوى البشرية الوطنية ، وتوفير الكوادر المؤهلة والمدربة للوفاء بمتطلبات التنمية
 واحتياجات سوق العمل ، وإثراء حركة البحث العلمي وتطوير الدراسات العليا لتلبي قضايا
المجتمع واحتياجات التنمية .

كما تتطلع الجامعة إلى التوسع في قبول طلاب الثانوية ما أمكنها ذلك وتطبيق الأنماط المختلفة
من التعليم وستفتتح أيضا المزيد من الكليات العلمية خلال الخطة التاسعة لتلبية حاجة التنمية
من القوى الوطنية المؤهلة وتضم الجامعة حاليا (٢١) كلية موزعة في عدة محافظات ومراكز
غرب مدينة الرياض وهي شقراء ، الدوادمي ، القويعية ، وعفيف ، و شادق ، و المزاحمية ،
وحرمل ، وساجر ، وضرماء ، والمحمل .

ثامناً : جامعة سلمان بن عبدالعزيز

أنشئت جامعة سلمان بن عبدالعزيز " جامعة الخرج سابقاً " بموجب الأمر السامي الكريم رقم
٧٣٠٥ / م ب بتاريخ ١٤٣٠ / ٩ / ٣ هـ

وتضم الجامعة الكليات الجامعية الموجودة في خمس محافظات من محافظات منطقة الرياض
هي :

الخرج وحوطة بني تميم والأفلاج والسليل ووادي الدوaser

وقد تشرفت الجامعة ومنسوبيها حين صدر الأمر السامي الكريم رقم ٤٥٣٨٨ وتاريخ
١٢ / ١٠ / ١٤٣٢ هـ باعتماد اسمها الجديد " جامعة سلمان بن عبدالعزيز "

تضم الجامعة اثنين وعشرين كلية طبية وهندسية وعلمية ونظرية.. تنتشر في خمس محافظات
ويدرس بها اكثر من 24 ألف طالب وطالبة.

تعمل الجامعة على تأهيل الخريجين القادرين على المنافسة وذلك من خلال توفير التعليم الذي
يتفق مع المعايير العالمية في بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة وشراكة مجتمعية
فاعلة ونظام إدارية داعم.

دبلومات هي الدبلوم العام في التربية بكل من ضبا وأملج وتيماء والوجه وحقل ، والنّوجيه والإرشاد
الطلابي بضباء وتيماء، ويدرس في دبلومات الفروع (٤١٠) طلاب وطالبات.

طلاب طالبات ببرامج الماجستير للعام ١٤٣٥ - ١٤٣٦

طلاب منتظمون: ٧٤٣ - ذكور ٣١٢ - إناث ٤٣١

البرامج:

- الحديث وعلومه - اللغة العربيّة وآدابها - الإدارة والتخطيط التربوي - المناهج وطرق التدريس
- أصول التربية - القياس والتقويم - علم النفس العيادي - الرياضيات .
أعداد المبتعثين:

بلغ عدد المبتعثين من منسوبي الجامعة (٦٣٥) منهم (٣٠٦) رجال و(٣٢٩) نساء حيث يتلقون
تعليمهم في أعرق الجامعات العالميّة.
مشروع الكليات الجامعية بالمحافظات:

- إنشاء المباني العاجلة للكلية الجامعية للبنات بتيماء
ويقع المشروع على مساحة ٢٣٢.٨٧٣م تبلغ مساحة المباني منه ٢٢١.٥٧٧م، وتبلغ الطاقة
الاستيعابية ٣٠٠٠ طالبة بتكلفة ٧٢.٠٠٠.٠٠٠ ألف ريال.

- إنشاء المباني العاجلة للكلية الجامعية للبنات بالوجه
ويقع المشروع على مساحة ٢٣٢.٨٧٣م تبلغ مساحة المباني منه ٢٢١.٥٧٧م، وتبلغ الطاقة
الاستيعابية ٣٠٠٠ طالبة بتكلفة ٩٩.٢٦٢.٢١٨.٦١ ألف ريال.

-إنشاء المباني العاجلة للكلية الجامعية للبنات بحقل.
ويقع المشروع على مساحة ٢٣٢.٨٧٣م تبلغ مساحة المباني منه ٢٢١.٥٧٧م وتبلغ الطاقة
الاستيعابية ٣٠٠٠ طالبة بتكلفة ١٢٩.٠٠٠.٠٠٠ ألف ريال.

- إنشاء المباني العاجلة للكلية الجامعية للبنات بأملج
ويقع المشروع على مساحة ٢٣٢.٨٧٣م تبلغ مساحة المباني منه ٢٢١.٥٧٧م، وتبلغ الطاقة
الاستيعابية ٣٠٠٠ طالبة بتكلفة ١٠٢.٠٠٠.٠٠٠ ألف ريال.

مشروعات الكليات في المدينة الجامعية:

-مبنى كلية الطب ٣٧٠.٠٠٠.٠٠٠ ريال

- المبنى الإداري : ويتكون من ثلاثة مراحل بتكلفة إجماليّة بلغت ٢٣٠.٠٨١.٣٣٤ ريال

مشروع مبنى كلية العلوم التطبيقية ويتكون من مرحلتين بتكلفة إجماليّة بلغت ٣٣٨.٠٠٩.٧٨٨
ريال

مشروع المسجد ويتكون من مرحلتين بتكلفة إجماليّة بلغت ٧٢.٠٠٠.٠٠٠ ريال

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

تتناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعيناته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي

اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين ببعض الجامعات السعودية محل الدراسة والبالغ عددهم (٦٣٦) عضو أما عينات الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من الجامعات بناءً على معادلة Krejcie & (1) (et al, 1970) التي تبين حجم العينة العشوائية المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0,05)، فوجد ان حجم العينة يجب ان لا يقل عن (240) مبحوث وتم توزيع (٢٤٠) استبانة استرد منها (٢٠٥) ولم يسترد (٣٥) استبانة حسب شروط تحديد العينة العشوائية. كما وقد استخدمت معادلة ستيفن ثامبسون (٢) وأعطت نفس النتيجة وهي كالآتي:

$$n = \frac{N * P (1-P)}{[[N-1 * (q^2 / Z^2)] + P(1-P)]}$$

الجدول الآتي يظهر أعداد الجامعات، وأعداد الذين تم شمولهم باستبان الدراسة.

1. ROBERT V. KREJCIE & et al, in their 1970 article “Determining Sample Size for Research Activities” (Educational and Psychological Measurement, 30, pp. 607-610.

٢. إيمان حسين الطائي، كيف تحدد حجم العينة، كلية التربية الرياضية – جامعة بغداد 2012م، ص 9.

جدول رقم (١)
يوضح أحجام عينات الدراسة

الجامعات	حجم العينة	نسبة من العينة
جامعة الأميرة نورة	١٢	5.85
جامعة المجمعة	٩	4.39
جامعة تبوك	١٤	6.83
جامعة الجوف	٥	2.44
جامعة جازان	١٤	7.32
جامعة نجران	١٣٨	67.32
جامعة شقراء	٩	4.39
جامعة سلمان	٢	0.98
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١) أن حجم العينة الكلية (عدد اعضاء هيئة التدريس المشمولين بالدراسة) هو (٢٠٥) موظفاً وكذلك نجد أن أحجام العينات كانت تراوحت ما بين (٠.٥%-٦٧.٣%) للجامعات التسع. إن هذا حجم العينة الكبير نسبياً يوفر الأساس العلمي السليم لهذه الدراسة بما يوفر الإحاطة بمختلف آراء اعضاء هيئة التدريس واعتقاداتهم بخصوص أثر متغيرات الدراسة، وبالتالي يضمن نوع من المصادقية والموثوقية _فيما يخص هذا الجانب_ بالنتائج التي ستخرج بها الدراسة الميدانية.

ونظراً لكبر حجم عينة الدراسة الإجمالي، فقد تنوعت الخصائص الديمغرافية للأفراد من حيث شمولها على الآتي:

- ١- الجنس (ذكر ، انثى)
- ٢- الفئات العمرية المختلفة (أقل من ٢٥ سنة، ٤٠-٥٥ سنة، ٥٥ سنة، أكثر من ٥٥ سنة).
- ٣- الرتبة العلمية (معيد، محاضر، استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ).
- ٤- التخصصات العلمية المتنوعة (إدارة أعمال، العلوم الانسانية، العلوم الادبية، العلوم، المجتمع عمادة تطوير الجودة، تخصصات أخرى).
- ٥- الأفراد من مختلف التخصصات (الكليات) بالجامعات.
- ٦- مختلف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة).

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

١- الجنس:

يوضح الجدول رقم (٢) والشكل رقم (٢) يوضحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

جدول رقم (٢)

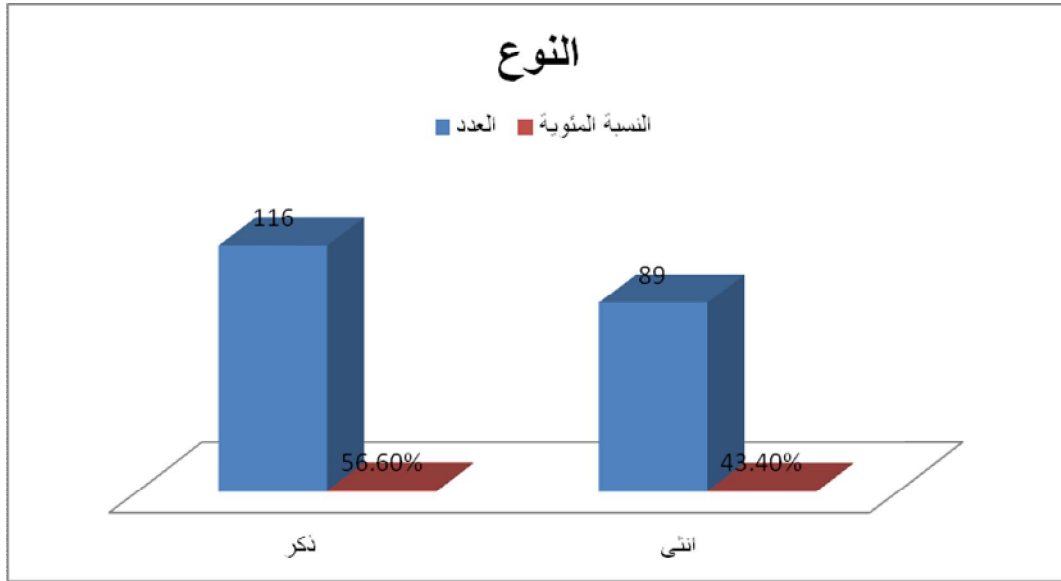
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١١٦	%٥٦.٦
انثى	٨٩	%٤٣.٤
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع



يبين الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور (١١٦) فرد بنسبة (٥٦.٦%) ، كما بلغ عدد افراد العينة من الإناث (٨٩) فرداً وبنسبة (٤٣.٤%) من العينة الكلية

٢- العمر:

يوضح الجدول رقم (٣) والشكل رقم (٣) يوضحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (٣)

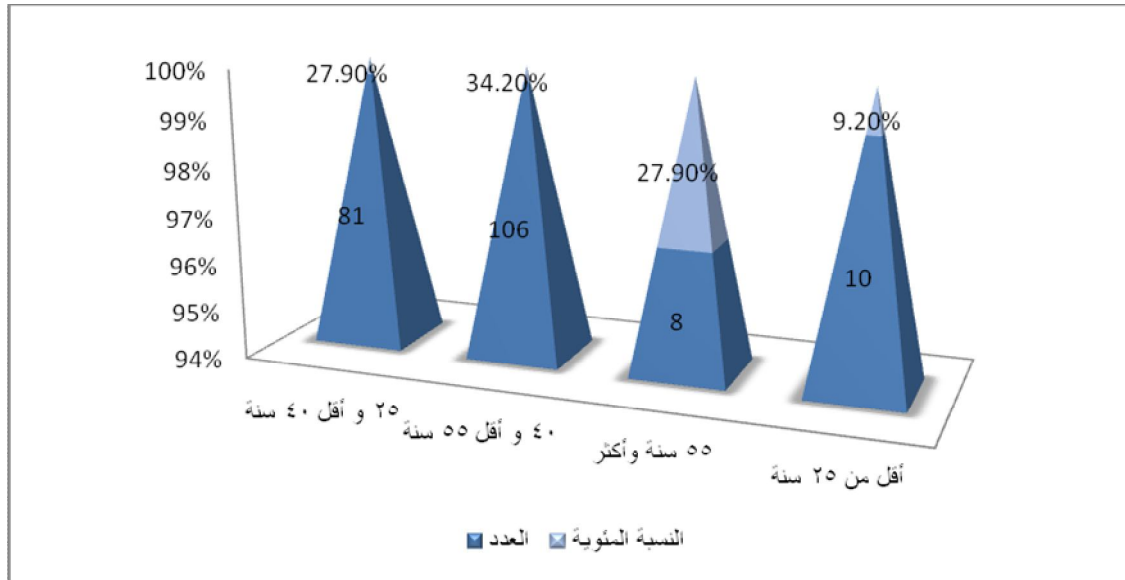
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئات العمرية بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	١٠	%٤.٢
٢٥ و أقل ٤٠ سنة	٨١	%٣٩.٥
٤٠ و أقل ٥٥ سنة	١٠٦	%٥١.٧
٥٥ سنة وأكثر	٨	%٣.٩
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يبين الجدول رقم (٣) والشكل رقم (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم ما بين (٤٠-٥٥) سنة، فقد بلغ عدد هؤلاء الأفراد (١٠٦) فرداً وبنسبة (٥١.٧%) من العينة الكلية، وبلغ عدد أفراد العينة في الفئة العمرية ٢٥ وأقل من ٤٠ سنة) حيث بلغ عددهم في الفئة (٨٦) فرداً وبنسبة (٣٩.٥%)، بينما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (٥ سنة فأكثر) (٨) فرداً وبنسبة (٣.٩%) من

العينة الكلية بينما بلغت الفئة اقل من ٢٥ سنة ٤.٢%.

٣- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٣) يوضحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٤)

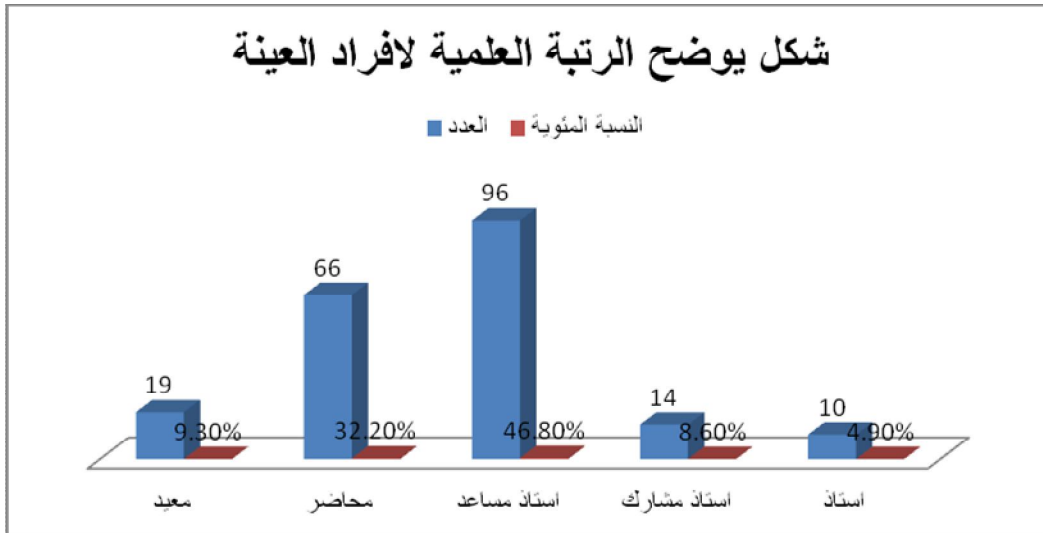
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
معيد	١٩	9.3%
محاضر	٦٦	٣٢.٢%
استاذ مساعد	٩٦	46.8%
استاذ مشارك	١٤	6.8%
استاذ	١٠	٤.٩%
المجموع	٢٠٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يظهر الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٣) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من الاساتذة المساعدين، إذ بلغ عددهم في العينة (٩٦) فرداً وبنسبة (٤٦.٨%)، يليهم في العدد الأفراد المحاضرين الوسيط وحملة عددهم (٦٦) فرداً وبنسبة (٣٢.٢%). ثم أفراد العينة من المعيدين إذ

بلغ عددهم (١٩) فرداً وبنسبة (٩.٣%)، ثم أفراد العينة من الاساتذة المشاركين إذ بلغ عددهم (١٤) فرداً وبنسبة (٦.٨%). كما تضمنت العينة على (١٠) وبنسبة (٤.٩%) من الاساتذة.

٤- الكليات العلمية:

لاحظنا من الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٤) أن (١٩٨) فرداً من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات ما بعد الثانوية، الجدول (٤) والشكل (٣) يبينان التوزيع التكراري لهؤلاء الأفراد وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (٥)

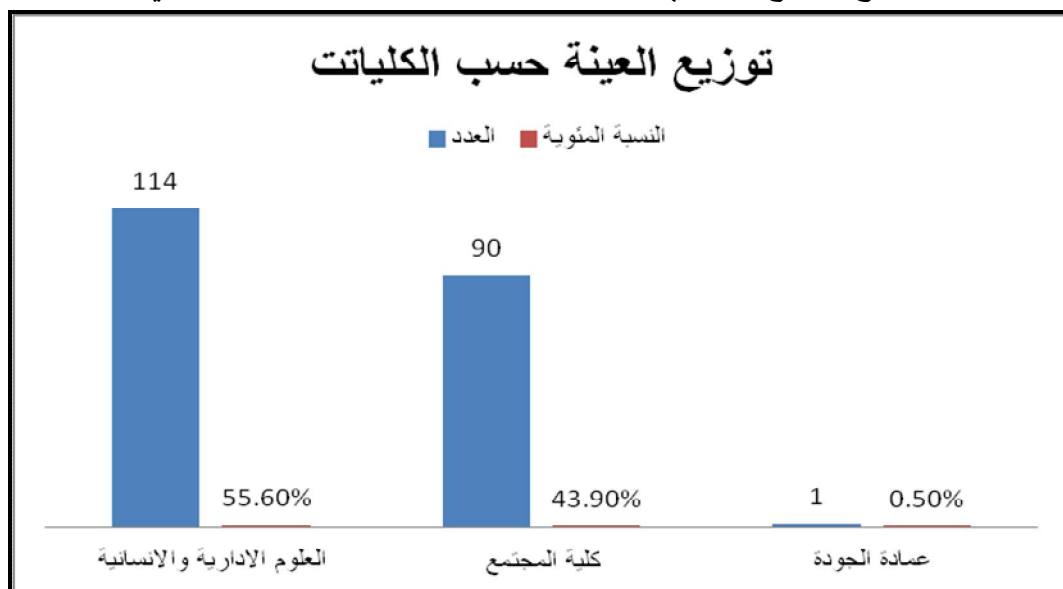
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	الكليات
٥٥.٦%	١١٤	العلوم الادارية والانسانية
٤٣.٩%	٩٠	كلية المجتمع
٥.٠%	١	عمادة الجودة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٤)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٤) أن الكليات لغالبية أفراد العينة هي العلوم الادارية والانسانية ، حيث بلغ عدد هؤلاء (١١٤) فرداً وبنسبة (٥٥.٦%)، كما بلغ عدد الأفراد من كلية

المجتمع " (٩٠) فرداً وبنسبة (٤٣.٩%)، وعدد الأفراد من ذوي "عمادة الجودة" (١) فرداً وبنسبة (٠.٥)

٥ - سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٦) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (٦)

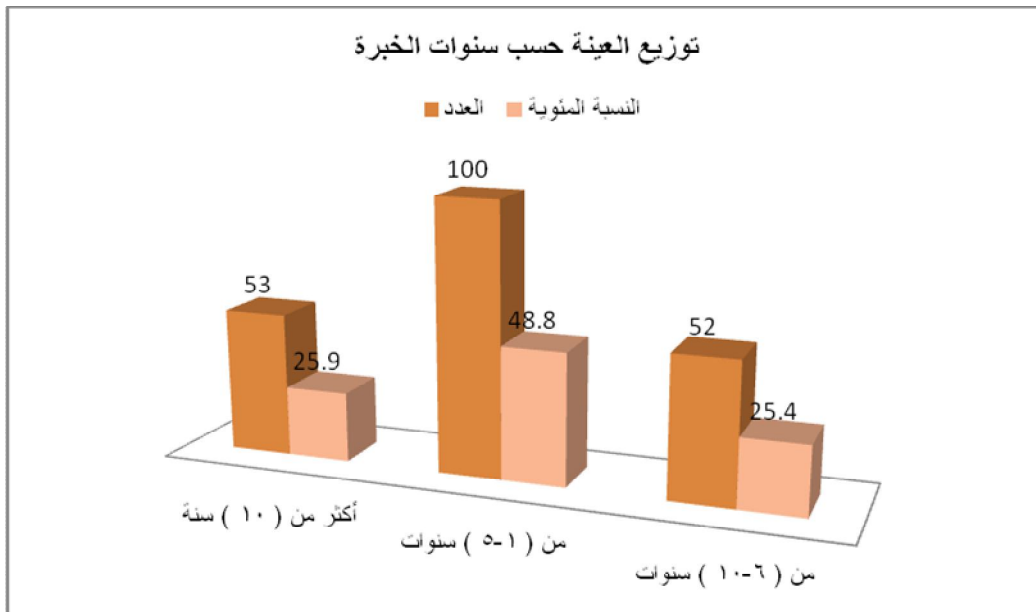
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة بالشركة	العدد	النسبة المئوية
من (٥-١) سنوات	100	48.8
من (١٠-٦) سنوات	52	25.4
أكثر من (١٠) سنة	53	25.9
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٥)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٦) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم خبرة من (١-٥) سنوات بها حيث بلغ عددهم (١٠٠) فرداً وبنسبة (٤٨.٨%)، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين

لديهم سنوات خبرة ما بين (اكثر من-١٠) سنوات (٥٣) فرداً وبنسبة (٢٥.٩%)، وبلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (٦-١٠) سنة (٥٢) فرداً وبنسبة (٢٥.٤%)،
ثانياً: أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال الدراسة العلمي للحصول على البيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينات الدراسة للأسباب الآتية :

- ١- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- ٢- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- ٣- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
- ٤- يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- ٥- يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أُرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسين: (راجع الملحق رقم (١))

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: الجنس، العمر، الكليات، القسم، الرتبة، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (32) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات بواقع (٨) عبارة لكل محور من محاور الاستبيان الأربعة

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين (راجع الملحق رقم (٢) من ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي تم اقتراحها من قبل المحكمين .

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة

واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

١- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

٢- معادلة ألفا-كرونيباخ.

٣- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

٤- طريقة الصور المتكافئة.

٥- معادلة جوثمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له^(١). قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:^(١)

$$2 \times r$$

معامل الثبات = -

$$r + 1$$

(١) عبد الله عبد الدائم: التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت: دار العلم للملايين، ط٢، ١٩٨٤م، ص ٣٥٥.

(١) سعد عبد الرحمن، القياس النفسي - النظرية والتطبيق -، القاهرة: دار الفكر العربي، ط٣، ١٩٩٨م، ص ١٤٩.

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية إجمالية .

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- الأشكال البيانية.

٢- التوزيع التكراري للإجابات.

٣- النسب المئوية.

٤- معادلة سيبرمان-براون لحساب معامل الثبات.

٥- الوسيط.

٦- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي

يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social

Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

سادساً: تطبيق أداة الدراسة

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة

(٢٠٥) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض،

حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

إلى متغيرات كمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية، وتم

إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

عبارات المحور الأول: العلاقة بين التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ومدى

جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعات السعودية.

العبارة الأولى: توجد بالجامعة وكالة ووحدات خاصة بالتطوير والجودة لإدارة عملية ضمان الجودة.

جدول رقم (٧)

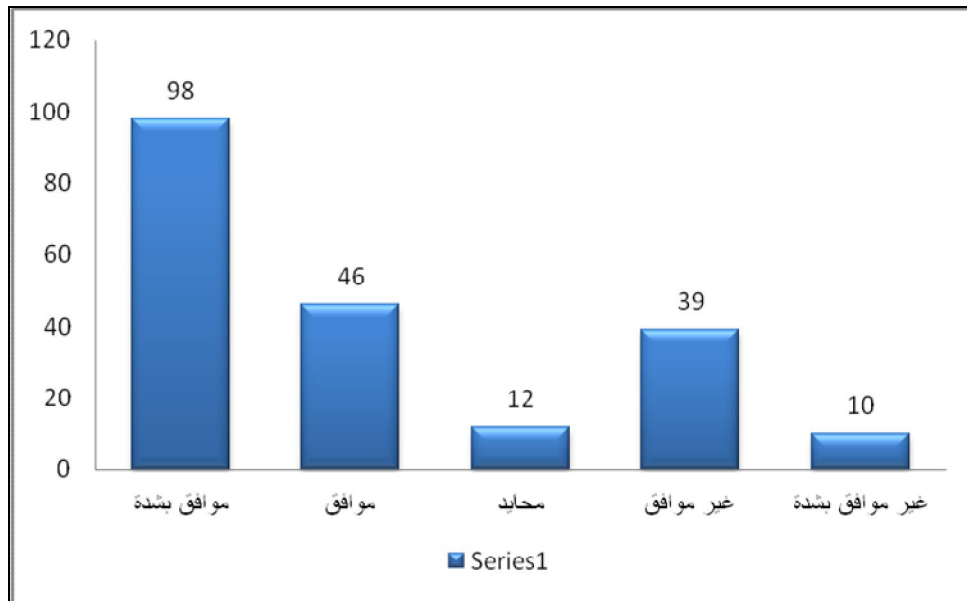
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الأول

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٤٧.٨%	98	موافق بشدة
٢٢.٤%	46	موافق
٥.٩%	12	محايد
١٩.٠%	39	غير موافق
4.9%	10	غير موافق بشدة
١٠٠%	205	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٦)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٨) والشكل رقم (٧) أن (٩٨) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٤٧.٨%) موافقين بشدة على أن الجامعات المبحوثة توجد بها وكالة ووحدات خاصة بالتنوير والجودة لإدارة عملية ضمان الجودة ، كما وافق (٤٦) فرداً وبنسبة (٢٢.٦%) على ذلك، وكان هناك (١٢) فرداً وبنسبة (٥.٩%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٣٩) فرداً وبنسبة (١٩.٠%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (١٠) أفراد وبنسبة (٤.٦%) على ذلك. إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الأولى بلغت ٧٠.٢%

العبارة الثانية: تطبق الجامعة سياسات الجودة والاعتماد الأكاديمي وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي

جدول رقم (٨)

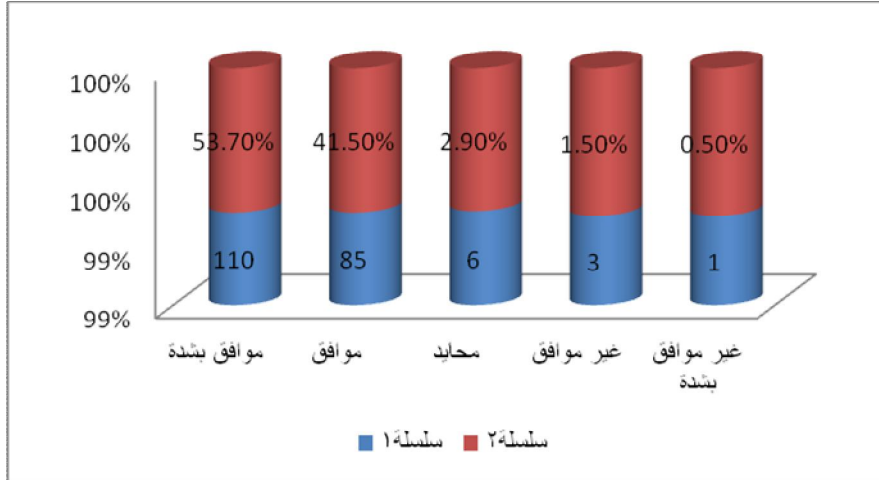
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الأول

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٥٣.٧%	١١٠	موافق بشدة
٤١.٥%	٨٥	موافق
٢.٩%	٦	محايد
١.٥%	٣	غير موافق
٠.٥%	١	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٧)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٨) والشكل رقم (٧) أن (١١٠) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٥٣.٧%) موافقين بشدة على أن الجامعات المبحوثة تطبق سياسات الجودة والاعتماد الأكاديمي وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، كما وافق (٨٥) فرداً وبنسبة (٤١.٥%) على ذلك، وكان هناك (٦) فرداً وبنسبة (٢.٩%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٣) فرداً وبنسبة (١.٥%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (١) أفراد وبنسبة (٠.٥%) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثانية بلغت ٩٥.٢ %

العبارة الثالثة: تنتهج الجامعة منهج توزيع المقررات الدراسية حسب التخصص الدقيق لعضو هيئة التدريس لضمان جودة التعليم

جدول رقم (٩)

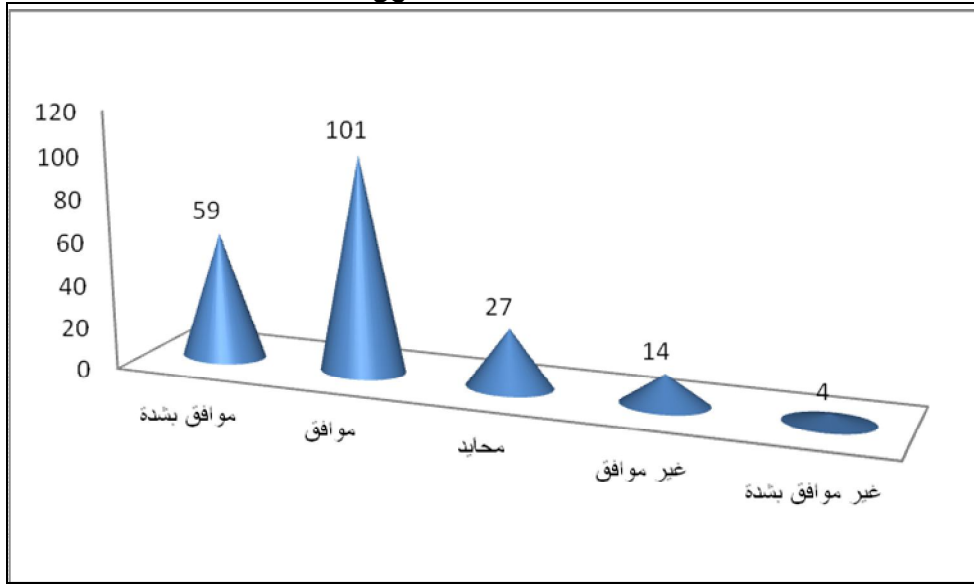
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الأول

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	٥٩	%٢٨.٨
موافق	١٠١	%٤٩.٣
محايد	٢٧	%١٣.٢
غير موافق	١٤	%٦.٨
غير موافق بشدة	٤	%٢.٠
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٨)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٩) والشكل رقم (٨) أن (٥٩) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٢٨.٨%) موافقين بشدة على أن الجامعة تنتهج منهج توزيع المقررات الدراسية حسب التخصص الدقيق لعضو هيئة التدريس لضمان جودة التعليم كما وافق (١٠١) فرداً وبنسبة (٤٩.٣%) على ذلك، وكان هناك (٢٧) فرداً وبنسبة (١٣.٢%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (١٤) فرداً وبنسبة (٦.٨%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٤) أفراد وبنسبة (٢.٠%) على ذلك. إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثالثة بلغت ٧٨.١%

العبرة الرابعة: يتمتع الطالب بالجامعة بكفاءة عالية تؤهله لإتقان عمله بعد التخرج

جدول رقم (١٠)

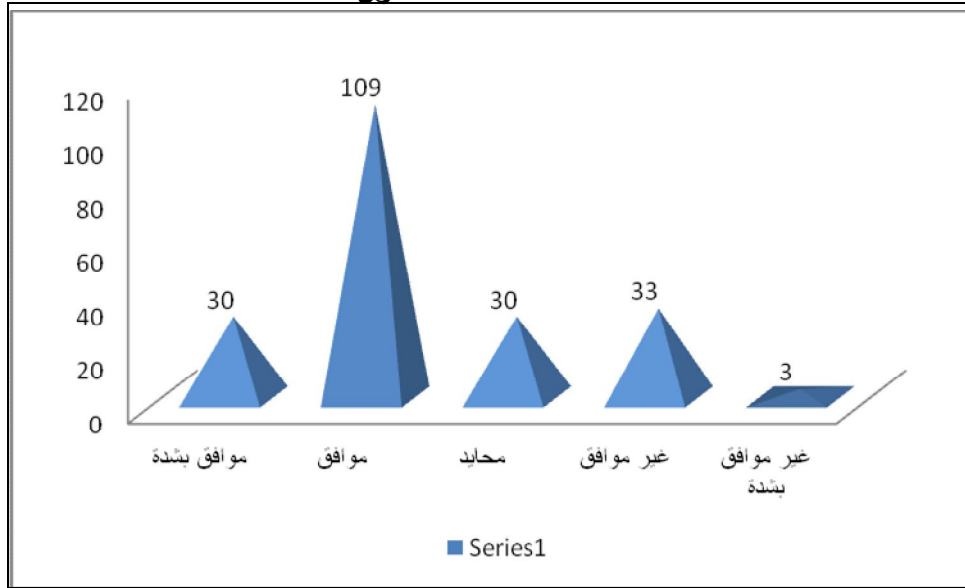
وضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الأول

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
١٤.٦%	٣٠	موافق بشدة
٥٣.٢%	١٠٩	موافق
١٤.٦%	٣٠	محايد
١٦.١%	٣٣	غير موافق
١.٥%	٣	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٩)

وضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٠) والشكل رقم (٩) أن (٣٠) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (١٤.٦%) موافقين بشدة على أن الطالب بالجامعة يتمتع بكفاءة عالية تؤهله لإتقان عمله بعد التخرج ، كما وافق (١٠٩) فرداً وبنسبة (٥٣.٢%) على ذلك، وكان هناك (٣٠) أفراد وبنسبة (١٤.٦%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٣٣) أفراد وبنسبة (١٦.١%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٣) أفراد وبنسبة (١.٥%) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الرابعة بلغت ٦٧.٨%

العبارة الخامسة: تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في أماكن عملهم لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم لمعالجتها

جدول رقم (١١)

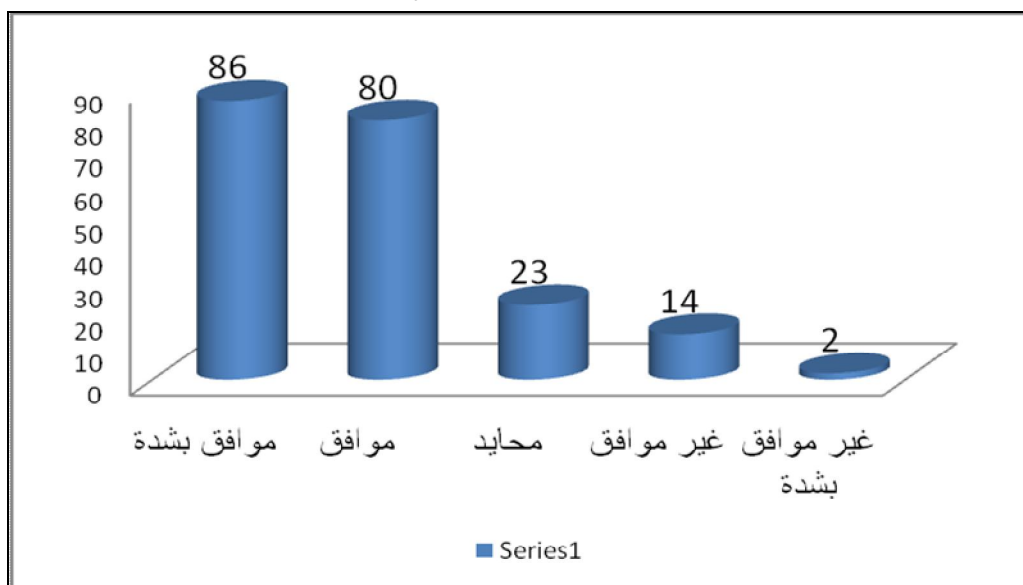
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الأول

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٤١.٧%	٨٦	موافق بشدة
٤٣.٣%	٨٠	موافق
٧.٥%	٢٣	محايد
٦.٣%	١٤	غير موافق
١.٣%	٢	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٠)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١١) والشكل رقم (١٠) أن (٨٦) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٤٢.٠%) موافقين بشدة على أن تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في أماكن عملهم لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم لمعالجتها، كما وافق (٨٠) فرداً وبنسبة (٣٩.٠%) على ذلك، وكان هناك (٢٣) فرداً وبنسبة (١١.٢%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (١٤) فرداً وبنسبة (٦.٨%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٢) أفراد وبنسبة (١.٠%) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الخامسة بلغت ٨٥%

العبرة السادسة: لدي الطالب القدرة علي تطبيق مفاهيم الجودة في مؤسسات التشغيل.

جدول رقم (١٢)

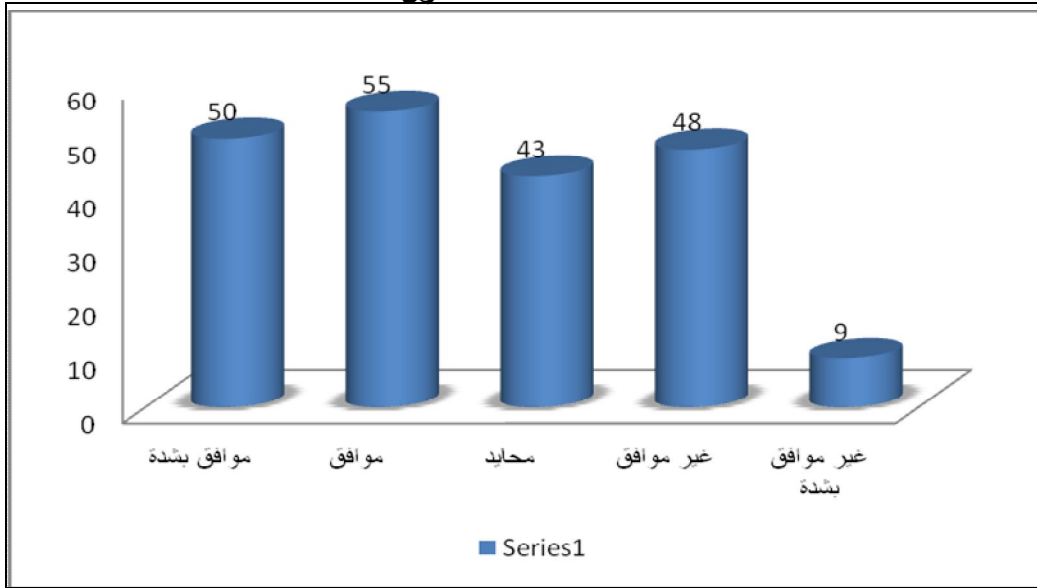
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الأول

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	٥٠	%٢٤.٤
موافق	٥٥	%26.8
محايد	٤٣	%٢١.٠
غير موافق	٤٨	%٢٣.٤
غير موافق بشدة	٩	٤
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١١)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٢) والشكل رقم (١١) أن (٥٠) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%٢٤.٤) موافقين بشدة على أن لدي الطالب القدرة علي تطبيق مفاهيم الجودة في مؤسسات التشغيل ، كما وافق (٥٥) فرداً وبنسبة (%٢٦.٨) على ذلك، وكان هناك (٤٣) فرداً وبنسبة (%٢١.٠) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٤٨) أفراد وبنسبة (%٢٣.٤) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٩) وبنسبة (%٤.٠) على ذلك.

اجملاً فان نسبة الموافقة على العبارة السادسة بلغت ٥١.٢ %

العبرة السابعة: تسهم المقررات الدراسية في إكساب الطالب مهارات الابتكار والإبداع

جدول رقم (١٣)

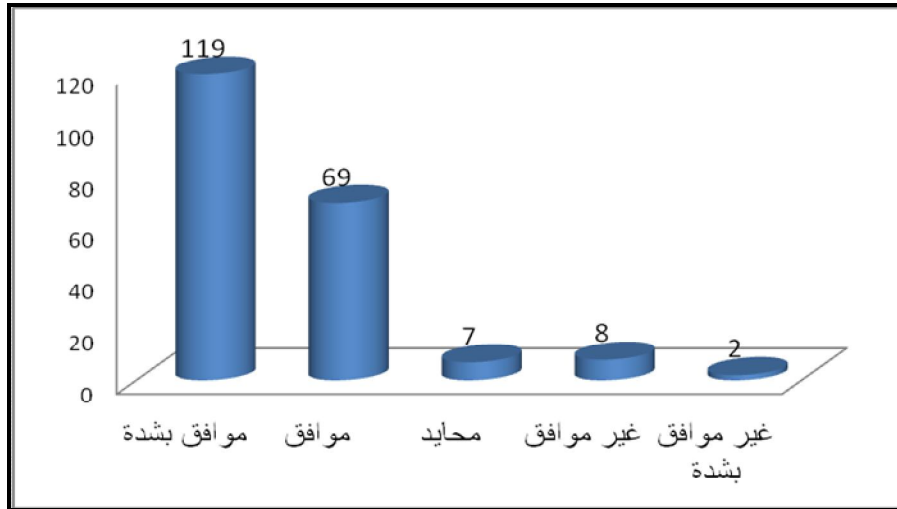
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الأول

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٥٨.٠%	119	موافق بشدة
٣٣.٧%	69	موافق
٣.٤%	7	محايد
٣.٩%	8	غير موافق
١.٠%	2	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٢)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٣) والشكل رقم (١٢) أن (١١٩) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٥٨.٠%) موافقين بشدة على أن المقررات الدراسية تسهم في إكساب الطالب مهارات الابتكار والإبداع ، كما وافق (٦٩) فرداً وبنسبة (٣٣.٧%) على ذلك، وكان هناك (٧) فرداً وبنسبة (٣.٤%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٨) فرداً وبنسبة (٣.٩%) على ذلك. إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الخامسة بلغت ٩١.٧%

العبارة الثامنة : تطبيق نظام الجودة بالجامعة يؤدي إلى تحسين نوعية ومستوي الخريجين

جدول رقم (١٤)

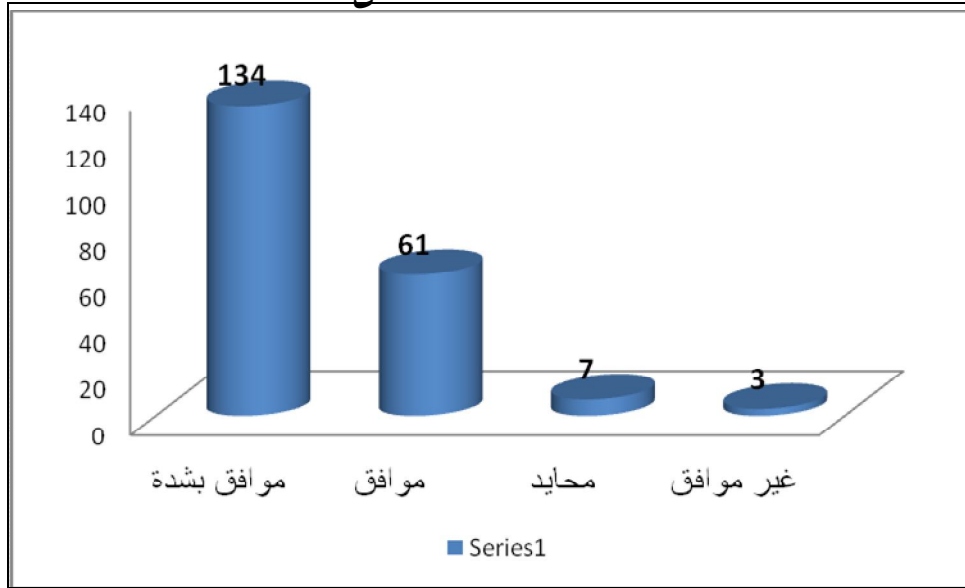
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الاولى من عبارات المحور الثاني

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	134	65.4%
موافق	61	29.8%
محايد	7	3.4%
غير موافق	3	1.5%
غير موافق بشدة	0	0%
المجموع	٢٠٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٣)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الاولى من عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٤) والشكل رقم (١٣) أن (١٣٤) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (29.8%) موافقين بشدة على أن تطبيق نظام الجودة بالجامعة يؤدي إلى تحسين نوعية ومستوي الخريجين ، كما وافق (٦١) فرداً وبنسبة (٢٩.٨%) على ذلك، وكان هناك (٧) فرداً وبنسبة (٣.٤%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٣) فرداً وبنسبة (١.٥%) على ذلك، إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثامنة بلغت ٩٥.٢%

المحور الثاني: أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية
العبارة الأولى: يتم تحديد الأهداف بالتشاور مع المستفيدين بالجامعة والبيئة المحيطة

جدول رقم (١٥)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الثاني

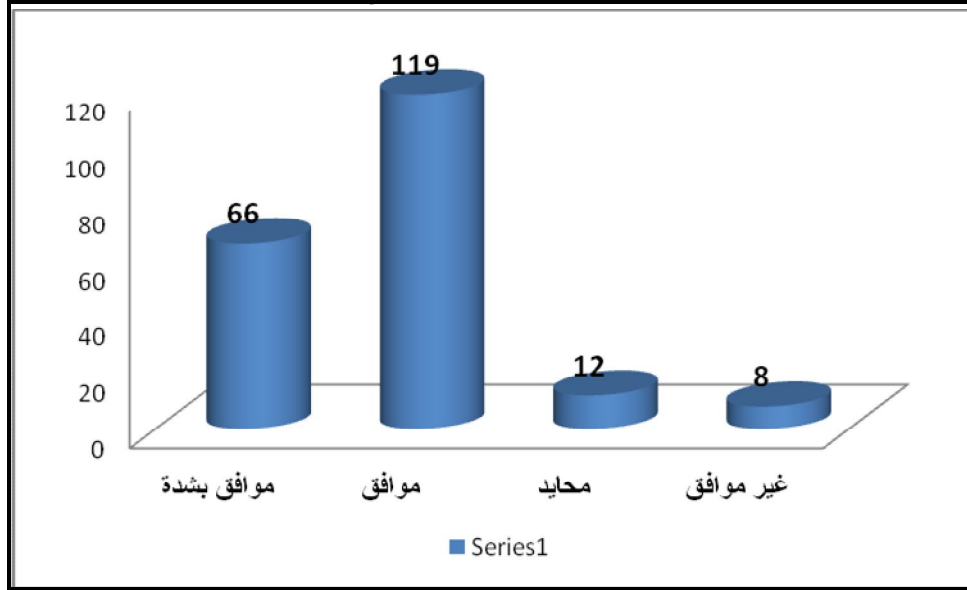
النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٣٢.٢%	٦٦	موافق بشدة
٥٨.٠%	١١٩	موافق
٥.٩%	١٢	محايد
٣.٩%	٨	غير موافق
٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٤)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور

الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٥) والشكل رقم (١٤) أن (٦٦) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٣٢.٢%) موافقين بشدة على أن يتم تحديد الأهداف بالتشاور مع المستفيدين بالجامعة والبيئة المحيطة ، كما وافق (١١٩) فرداً وبنسبة (٥٨.٠%) على ذلك، وكان هناك (١٢) فرداً وبنسبة (٥.٩%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٨) فرداً وبنسبة (٣.٩%) على ذلك، إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة لأولى بلغت ٩٠.٢%

العبرة الثانية : تستخدم الأهداف كأساس للتخطيط الاستراتيجي للجامعة

جدول رقم (١٦)

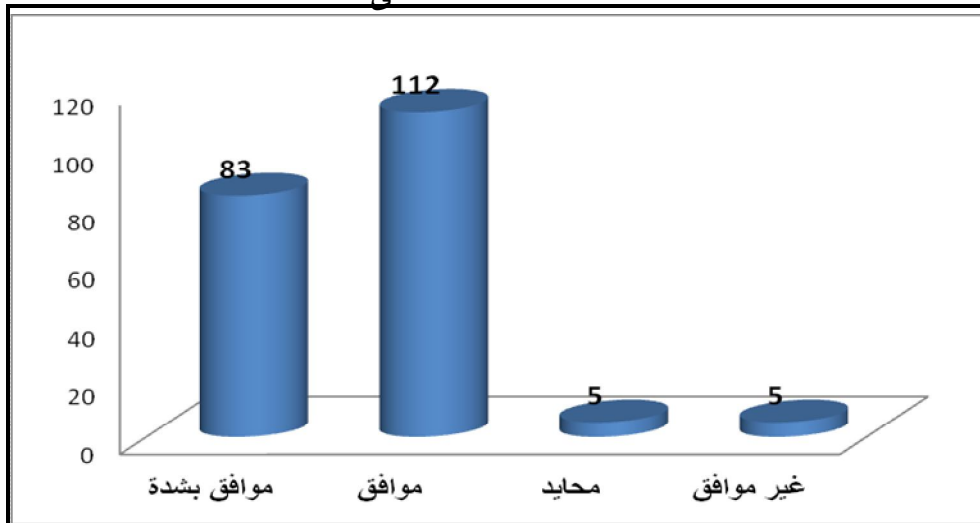
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الثاني

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٤٠.٥%	٨٣	موافق بشدة
54.6%	112	موافق
٢.٤%	٥	محايد
٢.٤%	٥	غير موافق
٠.٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٥)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٦) والشكل رقم (١٥) أن (٨٣) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٤٠.٥%) موافقين بشدة على استخدام الأهداف كأساس للتخطيط الاستراتيجي للجامعة ، كما وافق (١١٢) فرداً وبنسبة (٥٤.٦%) على ذلك، وكان هناك (٥) فرداً وبنسبة (٢.٤%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٥) فرداً وبنسبة (٢.٤%) على ذلك، .
اجملاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثانية بلغت ٩٥.١%

العبرة الثالثة: تتم مراجعة الأهداف بصورة دورية لتواكب التطورات في البيئة المحيطة

جدول رقم (١٧)

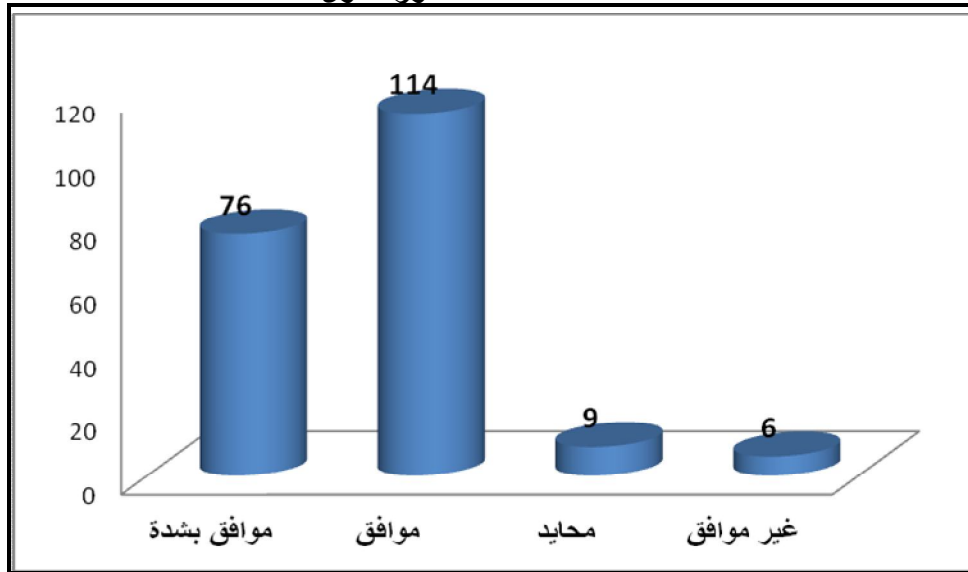
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاربعة من عبارات المحور الثاني

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٣٧.١%	٧٦	موافق بشدة
٥٥.٦%	١١٤	موافق
٤.٤%	٩	محايد
٢.٩%	٦	غير موافق
٠.٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٦)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر من عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٧) والشكل رقم (١٦) أن (٧٦) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٣٧.١%) موافقين بشدة على أن تتم مراجعة الأهداف بصورة دورية لتواكب التطورات في البيئة المحيطة ، كما وافق (١١٤) أفراد وبنسبة (٥٥.٦%) على ذلك، وكان هناك (٩) فرداً وبنسبة (٤.٤%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٦) فرداً وبنسبة (٢.٩%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (٠.٨%) على ذلك إجمالاً فان نسبة الموافقة على العبارة الثالثة بلغت ٩٢.٧% .

العبارة الرابعة: تتناسب طرق التدريس المتبعة مع الأهداف المرسومة

جدول رقم (١٨)

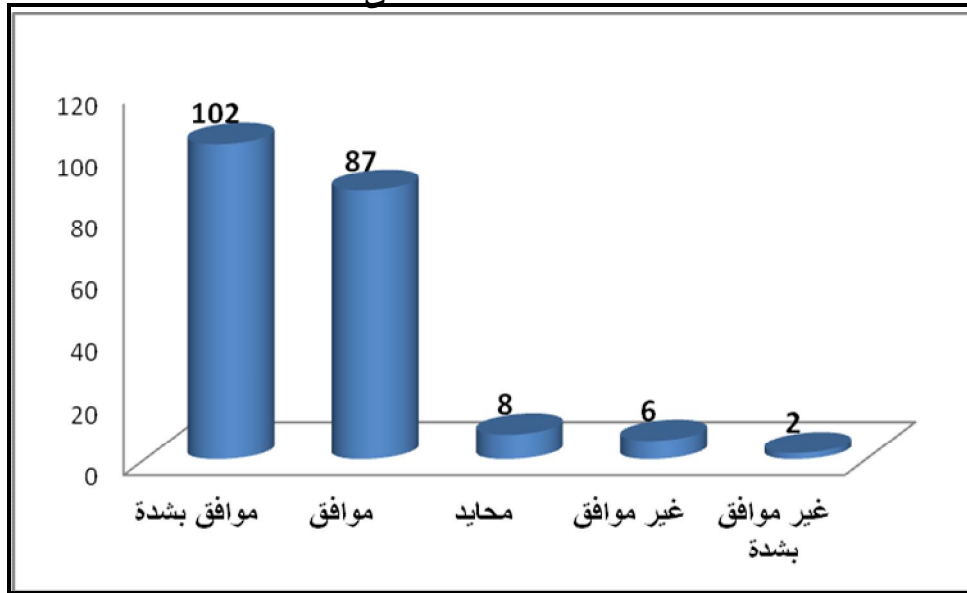
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الثاني

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
49.8%	١٠٢	موافق بشدة
٤٢.٤%	87	موافق
٣.٩%	٨	محايد
٢.٩%	٦	غير موافق
١.٠%	٢	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٧)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٨) والشكل رقم (١٧) أن (١٠٢) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٤٩.٨%) موافقين بشدة على أن تتناسب طرق التدريس المتبعة مع الأهداف المرسومة ، كما وافق (٨٧) فرداً وبنسبة (٤٢.٤%) على ذلك، وكان هناك (٨) فرداً وبنسبة (٣.٩%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٦) فرداً وبنسبة (٢.٩%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٢) أفراد وبنسبة (١.٠%) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الرابعة بلغت ٩٢.٢%

العبرة الخامسة: تراعي الخطط الدراسية بالبرامج التعليمية متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل

جدول رقم (١٩)

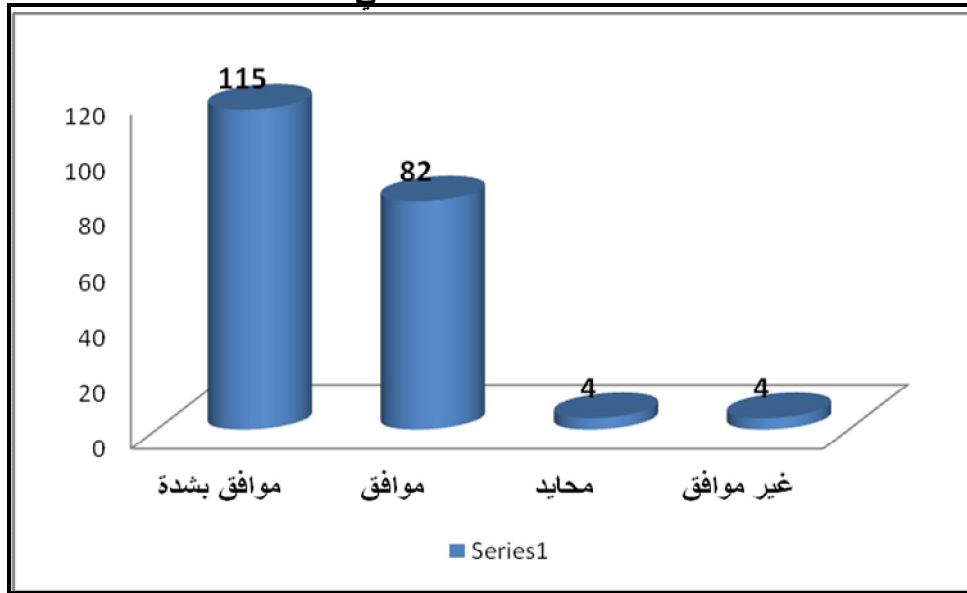
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الثاني

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	١١٥	%٥٦.١
موافق	82	%٤٠.٠
محايد	٤	%٢.٠
غير موافق	٤	%٢.٠
غير موافق بشدة	٠	%٠.٠
المجموع	٢٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٨)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (١٩) والشكل رقم (١٨) أن (١١٥) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%٥٦.١) موافقين بشدة على أن تراعي الخطط الدراسية بالبرامج التعليمية متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل ، كما وافق (٨٣) فرداً وبنسبة (%٤٠.٠) على ذلك، وكان هناك (٤) فرداً وبنسبة (%٢.٠) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٤) فرداً وبنسبة (%٢.٠) على ذلك، كما لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (%٠.٨) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الخامسة بلغت % ٩٦.١

العبارة السادسة: تتوافر بالجامعة برامج فعالة لتدريب الطلاب وتنمية مهاراتهم

جدول رقم (٢٠)

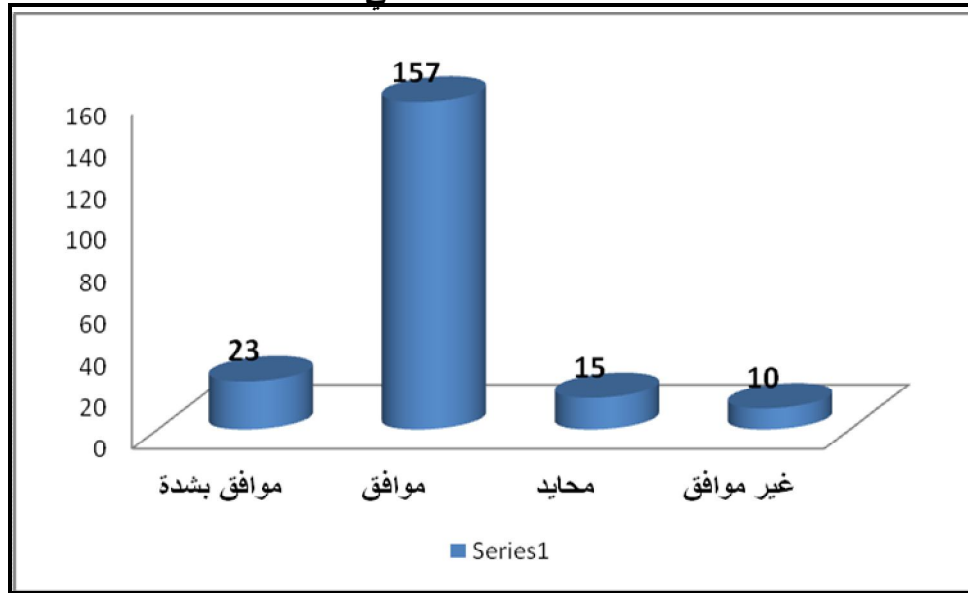
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الثاني

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	٢٣	%١١.٢
موافق	157	%76.6
محايد	١٥	%٧.٣
غير موافق	١٠	%٤.٩
غير موافق بشدة	—	—
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (١٩)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٠) والشكل رقم (١٩) أن (٢٣) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%١١.٢) موافقين بشدة على أن تتوافر بالجامعة برامج فعالة لتدريب الطلاب وتنمية مهاراتهم ، كما وافق (١٥٧) فرداً وبنسبة (%٧٦.٥) على ذلك، وكان هناك (١٥) أفراد وبنسبة (%٧.٣) محايدين بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (١٠) أفراد وبنسبة (%٤.٩) على ذلك. إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة السادسة بلغت ٨٧.٨ %

العبرة السابعة: يتم الاستفادة من التقارير السنوية للبرامج والمقررات في التحديث والتطوير

جدول رقم (٢١)

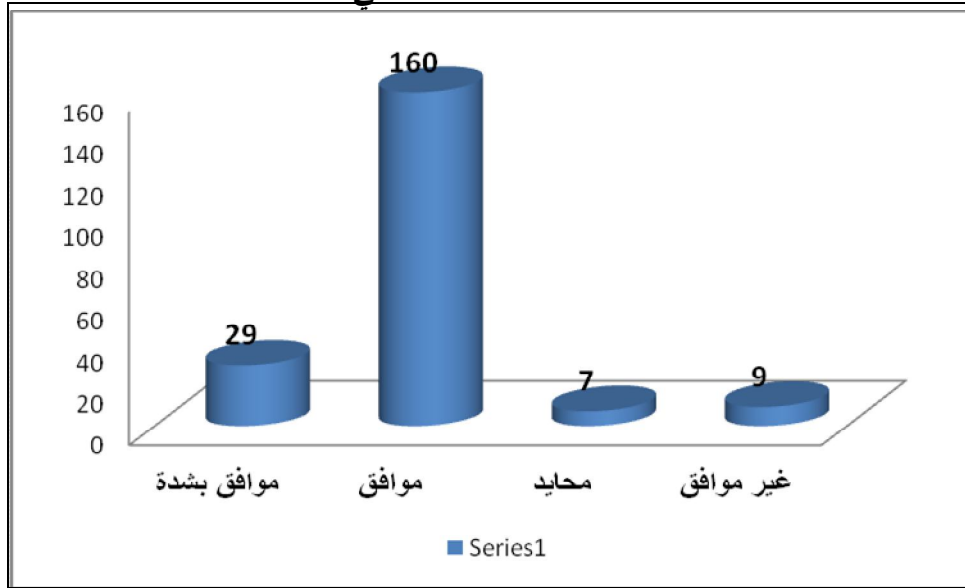
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الثاني

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	29	١٤.١%
موافق	160	٧٨.٠%
محايد	7	٣.٤%
غير موافق	9	4.4%
غير موافق بشدة	0	٠%
المجموع	٢٠٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٠)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢١) والشكل رقم (٢٠) أن (٢٩) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (١٤.١%) موافقين بشدة على أن يتم الاستفادة من التقارير السنوية للبرامج والمقررات في التحديث والتطوير كما وافق (١٦٠) فرداً وبنسبة (٧٨.٠%) على ذلك، وكان هناك (٧) فرداً وبنسبة (٣.٤%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٩) فرداً وبنسبة (٣.٤%) على ذلك .
اجملاً فإن نسبة الموافقة على العبارة السابعة بلغت ٩٢.١%

العبرة الثامنة : يتم الاستفادة من آراء الطلاب في تحسين وتطوير المقررات الدراسية

جدول رقم (٢٢)

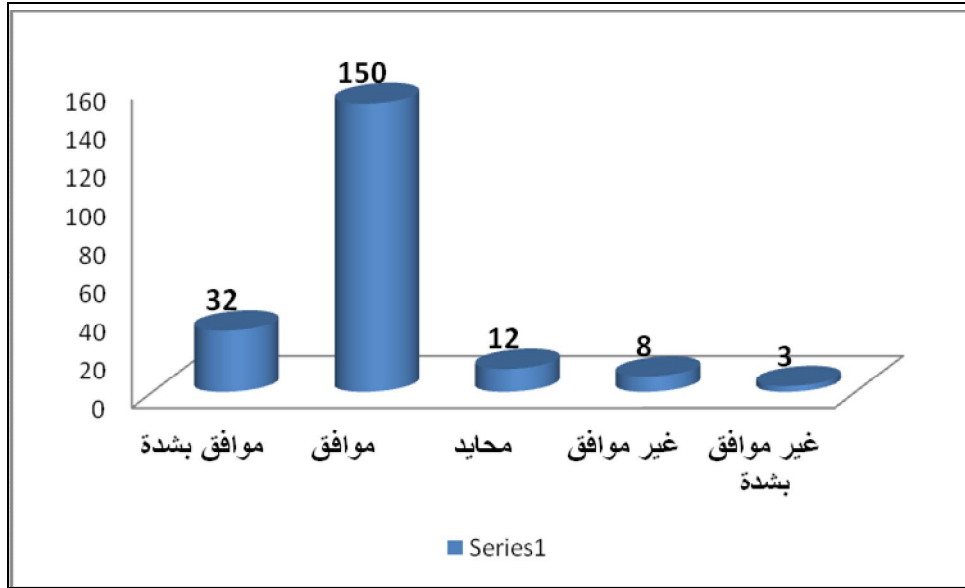
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الثالث

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	٣٢	%١٥.٦
موافق	١٥٠	%٧٣.٢
محايد	١٢	%٥.٩
غير موافق	٨	%٣.٩
غير موافق بشدة	٣	%١.٥
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢١)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الثالث



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٢) والشكل رقم (٢١) أن (٣٢) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%١٥.٦) موافقين بشدة على يتم الاستفادة من آراء الطلاب في تحسين وتطوير المقررات الدراسية ، كما وافق (٧٤) فرداً وبنسبة (%٧٣.٢) على ذلك، وكان هناك (١٢) فرداً وبنسبة (%٥.٩) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٨) فرداً وبنسبة (%٣.٩) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٣) أفراد وبنسبة (%١.٥) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثامنة بلغت ٨٨.٨ %

المحور الثالث: يهدف إلى التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس عن تطبيق الجودة في العملية التعليمية.

العبرة الأولى: يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز مهام الجودة وفقاً للمعرفة بها

جدول رقم (٢٣)

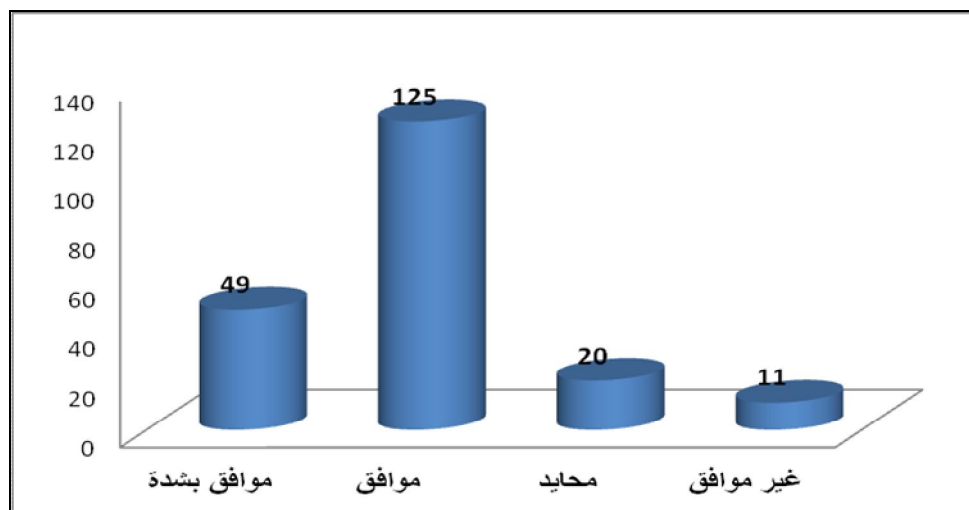
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الثالث

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	٤٩	٢٣.٩%
موافق	١٢٥	٦١.٠%
محايد	٢٠	٩.٨%
غير موافق	١١	٥.٤%
غير موافق بشدة	٠	٠.٠%
المجموع	٢٠٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٢)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الثالث



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٣) والشكل رقم (٢٢) أن (٤٩) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٢٣.٩%) موافقين بشدة على أن يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز مهام الجودة وفقاً للمعرفة بها ، كما وافق (١٢٥) فرداً وبنسبة (٦١.٠%) على ذلك، وكان هناك (٢٠) فرداً وبنسبة (٩.٨%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (١١) فرداً وبنسبة (٥.٤%) على ذلك .

اجمالياً فان نسبة الموافقة على العبارة الأولى بلغت ٨٤.٩%

العبرة الثانية: [تتوزع الأعباء والتكليفات الخاصة بالجودة بطريقة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس
جدول رقم (٢٤)

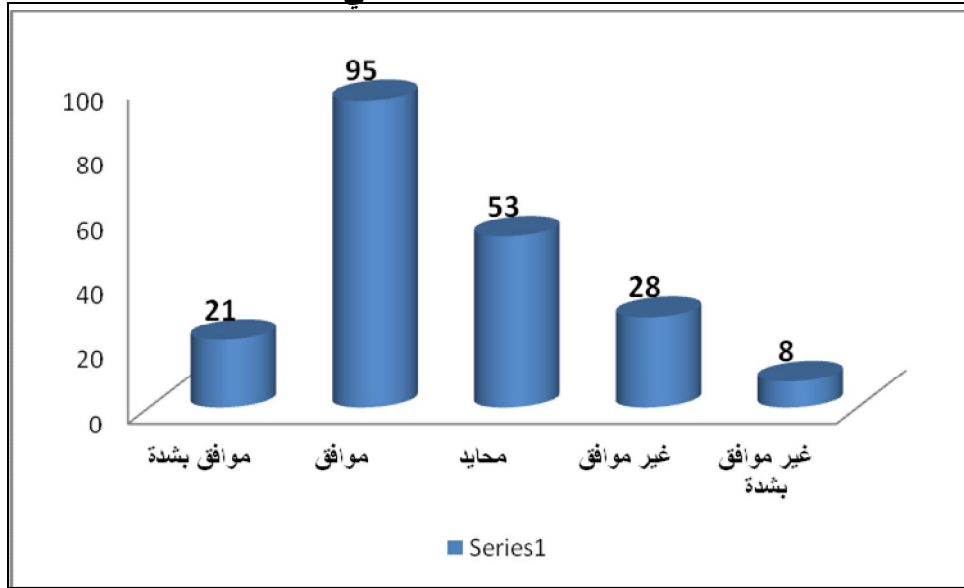
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور
الثالث

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
١٠.٢%	٢١	موافق بشدة
٤٦.٣%	٩٥	موافق
٢٥.٩%	٥٣	محايد
١٣.٧%	٢٨	غير موافق
٣.٩%	٨	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٣)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور
الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٤) والشكل رقم (٢٣) أن (٢١) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (١٠.٢%) موافقين بشدة على تتوزع الأعباء والتكليفات الخاصة بالجودة بطريقة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس ، كما وافق (٩٥) فرداً وبنسبة (٤٦.٣%) على ذلك، وكان هناك (٥٣) فرداً وبنسبة (٢٥.٩%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٢٨) فرداً وبنسبة (١٣.٧%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٨) وبنسبة (٣.٩%) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثانية بلغت ٥٦.٥%

العبرة الثالثة: تحرص إدارة الجامعة علي إشراك الجميع في أعمال الجودة

جدول رقم (٢٥)

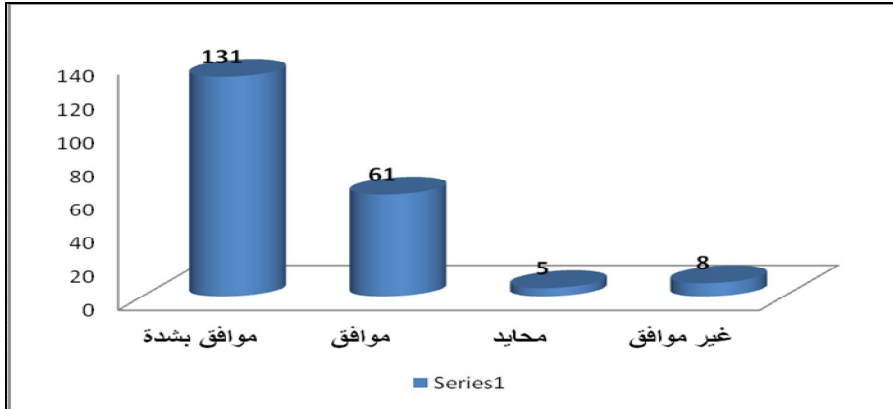
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الثالث

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٦٣.٩%	١٣١	موافق بشدة
٢٩.٨%	٦١	موافق
٢.٤%	٥	محايد
٣.٩%	٨	غير موافق
٠.٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٤)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الثالث



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٥) والشكل رقم (٢٤) أن (١٣١) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٦٣.٩%) موافقين بشدة على تحرص إدارة الجامعة علي إشراك الجميع في أعمال الجودة ، كما وافق (٦١) فرداً وبنسبة (٢٩.٨%) على ذلك، وكان هناك (٥) فرداً وبنسبة (٢.٤%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٨) فرداً وبنسبة (٣.٩%) على ذلك،.

إجمالاً فان نسبة الموافقة على العبارة الثالثة بلغت ٩٣.٧%

العبرة الرابعة: يشكل تنفيذ أعمال الجودة عبئاً أكبر من المهام التدريسية

جدول رقم (٢٦)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور

الثالث

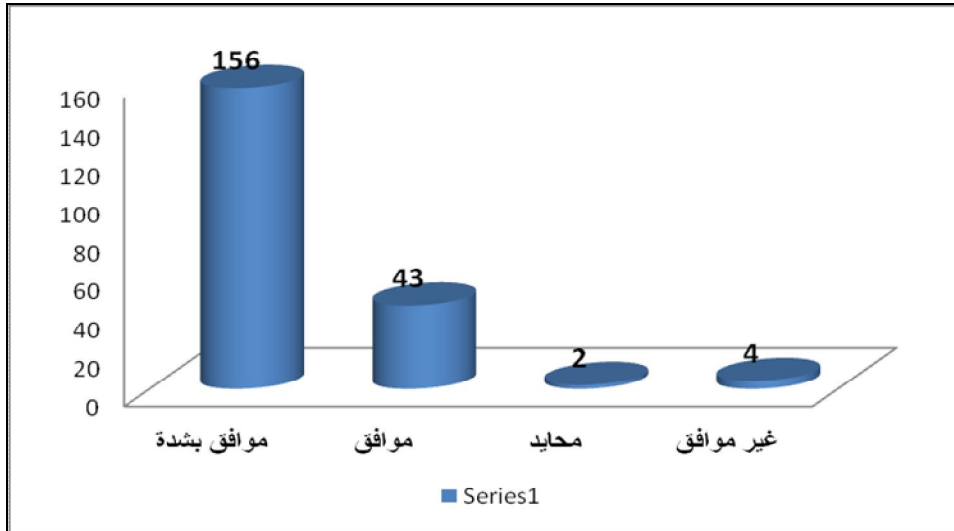
الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	١٥٦	%٧٦.١
موافق	٤٣	%٢١.٠
محايد	٢	%١.٠
غير موافق	٤	%٢.٠
غير موافق بشدة	٠	%٠.٠
المجموع	٢٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٥)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور

الثالث



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٦) والشكل رقم (٢٥) أن (١٥٦) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%٧٦.١) موافقين بشدة على يشكل تنفيذ أعمال الجودة عبئاً أكبر من المهام التدريسية ، كما وافق (٤٣) فرداً وبنسبة (%٢١.٠) على ذلك، وكان هناك (٢) فرداً وبنسبة (%١.٠) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٤) أفراد وبنسبة (%٢.٠) على ذلك،.

اجملاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الرابعة بلغت % ٩٧.١

العبرة الخامسة: يساعد نظام الجودة في تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (٢٧)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور

الثالث

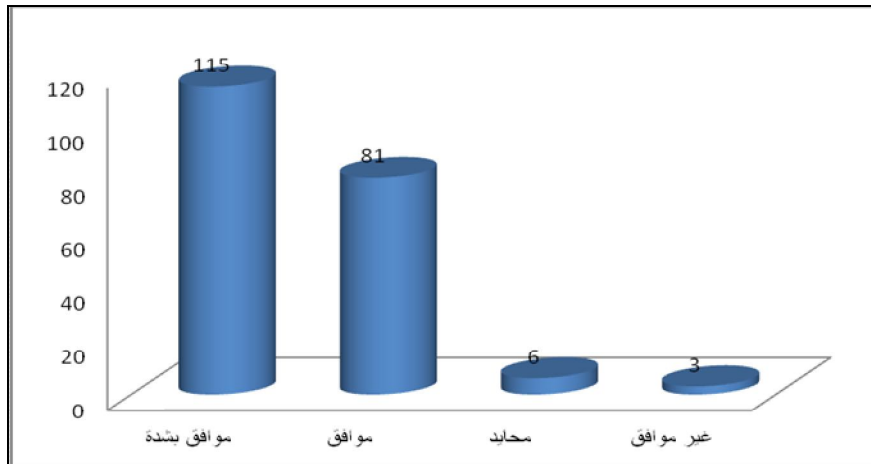
الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	١١٥	%٥٦.١
موافق	٨١	%٣٩.٥
محايد	٦	%٢.٩
غير موافق	٣	%١.٥
غير موافق بشدة	٠	%٠.٠
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٦)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة من عبارات المحور

الثاني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٧) والشكل رقم (٢٦) أن (١١٥) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٥٦.١%) موافقين بشدة على أن يساعد نظام الجودة في تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ، كما وافق (٨١) فرداً وبنسبة (٣٩.٥%) على ذلك، وكان هناك (٦) فرداً وبنسبة (٢.٩%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٣) فرداً وبنسبة (١.٥%) على ذلك، إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الخامسة بلغت ٩٥.٦ %

العبارة السادسة: نظام الجودة يسهم في توفير المعلومات وانتقالها بسهولة بين جميع أعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (٢٨)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور

الثالث

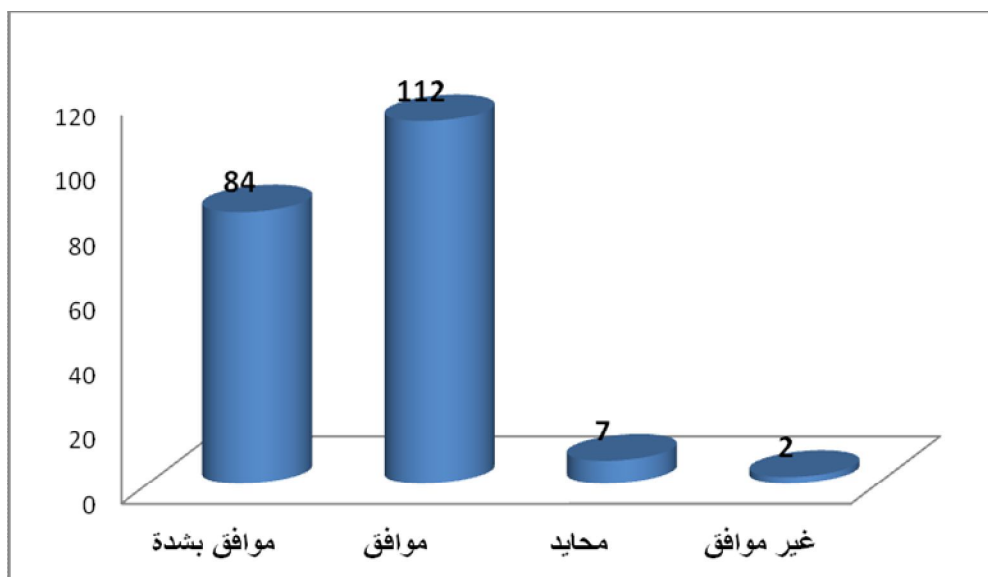
النسبة المئوية	العدد	الإجابة
١٧.٩%	٨٤	موافق بشدة
٤٨.٨%	١١٢	موافق
٢٤.٦%	٧	محايد
٧.١%	٢	غير موافق
٠.٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٧)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور

الثالث



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٨) والشكل رقم (٢٧) أن (٨٤) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٤١.٠%) موافقين بشدة على أن نظام الجودة يسهم في توفير المعلومات وانتقالها بسهولة بين جميع أعضاء هيئة التدريس ، كما وافق (١١٢) فرداً وبنسبة (٥٤.٦%) على ذلك، وكان هناك (٧) فرداً وبنسبة (٣.٤%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٢) فرداً وبنسبة (١.٠%) على ذلك، وإجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة السادسة بلغت ٦٦.٧%

العبرة السابعة: يؤدي تطبيق نظام الجودة إلى الارتقاء بالدراسة العلمي لأعضاء هيئة التدريس

جدول رقم (٢٩)

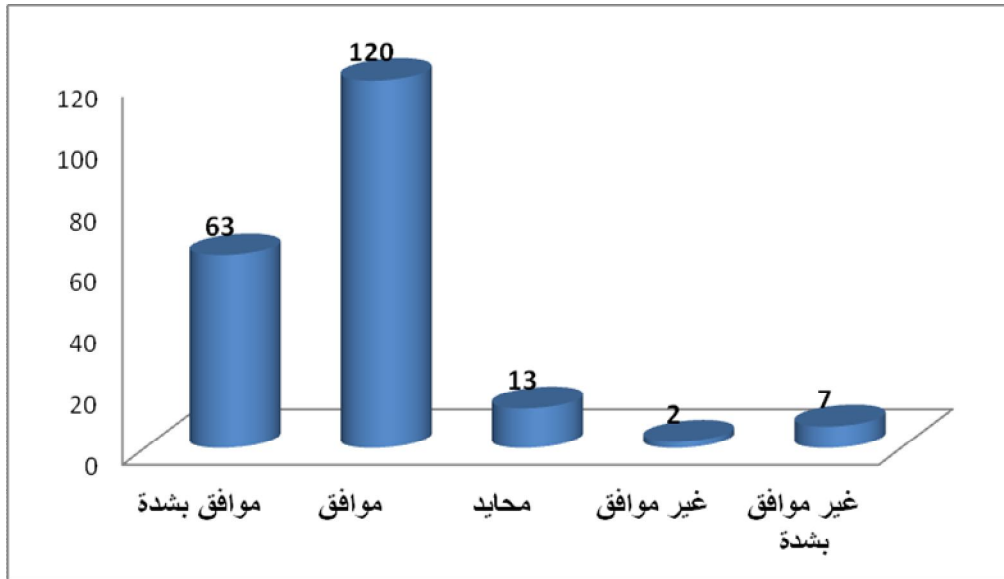
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الثالث

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	٦٣	٣٠.٧%
موافق	١٢٠	٥٨.٥%
محايد	١٣	٦.٣%
غير موافق	٢	١.٠%
غير موافق بشدة	٧	٢.٩%
المجموع	٢٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٨)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الثالث



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٢٩) والشكل رقم (٢٨) أن (٦٣) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٣٠.٧%) موافقين بشدة على أن يؤدي تطبيق نظام الجودة إلى الارتقاء بالدراسة العلمي لأعضاء هيئة التدريس ، كما وافق (١٢٠) فرداً وبنسبة (٥٨.٥%) على ذلك، وكان هناك (١٣) فرداً وبنسبة (٦.٣%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٢) فرداً وبنسبة (١.٠%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٧) وبنسبة (٣.٤%) على ذلك. اجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة السابعة بلغت ٨٩.٢ %

العبرة الثامنة: من نتائج نظام الجودة تحسين المرافق والإمكانات والتجهيزات المادية

جدول رقم (٣٠)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور

الرابع

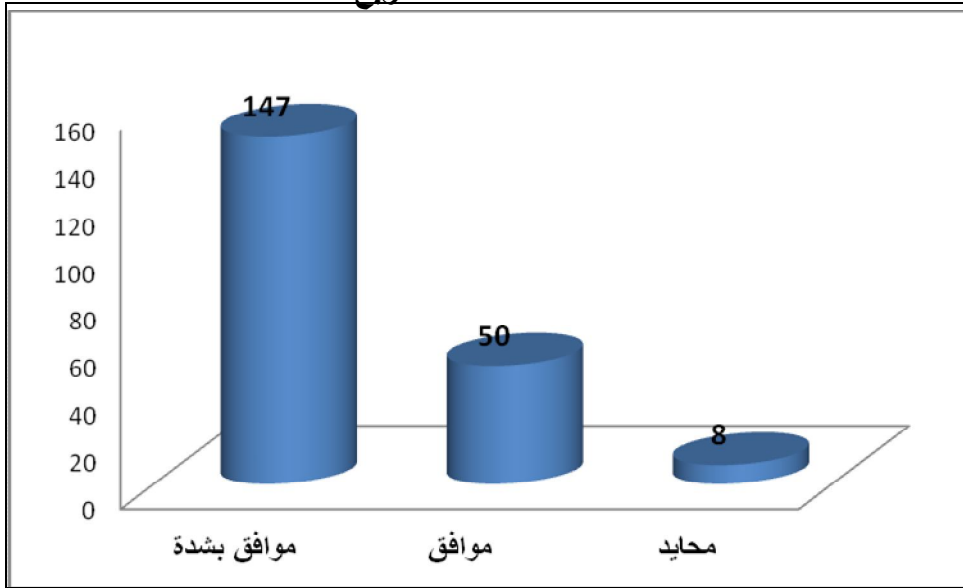
النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٣٥.٠%	١٤٧	موافق بشدة
٤٥.٨%	٥٠	موافق
١٠.٠%	٨	محايد
٠.٠%	٠	غير موافق
٠.٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٢٩)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور

الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣١) والشكل رقم (٢٩) أن (١٤٧) فرداً في عينة الدراسة

وبنسبة (٧١.٧%) موافقين بشدة على أن من نتائج نظام الجودة تحسين المرافق والإمكانات والتجهيزات المادية ، كما وافق (٥٠) أفراد وبنسبة (٢٤.٤%) على ذلك، وكان هناك (٨) فرداً وبنسبة (٣.٩%) محايداً بخصوص ذلك،

اجمالياً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثامنة بلغت ٨٠.٨%

المحور الرابع: يهدف إلى التحقق من المشكلات التي تواجه الجامعات عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة .
 العبارة الأولى: المفاهيم المرتبطة بالجودة غير واضحة بالنسبة لي

جدول رقم (٣١)

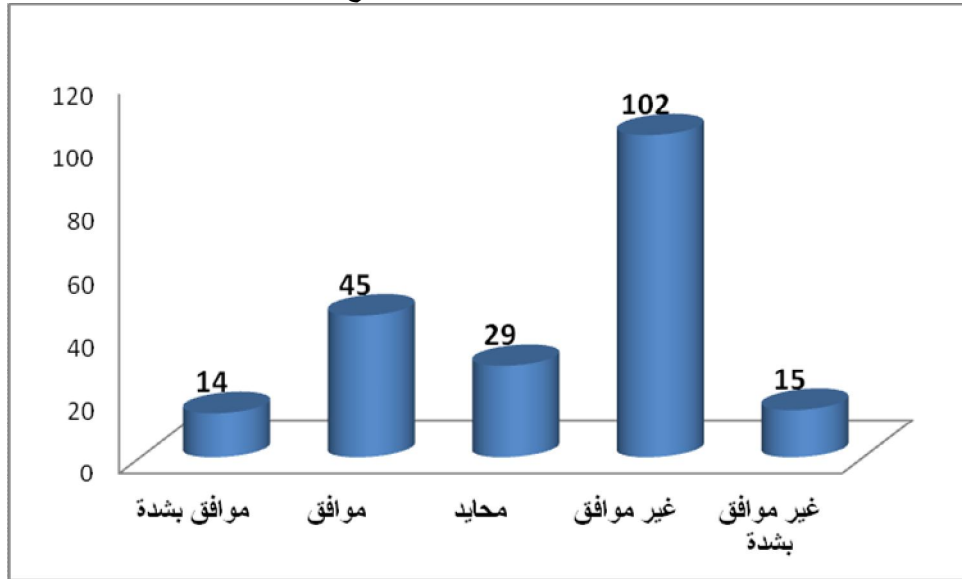
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الرابع

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٦.٨%	١٤	موافق بشدة
٢٢.٠%	٤٥	موافق
١٤.١%	٢٩	محايد
٤٩.٨%	١٠٢	غير موافق
٧.٣%	١٥	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣٠)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣١) والشكل رقم (٣٠) أن (١٤) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٦.٨%) موافقين بشدة على المفاهيم المرتبطة بالجودة غير واضحة بالنسبة لي ، كما وافق (٤٥) فرداً وبنسبة (٢٢.٠%) على ذلك، وكان هناك (٢٩) فرداً وبنسبة (١٤.١%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (١٠٢) أفراد وبنسبة (٤٩.٨%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (١٥) أفراد وبنسبة (٧.٣%) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الأولى بلغت ٢٨.٨%

وإن نسبة عدم الموافقة على العبارة بلغت ٥٧.١% بمعنى أن المفاهيم المرتبطة بالجودة واضحة

لعدد كبير من المبحوثين .

العبارة الثانية: تحتاج عمليات الاعتماد الأكاديمي للكثير من الوقت والجهد والمال

جدول رقم (٣٢)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الرابع

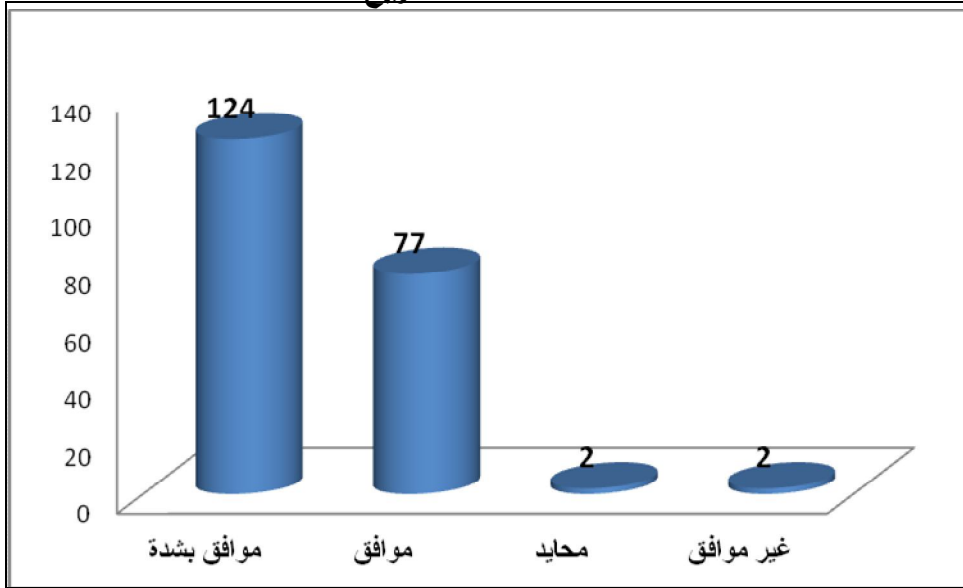
النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٦٠.٥%	١٢٤	موافق بشدة
٣٧.٦%	٧٧	موافق
١.٠%	٢	محايد
١.٠%	٢	غير موافق
٠.٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣١)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور

الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣٢) والشكل رقم (٣١) أن (١٢٤) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٦٠.٥%) موافقين بشدة على أن تحتاج عمليات الاعتماد الأكاديمي للكثير من الوقت والجهد والمال ، كما وافق (٧٧) فرداً وبنسبة (٣٧.٦%) على ذلك، وكان هناك (٢) فرداً وبنسبة (١.٠%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٢) أفراد وبنسبة (١.٠%) على ذلك، إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثانية بلغت ٩٨.١ %

العبرة الثالثة: يشكل وضع الخطة الإستراتيجية بالجامعة وتطويرها عبئاً كبيراً

جدول رقم (٣٣)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور

الرابع

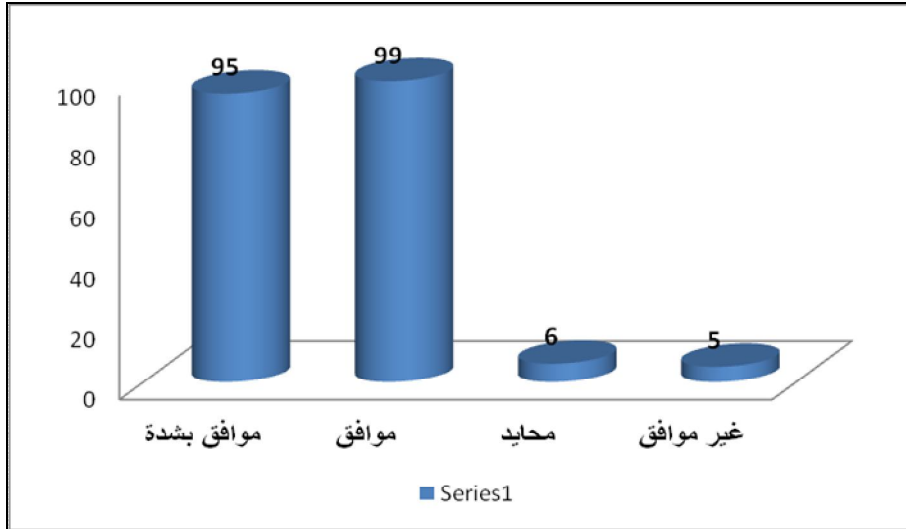
الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	٩٥	%٤٦.٣
موافق	٩٩	%٤٨.٣
محايد	٦	%٢.٩
غير موافق	٥	%٢.٤
غير موافق بشدة	٠	%٠.٠
المجموع	٢٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣٢)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور

الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣٣) والشكل رقم (٣٢) أن (٩٥) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%٤٦.٣) موافقين بشدة على أن يشكل وضع الخطة الإستراتيجية بالجامعة وتطويرها عبئاً كبيراً ، كما وافق (٩٩) فرداً وبنسبة (%٤٨.٣) على ذلك، وكان هناك (٦) فرداً وبنسبة (%٢.٩) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٥) فرداً وبنسبة (%٢.٤) على ذلك.

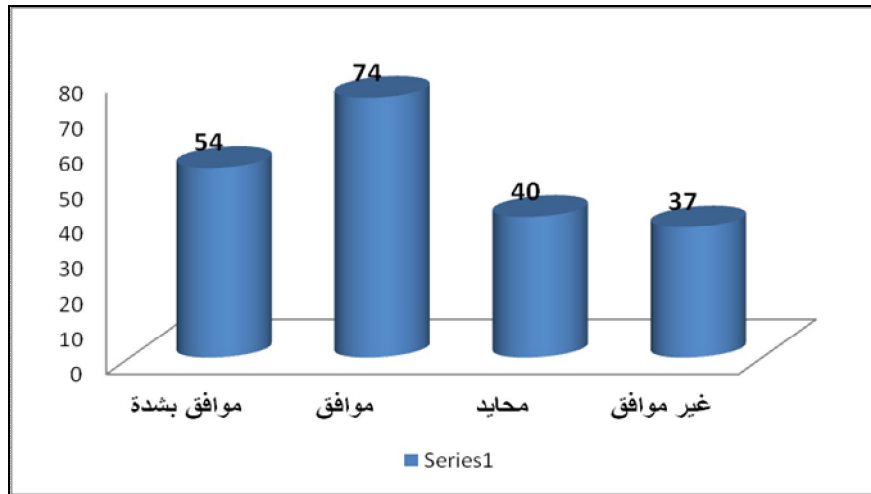
اجملاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثالثة بلغت ٩٤.٦ %

العبارة الرابعة: إن هناك مقاومة بدرجة كبيرة لأي تغييرات ناجمة عن نظام الجودة
 جدول رقم (٣٤): يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة
 من عبارات المحور الرابع

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٢٦.٣%	٥٤	موافق بشدة
٣٦.١%	٧٤	موافق
١٩.٥%	٤٠	محايد
١٨.١%	٣٧	غير موافق
٠.٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣٣): يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣٤) والشكل رقم (٣٣) أن (٥٤) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٢٦.٣%) موافقين بشدة على أن هناك مقاومة بدرجة كبيرة لأي تغييرات ناجمة عن نظام الجودة ، كما وافق (٧٤) فرداً وبنسبة (٣٦.١%) على ذلك، وكان هناك (٤٠) فرداً وبنسبة (١٩.٥%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٣٧) فرداً وبنسبة (١٨.١%) على ذلك. إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الرابعة بلغت ٦٢.٤%

العبارة الخامسة: الحوافز المادية مقابل أعمال الجودة بالجامعة ضئيلة

جدول رقم (٣٥)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور

الرابع

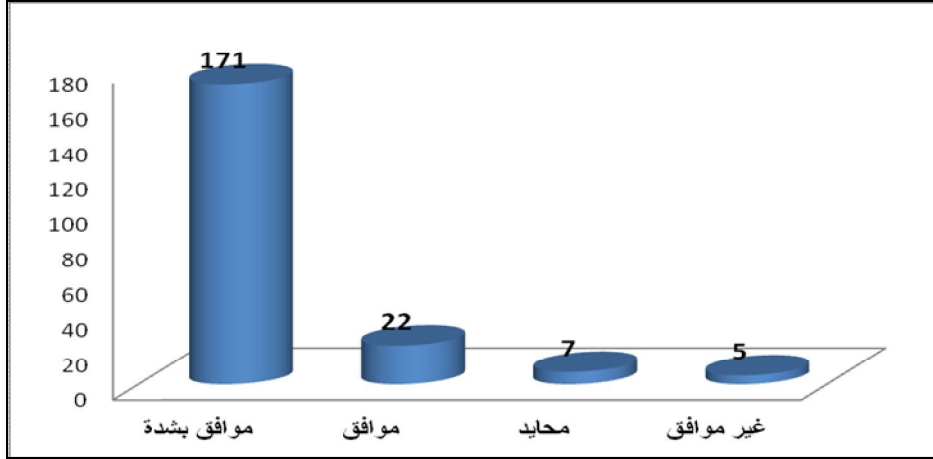
النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٨٣.٤%	١٧١	موافق بشدة
١٠.٧%	٢٢	موافق
٣.٤%	٧	محايد
٢.٤%	٥	غير موافق
٠.٠%	٠	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣٤)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور

الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣٦) والشكل رقم (٣٦) أن (١٧١) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٨٣.٤%) موافقين بشدة على أن الحوافز المادية مقابل أعمال الجودة بالجامعة ضئيلة ، كما وافق (٢٢) فرداً وبنسبة (١٠.٧%) على ذلك، وكان هناك (٧) فرداً وبنسبة (٣.٤%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٥) فرداً وبنسبة (٢.٤%) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الخامسة بلغت ٩٤.١%

العبرة السادسة: النتائج المترتبة عن تطبيق نظام الجودة غير ملموسة

جدول رقم (٣٦)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور

الرابع

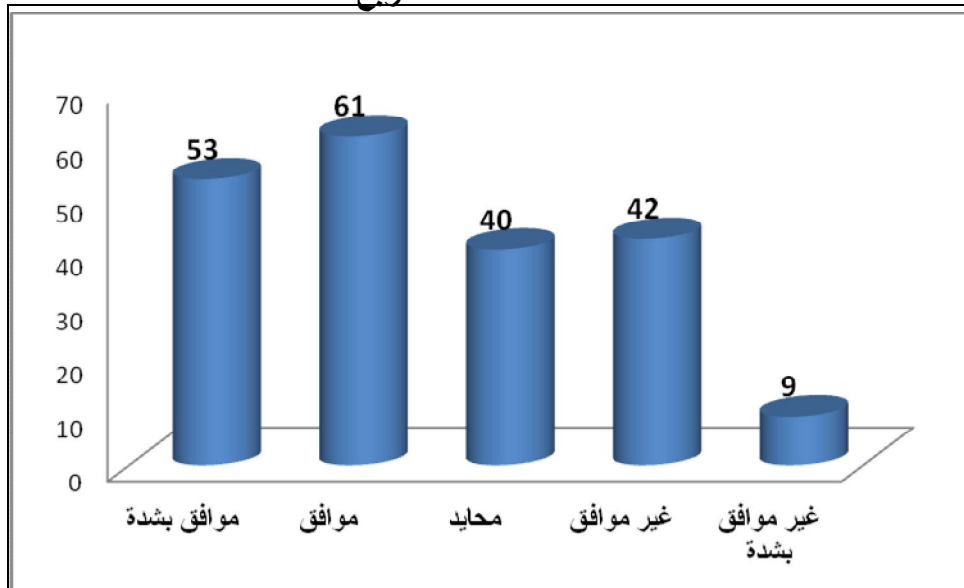
النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٢٥.٩%	٥٣	موافق بشدة
٢٩.٨%	٦١	موافق
١٩.٥%	٤٠	محايد
٢٠.٥%	٤٢	غير موافق
٤.٤%	٩	غير موافق بشدة
١٠٠%	٢٠٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣٥)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور

الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣٧) والشكل رقم (٣٧) أن (٥٣) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٢٥.٩%) موافقين بشدة على أن النتائج المترتبة عن تطبيق نظام الجودة غير ملموسة ، كما وافق (٦١) فرداً وبنسبة (٢٩.٨%) على ذلك، وكان هناك (٤٠) فرداً وبنسبة (١٩.٥%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٤٢) فرداً وبنسبة (٢٠.٥%) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٩) أفراد وبنسبة (٤.٤%) على ذلك.

اجمالياً فان نسبة الموافقة على العبارة السادسة بلغت ٥٥.٧%

العبرة السابعة: قلة خبرة العاملين بالجودة يؤدي إلى ضعف التطبيق

جدول رقم (٣٧)

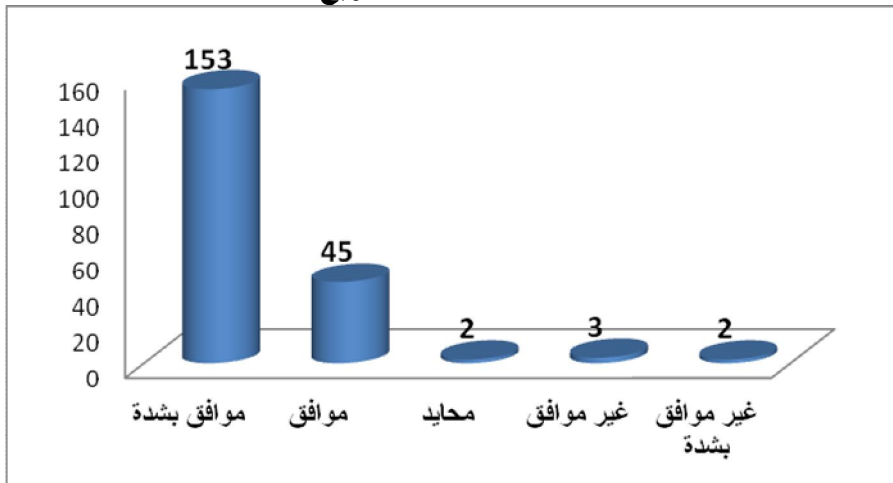
يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الرابع

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	١٥٣	%٧٤.٦
موافق	٤٥	%٢٢.٠
محايد	٢	%١.٠
غير موافق	٣	%١.٥
غير موافق بشدة	٢	%١.٠
المجموع	٢٠٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣٦)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣٧) والشكل رقم (٣٦) أن (١٥٣) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%٧٤.٦) موافقين بشدة على أن قلة خبرة العاملين بالجودة يؤدي إلى ضعف التطبيق ، كما وافق (٤٥) فرداً وبنسبة (%٢٢.٠) على ذلك، وكان هناك (٢) فرداً وبنسبة (%١.٠) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (٣) فرداً وبنسبة (%١.٥) على ذلك، كما لم يوافق بشدة (٢) أفراد وبنسبة (%١.٠) على ذلك.

إجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة السابعة بلغت % ٩٦.٦

العبرة الثامنة: عدم التطبيق السليم لمفاهيم الجودة يؤثر سلباً على العملية التعليمية

جدول رقم (٣٨)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة من عبارات المحور

الرابع

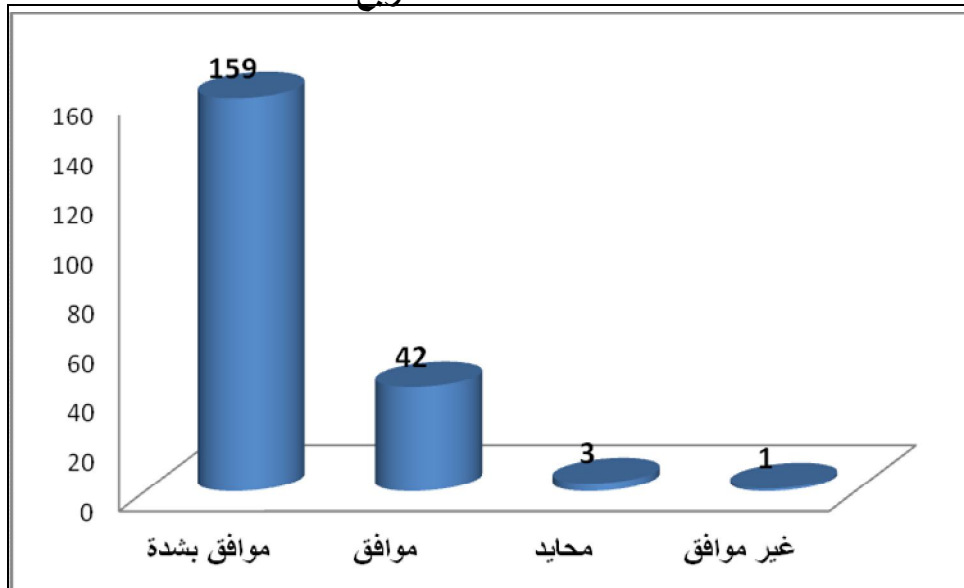
الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	١٥٩	٧٧.٦%
موافق	٤٢	٢٠.٥%
محايد	٣	١.٥%
غير موافق	١	٠.٥%
غير موافق بشدة	٠	٠.٠%
المجموع	٢٠٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١٤م

شكل رقم (٣٧)

يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة من عبارات المحور

الرابع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، ٢٠١٤م

يتبين من الجدول رقم (٣٨) والشكل رقم (٣٧) أن (١٥٩) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٧٧.٦%) موافقين بشدة على أن عدم التطبيق السليم لمفاهيم الجودة يؤثر سلباً على العملية التعليمية ، كما وافق (٤٢) فرداً وبنسبة (٢٠.٥%) على ذلك، وكان هناك (٣) فرداً وبنسبة (١.٥%) محايداً بخصوص ذلك، بينما لم يوافق (١) أفراد وبنسبة (٠.٥%) على ذلك، اجمالاً فإن نسبة الموافقة على العبارة الثامنة بلغت ٩٨.١%

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحث اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار مربع كاي للاستقلالية لمعرفة دلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة. أول من أوجد هذه الاختبار هو عالم الإحصاء كارل بيرسون Karl Pearson في عام ١٩٠٠م ، واتسع استخدامه فيما بعد حتي أصبح واحدا من الأساليب المعتمدة والمعروفة في عمليات التحليل الإحصائي . وهو من أكثر الاختبارات استخداما في العلوم الاجتماعية والتربوية، ويستخدم في حالة البيانات من النوع الوصفي سواء كان ترتيبيا او اسمي ، والهدف من استخدام مربع كاي يدخل ضمن هدف عام وهو اختبار مدى صدق النتائج التي يتم الحصول عليها من العينة قياسا بما يقابلها في المجتمع الذي سحبت منه. وتأخذ صيغة الاختبار الشكل التالي^١ :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث ان :-

O_i : القيم المشاهدة Observed values

E_i : القيم المتوقعة Expected values

ولاختبار فرضيات الدراسة من الفرضية الأولى إلي الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار مربع كاي للاستقلالية والذي يهدف الى تحديد ما اذا كان هنالك استقلالية في علاقة متغيرين (عبارتين) في المجتمع أي هل ان هنالك علاقة بين المتغيرين أم لا. ولاختبار الفرضية الرابعة استخدم الباحث اختبار مربع كاي لحسن المطابقة الذي يستخدم في معرفة إمكانية تطابق التكرارات المشاهدة لكل فئة من فئات المتغير (العبارة) مع ما هو متوقع لها .

ولتحديد معنوية الفروق استخدم الباحث القيمة الاحتمالية Probability Value ومقارنتها بمستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث بـ (٠.٠١ ، ٠.٠٥) فعندما تكون القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية (٠.٠٥) فان الفروق ذات دلالة إحصائية ، اما اذا كانت القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية (٠.٠١) فان الفروق ذات دلالة إحصائية عالية ، وتكون الفروق ليست ذات دلالة إحصائية اذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية ٠.٠٥ . وفي الجزء التالي سيتم عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حده .

١ أمين إبراهيم "المبادئ الأساسية الإحصائية في الطرق التطبيقية اللامعلمية" مكتبة الملك فهد - مكة المكرمة

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي :

« هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد

الأكاديمي ومدى جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعات السعودية . »

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ومدى جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعات السعودية وللتحقق من ذلك تم استخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية بإيجاد العلاقة بين العبارة " تطبيق نظام الجودة بالجامعة يؤدي إلي تحسين نوعية ومستوي الخريجين . " والتي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية مع كل عبارة على حدا من العبارات السبع الأخرى للفرضية والتي تقيس التطبيق السليم للجودة، والجدول رقم (٣٩) يلخص نتائج الاختبار:

جدول رقم (٣٩)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الأولى

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	توجد بالجامعة وكالة ووحدات خاصة بالتطوير والجودة لإدارة عملية ضمان الجودة .	٤.٦٦٦	٠.٩٦٨
٢	تطبق الجامعة سياسات الجودة والاعتماد الأكاديمي وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي .	١٠٣.٣٠	٠.٠٠٠
٣	تنتهج الجامعة منهج توزيع المقررات الدراسية حسب التخصص الدقيق لعضو هيئة التدريس لضمان جودة التعليم .	٩١.٤٨	٠.٠٠٠
٤	يتمتع الطالب بالجامعة بكفاءة عالية تؤهله لإتقان عمله بعد التخرج .	٣٧.٩٤	٠.٠٠٠
٥	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجيها في أماكن عملهم لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم لمعالجتها .	٦٠.٤٠	٠.٠٠٠
٦	لدي الطالب القدرة علي تطبيق مفاهيم الجودة في مؤسسات التشغيل	١٦.٨١	٠.١٥٧
٧	تسهم المقررات الدراسية في إكساب الطالب مهارات الابتكار والإبداع	١٣٩.١٩	٠.٠٠٠
٨	متوسط جميع عبارات الفرضية	٩٠.٨٧	٠.٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٣٩) كما يلي :

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (التي تقيس التطبيق السليم للجودة) من الفرضية (٠.٩٦٨) وهي

أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني انه ليست هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الاولى من الفرضية الاولى .

2. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (التي تقيس التطبيق السليم للجودة) من الفرضية (0.0000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثانية من الفرضية .

3. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (التي تقيس التطبيق السليم للجودة) من الفرضية (0.0000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثالثة من الفرضية .

4. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (التي تقيس التطبيق السليم للجودة) من الفرضية (0.0000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الرابعة من الفرضية .

5. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (التي تقيس التطبيق السليم للجودة) من الفرضية (0.0000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الخامسة من الفرضية .

6. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (التي تقيس التطبيق السليم للجودة) من الفرضية (0.056) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة السادسة من الفرضية .

وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني انه ليست هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة السادسة من الفرضية

٧. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (التي تقيس التطبيق السليم للجودة) من الفرضية (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة السابعة من الفرضية

٨. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية، مع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية (التي تقيس التطبيق السليم للجودة) (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التطبيق السليم لضمان الجودة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالاعتماد على متوسط جميع عبارات الفرضية الأولى

٩. ونظرا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العبارة التي تقيس جودة مخرجات العملية التعليمية مع معظم العبارات التي تقيس التطبيق السليم للجودة، يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولى للدراسة والتي نصت على أن ((هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ومدى جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعات السعودية)) قد تحققت .

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي :

((هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية .))

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة ما اذا كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية في الجامعات السعودية وللتحقق من ذلك تم استخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية بإيجاد العلاقة بين العبارات التالية :-

• العبارة الأولى: تراعي الخطط الدراسية بالبرامج التعليمية متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل

• العبارة الثانية: تتوافر بالجامعة برامج فعالة لتدريب الطلاب وتنمية مهاراتهم

- العبارة الثالثة: يتم الاستفادة من التقارير السنوية للبرامج والمقررات في التحديث والتطوير
- العبارة الرابعة: يتم الاستفادة من آراء الطلاب في تحسين وتطوير المقررات الدراسية التي يقيس كل منها تطوير العملية التعليمية ، مع كل عبارة على حدا من العبارات الأخرى للفرضية والتي تقيس أهداف مؤسسات التعليم العالي، والجدول من رقم (٤٠) الى رقم (٤٤) تلخص نتائج الاختبار:

جدول رقم (٤٠)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية

تطوير العملية التعليمية: العبارة الأولى

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يتم تحديد الأهداف بالتشاور مع المستفيدين بالجامعة والبيئة المحيطة.	١٣٤.٥٦	٠.٠٠٠٠
٢	تستخدم الأهداف كأساس للتخطيط الاستراتيجي للجامعة.	٩٧.٢٦	٠.٠٠٠٠
٣	تتم مراجعة الأهداف بصورة دورية لتواكب التطورات في البيئة المحيطة	١٣١.٩٤	٠.٠٠٠٠
٤	تتناسب طرق التدريس المتبعة مع الأهداف المرسومة.	١٥٦.١٠	٠.٠٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٠) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى التي تقيس تطوير العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (والتي تقيس أهداف مؤسسات التعليم العالي) من الفرضية الثانية (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الأولى من الفرضية مما يدل على انه يتم تحديد الأهداف بالتشاور مع المستفيدين بالجامعة والبيئة المحيطة

هذه نفس نتيجة بقية عبارات الفرضية من الثانية الى الرابعة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) مما يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة (الثانية، الثالثة، والرابعة).

جدول رقم (٤١)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية

تطوير العملية التعليمية: العبارة الثانية

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يتم تحديد الأهداف بالتشاور مع المستفيدين بالجامعة والبيئة المحيطة.	١٤٢.١٣	٠.٠٠٠
٢	تستخدم الأهداف كأساس للتخطيط الاستراتيجي للجامعة.	١١٢.٩٢	٠.٠٠٠
٣	تتم مراجعة الأهداف بصورة دورية لتواكب التطورات في البيئة المحيطة	٩٥.٢٣	٠.٠٠٠
٤	تتناسب طرق التدريس المتبعة مع الأهداف المرسومة.	٦٢.٧٣	٠.٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤١) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية التي تقيس تطوير العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (التي تقيس أهداف مؤسسات التعليم العالي) من الفرضية الثانية (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثانية من الفرضية. هذه نفس نتيجة بقية عبارات الفرضية من الثانية الى الرابعة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) ممايد على ان الجامعات السعودية تستخدم الأهداف كأساس للتخطيط الاستراتيجي لها ممايساعد على تطوير العملية التعليمية .

جدول رقم (٤٢)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية
تطوير العملية التعليمية: العبارة الثالثة

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يتم تحديد الأهداف بالتشاور مع المستفيدين بالجامعة والبيئة المحيطة.	١٠١.٨٩	٠.٠٠٠٠
٢	تستخدم الأهداف كأساس للتخطيط الاستراتيجي للجامعة.	٨٧.٩٢	٠.٠٠٠٠
٣	تتم مراجعة الأهداف بصورة دورية لتواكب التطورات في البيئة المحيطة	١٢٣.٢٨	٠.٠٠٠٠
٤	تتناسب طرق التدريس المتبعة مع الأهداف المرسومة.	١١٢.٧٧	٠.٠٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٢) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة التي تقيس تطوير العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (التي تقيس أهداف مؤسسات التعليم العالي) من الفرضية الثانية (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثالثة من الفرضية. هذه نفس نتيجة بقية عبارات الفرضية من الثانية الى الرابعة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) مما يدل على انه تتم مراجعة الأهداف بالجامعات السعودية بصورة دورية تساهم في تطوير العملية التعليمية.

جدول رقم (٤٣)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية
تطوير العملية التعليمية: العبارة الرابعة

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يتم تحديد الأهداف بالتشاور مع المستفيدين بالجامعة والبيئة المحيطة.	١١٣.٢٦	٠.٠٠٠٠
٢	تستخدم الأهداف كأساس للتخطيط الاستراتيجي للجامعة.	١١٦.٢٠	٠.٠٠٠٠
٣	تتم مراجعة الأهداف بصورة دورية لتواكب التطورات في البيئة المحيطة	١٠٣.٨٤	٠.٠٠٠٠
٤	تتناسب طرق التدريس المتبعة مع الأهداف المرسومة.	١٥٤.٧٣	٠.٠٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٣) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة التي تقيس تطوير العملية التعليمية، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (التي تقيس أهداف مؤسسات التعليم العالي) من الفرضية الثانية (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الأولى من الفرضية. مما يدل على ان طرق التدريس المتبعة بالجامعات السعودية تساعد على تطوير العملية التعليمية.

جدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية
أهداف مؤسسات التعليم العالي: متوسط جميع عبارات الفرضية

م	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	تراعي الخطط الدراسية بالبرامج التعليمية متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل	١٤٠.٣٦	٠.٠٠٠
٢	تتوافر بالجامعة برامج فعالة لتدريب الطلاب وتنمية مهاراتهم	٩٤.٧٧	٠.٠٠٠
٣	يتم الاستفادة من التقارير السنوية للبرامج والمقررات في التحديث والتطوير.	٨٩.٠١	٠.٠٠٠
٤	يتم الاستفادة من آراء الطلاب في تحسين وتطوير المقررات الدراسية	١٢٢.٩٠	٠.٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤ م
يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٤) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى التي تقيس تطوير العملية التعليمية، مع متوسط جميع إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية التي تقيس أهداف مؤسسات التعليم العالي (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية بالاعتماد على متوسط جميع عبارات الفرضية.

ونظرا لان جميع العبارات التي تقيس أهداف التعليم العالي لها علاقة ذات دلالة إحصائية عالية مع جميع العبارات التي تقيس تطوير العملية التعليمية يستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية للدراسة والتي نصت على أن «هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية» قد تحققت .

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي :

« هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحقق من مستوى رضاء عضو هيئة

التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية .»

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية في الجامعات السعودية وللتحقق من ذلك تم استخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية بإيجاد العلاقة بين العبارات التالية :-

- العبارة الأولى: يساعد نظام الجودة في تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس
- العبارة الثانية: نظام الجودة يساهم في توفير المعلومات وانتقالها بسهولة بين جميع أعضاء هيئة التدريس
- العبارة الثالثة: يؤدي تطبيق نظام الجودة إلي الارتقاء بالدراسة العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- العبارة الرابعة: من نتائج نظام الجودة تحسين المرافق والإمكانات والتجهيزات المادية التي يقيس كل منها التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس ، مع كل عبارة على حدا من العبارات الأخرى للفرضية والتي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية ، والجدول من رقم () الى رقم () تلخص نتائج الاختبار:

جدول رقم (٤٥)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة

التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس: العبارة الأولى

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز مهام الجودة وفقاً للمعرفة بها	٧٨.٢٥	٠.٠٠٠٠
٢	تتوزع الأعباء والتكاليف الخاصة بالجودة بطريقة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس.	٢٣.٦٦	٠.٠٠٢٣
٣	تحرص إدارة الجامعة علي إشراك الجميع في أعمال الجودة	٧٤.٦٣	٠.٠٠٠٠
٤	يشكل تنفيذ أعمال الجودة عبئاً أكبر من المهام التدريسية.	٣٨.١٤	٠.٠٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٥) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى التي تقيس التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس ، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (التي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية) من الفرضية الثالثة (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان هنالك

علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الأولى من الفرضية. هذه نفس نتيجة العبارة الثالثة والرابعة للفرضية ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) مما يدل على ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثالثة والرابعة. بينما في العبارة الثانية (التي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية) بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٢٣) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان العلاقة ذات دلالة إحصائية أقل. بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثانية.

جدول رقم (٤٦)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة

التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس: العبارة الثانية

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز مهام الجودة وفقاً للمعرفة بها	٢٢٨.٨٧	٠.٠٠٠٠
٢	تتوزع الأعباء والتكاليف الخاصة بالجودة بطريقة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس.	٤١.٥١	٠.٠٠٠٠
٣	تحرص إدارة الجامعة على إشراك الجميع في أعمال الجودة	٥٦.٥٠	٠.٠٠٠٠
٤	يشكل تنفيذ أعمال الجودة عبئاً أكبر من المهام التدريسية.	٢٢.٣٢	٠.٠٠٣٤

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٦) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية التي تقيس التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس ، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (التي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية) من الفرضية الثالثة (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثانية من الفرضية. هذه نفس نتيجة العبارتين الثانية والثالثة من الفرضية ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة

(٠.٠١) وهذا يعني أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارتين الثانية والثالثة الثانية من الفرضية. بينما في العبارة الرابعة بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٣٤) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية أقل بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الرابعة من الفرضية.

جدول رقم (٤٧)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة

التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس: العبارة الثالثة

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز مهام الجودة وفقاً للمعرفة بها	٥٥.٤٠	٠.٠٠٠
٢	تتوزع الأعباء والتكاليف الخاصة بالجودة بطريقة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس.	٣٠.٦٧	٠.٠٠٦٠
٣	تحرص إدارة الجامعة على إشراك الجميع في أعمال الجودة	٥٩.٤٦	٠.٠٠٠
٤	يشكل تنفيذ أعمال الجودة عبئاً أكبر من المهام التدريسية.	٣٨.٢٤	٠.٠٠٠١

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة التطبيقية، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٧) كما يلي:

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة التي تقيس التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (التي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية) من الفرضية الثالثة (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يعني أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الأولى من الفرضية. هذه نفس نتيجة العبارتين الثالثة والرابعة من الفرضية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يعني أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارتين الثالثة والرابعة الأولى من الفرضية. بينما في العبارة الثانية بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٦٠) وهي أكبر

من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى أن العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية وهذا يعني ان لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثانية من الفرضية

جدول رقم (٤٨)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة

التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس: العبارة الرابعة

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز مهام الجودة وفقاً للمعرفة بها	٥.٠٢	٠.٧٥٥
٢	تتوزع الأعباء والتكاليف الخاصة بالجودة بطريقة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس.	٦.٣٢	٠.٦١١
٣	تحرص إدارة الجامعة علي إشراك الجميع في أعمال الجودة	٢٤.٦٦	٠.٠٠٠
٤	يشكل تنفيذ أعمال الجودة عبئاً أكبر من المهام التدريسية.	٥٩.١٣	٠.٠٠٠

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٨) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة التي تقيس التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس ، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (التي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية) من الفرضية الثالثة (٠.٧٥٥) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الأولى من الفرضية. هذه نفس النتيجة تنطبق على العبارة الثانية من الفرضية ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٦١١) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثانية من الفرضية.

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة التي تقيس التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس ، مع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (التي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية) من الفرضية الثالثة (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة

ذات دلالة إحصائية عالية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الثالثة من الفرضية. هذه نفس نتيجة العبارة الرابعة من الفرضية ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١). هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على العبارة الرابعة من الفرضية.

جدول رقم (٤٩)

نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة

تطبيق الجودة في العملية التعليمية: متوسط جميع عبارات الفرضية

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يساعد نظام الجودة في تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس.	٨٥.٧٤	٠.٠٠٠
٢	نظام الجودة يساهم في توفير المعلومات وانتقالها بسهولة بين جميع أعضاء هيئة التدريس.	٦٦.٦١	٠.٠٠٠
٣	يؤدي تطبيق نظام الجودة إلي الارتقاء بالدراسة العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	١٥١.٦٣	٠.٠٠٠
٤	من نتائج نظام الجودة تحسين المرافق والإمكانات والتجهيزات المادية	١٩.٤٠	٠.٠٠٠٤

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٤٩) كما يلي :

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للاستقلالية لدلالة العلاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى التي تقيس مستوى رضا عضو هيئة التدريس ، مع متوسط جميع إجابات أفراد عينة الدراسة للفرضية الثالثة التي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية بالاعتماد على متوسط جميع عبارات الفرضية. هذه نفس نتيجة بقية عبارات الفرضية من الثانية الى الرابعة التي تقيس مستوى رضا عضو هيئة التدريس ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١).

ونظرا لان معظم العبارات التي تقيس تطبيق الجودة في العملية التعليمية لها علاقة ذات دلالة إحصائية عالية مع جميع العبارات التي تقيس التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس، يستنتج الباحث بأن الفرضية الثالثة للدراسة والتي نصت على أن ((هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس وتطبيق الجودة في العملية التعليمية)) قد تحققت .

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي :

((هنالك مشكلات تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة .))

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة ما اذا كان هنالك مشكلات تواجه مؤسسات التعليم العالي في السعودية عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة، ومن أجل التحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة. لاستخدام هذا الاختبار قام الباحث بتقسيم إجابات أفراد عينة الدراسة الي ثلاثة مستويات الموافقون وتضم إجابة (موافق بشدة ، موافق) في الاستبانة ، المحايدون وتضم إجابة محايد في الاستبانة وغير الموافقين وتضم إجابة (غيرموافق بشدة، غيرموافق)، والجدول رقم () يلخص نتائج الاختبار:

جدول رقم (٥٠)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الرابعة

م	الأسئلة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	المفاهيم المرتبطة بالجودة غير واضحة بالنسبة لي	٥٨.٥٨	0.000	ذات دلالة إحصائية عالية	غير موافق
٢	تحتاج عمليات الاعتماد الأكاديمي للكثير من الوقت والجهد والمال	٣٨٠.٥٦	0.000	ذات دلالة إحصائية عالية	موافق
٣	يشكل وضع الخطة الإستراتيجية بالجامعة وتطويرها عبئاً كبيراً.	٣٤٦.٦٦	0.000	ذات دلالة إحصائية عالية	موافق
٤	هناك مقاومة بدرجة كبيرة لأي تغييرات ناجمة عن نظام الجودة.	٧٨.٢٢	0.000	ذات دلالة إحصائية عالية	موافق
٥	الحوافز المادية مقابل أعمال الجودة بالجامعة ضئيلة	٣٤١.١٩	0.000	ذات دلالة إحصائية عالية	موافق
٦	النتائج المترتبة عن تطبيق نظام الجودة غير ملموسة	٤٧.٤٢	0.000	ذات دلالة إحصائية عالية	موافق
٧	قلة خبرة العاملين بالجودة يؤدي إلى ضعف التطبيق	٣٦٩.١٤	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية عالية	موافق
٨	عدم التطبيق السليم لمفاهيم الجودة يؤثر سلباً على العملية التعليمية	٣٨٦.٣٨	0.000	ذات دلالة إحصائية عالية	موافق
	جميع الأسئلة	١٢٣٤.٤٧	0.000	ذات دلالة إحصائية عالية	موافق

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة التطبيقية ، ٢٠١٤م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٥٠) كما يلي :

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح غير الموافقين مما يدل على ان المفاهيم المرتبطة بالجودة واضحة بالنسبة لأفراد العينة

٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠٠) ، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين مما يدل على ان عمليات الاعتماد الأكاديمي تحتاج للكثير من الوقت والجهد والمال.

٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠٠) ، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين مما يدل على ان وضع الخطة الإستراتيجية بالجامعة وتطويرها يشكل عبئاً كبيراً.

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠٠) ، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين مما يدل على ان هناك مقاومة بدرجة كبيرة لأي تغييرات ناجمة عن نظام الجودة.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠٠) ، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين مما يدل على ان الحوافز المادية مقابل أعمال الجودة بالجامعة ضئيلة.

٦. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠٠) ، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين مما يدل على ان النتائج المترتبة عن تطبيق نظام الجودة غير ملموسة

٧. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠٠) ، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين مما يدل على ان قلة خبرة العاملين بالجودة يؤدي إلى ضعف التطبيق

٨. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠٠) ، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين مما يدل على ان **عدم التطبيق السليم لمفاهيم الجودة يؤثر سلبا على العملية التعليمية**

٩. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة (٠.٠٠٠٠) ، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهذا يعني ان الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة .
يستنتج الباحث مما سبق بأن الفرضية الرابعة للدراسة والتي نصت على أن **«هنالك مشكلات تواجه مؤسسات التعليم العالي في السعودية عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة»** قد تحققت .

المبحث الرابع النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

توصلت الدراسة للنتائج التالية

أولاً : نتائج خاصة :

١. وجود معايير وطنية للاعتماد الأكاديمي ساعد على تسهيل تطبيق سياسات الجودة التعليمية والاعتماد الأكاديمي.
٢. تتسق أهداف الجامعات السعودية مع تطوير العملية التعليمية.
٣. نظام الجودة يؤدي الى تحسين المرافق والإمكانات والتجهيزات المادية.
٤. يواجه تطبيق الجودة بالجامعات مقاومة كبيرة نتيجة التغييرات التي يحدثها في نظام العمل وإشغال اعضاء هيئة التدريس اذ نسبة الموافقة على عدم المقاومة كانت ضئيلة جداً .

نتائج عامة:

١. شكلت درجة أستاذ مساعد أعلى شريحة من عينة الدراسة (٤٦.٨ %) مما ينسجم مع كون العينة جميعها كانت تطبيق على جامعات ناشئة .
٢. لوحظ أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة قليلة نسبياً اذ تتراوح بين (١ - ٥) اذ بلغت نسبتهم ٤٨.٨ % في حين أن ذوي الخبرة العالية كانت نسبتهم (٢٥.٩ %) .
٣. تلتزم الجامعات السعودية بإنشاء وحدات خاصة بالتطوير والجودة لإدارة عملية ضمان الجودة.
٤. يرى ٧٨.١% من أفراد العينة أن الجامعات المبحوثة تنتهج منهج توزيع المقررات الدراسية حسب التخصص الدقيق على أعضاء هيئة التدريس لضمان جودة التعليم.
٥. نسبة ٦٧.٨% من افراد أكدوا أن الطالب بالجامعات المبحوثة يتمتع بكفاءة تؤهله لإتقان عمله بعد التخرج .
٦. وافق ما نسبته ٨٥ % من أفراد عينة الدراسة على أن الجمعات المبحوثة تتابع مستوى اداء خريجها لتحديد مواطن الضعف لمعالجتها .
٧. قدرة الطالب علي تطبيق مفاهيم الجودة ضعيفة ويعزى ذلك لقلة خبرة أفراد العينة المبحوثة .

٨. وافق ما نسبته ٩١.٧ % على أن المقررات الدراسية تسهم في إكساب الطالب مهارات الابتكار والإبداع.
٩. الالتزام بتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات المبحوثة يؤدي الى مستوى الطلاب ونوعيتهم .
١٠. تحدد الجامعات المبحوثة بحسب رأي أفراد العينة الأهداف بالتشاور مع المستفيدين والبيئة المحيطة.
١١. يرى نسبة ٩٥.١ % من أفراد العينة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل للجامعات المبحوثة أساس الاستخدام لأهدافها .
١٢. عملية تطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي تتطلب مراجعة وتطوير الأهداف بصورة دورية لتواكب التطورات في البيئة المحيطة .
١٣. طرق التدريس المتبعة في الجامعات المبحوثة تتناسب مع أهدافها المرسومة .
١٤. أكد ما نسبته ٩٦.١ % من أفراد العينة أن الخطط الدراسية بالبرامج التعليمية تراعي متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل .
١٥. الجامعات المبحوثة توفر برامج فعالة لتدريب الطلاب وتنمية مهاراتهم .
١٦. يتم الاستفادة من التقارير السنوية للبرامج والمقررات في التحديث والتطوير .
١٧. أراء الطلاب على درجة كبيرة من الأهمية في تحسين وتطوير المقررات الدراسية بحسب رأي أفراد العينة .
١٨. اجمع ما نسبته ٨٤.٩% من أفراد العينة عن رضاهم من عملية تشكيل فرق عمل الجودة وفقاً للمعرفة بها .
١٩. نسبة الموافقين على توزيع الأعباء والتكليفات الخاصة بالجودة بطريقة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس بلغت ٥٦.٥ % وهي ضعيفة إذ يوحي عن عدم رضا شريحة ليست بالقليلة من أفراد العينة على عملية التوزيع.
٢٠. وافق أفراد العينة بنسبة ٩٣.٧ % على أن إدارات الجامعات محل الدراسة تلتزم بعملية مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في أعمال الجودة .
٢١. تطبيق متطلبات الجودة يزيد أعباء أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما أكد عليه أفراد العينة بنسبة ٩٧.١ % .
٢٢. يساعد تطبيق نظام الجودة في تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس.
٢٣. نسبة على أن نظام الجودة يسهم في توفير المعلومات وانتقالها بسهولة بين جميع أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة .
٢٤. يؤدي تطبيق نظام الجودة إلي الارتقاء بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس .

٢٥. وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة ٨٠.٨ % أن واحدة من نتائج نظام الجودة يؤدي الى تحسين المرافق والإمكانات والتجهيزات المادية .
٢٦. لم يوافق أفراد عينة الدراسة بنسبة ٧١.٢ % على أنه لا توجد لديهم مشكلة في وضوح مفاهيم الجودة .
٢٧. تتطلب عمليات الاعتماد الأكاديمي للكثير من الوقت والجهد مما يشكل ضغطاً وعبئاً على أعضاء هيئة التدريس على حساب عملية التعليم نفسها . وأيضاً ضغطاً في المال على الجامعات السعودية وهذا ما أكدته نسبة ٩٨.١ % من أفراد عينة الدراسة .
٢٨. يمثل وضع الخطة الإستراتيجية بالجامعة وتطويرها عبئاً كبيراً وهذه واحدة من المشكلات التي وافق عليها نسبة ٩٤.٦ % من عينة أفراد الدراسة .
- الحوافز المادية مقابل أعمال الجودة بالجامعة ضئيلة .
٢٩. الحوافز المادية مقابل أعمال الجودة بالجامعات محل الدراسة ضعيفة وهذا ما أكد عليه نسبة ٩٤.١ % من أفراد العينة مما يشكل جزءاً كبيراً من المقاومة على أعمال الجودة
٣٠. وافق أفراد العينة بنسبة ٥٥.٧ % على أن النتائج المترتبة عن تطبيق نظام الجودة غير ملموسة وهذه أيضاً نسبة ضعيفة مما يتضح أن أيضاً نسبة غير قليلة تؤكد أنها ملموسة .
٣١. ضعف ثقافة الجودة عند العاملين يؤدي الى خلل في تطبيقها وهذا ما أجمع عليه نسبة ٩٦.٦ % من أفراد عينة الدراسة .
٣٢. عدم التطبيق السليم لمفاهيم الجودة نسبة لعدم خبرة العاملين عليها وضعف ثقافتهم بها يؤثر سلباً على العملية التعليمية وهذا ما أكدته نسبة ٩٨.١ % من أفراد الدراسة .

ثانياً: التوصيات:

أوصت الدراسة بالتوصيات التالية :

توصيات خاصة:

١. ضرورة إنشاء وحدات خاصة بالجودة والاعتماد الأكاديمي للتخطيط للجودة ومتابعة التطبيق.
٢. العمل على التوفيق بين أهداف الجودة وأهداف الجامعة.
٣. ان يلتزم قادة ومسئولى الجامعات السعودية بالجودة وتشجيع العاملين على الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الاكاديمى.
٤. بث ثقافة الجودة لدى العاملين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) وإضافة حوافز تناسب أعمال الجودة لضمان الالتزام بالتطبيق الفعال وعدم المقاومة للتغييرات التي تحدثها أعمال الجودة .

توصيات عامة:

١. العمل على استمرار عملية تطوير المعايير الوطنية للجودة والاعتماد الأكاديمي
٢. ضرورة العمل على إيجاد معالجات لحالات مقاومة التغيير التي تعترض تطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمى.
٣. ضرورة توفير المرافق والإمكانات والتجهيزات المادية حتى تفى بمتطلبات معايير الجودة الاعتماد الاكاديمى
٤. ضرورة ربط تطبيق الجودة ومعايير الاكاديمى بالأهداف الاستراتيجية للجامعات السعودية.
٥. ضرورة تذليل العقبات التي تعترض وضع الإستراتيجية لتطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمى.
٦. ضرورة ان تعمل الجامعات على توفير الموارد المادية وغير المادية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الاعتماد الاكاديمى.
٧. ضرورة تدريب وتوفير كوادر مؤهلة فى مجال الجودة والاعتماد الاكاديمى لضمان فاعلية التطبيق.
٨. ضرورة متابعة وتقييم نتائج تطبيق الجودة بالجامعات السعودية.
٩. العمل على تدريب الخريجين على تطبيق الجودة والالتزام .
١٠. العمل الاستعانة بخبراء الجودة لإرساء قواعد التطبيق السليم للجودة والاعتماد الاكاديمى.
١١. ضرورة توزيع الأعباء الأكاديمية بصورة عادلة لتخدم أغراض تطبيق الجودة

- ١٢ . ضرورة قياس رضا أعضاء هيئة التدريس باستمرار وذلك لضمان التزامهم بتطبيق معايير الاعتماد
- ١٣ . ضرورة إيجاد نظام لتوفير المعلومات اللازمة لتطبيق نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي
- ١٤ . العمل على الالتزام بخدمة الاطراف ذات المصلحة بالجامعة (المجتمع، الطلاب)
- ١٥ . ضرورة الاهتمام بعملية التدريس على أنها الهدف الأساسي وتوفير الأدوات والأموال اللازمة لتفعيلها .
- ١٦ . العمل على زيادة الحوافز المادية مقابل أعمال الجودة للقائمين عليها بالجامعات .
- ١٧ . ضرورة توضيح ونشر النتائج المترتبة عن تطبيق نظام الجودة .
- ١٨ . تدريب وتنقيف أعضاء هيئة التدريس بأعمال الجودة وتنمية مهاراتهم .
- ١٩ . الحرص على التطبيق السليم لمفاهيم الجودة .
- ٢٠ . تفرغ عدد من العاملين تماماً للعمل في أعمال الجودة حتى يتثنى لأعضاء هيئة التدريس القيام بمهامهم التدريسية وتحسين أدائهم فيها .

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب.

١. إبراهيم مجدي، تطوير التعليم في عصر العولمة ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٠م) .
٢. ابقر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ط١، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م.
٣. أحمد الخطيب عبد الله، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، عمان: اريد عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦م.
٤. أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م - ٢٠٠٩م.
٥. أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والأدوات والوسائل ، ط١، الخرطوم: مطابع صك العملة، ٢٠٠٨م.
٦. أشرف السيد أحمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - رؤية ما بعد الحداثة الإسلامية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨م.
٧. أشرف عبد السلام عبد المجيد ، إدارة الجودة الشاملة في الإسلام ، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٧م.
٨. يمان حسين الطائي، كيف تحدد حجم العينة، كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد 2012م.
٩. الجار فريد توفيق، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة،(القاهرة :أبترك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠م).
١٠. جزار صلاح خالد ، سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب ، المجلة الثقافية ، الجامعة الأردنية ، ع ٦٤ ، عمان ، ٢٠٠٥م .
١١. جمال محمد الصعيدي، مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٨م.
١٢. حلمي أحمد سليمان ، نمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية في بعض مدارس نيوتان بالمجتمع الأمريكي وكيفية الاستفادة منها في التعليم الأساسي المصري، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة ، كلية التربية ، جامعة حلوان، ١٩٩٨م .

١٣. حمدي عبد العظيم عرفات ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م.
١٤. خالد بن محمد حمدان، أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، بحث منشور في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية) ، القصيم، ٢٠٠٧م.
١٥. داود نظيم داود ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق ، مصلحة الكفاية والتدريب المهني، (مصر: مركز طباعة القاهرة ، ٢٠٠١م).
١٦. ديفيد هارن ديفيد ، الاعتماد في التعليم ط٢، المدينة المنورة: مطابع التاج، ٢٠٠٦م.
١٧. ديمنج ديفيد ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي ، ط١ ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، ٢٠٠٠م).
١٨. ريتشارد ل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ط١، مكتبة جرير: ٢٠٠٤م.
١٩. سامح محمد السامرائي ، أساليب مقترحة لتقويم البرامج الأكاديمية ، ورقة قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، ٢٠٠٤م.
٢٠. سفيان عبد اللطيف خليفة، إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، ٢٠٠٤م.
٢١. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية ، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.
٢٢. شارلز وجاديت جونز، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، ٢٠٠١م.
٢٣. الشبراوي عادل ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، آيزو ٩٠٠٠ المقارنة المرجعية ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي ، ١٩٩٥م).
٢٤. صالح ناصر سلطان ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، (التطبيق ومقترحات التطوير) ، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م).
٢٥. العاني خليل إبراهيم محمود وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، ٢٠٠٠: ٩٠٠١ ، ط١ ، (بغداد / مطبعة الأشقر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢م).
٢٦. عبد الرحمن إبراهيم الجويبر، إدارة الجودة الشاملة - الإتقان في الفكر الإسلامي المعاصر ط٢، المدينة المنورة: مطابع الرشيد، ٢٠٠٦م.
٢٧. العلوي حسين محمد ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، (جدة : مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٩٨م.

٢٨. فاتن أحمد أبو بكر، موسى بنت محمد الزرمان، مفهوم ضمان التوعية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٧م).
٢٩. لفضل عبد الحسين ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، (عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م .
٣٠. فيليب كروسبي، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان ، ١٩٩٥م.
٣١. قزاز إسماعيل إبراهيم وعبد المالك ، ضبط الجودة النظرية والتطبيق ، الاتحاد العربي للصناعات الهندسية ، دائرة الدراسات ، ٢٠٠٠م.
٣٢. الوادي محمود ، ورعد الطائي ، ضمان الجودة : صياغة المنهج وتحليل الممارسة بالتركيز على كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بمستوى أدائها، جامعة الزرقاء الأهلية ، الزرقاء ، الأردن ، ٢٠٠٣م.
- ثالثاً: الرسائل العلمية :
٣٣. أبونبعة مسعد خالد ، إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحث لنيل درجة الماجستير، الجامعات الأردنية الأهلية، الأردن ، ١٩٩٨م.
٣٤. أحمد محمد المصري ، أزمة التوحيد في التعليم الجامعي ، أستاذ متفرغ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الأزهر ، ورقة عمل ، قدمت بكلية التجارة - جامعة الأزهر ، ٢٠٠٠م.
٣٥. أحمد محمد مدني، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة "، عن تجربة جامعة الملك عبدالعزيز، بحث لنيل درجة الماجستير ، المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٢م.
٣٦. أحمد موسى إسماعيل محمد، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال السوداني)، دراسة نموذج شركة البنين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٦م
٣٧. أسامة محمد النجار ، التعليم الجامعي للإنتاج والفعالية الإنسانية "، بيان دور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المصرية، بحث لنيل درجة الدكتوراه ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٩٧م.
٣٨. إسرائ عبد الله قاسم السبعوي، الأثر ألتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة ، بحث لنيل درجة الدكتوراه بكلية الحدباء الجامعية ، ٢٠٠٠م.
٣٩. أمل محمد محمد مصطفى ، تأثير العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية ، بحث لنيل درجة الدكتوراه، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢م.

٤٠. أمين علي صالح السنباني ، استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية ، ٢٠١١م.
٤١. تغريد عوض عبد الحليم عبد الفاضل، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على منشآت الأعمال السودانية) بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠٠٩م.
٤٢. حسن عبد الله السلطان، السياسات التعليمية المستقبلية ، (للتعليم العالي)، جامعة الملك سعود بتجربة للتقويم الذاتي، دراسة لنيل درجة الماجستير ، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٢م.
٤٣. حسين مصطفى ربحي ، "تقييم مؤسسات و برامج التعليم العالي في فلسطين : الانتقال من سياسة التفتيش و الإذعان إلى سياسة التحسين و التطوير "، ورقة علمية، ٢٠٠٤م.
٤٤. سيف الإسلام علاونة، دراسة قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي، الفلسطيني، بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة علمية قدمت في فلسطين ، ٢٠٠٤م.
٤٥. صلاح الدين محمد عبد الله حسيب، (أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني) بالتطبيق على المصانع الحائزة على شهادة الجودة العالمية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة(جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٦م)
٤٦. عامر محمد الأفى، بعنوان إدارة الجودة الشاملة و إمكانات تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية رسالة ماجستير غير منشورة، قدمت لنيل درجة الماجستير في أكاديمية الدراسات العليا، ٢٠٠٧م.
٤٧. عبد الإله أحمد حسن ، "قياس جودة الخدمة في التعليم العالي، بحث لنيل درجة الدكتوراه في قياس جودة الخدمة في التعليم العالي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٩م.
٤٨. عبد الرحمن محمد إدريس، (أثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة الإنتاجية) بالتطبيق على المصنع الحديث لصناعة الثلجات، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية ٢٠٠٨م.
٤٩. عبد الفتاح حسنين عشبية، بعنوان "الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، بحث لنيل درجة الماجستير ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
٥٠. عبد الكريم عمر أبوسنينة ، "تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين: الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان إلى سياسة التحسين والتطوير، بحث لنيل درجة الماجستير ، ٢٠٠٤م .
٥١. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية) دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص المنتج للسلع الاستهلاكية، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠٠٦م.

٥٢. عبد الله سليمان الحولي ، "تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني"، ورقة علمية ، قدمت في جامعة غزة بفلسطين ٢٠٠٤م.
٥٣. عبد النبي محمد أحمد ، "إدارة الجودة الشاملة : مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية "، ١٩٩٦م
٥٤. عرفة جبريل أبو نصيب، (أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية) دراسة حالة بعض المنشآت الحائزة على شهادة الآي زيو ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٦م.
٥٥. عطا الله محمد تسير الشرعة، اثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الرياض - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٠٣م.
٥٦. عمر أحمد الخطيب ، "إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الإدارة الجامعية، ورقة علمية، قدمت بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٠م.
٥٧. عوني عبد القادر منصور، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكاتب الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم الأردنية ، بحث لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة الزرقاء ، ٢٠١٣م.
٥٨. لافي صالح عقيل المخاريز ، درجة تطبيق جامعة عمان الخاصة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، بحث لنيل درجة الدكتوراه - كلية عمان للعلوم المالية والإدارية ، ٢٠١٢م
٥٩. محفوظ حمدون الصواف وماجد محمد صالح ، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل ، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة - كلية التجارة - جامعة الموصل ، ٢٠١٠م.
٦٠. محمد أحمد حمتمو ، إدارة الجودة الشاملة في المصارف السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا والدراسة العلمي، ٢٠١١م .
٦١. محمد جبر دريب ، التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عمان ، ٢٠٠٦م.
٦٢. محمد عبدالرحمن، العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة في إدارة التعليم بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣م .

٦٣. محمد عثمان الأغا، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويرها من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات غزة،، بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة بجامعة غزة ، ١٤٢٧/٢٠٠٦م
٦٤. محمود أحمد النعيم، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء أنشطة الشراء والتخزين في القطاع الصناعي) دراسة حالة بعض الصناعات التحويلية في السودان، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة النيلين، ٢٠٠٨م.
٦٥. مروان وليد سليمان المصري، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، بحث لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠٠٧م.
٦٦. مصطفى عبد النبي محمد أحمد "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ورقة علمية بجامعة الإسكندرية - كلية التجارة ، مصر ، ١٩٩٧م.
٦٧. مفرح طابع العسيري ، " تطوير التعليم الجامعي في اليمن في ضوء ما ورد في تقرير التنمية الإنسانية العربية، بحث لنيل درجة الدكتوراه في جامعة صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م.
٦٨. ميرفت محمد محمد راضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٦م.
٦٩. ناجي عبد الباقي محمود ، "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة علمية ، جامعة عمان الأهلية، ١٩٩٨م .
٧٠. النبوي أمين الشال، إدارة الجودة الشاملة .. مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية، بحث منشور في مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، الجزء الثاني، ١٩٩٥م.
٧١. نجلاء محمد إبراهيم بكر ، قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود - قسم الاقتصاد ، بحث لنيل درجة الماجستير في قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٢م.

الملاحق

ملحق رقم (١) إستبانة

سعادة : عضو هيئة التدريس

سلمه الله

هذه الاستبانة هي جزء من رسالة دكتوراه بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأثرها علي التقويم والاعتماد الأكاديمي دراسة تطبيقية علي الجامعات السعودية وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة

وان وقتك المستخدم لاستكمال تعبئة هذه الاستبانة هو محل تقدير وجهد مقدر وإضافة حقيقية للبحث والباحث ونؤكد لك أن جميع البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط ..
ويمكنك المشاركة في الاستبانة من خلال الرابط التالي .

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأثرها علي التقويم والاعتماد الأكاديمي دراسة تطبيقية علي الجامعات السعودية وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة .

مع جزيل الشكر والعرفان

الباحث

يوسف مناها محمد الأمين

البيانات الأساسية :

الجامعة :

الكلية

التخصص

القسم

* الجنس :

ذكر أنثي

* العمر :

أقل من ٢٥ سنة ٢٥ و أقل ٤٠ سنة ٤٠ و أقل ٥٥ سنة
 ٥٥ سنة وأكثر .

* الرتبة العلمية :

معيد محاضر أستاذ مساعد
أستاذ مشارك أستاذ

* الخبرة :

من (١-٥) سنوات من (٦-١٠) سنوات أكثر من (١٠) سنة
* هل سبق وان شاركت أو أسهمت في عمليات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وأنظمة

إدارة الجودة

نعم لا

* هل التحقت بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي

نعم لا

المحور الأول:

يهدف للتحقق من التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ومدى جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعات السعودية .

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	توجد بالجامعة وكالة ووحدات خاصة بالتطوير والجودة لإدارة عملية ضمان الجودة .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٢	تطبق الجامعة سياسات الجودة والاعتماد الأكاديمي وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٣	تنتهج الجامعة منهج توزيع المقررات الدراسية حسب التخصص الدقيق لعضو هيئة التدريس لضمان جودة التعليم .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٤	يتمتع الطالب بالجامعة بكفاءة عالية تؤهله لإتقان عمله بعد التخرج .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٥	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في أماكن عملهم لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم لمعالجتها .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٦	لدي الطالب القدرة علي تطبيق مفاهيم الجودة في مؤسسات التشغيل.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٧	تسهم المقررات الدراسية في إكساب الطالب مهارات الابتكار والإبداع	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٨	تطبيق نظام الجودة بالجامعة يؤدي إلي تحسين نوعية ومستوي الخريجين	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المحور الثاني: يهدف إلى التحقق من العلاقة بين أهداف مؤسسات التعليم العالي السعودي وتطوير العملية التعليمية .

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يتم تحديد الأهداف بالتشاور مع المستفيدين بالجامعة والبيئة المحيطة .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٢	تستخدم الأهداف كأساس للتخطيط الاستراتيجي للجامعة .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٣	تتم مراجعة الأهداف بصورة دورية لتواكب التطورات في البيئة المحيطة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٤	تتناسب طرق التدريس المتبعة مع الأهداف المرسومة .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٥	تراعي الخطط الدراسية بالبرامج التعليمية متطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٦	تتوافر بالجامعة برامج فعالة لتدريب الطلاب وتنمية مهاراتهم .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٧	يتم الاستفادة من التقارير السنوية للبرامج والمقررات في التحديث والتطوير .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٨	يتم الاستفادة من آراء الطلاب في تحسين وتطوير المقررات الدراسية.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المحور الثالث: يهدف إلى التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس عن تطبيق الجودة في العملية التعليمية

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز مهام الجودة وفقاً للمعرفة بها .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٢	تتوزع الأعباء والتكاليف الخاصة بالجودة بطريقة عادلة على جميع أعضاء هيئة التدريس.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٣	تحرص إدارة الجامعة علي إشراك الجميع في أعمال الجودة .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٤	يشكل تنفيذ أعمال لجودة عبئاً أكبر من المهام التدريسية .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٥	يساعد نظام الجودة في تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٦	نظام الجودة يسهم في توفير المعلومات وانتقالها بسهولة بين جميع أعضاء هيئة التدريس .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٧	يؤدي تطبيق نظام الجودة إلي الارتقاء بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٨	من نتائج نظام الجودة تحسين المرافق والإمكانات والتجهيزات المادية .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المحور الرابع : يهدف إلى التحقق من المشكلات التي تواجه الجامعات عند تطبيق فلسفة
إدارة الجودة

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	المفاهيم المرتبطة بالجودة غير واضحة بالنسبة لي .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٢	تحتاج عمليات الاعتماد الأكاديمي للكثير من الوقت والجهد والمال .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٣	يشكل وضع الخطة الإستراتيجية الجامعة وتطويرها عبئاً كبيراً .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٤	هناك مقاومة بدرجة كبيرة لأي تغييرات ناجمة عن نظام الجودة .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٥	الحوافز المادية مقابل أعمال الجودة بالجامعة ضئيلة .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٦	النتائج المترتبة عن تطبيق نظام الجودة غير ملموسة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٧	قلة خبرة العاملين بالجودة يؤدي إلى ضعف التطبيق .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٨	عدم التطبيق السليم لمفاهيم الجودة يؤثر سلباً على العملية التعليمية .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الباحث

يوسف مناها محمد الأمين

ملحق رقم (٢)

يوضح أسماء وعناوين محكمي اسبانة الدراسة

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
١.	عبدالرحمن محمد القرشي	بروفيسور	جامعة نجران
٢.	عادل سالم القراري	بروفيسور	جامعة نجران
٣.	حمدي عطاالله	بروفيسور	جامعة نجران
٤.	سامح عبد الرؤوف	بروفيسور	جامعة نجران
٥.	حسين عبد الله	بروفيسور	جامعة نجران
٦.	بدر سعيد الأغبري	بروفيسور	جامعة نجران
٧.	محمد يحي المعافا	بروفيسور	جامعة نجران
٨.	أحمد سيف حيدر	بروفيسور	جامعة نجران
٩.	أحمد عجور	بروفيسور	جامعة نجران
١٠.	محمد خضر	بروفيسور	جامعة نجران
١١.	إبراهيم القباطي	بروفيسور	جامعة نجران
١٢.	ناصر الجيزاوي	بروفيسور	جامعة نجران
١٣.	علي الربيع	أستاذ مساعد	جامعة نجران
١٤.	شاكر أبو الفتوح	أستاذ مساعد	جامعة نجران
١٥.	إبراهيم شعبان	أستاذ مساعد	جامعة نجران
١٦.	محمد زخيرة	أستاذ مساعد	جامعة نجران
١٧.	عبد المنعم غانم	أستاذ مساعد	جامعة نجران
١٨.	عبد المنعم أحمد حسين	أستاذ مساعد	جامعة نجران
١٩.	مروان صالح الصمادي	أستاذ مساعد	جامعة نجران
٢٠.	صهيب سليم	أستاذ مساعد	جامعة نجران

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م

ملحق رقم (٣)
المقابلات الشخصية

العنوان	الوظيفة	الدرجة العلمية	الاسم
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	مستشار جودة	بروفيسور	(١) حمدي عطاالله
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	مستشار جودة	بروفيسور	(٢) سامح عبد الرؤوف
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	مستشار وكيل تطوير الجودة ورئيس الهيئة الاستشارية للاعتمادات الأكاديمية	بروفيسور	(٣) أحمد عجور
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	مستشار البحث العلمي	بروفيسور	(٤) ناصر الجيزاوي
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	مستشار التميز المؤسسي	أستاذ مساعد	(٥) شاكر أبو الفتوح
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	كبير الهيئة الاستشارية ورئيس الخطة الإستراتيجية	أستاذ مساعد	(٦) إبراهيم شعبان
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	مستشار جودة ورئيس وحدة التعلم والتعليم	أستاذ مساعد	(٧) محمد زخيرة
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	مستشار جودة ورئيس وحدة الاستبانات	أستاذ مساعد	(٨) عبد المنعم أحمد حسين
عمادة التطوير والجودة جامعة نجران	مستشار جودة ورئيس وحدة القياس والتقييم	أستاذ مساعد	(٩) على ذكي محمد

مقترحات لبحوث مستقبلية : .

- ١ . دراسة العلاقة بين تطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمى وتحسين الاداء الاكاديمى للجامعات .
- ٢ . العوامل المؤثرة على الالتزام بمعايير الاعتماد الاكاديمى وأثرها على تطبيق الجودة الشاملة .
- ٣ . دور معايير الاعتماد الاكاديمى الوطنية فى تحسين أداء الجامعات .