



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة



جودة الخدمة التعليمية المدركة ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب

(دراسة حالة جامعة ابن سينا)

*The Role of Educational Service Quality in Improving
Performance from the Students' Perspective.
Case Study (Ibn Sina University)*

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز

إشراف الدكتورة:

أميرة محمد علي أحمد حسن

إعداد الطالبة:

أزاهر عبد الله محمد عبد الله

1440 هـ - 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قال تعالى:

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمٍ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة : 105)

إهداء

إلى من تجرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

" والدي العزيز "

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

" والدتي الحبيبة "

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة

إلى رياحين حياتي

" إخوتي "

إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة

أساتذتي الكرام ولاسيما د. أميرة محمد على

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه ومن اتبعه الي يوم الدين، أتقدم بوافر الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي اتاحت لي فرصة الالتحاق بها.

كما اتقدم بالشكر والتقدير للدكتورة / أميرة محمد علي أحمد المشرفة على هذا البحث لما قدمته لي من عون وإرشاد وصبرت علي ونهلت من ذخيرتها العلمية بكل رحابة صدر وبشاشة.

كما أتوجه بالشكر للدكاترة الأجلء الذين حكموا الاستبانة ولم يبخلوا علي بأرائهم، كما أتقدم بالشكر إدارة جامعة ابن سينا وطلابها علي تعاونهم الكبير.

الشكر موصول الي أمناء المكتبات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الخرطوم ودار الوثائق القومية وللمحلل الإحصائي، واخيرا أتقدم بالشكر لمن كل من ساهم في اخراج هذا البحث بالنصح او الارشاد، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

مستخلص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية المدركة ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب في جامعة ابن سينا، لتحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، تكونت عينة البحث من (336) طالب وطالبة ، تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج الهامة منها:

1/ جاء واقع مستوى إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية المقدمة من جامعة ابن سينا بدرجة متوسطة.

2/ جاء مستوى أبعاد جودة الخدمة المقدمة من جامعة ابن سينا من استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة.

3/ جاء يقدر مستوى تحسين الأداء في ضوء جودة الخدمة المقدمة في جامعة ابن سينا من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة متوسطة .

في ضوء النتائج توصي الباحثة:

1/ ضرورة سعي الجامعة لتحقيق مستويات جودة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد جودة الخدمة.

2/ أخذ توقعات الطلاب وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير.

Abstract

The current study aims to know The Role of Educational Service Quality in improving performance from the Students' Perspective at Ibn Sina University, In order to reach the objectives, the researcher followed the descriptive approach and conducted a questionnaire to measure the information concerning the service quality. The sample of the study consisted of (336) male and female students from Ibn Sina University in Khartoum, Data was analyzed by SPSS.

The study findings revealed the following:

- 1/ The quality level of the Educational services, as it is recognized by Ibn Sina University students, was medium.
- 2/ The quality level of the Educational services domains shown by students responses, in Ibn Sina University was medium,
- 3/ Improving performance domain was estimated as medium, reflected from the quality of education services provided at Ibn Sina University accordingly the researcher recommends that there is a necessity to improve the level of the quality services to Ibn Sina university students in all domains. In addition, students' perspective should be considered when services and standards are offered in Ibn Sina University.

قائمة المحتويات

م	المحتويات	رقم الصفحة
1	استهلال	أ
2	إهداء	ب
3	شكر وتقدير	ج
4	مستخلص البحث	د
5	Abstract	هـ
6	قائمة المحتويات	و-ز
7	قائمة الجداول	ح
8	قائمة الأشكال	ط
9	قائمة الملاحق	ي
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
10	مقدمة	1 - 4
11	مشكلة البحث	1
12	أهداف البحث	2
13	أهمية البحث	2
14	منهج البحث	3
15	حدود البحث	3
16	مصطلحات البحث	3
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
17	المبحث الأول: الجودة الشاملة	5 - 26
18	المبحث الثاني: جودة الخدمات في التعليم العالي	27 - 50
19	المبحث الثالث: تحسين الأداء في جامعة ابن سينا	50 - 67
20	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	68 - 78
	أولاً: الدراسات المحلية.	68
	ثانياً: الدراسات العربية.	72
	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	76
	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	76
	خامساً: موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة	81
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية		
21	منهج البحث	82 - 91

82	مجتمع البحث	22
83	عينة البحث	23
88	أداة البحث	24
89	وصف الاستبانة	25
90	الصدق والثبات لأداة البحث	26
91	الأساليب الإحصائية	27
103 – 92	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها	
99 – 92	عرض وتحليل البيانات:	28
89	بيانات المحور الأول: واقع إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية بجامعة ابن سينا	29
94	بيانات المحور الثاني: أبعاد جودة الخدمة التعليمية	30
101	بيانات المحور الثالث: تحسين الأداء	31
115-103	مناقشة النتائج وتفسيرها :	32
116	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
116	النتائج	33
116	التوصيات	34
116	المقترحات	35
123-117	قائمة المصادر والمراجع	36
-	الملاحق	37

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
82	يوضح توزيع مجتمع الطلاب حسب الكليات	1
83	يوضح التوزيع النسبي والعينة المختارة لتمثيل الكليات	2
84	يوضح التوزيع النسبي والعينة المختارة لتمثيل السنوات الدراسية بالكليات	3
85	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع	4
86	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المستوى الدراسي	5
87	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الكلية.	6
89	يوضح محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء وعدد العبارات	7
90	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء	8
91	يوضح توزيع مدى متوسطات الاستجابة لجودة الخدمة التعليمية	9
92	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول: واقع إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية	10
93	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: واقع إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية	11
94	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الأول: الملموسية	12
95	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: الملموسية	13
96	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثاني: بعد الاعتمادية	14
96	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: بعد الاعتمادية	15
97	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثالث: الاستجابة	16
97	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الاستجابة	17
98	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الرابع: الأمان:	18
98	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: الأمان	19
99	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الخامس: التعاطف:	20
100	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس: التعاطف	21
101	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: تحسين الأداء	22
102	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: تحسين الأداء	23
103	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة جودة الخدمة التعليمية	24
108	يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد جودة خدمة التعليم وإدراكها وتحسين الأداء	25
110	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير العمر على محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية	26
111	اختبار Games-Howell للمقارنات البعدية لمتغير العمر	27
113	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل الكلية على محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية	28
114	يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل المستوى الدراسي على محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية	29

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
85	شكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع
86	شكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المستوى الدراسي.
87	شكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الكلية

قائمة الملحق

عنوان الملحق
ملحق رقم (1) يوضح قائمة أسماء المحكمين
ملحق رقم (2) يوضح استبانة جودة الخدمة التعليمية المدركة ودورها في تحسين الأداء في صورتها الأولية
ملحق رقم (3) يوضح استبانة دور جودة الخدمة التعليمية المدركة ودورها في تحسين الأداء في صورتها النهائية
ملحق رقم (4) يوضح إحصائية مجتمع البحث
ملحق رقم (5) خطاب تسهيل أمر الباحثة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

ينظر إلى جودة الخدمات على أنها أمراً ملحاً وضرورياً لا يمكن الإستغناء عنه أو إهماله في كافة المؤسسات، الخدمات تلعب دوراً متزايد الأهمية في إقتصاد العديد من الأمم في عالم المنافسة في الوقت الراهن، وهذا مما يجعل جودة الخدمة المفتاح، فلم يعد يكفي مجرد الإيمان للنجاح والداعم للقدرة على المنافسة بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة، إنما يتطلب سعي الإدارة إلى الإهتمام بشكاوى العملاء وإقتراحاتهم، ومعرفة إنطباعاتهم عن الخدمة المقدمة، وتطوير جودة الخدمة، والإرتقاء بمستواها، حتى تصل إلى التميز الذي يطمح إليه مقدمو الخدمة والمستفيدون منها على حد سواء وهذا يتطلب توظيف الكثير من الأساليب والإستراتيجيات وتسخير الوسائل والإمكانات من أجل تقديم خدمة أفضل للمستفيدين.

تواجه الجامعات السودانية ضغوطاً لتحسين أنشطتها وتعزيز القيمة التعليمية يحتاج إلى نفقات كبيرة بسبب الانفجار العلمي والتكنولوجي ، وما صاحبه من تغيرات إقتصادية وتوسع تعليمي وضغوط إجتماعية جديدة علي مؤسسات التعليم العالي . وزيادة الدافعية للتعليم الأكاديمي ، ضعف التمويل وغياب التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الأخرى، وإفتقار الطاقة البشرية إلى بعض الكفايات التي تؤثر على العمل الأكاديمي والإداري والاتصالي مع الطلبة ، وغياب كل من الرقابة الداخلية والمتابعة والتقييم المستمرين لكل من الأداء الأكاديمي والإداري النهوض بالأداء العام لها من خلال عمليات التطوير والبناء في جميع المناحي البشرية والمادية، وحجم التنافس بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة كله يؤدي إلى ضرورة البحث في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة ومستوى هذه الخدمات.

مشكلة البحث :

من خلال عمل الباحثة في جامعة ابن سينا كأحدى مؤسسات التعليم العالي السودانية، لاحظت أن التحول نحو الجودة في تقديم الخدمات فرضته عوامل كثيرة منها السعي لإختصار الوقت ضمن مفهوم إداري معاصر هو التنافس بالوقت والعمل على تحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ إداري معاصر هو "التحسين المستمر".

دفع ذلك كله الباحثة للقيام بهذا البحث ليقاس مستوى الجودة في الخدمات المقدمة بجامعة ابن سينا من وجهة نظر الطلبة والذين هم من أكثر الفئات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها جامعة ابن سينا. وأيضاً لمساعدة إدارة جامعة ابن سينا ومؤسسات التعليم العالي في السودان على متابعة ومراقبة أدائها لتطوير خدماتها وترقية جودة مخرجاتها وتميز أدائها.

بناءً تقدم وتأسيساً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما دور جودة الخدمة التعليمية المدركة في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب بجامعة ابن سينا؟
تتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عنها:

1/ ما مستوي واقع جودة الخدمة التعليمية المقدمة من جامعة ابن سينا من وجهة نظر الطلاب؟

2/ ما أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة ابن سينا ؟

3/ ما العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية وتحسين الأداء ؟

4/ إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمة المقدمة تبعاً لمتغير (المستوي الدراسي , الكلية , العمر) ,

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1/ التعرف على مستوي واقع جودة الخدمة التعليمية المقدمة من جامعة ابن سينا من وجهة نظر الطلاب.

2/ بيان أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة ابن سينا.

3/ اظهار العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة ابن سينا ودورها في تحسين الأداء.

4/ التعرف إلى الفروق بين أفراد عينة البحث في الخدمات المدركة تبعاً لمتغيرات البحث.

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذه البحث فيما يلي :

تعد دراسة جودة الخدمة التعليمية من الدراسات الحديثة في مجال تطوير التعليم العالي وبالتالي أن معرفة مستوى الخدمات المقدمة ودرجة الجودة التي تحققت فيها. يعطى إشارات واضحة ومهمة للقائمين على أمر إدارة

العملية التعليمية في جامعة ابن سينا، التعرف على نقاط القوة والضعف في هذه الخدمات المقدمة، خاصة وأن التنافس بين الجامعة والجامعات الأخرى كبير جداً.

أن جامعة ابن سينا أخذت تتطور بسرعة كبيرة وقيام الجامعة بقبول أعداد كبيرة من الطلاب كل عام وما تشكله هذه الأعداد من عبء على الامكانيات المتاحة وبالتالي على الخدمات الجامعية المقدمة كماً ونوعاً لا بد من مراجعة آراء الطلاب وتوقعاتهم نحو جودة الخدمات المقدمة لهم.

أن نتائج هذا البحث تفتح الباب أمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى في مجال الخدمات المقدمة في جامعة ابن سينا وغيرها من الجامعات من أجل العمل على الرقي الدائم بموضوع الجودة في نوعية الخدمات المقدمة.

منهج البحث: المنهج المتبع في هذا البحث المنهج الوصفي

حدود البحث:

الحدود الزمنية: يطبق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017-2018م.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه البحث على طلاب جامعة ابن سينا.

مصطلحات البحث:

الدور:

تقصد به الباحثة " هو مجموعة الأنشطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مختلفة ".

الخدمة:

هي أي شيء تقوم به الجامعة ويكون نافع لشخص آخر. وتقصد به الباحثة أنها عبارة عن نشاط الهدف منه تحقيق الأرباح أو الرضا لدى المستفيد منها.

جودة الخدمة :

منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تحقق له المنفعة.

جودة الخدمة التعليمية:

هي مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة.

ويتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي: جودة الخدمة التعليمية هي كل خدمة تقدمها الجامعة للطلبة تتطابق مع المواصفات وتؤدي إلى حالة من الرضا من وجهة نظر الطلبة وليس من وجهة نظر الإدارة، وفي هذا البحث هي أبعاد: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)

تحسين الأداء:

تقصد بها الباحثة عملية التركيز على أساليب التعلّم والتعليم الفعّالة التي تدعم باستمرار قدرات الطلاب ومواهبهم المتنوّعة لاكتساب المعرفة اللازمة والمهارات العمليّة والسلوك التطبيقي الناتج عن منظومة فكريّة متطورة وملائمة مع احتياجات العصر وتحدياته ودعم احتياجاتهم؛ بحيث تخرج أجيالاً متعلّمة قادرة على اتخاذ القرار ومساعدة أنفسهم وغيرهم على إيجاد حلّ للمشاكل بطرق مبتكرة.

جامعة ابن سينا:

من مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسودان بدأت باسم كلية الخرطوم للعلوم الطبية عام 2000، وتم ترفيعها إلى جامعة بعد اكتمال مطلوبات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 2016م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

تطوير التعليم أصبح مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المتقدمة وأصبح التعليم وتطويره الشغل الشاغل للولايات المتحدة الأمريكية منذ صدور التقرير الشهير بعنوان (أمة في خطر) وكذلك الأمر بالنسبة للأحزاب في بريطانيا التي ترفع شعار إصلاح وتطوير التعليم عندما تخوض الانتخابات، وكذلك الحالفى ألمانيا واليابان ولا شك أن في العالم العربي بحاجة لإصلاح أنظمة التعليم وتطويرها والتحدي الراهن والمستقبلي لإصلاح وتطوير التعليم في العالم العربي يتطلب قدرة غير مسبوقه للتعامل معه ويتطلب ذلك دراسة وضع الأساتذة وإمكانية تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم، ووضع المناهج، ومدى مناسبتها مع الاتجاهات الحديثة في الحقول المعرفية التي تنتمي إليها هذه المناهج وحاجة سوق العمل وكذلك دراسة وضع الطلبة ومدى تفاعلهم مع التطور الحادث مهارياً ومعلوماتياً. وهذا يتطلب الاهتمام بالجودة وضمانها كآلية لتحقيق الأهداف التعليمية والتطويرية الشاملة في قطاع التعليم .

المبحث الأول: الجودة الشاملة:

الدين الإسلامي الحنيف أشار إلى معان الجودة إشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، قال تعالى في سورة يوسف: قَالَ تَعَالَى (اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمِ) (سورة يوسف : 55) عندما اصطفاه الملك طلب منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدري وأقدر على إجادة عمله ، وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه.

وقال عليه الصلاة وأتم التسليم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي في سننه.

والإتقان يعنى الجودة في أكمل صورها، غير أنه لم يكن ثمة تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، بل كثرت تعريفاتها وتعددت مفاهيمها وذلك بحسب النظر إليها من جوانب متعددة ، شأنها في ذلك شأن جميع مفاهيم العلوم الإنسانية، من التعريفات التي أطلقت حول الجودة الشاملة التالي:

عرفها ديان بون وريك جريجز بأنها (معيار او هدف او مجموعة متطلبات وهي هدف يمكن قياسه لإحساس مبهم بالصلاحية ، وهي جهد من أجل التطوير وليست درجة معينة محددة للامتياز). (عطية،2008: 20)

تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي(أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة). (السائح،2016 : 22).

عرفها جوزيف جوران عام 1998 بأنها (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد). (عطية،2008: 20)
تعرفها المنظمة الدولية للتقييس Iso (2000) بأنها (الأنشطة التنسيقية لتوجيه الجودة وأهداف الجودة ، وتخطيط
الجودة ، وضمان الجودة، وتحسين الجودة، ويلاحظ هنا ان العناصر الواردة في إدارة الجودة هي عناصر الجودة
، في حين اعتبر ضمان الجودة عنصرا من العناصر). (القيسي،2011: 28)
يرى الرشيدي " أن إدارة الجودة الشاملة هي إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد
وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين والتطوير ". (الرشيدي،
2004 : 51)

ومن التعاريف التي أطلقتها المنظمات المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة والمهتمون بها ، حيث أن دلالات
الكلمات المكونة لهذا المفهوم تعني الآتي : (المديرس،2006: 106)
الإدارة : هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.
الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد
وانتهاء بتقويم رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له .

يلاحظ من العرض السابق أن محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة تختلف من حيث الشكل والمنطلق لكنها تتفق
من حيث الجوهر والمضمون ، ويمكن ملاحظة وجود عناصر في مفهوم إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي :

1/ أسلوب جديد وفلسفة إدارية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

2/ أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية.

3/ دور القيادة في دعم جهود التحسين ونشر ثقافة الجودة.

4/ تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام.

5/ استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية من أجل التحسين والتطوير.

6/ المشاركة والتعاون وبناء فرق العمل.

ترى الباحثة بأن إدارة الجودة الشاملة تعني في مجملها أنها : " نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها ، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع".

نشأة وتطور مفهوم الجودة الشاملة:

سعت إدارة الجودة الشاملة منذ بداية نشأتها لحل المشكلات والتعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها كما عملت على توفير الوقت والجهد والتكاليف وتوفير البيئة المناسبة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر، فهي ليست برامج عادية وإنما نظام فعال للتطوير يتطلب إتباع منهج شامل في التحسين يقوم على اعتبار أن التغيير عملية شاملة لكافة جوانب المنظمة يشارك فيها الجميع ، الإداريون والمشرفون والمستفيدون ، كما يستفيد منها الجميع.

أن الفضل في نشأة علم الجودة والشمولية في إدارة الجودة يعود إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين بذلوا طاقات هائلة في دراسة مفهوم الجودة من أمثال إدوارد ديمنج الذي يعتبر أهم الرواد في الجودة بل هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي.

يذكر الحسين "أن الجودة كمفهوم وممارسة قديمة جداً وتمتد جذورها في أعماق التاريخ والحضارات الإنسانية القديمة" (الحسين، 2001: 209)

ولكنها كحقل علمي ونظام إداري له أسس ومبادئ تعد حديثة النشأة ، الجودة بدأت مع منتصف القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها في المنشآت الصناعية اليابانية .

يذكر العزاوي " أن تطور إدارة الجودة الشاملة مرت بسلسلة من المراحل مع مراعاة أن هذه المراحل لم تكن بشكل هزات وطفرات مفاجئة وإنما نتاج تطور مستقر وثابت" (العزاوي، 2005: 89)

تؤكد الباحثة على أن تطور إدارة الجودة الشاملة ليس وليد فراغ ، ولم يكن حدثاً طارئاً بقدر ما كان نتيجة جهود مستمرة مساهمات متنوعة أدت في النهاية إلى تشكيل إدارة الجودة الشاملة كمفهوم وفلسفة ومدخل إداري حديث بالشكل الذي نراه اليوم، هذه المراحل تشمل :

المرحلة الأولى : الفحص والتفتيش:

وهي المرحلة التي تركز على فحص المنتجات بعد إنتاجها حيث كان الاعتماد أساساً على مطابقة المنتجات النهائية بالمواصفات المحددة ، هذه المرحلة كانت تسمى بإطفاء الحرائق لأن هدفها كان منع المنتجات المعيبة من الوصول للمستهلكين فهي لا تمنع وقوع الخطأ بل تركز على اكتشاف الخطأ الذي وقع فعلاً. (الحسين، 2001: 212)

في ظل هذه المرحلة كان التركيز على المخرجات وكان يسمح بوجود نسبة من التلف والعيوب في المنتجات النهائية كما كانت مسؤولية الجودة تقع على عاتق قسم مراقبة الجودة " .

وكانت عمليات الرقابة في هذه الفترة تعتمد على أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وبتحقيق التطابق بينهما يتحقق هدف الرقابة على الجودة، ومع التطور في عمليات الإنتاج تحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، بوصفه أسلوباً للقياس وضمان الجودة لواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعية للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.

المرحلة الثانية : ضبط الجودة إحصائياً :

في هذه المرحلة من تطور الجودة تم تأسيس قسم للجودة في المنشأة حيث أوكلت إلى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المنشأة ، وقد أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب.

وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلاً من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة في مراقبة الإنتاج بشكل مكثف مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب غير أنه لا زالت هناك مشاكل ، فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم قسم الجودة باختبارها ، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول، كان الفحص يستغرق دقائق أو ساعات أو وديات كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل بإيقاف العمل.

ورغم أن هذه المرحلة أكثر تطوراً من مرحلة الفحص والتفتيش إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر المنشود، وتميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في ومخطط السبب (Pareto) عمليات المنظمة ولاسيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو التي أثبتت كفاءتها في تشخيص (المشاكل - الأثر) (علوان، 2005: 114)

المرحلة الثالثة : ضمان وتأكيد الجودة :

في المرحلة أصبح التركيز على منع وقوع الأخطاء من خلال الإجراءات الوقائية فالجودة تبنى في مرحلة التصميم، والتي تشمل تصميم المنتج والعمليات ، وليس في مرحلة الرقابة . كما أنه في ظل هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متزايد بتخطيط الجودة وتصميم المنتج وتطوير العمليات والخدمات وتحسين الرقابة على العمليات والمشاركة والتحفيز.

وشهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة ، فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها ، كما تميزت هذه المرحلة يسعى المنظمات لمبدأ الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع كروسبي التلف الصفري. (بوكميش، 2011: 27)

المرحلة الرابعة: حلقات الجودة:

تعد حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم من خلالها تطوير الجودة بمشاركة الموظفين مما يؤثر إيجابياً على تطوير مهاراتهم وإبداعهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته ، كما أنها تؤدي إلى زيادة تحفيزهم للعمل وزيادة وعيهم بأهمية الجودة. عرف نجم حلقات الجودة بأنها " عبارة عن مجموعة من الموظفين من نفس الإدارة أو القسم يتطوعون للإجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها". (نجم، 2004: 38)

أن أهمية حلقات الجودة تكمن في تطوير المهارات القيادية للأعضاء من خلال ترأسهم لحلقات الجودة وهذا يؤدي إلى استخدام الموظفين بشكل أكثر فعالية مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الجودة وأساليب العمل.

المرحلة الخامسة : إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة لتمثل فلسفة جديدة أساسها التحسين المستمر من خلال إستخدام فرق العمل والأساليب الإحصائية وذلك لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب تؤدي لتلبية توقعات العملاء .

ويذكر الغزي " بأن الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من المراكز والمبادئ بما فيها التركيز على احتياجات وتوقعات العملاء ، والتزام الإدارة بالتحسين المستمر بالجودة ، والتركيز على النتائج والعمليات معاً، وإستخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير ، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، وإتخاذ القرارات إستناداً إلى الحقائق ، وقياس عائد وتكلفة الجودة ". (الغزي، 2005: 16)

يلاحظ أن جميع تلك المراحل تعكس وجود هدف مشترك وهو تحقيق الجودة من خلال إنتاج منتجات تلبي توقعات العملاء بل وتفوقها . ففي ظل مرحلة الفحص كان السعي لهذا الهدف يتم من خلال الفحص النهائي للمنتج، في حين أنه في ظل مرحلة ضبط الجودة إحصائياً يتم من خلال الاستخدام المكثف للأساليب الإحصائية ، وفي ظل مرحلة

ضمان وتأكيد الجودة كان يتم من خلال التصميم والتخطيط للجودة والرقابة من الأخطاء ، وفي ظل مرحلة إدارة الجودة الشاملة كان يتم من خلال جعل الجودة مسؤولية الجميع ومن خلال التحسين المستمر وبناء فرق العمل والوقاية من الأخطاء.

فالمراحل السابقة ليست مجرد مراحل تطور تاريخي بل تعكس ممارسات المؤسسات المختلفة فيما يتعلق بالجودة، فالمؤسسات التي ما تزال تركز على فحص المنتجات بعد إنتاجها، فهي مؤسسات تطبق أساليب الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي فيما يتعلق بالجودة ، ومن وجهة نظر الباحثة فإن المراحل السابقة مراحل مترابطة حيث أن كل مرحلة أدت للمرحلة التي تليها فهي ليست مراحل منفصلة بل مراحل تعكس تطوراً في مفهوم الجودة ومحاولة تحقيقها.

رواد إدارة الجودة الشاملة:

التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بفضل الجهود الفكرية لعلماء وخبراء من في الولايات المتحدة الأمريكية ودول العالم الأخرى، ويعودوا هم الرواد الحقيقيون لحركة التطوير والتحسين الهادف الذي شهدته المراحل التاريخية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ مرحلة الخمسينيات من القرن العشرين.

يذكر حمود من الرواد الأوائل الذين أسهموا في ذلك: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، والتر شوهارت، كورو إيشيكاوا، وليام كونوي، إرماند فانبيام، جنشي تاجوشي. (محمود، 2002 : 92)

من هؤلاء (إدوارد ديمينج) فقد غير النظرة لضمان الجودة من المظاهر التقنية إلى فلسفة إدارية، وقد عمل على حل مشاكل مرتبطة بالجيش خلال الحرب العالمية الثانية ثم انتقل إلى تطوير برامج وطنية لتعليم تقنيات الجودة الإحصائية لمديري الشركات ، ثم عمل مستشاراً للشركات اليابانية.

وقد حدد ديمينج مصدرين أساسيين لتحسين إدارة الجودة الشاملة هما: التخلص من الأسباب الرئيسية لمشاكل الجودة مثل التصميم الرديء والتخلص من الأسباب الخاصة مثل الأدوات المستخدمة في الإنتاج. وعمل ديمينج على تطوير عجلة ديمينج للجودة أو ما يعرف بدورة (PDSA) (خطط ، افعل ، أدرس ، نفذ)

(والتر شيوهارت) الذي عمل على تطوير الأدوات التقنية في شركات الاتصال والذي توصل إلى أسس وطرق لضمان الجودة وأصبح فيما بعد الأب الروحي لعملية ضبط الجودة الإحصائية.

منهم أيضاً (جوزيف جوران) الذي أسهم بشكل رئيسي في حركة اليابان في تحسين الجودة. وقد ركز جوران على التخطيط الإستراتيجي في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج.

ومنهم أيضاً (فيليب كروسبي) وتقوم نظريته على عدم افتراض أن هناك دائماً كمية مناسبة من عدم الفعالية.

ومنهم أيضا (أرماند فيجنوم) الذي تبنى ضبط الجودة الشاملة ليعكس الالتزام الكلي لجهد الإدارة والموظفين في المنظمة من أجل تحسين الجودة وجعلها عملية مستمرة، وقد تبنى اليابانيون هذا المبدأ.

أما الخبير الياباني (كورو ايشيكاوا) الأستاذ في جامعة طوكيو والخبير في دوائر تحفيز الجودة، فقد اتفق مع فيجنوم بأنه يجب توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المنظمة لمراقبة الأداء والتحسينات.

ومنهم (وليام كونوي) الذي يعتبر أحد المحدثين في حقل إدارة الجودة الشاملة والذي يدعو إلى نظام جديد في الإدارة يقوم على تحسين إدارة الجودة باستخدام مهارات العلاقات الإنسانية، والمسوح الإحصائية، والأدوات الإحصائية كالرسوم والبيانات، والرقابة الإحصائية على العمليات، واستخدام الخيال لحل المشكلات، والهندسة الصناعية. (العلي ، 2008: 23).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرتكز تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مبادئ ثمانية ، يمكن اعتمادها من قبل الإدارة العليا في قيادتها للمنظمة نحو تحسين أداءها ، هي كالتالي: (كرى، 2011: 10)

1/ التركيز على الزبون:

تعتمد المنظمة على زبائنها، لذا ينبغي عليها فهم حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية ، للإيفاء بمتطلباتهم ومحاولة التفوق على توقعاتهم، إن رضا الزبون هو المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة وفي مقدمة اهتماماتها التي تبدأ بالتعرف على حاجات الزبون ورغباته وتوقعاته ، وتفسيرها ثم ترجمتها في مراحل التصميم والتصنيع اللاحقة لتقديم السلع والخدمات التي تحقق قيمة متفوقة للزبون.

قد يكون الزبون خارج المنظمة يتلقى منتجاتها (سواء كانت سلع أو خدمات) ، أو داخل المنظمة - كونه زبوناً داخلياً لمورد داخلي - وعليه ينبغي على المنظمة الفاعلة أن تهتم برضا كل من الزبونين الداخلي والخارجي ، لا سيما إن تحقيق رضا الزبون الداخلي هو الطريق الأمثل للحصول على رضا الزبون الخارجي .

2/ القيادة:

يقع على عاتق القادة تحديد وحدة الهدف واتجاه المنظمة ، كما ينبغي عليهم خلق والمحافظة على بيئة داخلية تتيح لويمت ذلك من خلال فهم الأبعاد المؤثرة في ذلك مثل : الثقافة التنظيمية ، طبيعة المهام ، حاجات الأفراد وتوقعاتهم ، علاقتهم مع القائد ، كما يجب على القائد أن يهيئ بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمة من حيث

الظروف المادية والاجتماعية والسلوكية بما يضمن تحقيق النتائج المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
لأفراد العاملين المشاركة التامة في تحقيق أهداف المنظمة .

3/ مشاركة الأفراد العاملين:

يمثل الأفراد جوهر المنظمة بغض النظر عن مستوياتهم ، وتتيح مشاركتهم التامة باستخدام قابلياتهم لمنفعة
المنظمة إن إسهام أفراد المنظمة في تحديد الأهداف ، وصياغة الخطط وإغناءها بخبراتهم وتجاربهم المكتسبة
ميدانياً، يجعلهم من أهم سمات إدارة الجودة الناجحة اعتمادها على خلق ثقافة تنظيمية تشجع جميع الأفراد
العاملين على المشاركة في تحليل مشكلات العمل ، وتحديد أسبابها ، وطرائق معالجتها ، مع تنمية روح الفريق
والعمل الجماعي ، وتوفير الدعم والتحفيز الدائم لذلك يكثر الحماسة والاندفاع في تنفيذ خطط اشتركوا ولو جزئياً
في إعدادها بما يؤمن لها نجاحاً أكبر .

ويضيف العزاوي المداخل التالية: (العزاوي، 2005: 116)

4/ مدخل العملية:

تزداد كفاءة تحقيق النتائج المطلوبة أو المرغوبة عند إدارة موارد المنظمة ونشاطاتها على أساس العملية ،
التي تمثل مجموعة من النشاطات المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها لتحويل المدخلات الى مخرجات، حيث يتطلب
استمرار العملية توفير موارد مختلفة مثل : المعلومات ، الطاقة، الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط داخل العملية ،
فضلاً عن تخطيط العملية وفق : متطلبات الزبون ، والموارد المتاحة ، وقدرات العملية من أجل تحقيق الرضا
للزبائن وبأقل استخدام ممكن للموارد.

5/ مدخل النظم في الإدارة :

الإدارة كنظام تتكون من عدة عناصر ووظائف عادة ما تكون في وضع تفاعلي منتظم من أجل تحقيق
أهداف محددة ينظر إليها على أنها نظام كلي يتكون من مجموعة من النظم الفرعية يكمل كل جزء منها الجزء
الآخر ويتربط معه، ساهم تحديد العمليات المترابطة وفهمها وإدارتها بوصفها نظاماً في فاعلية المنظمة وكفاءتها
في تحقيق أهدافها .

6/ التحسين المستمر:

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الشامل للمنظمة هدفاً دائماً لها ، بهدف زيادة قابليتها على الإيفاء بمتطلبات الجودة ، ذلك لان حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن في تغير مستمر هناك عدة أنواع للتحسين منها : تعزيز القيمة الزبون من خلال سلع وخدمات جديدة ومحسنة وجيدة ، تقليل الأخطاء والعيوب ، تحسين الاستجابة والدورة الزمنية للأداء ، تحسين الإنتاجية ، والفاعلية في استخدام الموارد .

7/ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

تتخذ القرارات استناداً إلى الحقائق عن طريق وضع إطار للقياس ، ولجمع المعلومات ، وللتحليل، يعتمد القياس على توجيه وتركيز إستراتيجية المنظمة على بعد تنافسي محدد وهو الجودة، مما يتطلب قياس جميع العمليات الأساسية ومخرجاتها على أساس الجودة ، حيث يتم جمع المعلومات المطلوبة لتقويم الأداء وتحسينه فيما يتعلق بـ : الزبائن ، المنتج ، العمليات ، الأفراد ، المجهزين ، السوق والمنافسة ، فضلاً عن المعلومات المالية . وبهذه الطريقة تبني القرارات الفاعلة على تحليل البيانات والمعلومات التي تستخدم لوضع أهداف واقعية ، وخطط عملية استناداً على تلك الحقائق.

8/ علاقة المنفعة التبادلية:

تعزز علاقات المنفعة المتبادلة بين المنظمة ومجهزيها قابلية كل منهما في خلق القيمة من جهة ، ومن جهة أخرى فان إقامة علاقات شراكة مع المجهزين ، وإدامة علاقات الثقة المتبادلة النافعة للطرفين يعزز التحسين المستمر للجودة. يتطلب النظر إلى المجهزين بوصفهم جزءاً من المنظمة ضمن علاقة طويلة الأمد توفر الاستقرار المطلوب لعمل المنظمة والمجهز معاً .

مبادئ الجودة الشاملة:

في العام 1986 نشر إدوارد ديمينج كتابه (Out Of Crises) ووضعاً فيه الأسس لعملية الضبط ونظرية التحسين في الإدارة وسميت بمبادئ الجودة الأربع عشرة، لخصها حجي كالتالي: (حجي ،2000: 421-422)

1/ ضع هدف التحسين للمنتج أو الخدمة.

2/ ضع فلسفة التطوير الجديدة.

- 3/ لا تعتمد على سياسة التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة.
- 4/ لا تجعل السعر هو أساس تقييم العمل.
- 5/ ابحث عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.
- 6/ استمر في تدريب العاملين.
- 7/ استخدم القيادة في جميع المناطق التشغيلية.
- 8/ اعتمد سياسة الابتكار وأهمل الخوف.
- 9/ شجع طريقة العمل الجماعي.
- 10/ حدد أساليب تنفيذ الأهداف ، وابتعد عن الشعارات والنصائح.
- 11/ اهتم بالإدارة وألغ الحصص العددية أو الرقمية.
- 12/ افتخر بأعمال العاملين.
- 13/ شجع المتعلمين على التعلم الذاتي.
- 14/ احرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة ، ليعمل الجميع على التغيير.

يرى اللوزي أن لإدارة الجودة الشاملة سبعة مبادئ هي: (اللوزي ، 1999: 87)

- 1/ تعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة.
 - 2/ وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
 - 3/ الاهتمام بجمهور الخدمة.
 - 4/ تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.
 - 5/ مشاركة الأفراد العاملين في عمليات إتخاذ القرار.
 - 6/ تشكيل فرق العمل ومكافأتهم.
 - 7/ تحديد معايير مقياس الجودة .
- وبمقارنة ما حدده ديمينج من مبادئ مع أشار إليه اللوزي، ترى الباحثة أنه من الضروري زيادة الوعي والتحسين المستمر للعمليات مع المشاركة الفعالة للعاملين والوقاية من المشكلات يتضح أن جميع المبادئ السابقة تركز على تحسين البيئة والاتجاهات لتحقيق أفضل أداء في الجودة.
- وظف (Sallis) مبادئ ديمينج الأربعة عشر للجودة في الصناعة على المؤسسة التعليمية كالتالي: (Sallis ، 1996: 93)

- 1/ الهدف : وهو تحسين الإنتاج والخدمات ، ويمكن تطبيق ذلك في الواقع التربوي من خلال وضع أهداف للعاملين ونشر الثقافة الخاصة بالجودة ، وأيضاً معرفة الطلاب وحاجاتهم ليتم استخدام الموارد بصورة فاعلة.
- 2/ فلسفة التطوير الجديدة : يتم نشرها بالمؤسسة التعليمية من خلال تحديد الأمور التي يجب أن تخضع للتغيير مع توعية وتدريب العاملين عليها.
- 3/ إلغاء التفتيش : يتم ذلك في الجامعة من خلال التركيز على عمليات التعليم والتعلم وليس التركيز على النتائج النهائية للاختبارات.
- 4/ إلغاء السعر : تقييم الأمور داخل الجامعة يتم من خلال تغيير سياسة قبول أعضاء هيئة التدريس للجامعة على اعتبار أنه الأرخص، كما وأن المعدات والوسائل لا تقيم على أساس السعر.
- 5/ تحديد المشكلات وفحصها : بهدف اعتماد التحسين المستمر للأعمال التي تتم داخل الجامعة ، وذلك من خلال إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.
- 6/ التدريب المستمر : لجميع العاملين بالجامعة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة داخل المؤسسة التعليمية ليصبح التدريب هو القاعدة الأساسية لكل تحسين وتطوير للأداء الجامعي.
- 7/ تعتبر القيادة : الأسلوب الفاعل في حفز الهمم وإحداث التغييرات المطلوبة.
- 8/ تتطلق الابتكارات والاختراعات : داخل الجامعة عندما يتم طرد الخوف ، بمعنى عدم ربط الأداء بمصير الطالب أو المعلم . فقط اكتشف الأخطاء وحاول أن تزودهم بالمعلومات الصحيحة لعلاج هذه الأخطاء.
- 9/ العمل الجماعي : داخل وخارج المؤسسة التربوية التعليمية من خلال إزالة الحواجز والقيود بين جميع منتسبي الجامعة من طلاب ، ومعلمين ، وإدارة ، وأولياء أمور ، والمجتمع.
- 10/ الابتعاد عن الشعارات والنصائح في العمل : عندما يتم تحديد أساليب تنفيذ الأهداف ، وتوفير مستلزمات تحقيقها.
- 11/ عدم الاعتماد على النتائج النهائية : كأرقام ونسب فقط ، ولكن يجب الاهتمام بالمضمون ومستوى الإنجاز وأثره في تحسين جودة التعليم والأداء الجامعي ، بمعنى الاهتمام بالكيف وليس بنسب نجاح الطلبة فقط.
- 12/ يتبلور دور الجانب الإنساني : في المؤسسة التعليمية من خلال المكافآت والتفاخر بأعضاء هيئة التدريس وإنجازاتهم ومدى مساهماتهم في التحسين الطويل المدى لجودة الأداء الجامعي.
- 13/ تشجيع التعليم الذاتي : على مستوى أعضاء هيئة التدريس والطلبة ، فيجب على الإدارة توفير أسبابه وتشجيعه لتطوير المهارات والقدرات باستمرار ، ليصبح التعلم الذاتي والتدريب هو نمط حياة لعضو هيئة التدريس والطالب.

14/ بث حب التغيير : في نفوس أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، بإعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة رحلة لا نهاية لها ، وإنها ليست برنامجاً محدد المدة ، وأن إدارة الجودة الشاملة مسؤولية الجميع.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا شك أن هناك العديد من الفوائد والمزايا التي تترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذه الفوائد هي التي تفسر إلى حد بعيد هذا الانتشار والاهتمام الواسع بإدارة الجودة الشاملة فلسفة وتطبيقاً ، وقد قامت الباحثة بمسح لما كتب حول فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود كم كبير من الفوائد . فهي تؤدي لتقليل شكاوى العملاء ، وتخفيض التكاليف، وتقليل عيوب الإنتاج ، وزيادة الأرباح والمبيعات والعائد على الاستثمار ، وتحسين الاتصال والعلاقات الإنسانية.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق ثالث التميز مثلاً في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وتحقيق التميز في الأداء . كما أن تطبيقها يؤدي لزيادة ولاء العميل ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين الربحية والقدرة التنافسية وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عام . كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ، وكسب رضا العملاء ، والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات ، وزيادة الثقة التنظيمية، وفعالية القرارات الإدارية، وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.(السقاف ، 1995 : 17)

وبشكل عام فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق الفوائد التالية: (نجم ، 2004 : 54)

1/ تقليل الأخطاء والوقاية منها من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا العملاء.

2/ الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة وهذا بالتالي يسهم في تقليل التكاليف والحد من الهدر في الموارد ويساهم في تحسين الإنتاجية من حيث الكم والكيف والتكلفة.

3/ اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني ، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات وهذا يؤدي لزيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي وخلق بيئة مناسبة لتشجيع الابتكار والإبداع.

4/ الحرص على استمرار التحسين والتطوير للعمليات والمنتجات وهذا يؤدي بدوره لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل معه.

5/ ضبط وتطوير النظام الإداري في المنظمة نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

6/ تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة ، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجع الابتكار والإبداع من جهة أخرى.

7/ توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون والمساندة بدلاً من التنافس.

8/ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق ، وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.

9/ زيادة قدرة المؤسسة على التطور ومواجهة المنافسة والابتكار وخلق ميزة تنافسية لها وزيادة كفاءتها في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

10/ زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات واستجابتها لها بسرعة ومرونة.

11/ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل وبالتالي تقليل شكاوى العملاء وخدمتهم بسرعة وتحسين صورة المنظمة.

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

تستخلص الباحثة مما سبق تعدد المزايا والفوائد التي تترتب على تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة . ويؤكد الباحث هنا على أن هذه المزايا لن تتحقق خلال فترة وجيزة بل تحتاج لوقت وجهد ، كما أن هذه المزايا تتطلب التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة لأن التسرع في تحقيق النتائج ، والشعارات التي لا يرافقها تطبيق صحيح سيؤدي لنتائج عكسية.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها . فكما يتم إعداد وتهيئة الأرض للزراعة لا بد إعداد وتهيئة المنظمة لتكون صالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قامت الباحثة بمسح لما كتب حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود العديد من المتطلبات التي تختلف في عددها ولكنها تتفق في جوهرها ومضمونها وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:

أولاً : دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة، فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص الموارد اللازمة للتطبيق ، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات، ولهذا فدور الإدارة العليا دور أساسي فهي تمثل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.

ثانياً : إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

يعتبر ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني الجودة الشاملة ، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية.

يذكر مصطفى (أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات المختلفة. (مصطفى، 2002: 123)

إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة . فثقافة الجودة تختلف اختلافاً جديراً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يذكر بستر فيلد (الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم). (بستر فيلد، 2004: 87)

ثالثاً : تعميق فكرة العميل يدير المنظمة:

إن التركيز على المستفيد أو العميل ، وتحقيق رضاه ، وتلبية احتياجاته ، يعتبر الهدف الأساسي والرئيسي لأي منظمة كانت، لأنه هو المحور الذي تركز عليه منظومة الجودة الشاملة ، وهو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة ، أي أن أي نشاط في المنظمة تكون بدايته بالمستفيد من خلال تلبية حاجاته ورغباته وما يتوقعه ويطمح إليه ، وفي النهاية هو الذي سيقوم هذا المنتج أو الخدمة.

يذكر زين الدين (أن الاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة). فالعميل هو محور جهود إدارة الجودة الشاملة كافة، ولذا لا بد من إتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي وتفوق توقعاتهم . وهذا بدوره يتطلب مسح وقياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، كما يتطلب إنشاء نظام معلومات عن العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم. (علوان، 2005: 94)

رابعاً : التعليم والتدريب المستمر:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه.

ويذكر أبو ملح (أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير حيث يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الموظفين، التدريب يجب أن يكون عملية مستمرة ومنظمة وشاملة وتراعي

الاحتياجات التدريبية للموظفين . كما يمكن أن يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء) (أبو ملح، 2000: 24)

خامساً : تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بالقيادة هنا الإدارة العليا للمنظمة المتمثلة في رئيسها ومعاونيه ورؤساء الأجهزة الرئيسية بها من ذوي الصلاحية والمسؤولية الأولى في المنظمة، فالقيادة هي التي تمتلك السلطة والصلاحية لإصدار القرارات الرئيسية لتسيير مختلف أعمال المنظمة الآنية والمستقبلية ، ومن ذلك مثلاً اتخاذ قرار تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أعمال المنظمة واعتمادها هذا المبدأ كهيكل للعمل داخل المنظمة.

أشار توفيق إلى (أن الأنماط القيادية هي التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة . كما أنها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم فهي لا تهمل العمال على حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العاملين . كما أنها أنماط قيادية مؤمنة بالتطوير والتحسين والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة وليس المنافسة والفردية . كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير ، ورؤية مستقبلية ، وإيمان بالعمل الجماعي ، والقدرة على تنمية الثقة والتفويض والتشجيع للآخرين ، وترجمة الأقوال لأفعال). (توفيق ، 2003: 132)

ويضيف العزاوي إلى هذه المتطلبات التالي: (العزاوي، 2005: 96)

سادساً : الترويج ونشر الوعي بالجودة:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق ، كما إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير . ولهذا لا بد من نشر الوعي من خلال التدريب والتعليم وفرق العمل وحلقات الجودة وغيرها.

سابعاً : الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

العاملون في المنظمة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل اهتمام وعناية كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر . إن تقدير الأفراد سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة ، وتدعيم الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراريته ، وحيث أن

استمرارية البرنامج يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

ثامناً : تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين :

إن تشكيل فرق العمل يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام ، وتتطلب تأليف فرق تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ، وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها . والمشاركة في علمية التحسين تشمل جميع الموظفين كما تشمل الموردين والعملاء لأنهم شركاء في تحقيق الجودة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن توفير المتطلبات السابقة أمراً أساسياً وسابق للبدء بتطبيق الجودة الشاملة . ومن الملاحظ أنها متطلبات تحتاج لوقت وجهد في توفيرها كما أنه تتطلب تغييراً في نمط التفكير وأساليب الإدارة وأنماط القيادة والعمل . وهذا يعني أن الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود في معظمه إلى تطبيقها في ظل مؤسسات تسيطر عليها قيادات بيروقراطية أو أوتوقراطية ، أو تستعجل تحقيق نتائج خلال فترة بسيطة ، أو تسود فيها المنافسة والعمل الفردي على حساب التعاون والعمل الإيجابي ، أو تحكمها قيم تنظيمية وأساليب إدارية تقليدية.

أدوات الجودة الشاملة:

تستعين المنظمة بعدد من الوسائل والأدوات التي تقيس تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها من هذه الوسائل التالي:

1/ استمارة التدقيق: تتضمن استمارة التدقيق الأسلوب الذي يتم من خلاله تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات في استمارة خاصة لهذا الغرض ، الهدف من هذه الأداة تسجيل عدد التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ، سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة ، ومعدلات تكرارها خلال هذه الفترة. وطريقة استخدام هذه الأداة كما يلي:

تحديد مدى وأنواع النتائج أو الأحداث الممكنة ، وإذا تم تسجيل خطأ أو معيب فهذا سيضمن تحديد الخطأ أو العيب ومن ثم رموز الخطأ ، ولا ينصح بالبدء بأكثر من 15 رمزا للأخطاء ، ومن المهم أن الذين يستخدمون قوائم المراجعة عليهم أن يفهموا تعريفات الأخطاء - بعد ذلك حدد وحدات القياس التي ستستخدمها وهذه يمكن أن تكون عدد مرات الحدوث أو عدد الساعات أو التكاليف - حدد تكرار الملاحظة يوميا أو أسبوعيا أو شهريا ، تصمم قائمة مراجعة وأختبرها ثم أنسخ القائمة ووزعها على من يجمعون البيانات ويفضل إشراك من يجمعون البيانات أثناء تصميم القائمة

، بعد جمع البيانات يمكن حساب المجموع الكلي وتحليل النتائج ، عرض النتائج مستخدماً أداة من الأدوات القياسية تحليل باريتو أو الدوائر البيانية أو الأعمدة البيانية.
2/ شكل الانتشار: (Evans، 2005 : 275-278)

يعد أسلوب شكل الانتشار من الوسائل الملائمة لتوضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة لإحدى السلع أو الخدمات ، ويطلق عليه من الناحية الإحصائية المتغير التابع ، أما العنصر الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مقياس الجودة ، ويطلق على هذا العنصر المتغير المستقل . ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الضرورية لتحديد العلاقة بين بيانات مزدوجة حيث يوضح ما سيحدث لأحد المتغيرات إذا ما طرأ تغيير على المتغير الآخر كما يوضح هذا الأسلوب قوة العلاقة بين متغيرين وكيفية تغير الاتجاه العام للأحداث بعد مرور زمن معين.
خطوات تصميم شكل الانتشار:

أ/ تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح.

ب/ تحديد العوامل المراد دراستها وبالتالي الاتفاق على توضيح المتغير التابع والمتغير المستقل.

ج/ تجميع بيانات خاصة لمتغيرات الدراسة وذلك عن فترات زمنية محددة ومن الناحية الإحصائية يفضل أن تكون هذه البيانات أكثر من 30 عينة لكل متغير حتى يتمكن من الحصول على نتائج يعتمد عليها . كما يجب أن تكون هذه البيانات للفترة نفسها لجميع المتغيرات.

د/ وضع البيانات المجمعة في جدول ، كما يجب وضع رسم بياني بحيث يمثل بيانات (Y) بيانات المتغير المستقل ، ويمثل العمود الرأسي (X) العمود الأفقي المتغير التابع . وعند تكرار البيانات نفسها يمكن استخدام إشارة الدائرة على النقطة لتدل على وجود أكثر من نقطة في المكان نفسه.

هـ/ استخدام معادلة الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين المتغيرين وتحديد اتجاهها.

و/ بعد الحصول على البيانات الإحصائية يتم تفسير هذه البيانات إحصائياً وعندها يستطيع المسؤول تقديم الاقتراحات والتوصيات شريطة أن تكون هذه البيانات تتمتع بمصادقية وثبات عاليين، مثال رسم بياني يتم من خلاله توزيع القيم لأحد المتغيرات الإنتاجية إزاء متغير غياب العمال.

3/ مخطط السبب والتأثير أو عظم السمكة: (الهاللي، 2008: 198)

يمثل مخطط السبب والتأثير العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة ما) وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها ويطلق عليها البعض بخرائط ايشيكاوا لأن أول من قام بإعداده هو ايشيكاوا وقام بتطوير أسلوب تحليل السبب بالنتيجة منذ بداية الخمسينات من القرن العشرين، ويطلق عليه أيضاً وقد سمي بهذا الاسم الأخير بسبب (Fishbone Diagram) مخطط عظم السمكة أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة.

يساعد تطبيق أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها ، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الايجابي وتعظيمه ، على سبيل المثال انخفاض في التكاليف أو ارتفاع في مستوى جودة الخدمة.

وتتكون فكرة هذه الأسلوب من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة تحت الدراسة العلاقة بين السبب والنتيجة حيث نلاحظ أن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية ولكل سبب رئيسي مجموعة من الأسباب الفرعية ، كما أن لكل سبب فرعي قد توجد أسباب فرعية أخرى ، وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر على النتيجة (كمتغير تابع) سلباً أو إيجاباً.

خطوات تصميم أسلوب "إيشيكاوا" :

1/ تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح.

2/ أن يكون هناك اتفاق بين جميع أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة، وقد تكون عن طريق استخدام أسلوب استنباط الأفكار.

3/ على فريق الجودة أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيسر يدون بداخله وكذلك رسم عدد من المستطيلات على الجانب الأيمن المشكلة الأساسية كما يفضل أن تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة برسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية وأسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيس.

4/ يجب على فريق الجودة أن يحدد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية ، وبعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في عملية البحث، على سبيل المثال ، سحب عينات لمجتمع الدراسة من خلال الاستبانات المصممة لهدف الدراسة أو المقابلات الشخصية أو الإحصاءات اليومية أو التقارير الدورية أو استخدام جميع الوسائل الأنفة الذكر في الوقت نفسه

ثانياً : الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات وتتضمن الأدوات التي من شأنها أن يتم من خلالها تنظيم البيانات

أو المعلومات وهي: (كردى،2011: 38)

أ/ تحليل باريتو:

ويعتبر مخطط باريتو من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة المشاكل النوعية ويتم التركيز من خلال هذا المخطط على حقيقة كون أن المشاكل الحاصلة في النوعية تعود ما نسبته 85 % إلى العوامل ، تعطي معالجه المشاكل التي تشكل أولوية أساسيه في خلق المشكلة ولذا فإن ما يتم إجراءه بهذا الشأن هو تصنيف المشكلات وفقاً لأنواعها وأولويات أهميتها مثل المشاكل المتعلقة بتلف المواد أو انخفاض كفاءة العاملين أو عدم توفر الصيانة الوقائية أو انقطاع التيار الكهربائي وغيرها.

ويتم تدوين هذه المشكلات وفقاً لأهميتها وحسب أولوياتها من حيث الخسائر الناجمة عنه ومن ثم تعالج وفقاً لهذه الأولويات وقد ثبت عملياً من خلال استخدام هذا المخطط والذي يعتمد أسلوب الأولويات المطلوب معالجتها حسب الأهمية من حيث الخسائر الناجمة عنها من أن استخدام مخطط باريتو تساهم بتقليل التلف وتقليل التكاليف في الغالب بنسبه 60% - 80%.

ب/ خارطة التدفق (مخطط العمليات):

تمثل خارطة التدفق التي يتم من خلالها توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات ، حيث يتم استخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سواء الخطوط أو الأعمدة أو الدوائر كوسائل يمكن من خلالها التوصل والتعرف بشكل سريع وواضح على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المنظمة وأنشطتها المتباينة وهي عبارة عن رسوم تسهيل عمليات التعرف على الظواهر التشغيلية بسهولة ويسر، وقد شاع استخدام هذه المخططات بشكل واسع النطاق في المنظمات الاقتصادية اليابانية سواء الإنتاجية أو الخدمية وأخيراً تم اعتمادها بشكل كبير في المنظمات الاقتصادية لما تتسم به هذه المخططات من أهميه كبيره في إيضاح تدفق الفعاليات والأنشطة التشغيلية في المنظمات المعنية.

ثالثاً : الأدوات المستخدمة في معرفه المشاكل: وتتضمن الأدوات التي يتم استخدامها من أجل معرفة المشاكل التي تعاني منها المنظمات المختلفة بصدد الجودة وهي: (محمود ، 2002 : 50)

أ/ الهستوجرام:

ويمثل الهستوجرام التوزيع التكراري المتعلق بالمتغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي للمنظمة، ويتم استخدام مخطط الهستوجرام (توزيع القيم) لغرض إعطاء صوره واضحة عن طبيعة المتحقق الفعلي (المنتج) مع المواصفات أو المعايير المحددة وبشكل صورة بيانية قابله للمقارنة بصوره سريعة ، إذ بمجرد النظر لطبيعة التوزيع الإحصائي للقيم

المتحققة وتكراراتها المختلفة ليتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بصدد الانحرافات الحاصلة في الأداء ،
والهدف من هذه الأداة إبراز الاختلاف في نتيجة أو مخرج العملية.

ب/ خرائط المراقبة الإحصائية:

تعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أكثر وأهم الوسائل المستخدمة في مراقبة الجودة إذ يتم في ضوءها وبنظرة فاحصة وسريعة بيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات القياسية (المعيارية) والمنتج الفعلي أو (المتحقق)، نتائج الرقابة الإحصائية على العملية تظهر في خريطة المراقبة ، يوفر هذا التخطيط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا . يقترب عدد قليل من القياسات على خريطة المراقبة من متوسط التفاوت المسموح به . وتكون معظم نقاط البيانات إما أعلى وإما أسفل المتوسط . يسمى الاختلاف المتوسط للقياسات العشوائية (نقاط البيانات) عن المتوسط عموماً بالانحراف القياسي . يوضح هذا الانحراف القياسي مدى التغيير . يحتوي هذا التخطيط على خطين إضافيين لتفسير البيانات، وهما الحد الأعلى للمراقبة $3\alpha+$ ، والحد الأدنى للمراقبة -3α .

تتراوح 99 % (من نقاط البيانات) ما بين $3\alpha +$ و -3α من الانحرافات القياسية عن المتوسط . وهكذا فلن يجد المرء يوماً أي حالة لقياس عالٍ جداً ، وبعيداً جداً عن المتوسط ، أي ثلاثة أضعاف اختلاف عن المتوسط، ولن يتوقع أحد أن يحصل على قياس منخفض جداً أسفل المتوسط بثلاثة أضعاف الاختلاف عن المتوسط.

عندما يشير توزيع نقاط البيانات على التخطيط إلى أن العملية تخضع للمراقبة ، فإن متوسط النقاط يمكن أن يظل عالياً جداً أو منخفضاً جداً . بل يمكن أن يكون حجم التغيير أكبر من المرغوب فيه . يمكن أن يساعد خريطة المراقبة في تحديد ما يسبب هذه الظروف وبالتالي يمكن تصحيحها.

معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

أشار بعض العلماء والخبراء إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت العامة أو الخاصة منها كالمؤسسات التربوية يواجه العديد من المعوقات منها: (الترتوري وجويحان ، 2009 : 49)

1/ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

2/ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.

3/ عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.

4/ بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.

5/ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

6/ تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.

7/ مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغيير ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

8/ اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

يضيف (عزب) من أبرز معوقات تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة : (عزب، 2008: 99)

9/ جمود التنظيم : فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمة الظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

10/ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

11/ عدم توافر اتصالات فعالة.

12/ الافتقار إلى العمل الجماعي.

13/ شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة و المتصلبة.

14/ عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها : (الحداد، 2009: 212)

15/ جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.

16/ عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

17/ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.

18/ تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

تستنتج الباحثة إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة، كذلك يجب على المنظمات أن تقوم بدراسة وتحليل تجارب الآخرين للاستفادة منها، قبل أن تقوم بتطبيق هذا المفهوم وإدراك مزاياه المتوقعة بالنسبة للمنظمة وأعضائها.

المبحث الثاني: جودة الخدمات في التعليم العالي:

من خلال التطور والتغير السريع الذي تشهده المجتمعات الإنسانية سواء على مستوى المفاهيم والمصطلحات أو على مستوى الأنظمة والجماعات وحتى على مستوى النظر للأمور والحكم عليها كان لابد أن تتغير النظرة للنظام التربوي فلم يعد ينظر إليه على أنه نظام خدمات لا مقابل له بل على أنه نظام إنتاج يقيم في كلفته والعائد منه، إضافة إلى ذلك لم يعد النظام التعليمي يعمل في معزل عن الأنظمة المجتمعية الأخرى حيث تتوقع من تلك النظم أن

يوفر لها مخرجات في مستوى جودة تتناسب مع احتياجاته وأي تقصير أو خلل في هذا لمخرج يكلف النظم الأخرى تكاليف كثيرة في إعداد برامج التأهيل والتدريب وبالتالي لابد للنظام التربوي والتعليمي أن يطور من أهدافه وعملياته ومخرجاته حتى تتلائم مع المتغيرات.

مفهوم الخدمة:

أخذ مفهوم وتبني جودة الخدمة في مجال التعليم العالي في تزايد مستمر، إذ أنه ونتيجة للنجاح الذي حققه مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية والتجارية في الدول المتقدمة وظهور التنافس بين هذه المؤسسات للحصول على المنتج الأفضل وارضاء الزبائن، ظهر اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتعليم العالي لإخراج التعليم من أزمته التي يواجهها نتيجة تنامي وعي المجتمع باحتياجاته وتطلعاته التي تتزايد تحت ضغط التغير المستمر للمعرفة ومتطلبات سوق العمل والمهنة و أيضا للحصول على نوعية أفضل من التعلم و تخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع.

تعريف الخدمة:

ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة، وهذا يرجع لعدة أسباب منها: من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها المعنوية بالنظر إلى السلعة، ولهذا يستعمل مصطلح المنتج للدلالة عن الخدمة ، كأن يقال مثلا المنتجات البنكية أو السياحية، اعتبرت الخدمة ولوقت طويل على أنها نشاط إنساني يقوم من خلالها الفرد بتأدية مهمة لشخص آخر، هذا المفهوم محدود جدا باعتبار أن عدد كبير من الخدمات قد يتم من خلال جملة من الآلات والتجهيزات المختلفة مثل غسل السيارات أوتوماتيكيا.

تعدد تعاريف الخدمة إنما يعكس مدى صعوبة إيجاد وتحديد مفهوم لها بالنظر إلى الخصائص التي تتميز بها، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

عرفت الخدمات بأنها " إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بانتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق والسياحة والبنوك والمؤسسات مثل مؤسسات التأمين والهيئات والمصالح والوزارت الحكومية مثل هيئة البريد والاتصالات والمرور والتعليم " (المرسي، 1998: 465)

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع او تعرض لارتباطها بسلعة معينة " (الضمور، 2005: 18)

تعرف الخدمة بأنها " نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وان انتاجها أو تقديمها يكون مرتبط بمنتج آخر مادي ملموس أو لا يكون" (أبو النجا، 2008: 18)

عرفت الخدمات بأنها " تفاعل اجتماعي بين مجهر الخدمة والزبون بهدف تحقيق الكفاءة لكليهما" (المحياوي، 2006: 52)

عرفت الخدمة بأنها " نتيجة المجهودات الإنسانية أو الآلية التي تقابل احتياجات الناس" (أبو النصر، 2008: 132)

تعرف الخدمة بأنها " منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجانا أو نظير مبلغ من المال " (أسكندر ، 2004: 146)

من التعاريف السابقة يستج أن الخدمة هي مجموعة من المنافع ذات بيعة غير ملموسة قد ترتبط بمنتج ملموس أو لا ترتبط به تستهلك عند وقت انتاجها وتهدف أساسا إلى اشباع حاجات ورغبات الزبائن.

تصنيف الخدمات:

تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية : (الطائي والعلاق، 2009: 28)

1/ حسب نوع السوق والزبون والمستفيد:

أ/ خدمات استهلاكية: هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة، الصحة، وخدمات النقل والاتصال.

ب/ خدمات المنشآت : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية والخدمات المحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني المعامل.

2/ حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة:

أ/ خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة مثل الاطباء، المحامين، والإداريين.

ب/ خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام وخدمات غسل السيارات آليا والنقل الجوي.

3/ حسب درجة الاتصال المستفيد:

أ/ خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب ، المحامي ، النقل الجوي ، فحضور المستفيد من الخدمة أمر ضروري.

ب/ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الأنترنت.

ج/ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

2- خصائص الخدمة:

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين ، وهذا التباين يخلق الكثير من أنواع التحديات باعتبار أنها محددة لأي استراتيجية تسويقية بالنظر إلى الخدمات بمختلف أنواعها ، كما تعد هذه الخصائص من المقومات الأساسية في إعداد البرامج التسويقية في مجال الخدمات التي يجب أخذها في الحسبان ومن أبرز هذه الخصائص.

1/ الخدمات غير ملموسة:

من أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي، أي من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، فالاتجاهات والآراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها ، وتكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس ليمثل الخدمة، ولكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء غير ملموس. (الضمور، 2005: 24)

وقد ترتب على عدم ملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها: (الطائي والعلاق، 2009: 24)

أ/ إن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة فمثلا مقعد خالي في الطائرة أو المسرح يعتبر خسارة طالما أنه لا يمكن تخزين هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقا.

ب/ استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع وبالتالي فإن الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله.

ج/ يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسة وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها ، وهو ما لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة ، نقل الملكية ينصب بالطبع على أشياء ملموسة فقط.

د/ بما أن الخدمات غير ملموسة ، فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة ، ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات مثل قياس ولاء الزبائن ومستويات الرضا.

ه/ يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة في الخدمات حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الوفرة حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها الدنيا وتخزينها فترة معينة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع.

2/ عدم الانفصال عن المصدر:

بدون المستهلك فإن المنظمة ذات الطابع الخدمي لا تنتج شيء فعدم الانفصال عن مقدم الخدمة في الخدمات يعني في آن واحد بالتلازمية ووجود المستفيد وقت إنتاج الخدمة.

أ/ التلازمية : عدم انفصال المستفيدين من الخدمة عن مقدمها، وهي خاصية تتميز بها معظم الخدمات في حين أن السلع تنتج ومن بعد ذلك تباع ثم تستهلك فالخدمات تنتج وتباع في وقت واحد، مثل تناول وجبة طعام في مطعم ، أو السفر في طائرة.

من السمات المهمة في هذه الخاصية بالنسبة للمنظمات عدم إمكانية تخزين الخدمة مما يعني أن عامل الوقت ليس مهما بالنسبة للمنظمات الخاصة بالخدمات وهذا لاستحالة عرض الخدمة وتخزينها لمواجهة تغيرات الطلب. (المؤذن، 2008: 223)

ب/ وجود المستفيد زمن الخدمة :

في كثير من الحالات فإن المستفيد من الخدمة يجب أن يكون حاضر طيلة فترة تقديمها، مثل السفر في الطائرة، في حين أن حضور ووجود المستفيد من السلعة ليس بالأمر الضروري.

3/ عدم ثبات أو تماثل الجودة:

تعني هذه الخاصية عدم القدرة في كثير من الحالات على وضع قالب أو إطار للخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح ، وهذا ببساطة يعني أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل

منتجو السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة على طرفي التعامل المورد والمستفيد التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

كما أن هذه الخاصية تدفع منظمات الخدمة إلى السعي لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية : (الطائي وآخرون، 2007: 199)

أ/ الاختيار والتدريب الجيد للعاملين كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال الخدمات المصرفية، وشركات الطيران ، الفنادق ، المطاعم ، وصالونات الحلاقة والتجميل.

ب/ قولبة عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة كمثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات خصوصا الإلكترونية منها للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة.

ج/ متابعة مستوى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له ، وذلك من خلال تسويق العلاقات ومتابعة الشكاوي وغيرها.

4/ عدم إمكانية الاحتفاظ أو تخزين الخدمات:

لا يمكن الاحتفاظ بالخدمة وتخزينها من أجل استخدامها في أوقات لاحقة فالخدمات تتعرض لمزوال والفناء حال استخدامها وهذا ما يميز التذبذب في الطلب على بعض الخدمات باعتباره غير مستقر، فيختلف الطلب على الخدمات الصحية من يوم لآخر أو على الخدمات الفندقية من يوم لآخر وليس فقط من موسم لآخر ، فوجود غرف فارغة في فندق أو مقعد غير مشغول على متن رحلة جوية أو مسرح يشكل خسارة باعتبارها تمثل طاقات غير مستغلة ومعتلة في ذلك الوقت وبالتالي عدم قدرة مقدمي الخدمات على تخزين هذه الطاقة المعتلة لوقت آخر كما يحدث في السلع المادية الملموسة التي لو تم إنتاجها تخزن لحين الطلب عليها.

للحد من عدم التوازن بين العرض والطلب في الخدمات يمكن إتباع الإجراءات التالية: (عزام وآخرون، 2008: 257 - 258)

1/ تسعير الخدمات بأسعار مختلفة بمواسم مختلفة مما يؤدي إلى تحويل جزء من طلب الخدمات من أوقات الشدة إلى أوقات الكساد كما هو الحال في تسعير أسعار تذاكر السفر في موسم الصيف وموسم الشتاء (التسعير التمييزي).

2/ استخدام أنظمة الحجز المسبقة لمواجهة التغير في مستوى الطلب بشكل جيد.

3/ تشغيل قوة إضافية خلال فترات الذروة كما هو الحال في المطاعم وشركات الطيران.

4/ زيادة مساهمة طالبي الخدمة في أدائها ذاتيا مثل المطاعم التي تعتمد نظام الخدمة الذاتية لتخفيف العبء على مقدم الخدمة، وبناء على الخصائص الأربعة السابقة الذكر يمكن التمييز بين السلع المادية والخدمات.

أبعاد جودة الخدمة:

جودة الخدمة:

يحظى موضوع الجودة باهتمام متزايد في كل المنظمات، خاصة بعدما انتبعت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة التي أصبحت مدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها، خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاهتمام بقضايا البيئة، والتغير الحاصل في سلوك المستهلك والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته ومن هنا وجب على المنظمات أن لا تحكم على جودة منتجاتها وخدماتها حسب ما تراه ، ولكن أن يكون الحكم عليها من طرف العملاء ومختلف الأطراف المتعاملة في السوق. (المحياوي، 2006 : 24)

وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف وصعوبة في تحديد مفهوم الجودة ، وتستمد هذه الصعوبة في الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية ، وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة ، من خلال المعادلة التالية: جودة الخدمة = إدراك العميل للأداء الفعلي - توقعات العميل لمستوى الأداء

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة وهي:

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

2/ 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 العملاء بالنسبة لها.

ويمكن حصر التعريفات المقدمة في مجال الخدمة في ثلاث مجموعات أساسية :

أ/ مجموعة التعريفات التي تحاول أن تركز على جودة الخدمة وتحتوي في طياتها على طبيعة الخدمة وبالتالي تقوم بتقسيمها إلى مجموعة من أبعاد الجودة.

ب/ مجموعة التعريفات التي قامت بالتركيز على عملية أداء الخدمة ذاتيا فالجودة أو عدم الجودة تعرف بأنها مدى وجود فجوات بين المنظمة وبين جمهورها ، وتسعى المنظمات دائما إلى تحقيق الجودة واغلاق هذه الفجوات .

ج/ مجموعة التعريفات الموجهة للعملاء سواء بشكل ضمني أو بشكل صريح ويركز التعريف بشكل عام على أن الهدف النهائي هو أن تعمل المنظمة على إسعاد العميل.

ويتطلب وضع تعريف للجودة الخاصة بالخدمات ضرورة التعرف مسبقا على ثلاث مجموعات من الأبعاد لجودة الخدمات وهي:

1 - البعد الفني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

ب - البعد الوظيفي (غير الفني) وهو عبارة عن ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين المقدم الخدمة والزيون.

ج - الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

إن فالجودة الخدمات لا بد أن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها، وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد تحققت الأهداف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى أي مدى تم تحقيق ذلك . فخلاصة القول أن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه. (المحياوي، 2006 : 90)

أبعاد جودة الخدمة:

لقد توصل مجموعة من الباحثين إلى تحديد عشرة معايير يلجأ إليها المستهلك للحكم على جوده الخدمة المقدمة إليه وهذه المعايير هي: (الطائي والعلاق، 2009: 142)

1/ الاعتمادية: تشير إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماما مثلما وعده.

2/ الأمان: يعكس ذلك خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة ، فمثلا فقد يتساءل المستفيد من الخدمة عن درجة الأمان المترتبة عن استخدام الصراف الآلي.

3/ سهولة الوصول: يتضمن هذا البعد كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة ، مثل ملائمة ساعات العمل ، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة ، وملائمة موقع المنظمة.

4/ فهم المستهلك: تعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات المستهلك، كما يتضمن هذا الجانب الاهتمام الشخصي بالمستهلك وسهولة التعرف عليه ، فمثلا كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة للمستهلك ؟

5/ الاتصال: ويتضمن هذا البعد محاولة الاستماع والإصغاء للمستهلك وتقديم المعلومات لهم بصفة منتظمة، مثلا يتم تبليغ المستفيد بالأعطال أو العراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة.

6/ الأشياء الملموسة: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستهلك في ضوء مظهر والتسهيلات المادية مثل المقاعد، الأضواء والمعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال.

7/ الجدارة: تعكس مستوى ما يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة ، من حيث المعارف والمهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل ، ففي حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو العضوية في جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة الخدمة.

8/ سرعة الأداء: وهي القدرة على تلبية احتياجات المستهلكين يمكن من خلال السرعة والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة ، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للمستهلكين أو حل مشاكل محددة ؟ هل الإدارة قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء مستهلك لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخّلها لتذليل هذه المشكلة ؟

9/ التأهيل: وهي إمكانية تقديم الخدمة بطريقة فعالة ، كإمكانية مقدم الخدمة تقديم المعلومات الكافية التي يريدها المستهلك.

10/ اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الآداب ، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع المستهلكين ، فإن هذا الجانب يشير الى الصداقة و الاحترام والود بين مقدم الخدمة والمستهلك. إن هذه المعايير العشرة التي يعتمدها المستهلك لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض بل أن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض وقد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض.

وفي دراسة لاحقة لبارسورمان وزملائه (1988) تمكنوا من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد احتوت على اثنين وعشرين عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة بالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد، وقد تم تقديمها في شكل مقياس عام أطلق عليه (servqual) وهو الذي يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات.

وهذه الأبعاد : (Parasuraman et al ، 1988 : 12 - 40)

1/ العناصر المادية المملوسة: وتتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات، تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظير الأنيق لموظفيها ، وتأثير المظهر العام للمنظمة.

2/ الاعتمادية: وتتضمن خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملاءها، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت فيه العملاء، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

3/ سرعة الاستجابة: ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملائها بوقت أداء الخدمة ، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية لهم ، والرغبة

الدائمة لموظفيها في معاونتهم ، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم.

4/ الثقة والأمان: ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء، وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين ، وتعامل الموظفين بلباقة معهم، والمأمم بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلتهم.

5/ التعاطف: ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماماً شخصياً، وتفهم حاجاتهم ، وملائمة ساعات عمل المنظمة لتتناسب جميع العملاء، وحرص المنظمة على مصالحتهم العليا، والدراية الكافية باحتياجاتهم،

تعرض المقياس للعديد من الانتقادات ترتب عنها تقديم عدة دراسات من أهمها دراسة (تايلور وكورنين، 1992: 55) (Taylor and Cronin) والتي نتج عنها مقياس جديد سمي بمقياس الأداء الفعلي، (service performance) حيث يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات، ويركز فقط على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات، ويستند هذا المقياس إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، اعتماداً على الأبعاد الخمسة للجودة: العناصر الملموسة، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة، والأمان، والتعاطف، حيث يتميز عن المقياس السابق بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس، وكذلك في زيادة درجة مصداقيته.

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يرى (Burgdorf) أن إطار عمل إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي يتمثل في العميل الداخلي، وهم الأفراد داخل الجامعة (أعضاء الجهازين الأكاديمي والإداري)، وكذلك العميل الخارجي الذي يشمل الطلاب والمنظمات التي ترسل العاملين لديها للدراسة في الجامعة. كما أن إدارة الجودة الشاملة تستخدم مدخلا منظما يشتمل على الموردين (المدارس الثانوية) والمدخلات (الطلاب) والقيمة المضافة (الخبرات العملية) والمخرجات (جماعة المواطنين قاطبة الذين يسهمون في حركة الإنتاجية في الدولة) والمستهلكين (الخريجين) واسباعاهم التعليمي) مع اعتبار سلوك الطلاب والعاملين بمثابة إجراء في النظام، مع التأكيد على التحسين المستمر في العمليات التعليمية كأحد مشتملات هذا النظام. (سباعي، 2005: 6)

ازداد اهتمام المؤسسات التربوية خاصة تلك الموجودة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العام والعالي في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، للحصول على نوعية أفضل من الطلبة الخريجين، والقادرين على دفع عجلة الاقتصاد إلى الأمام والمساهمة في عملية التنمية، ففي سنة 1993 كان عدد الكليات والجامعات التي تطبق مفاهيم الجودة الشاملة

في الولايات المتحدة الأمريكية لا يزيد عددها عن 220 إلا أن هذا العدد تضاعف مرتين في نهاية القرن الماضي، ومعه انتشر تطبيق المفهوم في الجامعات الأوروبية و اليابانية. (الصريرة والعساف، 2008: 3) وتلقى إدارة الجودة الشاملة قبولا في مؤسسات التعليم العالي فهي تشجع التنافس على استقطاب الطلبة (الزائن المستفيدين الأساسيين) أو ذوي الاهتمام الخارجي (أرباب العمل، الحكومة، مقيمي الجودة الشاملة)، فالطلبة يبحثون عن من يقدر شهاداتهم وهم أيضا سوف يتأكدون من أن ما يدرسونه سيلبي لهم احتياجاتهم خاصة عندما يلتحقون بسوق العمل.

وتشير الدراسات بأن تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعمل على تطوير جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى الجامعة، وبالتالي يعمل على إحداث تغيير متكامل يسهل في رفع الكفاءة بشكل عام، حيث أن تطوير جزء أو خدمة معينة وبقاء الأجزاء الأخرى كما هي يعيق أو قد يمنع تطبيق لأي تغيير جزئي. ولذا فقد اكتسبت الحاجة إلى الجودة في التعليم أبعادا جديدة وباتت أكثر إلحاحا، لأن إرضاء احتياجات المجتمع وتوقعاته من التعليم العالي يتوقف على جودة مستوى العاملين فيه وبرامجه وطلابه وكذلك على هياكله الأساسية وبيئته الأكاديمية. هناك العديد من التعريفات التي تناولت الجودة الشاملة في التعليم العالي يذكر منها:

يعرفها الدكتور فريد النجار " بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياته ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكافأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة" وفي تعريف آخر للنجار " بأنها فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعة والوصول إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة، في الحقل العلمي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز ". (النجار، 2000: 73)

يذهب البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني الفعالية كما يمكن التعبير عنها بالكفاءة، حيث أشار الخطيب والخطيب (أن إدارة الجودة الشاملة للتعليم فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وجعل التحسين والتطوير عملية مستمرة ويحقق الرضا المنشود) (الخطيب والخطيب، 2006: 147)

يعرف (أحمد) الجودة الشاملة في التعليم بأنها " إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج. ". (أحمد، 2003: 166)

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "هي التفاعل بين النظامين : الإداري والفني تفاعل مدخلات: المناهج ، المستلزمات المادية ، الأفراد ، الإدارة في العملية التعليمية لتحسين نوعية المخرجات بصفة مستمرة للوصول إلى النوعية المتوقعة من مخرجات العملية التعليمية" (الطويل، 2014 : 117)

من هذه التعريفات السابقة يستنتج أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تقوم على ما يلي: إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يقوم على أساس توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارة والمالية بالجامعات إلى تحقيق رغبات العملاء، مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب للوصول إلى خريجين ذات كفاءة عالية يقبلهم سوق العمل، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الالتزام بمبدأ التوجه نحو العميل والالتزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر والالتزام بمبدأ المشاركة ومسؤولية الجميع لمجودة، وتقويم الأداء الجامعي لكافة جوانبه بما يتوافق مع الفلسفة الجديدة.

مما سبق يتبين أن هناك ثلاثة عناصر يجب أن يشتمل عليها تعريف إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها على التعليم وهي:

- 1/ فلسفة ترى أن من الضروري تزويد كل من العملاء الداخليين والخارجيين بجودة دائمة التحسن للمنتجات والخدمات، وتؤمن باستخدام التغذية الراجعة من هؤلاء العملاء بتطوير المواصفات لمستويات الجودة المراد تحقيقها لكل منتج وكل خدمة.
 - 2/ هدف يقرر أن كل منتج أو خدمة توصل لكل فئة من العملاء(طلبة، عملاء خارجيين، وموظفين) وكل أنشطة التي تؤدي إلى هذا المنتج أو هذه الخدمة النهائية ستكون أعلى جودة ممكنة.
 - 3/ عملية تقبل التغذية الراجعة من كل المساهمين لتحديد المستوى الكيفي، ومواصفات المنتج أو الخدمة التي يجب الوفاء بها، وتستخدم موظفين وعملاء مدربين تدريباً جيداً لتطوير المنتجات أو الخدمات.
- وفي ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن النظام التعليمي يتكون من أربعة عناصر أساسية هي: المدخلات والعملية التعليمية والمخرجات وأخيراً النتائج، حيث تمثل هذه العناصر النموذج العام للعملية التعليمية . وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1/ المدخلات : تعد المدخلات هي الأساس في تحسين جودة التعليم من خلال هيئة التدريس ذات الكفاءة والقاعات المتكاملة وتوفر تقنيات التعليم ومستلزماته بالإضافة إلى الطلاب الذين لديهم الرغبة العالية في الدراسة . كل هذه الأمور تساهم في بناء العملية التعليمية ذات الجودة العالية والتي تعني تحقيق مفهوم الجودة الذي يصاحب العملية التعليمية والعلاقة المتبادلة بين المستويات المختلفة من الموارد الموجهة نحو التعليم وبين إدراك جودة التعليم (مخرجات التعليم المتوقعة)، وهذا يعني أن جودة التعليم تفهم على أساس جودة المدخلات التي تسيطر على سياسة التعليم في كل دولة.

2/ العملية التعليمية : يعد هذا العنصر المحرك الأقوى لحركة الجودة من حيث تحسين جودة العملية التعليمية، بمعنى آخر، فإن تحسين جودة المدخلات تعادل في مضمونها تحسين جودة العملية التعليمية برمتها، وبذلك فإن الكثير من الإسهامات في تطبيقات الجودة يعود إلى تحسين جودة التعليم .

ويمكن القول بان العملية التعليمية ما هي إلا صناعة محددة الأبعاد كما وان العملية التعليمية الأساسية تعдан من الفعاليات المعقدة طالما أن جزءا من هذه العمليات التعليم والتعلم غير منظور مما يجعله صعب القياس.

3/ المخرجات : تعود جودة مخرجات التعليم إلى المفاهيم التقليدية المعروفة والشائعة مثل معايير التعلم والمهارات والتطور المعرفي، وان احد هذه الأسباب التي تؤدي إلى تحديد مفهوم خاص لجودة التعليم يعود إلى الشعور بإمكانية قياس هذه المخرجات في الغالب . إلا انه من الناحية الأخرى، فإن تحقيق المعايير المحددة للتعليم هي في حقيقة الأمر لا تكافيء التعلم.

المقصود بالتعلم هنا هو المخرجات وليس العملية التعليمية والتي تعود إلى العلاقة النسبية ما بين الحالة الأولية أي الحالة المعرفية لدى الطالب عند دخوله في البرنامج والحالة النهائية عند إكمال الطالب لدراسة البرنامج،

بمعنى مقدار ما يحصله الطالب منذ بداية التحاقه بالبرنامج الدراسي من المعرفة إلى نهاية دراسته للبرنامج. أما عن معايير الجودة ، فقد عرفها السنبل على أنه " المستوى النموذجي المطلوب لمواصفات الأداء الجيد أو المرغوب " وإذا كانت الجودة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج فإنها تشير إلى المؤسسات التربوية إلى المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تحقق تلك المواصفات. (السنبل ، 2001:

(52)

ينبغي التمييز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة وهي جودة التصميم وجودة الأداء وجودة المخرج.

جودة التصميم: هي تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل.

جودة الأداء: هي القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.

جودة المخرج: تعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة.

ويمكن وصف الجودة الشاملة في التعليم أنها عملية تحسين وتجويد مدخلات وعمليات ومخرجات التربية والتعليم بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية في المجتمع، وهي التحسين المستمر للأداء في المجال التربوي بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه.

ويرتبط بهذا المفهوم بمفهوم آخر هو توكيد الجودة في التعليم الذي يهتم بالعمل على دراسة وبحث العوامل المؤدية إلى وجود خلل في النظام التربوي وإعادة هيكلة النظام وآلياته في ضوء المعايير العالمية للجودة التي لتعارض مع معايير وقيم المجتمع للوصول إلى تحقيق متطلبات المجتمع بأنظمتها المختلفة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمجال التربوي التعليمي.

تري الباحثة أن الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي هي: " أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً".

أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

حرصت العديد من مؤسسات التعليم الجامعي بدول العالم المختلفة إلى تبني الجودة كمنهج للعمل، وهناك أسباب عديدة دعت مؤسسات التعليم العالي للاتجاه إلى ذلك، ولعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها (مؤسسات قائمة على الربح المادي)، التوسع في الطلب على التعليم العالي، وظهور أنماط جديدة لمؤسسات التعليم العالي، زيادة الطلب على انتقال الطلاب أو الأساتذة بين الجامعات بالدول المختلفة، الضغط المتزايد لتحقيق الاعتراف المتبادل لهذه الأسباب وغيرها من الأسباب التي أدت مؤسسات التعليم العالي إلى تبني الجودة الشاملة. (البيلوي، 2006: 33)

فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتمثل في منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق وهو منهج يشمل كافة مجالات النشاط عمه مستواه الجامعة والكمية ذلك من خلال انتهاج ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الأسس التالية: (الرشدي، 2008: 15)

1/ الالتزام بمبدأ التوجيه نحو العميل.

2/ التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر في جودة الخدمة التعليمية.

3/ الالتزام بمبدأ المشاركة لجميع وحدات الجامعة والعاملين والطلاب و العملاء.

4/ ملائمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق وفلسفة الجودة الشاملة.

في دراسة أجراها البنك الدولي سنة 1980 شملت 15 دولة متقدمة، وخمس دول سائرة في طريق النمو، والمتعلقة بنتائج الطلبة الجامعيين ومعدلات نجاحهم، أفرزت هذه الدراسة عن فروق شاسعة فقد كانت معدلات الطلبة في الدول النامية الخمس متدنية ودون المستوى، بينما كانت مرتفعة في الدول المتقدمة، وقد أرجعت الدراسة أسباب هذا الفرق الشاسع إلى ارتفاع جودة التعليم في الدول المتقدمة، يضاف إلى ذلك التوازن الصحيح بين الإنفاق العام التعليم والإنفاق العام على الفرد، فالدول النامية تهتم أكثر ببناء المدارس والمعاهد والكليات والجامعات أكثر من اهتمامها بجودة التعليم، كما أن أجور ومراتب الأساتذة الجامعيين يساوي أو يقارب مرتبات القادة السياسيين في بعض الدول المتقدمة، والتعليم العالي في الدول المتقدمة قد حقق المطلوب منه بفضل استخدام مفهوم الجودة ، ترى أساليب الجودة مناسبة لاحتياجات قطاع التعليم العالي توقعاته ومتطلباته في الدول النامية.

وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في : (الهواشي والربيعي، 2005: 27)

1/ إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.

2/ زيادة النصيب من الحصة السوقية لمؤسسات التعليم العالي في سوق العمل الداخلي أو الخارجي.

3/ تساعد في تركيز جهود هذه المؤسسات على إتباع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل الذي تخدمه.

4/ إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم العالي، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط فيها.

5/ يؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي، عن طريق فرق العمل، واعطائهم مزيدا من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.

6/ تعتبر وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة، بما يسمح بتقديم خدمات أفضل للطلاب.

7/ المساهمة في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية، وتمكينها من إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي، على المستوى المحلي، الإقليمي، العالمي.

8/ تحسين سمعة المؤسسة في المجتمع مما يستدعي الطلب على مخرجاتها في سوق العمل، وتنمية روح العمل بين مؤسسات التعليم العالي.

مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تاريخ التعليم الجامعي قد أسفر عن حقيقة وهي خلق هيكل مقاوم للتغيير، وبذلك فإن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يكون ممكناً فقط في حالة التمكن من إدراك المشكلات الرئيسية في هذا القطاع، ومحاولة استخدام المداخل الإدارية التي تتلاءم مع طبيعة هذا النظام. إذ هناك عدة عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند محاولة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

1/ التحديد الواضح للأهداف حيث أن التحديد المبهم للأهداف سوف يؤدي إلى لا مركزية شديدة في اتخاذ القرارات.

2/ الالتزام بالتخطيط حيث غياب خطط العمل المحددة يؤدي إلى المنافسة الداخلية.

3/ التفويض المعقد للسلطة من أجل حماية الحرية الأكاديمية يؤدي في نفس الوقت إلى صعوبة في قياس الأداء.

4/ الطبيعة المنفردة للشخصية العلمية تجعلها تتصف بالاعتزال الزائد بالذات ولا تتأهب للعمل المشترك، لذلك يجب تشجيع فرق العمل البحثية.

5/ توفر نظام معلومات متكامل حيث الغياب التام لهيكل محدد لجمع المعلومات عن الأداء حتى تصبح متاحة أمام القيادات المختلفة، يعرقل عملية اتخاذ القرارات.

إن اختيار إدارة الجودة الشاملة كمدخل في الجامعات لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية وتحسين مستوى الخريجين يتطلب توافر عدة مقومات أهمها: (مصطفى، 2002: 73)

البعد الاجتماعي: والمقصود بها امتداد رسالة الجامعة بحيث تشمل نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، مما جعل من أهم واجبات التعليم الجامعي هي بحث حاجات المجتمع والاستجابة لمتطلباته.

البعد الفكري: والمقصود أن الهوية الحضارية والإيديولوجية الفكرية عنصر أساسي في فلسفة التعليم الجامعي، إذ لا بد أن يكون منتما فكريا وحضاريا، ولا بد أن يكون واضحا، ولا بد أن يكون واضحا بالنسبة لدوره في توضيح معالم الهوية الحضارية للمجتمع.

البعد الإنساني: والمقصود بذلك أن التعليم الجامعي يصنع من الفرد إنسانا متكامل البناء عقليا بالعلم والمعرفة والثقافة، بدنيا بالتربية الرياضية، روحيا بالقيم الدينية، خلقيا بالتربية السلوكية.

البعد العلمي: والمقصود بذلك أن البحث العلمي عنصر هام وحيوي في حياة الجامعة كمؤسسة علمية وفكرية حيث يعتبر من أهم المقاييس المتداولة لدى قيام الجامعات بدورها القيادي في المجالات العلمية والمعرفة، كما أن سمعة الجامعات مرتبطة بالأبحاث التي تنشرها.

البعد الثقافي: أن الفئة الموجهة في أي مجتمع هي من خريجي الجامعات المشتغلين بالمهن الرفيعة كالطب والهندسة والتدريس والصحافة والتجارة والكتابة وغير ذلك، فإذا كانت هذه الطبقة لا تتمتع بقدر من الثقافة أو الفهم المشترك لحياة المجتمع ومشكلاته أو الفهم لأثر علومهم ومهنتهم في الحياة الإنسانية فإن ذلك خطر كبير على المجتمع وكيانه.

البعد العقلي: إن الطلاب عندما يلتحقون بمؤسسات التعليم الجامعي في حاحه إلى مناخ يطلق طاقاتهم الكامنة ويحرر عقولهم من اسر الجمود الفكري ، ويدربهم على ممارسة النقد الذاتي القائم على الحجة والدليل المنطقي والتفكير الإبداعي.

إن النظرة الشاملة لفلسفة التعليم الجامعي بجميع أبعاده، والرؤية المتكاملة لمنظام التعليمي بجميع جوانبه ينبثق منها أغراض تعليمية وسلوكية، وأهداف عامة للتربية في إطار السياسة التعليمية الموجهة لكافة الأنشطة، وتكون في حد ذاتها خطوط عريضة عامة تسترشد بها الأجهزة الإدارية وغيرها عند اتخاذ ما يلزم من قرارات كل هذا في إطار الفلسفة العامة للمجتمع.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على العناصر التي تمثل متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، وهذا الاختلاف إن كان في عدد هذه العناصر فإنها ليست في المحتوى الكمي للعناصر، فيري البعض أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والدراسات العليا بصورة عملية تشمل ما يلي: (بستر فيلد، 2004: 87)

أولا : رسم سياسة الجودة الشاملة من قبل إدارة الجامعة من حيث: تحديد مسؤولية إدارة الجودة الشاملة ومتابعتها، تحديد اسلوب مراقبة ومراجعة نظام الجودة من قبل إدارة الجامعة، تحديد الإجراءات المطموبة لكل مهمة، تحديد طريقة تصحيح الأخطاء في تنفيذ الإجراءات.

ثانيا: الإجراءات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة وتشتمل على: تقديم المشورة، تخطيط المناهج، عملية تقويم المناهج، إعداد مواد التعليم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير مستوى أداء العاملين.

ثالثا: تعليمات العمل بإدارة الجودة الشاملة من حيث وضوح التعليمات وأن تكون مفهومه وقابلة للتطبيق.

رابعاً :مراجعة خطوات تطبيق الجودة الشاملة :هي الوسيلة التي تتأكد بها للمؤسسة أن من تنفيذ الإجراءات.

خامساً :الخطوات الإجرائية:

يتم وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي مثل نظام الايزو 9002 ويعني مدى تطابق عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة للمواصفات القياسية لإحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلى تحسين كفاءة الخدمة التعليمية وتخفيض التكاليف، حيث يرى البعض أن المتطلبات الأساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي تتمثل فيما يلي: (أحمد ، 2003: 1)

1/ ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك لا بد أن تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل، واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي قد تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2/ ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.

3/ أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات العميل.

4/ ضرورة التوحيد والتنسيق والتعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل الشكل التنظيمي في تطبيق مدخل الجودة الشاملة.

5/ ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المدربين على كيفية استخدام هذه الأساليب.

6/ ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.

7/ منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وذلك من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المناط به ودون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء أثناء عملية التنفيذ.

8/ التدريب المستمر لجميع العاملين بالمنشأة، ينبغي أن يشمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

9/ يجب الاستفادة من المعلومات الآتية من العملاء الخارجين بشأن المخرج التعليمي من أجل تطوير تربية الخريج.

10/ توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة و لأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين في المؤسسة.

11/ أن تشارك كل المؤسسات والشركات المحلية والأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.

12/ جودة أنظمة وتعليمات الواجبات والحقوق وتحديد معايير الترقية والمكافآت.

مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

أن عمومية المبادئ التي تقوم عليها نظم إدارة الجودة الشاملة والقول بأن الإطار العام فيها يمكن تطبيقه على المنظمات التي لا تهدف إلى الربح بنفس القدر الذي أمكن تطبيقه في منظمات الأعمال، إلا أن خصوصية العملية التعليمية تفرض العديد من التحديات التي يجب الإجابة عليها حتى يمكن تحقيق الاستخدام الناجح لتلك النظم في هذا المجال.

وهناك مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها استخدام نظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي:

1/ الاتفاق على المقصود بالعميل ودوره في المؤسسات التعليمية:

على الرغم من شبه الاتفاق في كافة حالات النجاح في استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية على اعتبار (الطالب) بمثابة عميل لنظام الجودة إلا أن البعض يرفض الاعتراف بذلك، وذلك لأن استخدام اصطلاح (العميل) يوحي بأن المؤسسات التعليمية هي منظمات تهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى، وان استخدام هذا المصطلح يعنى بشكل تلقائي قبول فكرة (أن العميل دائماً على حق).

يتنافى مع جوهر العملية التعليمية حيث أن الطالب لا يعرف عادة ما هي احتياجاته الحقيقية و ما هو مناسب له من المعارف على المدى البعيد، ولعل هذا التخوف من اعتبار (الطالب) هو احد العملاء لا يرجع إلى التصور غير الصحيح للدور الذي يلعبه (الطالب) في تحسين المنظومة التعليمية، فلا يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أن يكون دور الجامعة هو مجرد اكتشاف احتياجات ورغبات الطالب والعمل على إشباعها، فالتطبيق الصحيح لتلك النظم يتطلب إشراك الطلاب كمجموعة فاعلة في العملية التعليمية سواء تعلق ذلك بتحديد الاحتياجات وتصميم المناهج وطرق التعليم، أو أن يكون الطالب باحثاً عن المعرفة وليس متلقياً لها، في ظل التراكم السريع للمعارف في العصر الحديث أصبح من المستحيل أن يكون الفرد متعلماً في بضع سنوات حسب النظام الجامعي. (ماضي، 2002 : 74)

إن الجامعات التي تأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ترى أن المنتج الذي تتولى الجامعات تقديمه هو شخص مسلح بالقدرة على تعليم ذاته بشكل دائم، حيث يتحلى الخريج بالمواصفات التالية:

1/ معرفة مصادر التعلم والمعرفة في مجاله الوظيفي الذي يعد له.

2/ مهارة القيام بالبحث والتعليم الذاتي.

3/ التحلي باتجاه طيب نحو التعلم والمعرفة والثقة في الذات.

4/ وجود دافع داخلي قوي واردة للاستمرار في التعليم.

الجدير بالذكر أن التعامل مع الطالب على أنه عميل يتطلب التعرف على احتياجاته والاستماع التام إلى وجهة نظره، والتعرف على احتياجات ورغبات العملاء في الجامعات لا يختلف إلى حد كبير عن القيام بنفس الوظيفة في منشآت الأعمال. (ماضي، 2002 : 76)

2/ الشراكة بدلا من الانتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس:

أن النظام التقليدي بالجامعات والمعاهد التعليمية على وجود أقسام علمية يتخصص كل منها في مجال علمي محدد، وقد وصل الانتماء الشديد لأعضاء هيئة التدريس إلى تلك الأقسام إلى فقدان الاهتمام بالهوية الكلية للمؤسسة التعليمية ومخرجاتها، حيث أن الاستخدام الفعال لنظم إدارة الجودة الشاملة يتطلب إيجاد فرق العمل التي تجمع أكثر من إدارة أو وظيفة داخل المنظمة.

حتى يمكن تحقيق ما يسمى بالتكامل الأفقي بين أجزاء المنظمة لتحقيق أفضل خدمة لعملائها فإن تلك الانتماءات الشديدة للأقسام العلمية تقف حجر عثرة في التطبيق الناجح لنظم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، لا بد من عمل على إيجاد ثقافة جديدة للمنظمة تعمل على اشتراك الأقسام معا لتقديم خدمة تعليمية أفضل والعمل معا على تقديم خريج أفضل لسوق العمل يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لنجاح هذه النظم.

3/ نظم الحوافز التي تشجع على التحسين المستمر في العملية التعليمية:

تركز نظم الحوافز الحالية التي تطبق مع أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات وبصفة خاصة الجامعات ذات الأسماء العريقة على كم وجودة البحوث العلمية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، بالإضافة إلى مساهماته الأكاديمية الأخرى، مثل تأليف الكتب وحضور المؤتمرات العلمية والمشاركة الفعالة بها، وعلى الرغم من أن نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تركز على التحسين الدائم للعمليات الأكاديمية ابتداء من إعداد

المناهج و المقررات وأسلوب إكساب المعارف والمهارات للطلاب إلى نظم التقييم المستمرة للدرجة التقدم في
تحصيل المعارف وبناء الشخصية الطلابية على الرغم من كل ذلك إلا أن درجة مساهمة عضو هيئة التدريس في
دراسة وتحليل وتحسين معظم هذه العمليات لا يحظى بالتقدير الكامل من قبل المسؤولين عن إدارة هذه
المؤسسات التعليمية. ولذلك فإن ارتباط نظم التحفيز والترقية وتجديد العقود مع درجة مساهمة عضو هيئة
التدريس في تحسين مكونات العملية التعليمية يعد مطلباً أساسياً لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
التعليمية. (جودة، 2004: 183-184)

4/ دور فرق العمل والمجموعات في العملية التعليمية:

في ظل الفكر التقليدي لا تشجع الجامعات على عمل الطلاب في مجموعات خلال العملية التعليمية بالرغم من
حاجتهم الماسة إلى ذلك في بيئة العمل، ففي دراسة على خريجي 36 جامعة أمريكية لمدة عشرين عاماً اتضح
أى % 80 الخريجين يرون أن القدرة على العمل في مجموعات لتحقيق الأهداف يعتبر أحد المهارات الأساسية
في بيئة العمل، في حين يرى % 20 منهم فقط أن الجامعة قد ساعدتهم على تنمية هذه المهارة وتعلمها، وفي
المقابل فإن الجامعات التي أخذت بمدخل إدارة الجودة

الشاملة في تحسين جودة العملية التعليمية تعمل على عمل الطلاب في مجموعات جماعية سواء كان ذلك في
مقررات محده أو في معالجة بعض الموضوعات عبر أكثر من مقرر دراسي وبمشاركة رجال الأعمال أنفسهم
في تلك المشروعات. (بحضيه، 2005: 205)

5/ الاهتمام بالجانب البشري في نظم إدارة الجودة الشاملة:

أوضحت دراسة جامعة هيوستون أن التركيز على الجانب الفني فقط عند تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة قد أدى
إلى نتائج سلبية فيما يتلوق بالجانب البشري والإنساني في تقديم الخدمة لذلك فإنه يجب التركيز على تغيير ثقافة
المؤسسة التعليمية نحو الاتصال بالعميل (الطالب) والعمل على التعرف على احتياجاته والاتصال الدائم به
والتعامل من منطلق (المشاركة)، القياس الدائم لدرجة التحسين في مستوى الخدمة المدركة بكل جوانبها الفنية
والبشرية، كذلك فإن إشراك العاملين في الجامعات أنفسهم في عملية التعرف على احتياجات الطلاب، وفي عملية
وضع معايير للخدمة المقدمة يضمن الالتزام بتطبيقها عند التنفيذ الفعلي بشرط إعطائهم صلاحيات التصرف بما
يحقق مصلحة الطلاب.

6/ دور الإدارة في كافة المستويات التنظيمية:

لاشك أن وجود إدارة جامعية عليا على قناعة كاملة بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة
وترشيد استخدام الموارد يأتي على رأس مقومات نجاح تطبيق هذه النظم فقد أوضحت البحوث أن نجاح تجربة

جامعة أوريجون لم يكن عملية سهلة، فقد استغرق فترة زمنية طويلة (5 سنوات) وموارد كثيرة وقد واجهت معوقات لا حصر لها، ولكن وجود القيادة ذات الإصرار، كان هو العامل الحاسم في الاستمرار في تطبيق مشروع التطوير فيجب أن تكون للإدارة العليا رؤية مستقبلية لمستوى الجودة والأداء بالمؤسسة التعليمية التي يقومون على إدارتها.

مشاركة هذا التصور مع كافة المستويات الإدارية داخل تلك المؤسسة التعليمية، ومن ناحية أخرى فإن دور هيئة التدريس في التعامل مع الطلاب يتشابه مع الدور القيادي الجديد المطلوب من المديرين في ظل إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر ذلك استبدالاً للمفهوم القديم لدور عضو هيئة التدريس المحدد للمعلومات والمعارف الواجب إعطائها والقيام بمفرده بتقديمها للطلاب ويحدد بمفرده طريقة تقييم الطلاب، فهو في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة يقوم بدور المدرب المشرف على عملية التعلم الذي يسهل عملية نقل المعارف واكتساب المهارات والقائد الذي يرشد ويشجع الطلاب على أن يكونوا جزءاً فاعلاً في عملية التعلم حتى يستطيعوا أن يمارسوا هذا الدور بعد تخرجهم من الجامعة.

7/ الشمولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

على الرغم من أن الإدخال التدريجي لنظم إدارة الجودة الشاملة هو الأمر الواجب إتباعه، إلا أن التطبيق يجب ألا يشمل فقط الخدمات الجامعية المساعدة، بل يجب أن يشمل أيضاً الجانب الأكاديمي والعملية التعليمية بالجامعات، فقد أتضح من أن هذا التطبيق للجودة الشاملة قد يرجع إلى سهولة التطبيق على الخدمات المساعدة بالإضافة إلى تجنب حساسية تغيير نظم العملية الأكاديمية ذاتها حتى لا يتعارض ذلك مع القوة التقليدية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

8/ تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية:

أن عدم وجود رغبة حقيقية لدى أفراد المؤسسة التعليمية نحو تغيير ثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين بها يعتبر أحد الأخطاء الشائعة عند تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، فمن المعروف أن نظم إدارة الجودة الشاملة ليست مجموعة من النظم الفرعية ولكنها ثقافة تقوم على الافتتاح والرغبة في التغيير، هناك بعض القيادة الجامعية الناجحة التي تركت مؤسساتها التعليمية لعدم حصولها على الدعم الكافي من أفراد المؤسسات التي عملوا بها.

9/ دراسة التكلفة والعائد المرتبطة بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة:

حتى يمكن إدخال نظم إدارة الجودة الشاملة في متطلبات التعليم والتي يتبع غالبيتها للحكومة فإنه لا بد من تقديم التبرير الكافي للدولة والأجهزة الشعبية والسياسية، وفي هذا الصدد يجب قياس كافة أنواع التكاليف المترتبة على إدخال هذه النظم، مثل تكلفة التعليم والتدريب للعاملين، بالإضافة إلى تكلفة تعديل وتحسين النظم الإدارية المختلفة، أضف إلى ذلك تكلفة الوقت المستغرق في نشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة واقناع العاملين بها، والوقت الذي يستغرقه العاملين في دراسة وتطوير النظم ووضعها موضع التنفيذ ويجب التنويه إلى أن حصر الفوائد المترتبة على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ذا نظرة مستقبلية طويلة الأجل دون التركيز على بعض الأهداف قصيرة الأجل. (النجار، 2000: 72)

تلخص الباحثة من مما ذكر أعلاه إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم لهذا التطبيق وهذا يعني تغيير ثقافة المؤسسة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط وأساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات تطبيق هذا المنهج الجديد.

محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يعد معرفة وفهم محاور الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسة في تحقيق تطبيق هذه المحاور، ورغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي: (عليما، 2004: 113)

1/ عضو هيئة التدريس:

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في انجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها. ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق فلسفة التعليم التي يرسمها المجتمع.

2/ جودة الطالب:

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية الذي من أجله أنشأت الجامعات، ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل الجامعة علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكن من استيعاب جميع حقول المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله وبذلك يضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من الخريجين المتميزين والقادرين على الابتكار وتفهم وسائل العمل وأدواته.

3/ جودة البرامج التعليمية و طرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ،ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة واسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

4/ جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصر، وجودة المباني وتجهيزاتها هي أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، وبشكل إحدى علاماتها البارزة، علما بأن المباني التعليمية بما تحتوي على من التجهيزات المادية والمعنوية مثل القاعات التهوية ،الإضاءة، المقاعد، الصوت، وغيرها من تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

5/ جودة الإدارة التعليمية والتشريعات و اللوائح:

إن وجود إدارة المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه لمدخل الهيكل نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح في المنظمة، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية أيضا جودة التخطيط الاستراتيجي.

متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب أن تواكب كافة التغييرات والتحولات من حولها، يؤخذ في الاعتبار أن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

6/ جودة المرجع التعليمي (الكتاب) :

ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تطلبها المؤسسة التعليمية منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيو الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

7/ جودة الإنفاق التعليمي (التمويل) :

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة بتمويل التعليم ذات أثر كبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمنا إلى تغيير خطط وبرامج التعليم الأمر الذي حتما يؤثر على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم يكون مصدره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.

8/ جودة أدوات تقييم الأداء التعليمي:

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية والمشملة بصفة أساسية على الطالب والمعلم والبرامج التعليمية وطرق تدريسها وتمويل وإدارة المؤسسة التعليمية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة وبسهل استخدامها والقياس عليها، هذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة على إدارة الجودة الشاملة ، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

المبحث الثالث: تحسين الأداء في جامعة ابن سينا.

أولاً: تحسين الأداء:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها.

تعريف الأداء:

ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، منها يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية" (مصطفى، 2002: 415)

عرف عبادة الأداء بأنه: " يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال امكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل" (عبادة، 2002: 60)

يشير هذا التعريف إلى التخطيط الجيد لاستغلال موارد المؤسسة وذلك على مدى البعيد وفق اسس ومعايير مدحدة من قبل.

أما بلوط فقد عرف الأداء بأنه" انجاز هدف أو أهداف معينة خلال فترة أو فترات زمنية محددة " (بلوط، 2004: 36) ارتبط مفهوم الأداء هنا بتنفيذ الأهداف بحيث تكون هذه الأخيرة مقيدة بزمن انجازها.

يرى Wierseman & Roblin الأداء هو: " قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل " (الحسيني، 2006: 310) تكمن أهمية الأداء في تحقيق الأهداف طويلة الأجل والتمثلة في البقاء والنمو والتميز إضافة إلى الأهداف الأخرى المخطط لها.

اما حسب wit&Meyer فالأداء هو: " المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة " (الغالي وإدريس، 2007: 478) وعرف ايضا على انه " : انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية اذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد ،أما الفعالية فتتعلق بانجاز الأهداف المرغوب فيها" (علي، 2005: 327)

وبناء على ماسبق يمكن القول بأن الأداء يعكس نتيجة ومدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها على تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال الأنشطة المختلفة وذلك بكفاءة وفعالية.

دورة الأداء:

تمر دورة الأداء بجملة من المراحل والتي تتمثل في تخطيط الأعمال ،إسناد الأعمال وأخيرا ترؤس الأعمال ،وهي مراحل مستمرة يتم من خلالها توضيح الخطط التي يجب أن يتقيد بها الأفراد وكذلك خطط تفصيلية وذلك لمعرفة الأفراد المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم ،وأخيرا يتم تقييم الأفراد من قبل رؤسائهم وهذا في ظل الخطط التي تم وضعها في البداية

والجدول التالي يوضح ذلك:

العناصر	الدلالة	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> - أهداف واضحة الأعمال والمهام - تصميم واضح لإجراءات وخطوات العمل - وجود موارد كافية لإدارة الأعمال - استقرار مشكلات قد تحصل 	تساؤل الأفراد عن وجود خطة يمكن التقيد بها لإنجاز الأعمال	تخطيط الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم الواجبات وشرح المسؤوليات - وضع معدلات وقوالب الأداء - التفويض لاستغلال الوقت 	تساؤل الأفراد عن الأعمال والنشاطات المطلوبة	إسناد الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة الأداء - مكافئة الأداء - تصويب الأداء المتدني للتخلص من الانحرافات 	حق الأفراد في معرفة إنجازاتهم من قبل رؤسائهم	ترؤس الأعمال

المصدر: (بلوط ، 2004: 39)

تطور مفهوم الأداء:

اختلفت النظرة إلى الأداء وهو ما أدى إلى تطور مفهومه من خلال وجهة النظر القديمة والحديثة وفي هذا الصدد سيتم إدراج هاتين النظريتين لتبيان كيف كان ينظر إلى الأداء في السابق والآن.

1/ النظرة القديمة للأداء:

بما أن المؤسسة هي أحد أهم الوحدات المكونة للاقتصاد، فإن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو من أحد أهم العوامل التي تحدد درجة تطور وتقدم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الرقي و الرفاهة الاجتماعي، والذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحقنها البلدان والتي تنعكس

مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان الفضل لتابلور الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها، وذلك بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها والغرض من الدراسة التي قام بها أن هناك مجموعة من التفاصيل تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا امكن مشاهدة كل من هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن الاستفادة من هذه النتيجة في

العمليات، وكنتيجة لما سبق يمكن القول ان النظر للأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ،ولقد تطورت النظرة إلى الأداء مع التطورات التي شهدتها المحيط. (هجيرة، 2005: 109-110)

2/ النظرة الحديثة للأداء:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من انجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما والأفضل والناجحة في السوق ،وهو مايعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل ،وكنتيجة لتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى اعلي وأفضل مستويات الأداء تطورت هذه الفكرة ومن هنا ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء ،فمفهوم الأداء تطور من مدى توفر الموارد إلى الاستعمال الأفضل لهذه الموارد بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، ومنه كان التركيز في الأداء على فعالية الإنتاجية ثم انتقل إلى الكفاءة الإنتاجية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، لكن أصبح الأداء اليوم يحمل معنى أوسع ، ويقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان وحمانيته ،فكل مؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف التي انشأت من أجلها .

مفهوم الكفاءة و الفعالية:

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان له تحاول الباحثة توضيح هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما

تعريف الكفاءة: " القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة " (مصطفى، 2002: 415)

كذلك تعرف الكفاءة على أنها " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات ÷ قيمة المدخلات" (عبدالله، 2001: 6)

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها و هذا هو معنى الكفاءة

تعريف الفعالية :

تعرف الفعالية على أنها " أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ماكانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها" (نور، 1999: 59)

إن فالفعالية مفهوم يمكن إختصاره في معادلة بسيطة وهي : الفعالية = الإنجاز المحقق ÷ الإنجاز المخطط، و هنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة و المخطط لها إيجابيا كأنو سلبيا على المنظمة، و إذا أمكن التعبير بلغة الأرقام فيمكن القول أنه : إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = (1) أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من (1) و العكس صحيح .فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

المستوى العالمي للأداء:

1/ تحقيق الأهداف: فالسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيقها هو تخطيط الأداء او الأنشطة الموصلة لتلك الأهداف ،كما ولا بد من بذل الجهود للوصول الى النتائج المرغوب تحقيقها.

2/ تخطيط الاداء: فلكي يتم الأداء وفقا لما هو مخطط له وعلى اكمل وجه ووجب توفر مستلزمات مادية ،وبشرية وأخرى معنوية ،فضلا عن بيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية لذلك كما لا يستثنى توفر المعلومات والإرشادات والمعايير لمواجهة للأداء .

3/ تسهيل تحقيق الأداء: فلا تستطيع مؤسسة او الإدارة المعنية ان تنتظر الى كفاية الاداء لتكشف عما اذا كانت الأهداف قد تحققت ام لا ، بل يجب متابعة ومراجعة الاداء وتبين احتمالات النجاح المستهدفة.

4/ مراجعة الأداء: ان الظروف والأوضاع وكذا الأساليب والتكنولوجيا تتبدل فضلا عن اختلاف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة الى أخرى واستحداث أهداف وتطلعات جديدة ،كل ذلك يقتضي التطوير في الأداء وفقا لتلك التطورات الحاصلة في الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار .

5/ تطوير الأداء: فنظرا لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة تصبح المحافظة على المركز التنافسي امر صعبا بالنسبة للمؤسسات ان لم تعمل للتفوق على المنافسين وإشباع رغبات المستهلكين على تحسين أدائها وتميز منتجها.

6/ تحسين الأداء: تمثل العناصر الست الأساسية مجتمعة مفهوما متكاملا هو إدارة الأداء.

7/ إدارة الأداء: إن المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يخص الأداء وذلك في اغلب الأحيان هو الاختلاف الوارد بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له (الأهداف). (هجيرة، 2005: 111)
مستويات الأداء:

إن المؤسسة في مجملها عبارة عن مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، فكل مؤسسة تنشأ للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، إلا أن ذلك لا يتم بصورة بسيطة وإنما يجب أن يكون هناك تقييم فعال للأفراد وإعطائهم المتابعة والاهتمام الكافيين، لأن أداء المؤسسة ككل يعتمد على أداء الفرد، فإذا كان أداء هذا الأخير جيد أو ضعيف فإن أداء المؤسسة يكون بالمثل، وبما أن المؤسسات هي وحدات جزئية من النظام الكلي (الدولة)، فإن الأداء العام يرتبط بأداء المؤسسة. وعلى اعتبار أن الأداء في جملة هو القيام بالمهام أو الأنشطة فإنه يتأثر بجملة من العوامل والتي قد تؤثر عليه إما الإيجاب أو السلب.

أولاً : مستويات الأداء: توجد ثلاثة مستويات للأداء هي كما يلي: (حمدان وإدريس، 2007: 385)

المستوى الأول: تقييم الأداء العام:

يهدف تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى إلى تقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية بهدف تحليلها ما يسمح به وضع للدولة لمعرفة مالها وما عليها، وبالتالي الوقوف على نقاط القوة والضعف والقصور لديها، وتقديم اقتراحات تساعد في وضع الخطة القادمة في أي قطاع من القطاعات المكونة للدولة.

المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي:

ويتضمن تقييم أداء المؤسسة بشكل عام أو أي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث تتم عملية التقييم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب وبصدد التحدث عن الأداء المؤسسي، فهناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالتالي:

1/ **لأداء الاستثنائي:** وهو يبين تفوق المؤسسة في أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال امتلاكها لاستثمارات ناجحة، وكفاءات بشرية غير سهلة التقليد، رأس مال فكري وكذلك ازدهار وضعها المالي.

2/ **الأداء البارز:** ويكون بامتلاك المؤسسة لإطارات وكفاءات ذات تحفيز عالي، وكذلك الوضع المالي للمؤسسة مزدهر، أي المؤسسة لاتعاني نقص في مواردها المالية، بالإضافة إلى حصول المؤسسة على استثمارات والتوسع في النشاط بامتلاكها لطاقت بشرية مؤهلة سيمكنها ذلك من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية، أي أن المؤسسة بارز مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

3/ **الأداء الجيد جداً:** وهذا المستوى يتحقق بامتلاك المؤسسة لإطر كفوّه وتوفر الدلائل المستقبلية مع التمتع بوضع مالي جيد.

4/ **الأداء الجيد:** ما يميز أداء المؤسسة هو وجود توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لوضع مالي غير مستقر وهو ما يميز الأداء الجيد عن الأداء الجيد جدا.

5/ **الأداء المعتدل:** وهذا المستوى يبين أن أداء المؤسسة دون المعدل أداء المؤسسة اقل من المستوى المرغوب ويكون ذلك عندما تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر البشرية كما ان المؤسسة تعاني أيضا صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها ، وذلك لضمان البقاء والنمو.

6/ **الأداء الضعيف:** وما يميزه هو مواجهة المؤسسة لمشاكل خطيرة في الجوانب المالية ، وكذلك وجود صعوبات في استطاع الأفراد المؤهلين يمكن القول بأنه أداء متدني أو دون المعدل بكثير ، ففي هذا المستوى من الأداء تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المؤسسة

7/ **الأداء المتأزم:** أداء غير كفؤ تماما ، نتيجة لعدم كفاءة الأفراد وكذلك وجود الانحرافات أو وجود فجوة بين ما تم التخطيط له وبين الانجاز الفعلي، كما أن هذا الوضع قد يسبب مشاكل في جميع مجالات عمل المؤسسة.

المستوى الثالث : تقييم الأداء الفردي:

ويتضمن تقييم الأداء لكل فرد من العاملين باعتبار المورد البشري هو من أهم موارد المؤسسة ، ويتم التقييم من خلال استعمال جملة من المعايير والمؤشرات وذلك لمعرفة مستوى أداء الأفراد على مستوى كل وظيفة. تتأثر المستويات السابقة الذكر ببعضها وتؤثر فيما بينها ، وهذا نظرا لطبيعة العلاقة بين هذه المستويات فالفرد جزء من المؤسسة، والمؤسسة جزء من القطاع العام فكلها تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم ، ونقاط الضعف لأداء الفرد و المؤسسة او القطاع عمليات تكاملية فان تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها ، وتقييم أداء المؤسسات يتطلب تقييم أداء أفرادها، ومن ثم يمكن اتحاد الإجراءات التصحيحية او التعزيزية، ولكن نقطة الاختلاف بين هذه المستويات تكمن في ان لكل منها مجالات ومؤشرات أداء خاصة به.

ولتدعيم ما سبق قوله فانه من المستحيل ان تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون ان يتوفر لها افراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية ،ونظرا لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي ومستوى الأداء

الفردى، فهناك علاقة سببية بين أداء المؤسسة والأفراد فكلما توفر للفرد مناخ تنظيمي جيد يساعده على العمل فان ذلك سينعكس على رفع أدائهم وبالتالي تحسن أداء المؤسسة.

العوامل المؤثرة على الأداء:

في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي مناسب يسبب ذلك ظهور فجوة في الأداء، والتي لا بد من تشخيصها بطريقة عملية، والتشخيص عادة يوضح اثر العوامل التالية على الأداء:(العدلوني، 2002: 103-104) العوامل الخارجية: وهي تؤثر على أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء ،والعوامل الخارجية تتمثل في عوامل قابلة للتنبؤ واخرى غير قابلة وعلى العموم فهي تتمثل في العوامل (بيئية ، سياسية ،اجتماعية ،اقتصادية). العوامل الداخلية: يشمل نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد وهي تتعلق بالتنظيم الداخلي في حد ذاته بصورة مناسبة والإمكانات المتاحة كلها عوامل تؤثر على أداء الفرد ،بالإضافة الى عوامل أخرى تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد.

أداء المؤسسة يتأثر بدرجة تبعية المؤسسة للدولة فكلما كانت هناك تبعة للدولة فان هذا سيحد من أداء المؤسسة ،وذلك لتبني الدولة لسياسة التدعيم والمساندة للمؤسسات ،فيقل ذلك حظوظها في المنافسة و المرودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي ،على العكس فانه اذا كانت درجة الاستقلالية في اساليب التسيير كما دل هذا على فرص جديدة لرفع الأداء فيها كما إن إنشاء منظمات شراكة بين مسيرين وطنيين وآخرين أجنب بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عامة أو خاصة حيث يساعد هذا العمل على توجيه الدولة نحو بناء شراكات مع القطاع الخاص، دعم المبادرات الخاصة المحلية.

ومن بين العوامل التي تساعد على تحسين الأداء هو مايلي:

- 1/ الاستماع إلى الزبون والتعرف وتقدير إشباع حاجاته.
- 2/ بناء الهياكل التنافسية لينة وبسيطة.
- 3/ الاستقلالية وسياق الإبداع.
- 4/ تحفيز المستخدمين رغم القيود الموجودة.
- 5/ تسهيل تداول نظام للقيم يتضمن جودة الخدمات: احترام العميل،الدقة في الوقت ،الارتباط والتضامن بين العمل.

تقييم الأداء:

حتى تستطيع المؤسسة التأكد من تحقيق أهدافها فهي تلجأ إلى التقييم المستمر لأدائها والذي يبنى على أساس المقارنة بين الأداء المخطط له أو المرغوب تحقيقه والأداء الفعلي ،كما وتمكن عملية التقييم تلك من تحقق من

مدى انجاز الأهداف المخطط لها واكتشاف الانحرافات والاختلافات فيها. إضافة إلى ذلك فان المؤسسة تتشد من خلالها عملية التقييم إلى تحقيق جملة من الإعراض أو الأهداف، وان نجاح العملية التقييمية متوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والضوابط أو المتطلبات التي من شأنها تحقيق كامل للأهداف التي تسعى المؤسسة إليها من خلال عملية التقييم تلك، ولعل من الجدير بالذكر أولاً وقبل التطرق الى مفهوم تقييم الأداء التعرض الى إيضاح الفرق بين مصطلحي القياس والتقييم ،اذ عادة ما يتم التطرق الى المصطلحين على أنهما ما يحملان نفس المعنى.

فالقياس يهتم بوصف السلوك بمعنى جمع المعلومات والملاحظات الكمية عن الموضوع المراد قياسه وذلك وفقاً لإطار معين من المقاييس المدرجة ،ويعني ذلك إن القياس ماهو إلا عملية تشخيصية لموضوع معين ومحدد وذلك اعتماداً على وسائل تسمح بوصفه وصفاً كمياً فقط.

إما التقييم فهو أشمل من ذلك فهو يمثل " : تلك العملية المنظمة التي ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة : (العدلوني، 2002 : 187-188)

الغرض من تقييم الأداء:

ويمكن الغرض من تقييم الأداء فيما يلي: (عبد الحليم، 2005 : 3-4)

التخطيط والتقييم والرقابة : أي التقييم يهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات. إدارة التغيير: وتقوم فيها المقاييس المحدد لعملية التقييم بتدعيم مبادرات التغيير كما يمكن ان تكون عملية القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية او أفقياً داخل الوظائف.

الاتصالات: يهدف التقييم في هذا المجال الى التقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية.

التحسين: اذ يعمل التقييم على دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين.

تخصيص الموارد: اذ تساعد مقاييس الاداء على توجيه الموارد النادرة للمؤسسة الى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.

التحفيز: يتحسن الأداء اذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق.

التركيز طويل الأجل: قياس الأداء المناسب يجب ان يؤكد على تبني الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل.

تستخلص الباحثة أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تتطلب توفر جملة من المتطلبات التي من شأنها الارتقاء بعملية التقييم الى مستوى من الدقة والموثوقية والذي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة وتصحيح الانحرافات وتحديد المستويات والحصول على النتائج المطلوبة، من جملة هذه المتطلبات: لابد من توفير هيكل تنظيمي يتمتع بالبساطة والوضوح وكذا تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون أي تداخل بينها.

مقاييس الأداء:

يمثل الأداء النتيجة النهائية لنشاط منظم يتضمن تحقيق أهداف واضحة ومسطرة مسبقا ، ويعتبر تقييم الأداء منهاجا يمكن المؤسسات إتباعه لمعرفة الكيفية التي تمكنها من تحقيق ما تسعى وتصبو اليه والذي يشتمل على جميع المستويات داخلها . كما وتتضمن عملية التقييم تكوين مقاييس أو مؤشرات تساعد في دراسة نشاط المؤسسة ككل وكذا بيان الكيفية التي تمكنها من تحقيق الأهداف ولقد اعتمدت المؤسسات في ذلك مسبقا على ما يسمى بالمقاييس المالية التقليدية والتي من أبرزها العائد على الأصول أو الاستثمارات ، صافي الربح ، القيمة المضافة .

إلا أن القصور أو العجز الذي تواجهه المقاييس المادية في عملية التقييم واقتصارها فقط على الأحداث الماضية أدى بالمؤسسات إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء جديدة تتجه إلى تقييم الأحداث الحالية أو ما سيواجهها في المستقبل.

أولا :المقاييس التقليدية (المالية):

تهدف المؤسسات بصورة عامة إلى توسيع دائرة استثماراتها وأنشطتها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأرباح الكبيرة أجل تقييم أداء الوحدات الفرعية فيها ،ومعرفة مدى مساهمتها في الوصول إلى ذلك فإن أغلب المؤسسات اتجهت إلى الاعتماد على المقاييس المالية التي تعتمد بدورها على المعلومات المالية والمحاسبية والتي من أشهرها : العائد على الاستثمار ، القيمة المضافة الاقتصادية ، صافي الربح كما وأن هذه المقاييس ماهي إلا ترجمة لنتائج القياس التشغيلي، والعمليات التشغيلية والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

على الرغم من أن استخدام المقاييس المالية أدى إلى تحقيق جملة من الفوائد إلا أنها تعرضت إلى انتقادات أدت إلى البحث عن مقاييس أخرى.

أهم الفوائد:

1/ تصور المقاييس المالية تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات المؤسسة.

2/ توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، فالأداء المالي مؤشر ضروري لقياس وتقييم الأداء.

3/ يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الأجر والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين، بما يتوقف مع الأهداف الإستراتيجية.

4/ بذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفعالية المطلوبة. أما الانتقادات فهي تتمثل فيما يلي:

1/ لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذل فيها المؤسسة ، لذا فإن هذه المقاييس لا تعبر بشكل كافي عن أداء المؤسسات وتحد من قدرة مدراءها على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي فيها إلى أفضل مستوى تطمح إليه.

2/ تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية ، بمعنى أن التقارير الصادرة تركز على الأنشطة التي حدثت في السابق دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية ، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المدراء.

3/ تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات والعمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية.(الجهماني، أنظمة الرقابة الإدارية في تقييم أداء الشركات، 2009 /4/6)

ثانيا : المقاييس المتطورة (غير المالية):

تعتبر المقاييس الاداء غير المالية اداة رئيسية للرقابة الاستراتيجية ، اذ تمثل محاولة للتأكيد على اهمية التوجه أو التغيير في العمليات الداخلية (التشغيلية) نظرا لما تشهده البيئة المحيطة بالمؤسسة من تغيرات تكنولوجية حديثة في تلك العمليات وما لهذه الاخيرة من اثر على زيادة احتياجات الزبائن وكذا اشتداد المنافسة التي ادت بدورها الى ضرورة البحث عن مقاييس جديدة للاداء التشغيلي للمؤسسة تتلاءم مع الاهداف الصناعية الحديثة كالبحث عن الجودة ، زيادة الانتاجية ، التطوير والابتكار، بالاضافة الى ذلك فان هذا النوع من المقاييس يتضمن على

مقاييس كمية مثل ادارة الانتاج على اساس عدد الوحدات المنتجة ومقاييس كيفية تقيس تغطي عدة مجالات تختلف من المؤسسة الى أخرى مثل سمعه المنتج أو الخدمة رضاء وولاء المستهلك ، مرونة عمليات التصنيع. استنادا الى ما سبق فانه يمكن القول ان تقييم وقياس الاداء اصبح يركز على المؤشرات غير المالية على حساب تلك المؤشرات التي تتعلق بالجانب المالي.

وفيما يلي ثلاث نماذج حديثة لتقييم الاداء: (عبد الحليم، 2005: 6-7)

1/ نموذج سلسلة القيمة:

يهتم هذا النموذج بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والموارد ، ونجد ان هذا النموذج يتمتع باهمية كبيرة خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء حيث يساعدها هذا النموذج على التأكد من ان منتجا تكون متاحة دائما للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب ، كما انه يؤكد على الجودة كمعيار للتقييم وليس فقط كعنصر منافسة.

2/ الاسلوب المقارن:

يعتبر من الاساليب الحديثة في عمليات التقييم والتي تستخدمها المؤسسات في عمليات المقارنة بينها وبين المؤسسات الاخرى المنافسة لها أو ذات تفوق عليها في مجال معين ، ولقد ظهر هذا المصطلح أو الاسلوب عام 1979 بواسطة شركة زيروكس التي تعمل في مجال تصوير المستندات، حيث وضعت ما يسمى بالقياس المقارن التنافسي والذي يعتبر على انه تلك العملية التي تستهدفها المؤسسة من اجل التطوير وذلك عن طريق مقارنة بين ملامح ومكونات مع غيرها من منافسين . ولقد انتشر بعد ذلك استخدام هذا الاسلوب في المجالات الوظيفية للمؤسسات المهتمة بالشراء والتسويق ، المنظمات الحكومية كالبنوك واتساع صورة تطبيقه ليشمل على والمستشفيات ، كما انه اصبح ينتقد من قبل العاملين فيها . وفي اطار هذا النوع من الاساليب لم تعد المؤسسات تتنافس من خلال المقارنة مع المنافسين بل بدأت تسعى الى اكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم من المنظمات المنافسة وغير المنافسة وكذا من خلال ايجاد وتعزيز الافكار التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق قدرات تنافسية لها.

3/ نموذج بطاقات الاداء المتوازن:

قياس اداء متوازن تعتبر بطاقة الاداء المتوازن افضل النماذج ووسعها انتشارا على المستوى العلمي كما انها تمثل نظام قياس أداء متكامل واداة لترجمة الاستراتيجيات الى اهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تعمل على تحقيق رؤية المؤسسة بالاضافة الى ذلك فقد تعددت وتجاوزت النظرة التقليدية للاداء والتي تركز على المقاييس أو المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط الى التعامل مع المقاييس غير المالية التي تحقق مصالح كافة الاطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة كالموظفين ،العلاء ، الموردين وغيرهم.

ثانياً : جامعة ابن سينا:

جامعة ابن سينا (كلية الخرطوم للعلوم الطبية سابقاً) ومنذ تأسيسها في العام 2000م سعت إلى تقديم كافة الإمكانيات الحديثة والمتطورة للوصول إلى تعليم جامعي عالي متميز يؤمن كافة مستلزمات العملية التدريبية من الناحيتين الأكاديمية والاجتماعية للطلاب ومن خلال بنية أكاديمية رفيعة المستوى، وفرت لها كوادر بشرية تتمتع بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها.

الرؤية: الريادة في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

الرسالة: تلتزم جامعة ابن سينا بإعداد أطر بشرية ذات مهارات عالية وإستكشاف آفاقاً بحثية جديدة في المجالات الاستراتيجية للدولة لتنمية المجتمع.

الأهداف:

1/ إعداد أطر مزودة بالمقدرات العلمية والمهارات التي تساهم في تنمية المجتمع.

2/ توفير متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي بأطر ملتزمة بالاخلاق المهنية.

3/ بناء أطر قيادية فكرية في مجالات المعرفة المختلفة

4/ إبتكار برامج دراسية وتقنيات تنموية مناسبة لظروف السودان لتلبية حوجة المجتمع.

5/ المساهمة في مواكبة وتشجيع البحث العلمي وتقديم نماذج مبتكرة لحل المشاكل المختلفة في البلاد.

6/ تقديم إستشارات للقطاعين العام والخاص والمشاركة فى توطيد التصنيع التكنولوجى.

7/ تعزيز الشراكة العلمية مع المؤسسات العامة والخاصة المشابهة داخليا وخارجيا

8/ تطبيق نظام ضمان الجودة فى مجال التعلم والتعلم وفق المعايير المحلية والعالمية.

9/ السعي باتجاه مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي المطرد فى مجال التعليم الإلكتروني فى جميع مجالات المعرفة.

النشأة والتطور:

بدأت جامعة ابن سينا عند نشأتها عام 2000 ككلية بإسم كلية الخرطوم للعلوم الطبية، وعندما اكتملت متطلبات وزارة التعليم العالى والبحث العلمى تم ترفيعها فى مارس 2016 لتصبح جامعة ابن سينا، وتضم الجامعة ثمان كليات هى :

1/ كلية الطب البشرى وتمنح البكالوريوس فى ست سنوات دراسية.

2/ كلية طب وجراحة الفم والاسنان وتمنح البكالوريوس فى خمس سنوات دراسية وتمنح دبلوم تقانة الاسنان فى ثلاث سنوات دراسية.

3/ كلية الصيدلة السريرية وتمنح البكالوريوس فى خمس سنوات دراسية.

4/ كلية علوم المختبرات الطبية وتمنح البكالوريوس فى اربع سنوات دراسية.

5/ كلية العلاج الطبيعى والتاهيلى وتمنح البكالوريوس فى أربع سنوات دراسية.

6/ كلية علوم التمريض وتمنح البكالوريوس فى أربع سنوات دراسية.

7/ كلية العلوم الادارية وتمنح بكالوريوس الشرف فى أربع سنوات دراسية.

8/ كلية علوم البصريات وتمنح بكالوريوس الشرف فى خمس سنوات دراسية.

وهناك برامج للدراسات العليا: ماجستير الصيدلة السريرية الذي بدأ عام 2010

دور الجامعة في تطوير التعليم العالي:

الكادر البشرى: إستقطبت الجامعة كوكة متميزة من الاكاديميين والإداريين لتحقيق رسالتها واهدافها.

البنيات الأساسية : بدأت الجامعة بخطوات ثابتة فى هذا المجال بهدف توفير خدمات تعليمية تمكن كلاً من الاستاذ والطالب من القيام بمهامه وواجباته، فكان الاهتمام الأول بالقاعات والمعامل وما تحتويه من معينات للتدريس والتدريب فإلى جانب الإطمئنان الى سعة القاعات والمعامل لمقابلة أعداد الطلاب المتزايدة أهتمت الإدارة بتزويدها بمختلف وسائل التدريس الى جانب توفير المعدات والمستهلكات للمعامل بجميع البرامج الدراسية. مكتبة الجامعة غنية بالمراجع والكتب والدوريات، اضافة إلى المكتبة الالكترونية التى تم توزيعها فى مواقع الجامعة بالجريف والمنشية ومستشفى البان جديد وتحتوي على الاف الكتب والمراجع العلمية والفيديوهات التعليمية.

مشرحة الجامعة تعتبر من أحدث المشراح العالمية وهى تسع لمائة وعشرين طالب وطالبة مزوده بثلاجتين حديثتين تستوعب كل منهما ستة عشرة جثة للدراسة العملية هذا الى جانب غرفة التحنيط المجهزه بأحدث الآليات اللازمة، وربطت المشرحة بمتحف ودوره مكمل لدور المشرحة ويضم مجسمات لمختلف أعضاء الجسم الى جانب أعضاء مرضية حقيقية بالإضافة لمستشفى البان جديد هو المستشفى التعليمي لجامعة ابن سينا، بالجامعة مركز رائد للتدريب ونظام المحاكاة هو الاحدث فى التدريب الطبى والتطوير المهنى،

المباني الجديدة: تشهد الجامعة طفره إنمائية فى موقعها بالجريف غرب بعد انفاذ مشروع مقر الجامعة الدائم وتبلغ مساحته 21 فدان (أحد وعشرون فدانا) ويحتوى المشروع على ثلاثة ابراج لإيواء البرامج الدراسية المختلفة وإدارة الكلية الى جانب المستشفى التخصصى واسكان الطلاب.

وقد تم الفراغ من الثلاثة من الابراج بما مكن برنامج الطب البشرى والصيدلة السريرية وطب الأسنان والعلاج الطبيعى من الأنتقال له حيث توفرت القاعات والمعامل والعيادات والمكاتب والملحقات الخدمية وكل هذا على احدث طراز ومزود بأحدث الاجهزة كما اكتملت كفتيريا الطلاب وما تحتويه للأنشطة الطلابية والعمل جارٍ فى

تنفيذ باقى المشروع ونأمل أن يتم الفراغ من جميع جزئياته بنهاية عام 2018، هذا وقد تم شراء قطعة ارض بمدينة الازهرى بمساحة قدرها 20.000 متر مربع ستخصص لإنشاء برنامج أخرى.

المؤتمرات والندوات:

- 1/ شاركت الجامعة في ندوات علمية متعددة قدم فيها الاساتذة اوراق عمل تتصل بموضوعات الندوات.
- 2/ نظمت الجامعة ندوة محاربة ختان الإناث في ديسمبر 2005 شارك فيها مجموعة من العلماء حيث تم تقديم اوراق عمل ناقشت هذه الظاهرة من النواحي العلمية والطبية والدينية.
- 3/ شاركت الجامعة في مؤتمر جمعية اختصاصي الطب الباطن السودانية الذي انعقد بقاعة الصداقة في فبراير 2006 وأشاد المشاركون في المؤتمر بالدور الرائد لطلاب الكلية في تسهيل سير المؤتمر كما جاءت اشادة بالطلاب من رئيسة الكلية الملكية البريطانية التي شاركت في المؤتمر.
- 4/ شاركت الجامعة في معرض الجامعات الاول الذي اقامته المدارس البريطانية في اكتوبر 2011 /5 قدمت معرضاً بتاريخ الكلية وشروط القبول بها وانشطة طلابها وقد لقي معرض الكلية استحسان الجميع بل كان اميز المعارض.

الأنشطة الطلابية:

تهتم جامعة ابن سينا بالمتفوقين فالطالب الذى يكون أول دفعة بإحراز تقدير ممتاز فى جميع المواد بنسبة لا تقل عن 80% يعفى من الرسوم الدراسية للعام التالى.

قدمت الندوات فى مختلف المجالات وتم تسيير قوافل طلابية لمختلف مناطق السودان لاقامة ايام علاجية وتوعوية ودرجت الجامعة على إقامة المعارض الثقافية والتراثية.

شارك طلاب الجامعة مشاركة متميزة فى بعض المؤتمرات الطبية التى انعقدت فى الخرطوم.

درجت الجامعة على اقامة الدورات الرياضية تحت رعاية وزارة التعليم العالى والبحث العلمى.

دور الجامعة فى جودة الخدمات التعليمية:

أنشأت الجامعة مركزاً لضمان الجودة ولمواكبة كل المستجدات فى التعليم العالى، كما انشأت الجامعة مركز المعلومات وهو قسم يختص بتقنية المعلومات ويشرف ضمن اختصاصته على شبكة المعلومات التى تغطى مواقع الجامعة المختلفة فى المنشية وسوبا وبشائر وتم توصيل اجهزة الحاسوب بالشبكة .

وبفضل هذه الشبكة يتم إنجاز العمل الإداري من خلال حزمة برمجية متكاملة صممت خصيصاً للكلية بأحدث البرامج العالمية من نواحي السرية والتأمين والسرعة في الانجاز .

هذا وتم ربط مجمعى الجامعة فى المنشية وسوبا بمستشفى بشائر التعليمى عبر شبكة خاصة لتسهيل التعامل الادارى كمرحلة أولى ونقل العمليات والمحاضرات مباشرة فى مرحلة لاحقة.

الجامعة لها موقع على الإنترنت يعتبر من أول مواقع الجامعات السودانية على الشبكة العالمية ويتم تحديثه بصورة مستمرة ليقدم للعالم أنشطة الكلية المختلفة.

وفى العام 2009 دشنت بالجامعة المكتبة الألكترونية وقد تم تجهيزها بصورة ممتازة من الناحية التقنية من حيث الاجهزة والبرامج المستخدمة وتقدم خدماتها للأساتذة والطلاب.

ويقوم قسم تقنية المعلومات بانتاج البرامج العلمية وهى إصدارات خاصة بالجامعة حيث يتم تجهيز اسطوانات خاصة بالمواد التى تدرس بالكلية وهى فى متناول الطلاب بمعمل الكمبيوتر.

دور الجامعة في خدمة المجتمع:

الخريجون: اكتسب خريجو الجامعة سمعه طيبه فى الخارج ووجدوا فرصاً للدراسات العليا التخصصية فى البلاد الاوربية والولايات المتحدة الامريكية وكندا وايرلندا وتفوقوا فيها.

كما وجد عدد كبير من الخريجين فرصاً فى اسواق العمل العربيه والاجنبية التى إستوعبتهم لكفاءتهم المستمدة من كفاءة وجودة البرامج الدراسية ولتميزهم ومهنتهم العالية.

نظمت الجامعة فى مارس 2007 حفل التخرج الاول حيث احتفلت بتخريج دفعتين فى برنامج الصيدلة السريرية ودفعتين فى برنامج طب الأسنان ودفعة واحدة فى برنامج الطب البشري.

نظمت الجامعة فى ديسمبر 2009 حفل التخرج الثاني حيث احتفلت بتخريج ثلاث دفع فى برنامج الطب البشري ودفعتين فى برنامج طب الاسنان وثلاث دفع فى برنامج الصيدلة السريرية ودفعة واحدة فى برنامج المختبرات الطبية ودفعة واحدة ايضا فى برنامج العلاج الطبيعي .

فى اطار تفاعل الجامعة مع المجتمع ارسلت الكلية قوافل طبية قوامها الطلاب واطباء الكلية الاختصاصيين لمنطقة نوري بالشمالية سنة 2008 ومنطقة ام شجرة بالقضارف فى عام 2009 ومنطقة ام سائق برفاعة سنة

2010 وكان الهدف المشاركة بالعلاج المجاني وتقديم الادوية المجانية والتوعية الصحية الي جانب تعريف الطالب بالبيئات المختلفة واسباب الامراض المتنوعة وكيفية علاجها.

ترى الباحثة من جملة ما اوردت من انجازات الجامعة فهي تسير بخطى واثقة نحو الريادة في مجال التعليم العالي ومن خلال جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

ظهر اهتمام الجامعات بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نتيجة تنامي وعي المجتمع وزيادة احتياجاته تحت ضغط التغيير المستمر والمتسارع للمعرفة ومتطلبات سوق العمل والمهن، وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع، وفي هذا الإطار ربط العديد من الباحثين بين موضوع جودة الخدمات وتحسين الأداء التي تخدم أهداف المنظمات التي تتبنى الجودة كمدخل إداري أكد مقدرته في تحقيق التفوق للمؤسسات، وهذا ما تسعى الباحثة إليه من خلال دراسة العلاقة بينهما من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت أحد الموضوعات (جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، تحسين الأداء، أو الموضوعين معاً)، تم تبويب الدراسات إلى : الدراسات المحلية، تليها الدراسات العربية، فالدراسات الأجنبية، كما الترتيب حسب التسلسل من الزمني من القديم إلى الحديث.

أولاً: الدراسات المحلية:

1/ دراسة: زين, حسن صلاح الدين محمد (2011). بعنوان: أثر نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري بالجامعات السودانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية نظام المعلومات الإدارية ، والتعرف على المعوقات التي تحد من الاستفادة القصوى من نظم المعلومات الإدارية بالإدارات موضوع الدراسة، ودور نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة أداء الإدارات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان أداة للدراسة ، تكونت العينة من الإداريين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

من أهم النتائج: توجد أجهزة حاسوب كافية بالجامعة، سرعة تلافي مشاكل عطل الأجهزة من قبل مركز الحاسوب بالجامعة، تنساب المعلومات بسلاسة عبر الإدارة وذلك يعود لتعامل الإداريين بالإدارات العليا مع أجهزة الحاسوب بكفاءة مما ساعدهم على المتابعة الدائمة والرقابة الجيدة، موظفو الجامعة يتعاملون بكفاءة عالية مع الأنظمة، وذلك يعود إلى أن أغلبية الشريحة المستهدفة حاصلون على درجة البكالوريوس، موظفو الجامعة ذوي فهم عال لما يناط إليهم من أعمال ويعود ذلك إلى الخبرة الطويلة في مجال أعمالهم، سرعة الحصول على المعلومات والتقارير من قبل الإدارة العليا.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها تحسين الأداء بالجامعات السودانية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وجه الاختلاف: اقتصرَت الدراسة السابقة على تحسين الأداء لدى الإداريين نتيجة لأثر نظم المعلومات، بينما الدراسة الحالية تحسين الأداء لدى الطلاب نتيجة لجودة الخدمات التعليمية.

2/ دراسة : عبید، غادة عبید حامد(2011). بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على دورها في تطوير التخطيط الاستراتيجي وكذلك دورها في تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس والتعرف على أهم معوقات التطوير وتوضيح دور التدريب على نظام الجودة وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه الجودة في تطوير مؤسسات التعليم العالي بالتركيز على تجربة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في تطبيقها لنظام التقييم الذاتي وضمان الجودة. تمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية والدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الذين لديهم خبرة ودراية عن موضوع التطوير بجامعتهم، حيث بلغ حجم العينة (44) بواقع (33) من الذكور و(11) من الإناث، تم اختبارهم عن طريق العينة القصدية وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس لمعرفة آرائهم حول دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي والمقابلة لمزيد من المعلومات واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت نتائج الدراسة أن لإدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في تطوير مؤسسات التعليم العالي ، وتطوير التخطيط الاستراتيجي، أن لإدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس، كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تُعزي الي متغيرات الجنس والخبرة ، والتدريب والمؤهل العلمي في مشروع التطوير، أن لإدارة الجودة الشاملة الدور الكبير في تطوير المناهج الدراسية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مقاومة التغيير وتأخر الإدارة العليا في تنفيذ الجودة الشاملة في النظام التعليمي.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها للجودة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي السودانية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاسميان.

وجه الاختلاف: تناولت الدراسة السابقة دور الجودة الشاملة في تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس والتعرف على أهم معوقات التطوير، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب .

3/ دراسة: الأمين, يوسف مناها محمد (2015) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأثرها على التقويم والاعتماد الأكاديمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي حاجة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية إلى تطبيق جودة حقيقية بإداراتها المختلفة . وأيضاً التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتطبيق إدارة جودة حقيقية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ,ومعرفة أسس ومتطلبات وأبعاد جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي حسب متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي , والتعرف على المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي السعودي عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد أتبع الدارس في هذه الدراسة المنهج الاحصائي الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة, وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية : أن وجود وكالات ووحدات خاصة بالجودة والاعتماد الأكاديمي ساعد على تسهيل تطبيق سياسات الجودة التعليمية , تتسق أهداف الجامعات السعودية مع تطوير العملية التعليمية ، نظام الجودة يؤدي الى تحسين المرافق والامكانيات والتجهيزات المادية، أن هناك علاقة بين التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وجودة مخرجات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي ,وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي رضاء أعضاء هيئة التدريس والعملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية وأيضاً هناك مشكلات تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة , ويواجه تطبيق الجودة بالجامعات مقاومة كبيرة نتيجة التغييرات التي يحدثها في نظام العمل.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها للجودة وأثرها على التقويم والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

وجه الاختلاف: تناولت الدراسة السابقة دور الجودة الشاملة في جزء محدد هو التقويم والاعتماد الأكاديمي حسب متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية بصورة أشمل والاعتماد الأكاديمي هو أحد مؤشرات تحسن الأداء لدى الطلاب.

4/ دراسة: الكناري, خادم الله عبدالله محجوب (2015). بعنوان: أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلاب في بيئة الجامعات السودانية، (دراسة حالة جامعة الخرطوم وجامعة العلوم والتقانة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد إسلام المعرفة، جامعة الجزيرة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الخدمات التعليمية بالجامعات السودانية ومطابقتها بالمعايير ولاحتياجات الطلاب للوصول إلى رضاهم الطلاب، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي والتاريخي)، كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات للدراسة ، تكونت العينة من (388) طالب وطالبة من الجامعتين ، وخلصت الدراسة الى : أن المتوسط العام لرضا الطلاب (3.3) عن جودة الخدمات التعليمية ويقدر بالموافقة المتوسطة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات التعليمية على رضا الطلاب بالجامعتين.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها جودة الخدمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان وعينة الدراسة هم الطلاب.

وجه الاختلاف: تناولت الدراسة السابقة جودة الخدمات التعليمية لقياس رضا الطلاب، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب .

5/ دراسة : أبوجلح, عبد الرحمن ادريس البقيري(2016). بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي 2013- 2015، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي وتطبيقاً على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم، والتعرف على واقع مفهوم إدارة المعرفة، وتوضيح المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها مفهوم إدارة المعرفة من عمليات و تكنولوجيا وفريق معرفة ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم تحديداً جامعات (الخرطوم- السودان للعلوم والتكنولوجيا - النيلين) وذلك للدرجات العلمية ، الأستاذ المساعد، الأستاذ المشارك ، ودرجة الأستاذ، ويبلغ عددهم(2218) عضو هيئة تدريس من هذه الفئات، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة العينة الحصصية القصدية، ويقدر حجمها (221) أي ما نسبته 10% من حجم مجتمع الدراسة، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الأولية اضافة إلى إجراء بعض المقابلات المحدودة،

ووزعت الاستبانة على العينة ، تم استرجاع عدد(186) استبانة مكتملة البيانات ، وصالحة للتحليل بنسبة 86.4%.

خلصت الدراسة الى نتائج أهمها: إدارة المعرفة حقل جديد نسبيا لم يتم طرقة بصورة كافية حتى الآن مما يتطلب مزيداً من الدراسات، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتحسين جودة مخرجات الجامعات عينة الدراسة، تلعب ممارسات إدارة المعرفة دورايجابيا في تحسين جودة مخرجات الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها للجودة كمدخل لتحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي ، واستخدام للدراسة المنهج الوصفي والاستبيان وعينة الدراسة هم الطلاب.

وجه الاختلاف: تناولت الدراسة السابقة أحد مداخل الجودة هو إدارة المعرفة واختلفت في عينة الدراسة التي تكونت من أعضاء هيئة التدريس، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية بصورة كلية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب.

ثانيا: الدراسات العربية:

6/ دراسة: أبو فارة ، يوسف (2003) بعنوان : تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة(جامعة الزرقاء الأهلية) في الفترة 21 - 23 / 2003، المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية لمقاييس محددة في تقويم جودة الخدمات التعليمية، بالإضافة إلى تقويم هذه الخدمات من منظور العمداء ورؤساء الأقسام، والكادر الأكاديمي وطلبة الكليات والخريجين ، وهذه المجموعات الأربع تشكل مجتمع الدراسة، وقد صمم الباحث أربع استبانات لمعالجة موضوع الدراسة بحيث وزعت على أربع عينات طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (%) (50من العمداء ورؤساء الأقسام، و(20%) من الكادر الأكاديمي، و (2 %) من طلبة الكليات، وعينة عشوائية من المؤسسات العامة والشركات المسجلة في المدن الفلسطينية الرئيسية، ثم جرى اختيار ثلاثة خريجين من كل مؤسسة.

وجرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية الملائمة واستخلص الباحث عدة نتائج أهمها أن الكليات تستخدم مجموعة مقاييس محددة في تقييم جودة خدماتها التعليمية وفقا لآراء عينة العمداء ورؤساء الأقسام، وكان تقييم الهيئة التدريسية والطلبة والخريجين ايجابيا لمستوى جودة الخدمات التعليمية، مع وجود بعض جوانب القصور في هذه الخدمات. كما أن مستوى استخدام هذه المقاييس متفاوت ويجري استخدام بعض المقاييس بصورة متدنية، وعليه فإن الباحث يوصي هذه الكليات بضرورة الاستعانة بالمقاييس التي استعرضتها الدراسة في إطارها النظري بصورة تفي بحاجات سوق العمل ومتطلباته .

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، والاستبيان كأداة للدراسة وعينة الدراسة من الطلاب.

وجه الاختلاف: تناولت الدراسة السابقة تقييم جودة الخدمات التعليمية بالجامعات، واختلفت في عينة الدراسة التي تكونت من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين والشركات، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية بصورة كلية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب.

7/ دراسة: الربيعي، ليث وآخرون(2011) ، بعنوان مدى أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الاشراف على رضا طلاب الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة(جامعة الزرقاء الأهلية) في الفترة 10 - 12 / 5 / 2003، المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية المدركة وجودة الاشراف ورضا طلاب الدراسات العليا من جامعات: الشرق الأوسط وجدارا و عمان العربية، وأشارت النتائج إلى: وجود انخفاض واضح في مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة من قبل الطلبة في كل مجالات الخدمة الخمس، انخفاض مستوى الرضا المتحقق في هذه الجامعات، بينت الدراسة وجود أثر لكل من جودة الخدمة وجودة الاشراف على رضا الطلاب، كذلك وجود أثر جودة الخدمة على جودة الاشراف.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، والاستبيان كأداة للدراسة وعينة الدراسة من الطلاب.

وجه الاختلاف: تناولت الدراسة السابقة تقييم جودة الخدمات التعليمية بالجامعات وجودة الاشراف ورضا الطلاب ، واختلفت في عينة الدراسة التي تكونت من طلاب الدراسات العليا، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب.

8/ دراسة: سلمان، محمد إبراهيم(2013)، بعنوان مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF)، مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر ص.ص 1 - 50.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة الأقصى بغزة طبقا لمقياس (SERVPERF) ، وطبق المقياس على عينة مكونة (380) طالبا وطالبة وأشارت النتائج إلى: أن مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة الأقصى بين الضعيف والمتوسط في معظم أبعاد المقياس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جودة الخدمات الجامعية المدركة تبعا لمتغير المستوى الدراسي.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، وعينة الدراسة من الطلاب.

وجه الاختلاف: استخدمت الدراسة السابقة مقياس جودة الخدمة (SERVPERF)، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب والأداة كانت استبيان من إعداد الباحثة.

9/ دراسة: الشعبي، محمد الصغير والشهراني، سعيد بن عبدالله (2014) ، بعنوان: تقييم جودة الخدمات التعليمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب، مجلة جامعة نمار للدراسات والبحوث المجلد التاسع عشر، ص.ص 316 - 346.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الطلاب لجودة الخدمات التعليمية في جامعة الملك خالد وتحديد نقاط القوة والضعف فيها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على مقياس (HEDPERF) ، بعد تعديله ليتوافق مع البيئة السعودية وطبق المقياس على عينة مكونة (776) طالبا وطالبة وأشارت النتائج إلى: أن تقييم الطلاب لجودة الخدمات التعليمية كان متوسط في جميع أبعاد المقياس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء الطلاب تبعا لمتغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء الطلاب تبعا لمتغيرات (نوع الكلية، العمر، المستوى الدراسي. المجمع الدراسي، الكليات)، أكدت الدراسة صلاحية مقياس (HEDPERF) ، لقياس الخدمات في البيئة السعودية.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، وعينة الدراسة من الطلاب.

وجه الاختلاف: استخدمت الدراسة السابقة مقياس جودة الخدمة (HEDPERF) لتقييم الجودة، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب والأداة كانت استبيان من إعداد الباحثة.

10/ دراسة: الصالحي، أبوبكر سليمان و جاب الله، جمال علي، (2016) بعنوان: قياس جودة الخدمات التعليمية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة من وجهة نظر الطلبة، بحث منشور بمجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، ديسمبر 2016، ص.ص 60-75.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية مصراتة، من وجهة نظر الطلاب بالاقسام العلمية التالية: (الاقتصاد، المحاسبة ، إدارة الأعمال، التمويل والاستثمار، التجارة الدولية ، الإدارة العامة، العلوم السياسية، التسويق) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (345) مفردة من الطلاب، وقد صممت استبانة ذات خمسة أبعاد (الاعتمادية ، الاستجابة، الأمان ، التعاطف، الملموسية) وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى جودة الخدمات التعليمية تبعاً لأبعاد (الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الملموسية) كان محدوداً وبدرجة متوسطة ، أما بالنسبة لبعد (الاستجابة) كان مستوى الجودة ضعيفاً، كما بينت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) لمستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة تعزى لمتغير الجنس، كذلك لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) لمستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة لمتغير القسم العلمي.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، وعينة الدراسة من الطلاب وأبعاد أداة الدراسة.

وجه الاختلاف: مكان التطبيق والكليات التي تناولتها الدراسة، الدراسة الحالية تفوقت عليها تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

11/ دراسة (2006) Luca Petruzzellis and Others

Luca Petruzzellis and auther (2006) Student satisfaction and quality of service in Italian universities، *Managing Service Quality* ، Vol. 16 No.4, pp. 349-364
<http://www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm>

وهدفت إلى قياس مستوى الرضا لدى طلاب الجامعات الايطالية عن جودة الخدمات المقدمة لهم في الجامعات الايطالية، دراسة حالة جامعة باري، لتحليل رضا الطلاب استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات من الطلاب ، واستخدمت الدراسة مقياس (servqual) للتعرف على مستوى الرضا لدى الطلاب عن مستوى الجودة في الخدمات المقدمة في جامعة باري، وقد توصلت الدراسة إلى ضعف حالة الرضا لدى الطلاب عن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، وأن حجم ونوعية الخدمات المقدمة لا ترقى إلى مستوى التنافسية مع الجامعات الأخرى، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بالتركيز على تحسين نوعية التعليم لتتال رضا الطلاب، والعمل على بناء علاقة أقوى مع الاقتصاديات المحلية ونظم الإنتاجية، من أجل تلبية الطلب المتزايد على التدريب والكفاءة.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، وعينة الدراسة من الطلاب.

وجه الاختلاف: استخدمت الدراسة السابقة مقياس جودة الخدمة (servqual) لتحليل رضا الطلاب، ومكان التطبيق الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب والأداة كانت استبيان من إعداد الباحثة.

12/ دراسة (Firdaus Abdullah , 2006) بعنوان: قياس جودة الخدمة في التعليم العالي .

Firdaus Abdullah(2006) Measuring service quality in higher education: HEdPERF vs SERVPERF, *Marketing Intelligence & Planning* ,Vol. 24 No. 1, 2006 , pp. 31-47

وهدفت الدراسة إلى قامت SERVPERF مقابل الخدمات الفعلية HEdPERF التعليم العالي في HEdPERF ، SERVPERF الباحثة في هذه الدراسة باختبار الكفاءة النسبية لمقاييس قياس جودة الخدمة في قطاع التعليم

العالي، حيث أن الباحثة كانت قد قامت بدراسة مسبقة في 2005 م قدمت فيها مقياسا جديدا لجودة الخدمة المقدمة في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا.

(جامعات حكومية، خاصة، معاهد) ليصلح (SERVPERF) ، يعتمد بشكل أساسي علي تطوير نموذج الأداء الفعلي وهو يشير (HEdPERF) للتطبيق لقياس جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، وقد أطلقت عليه إلي الأحرف الأولى للمقياس المبني علي الأداء فقط (Higher Education Performance-Only) في مجال الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي والذي يحدد الأبعاد الحقيقية لجودة الخدمة التعليمية داخل هذا القطاع.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات.

وجه الاختلاف: الدراسة السابقة تحاول تطوير مقياس لجودة الخدمة (HEP-Only) والذي يحدد الأبعاد الحقيقية لجودة الخدمة التعليمية بناءا الأداء الفعلي، ومكان التطبيق الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب والأداة كانت استبيان من إعداد الباحثة.

13/ دراسة (Lomas, 2007) بعنوان: هل الطلاب زبائن من وجهة نظر هيئة التدريس."

Lomas, Laurie, (2007), "Are Students customers? Perception of academic staff, "Quality in Higher Education, Vol.13, No. 1: 31-44..

وهدفت إلى اختبار مفهوم الطالب كزبون في الجامعات وذلك من وجهة نظر الكادر التدريسي في مجموعة من الجامعات الأمريكية المتخصصة بالعلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، كان أبرزها : أن الطلبة يعتبرون الأساس في بقاء المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى ان الطلاب هم الزبائن الأساسيين ومركز الثقل في المؤسسات التعليمية.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أن الطلاب هم محور الخدمات التعليمية بالجامعات.

وجه الاختلاف: الدراسة السابقة تحاول استقصاء وجهة نظر أعضاء هيئة عن الطلاب هل الطلاب زبائن في ضوء معايير جودة الخدمة ، ومكان تطبيق الدراسة ، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب.

14/ دراسة (Abu Hasan and AUTHER) (2008) بعنوان " جودة الخدمة ورضا الطلاب "

Hishamuddin Fitri Abu Hasan AND AUTHER (2008) Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institutions , International Business Research , Vol.1,no.3.pp,163-175.

وهدفت إلى فحص العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، والاستجابية، والأمان، والضمان، والتعاطف)، ورضا الطلاب، كما ركزت الدراسة أيضا على دراسة العوامل الحاسمة في أبعاد جودة الخدمة، وقد أجريت هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الاستبيان على (200) طالب حاصل على درجة البكالوريوس من مؤسسات التعليم العالي الخاصة،

وتوصلت الدراسة إلى: أن جودة الخدمة بعناصرها الخمسة (الملموسية، والاستجابية، والموثوقية، والضمان، والتعاطف) لديها علاقة قوية مع رضا الطلاب، كما بينت الدراسة على أنه وبالرغم من أهمية الأبعاد الخمسة في رضا الطلاب عن جودة الخدمات إلا أن ذلك لا يعنى أن كل الأبعاد نالت درجة كبيرة إنما نال بعد التعاطف المرتبط ارتباطا مباشرا وبشكل كبير في مجاملة الطلاب مما عزز من رضا الطلاب عن الخدمات التي تقدمها الجامعات الخاصة والمؤسسات العاملة في مجال التعليم العالي.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، وعينة الدراسة من الطلاب وأبعاد أداة الدراسة.

وجه الاختلاف: استخدمت الدراسة السابقة جودة الخدمة لتحليل رضا الطلاب، ومكان التطبيق الدراسة، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب.

15/ دراسة (Ismail and Abiddin) (2008) بعنوان " الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات الطلاب تحت التخرج في جامعة ماليزيا "

Affero , Ismail and Abiddin, Norhasni (2009) service attributes of Gradute Research Students Needs In Malaysian University , The Journal Of International Social Research , Volume 2-6 Winter 2009.

وهدفت إلى التعرف على مستوى احتياجات الطلاب في جانب المعلومات والخدمات أثناء التخرج من الجامعة، واستخدم الباحثان الاستبانة على عينة مكونة من (341) طالب ، نفذ منها بنجاح (148) استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الخدمات والمعلومات المقدمة للطلاب في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فجوة بين توقعات الطلاب للخدمات المتوقعة وبين الخدمات المقدمة والتي يدركها الطلاب، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الخدمات والمعلومات اللازمة من أجل إنجاز الطلاب لدراساتهم وأبحاثهم من أجل التخرج من الجامعة.

وجه الشبه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، وعينة الدراسة من الطلاب وأبعاد أداة الدراسة.

وجه الاختلاف: تختلف الدراسة السابقة في أنها درست احتياجات الطلاب في جانب المعلومات والخدمات أثناء التخرج من الجامعة ، ومكان التطبيق الدراسة، بينما الدراسة الحالية تناولت جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية جودة الخدمات التعليمية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى الطلاب بمؤسسات التعليم العالي في مختلف البلدان ، ويأتي هذا البحث كامتداد لهذه الدراسات بالتطبيق على واحدة من الجامعات الخاصة السودانية التي تطورت بسرعة ويأتي البحث ليربط بين موضوعين جودة الخدمات التعليمية وعلاقتها بتحسين الأداء، وفيما يلي تعليق الباحثة على الدراسات التي تم الاستعانة بها في المراجعة الأدبية. تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتنوعت أهدافها ومناهجها كل حسب الغرض، كما اتسمت بالتنوع والثراء والتباين في بعض الأحيان، ومن ثم اختلفت النتائج والفوائد في الحقل التعليمي، وهذا هو غاية

البحث العلمي، وحتى تتضح الصورة سوف تورد الباحثة في هذا التعقيب، رؤية مجملة عن محتواها ومناهجها وربط ذلك بالبحث الحالي للتعرف على نقاط الالتقاء والاختلاف، وما استفادته الباحثة من موضوع بحثها.

قسمت الباحثة هذه الدراسات حسب موضوعها إلى:

النوع الأول: تعرض لجودة الخدمات التعليمية وإدراك الطلاب لها ورضاهم كدراسات: أبوفارة (2003)، الربيعي (2011)، سلمان (2013)، الشعبي والشهراني (2014)، الصالحي وجاب الله (2016)، Luca Abu Hasan and AUTHER ، (2006) Firdaus Abdullah ، (2006) Petruzzellis and Others ، (2008) Ismail and Abiddin ، (2008) الكناري (2015).

النوع الثاني: تناول موضوع تحسين وترقية مؤسسات التعليم العالي وعلاقته مع بعض المتغيرات كما في دراسات: زين (2011)، عبيد (2011)، الأمين (2015)، أبوجلح (2016)، Lomas (2008).

المجموعة الأولى: تتفق مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على دور جودة الخدمات التعليمية في تحقيق تحسين الأداء ورضا الطلاب عن خدمات الجامعة الولاء لها.

المجموعة الثانية: اتفقت مع الدراسة الحالية في أن مؤسسات التعليم هي هي حجر الزاوية في التنمية ونهضة الأمم بما تقدم من خريجين أكفاء في مجال تخصصهم ورأس مال فكري يعول عليه في النهضة والتغيير. تم عرض (15) دراسة منها: (5) سودانية، و(5) عربية، و(5) أجنبية ومن خلال الاطلاع عليها استطاعت الباحثة أخذ فكرة واسعة عن دور جودة الخدمات التعليمية في تحسين الأداء لدى الطلاب واشباع حاجتهم العلمية ورضاهم.

وبعد استعراض الباحثة لهذه الدراسات وجدت الكثير منها يتفق مع البحث الحالي في بعض الجوانب، ويختلف في جوانب أخرى فيما يلي توضيح بذلك:

من حيث الهدف:

تتفق جميع الدراسات التي عرضتها الباحثة في أهمية النهوض بمؤسسات التعليم العالي كمدخل لسوق العمل والحياة يرجى من خلاله تخريج اطر بشرية قادرة على تحقيق أهداف الخريج والمؤسسة والمجتمع.

من حيث المنهج:

يعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج التي تم استخدامها من قبل الباحثين سواء في بيئات محلية أو عربية أو أجنبية.

من حيث أداة الدراسة:

فيما يتعلق بأدوات جمع المعلومات التي اعتمدها الباحثون اتفقت معظم الدراسات السابقة والبحث الحالي في استخدام الإستبانة أو مقاييس جودة الخدمة كأداة للبحث.

على الرغم من تعدد جنسيات الباحثين الذين قاموا بدراسة جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحسين الأداء لدى الطلاب ، فإن هذه الدراسات توصلت إلى نتائج من أهمها أن جودة الخدمة بعناصرها الخمسة (الملموسية، والاستجابة، والموثوقية، والضمان، والتعاطف) لديها علاقة قوية مع رضا الطلاب الأمر الذي يؤثر على كفاءة وفعالية أداء الطلاب وذلك يعني نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيقها لاهدافها وغاياتها.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

1/ نجد أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس الأبعاد أن جودة الخدمة بعناصرها الخمسة (الملموسية، والاستجابة، والموثوقية، والضمان، والتعاطف) التي حددتها الباحثة في دراستها وعلاقتها مع تحسين الأداء.

2/ يتفق البحث مع أغلب الدراسات السابقة، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع جودة الخدمة ، وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

3/ أغلب الدراسات السابقة ربطت موضوع جودة الخدمة بتحسين الأداء كنتيجة حتمية.

4/ تتميز هذا البحث بأنه من الدراسات الرائدة في السودان على حد علم الباحثة، التي تربط بين جودة الخدمة التعليمية وإدراكها وتحسين الأداء بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث المناسب، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات التي جمعت من أداة البحث.

2/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه البحث.

3/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة وأجزائها المختلفة.

4/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة عناوين بعض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ذكرتها الدراسات السابقة في توثيق مراجعها.

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

هذا التعدد في كم الدراسات السابقة اقتصر في البحث على جانب واحد أو أكثر من جوانب جودة الخدمة أو ربطها مع العوامل المؤثرة فيها ، لكن ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، تفردته في إلقاء الضوء على أكثر من جانب لجودة الخدمة وربطها بتحسين الأداء وهما موضوعين من الموضوعات الإدارية المعاصرة التي تشغل الأطر الإدارية بمؤسسات التعليم العالي كما أنه يختلف من حيث مكان الدراسة وزمانها والمجتمع الذي طبقت عليه، والنتائج التي سيسفر عنها.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مباحث: الجودة الشاملة، جودة الخدمات في التعليم العالي ، تحسين الأداء في جامعة ابن سينا، بالإضافة للدراسات السابقة لجأت الباحثة إلى الدراسة الميدانية لتوضيح جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب بجامعة ابن سينا.

1/ منهج البحث:

ترى الباحثة أن المنهج الوصفي يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذه الدراسة، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها وتتضمن دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب بجامعة ابن سينا.

2/ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من الطلاب والطالبات بجامعة ابن سينا، البالغ عددهم 3751 طالب وطالبة، موزعين على تسعة كليات.

جدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الطلاب حسب الكليات

المجموع	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	السنة
							الكلية
1242	100	95	209	286	314	238	الطب البشري
590	-	74	87	132	127	170	طب الأسنان
563	-	81	117	115	112	138	الصيدلة
637	-	-	126	162	189	160	المختبرات الطبية
325	-	-	55	120	65	85	العلاج الطبيعي
85	-	-	-	22	11	52	تقانة الأسنان
223	-	-	-	-	97	126	علوم التمريض
43	-	-	-	-	-	43	علوم البصريات
43	-	-	-	-	-	43	العلوم الإدارية
3751	100	250	594	837	915	1055	المجموع

المصدر: إحصائيات الشؤون العلمية جامعة ابن سينا

3/ عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة البحث من الطلاب والطالبات بجامعة ابن سينا 2696 طالبا وطالبة، حيث تم استبعاد طلاب السنة الأولى لأنهم لم يختبروا واقع جودة الخدمات التعليمية بعد.

لحساب العينة التي تمثل هذه الكليات استخدمت الباحثة معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة.

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1} = 336$$

حيث:

$$M = \text{حجم المجتمع}$$

$$S = \text{قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05}$$

$$p = \text{نسبة توافر الخاصية وهي 0.50}$$

$$q = \text{النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50}$$

جدول رقم (2) يوضح التوزيع النسبي والعينة المختارة لتمثيل الكليات

حجم العينة	المجموع	علوم التمريض	تقانة الأسنان	العلاج الطبيعي	المختبرات الطبية	الصيدلة	طب الأسنان	الطب البشري	الكلية
336	2696	97	33	240	477	425	420	1004	عدد الطلاب
	%100	%3.6	%1.2	%8.9	%17.7	%15.8	%15.6	%37	الوزن النسبي
	336	12	5	30	59	53	52	125	حجم العينة الممثلة من الطلاب

المصدر: من إعداد الباحثة.

تم استبعاد كليات علوم البصريات والعلوم الإدارية إذ ليست لها طلاب في السنوات المختارة للدراسة (من السنة الدراسية الثانية حتى السنة الدراسية السادسة)

جدول رقم (3) يوضح التوزيع النسبي والعينة المختارة لتمثيل السنوات الدراسية بالكليات

حجم العينة	المجموع	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	السنة الدراسية
							الكلية
125	1004	100	95	209	286	314	الطب البشري
	%100	%10	%9.4	%20.8	%28.5	%31.2	الوزن النسبي %
	125	13	11	26	36	39	حجم العينة الممثلة للطلاب
52	420	-	74	87	132	127	طب الأسنان
	%100	-	%17.6	%20.7	%31.4	%30.3	الوزن النسبي
	52	-	9	11	16	16	حجم العينة الممثلة للطلاب
53	425	-	81	117	115	112	الصيدلة
	%100	-	%19.1	%27.5	%27.1	%26.3	الوزن النسبي
	53	-	10	15	14	14	حجم العينة الممثلة للطلاب
59	477	-	-	126	162	189	المختبرات الطبية
	%100	-	-	%26.4	%34	%39.6	الوزن النسبي
	59	-	-	16	20	23	حجم العينة الممثلة للطلاب
30	240	-	-	55	120	65	العلاج الطبيعي
	%100	-	-	%22.9	%50	%27.1	الوزن النسبي
	30	-	-	7	15	8	حجم العينة الممثلة للطلاب
5	33	-	-	-	22	11	تقانة الأسنان
	%100	-	-	-	%66.7	%33.3	الوزن النسبي
	5	-	-	-	3	2	حجم العينة الممثلة للطلاب
12	97	-	-	-	-	97	علوم التمريض
	%100	-	-	-	-	%100	الوزن النسبي
	12	-	-	-	-	12	حجم العينة الممثلة للطلاب
336	336	13	30	75	104	114	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة.

سحبت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث وتطبيق استبانة البحث عليها.

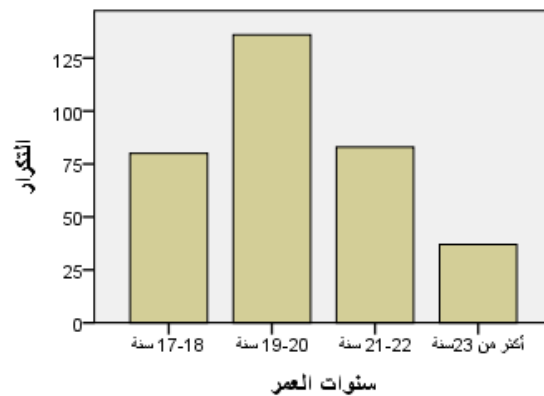
فقد عمدت الباحثة الى أن تغطي الدراسة بصورة مناسبة مجتمع البحث، حتى تتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بطبيعة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب بجامعة ابن سينا.

فيما يلي وصف للبيانات الأساسية لأفراد عينة البحث. وتم تصنيفهم حسب سنوات العمر، المستوى الدراسي، والكلية التي يدرس بها الطالب.

1/ سنوات العمر:

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
23.8	80	18 - 17 سنة
40.5	136	20 - 19 سنة
24.7	83	22 - 21 سنة
11.0	37	أكثر من 23 سنة
100.0	336	المجموع



شكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات العمر

الجدول رقم (1) يوضح أن توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات العمر، يلاحظ الآتي:

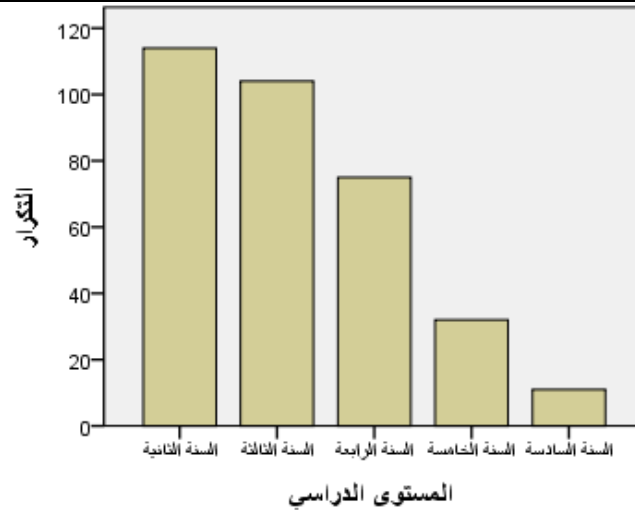
(136) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (40.5%) ينتمون للفئة العمرية 20 - 19 سنة كأعلى تكرار بين الفئات العمرية للطلاب، يليها (83) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (24.7%) ينتمون للفئة العمرية 22 - 21 سنة ،

(80) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (23.8%) ينتمون للفئة العمرية 17- 18 سنة، بينما (37) من أفراد العينة وبنسبة بلغت(11%) ينتمون للفئة العمرية أكثر من 23 سنة كأدنى تكرار بين الفئات العمرية للطلاب، ويجعل طرح موضوع جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب حيوي لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

2/ المستوى الدراسي:

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
33.9	114	السنة الثانية
31.0	104	السنة الثالثة
22.3	75	السنة الرابعة
9.5	32	السنة الخامسة
3.3	11	السنة السادسة
100.0	336	المجموع



شكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم (2) يوضح أن توزيع أفراد عينة البحث بحسب المستوى الدراسي يلاحظ : (114) طالباً وبنسبة بلغت (33.9%) يدرسون بالسنة الثانية ، يليهم (104) طالباً وبنسبة بلغت (31%) يدرسون بالسنة الثالثة، بينما (75)

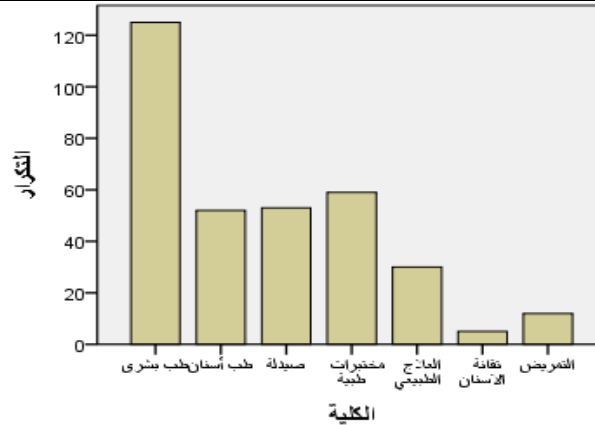
طالباً وبنسبة بلغت (22.3%) يدرسون بالسنة الرابعة،(43) طالباً من أفراد العينة وبنسبة بلغت (12.8%) يدرسون بالسنوات الدراسية النهائية الخامسة والسادسة.

ان تنامي العدد من أفراد عينة البحث من الطلاب مقابل جودة التأهيل الأكاديمي، ويشير هذا لأهمية تناول موضوع البحث جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء، حتى لا تكون الزيادة في العدد المقبول خصماً على جودة الخدمات التعليمية وتحسين الأداء.

3/ الكليات:

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الكلية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية
37.2	125	الطب البشرى
15.5	52	طب الأسنان
15.8	53	صيدلة
17.6	59	مختبرات طبية
8.9	30	العلاج الطبيعي
1.5	5	تقانة الأسنان
3.6	12	التمريض
100.0	336	المجموع



شكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة البحث وفق متغير الكلية

يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة البحث بحسب الكلية التي يدرسون بها يلاحظ: أن أكثر من ثلث أفراد العينة (125) طالباً وبنسبة بلغت (37.2%) يدرسون بكلية الطب البشري كأعلى تكرار من بين الكليات، يليهم (59) طالباً وبنسبة بلغت (17.6%) يدرسون بكلية المختبرات الطبية ، بينما تقاربت أعداد الطلاب المنتمين لكليتي الصيدلة وطب الأسنان (53) و(52) طالباً وبنسبة بلغت (15.8%) و(15.5%) على التوالي، يدرسون بالسنة الرابعة،(30) طالباً من أفراد العينة وبنسبة بلغت (8.9%) يدرسون بكلية العلاج الطبيعي،(12) طالباً من أفراد العينة وبنسبة بلغت (3.6%) يدرسون بكلية التمريض،(5) طلاب أفراد العينة وبنسبة بلغت (1.5%) يدرسون بكلية تقانة الأسنان كأدنى تكرار من بين الكليات.

يلاحظ أن أكثر من ثلث أفراد العينة (125) طالباً وبنسبة بلغت (37.2%) يدرسون بكلية الطب البشري ويبرر ذلك بحكم سنوات الدراسة في تلك الكلية التي تمتد لستة سنوات الى جانب رغبة كثير من الطلاب للانتماء للكلية سواء عن رغبة الطالب أو تنفيذاً لرغبة الأسرة.

4/ أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث والفروض حيث للاستبانة مزاياها:

1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة.

2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.

4/ توفر وقت الباحثة وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.

5/ تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من الطلاب بكليات جامعة ابن سينا. الاستبانة في صورتها قبل أنظر الملحق (2) والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق (3).

قد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على المصادر الآتية:

1/ الإطار النظري.

2/ أدبيات البحث التربوي.

3/ الدراسات السابقة.

5/ وصف الاستبانة:

صممت الباحثة استبانة لتكون أداة البحث الأساسية، استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي:

أوافق بشدة، أوافق، أوافق لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة.

مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: سنوات العمر، المستوى الدراسي، والكلية.

القسم الثاني: صممت الباحثة استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه.

جدول رقم (7): يوضح محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء وعدد العبارات

عدد البنود	سؤال المحور	المحاور
13	واقع جودة الخدمة التعليمية	المحور الأول
26	أبعاد جودة الخدمة التعليمية مكون من خمسة أبعاد:	المحور الثاني
6	بعد الملموسة	البعد الأول
5	بعد الاعتمادية	البعد الثاني
5	بعد الاستجابة	البعد الثالث
5	بعد الأمان	البعد الرابع
5	بعد التعاطف	البعد الخامس
12	تحسين الأداء	المحور الثالث
51	مجموع عبارات الاستبانة	

6/ الخصائص القياسية للاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري: يقصد بالصدق قدرة الأداة على تحقيق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى وتقيس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة ومدى وضوح اللغة ومناسبتها للعينة ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانتين بعرض فقراتها على (15) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بآرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل استبانة وصياغة مفرداتها أنظر ملحق رقم(1). ولقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي إقترحتها عليها المشرفة والمحكمين.

طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد من مجتمع البحث خلاف عينة البحث لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية المقياس للتطبيق.

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات/√.

جدول رقم (8) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء.

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
واقع جودة الخدمة التعليمية	-	13	0.92	0.96
جودة الخدمة التعليمية	خمسة أبعاد	26	0.96	0.98
-	بعد الملموسة	6	0.88	0.93
-	بعد الاعتمادية	5	0.87	0.93
-	بعد الاستجابة	5	0.92	0.96
-	بعد الأمان	5	0.72	0.85
-	بعد التعاطف	5	0.88	0.93
تحسين الأداء	-	12	0.92	0.96
الثبات الكلي للاستبانة	-	51	0.97	0.98

في ضوء هذه المعاملات المرتفعة من الصدق والثبات يمكن القول أن استبانة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب بجامعة ابن سينا ، صالحة للتطبيق الميداني وجمع البيانات.

تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة الجامعة بتطبيق الاستبانة، قامت الباحثة بالاتصال بالطلاب بجامعة ابن سينا الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفتهم بنفسها والدراسة التي تقوم بها وشرحت الإجراءات المراد تنفيذها، وجدت تعاوناً كبيراً منهم.

وزعت الاستبانات عليهم تم استرداد (336) استبانة كلها وكانت صالحة للتحليل ومن ثم فرغت محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

مقياس تصحيح الاستبانة: تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي في تصحيح وتوزيع مدى متوسطات الاستجابات مقياس الاستبانة وتصحيحها وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9) يوضح توزيع مدى متوسطات الاستجابة لجودة الخدمة التعليمية

المدى	جودة الخدمة التعليمية
2.50 وأقل	يعد مستوى جودة الخدمة التعليمية متدن.
3.50-2.51	يعد مستوى جودة الخدمة التعليمية متوسط.
5.00-3.51	يعد مستوى جودة الخدمة التعليمية مرتفع.

7/ الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS version 21) ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية: الجداول التكرارية والنسب المئوية. الأشكال البيانية، القيمة الاحتمالية، الوسط الحسابي، اختبارات، اختبار التباين الأحادي للتعرف على بيان الفروق في اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث، والمتعلقة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب بحالة جامعة ابن سينا واستناداً لاستجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات استبانة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء:
عرض وتحليل بيانات المحور الأول: واقع إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية بجامعة ابن سينا:
جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارة المحور الأول: واقع إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية:

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشده	المجموع
1	وجود خدمات إلكترونية تسهل عملية التسجيل	35	26	35	138	336
		10.4	7.7	10.4	41.1	100
2	البيئة التي تدرس بها تزيد من الاستعداد للتعلم	48	53	52	84	336
		14.3	15.8	15.5	25.0	100
3	التواصل الفعال بين الطلاب والإدارة	51	48	59	66	336
		15.2	14.3	17.6	19.6	100
4	التصميم الداخلي للجامعة يسهل التواصل مع مقدمي الخدمة	41	45	78	73	336
		12.2	13.4	23.2	21.7	100
5	قاعات الدراسة مجهزة بأحدث التجهيزات	58	42	56	101	336
		17.3	12.5	16.7	30.1	100
6	الالتزام بمواعيد بداية ونهاية العام الدراسي	26	37	42	144	336
		7.7	11.0	12.5	42.9	100
7	توفر اللوحات الإرشادية في أماكن تقديم الخدمة	32	43	49	89	336
		9.5	12.8	14.6	26.5	100
8	البرامج المقدمة من الجامعة حسب متطلبات سوق العمل	26	48	92	64	336
		7.7	14.3	27.4	19.0	100
9	البرامج الأكاديمية المقدمة متطورة وحديثة	41	34	68	87	336
		12.2	10.1	20.2	25.9	100
10	يوجد قسم للإرشاد الطلابي	53	50	70	66	336
		15.8	14.9	20.8	19.6	100
11	تهتم الجامعة بالأنشطة الطلابية	79	80	57	60	336
		23.5	23.8	17.0	17.9	100
12	توفر الخدمات المكتبية المختلفة	31	32	52	96	336
		9.2	9.5	15.5	28.6	100
13	عدد أعضاء هيئة التدريس كافي	37	27	46	124	336
		11.0	8.0	13.7	36.9	100

جدول رقم (11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: واقع جودة الخدمة التعليمية: مرتبة تنازلياً (ن = 336)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
6	الالتزام بمواعيد بداية ونهاية العام الدراسي	3.85	1.294	مرتفع
1	وجود خدمات إلكترونية تسهل عملية التسجيل	3.84	1.320	مرتفع
13	عدد أعضاء هيئة التدريس كافي	3.74	1.325	مرتفع
12	توفر الخدمات المكتبية المختلفة	3.66	1.242	مرتفع
7	توفر اللوحات الإرشادية في أماكن تقديم الخدمة	3.58	1.267	مرتفع
9	البرامج الأكاديمية المقدمة متطورة وحديثة	3.49	1.307	متوسط
8	البرامج المقدمة من الجامعة حسب متطلبات سوق العمل	3.40	1.173	متوسط
5	قاعات الدراسة مجهزة بأحدث التجهيزات	3.37	1.458	متوسط
2	البيئة التي تدرس بها تزيد من الاستعداد للتعلم	3.35	1.381	متوسط
4	التصميم الداخلي للجامعة يسهل التواصل مع مقدمي الخدمة	3.35	1.291	متوسط
3	التواصل الفعال بين الطلاب والإدارة	3.28	1.340	متوسط
10	يوجد قسم للإرشاد الطلابي	3.22	1.346	متوسط
11	تهتم الجامعة بالأنشطة الطلابية	2.83	1.431	متوسط
	المتوسط العام للمحور الأول	3.46	1.32	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (11): الى أن متوسط درجات المحور الأول: واقع جودة الخدمة التعليمية تراوحت بين (2.83 - 3.85)، جاءت متوسطات العبارات عند تقدير مرتفع كما هو حال العبارات (6،12،13،1،7) التي تنص على : الالتزام بمواعيد بداية ونهاية العام الدراسي، وجود خدمات إلكترونية تسهل عملية التسجيل، عدد أعضاء هيئة التدريس كافي، توفر الخدمات المكتبية المختلفة، توفر اللوحات الإرشادية في أماكن تقديم الخدمة.

جاءت متوسطات العبارات عند تقدير متوسط كما في العبارات (9،8،5،2،4،3،10،11)، التي تنص على: البرامج الأكاديمية المقدمة متطورة وحديثة، البرامج المقدمة من الجامعة حسب متطلبات سوق العمل، قاعات الدراسة مجهزة بأحدث التجهيزات، البيئة التي تدرس بها تزيد من الاستعداد للتعلم، التصميم الداخلي للجامعة يسهل التواصل مع مقدمي الخدمة، التواصل الفعال بين الطلاب والإدارة، يوجد قسم للإرشاد الطلابي، تهتم الجامعة بالأنشطة الطلابية.

جاء المتوسط العام للمحور الأول (3.46) وبانحراف معياري (1.32)، بذلك يكون تقدير واقع جودة الخدمات التعليمية بدرجة متوسطة

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: أبعاد جودة الخدمة التعليمية:

جدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الأول: الملموسية:

م.	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
14	تقع الجامعة في مكان يمكن الوصول إليه بسهولة	94	50	57	63	72	336
		النسبة	28.0	14.9	17.0	18.8	21.4
15	البنية التحتية متطورة علي مستوي الجامعات	46	52	69	97	72	336
		النسبة	13.7	15.5	20.5	28.9	21.4
16	توفر الجامعة خدمات أكاديمية جيدة	38	33	75	112	78	336
		النسبة	11.3	9.8	22.3	33.3	23.2
17	وجود قاعات مجهزة بعدد كافي	78	42	48	91	77	336
		النسبة	23.2	12.5	14.3	27.1	22.9

336	66	81	74	61	54	التكرار	التجهيزات تتصف بالحدثة لتلبية احتياجات الطلاب	18
100	19.6	24.1	22.0	18.2	16.1	النسبة		
336	63	45	48	55	125	التكرار	وجود خدمات إنترنت	19
100	18.8	13.4	14.3	16.4	37.2	النسبة		

جدول رقم (13): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الأول: الملموسية مرتبة

تنازليا (ن = 336)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
16	توفر الجامعة خدمات أكاديمية جيدة	3.47	1.262	متوسط
15	البنية التحتية متطورة علي مستوى الجامعات	3.29	1.330	متوسط
17	وجود قاعات مجهزة بعدد كافي	3.14	1.493	متوسط
18	التجهيزات تتصف بالحدثة لتلبية إحتياجات الطلاب	3.13	1.356	متوسط
14	تقع الجامعة في مكان يمكن الوصول إليه بسهولة	2.91	1.520	متوسط
19	وجود خدمات إنترنت	2.60	1.544	متوسط

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
	المتوسط العام لبعء الملموسية	3.09	1.42	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (13): الى أن كل عبارات البعد الأول: الملموسية جاءت عند تقدير متوسط في مدى تراوح بين (2.60 - 3.47)، جاء ترتيب العبارات (16،15،17،18،14،19) التي تتص على : توفر الجامعة خدمات أكاديمية جيدة، البنية التحتية متطورة علي مستوي الجامعات، وجود قاعات مجهزة بعدد كافي، التجهيزات تتصف بالحدثة لتلبية إحتياجات الطلاب، تقع الجامعة في مكان يمكن الوصول إليه بسهولة، وجود خدمات إنترنت. جاء المتوسط العام لبعء الملموسية (3.09) وبانحراف معياري (1.42)، بذلك يكون تقدير جودة بعد الملموسية في الخدمات التعليمية بدرجة متوسطة.

جدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثاني: بعد الاعتمادية:

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
20	الالتزام بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة	التكرار	36	62	58	90	336
		النسبة	10.7	18.5	17.3	26.8	100
21	احتفاظ الموظف بالسجلات الأكاديمية للطلاب	التكرار	28	20	60	120	336
		النسبة	8.3	6.0	17.9	35.7	100
22	الالتزام بتقديم خطة دراسية في بداية كل فصل دراسي	التكرار	33	24	51	102	336
		النسبة	9.8	7.1	15.2	30.4	100
23	الاهتمام بالطلاب في مقدمة أولويات الجامعة	التكرار	66	46	53	83	336
		النسبة	19.6	13.7	15.8	24.7	100

336	80	92	60	47	57	التكرار	هناك اهتمام من قبل العاملين بالرد علي التساؤلات المطلوبة	24
100	23.8	27.4	17.9	14.0	17.0	النسبة		

جدول رقم (15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الثاني: الاعتمادية مرتبة تنازليا (ن = 336)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
22	الالتزام بتقديم خطة دراسية في بداية كل فصل دراسي	3.79	1.287	مرتفع
21	احتفاظ الموظف بالسجلات الأكاديمية للطلاب	3.77	1.201	مرتفع
20	الالتزام بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة	3.40	1.339	متوسط
24	هناك اهتمام من قبل العاملين بالرد علي التساؤلات المطلوبة	3.27	1.406	متوسط
23	الاهتمام بالطلاب في مقدمة أولويات الجامعة	3.24	1.472	متوسط
	المتوسط العام لبعد الاعتمادية	3.49	1.34	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (15): الى أن متوسطات عبارات البعد الثاني: الاعتمادية جاءت عند مدى تراوح بين (3.24 - 3.79)، جاءت العبارتان (21،22) عند تقدير مرتفع، اللتان تنصا على : الالتزام بتقديم خطة دراسية في بداية كل فصل دراسي و احتفاظ الموظف بالسجلات الأكاديمية للطلاب.

بينما جاءت العبارات (20،24،23) عند تقدير متوسط، ونصت على : الالتزام بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة، هناك إهتمام من قبل العاملين بالرد علي التساؤلات المطلوبة، الاهتمام بالطلاب في مقدمة أولويات الجامعة.

جاء المتوسط العام لبعد الاعتمادية (3.49) وبانحراف معياري (1.34)، بذلك يكون تقدير جودة بعد الاعتمادية في الخدمات التعليمية بدرجة متوسطة.

جدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الثالث: الاستجابة:

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
25	تستجيب الجامعة للطلبات بشكل فوري	التكرار	94	50	57	63	336
		النسبة	28.0	14.9	17.0	18.8	100
26	يتم تدريب الموظفين باستمرار لصقل مهاراتهم	التكرار	46	52	69	97	336
		النسبة	13.7	15.5	20.5	28.9	100
27	قبول آراء الطلاب حول تحسين أداء الخدمة	التكرار	38	33	75	112	336
		النسبة	11.3	9.8	22.3	33.3	100
28	تحرص إدارة الجامعة علي حل المشكلات التي تواجه الطلاب بالسرعة المطلوبة	التكرار	78	42	48	91	336
		النسبة	23.2	12.5	14.3	27.1	100
29	يحرص الموظفون علي تقديم الخدمات للطلاب بدقة.	التكرار	54	61	74	81	336
		النسبة	16.1	18.2	22.0	24.1	100
		النسبة	37.2	16.4	14.3	13.4	100

جدول رقم (17): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الاستجابة مرتبة تنازليا (ن = 336)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
26	يتم تدريب الموظفين باستمرار لصقل مهاراتهم	3.31	1.253	متوسط
29	يحرص الموظفون علي تقديم الخدمات للطلاب بدقة	3.21	1.426	متوسط

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
27	قبول آراء الطلاب حول تحسين أداء الخدمة	3.01	1.392	متوسط
28	تحرص إدارة الجامعة علي حل المشكلات التي تواجه الطلاب بالسرعة المطلوبة	2.95	1.407	متوسط
25	تستجيب الجامعة للطلبات بشكل فوري	2.93	1.435	متوسط
	المتوسط العام لبعء الاستجابة	3.08	1.38	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (17): الى أن كل عبارات البعد الثالث: الاستجابة جاءت عند تقدير متوسط في مدى تراوح بين (2.93 - 3.31)، جاء ترتيب العبارات (26،29،27،28،25) التي تنص على : يتم تدريب الموظفين باستمرار لصقل مهاراتهم، يحرص الموظفون علي تقديم الخدمات للطلاب بدقة، قبول آراء الطلاب حول تحسين أداء الخدمة، تحرص إدارة الجامعة علي حل المشكلات التي تواجه الطلاب بالسرعة المطلوبة، تستجيب الجامعة للطلبات بشكل فوري.

جاء المتوسط العام لبعء الاستجابة (3.09) وبانحراف معياري (1.42)، بذلك يكون تقدير جودة بعد الاستجابة في الخدمات التعليمية بدرجة متوسطة.

جدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الرابع: الأمان:

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
30	يشعر الطلاب بالأمان الشخصي أثناء التواجد في الجامعة	التكرار	33	30	44	108	336
		النسبة	9.8	8.9	13.1	32.1	35.7
31	يثق الطلاب في قرارات الجامعة	التكرار	52	50	68	92	336
		النسبة	15.5	14.9	20.2	27.4	22.0
32	سلوك أعضاء هيئة التدريس يشعر بالثقة	التكرار	36	25	80	102	336
		النسبة	10.7	7.4	23.8	30.4	27.7
33	يحافظ الموظفون علي سرية بيانات الطلاب	التكرار	26	25	56	103	336
		النسبة	7.7	7.4	16.7	30.7	37.5
34	أعضاء هيئة التدريس ملمين بكيفية التواصل مع الطلاب	التكرار	48	36	68	99	336
		النسبة	14.3	10.7	20.2	29.5	25.3
		النسبة	37.2	16.4	14.3	13.4	18.8

جدول رقم (19): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: الأمان مرتبة تنازليا (ن = 336)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
30	يشعر الطلاب بالأمان الشخصي أثناء التواجد في الجامعة	3.89	2.884	مرتفع
33	يحافظ الموظفون علي سرية بيانات الطلاب	3.83	1.229	مرتفع
32	سلوك أعضاء هيئة التدريس يشعر بالثقة	3.57	1.263	مرتفع
34	أعضاء هيئة التدريس ملمين بكيفية التواصل مع الطلاب	3.41	1.351	متوسط
31	يثق الطلاب في قرارات الجامعة	3.26	1.365	متوسط
	المتوسط العام لبعد الأمان	3.59	1.62	مرتفع

تشير نتائج جدول رقم (19): إلى أن متوسطات عبارات البعد الرابع: الأمان جاءت عند مدى تراوح بين (3.26 - 3.89)، جاءت العبارات (32،30،33) عند تقدير مرتفع، ونصت على : يشعر الطلاب بالأمان الشخصي أثناء التواجد في الجامعة، يحافظ الموظفون علي سرية بيانات الطلاب، سلوك أعضاء هيئة التدريس يشعر بالثقة. بينما جاءت العبارتان (34،31) عند تقدير متوسط، اللتان تتصا على : أعضاء هيئة التدريس ملمين بكيفية التواصل مع الطلاب، يثق الطلاب في قرارات الجامعة.

جاء المتوسط العام لبعد الأمان (3.59) وبانحراف معياري (1.62)، بذلك يكون تقدير جودة بعد الأمان في الخدمات التعليمية بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (20): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الخامس: التعاطف:

م .	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
35	يمتلك الموظفون القدرة علي التعامل مع الطلاب باهتمام كامل	التكرار	94	50	57	63	336
		النسبة	28.0	14.9	17.0	18.8	100
36	يتم إقامة علاقات طيبة مع الجهات ذات الصلة (مستشفيات ، معامل وغيرها)	التكرار	46	52	69	97	336
		النسبة	13.7	15.5	20.5	28.9	100
37	توجد علاقة ودية متبادلة بين الإدارة والطلاب	التكرار	38	33	75	112	336
		النسبة	11.3	9.8	22.3	33.3	100
38	تهتم إدارة الجامعة بتنظيم مواعيد المحاضرات بما يتلائم مع مصلحة الطلاب	التكرار	78	42	48	91	336
		النسبة	23.2	12.5	14.3	27.1	100
39	تتعاطف الإدارة مع مشاكل الطلاب وتضع الحلول المرضية	التكرار	54	61	74	81	336
		النسبة	16.1	18.2	22.0	24.1	100

جدول رقم (21): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس: التعاطف مرتبة

تنازليا (ن = 336)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
36	يتم إقامة علاقات طيبة مع الجهات ذات الصلة (مستشفيات ، معامل وغيرها)	3.51	1.323	مرتفع
35	يملك الموظفون القدرة علي التعامل مع الطلاب باهتمام كامل	3.34	1.381	متوسط
37	توجد علاقة ودية متبادلة بين الإدارة والطلاب	3.11	1.424	متوسط
38	تهتم إدارة الجامعة بتنظيم مواعيد المحاضرات بما يتلائم مع مصلحة الطلاب	2.99	1.525	متوسط
39	تتعاطف الإدارة مع مشاكل الطلاب وتضع الحلول المرضية	2.96	1.483	متوسط
	المتوسط العام لبعء التعاطف	3.18	1.41	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (21): إلى أن متوسطات عبارات البعد الخامس: التعاطف جاءت عند مدى تراوح بين (2.96 - 3.51)، جاءت العبارة (36) عند تقدير مرتفع، التي تنص على: يتم إقامة علاقات طيبة مع الجهات ذات الصلة (مستشفيات ، معامل وغيرها).

بينما جاءت العبارات (35،37،38،39) عند تقدير متوسط، التي تنص على: يملك الموظفون القدرة علي التعامل مع الطلاب باهتمام كامل، توجد علاقة ودية متبادلة بين الإدارة والطلاب، تهتم إدارة الجامعة بتنظيم مواعيد المحاضرات بما يتلائم مع مصلحة الطلاب، تتعاطف الإدارة مع مشاكل الطلاب وتضع الحلول المرضية.

جاء المتوسط العام لبعء التعاطف (3.09) وبانحراف معياري (1.42)، بذلك يكون تقدير جودة بعد التعاطف في الخدمات التعليمية بدرجة متوسطة.

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: تحسين الأداء:

جدول رقم (22): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: تحسين الأداء.

م.	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	المجموع
40	الخدمات التي تقدمها الجامعة مناسبة ومرضية	60	38	83	87	68	336
		17.9	11.3	24.7	25.9	20.2	100.0
41	يتم قياس أداء الطلاب باستمرار (أعمال السنة)	39	51	53	116	77	336
		11.6	15.2	15.8	34.5	22.9	100
42	وجود الأنشطة الاجتماعية والترفيهية	94	68	71	57	46	336
		28.0	20.2	21.1	17.0	13.7	100
43	سيادة روح التعاون بين العاملين	41	42	73	107	73	336
		12.2	12.5	21.7	31.8	21.7	100
44	تتميز هذه الجامعة عن الجامعات الأخرى	77	42	42	74	101	336
		22.9	12.5	12.5	22.0	30.1	100
45	إتاحة استخدام الوسائط التعليمية المتطورة	57	43	52	98	86	336
		17.0	12.8	15.5	29.2	25.6	100
46	تقدم الجامعة أعمال نافعة للمجتمع	43	34	71	90	98	336
		12.8	10.1	21.1	26.8	29.2	100
47	دعم تنمية روح الفريق بين الطلاب) العمل الجماعي)	53	44	61	99	79	336
		15.8	13.1	18.2	29.5	23.5	100
48	تقديم جوائز تحفيزية للطلاب المتفوقين	92	32	57	64	91	336
		27.4	9.5	17.0	19.0	27.1	100
49	بعد نهاية كل مقرر يتم تقييم الأستاذة من قبل الطلاب	90	53	66	67	60	336
		26.8	15.8	19.6	19.9	17.9	100
50	وجود خطة تدريسية في بداية كل مقرر	49	34	52	88	113	336
		14.6	10.1	15.5	26.2	33.6	100

336	91	82	74	35	54	التكرار	وجود اختبارات أثناء المحاضرات	51
100	27.1	24.4	22.0	10.4	16.1	النسبة		

جدول رقم (23): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث: تحسين الأداء.

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
50	وجود خطة تدريسية في بداية كل مقرر	3.54	1.416	مرتفع
46	تقدم الجامعة أعمال نافعة للمجتمع	3.49	1.345	متوسط
41	يتم قياس أداء الطلاب باستمرار (أعمال السنة)	3.42	1.307	متوسط
43	سيادة روح التعاون بين العاملين	3.38	1.288	متوسط
51	وجود اختبارات أثناء المحاضرات	3.36	1.397	متوسط
45	إتاحة استخدام الوسائط التعليمية المتطورة	3.34	1.419	متوسط
47	دعم تنمية روح الفريق بين الطلاب (العمل الجماعي)	3.32	1.379	متوسط
44	تتميز هذه الجامعة عن الجامعات الأخرى	3.24	1.554	متوسط
40	الخدمات التي تقدمها الجامعة مناسبة ومرضية	3.19	1.365	متوسط
48	تقديم جوائز تحفيزية للطلاب المتفوقين	3.09	1.570	متوسط
49	بعد نهاية كل مقرر يتم تقييم الأساتذة من قبل الطلاب	2.86	1.460	متوسط

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
42	وجود الأنشطة الاجتماعية والترفيهية	2.69	1.406	متوسط
	المتوسط العام للمحور الثالث تحسين الأداء	3.24	1.41	متوسط

تشير نتائج جدول رقم (23): إلى أن متوسطات عبارات المحور الثالث: تحسين الأداء جاءت عند مدى تراوح بين (2.69 – 3.51)، جاءت العبارة (50) عند تقدير مرتفع، التي تنص على: وجود خطة تدريسية في بداية كل مقرر.

جاءت بقية عبارات المحور عند تقدير متوسط، و تنص على: تقدم الجامعة أعمال نافعة للمجتمع، يتم قياس أداء الطلاب باستمرار، سيادة روح التعاون بين العاملين، وجود اختبارات أثناء المحاضرات، إتاحة استخدام الوسائط التعليمية المتطورة ، دعم تنمية روح الفريق بين الطلاب والعمل الجماعي، الخدمات التي تقدمها الجامعة مناسبة ومرضية، تتميز هذه الجامعة عن الجامعات الأخرى، تقديم جوائز تحفيزية للطلاب المتفوقين، بعد نهاية كل مقرر يتم تقييم الأساتذة من قبل الطلاب ، وجود الأنشطة الإجتماعية والترفيهية.

جاء المتوسط العام لمحور تحسين الأداء (3.24) وبانحراف معياري (1.41)، بذلك يكون تقدير تحسين الأداء في الخدمات التعليمية بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الأسئلة:

لخصت الباحثة نتائج محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية ودورها في تحسين الأداء من وجهه نظر الطلاب بجامعة ابن سينا، في الجدول التالي لمناقشة أسئلة البحث في ضوءها.

جدول رقم (24): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة جودة الخدمة التعليمية (ن=336)

المحور	أبعاد المحور	المتوسط العام	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
واقع جودة الخدمة التعليمية	-	3.46	1.32	متوسط
أبعاد جودة الخدمة التعليمية	خمسة أبعاد	3.28	1.44	متوسط
-	بعد الملموسية	3.09	1.42	متوسط
-	بعد الاعتمادية	3.49	1.34	متوسط
-	بعد الاستجابة	3.08	1.38	متوسط
-	بعد الأمان	3.59	1.62	مرتفع
-	بعد التعاطف	3.18	1.41	متوسط
تحسين الأداء	-	3.24	1.41	متوسط
الاستبانة ككل	-	3.31	1.40	متوسط

من سؤال الدراسة الرئيس: ما مدى جودة الخدمة التعليمية بجامعة ابن سينا ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب؟

وتتفرع منه عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها:

السؤال الأول: ما مستوى إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية المقدمة من جامعة ابن سينا من وجهة نظرهم؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (24): أظهرت النتائج أن مستوى إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية المقدمة من جامعة ابن سينا من وجهة نظر أفراد العينة يقع في خانة متوسط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور مستوى إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية المقدمة من جامعة ابن سينا (3.46) وانحراف معياري بلغ (1.32).

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أبو فارة، 2003) التي توصلت إلى: إن تقييم الهيئة التدريسية والطلبة والخريجين إيجابياً لمستوى جودة الخدمات التعليمية، مع وجود بعض جوانب القصور في هذه الخدمات.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الشعبي والشهري، 2014) التي توصلت إلى: أن تقييم الطلاب لجودة الخدمات التعليمية كان متوسط في جميع أبعاد المقياس.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Ismail and Abiddin، 2008) التي توصلت إلى: إلى أن مستوى الخدمات والمعلومات المقدمة للطلاب في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فجوة بين توقعات الطلاب للخدمات المتوقعة وبين الخدمات المقدمة والتي يدركها الطلاب.

اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الربيعي، 2011) التي توصلت إلى: وجود انخفاض واضح في مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة من قبل الطلبة في كل مجالات الخدمة الخمس.

اختلفت مع نتيجة دراسة (سلمان، 2013) التي توصلت إلى: أن مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة الأقصى بين الضعيف والمتوسط في معظم أبعاد المقياس.

اختلفت مع نتيجة دراسة (Luca، 2006) التي توصلت إلى: إلى ضعف حالة الرضا لدى الطلاب عن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

تري الباحثة أن تبني جودة الخدمة في مجال التعليم العالي في تزايد مستمر نتيجة للنجاح الذي حققه مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية والتجارية في الدول المتقدمة وظهور التنافس بين هذه المؤسسات للحصول على المنتج الأفضل وارضاء الزبائن، ظهر اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتعليم العالي لإخراج التعليم من أزمته التي يواجهها نتيجة تنامي وعي المجتمع باحتياجاته وتطلعاته التي تتزايد تحت ضغط التغيير المستمر للمعرفة ومتطلبات سوق العمل والمهنة و أيضا للحصول على نوعية أفضل من التعلم و تخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع.

جملة القول عن هذا المحور: في ضوء ما أظهرته نتائج البحث أن مستوى إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية المقدمة من جامعة ابن سينا قد جاء بدرجة متوسطة، ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المحور عن وجود إدراك وتقبل إيجابي من الطلاب لجودة الخدمة التعليمية المقدمة بجامعة ابن سينا.

السؤال الثاني: ما مستوى أبعاد جودة الخدمة المقدمة في جامعة ابن سينا ؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (24): أظهرت النتائج أن مستوى أبعاد جودة الخدمة المقدمة في جامعة ابن سينا من أفراد العينة يقع في خانة متوسط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد محور جودة الخدمة المقدمة في جامعة ابن سينا (3.28) وانحراف معياري بلغ (1.44). توضح اتفاق استجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور.

حيث جاء ترتيب أبعاد المحور حسب متوسطاتها: بعد الأمان وتلاه بعد الاعتمادية وبعد التعاطف وبعد الملموسية وأسفل الترتيب بعد الاستجابة.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Abu Hasan and AUTHER، 2008) التي توصلت إلى: نال بعد التعاطف درجة كبيرة لارتباطه ارتباطاً مباشراً وبشكل كبير في مجاملة الطلاب.

كما تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الصالحى وجاب الله، 2016) التي توصلت إلى: أن مستوى جودة الخدمات التعليمية تبعا ابعاد (الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الملموسية) كان محدودا وبدرجة متوسطة.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الكناري، 2015) التي توصلت إلى: أن المتوسط العام لرضا الطلاب (3.3) عن جودة الخدمات التعليمية ويقدر بالموافقة المتوسطة.

تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Luca Petruzzellis and Others، 2006) التي توصلت إلى: ضعف حالة الرضا لدى الطلاب عن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

كما تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الصالحى وجاب الله، 2016) التي توصلت إلى: أن مستوى جودة الخدمات التعليمية تبعا لبعده (الاستجابة) كان مستوى الجودة ضعيفا.

شعور الطلاب بالأمان الشخصي أثناء التواجد في الجامعة، يحافظ الموظفون على سرية بيانات الطلاب، سلوك أعضاء هيئة التدريس يشعر بالثقة يشير إلى توفر البيئة التعليمية الآمنة، إلى جانب الالتزام بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة، الإهتمام من قبل العاملين بالرد على التساؤلات المطلوبة، يمتلك الموظفون القدرة على التعامل مع الطلاب باهتمام كامل، توجد علاقة ودية متبادلة بين الإدارة والطلاب، تهتم إدارة الجامعة بتنظيم مواعيد المحاضرات بما يتلائم مع مصلحة الطلاب، تتعاطف الإدارة مع مشاكل الطلاب وتضع الحلول المرضية. بينما في بعد الملموسية وجود قاعات مجهزة بعدد كافي، التجهيزات تتصف بالحدثاء لتلبية إحتياجات الطلاب، وافق عليها الطلاب لأن إدارة الجامعة دشنت الموقع الجديد في المقابل لم يوافق الطلاب على تقع الجامعة في مكان يمكن الوصول إليه بسهولة، وجود خدمات إنترنت. وهذه أساسيات تحتاج لوقفة وحل من قبل الادارة والعمل على توفير وسائل النقل للطلاب بحكم الموقع عند الطرف الجنوبي للخرطوم، وبعد الاستجابة جاء أسفل الترتيب يحرص الموظفون على تقديم الخدمات للطلاب بدقة، قبول آراء الطلاب حول تحسين أداء الخدمة، تحرص إدارة الجامعة على حل المشكلات التي تواجه الطلاب بالسرعة المطلوبة.

ترى الباحثة لابد أن تتغير النظرة للنظام التربوي فلم يعد نظام خدمات لا مقابل له، بل أصبح نظام إنتاج يقيم في كلفته والعائد منه، النظام التعليم لا يعمل في معزل عن الأنظمة المجتمعية الأخرى حيث تتوقع تلك النظم أن يوفر لها مخرجات في مستوى جودة تتناسب مع احتياجاته وأي تقصير أو خلل في هذا المخرج يكلف النظم الأخرى تكاليف كثيرة من حيث إعداد برامج التأهيل والتدريب وبالتالي لابد للنظام التربوي والتعليمي أن يطور من أهدافه وعملياته ومخرجاته حتى تتلائم مع المتغيرات.

السؤال الثالث: ما مستوى تحسين أداء الطلاب في ضوء جودة الخدمة التعليمية المقدمة بجامعة ابن سينا؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (24): أظهرت النتائج أن مستوى تحسين الأداء في ضوء جودة الخدمة المقدمة في جامعة ابن سينا من وجهة نظر أفراد العينة يقع في خانة متوسط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام لمحور تحسين الأداء في ضوء جودة الخدمة المقدمة في جامعة ابن سينا (3.24) وانحراف معياري بلغ (1.41). توضح اتفاق استجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور. ولم تخرج النتيجة عن ما هو متوقع في ظل جودة متوسطة من حيث إدراكها ومستوى أبعادها.

كما تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (زين، 2011) التي توصلت إلى: موظفو الجامعة ذوي فهم عال لما يناط إليهم من أعمال ويعود ذلك إلى الخبرة الطويلة في مجال أعمالهم، سرعة الحصول على المعلومات والتقارير من قبل الإدارة العليا.

كما تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (عبيد، 2011) التي توصلت إلى: ، أن لإدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس.

واختلفت نتيجة البحث مع نتيجة (الأمين، 2015) التي توصلت إلى: وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية.

تري الباحثة تقييم أداء المؤسسة او اي وحدة ضمن هيكلها التنظيمي تتم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب تحقيقه وهو يبين تفوق المؤسسة في ادائها مقارنة بالمؤسسات الاخرى ،وذلك من خلال امتلاكها لاستثمارات ناجحة ،وكفاءات بشرية غير سهلة التقليد ورأس مال فكري وكذلك ازدهار وضعها المالي يوصلها لمرحلة الأداء الاستثنائي.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة خدمة التعليمية وإدراكها من قبل عينة البحث وتحسين الأداء بجامعة ابن سينا؟

جدول (25) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد جودة خدمة التعليمية وإدراكها وتحسين الأداء.

اختبار بيرسون للارتباط	درجة الاستبانة الكلية	محور إدراك الجودة	محور أبعاد الجودة	محور تحسين الأداء
معامل بيرسون للارتباط	1	.914**	.979**	.938**
درجة الأهمية		.000	.000	.000
حجم العينة	336	336	336	336
معامل بيرسون للارتباط لمحور إدراك الجودة	.914**	1	.841**	.811**
درجة الأهمية	.000		.000	.000
حجم العينة	336	336	336	336
معامل بيرسون للارتباط لمحور أبعاد الجودة	.979**	.841**	1	.883**
درجة الأهمية	.000	.000		.000
حجم العينة	336	336	336	336
معامل بيرسون للارتباط لمحور تحسين الأداء	.938**	.811**	.883**	1
درجة الأهمية	.000	.000	.000	
حجم العينة	336	336	336	336

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة خدمة التعليمية وإدراكها من قبل عينة البحث وتحسين الأداء بجامعة ابن سينا، قيم الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط : (0.914) لمحور إدراك الجودة، (0.979) لمحور أبعاد الجودة، (0.938) لمحور تحسين الأداء.

جاءت علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين محور تحسين الأداء ومحوري إدراك الجودة وأبعاد الجودة، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط : (0.811) لمحور إدراك الجودة، (0.883) لمحور أبعاد الجودة، هو ارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ولكنه طردي بين محور تحسين الأداء ومحوري إدراك الجودة وأبعاد الجودة

، أي كلما ارتفع مستوى إدراك الجودة وأبعاد جودة الخدمة التعليمية يزيد مستوى تحسين الأداء لدى الطلاب بجامعة ابن سينا.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الأمين،2015) التي توصلت إلى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس والعملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الكناري، 2015) التي توصلت إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات التعليمية على رضا الطلاب بالجامعتين.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أبوجلح،2016) التي توصلت إلى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتحسين جودة مخرجات الجامعات عينة الدراسة.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الربيعي،2011) التي توصلت إلى: بينت الدراسة وجود أثر لكل من جودة الخدمة وجودة الاشراف على رضا الطلاب.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Abu Hasan and AUTHER، 2008) التي توصلت إلى: أن جودة الخدمة بعناصرها الخمسة (الملموسية، والاستجابة، والموثوقية، والضمان، والتعاطف) لديها علاقة قوية مع رضا الطلاب.

ترى الباحثة أن جودة الخدمة التعليمية تعكس جاذبية بيئة الجامعة، مما يعزز شعور الطلاب النفسي بالرضا تجاه الجامعة ويحفزهم لمزيد من العمل، وتخريج الطلاب ذوي الأداء المتميز وبالتالي تضمن ولاء الطلاب لجامعتهم ويخلق سمعة طيبة للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي وتميز خريجي الجامعة خارج المؤسسة التعليمية وفي فرص سوق العمل.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على محاور أداة الدراسة تعزى لمتغيرات: العمر، الكلية، المستوى الدراسي؟

1/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على محاور أداة الدراسة تعزى لمتغير العمر:

استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار (ANOVA) للمتغير سنوات العمر.

جدول رقم (26): يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير العمر على محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية (ن=336)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)
محور ادراك الجودة	بين المربعات	1902.646	3	634.215	4.402	.005
	داخل المجموعات	47830.592	332	144.068		
	المجموع	49733.238	335			
محور أبعاد الجودة	بين المربعات	10609.587	3	3536.529	5.194	.002
	داخل المجموعات	226049.410	332	680.872		
	المجموع	236658.997	335			
محور تحسين الأداء	بين المربعات	2578.008	3	859.336	5.836	.001
	داخل المجموعات	48890.278	332	147.260		
	المجموع	51468.286	335			
الدرجة الكلية للاستبيان	بين المربعات	38515.605	3	12838.535	5.618	.001
	داخل المجموعات	758715.726	332	2285.288		
	المجموع	797231.330	335			

جاءت النتائج دالة إحصائياً، هناك فروق تعزى لمتغير العمر ولصالح من هذه الفروق يتم إجراء المقارنات البعدية كما في الجدول التالي

جدول رقم (27) اختبار Games-Howell للمقارنات البعدية لمتغير العمر

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) العالمر	(I) العالمر	المتغيرات
Upper Bound	Lower Bound						
4.2051	-4.5389	1.000	1.6823 1	-.16691	19-20 سنة	17-18 سنة	محور ادراك الجودة
9.8315	-.6547	.109	2.0196 1	4.58840	21-22 سنة		
11.8211	-1.0285	.131	2.4431 0	5.39628	أكثر من 23سنة		
4.5389	-4.2051	1.000	1.6823 1	.16691	17-18 سنة	19-20 سنة	
9.2260	.2846	.032	1.7204 5	4.75532*	21-22 سنة		
11.4066	-.2802	.067	2.2022 3	5.56320	أكثر من 23سنة		
.6547	-9.8315	.109	2.0196 1	-4.58840	17-18 سنة	21-22 سنة	
-.2846	-9.2260	.032	1.7204 5	-4.75532*	19-20 سنة		
7.2971	-5.6813	.988	2.4695 2	.80788	أكثر من 23سنة		
1.0285	-11.8211	.131	2.4431 0	-5.39628	17-18 سنة	أكثر من 23سنة	
.2802	-11.4066	.067	2.2022 3	-5.56320	19-20 سنة		
5.6813	-7.2971	.988	2.4695 2	-.80788	21-22 سنة		
10.1100	-9.3673	1.000	3.7501 2	.37132	19-20 سنة	17-18 سنة	محور أبعاد الجودة
22.2317	.2758	.042	4.2285 4	11.25377*	21-22 سنة		
26.6248	.0475	.049	5.0609 3	13.33615*	أكثر من 23سنة		

9.3673	-10.1100	1.000	3.7501 2	-.37132	17-18 سنة	19-20 سنة	
20.3512	1.4137	.017	3.6487 2	10.88244*	21-22 سنة		
25.0951	.8345	.032	4.5875 5	12.96483*	أكثر من 23سنة		
-.2758	-22.2317	.042	4.2285 4	-11.25377*	17-18 سنة	21-22 سنة	
-1.4137	-20.3512	.017	3.6487 2	-10.88244*	19-20 سنة		
15.1853	-11.0205	.975	4.9862 6	2.08238	أكثر من 23سنة		
-.0475	-26.6248	.049	5.0609 3	-13.33615*	17-18 سنة	أكثر من 23سنة	
-.8345	-25.0951	.032	4.5875 5	-12.96483*	19-20 سنة		
11.0205	-15.1853	.975	4.9862 6	-2.08238	21-22 سنة		
5.8700	-3.0083	.837	1.7094 7	1.43088	19-20 سنة	17-18 سنة	
11.8196	1.5912	.005	1.9699 8	6.70542*	21-22 سنة		
12.5851	-.1283	.057	2.4171 6	6.22838	أكثر من 23سنة		
3.0083	-5.8700	.837	1.7094 7	-1.43088	17-18 سنة	19-20 سنة	
9.7270	.8220	.013	1.7151 2	5.27454*	21-22 سنة		
10.6622	-1.0672	.145	2.2143 9	4.79750	أكثر من 23سنة		
-1.5912	-11.8196	.005	1.9699 8	-6.70542*	17-18 سنة	21-22 سنة	
-.8220	-9.7270	.013	1.7151 2	-5.27454*	19-20 سنة		
5.8889	-6.8430	.997	2.4211 6	-.47704	أكثر من 23سنة		
.1283	-12.5851	.057	2.4171 6	-6.22838	17-18 سنة	أكثر من 23سنة	
1.0672	-10.6622	.145	2.2143 9	-4.79750	19-20 سنة		

6.8430	-5.8889	.997	2.4211 6	.47704	21-22 سنة		
19.2859	-16.0153	.995	6.7960 5	1.63529	19-20 سنة	17-18 سنة	الدرجة الكلية للاستبيان
42.8218	2.2734	.023	7.8095 2	22.54759*	21-22 سنة		
49.7297	.1919	.048	9.4260 9	24.96081*	أكثر من 23سنة		
16.0153	-19.2859	.995	6.7960 5	-1.63529	17-18 سنة	19-20 سنة	
38.4145	3.4101	.012	6.7419 5	20.91230*	21-22 سنة		
45.9921	.6589	.041	8.5625 1	23.32552*	أكثر من 23سنة		
-2.2734	-42.8218	.023	7.8095 2	-22.54759*	17-18 سنة	21-22 سنة	
-3.4101	-38.4145	.012	6.7419 5	-20.91230*	19-20 سنة		
27.0839	-22.2574	.994	9.3871 6	2.41322	أكثر من 23سنة		
-.1919	-49.7297	.048	9.4260 9	-24.96081*	17-18 سنة	أكثر من 23سنة	
-.6589	-45.9921	.041	8.5625 1	-23.32552*	19-20 سنة		
22.2574	-27.0839	.994	9.3871 6	-2.41322	21-22 سنة		

هناك فروق لصالح الفئة العمرية 21 - 22 سنة على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية للاستبانة وللجنة العمرية
23 سنة فأكثر على محور أبعاد جودة الخدمة وعلى الدرجة الكلية للاستبانة.

2/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على محاور أداة الدراسة تعزى
لمتغير الكلية ؟

جدول رقم (28): يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل الكلية على محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية (ن=336)

الدالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.000	4.590	640.203	6	3841.217	بين المربعات	محور ادراك الجودة
		139.489	329	45892.021	داخل المجموعات	
			335	49733.238	المجموع	
.002	3.464	2343.406	6	14060.436	بين المربعات	محور ابعاد الجودة
		676.591	329	222598.561	داخل المجموعات	
			335	236658.997	المجموع	
.002	3.465	509.773	6	3058.638	بين المربعات	محور تحسين الأداء
		147.142	329	48409.648	داخل المجموعات	
			335	51468.286	المجموع	
.001	4.036	9110.382	6	54662.290	بين المربعات	الدرجة الكلية للاستبيان
		2257.049	329	742569.041	داخل المجموعات	
			335	797231.330	المجموع	

جاءت النتائج دالة إحصائياً، هناك فروق تعزى لمتغير الكلية وبعد إجراء المقارنات البعدية كانت، هناك فروق لصالح طلاب كلية الصيدلة على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية للاستبانة.

3/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على محاور أداة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي؟

جدول رقم (29): يوضح قيم اختبار (التباين الأحادي) لمتغير المؤهل المستوى الدراسي على محاور استبانة جودة الخدمة التعليمية (ن=336)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)
محور ادراك الجودة	بين المربعات	351.929	4	87.982	.590	.670
	داخل المجموعات	49381.310	331	149.188		
	المجموع	49733.238	335			
محور ابعاد الجودة	بين المربعات	3963.826	4	990.956	1.410	.230
	داخل المجموعات	232695.17	331	703.007		
	المجموع	236658.99	335			
محور تحسين الأداء	بين المربعات	562.769	4	140.692	.915	.455
	داخل المجموعات	50905.517	331	153.793		

			335	51468.286	المجموع	
.385	1.042	2478.792	4	9915.168	بين المربعات	الدرجة الكلية للاستبيان
		2378.599	331	787316.16 2	داخل المجموعات	
			335	797231.33 0	المجموع	

أشارت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي لذلك لا يتم إجراء المقارنات البعدية.

تتفق نتيجة البحث مع نتائج دراسة (سلمان، 2013) او (الشعبي والشهراني، 2013) التي توصلت إلى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جودة الخدمات الجامعية المدركة تبعا لمتغير المستوى الدراسي.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الشعبي والشهراني، 2013) التي توصلت إلى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء الطلاب تبعا لمتغير العمر،

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الشعبي والشهراني، 2013) التي توصلت إلى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء الطلاب تبعا لمتغير نوع الكلية.

تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الصالحى وجاب الله، 2013) التي توصلت إلى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) لمستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة لمتغير القسم العلمي.

ترى الباحثة أن جودة الخدمة التعليمية الجودة تحظى باهتمام متزايد في كل المنظمات، خاصة بعدما انتبهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة التي أصبحت مدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها، خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة

والاهتمام بقضايا البيئة، والتغير الحاصل في سلوك المستهلك والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته ومن هنا يجب على المنظمات أن لا تحكم على جودة منتجاتها وخدماتها حسب ما تراه ، ولكن أن يكون الحكم عليها من طرف العملاء ومختلف الأطراف المتعاملة.

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: أهم النتائج:

- 1/ جاء واقع مستوى إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية المقدمة من جامعة ابن سينا بدرجة متوسطة.
- 2/ جاء مستوى أبعاد جودة الخدمة المقدمة من جامعة ابن سينا من استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة.
- 3/ جاء يقدر مستوى تحسين الأداء في ضوء جودة الخدمة المقدمة في جامعة ابن سينا من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة متوسطة .
- 4/ أوضحت النتائج وجود ارتباط موجب دال احصائياً بين أبعاد جودة خدمة التعليم وإدراكها من قبل عينة البحث وتحسين الأداء بجامعة ابن سينا.
- 5/ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين على مقياس جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية 21-22 سنة على جميع المحاور.
- 6/ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين على مقياس جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الكلية لصالح طلاب كلية الصيدلة على جميع المحاور.
- 7/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين على مقياس جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

ثانياً : التوصيات:

- 1/ ضرورة سعي الجامعة لتحقيق مستويات جودة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد جودة الخدمة.
- 2/ أخذ توقعات الطلاب وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير.
- 3/ يتوقع الطلاب مستوى عالي من الملموسية والاستجابة والأمان يجب التركيز على هذه المحددات.
- 4/ الاهتمام والتأكد من مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة ومقارنتها مع الجامعات الأخرى.

أقترح الآتي:

- 1/ إجراء دراسة مماثلة حول جودة الخدمات من وجهة نظر (أعضاء هيئة تدريس، أولياء أمور، أرباب العمل) حتى تحقق رضا المستفيدين من هذه المؤسسة.
- 2/ مقارنة جودة الخدمات في الجامعات الحكومية و الجامعات الخاصة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر:

1/ القرآن الكريم.

2/ البيهقي ، أبو بكر أحمد بن الحسين (1991) . السنن الكبرى . بيروت : دار إحياء التراث العربي.

ثانياً: المراجع:

3/ أبو النجا، محمد عبد العظيم،(2008). التسويق المتقدم، الاسكندرية : الدار الجامعية.

4/ أبو النصر، مدحت، (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

5/ أبو ملح ، محمد(2000) .الجودة الشاملة في التعلم الصفي. غزة : مركز القطان للبحث والتطوير.

6/ أحمد، أحمد إبراهيم (2003).الإدارة المدرسية في القرن 21 ، القاهرة: دار الفكر العربي.

7/ البيلاوي ، حسن حسين (2006). الجودة الشاملة والتعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان:

دار المسيرة للنشر والتوزيع .

8/. التزوري ، محمد عوض و جويحان، أغادير عرفات ، (2009). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

9/ الحداد، عواطف إبراهيم (2009). إدارة الجودة الشاملة، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

10/ الحسين ، محمد بديوي (2001) . تخطيط الإنتاج ومراقبته . عمان: دار المناهج.

11/ الحسيني ، فلاح حسن (2006). إدارة المشروعات الصغيرة ،مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز ،عمان:

دار الشروق للنشر والتوزيع.

12/ الخطيب، أحمد و الخطيب، رداح (2006) إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية "، اريد: عالم الكتاب

الحديث للنشر.

13/ السقاف ، حامد عبد الله (1995). المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الخبر : مكتبة

المجتمع.

14/ الضمور، هاني حامد، (2005). تسويق الخدمات ، الأردن : دار وائل للنشر.

15/ الطائي ، حميد والعلاق، بشير (2009) ، تسويق الخدمات ، مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي ، الأردن:

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

16/ الطائي، حميد والصميدعي، محمد والعلاق، بشير (2007). الأسس العلمية لمتسويق الحديث، الأردن: دار

اليازوري العلمية.

17/ الطويل، عزت عبد العظيم (2001). معالم علم النفس المعاصر ، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر.

- 18/ العدلوني، محمد اكرم (2002)، العمل المؤسسي، عمان : دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- 19/ العزاوي، محمد عبد الوهاب(2005). إدارة الجودة الشاملة . عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 20/ الغالي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2007) ،الادارة الاستراتيجية: منظور منحنى متكامل ،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 21/ القيسي، هناء محمود،(2011). الإدارة التربوية - مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة ، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 22/ اللوزي ، موسى (1999).التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان : دار وائل للنشر.
- 23/ المحياوي، نايف علوان(2006).إدارة الجودة في الخدمات، الأردن : دار الشروق.
- 24/ المرسي، جمال الدين محمد(1998).أساسيات التسويق المعاصر ، القاهرة : مكتبة التوحيد الحديثة.
- 25/ المؤذن، محمد صالح (2008).مبادئ التسويق،الأردن: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
- 26/ النجار، فريد (2000).إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك لمنشر والتوزيع.
- 27// الهلالي، الهلالي الشربيني (2008). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 28/ الهواشي، السيد عبد العزيز والربيعي، سعيد بن احمد (2005). ضمان الجودة في التعليم العالي ، مفهومها و مبادئها تجارب عملية ، القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- 29/ بستر فيلد ، كارول (2004) م .إدارة الجودة الشاملة . ترجمة : راشد محمد الحمالي ، الرياض : جامعة الملك سعود.
- 30/ بلوط، حسن ابراهيم (2004)المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية
- 31/ حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد صبحي (2007) ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر،عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 32/ بوكميش، لعل(2011). إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000،عمان: دار الراية للنشر.
- 33/ حجي ،أحمد إسماعيل (2000).إدارة بيئة التعليم والتعلم ، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 34/ جودة ، محفوظ احمد (2004)إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.
- 35/ عبادة، عبد الحليم (2002). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية ، الأردن :دار النفائس للنشر والتوزيع.
- 36/ عزام، زكريا وحسونة،عبد الباسط والشيخ، مصطفى (2008). مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- 37/ عزب، محسن عبد الستار محمود (2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الإسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث للطباعة والنشر.

38/ عطية، محسن علي،(2008). الجودة الشاملة والمنهج ، الأردن: عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
39/ علوان، قاسم نايف (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
40/ علي ،عبد الستار (2005). المدخل الى ادارة المعرفة ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
41/ عليمات ، صالح ناصر (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عمان : دار الشروق.
42/ كردى، أحمد السيد (2011). الموسوعة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة وتنمية مهارات القوة العاملة، موقع موسوعة الإسلام والتنمية.

43/ ماضي، محمد توفيق (2002) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية اليمن.

44/ محمود ، خضير كاظم(2002) . إدارة الجودة وخدمة العملاء ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

45/ مصطفى ، أحمد سيد(2002). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 الطبعة الثانية ، القاهرة : مكتبة النهضة.

46/ نجم ، عبود نجم (2004).المدخل الياباني إلى إدارة العمليات ، عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع.

47/ نور، أحمد ،(1999) مبادئ محاسبة التكاليف، الاسكندرية :الدار الجامعية.

ثالثاً: الرسائل الجامعية:

48/ أبو جلع، عبد الرحمن ادريس البقيري(2016). بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي 2013-2015، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

49/ أبو فارة ، يوسف (2003) بعنوان : تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة (جامعة الزرقاء الأهلية) في الفترة 21 - 23 / 2003، المملكة الأردنية الهاشمية.

50/ اسكندر، جورج حبشي،(2004). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

- 51/ الأمين, يوسف مناها محمد (2015) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأثرها على التقييم والاعتماد الأكاديمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 52/ الربيعي، ليث وآخرون(2011)، بعنوان مدى أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الاشراف على رضا طلاب الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة(جامعة الزرقاء الأهلية) في الفترة 10 - 12 / 5 / 2003، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 53/ الرشيدى ، سالم سعود (2004). أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية .رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية.
- 54/ الشعبي، محمد الصغير والشهراني، سعيد بن عبدالله (2014)، بعنوان: تقييم جودة الخدمات التعليمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الطلاب، مجلة جامعة نمار للدراسات والبحوث المجلد التاسع عشر، ص. ص 316 - 346.
- 55/ الصالحي، أبوبكر سليمان و جاب الله، جمال علي، (2016) بعنوان: قياس جودة الخدمات التعليمية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة من وجهة نظر الطلبة، بحث منشور بمجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، ديسمبر 2016، ص.ص 60-75.
- 56/ الغزي ، فهد عبد الله (2005). مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض : دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- 57/ الكناري، خادم الله عبدالله محجوب (2015). بعنوان: أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلاب في بيئة الجامعات السودانية، (دراسة حالة جامعة الخرطوم وجامعة العلوم والتقانة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد إسلام المعرفة، جامعة الجزيرة.
- 58/ حسن، عبد الجليل محمد (2004). بعنوان: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في السودان الفترة من 2002-1992م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 59/ زين، حسن صلاح الدين محمد (2011). بعنوان: أثر نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري بالجامعات السودانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

60/ سباعي، احمد سيد محمد(2005) . تقييم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة أداء العملية التعليمية، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة، جامعة أسيوط.

61/ سلمان، محمد إبراهيم (2013)، بعنوان مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF)، مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر ص. ص 1 - 50.

62/ عبدالله ، علي (2001). أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر

63/ عبيد، غادة عبيد حامد(2011). بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 64/ هجيرة ، شيقارة (2005) الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم ادارة الاعمال ،جامعة الجزائر .

65/ يحضيه،سملالي محمد (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر .

رابعاً: المجلات والأوراق العلمية والمؤتمرات:

66/ الجمعية العلمية ،نادي الدراسات الاقتصادية ،دون تاريخ <http://mckadi.ifrance.com/25.doc>

67/ الرشدي، أحمد عبد الله (2008). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، تصدر عن الجمعية العلمية لخريجي ومنتسبي كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة عدن، العدد الأول 2008 ، ص15

68/ السنبل ، عبد العزيز بن عبد الله (2001). مبادئ وإجراءات ضبط الجودة النوعية ، مجلة تعليم الجماهير ، العدد (48) ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

69/ الصرايرة، خالد أحمد والعساف، ليلي (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي ،الأردن، العدد الأول.

70/ المديرس ، عبد الرحمن بن إبراهيم ،مايو 2006، إدارة الجودة في التعليم مجلة التربية ، العدد 18.

71/ عبد الحليم ، نادية راضي(2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء الموازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة المجلد (21)، العدد الثاني.

72/ محمد ، مصطفى السائح، (2016). إدارة الجودة الشاملة ، جودة التعليم (المفهوم والأهمية) ، ورقة عمل مقدمة بكلية التربية الرياضية جامعة الإسكندرية.

خامسا: المراجع الأجنبية:

73/ Affero , Ismail and Abiddin, Norhasni (2009) service attributes of Graduate Research Students Needs In Malaysian University , The Journal Of International Social Research , Volume 2-6 Winter 2009

74/ Evans , James R (2005) . Total Quality Management , and Strategy . four Edition , Canada : Thomson .

75/ Firdaus Abdullah (2006) Measuring service quality in higher education: HEdPERF vs SERVPERF, Marketing Intelligence & Planning ,Vol. 24 No. 1, 2006 , pp. 31-47

76/ Hishamuddin Fitri Abu Hasan AND AUTHER (2008) Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institutions , International Business Research , Vol.1,no.3.pp,163-175.

77/ Lomas, Laurie, (2007), "Are Students customers? Perception of academic staff, "Quality in Higher Education, Vol.13, No. 1: 31-44.

78 / Luca Petruzzellis and auther (2006) Student satisfaction and quality of service in Italian universities, Managing Service Quality ، Vol. 16 No.4, pp. 349-364
<http://www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm>

79 / Parasuraman, Berry, and Zeithaml, SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality - Journal of retailing 64 (1) spring.1988, pp12-40.

80/ Sallis, E. (1996). Total Quality Management in education (Second Edition). London: Kogan page

81 / Taylor, A. and Cronin J, Measuring Service Quality: A Reexamination Extension,
Journal of Marketing ,vol. 56(1),1992, pp. 55

سادسا: مواقع على الشبكة العنكبوتية:

ملحق رقم 1

أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الجامعة	الكلية	التخصص	الدرجة الوظيفية
1	د.مصطفى حامد الحكيم	الزعيم الأزهري	المحاسبة	الجودة	أستاذ مشارك
2	أ.د. عبد الرحمن عبدالله الخانجي	كلية كمبوني للعلوم والتكنولوجيا	التربية	مناهج وطرق التدريس	أستاذ بروفيسور
3	د. عبد الرحيم عبد الله إدريس	جامعة النيلين	إدارة الأعمال	صندوق ضمان الودائع المصرفية	أستاذ مشارك
4	د.أشرف حسن إدريس	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	الإحصاء	الإحصاء	أستاذ مساعد
5	د.عبدالسلام عبدالماجد الأمين	جامعة النيلين	الهندسة	الهندسة الكيميائية	أستاذ مشارك
6	د. بشارة موسي بشارة	جامعة ابن سينا	العلوم الإدارية	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك
7	د. صديق بلل إبراهيم	جامعة النيلين	التجارة	الدراسات التجارية	عميد الكلية
8	د.عبدالمطلب إبراهيم عبدالرسول	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	الطب البيطري	إدارة الجودة الشاملة والتميز	أستاذ مساعد
9	د.محمد آدم أزرق	جامعة ابن سينا	العلوم الإدارية	محاسبة وتمويل	أستاذ مساعد
10	د. فكري كباشي الأمين	جامعة النيلين	إدارة الأعمال	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك
11	د. الطاهر أحمد محمد علي	جامعة النيلين	الدراسات التجارية	دراسات تجارية	أستاذ مشارك
12	د. إخلاص عشرية	جامعة الخرطوم	التربية	علم النفس التربوي	أستاذ مشارك
13	أ.د. شنبول عدلان محمد	جامعة المغتربين	الهندسة	الجودة	أستاذ بروفيسور
14	أ.د.ثاني حسين خاص	جامعة ديالي	التربية	طرائق تدريس	أستاذ بروفيسور
15	د.عثمان محمد حامد العالم	جامعة ببشة (السعودية)	التربية	مناهج وطرق التدريس	أستاذ مشارك
16	أ.د.عبد المحسن بدوي محمد	الرياض	الإعلام	الجودة	أستاذ مشارك



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا - إدارة الجودة والإمْتياز



إستبانة بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة و الإمتياز

بحث بعنوان :

جودة الخدمة التعليمية المدركة ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر الطلاب (دراسة
حالة جامعة ابن سينا)

إشراف :
د . أميرة محمد علي

إعداد الباحثة
أزاهر عبدالله محمد عبدالله
ت : 0913890524

2018 م

رقم الإستبانة ()

أولاً: المعلومات الشخصية :

النوع : ذكر () أنثى ()

المستوي الدراسي : الأول () الثاني () الثالث () الرابع () الخامس () السادس ()

الكلية: طب بشري () طب أسنان () صيدلة () مختبرات طبية ()

علاج طبيعي () علوم التمريض ()

المحور الأول : واقع جودة الخدمة التعليمية المدركة بجامعة ابن سينا

المقياس					العبرة
أوافق بشده	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	أوافق بشده	
					يظهر واقع جودة الخدمة التعليمية من خلال توفر الآتي :
					1- وجود خدمات الكترونية تسهل عملية التسجيل
					2- البيئة التي تدرس بها تزيد من الإستعداد للتعلم
					3- التواصل الفعال بين الطلاب والإدارة
					4- التصميم الداخلي للجامعة يسهل التواصل مع مقدمي الخدمة
					5- قاعات الدراسة مجهزة بأحدث التجهيزات
					6- الالتزام بمواعيد بداية ونهاية العام الدراسي
					7- توفر اللوحات الإرشادية في اماكن تقديم الخدمة
					8- البرامج المقدمة من الجامعة حسب متطلبات سوق العمل
					9- البرامج الاكاديمية المقدمه متطوره وحديثة
					10- يوجد قسم الارشاد للطلاب
					11- تهتم الجامعة بالأنشطه الطلابية
					12- توفر الخدمات المكتبية المختلفة

المحور الثاني : أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة ابن سينا

1. الملموسية (الماديات) : نعني بها كافة الملموسات المادية ذات الالتماس المباشر :
2. الاعتمادية : التي تتمثل في مدى وفاء الجامعة المقدمة للخدمة بوعودها التي وعدت بها طلابها.
3. الاستجابة : وهي مدى قدرة الجامعة على تقديم الخدمة بصورة فورية ومقتنة وفقا لما يتطلع له الطالب.
4. الأمان (الضمان) : وهو يشمل الاطمئنان النفسي والمادي اتجاه الخدمة المقدمة.
5. التعاطف : التي تعني المحادثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية .

درجة التدرج					العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	موافق	موافق بشده	
					تظهر ابعاد جودة الخدمة التعليمية بالجامعة من خلال :-
(a) بعد الملموسة					
					13- تقع الجامعة في مكان يمكن الوصول إليه بسهولة
					14- البنية التحتية متطورة علي مستوي الجامعات
					15- الاهتمام من قبل العاملين بالطلاب
					16- يتسم محيط الجامعة بالهدوء المناسب للعملية التعليمية
					17- التجهيزات تتصف بالحدائة لتلبية إحتياجات الطلاب
(b) بعد الإعتمادية					
					18- الالتزام بتقديم الخدمه في المواعيد المحددة
					19- احتفاظ الموظفين بالسجلات
					20- البرامج التعليمية متطورة حسب متطلبات العصر
					21- الإهتمام بالطلاب في مقدمة اولويات الجامعة
					22- هنالك اهتمام من قبل العاملين بالجامعة , بالرد علي التساؤلات المطلوبة

(c) بعد الإستجابة

درجة التدرج					العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	موافق	موافق بشده	

					23- تستجيب الجامعة للطلبات بشكل فوري
					24- يتم تدريب الموظفين باستمرار لصقل مهاراتهم
					25- قبول آراء الطلاب حول تحسين أداء الخدمه
					26- تحرص إدارة الجامعة علي حل المشكلات التي تواجه الطلاب بالسرعة المطلوبة
					27- يحرص الموظفون علي تقديم الخدمات للطلاب بدقه

(d) بعد الأمان

					28- يشعر الطلاب بالأمان الشخصي أثناء التواجد في الجامعة
					29- يثق الطلاب في قرارات الجامعة
					30- سلوك أعضاء هيئة التدريس يشعر بالثقه
					31- يحافظ الموظفون علي سرية بيانات الطلاب
					32- أعضاء هيئة التدريس ملمين بكيفية التواصل مع الطلاب

(C) بعد التعاطف

					33- يمتلك الموظفون القدرة علي التعامل مع الطلاب بإهتمام شخصي
					34- تحرص الجامعة علي تقدير احتياجات الطلاب المختلفه
					35- توجد علاقه ودية متبادلة بين الإدارة والطلاب
					36- تضع ادارة الجامعة مصلحة الطالب في المرتبة الاولى
					37- تهتم إدارة الجامعة بتنظيم مواعيد المحاضرات بما يتلائم مع مصلحة الطلاب

المحور الثالث : تحسين الأداء

المقياس					العبرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشده	
					يظهر تطبيق جودة الخدمات التعليمية وتحسين الأداء للجامعة من خلال :-
					38- الخدمات التي تقدمها الجامعة مناسبة ومرضية
					39- تقبل الإقتراحات الواردة من كل العاملين
					40- وجود الأنشطة الإجتماعية والترفيهية
					41- سيادة روح التعاون بين العاملين
					42- تتميز هذه الجامعة عن الجامعات الاخرى
					43- مراعاة ظروف أعضاء هيئة التدريس في القيام بالأعباء التدريسية
					44- تقدم الجامعة أعمال نافعة للمجتمع
					45- التحسين المستمر
					46- الإعتماد علي الإستراتيجيات الحديثة في التعليم
					47- توجيه البحث العلمي لخدمه المجتمع
					48- توفير الجو الأكاديمي المناسب لنجاح سير الجامعة

المعلومات الشخصية :

العمر : أقل من 16 () 17-18 () 19-20 () 21-22 () أكثر من 23 ()

المستوي الدراسي : الثاني () الثالث () الرابع () الخامس () السادس ()

الكلية: طب بشري () طب أسنان () صيدلة () مختبرات طبية () اخري ()

تعريف المصطلحات

- 1- الملموسية (الماديات) : نعني بها كافة الملموسات المادية ذات الالتماس المباشر :
- 2- الاعتمادية : التي تتمثل في مدى وفاء الجامعة المقدمة للخدمة بعودها التي وعدت بها طلابها.
- 3- الاستجابة : وهي مدى قدرة الجامعة على تقديم الخدمة بصورة فورية ومنتقنة وفقا لما يتطلع له الطالب.
- 4- الأمان (الضمان) : وهو يشمل الاطمئنان النفسي والمادي اتجاه الخدمة المقدمة.
- 5- التعاطف: تعني المحادثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية.

المحور الأول : يظهر واقع جودة الخدمة التعليمية من خلال توفر الآتي:

أوافق بشده	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	العبارة
				1- وجود خدمات إلكترونية تسهل عملية التسجيل
				2- البيئة التي تدرس بها تزيد من الاستعداد للتعلم
				3- التواصل الفعال بين الطلاب والإدارة
				4- التصميم الداخلي للجامعة يسهل التواصل مع مقدمي الخدمة
				5- قاعات الدراسة مجهزة بأحدث التجهيزات
				6- الالتزام بمواعيد بداية ونهاية العام الدراسي
				7- توفر اللوحات الإرشادية في أماكن تقديم الخدمة
				8- البرامج المقدمة من الجامعة حسب متطلبات سوق العمل
				9- البرامج الأكاديمية المقدمة متطورة وحديثة
				10- يوجد قسم للإرشاد الطلابي
				11- تهتم الجامعة بالأنشطة الطلابية
				12- توفر الخدمات المكتبية المختلفة
				13- عدد أعضاء هيئة التدريس كافي

المحور الثاني : أبعاد جودة الخدمة التعليمية بجامعة ابن سينا.

أولاً: بعد الملموسية:					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشده	العبارة
					14- تقع الجامعة في مكان يمكن الوصول إليه بسهولة
					15- البنية التحتية متطورة علي مستوي الجامعات
					16- توفر الجامعة خدمات أكاديمية جيدة
					17- وجود قاعات مجهزة بعدد كافي
					18- التجهيزات تتصف بالحدائة لتلبية إحتياجات الطلاب
					19- وجود خدمات إنترنت
ثانياً: بعد الاعتمادية					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشده	العبارة
					20- الالتزام بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة
					21- احتفاظ الموظف بالسجلات الأكاديمية للطلاب
					22- الالتزام بتقديم خطة دراسية في بداية كل فصل دراسي
					23- الاهتمام بالطلاب في مقدمة أولويات الجامعة
					24- هناك إهتمام من قبل العاملين بالرد علي التساؤلات المطلوبة

ثالثاً: بعد الاستجابة					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشده	العبارة
					25- تستجيب الجامعة للطلبات بشكل فوري
					26- يتم تدريب الموظفين باستمرار لصقل مهاراتهم
					27- قبول آراء الطلاب حول تحسين أداء الخدمة
					28- تحرص إدارة الجامعة علي حل المشكلات التي تواجه الطلاب بالسرعة المطلوبة
					29- يحرص الموظفون علي تقديم الخدمات للطلاب بدقه
					رابعاً: بعد الأمان
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشده	العبارة
					30- يشعر الطلاب بالأمان الشخصي أثناء التواجد في الجامعة
					31- يثق الطلاب في قرارات الجامعة
					32- سلوك أعضاء هيئة التدريس يشعر بالثقة
					33- يحافظ الموظفون علي سرية بيانات الطلاب
					34- أعضاء هيئة التدريس ملمين بكيفية التواصل مع الطلاب

خامساً: بعد التعاطف

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشده	العبارة
					35- يمتلك الموظفون القدرة علي التعامل مع الطلاب باهتمام كامل
					36- يتم إقامة علاقات طيبة مع الجهات ذات الصلة (مستشفيات ، معامل وغيرها)
					37- توجد علاقة ودية متبادلة بين الإدارة والطلاب
					38- تهتم إدارة الجامعة بتنظيم مواعيد المحاضرات بما يتلائم مع مصلحة الطلاب
					39- تتعاطف الإدارة مع مشاكل الطلاب وتضع الحلول المرضية

المحور الثالث : تحسين الأداء

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشده	العبارة
					40- الخدمات التي تقدمها الجامعة مناسبة ومرضية
					41- يتم قياس أداء الطلاب باستمرار (أعمال السنة)
					42- وجود الأنشطة الإجتماعية والترفيهية
					43- سيادة روح التعاون بين العاملين
					44- تتميز هذه الجامعة عن الجامعات الأخرى
					45- إتاحة استخدام الوسائط التعليمية المتطورة
					46- تقدم الجامعة أعمال نافعة للمجتمع
					47- دعم تنمية روح الفريق بين الطلاب (العمل الجماعي)
					48- تقديم جوائز تحفيزية للطلاب المتفوقين
					49- بعد نهاية كل مقرر يتم تقييم الأستاذة من قبل الطلاب
					50- وجود خطة تدريسية في بداية كل مقرر
					51- وجود اختبارات أثناء المحاضرات

Sudan University of Science & Technology
College of Graduate Studies and Scientific Research

Registrar's Office



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

مكتب المسجل

التاريخ 2017/09/17م

شهادة لمن يهمهم الامر

الموضوع: تيسير أمر الباحث / ازاهر عبد الله محمد عبد الله
(سودانية)

بالإشارة للموضوع أعلاه نفيدكم علماً بان الدراسة المذكوره أعلاه مسجلة لتيل درجة الماجستير بالمقررات الدراسية والبحث التكميلي في ادارة الجودة والامتياز- بعمادة الجودة والتطوير بتاريخ: 2015/11/10م .
نرجو التكرم بالسماح نها بالحصول علي المعلومات المطلوبة لتكملة متطلبات البحث .

ولكم منا خالص الشكر والتقدير،،،،،



م. مسجل الكلية

egs@sustech.edu

البريد الإلكتروني

الهاتف: 769363 83

ص.ب. 107



بسم الله الرحمن الرحيم

أمانة الشؤون العلمية



أعداد الطلاب في لعام الدراسي 2017 – 2018

السنة	الكلية	الأولي	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة
238	الطب البشري	314	286	209	95	100	
170	طب الأسنان	127	132	87	74		
138	الصيدلة	112	115	117	81		
160	المختبرات الطبية	189	162	126	--		
85	العلاج الطبيعي	65	120	55	--		
52	تقانة الأسنان	11	22	--	--		
126	علوم التمريض	97	--	--	--		
43	علوم البصريات	---	--	--	--		
43	العلوم الإدارية	---	--	--	--		

أمانة الشؤون العلمية