

العلاقة بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية  
بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

The relationship between the availability of quality assurance requirements and improving  
the administrative performance of the members of the academic administrative body at the

University of Mohamed Lamine Debaghin Setif 2

خولة قشاو*	نبيل بحري	حسين باشيوه
جامعة الجزائر 2	جامعة الجزائر 2	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2
Khaoula Kachaou	Nabil Bahri	Hocine Bachioua
University of Algiers 02	University of Algiers 02	Mohamed Lamin Dabagine
Khaoula.kachaou@univ- alger2.dz	azaghar70@gmail.com	Setif University2 bachiouahocine@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/10/19 تاريخ القبول: 2021/05/29 تاريخ النشر: 2022/09/29

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية العاملة بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 للعام الجامعي (2020/2019) والبالغ عددهم (56) فردا. بينما تم اختيار عينة قصدية تكونت من (45) عضوا من الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف (2) للعام الدراسي (2020/2019)، وتم تصميم استبيانين الأول يقيس متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي مكون من (39) بندا موزعين على أربعة محاور (التحسين المستمر، الالتزام بتقديم قيمة للعملاء، الاهتمام بالموارد البشرية، المشاركة الجماعية)، والثاني مكون من (19) بندا يقيس الأداء الإداري ولمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط كبير دال إحصائيا بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف 02، كما تم التوصل إلى وجود ارتباط متوسط دال إحصائيا بين التحسين المستمر كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري.

ومن جهة أخرى وجود ارتباط متوسط دال إحصائيا بين كل من الالتزام بتقديم قيمة للعملاء وتحسين الأداء الإداري. بالإضافة إلى وجود ارتباط كبير دال إحصائيا بين كل من الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين الأداء الإداري. وفي الأخير وجود ارتباط متوسط دال إحصائيا بين كل من المشاركة الجماعية وتحسين الأداء الإداري.

\*- المؤلف المرسل

- الكلمات المفتاحية: عضو الهيئة الإدارية الأكاديمية، الجامعة، متطلبات ضمان الجودة.

**Abstract:** This study aimed to know the nature of the relationship between the availability of quality assurance requirements and the improvement of the administrative performance of the members of the administrative body at the University of Mohamed Lamine Dabbaghine Setif 2 from their point of view, and the relational descriptive approach was used and the study community consisted of all members of the academic administrative body working at the University of Mohamed Lamine Dabbaghine - Setif 2. For the academic year (2019/2020), their number was (56). While an intentional sample consisting of (45) members of the academic administrative body at the University of Setif (2) is selected for the academic year (2019/2020), two questionnaires were designed, the first measuring quality assurance requirements in higher education institutions consisting of (39) items divided into four axes. (Continuous improvement, commitment to providing value to clients, attention to human resources, collective participation), and the second component of (19) items that measure administrative performance and to process study data, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used. The results of the study showed that there is a significant correlation between both the availability of quality assurance requirements and the improvement of the administrative performance of the members of the academic administrative body at the University of Setif 02 - The presence of a medium correlation between continuous improvement as a requirement for quality assurance and improvement in administrative performance - the presence of a moderate correlation between each commitment to providing value to customers and improving administrative performance . There is a significant correlation between interest in human resources and improving administrative performance. There is a moderate correlation between collective participation and improved management performance

**Keywords:** Administrative performance, Academic administrators, University, Quality assurance requirements.

- مقدمة:

يشهد عصرنا الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والعلمية... الخ) حيث أسهم التطور العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتقدم لكسب الحاضر والتطلع للمستقبل، وهذا ما تواجهه المنظمات الفعالة والمتميزة على اختلاف أنواعها و إحصائها و مهامها، بما فيها مؤسسات التعليم العالي حيث إن الحاجة إلى رفع مستوى اداؤها أصبح من أولويات اهتماماتها من أجل المواكبة و الاستمرار والحصول على الاعتماد الاكاديمي، وهذا ما يستدعي الاستفادة من المداخل الحديثة في الإدارة خاصة ما يعرف بضمان الجودة.

حيث ازداد التركيز عالميا على الجودة بشكل خاص في قطاع التعليم العالي، كما في القطاعات الصناعية والحكومية. واحتلت مسألة تقييم النوعية وتعزيزها في التعليم العالي باهتمام عالمي متزايد، بسبب إدراك العلاقة بين جودة هذا التعليم والنمو الاقتصادي من جهة والتنمية الشاملة والمتكاملة من جهة أخرى، (سلامه، وبشور، 2005، ص. 27).

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الوزارة الوصية لتحسين وتجويد مستوى الأداء في هذه المؤسسات، إلا أن المتأمل لواقع الجامعات الجزائرية يجد أنها لا تزال تعاني العديد من الثغرات والمشكلات التي تحول دون جودة الأداء الجامعي الذي ينبغي أن تكون عليه جامعاتنا، في ظل الانفجار المعرفي والتقدم العلمي الذي يشهده العالم، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة الإفادة من مدخل ضمان الجودة ومتطلباتها في قطاع التعليم العالي الجزائري، خاصة في مجال جودة اداء أعضاء الهيئات الإدارية في هذه المؤسسات، وهو ما تتطرق اليه الدراسة الحالية.

1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يشير ارموند فيجنباوم (Armand V. Feigenbaum) أن: "جودة التعليم تعتبر كعنصر مفتاحي في المنافسة بين الدول نظرا لأن جودة المنتجات والخدمات تتحدد بطريقة تفكير، صنع، واتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة بالنسبة للمديرين، المعلمين، العاملين، المهندسين والاقتصاديين". (Mohammad S. Owlia & Elaine M. Aspinwall، 1997، p. 527). وهذا ما فرض على مؤسسات التعليم العالي باعتبارها حلقة مهمة في مراحل التعليم، البحث عن الاساليب الإدارية التي يمكن أن تساعدها على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وتمكنها من الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك: الطلبة، الآباء، المجتمع المحلي، الهيئة الأكاديمية والإدارية، الدولة والهيئات الحكومية، والأطراف الأخرى، ومن بين أساليب تحسين وتطوير جودة التعليم العالي نجد ضمان الجودة، كموضوع اهتم به الكثير من الكتاب والباحثين

على المستويين الفكري والتطبيقي، وهذا ما نتج عنه تعدد المفاهيم المرتبطة به في ظل كثرة الأبحاث العلمية والأكاديمية، (شرقي، 2016، ص.2).

وبالنظر إلى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نجد انها تعاني العديد من المشكلات التي شخصتها البحوث والدراسات خاصة ما يتعلق بالجانب الإداري كالممارسات الإدارية العقيمة التي تعتمد على الروتين والبيروقراطية، وضعف في أداء الإداريين بسبب ضعف تكوينهم وغياب الدورات التدريبية، ونظرا لوجود تلك القضايا التي تواجه أداء الإداريين بالجامعات الجزائرية، فقد اجمع المهتمون و الباحثون في قضايا التعليم العالي على أن حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى الالتزام بمعايير ضمان الجودة في العمل الإداري أصبح ضرورة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع وعليه يجدر بجميع المؤسسات أن تولي للجودة الإدارية اهتماما كافيا وان تجري التقويمات التي تسلط الضوء على مستوى الأداء المتميز لدى الإداريين عامة والإداريين الأكاديميين خاصة كونهم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التسيير الجيد لإدارة الجامعة، وتحقيق المهام الموكلة لهم، فهم مسؤولون عن التدريس والطلبة والعاملين والتخطيط والتنظيم والنمو المهني والعلمي لأعضاء الهيئة التدريسية، والتقييم والمتابعة واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية بين العاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري للعاملين وتحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها. ولا يتأتى ذلك الا بسعي الجامعة الى تحقيق ضمان الجودة ونظرا الى ان تحقيق ضمان الجودة في الجانب الإداري يتطلب توفر عدة متطلبات تسعى هذه الدراسة الى معرفة علاقة توفر متطلبات ضمان الجودة بتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة محمد لمين دباغين -سطيف2- وهل هناك علاقة بين توفر متطلبات ضمان الجودة من (التحسين المستمر، الالتزام بتقديم قيمة للعملاء، الاهتمام بالموارد البشرية، المشاركة الجماعية) وتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بالمؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين -سطيف2 ؟

## 2-1- أهداف الدراسة:

تعد الدراسة محاولة لتسليط الضوء على العلاقة بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف 02 وذلك من خلال أهمية مدخل الجودة الإدارية كأسلوب في تحسين النظام الإداري وتطويره في جامعة محمد لمين دباغين سطيف (02)، كما تهدف الى:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحسين المستمر كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف (02).

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام بتقديم قيمة للعملاء كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف (02).
  - الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشرية كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف (02).
  - الكشف عن طبيعة العلاقة بين المشاركة الجماعية كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف (02)
- 2- أهمية الدراسة:

تعتبر الهيئة الإدارية الأكاديمية العاملة في الجامعة من العناصر الرئيسة والفاعلة فيها، وفي تحقيق الجودة والتميز والولاء لها، مما يلقي عليها مسؤولية كبيرة تتطلب امتلاكها كفايات ومهارات إدارية حديثة قائمة على ثقافة الجودة والتميز، تؤهلها لأداء رسالتها وتحقيق غاية ورسالة الجامعة والمجتمع ككل، وتستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله والمتمثل في العلاقة بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لأعضاء هذه الهيئة بجامعة سطيف (02)، وبالنظر للتغيرات السريعة والتدفق الهائل للأفكار والمعلومات والتطور السريع في الأساليب الإدارية (المعرفة العلمية الإدارية القائمة على الجودة)، من هنا برزت أهمية معرفة القيادات الإدارية الأكاديمية للمؤسسات الجامعية، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التسيير الجيد لإدارة الجامعة لمتطلبات تحقيق ضمان الجودة والتميز.

كما يعتبر تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أكثر المداخل التي لقيت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي، ومطلبا حتميا للاستمرار والتطور والرقى.

كما تظهر أيضا أهمية هذه الدراسة في:

- إبراز مساعي الجهات المشرفة على قطاع التعليم العالي وحوكمته في تعزيز ثقافة ضمان الجودة في هذه مؤسسات للتصدي للتحولات التي تفرضها الألفية الثالثة على مختلف الأصعدة خاصة المشاكل المالية والتنظيمية، وشروط العولمة... الخ.
- تصديها إلى مفهوم إداري حديث وهو نظام إدارة الجودة وضمانها وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وما يستلزم ذلك من مساعي وجهود.
- التركيز على أهمية توفر متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية
- الحاجة الماسة لإدارة مؤسسات التعليم العالي لمثل هذه الدراسات التي ستسهم في تطوير وتحسين أداؤها الإداري.

- تعمل الدراسة على توفير المعلومات التي تسهم في تطوير وتحسين عناصر ضمان الجودة في الجامعات ولدعم دور المسؤولين الإداريين في تحقيق أهداف هذه المؤسسات من خلال توفير متطلبات ضمان الجودة.

- تقديم اضافة علمية للدراسات المرتبطة بالأداء الإداري وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### 3- منهج الدراسة وفرضياتها:

- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي القائم على مدى ارتباط المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة مع بعضهما البعض فضلا عن مدى تنبؤ المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

- فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية العامة:

- توجد علاقة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

ب: الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التحسين المستمر كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

2- توجد علاقة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الالتزام بتقديم قيمة للعملاء كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

3- توجد علاقة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الاهتمام بالموارد البشرية كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

4- توجد علاقة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المشاركة الجماعية كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

#### 4- تحديد المفاهيم الأساسية الدالة

1-4- الجودة: الجودة هي نظام إداري يركز على مجموعة من القيم ويعتمد على توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين قصد استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة.

2-4- ضمان الجودة (Quality Assurance): ويرمز لها اختصاراً بـ (QA) هي عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة طبقاً لمعايير قياسية بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق بغرض التأكد من الامتثال للمواصفات أو المتطلبات أو المعايير.

3-4- متطلبات ضمان الجودة: هي الآليات والإجراءات التي تطبق في الوقت المناسب للتأكد من تحقق الجودة المرغوبة وفقاً للمعايير الموضوعية ومن بين هذه المتطلبات نجد:

أ- الالتزام بتقديم قيمة للعملاء: وذلك من خلال التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين الحاليين منهم والمرقبين، والسعي لتحقيقها لتعزيز أو صر الثقة بينهم وبين الجامعة.

ب- المشاركة الجماعية العاملين: تتمثل في أسلوب التشجيع والابداع والتمكين للعاملين وانتهاج برامج تطويرية وتحضيرية لتطبيق ضمان الجودة من خلال تعزيز أسلوب العمل والمسؤولية الجماعية.

ج-- التحسين المستمر: يعني عملية احداث او ادخال تحسينات بشكل مستمر على الأساليب الإدارية من اجل تحسين وتطوير نوعية الخدمة المقدمة لنيل رضى المتعامل الداخلي والخارجي.

د- الاهتمام بالموارد البشرية: ويعني اكساب العاملين مهارات مضافة عن طريق توفير برامج التدريب والتطوير المهني واشراكهم فيها وذلك لضمان تنفيذ مهامهم بالشكل المطلوب.

4-4- نظام ضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي: هو مجموعة من الآليات التي تستخدم بانتظام على مستوى المؤسسة أو البرنامج للتأكد من احترامها للحد الأدنى من الالتزام، وهذا ما يسمح بالاستجابة للمطالب الشرعية للمتعاملين مع مؤسسة التعليم العالي بتقديم خدمات تلبى حاجاتهم وتوقعاتهم.

4-5- مؤسسة التعليم العالي بالجزائر: هي مؤسسات علمية ذات هيكل تنظيمي معين تتألف من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى الليسانس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا، وبموجبها

تحدد الدرجات العلمية للطلاب، وهي جامعات الحكومية تخضع لقوانين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتمثل وظائفها الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

4-6- الأداء الإداري: هو الممارسات الإدارية الفعلية التي يقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف (2) في إطار تنفيذ المهام والأنشطة والمسؤوليات الموكلة إليهم بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة وفي الوقت المناسب والتنوعية والكفاءة المناسبة وفق معايير ومؤشرات متفق عليها.

4-7- أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية: هم الأفراد القائمين على ممارسة الأنشطة الإدارية لتحقيق الأهداف البيداغوجية في المؤسسة الجامعية من ذوي تسلسل وظيفي عميد، رئيس القسم، مساعد مكلف بالبيداغوجيا، مساعد مكلف بالعملين.

#### 5- الدراسات السابقة:

هدفت دراسة جديدي بعنوان جديدي (2020)، بعنوان تقييم نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية على ضوء النصوص الرسمية دراسة ميدانية بمختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، إلى إبراز ضرورة تبني نظام الجودة كركيزة أساسية وإدراجه كضرورة ملحة للوصول إلى الأهداف المرجوة منها، والوقوف على الصعوبات التي تحول دون تحقيقها، انطلاقاً من الميادين المحددة في المرجع الوطني لضمان الجودة والمتمثلة في ميدان التكوين، ميدان البحث، ميدان الحكامة، ميدان الحياة في الجامعة، ميدان المنشآت القاعدية، ميدان العلاقة مع المحيط، ميدان التعاون)، ونضرا لطبيعة موضوع الدراسة استخدم المنهج الوصفي الاستكشافي كمنهج لها، وتكونت عينة الدراسة من (377) أستاذ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية استعانة بمعادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، والاستبيان كأداة مقسم إلى سبعة محاور وهي نفسها الميادين المبينة أعلاه يتضمن كل محور عشرة مؤشرات، وخلصت هذه الدراسة إلى انه لا تطبق ميادين نظام الجودة (ميدان التكوين، ميدان البحث، ميدان الحكامة، ميدان الحياة في الجامعة، ميدان المنشآت القاعدية، ميدان العلاقة مع المحيط، ميدان التعاون) بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ضوء النصوص الرسمية، محققة جزئياً، وذلك لتحقيق أغلب الفرضيات الجزئية باستثناء الفرضيتين الجزئيتين الثالثة والرابعة. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميادين نظام الجودة (ميدان التكوين، ميدان البحث، ميدان الحكامة، ميدان الحياة الجامعية، ميدان المنشآت القاعدية، ميدان العلاقة مع المحيط، ميدان التعاون في ضوء النصوص الرسمية عند مستوى دلالة (0.05) محققة، وذلك لتحقيق جميع الفرضيات الجزئية.



هدفت دراسة الكسر شريفة بن عوض (2016)، إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة (EFQM) الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بهذه الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الأوروبية أثناء أداء عملهم الإداري من وجهة نظرهم، وذلك بغية التوصل إلى التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء إدارة (EFQM) الأقسام الأكاديمية بهذه الجامعات الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي الجودة. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من فئتين فئة أعضاء هيئة التدريس وفئة رؤساء الأقسام وبلغت عينة الدراسة (283) فردا موزعين إلى (200) عضو هيئة تدريس، و(83) رئيسا أكاديميا. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة الجودة كان متوسط بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) وبنسبة مئوية (67.6%)، بينما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام أثناء أداء عملهم الإداري بلغت نسبتها المئوية (57.5%) الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) وتبدأ بمعوقات تحديد النتائج، ثم معوقات السياسة والاستراتيجية في المرتبة الثانية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

هدفت دراسة النكري والطراونة (2018)، بعنوان درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، إلى تعرف درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (220) عميدا ورئيس قسم بواقع (59) عميدا و(161) رئيس قسم تم اختيارهم بطريقة قصدية من ثلاث جامعات حكومية وثلاث جامعات خاصة في الأردن. واستخدم منهج البحث المسحي التطويري. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها كانت مرتفعة، في تقديرات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) وفقا لمتغير المسعى الوظيفي. وقد اوصت الدراسة بما يلي:

- الحفاظ على الدرجة المرتفعة لتحقيق معايير ضمان الجودة في الجامعات الأردنية بتقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين في الجامعات وبخاصة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

أشارت دراسة شرقي خليل (2016) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية وهي أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال بجامعة بسكرة الجزائر الى دور قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، المسؤولية الجماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملي و فرق العمل) والداعمة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الاتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الاكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وللإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المقاربة الهجينة (كيفية وكمية) وذلك من خلال التحليل الكيفي للمقابلات المعمقة الموجهة لمسؤولي خلايا الجودة و/أو العمداء بكليات الاقتصاد المستهدفة بالدراسة والتي بلغ عددها ست كليات موزعة على شرق ووسط وغرب البلاد ومن خلال التحليل الكمي لبيانات (412) استبياننا موزعا على أساتذة هذه الكليات على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية وفي الأخير خلصت الدراسة الى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها ما يرتبط باختبار الفرضيات تلك التي تؤكد عدم إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاكاديمي والإداري والمجتمعي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة لتحديد درجة الالتزام بهذه القيم والمؤشرات تعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة، الخبرة، الشعبة، العلاقة بالبحث العلمي والانتماء الإداري.

دراسة (Xing Zhou-Ling2009) المنشورة في مجلة (Society, Systems Engineering, China) بعنوان تأثير الممارسات المثلى لإدارة الموارد البشرية في الجامعات على الأداء الإداري، حيث حاول الباحث دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي لسبعة جامعات صينية، وبعد تحليله لبيانات (700) استبيان موزع على أساتذة وموظفي هذه الجامعات باستخدام المعادلات الهيكلية، توصل إلى أن هذه الممارسات (بالأخص التحفيز)، والتي تصنف كقيم تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء التدريسي والبحثي والأداء المالي للجامعات.

#### 6- التعليق على الدراسات السابقة :

أشارت الدراسات السابقة التي تم استعراضها في مجملها لتوضيح أهمية تطبيق معايير ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي وانعكاس ذلك على مستوى الخدمة والرضا لدى

المتلقي لها، وما تحققه من نتائج إيجابية، كما اهتمت بعض الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة بمعرفة بعض ميادين تطبيق الجودة حسب المرجع الوطني في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية المتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق ضمان الجودة كما اهتمت أيضا بالكشف عن واقع الأداء الإداري في التعليم العالي واهمية تحسينه في ضوء الجودة الشاملة في التعليم العال.

## 7- الخلفية النظرية

### 1-7-ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

بالنظر إلى مؤسسات التعليم العالي نجد أن لها ثلاثة أهداف جوهرية: تطوير الطلبة، ترقية المعرفة، والمساهمة في تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها، وهو ما يتطلب ضمان الجودة داخليا وخارجيا حتى تحقق العمليات الأكاديمية والإدارية هذه الأهداف، فما المقصود بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟

عرفت ضمان الجودة على أنها: "القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي، وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتهم في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأن هدف ضمان الجودة هو دائما تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل" (الخرابشة، 2012، ص. 592).

كما تم تعريفها على أنها: "عملية منظمة لتفحص النوعية تفضي إلى التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية أو البرنامج بالمعايير، ومن قدراتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقا، بحيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها، وبحيث أن الجهة الخارجية تضمن للجماهير العام جودة التعليم في المؤسسة" (الخطيب، والخطيب، 2010، ص. 36).

وعرفت أيضا على أنها: "فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعلم والتحسين من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج". (أبو الرب واخرون، 2010، ص. 315).

### 2-7-متطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي :

تشكل جودة نظام التعليم العالي ككل أحد الاهتمامات الرئيسية لحكومات الدول، ويتطلب تحقيق هذه الجودة جملة من المتطلبات منها ما يعنى بالتأطير، ومنها ما يعنى بالتسيير، ومنها ما يعنى بالرعاية. ففي مجال التأطير، يتعين اعتماد السياسات والتشريعات لتأمين تنوع المؤسسات والبرامج حتى تتلاءم مع احتياجات التنمية ومع القدرات المتنوعة للراغبين بالالتحاق بالتعليم العالي، إضافة إلى تأمين البيئة التمكينية الملائمة لإطلاق قدرات المؤسسات. (رقاد، 2014، ص 79).

وفي مجال التسيير، يتعين على الأقل وضع الأنظمة وإنشاء الآليات لمتابعة مجريات الأمور في مؤسسات التعليم العالي من خلال إنشاء قواعد معلومات متكاملة واستخدامها لاستخراج المؤشرات واتخاذ القرارات المبنية على المعرفة، أما في مجال الرعاية، فيتعين مثلا وضع السياسات والتشريعات والأنظمة الملائمة لإنشاء جهاز وطني لضمان الجودة وإنشاء مركز وطني لدعم جهود المؤسسات والكليات والأقسام لتحسين جودة البرامج وعمليات التعليم والتعلم (بشور وسلامة، 2005، ص ص. 39-40).

لا يمكن أن يكون استخدام مدخل نظام ضمان الجودة في التعليم العالي فعالا إلا إذا توافرت له بعض المتطلبات، فعدم توفرها يجعل من الصعب تطبيق هذا النظام بنجاح، وقد حدد الباحثون العديد من المتطلبات لتطبيق سياسة ضمان الجودة على مستوى نظام التعليم العالي ككل وعلى مستوى المؤسسة ومكوناتها الأكاديمية ومن بينها ما جاء في هذه الدراسة وهي التحسين المستمر، الالتزام بتقديم قيمة للعملاء، الاهتمام بالموارد البشرية، المشاركة الجماعية.

**3-7- الأداء الإداري :**

يشير Jean-François Manzoni أن: "المنظمات الحديثة سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح في تحدي مستمر نحو تحسين الأداء" وهذا ما جعله محل اهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين والممارسين لتحديد أسسه النظرية والتطبيقية وكيفية التحكم فيه وتحسينه باعتباره مفهوما متعدد الأبعاد تتميز مكوناته بالديناميكية لتغير الظروف البيئية ومواقف هذه المنظمات .

**1-3-7- مفهوم الأداء الإداري :**

لقد حاول العديد من الباحثين تحديد مفهوم الأداء الإداري والذي يشكل جدلا لا زال قائما الى الان نظرا لصعوبة تحديد المفهوم وارتباطه بالعديد من المفاهيم كونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء.

وقد عرفه العجلة بقوله: "الأداء الإداري يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية بصفة عامة، والوزارات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات فاذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوي المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وأطر جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم" (العجلة، 2009، ص. 23).

فالأداء الإداري يشير إلى الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل وبلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى بلوغها وتحقيقها.

أما (الفايدي، 2008، ص. 81)، فيرى أن تميز الأداء الإداري يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات بها وذلك على مستوي الفرد والمؤسسة والدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً فالأداء الإداري هو الجهد يبذله المدير أو الموظف ويتحدد بإطار المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفي حدود اللوائح المنظمة لهذه المهام، وبطريقة اقتصادية هادفة وبمستوى إنجاز مميز يحقق الأهداف المرجوة من تنفيذ هذه المهام والمسؤوليات.

### 2-3-7. أهمية قياس الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي:

لقد حظي موضوع الأداء الإداري بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ إن قياس الأداء الإداري من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة الجامعة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات العمل البناء (حمود والخرشة، 2007، ص. 15).

ومن خلال معرفة مستوى واقع الأداء للهيئة الإدارية في الجامعة نستطيع معرفة كفاءتهم في عملهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء تحقيقها لأهدافها.

- تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين إذ إن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً وإنما تركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة وتحفيزهم بالإسهامات الجادة في تحقيق الأهداف المخططة.

- تعد عملية قياس واقع الأداء من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لكونها وسيلة تدفع الهيئة الإدارية نحو أداء مهامهم بكفاءة وفعالية بهدف الحصول على بيان معلومات كمية ونوعية من أدائهم تساعد في اتخاذ القرار (أبو سمرة وآخرون، 2016، ص. 49).

إن عملية معرفة واقع مستوى الأداء تعد أحد الدعائم الأساسية والفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير عمل الهيئة الإدارية ومن ثم تحسين نوعية اداراتهم في الجامعة.

تسهم عملية قياس واقع الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل لدى الهيئة الإدارية وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات

والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة وكذلك الكشف عموماً في جميع عناصر العملية التعليمية والإدارية ومن ثم في تتابع المؤسسة الجامعية.

8- إجراءات الدراسة الميدانية :

1-8 مجتمع الدراسة :

يتضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية العاملة بجامعة محمد لمين دباغين -سطياف 2 للعام الجامعي (2020/2019) والبالغ عددهم (56) فرداً.

2-8 عينة الدراسة :

تم اختيار عينة قصدية تتكون من (45) فرداً موزعين كما يلي:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية%	العدد	المسمى الوظيفي
6.66%	03	عميد
13.33%	06	نائب عميد
31.11%	14	رئيس قسم
48.88%	22	نائب رئيس قسم
100%	45	المجموع

3-8 أداة الدراسة:

تم تصميم استبيانين الأول يقيس متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي مكون من (39) بنداً موزعين على أربعة محاور (التحسين المستمر، الالتزام بتقديم قيمة للعملاء، الاهتمام بالموارد البشرية، المشاركة الجماعية)، والثاني مكون من (19) بنداً يقيس الأداء الإداري كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يمثل متغيرات الدراسة موزعة حسب عبارات الاستبيان:

مرتفع	متوسط	منخفض	المتغير	الفقرات
				36-1 متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
				المحور الأول: التحسين المستمر
				يتم تحويل الاحتياجات التدريبية للعاملين إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بينهم.
				تعقد الإدارة باستمرار دورات تدريبية للعاملين فيها حول مهارة الجودة الشاملة
				توفر الإدارة كل عمل من شأنه الإصلاح والتطوير الإداري

			توفر الإدارة التدريب المستمر لجميع العاملين في الجامعة
			تتابع الإدارة الدراسات والأبحاث الإدارية الحديثة باستمرار والاستفادة من نتائجها
			يسعى الإداريون للتطوير والتحديث النوعي لمواءمة المستجدات العالمية
			يتم الاطلاع على تجارب الآخرين بهدف تحسين الأداء
			تبذل الجهود من قبل جميع الإداريين للحد من هدر الموارد المالية والبشرية.
			توفر الإدارة نظام معلومات محوسب فعال في الجامعة
			19-10 المحور الثاني الالتزام بتقديم قيمة للعملاء
			يساهم جميع الموظفين في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة وتحسينها (الطالب، الاستاذ، المجتمع المحلي)
			يوجد تركيز بصورة مستمرة على حاجات المستفيدين (الطالب، الاستاذ، المجتمع المحلي)
			يتم التواصل مع متلقي الخدمة بطرق متعددة (مثل صندوق الاقتراحات، الاستبانات، الخط المجاني، الموقع الإلكتروني وغيرها)
			تعمل الإدارة على تشجيع العلاقات الإنسانية وتنميتها بين الموظفين في الجامعة.
			تصوغ الإدارة الأهداف المرورية وبعيدة المدى لأي شيء حسب حاجات المستفيدين.
			تربى الإدارة المناخ التنظيمي الملائم للممارسات الإدارية الحديثة.
			تنمي الإدارة العلاقات الإنسانية بينها وبين العاملين في الجامعة.
			تقدر الإدارة الموظفين المتميزين بنظام مكافآت مجز.
			يتم دراسة رضا متلقي الخدمة وتحليل نتائجها.
			29-20 المحور الثالث الاهتمام بالموارد البشرية
			تراعي الجامعة كفاءة عضو الهيئة الإدارية عند اختياره لتنفيذ مهام إدارية.
			توفر الجامعة برامج خاصة لتأهيل المستجدين من أعضاء الهيئة الإدارية.
			توفر الجامعة برامج تركز على خلق وتطوير ثقافة الجودة لدى أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين.
			توفر الجامعة تعليمات واضحة للتعيين والترقية والتحفيز.
			تشجع إدارة الجامعة العاملين وإداريين لتشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق مع بعضها.
			تجري إدارة الجامعة عمليات تقييم عمداء الكليات ورؤساء الأقسام على أساس

			جودة العمل في كلياتهم وأقسامهم.
			تعمل الجامعة على تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية بالجامعة لوضع الحلول والتوصيات للمشكلات الطارئة
			تستخدم الجامعة نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بنتائج تتعلق بدرجة كفاءة الانجاز.
			توظف الجامعة نتائج تقييم أداء أعضاء الهيئة الإدارية لصياغة خطط الجامعة ورسم برامجها المستقبلية.
			39-30 المحور الرابع المشاركة الجماعية
			تشجع الجامعة أعضاء الهيئة الإدارية على إقامة علاقات واتصالات مع بعضهم البعض.
			يسعى الإداريون في الجامعة للعمل التشاركي بدلا من العمل الفردي
			تتفاعل الإدارة مع جميع عناصر العملية التربوية والإدارية
			تهتم الإدارة بإدارة عنصر الوقت واستثماره في زيادة الإنتاجية في الجامعة.
			تعزز الإدارة روح التميز والإبداع والابتكار لدى العاملين في الجامعة.
			يتم إشراك الموظفين في عملية تطوير الإجراءات وتبسيطها.
			تدعو الإدارة للابتكار والتجديد والانطلاق نحو المستقبل.
			تفوض الإدارة العاملين بصناعة القرارات ذات العلاقة.
			56-37 الأداء الوظيفي
			يتميز أعضاء الهيئة الإدارية بالمهارة المهنية لإنجاز كافة الأعمال
			يتمتع الإداريون بالجدية في تحمل المسؤولية.
			يؤدي أعضاء الهيئة الإدارية مهامهم الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة.
			لدى المديرين المعرفة التامة لقواعد العمل
			يتقبل المديرين الآراء المطروحة لتطور العمل
			هناك معرفة واضح لأنظمة العمل من قبل الجميع
			يتقبل المديرين النقد والتوجيه بصورة ايجابية
			لا يوجد وقت للراحة أثناء العمل
			الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة
			راتبي لا يتناسب مع الجهد الذي ابذله
			الوقت المخصص للعمل لا يسمح بتأدية جميع الاعمال بالشكل المطلوب
			الأعمال الموكلة لي بعيدة نوعا ما عن مهاراتي



			التجهيزات لا تتلاءم وطبيعة العمل
			لا توجد حوافز مادية تكافئ العامل عن عمله
			اعاني من خلافات مع الزملاء
			لدي المهارة في التخطيط ووضع الاهداف
			يقوم العمال بالأعمال وفق سياسات محددة
			يبذل الجميع الجهد لإنجاز المهام
			يوجد معرفة شاملة بنظم العمل من قبل العمال
			هناك زيادة في عملي مقارنة بالزملاء

#### 4-8 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

##### أ- صدق المحتوى:

لغرض التأكد من مدى قياس كل عبارة من عبارات الاستبيان للميدان التي أعدت من أجله تم استخدام طريقة صدق المحكمين المعبر عنها من خلال صيغة لوش وبناء على ذلك تبين أن نسبة صدق المحتوى.

- صيغة لوش التالية:

$$\text{نسبة صدق المحتوى} = \frac{1}{2} \div \text{ع}$$

1 = عدد المحكمين اللذين اعتبروا أن البند يقيس

2 = عدد المحكمين اللذين اعتبروا أن البند لا يقيس

ع = عدد المحكمين الإجمالي.

ومن خلال القيام بتجميع كل القيم وقسمتها على عدد البنود تبين أن مؤشر صدق المحتوى الإجمالي بالنسبة لكل من متطلبات ضمان الجودة والأداء الإداري قد بلغ (0.75) و(0.73) على التوالي. وعليه، يمكن القول إن كلا الاستبيانين صادقين لقياس ما أعدا من أجله.

##### ب- الثبات:

للتحقق من مدى ثبات الاستبيانين وهو مدى إعطائهما لنفس النتائج عند تكرار تطبيقهما على نفس العينة استعملت المعادلة العامة للاتساق الداخلي ( $\alpha$ ) ألفا كرونباخ. تبين أن قيمة معامل الفا كرونباخ بالنسبة لمتطلبات ضمان الجودة قد بلغت (0.831). كما يلاحظ أيضا أن قيمة معامل الفا كرونباخ فيما يخص الأداء الإداري بلغت (0.706). وعليه يمكن القول إن للمقياسين ثبات مرتفع.

## 8-5- المعالجة الإحصائية:

تم تحليل النتائج باستعمال برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية في برنامج (for Spss20.00 windows) وتضمنت المعالجة الإحصائية العمليات التالية:

- التوزيعات التكرارية - ثبات أدوات جمع البيانات
- تحليل الانحدار البسيط (Simple regression equation).
- معامل الارتباط بيرسون.

وقد تم الاعتماد على اختبار Tr الذي يساوي حجم الأثر قيمة معامل الارتباط r حسب تصنيف كوهين.

الجدول رقم (3) يوضح تصنيف كوهين (1977) لحجم الأثر حسب نوع الاختبار الإحصائي المستخدم المصدر: (جراتات وجودة، 2005: ص22)

حجم الأثر	d في حالة استخدام اختبار t	d في حالة استخدام اختبار f	d في حالة استخدام اختبار tr
صغير	0.49 - 0.2	0.24 - 0.1	0.29 - 0.1
متوسط	0.79 - 0.5	0.33 - 0.25	0.49 - 0.3
كبير	0.8 فما فوق	0.40 فما فوق	0.5 فما فوق

Tr يساوي حجم الأثر قيمة معامل الارتباط r

## 9- عرض وتفسير نتائج الدراسة:

1-9 عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة دالة إحصائية بين تتوفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، تبين من خلاله أن النتائج المترابطة وهذه الفرضية تتوزع كما هي مبينة في الجداول التالية:

جدول رقم (4) مدى علاقة توفر متطلبات ضمان الجودة بتحسين الأداء الإداري.

قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد	عدد أفراد العينة
0.539	0.05	0.290	45

من الجدول السابق، يتبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.539) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وبناء على ذلك، نستنتج وجود حجم أثر كبير بين كل من توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري.

وبما أن مدى قوة الارتباط المحصل عليه في هذا الإطار يعتبر حسب تصنيف كوهان 1977 (Cohen) ذو مستوى كبير وهذا لأن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع أكبر من القيمة المعيارية والتي هي (0.50)، فهذا يعني أن الارتباط بين توفر متطلبات ضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري ذو مستوى مرتفع.

جدول رقم (5) تحليل التباين المترابط والتنبؤ بقيم الأداء الوظيفي انطلاقاً من تطبيق منهجية ضمان الجودة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مج المربعات	نموذج الانحدار
0.01	11.727	141.062	1	141.062	الانحدار b
		12.029	43	336.805	الخطأ
			44	477.867	المجموع

يتبين من جدول تحليل التباين السابق أن القيمة الفائية قد بلغت (11.727) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وعليه، نقبل الفرض البديل الذي مفاده يوجد انحدار خطي، مما يؤدي بنا إلى القول إن معامل الانحدار (b) يناسب البيانات، ومن ثم فهو يتنبأ بشكل مقبول لقيم الأداء الإداري (ص) من خلال معرفتنا لقيم توفر متطلبات ضمان الجودة (س) وهذا ما يؤدي بنا إلى استنتاج أن للمتغير المستقل تأثير في المتغير التابع.

جدول رقم (6) معاملات الانحدار من حيث خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

مستوى الدلالة	T	A	نموذج
0.01	6.232	30.896	ثابت
0.01	3.424	0.353	توفر متطلبات ضمان الجودة

كما هو ملاحظ في الجدول رقم (6)، فقد تبين أن قيمة المقياس الموضوعي التي تؤدي بنا إلى التنبؤ بتحسين الأداء الإداري من خلال توفر متطلبات ضمان الجودة هي: ص = (أ) (30.896) + (ب) (0.353) (س). وبناء على ذلك، نستنتج أن قيمة الثابت الرياضي (أ) وكذا قيمة ميل خط الانحدار أو معامل الانحدار (b) قد بلغت (30.896) و (0.353) وهما دالتا إحصائياً عند مستوى (0.01).

وعليه يمكن قبول الفرض البديل الذي مفاده أن كل من الثابت الرياضي (أ) ومعامل الانحدار (b) لا يساويان الصفر، وهذا ما يؤكد الأهمية النسبية لتوفر متطلبات ضمان الجودة في تحسين الأداء الإداري.

يتضح جليا أن توفر متطلبات ضمان الجودة كمتغير مستقل يتسم بأهمية كبيرة من حيث التأثير بالشكل المطلوب في تحسين الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بجامعة سطيف2، فهو يزيد من التزام الافراد وإشاعة ثقافة تنظيمية موجبة في المؤسسة وزيادة التركيز على العملاء والمستفيدين الانيين والمستقبليين، ويحسن من جودة الحياة في الجامعة مما يجعلها تستقطب الكفاءات ويمنحها سمعة حسنة داخليا وخارجيا. كما أن توفر متطلبات ضمان الجودة يساعد على اعتماد منطق القانون وليس العاطفة في فرض الانضباط وجودة الأداء على (الإداريين والأساتذة والطلبة) في إدارة وتسيير كل القضايا البيداغوجية والإدارية، والعلمية وفي فرض الانضباط والعمل، وتجنب التحايل والتجاوز للنصوص القانونية وقرارات المجالس واللجان العلمية والإدارية والبيداغوجية تعاطفا مع حالات ووضعيات من منظور اجتماعي أو علائقي أو عاطفي. ونظرا لذلك، يمكن القول إن الفرضية العامة قد تحققت.

2-9- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة موجبة ودالة إحصائيا بين التحسين المستمر كمتطلب لضمان الجودة وتحسين الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف2. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، تبين من خلاله أن النتائج المترابطة وهذه الفرضية تتوزع كما هي مبينة في الجداول التالية:

جدول (7) مدى علاقة التحسين المستمر بتحسين بالأداء الإداري:

قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد	عدد أفراد العينة
0.441	0.05	0.194	45

من الجدول رقم (7) يتبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.441) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05). وبناء على ذلك، نستنتج وجود حجم أثر متوسط بين كل من التحسين المستمر والأداء الإداري. وبما أن قوة الارتباط المحصل عليه في هذا الإطار يعتبر حسب تصنيف كوهان 1977 (Cohen) ذو مستوى متوسط وهذا لأن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع أقل من (0.50)، مما يعني أن تأثير التحسين المستمر في الأداء الإداري متوسط.

جدول رقم (8) تحليل التباين المترابط والتنبؤ بقيم الأداء الإداري انطلاقاً من التحسين المستمر

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مج المربعات	نموذج الانحدار
0.01	7.109	82.505	1	82.505	الانحدار b
		14.006	43	371.170	الخطأ
			44	453.675	المجموع

يتبين من جدول تحليل التباين رقم (9) أن القيمة الفائية تساوي (7.109) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وعليه، نقبل الفرض البديل الذي مفاده يوجد انحدار خطي، مما يؤدي بنا إلى القول إن معامل الانحدار (b) يناسب البيانات، ومن ثم فهو يتنبأ بشكل مقبول لقيم الأداء الإداري (ص) من خلال معرفتنا لقيم التحسين المستمر (س) وهذا ما يؤدي بنا إلى استنتاج أن للمتغير المستقل تأثير في المتغير التابع.

جدول رقم (9) معاملات الانحدار من حيث خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

مستوى الدلالة	t	A	نموذج
0.01	14.107	39.412	ثابت
0.05	2.474	0.601	التحسين المستمر

كما هو ملاحظ في الجدول رقم (9)، فقد تبين أن قيمة المقياس الموضوعي التي تؤدي بنا إلى التنبؤ بالأداء الإداري من خلال التحسين المستمر هي: ص = (أ) (39.412) + (ب) (0.601) (س). وبناء على ذلك، نستنتج أن قيمة الثابت الرياضي (أ) وكذا قيمة ميل خط الانحدار أو معامل الانحدار (ب) قد بلغت (39.412) و (0.601) وهما دالتا إحصائياً عند مستوى (0.01) و (0.05) على التوالي. وبناء على ذلك، يمكن قبول الفرض البديل الذي مفاده أن كل من الثابت الرياضي (أ) ومعامل الانحدار (ب) لا يساويان الصفر، وهذا ما يؤكد الأهمية النسبية للتحسين المستمر في الأداء الإداري.

فالتحسين المستمر عامل مهم في تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم الادائية من خلال اكتساب الجديد والاستفادة من مراجعة أخطائهم وهذا ما يكسبهم خاصية التفوق والتميز على غيرهم، فاستراتيجية التحسين والتطوير المستمر، تقوم على تغيير العمليات اليومية من أجل تقليل من الهدر في الموارد والعمليات والوقت بهدف رفع نسب الفائدة والربح في كافة جوانب العمل.

كما أنه من شأن هذه الاستراتيجية أن تسهم في رفع وتحسين مستوى الأداء للموظفين بصفة عامة في عصر المنافسة والتكتلات. ونظرا لذلك، يمكن القول إن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

3-9- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة موجبة ودالة إحصائية بين الالتزام بتقديم قيمة للعملاء وتحسين الأداء الإداري، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، تبين من خلاله أن النتائج المترابطة وهذه الفرضية تتوزع كما هي مبينة في الجداول التالية:

جدول رقم (10): مدى علاقة الالتزام بتقديم قيمة للعملاء والأداء الإداري

عدد أفراد العينة	معامل التحديد	الدلالة الإحصائية	قيمة معامل ارتباط بيرسون
45	0.242	0.05	0.492

من الجدول رقم (10)، يتبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.492) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). وبناء على ذلك، نستنتج وجود حجم أثر متوسط بين كل من الالتزام بتقديم قيمة للعملاء والأداء الإداري. وبما أن مدى قوة الارتباط المحصل عليه في هذا الإطار يعتبر حسب تصنيف كوهان (Cohen) 1977 ذو مستوى متوسط وهذا لأن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقارب (0.50)، فهذا يؤدي بنا إلى القول إن الالتزام بتقديم قيمة للعملاء في الأداء الإداري متوسط.

جدول رقم (11) تحليل التباين المترابط والتنبؤ بقيم الأداء الإداري انطلاقاً من تقديم قيمة

للمعملاء

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مج المربعات	نموذج الانحدار
0.01	8.919	115.445	1	115.445	الانحدار b
		12.944	43	362.422	الخطأ
			44	477.867	المجموع

يتبين من جدول تحليل التباين رقم (11) أن القيمة الفائية تساوي (8.919) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وعليه، نقبل الفرض البديل الذي مفاده يوجد انحدار خطي، مما يؤدي بنا إلى القول إن معامل الانحدار (b) يتطابق والبيانات، ومن ثم فهو يتنبأ بشكل مقبول لقيم الأداء الإداري (ص) من خلال معرفتنا لقيم الالتزام بتقديم قيمة للعملاء (س) وهذا ما يؤدي بنا إلى استنتاج أن للمتغير المستقل تأثير واضح في المتغير التابع.

جدول رقم (12) معاملات الانحدار من حيث خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	A	T	مستوى الدلالة
ثابت	33.990	7.312	0.01
تقديم قيمة للعملاء	1.099	2.986	0.01

كما يلاحظ من الجدول رقم (12)، أن قيمة المقياس الموضوعي التي تؤدي بنا إلى التنبؤ بالأداء الإداري من خلال الالتزام بتقديم قيمة للعملاء هي: ص = (أ) (33.990) + (ب) (1.099) (س).

وبناء على ذلك، نستنتج أن قيمة الثابت الرياضي (أ) وكذا قيمة ميل خط الانحدار أو معامل الانحدار (b) قد بلغتا (33.990) و(1.099) وهما دالتا إحصائيا عند مستوى (0.01). وعليه يمكن قبول الفرض البديل الذي مفاده أن كل من الثابت الرياضي (أ) ومعامل الانحدار (b) لا يساويان الصفر، وهذا ما يؤكد الأهمية النسبية للالتزام بتقديم قيمة للعملاء في تحسين الأداء الإداري.

وبناء عليه يتضح لنا أن محاولة تركيز الجامعة على الالتزام بتقديم قيمة للعملاء بالشكل المطلوب من شأنه أن يسهم في التأثير بشكل ايجابي في خبرات الأفراد العاملين من حيث زيادة مستوى المجهود والتحفيز والكفاءات والقدرات، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى جيد في الأداء الإداري، حيث تقوم استراتيجية خدمة العملاء على الاسس التالية: -اللباقة- النشاط- السرعة في الرد- الرغبة في المساعدة- اللين في الردود والبعد عن الفظاظة- احترام الآخر وإظهار ذلك- سهولة توصيل المعلومة والجواب.

فقد اشارت معظم الدراسات التي تطرقت لتحسين الأداء وكسب السوق ان المؤسسات الناجحة هي التي تتقرب من العملاء (الحاليين والمستقبليين) لمعرفة رغباتهم والعمل على تلبيةها بما يحقق لهم الرضا ويسهم في تقديم قيمة مضافة للمؤسسة في السوق ونظرا لذلك، يمكن القول إن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

4-9- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: لغرض اختبار مدى صحة الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: توجد علاقة موجبة ودالة إحصائيا بين الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين الأداء الإداري، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، تبين من خلاله أن النتائج المترابطة وهذه الفرضية تتوزع كما هي مبينة في الجداول التالية:

## جدول رقم (13) مدى علاقة الاهتمام بالموارد البشرية والأداء الإداري.

عدد أفراد العينة	معامل التحديد	الدلالة الإحصائية	قيمة معامل ارتباط بيرسون
45	0.260	0.05	0.511

من الجدول رقم (13)، يتبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.511) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وبناء على ذلك، نستنتج وجود حجم أثر كبير بين كل من الاهتمام بالموارد البشرية والأداء الإداري.

## جدول رقم (14) تحليل التباين المترابط والتنبؤ بقيم الأداء الإداري انطلاقاً من الاهتمام بالموارد البشرية

نموذج الانحدار	مج المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الانحدار b	139.153	1	139.153	12.841	0.01
الخطأ	341.719	43	12.017		
المجموع	480.872	44			

يتبين من الجدول رقم (14) أن القيمة الفائية قد بلغت (12.841) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وعليه، نقبل الفرض البديل الذي مفاده يوجد انحدار خطي، مما يؤدي بنا إلى القول إن معامل الانحدار (b) يناسب البيانات، ومن ثم فهو يتنبأ بشكل مقبول لقيم الأداء الإداري (ص) من خلال معرفتنا لقيم الاهتمام بالموارد البشرية (س) وهذا ما يؤدي بنا إلى استنتاج أن للمتغير المستقل تأثير في المتغير التابع.

## جدول رقم (15) معاملات الانحدار من حيث خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	A	T	مستوى الدلالة
ثابت	31.794	6.171	0.01
الاهتمام بالموارد البشرية	0.362	3.381	0.01

كما هو ملاحظ في الجدول رقم (15)، فقد تبين أن قيمة المقياس الموضوعي التي تؤدي بنا إلى التنبؤ بالأداء الإداري من خلال الاهتمام بالموارد البشرية هي:  $V = (A) + (B)(0.362)$  (س). وبناء على ذلك، نستنتج أن قيمة الثابت الرياضي (أ) وكذا قيمة ميل خط الانحدار أو معامل الانحدار (b) قد بلغتا (31.794) و(0.362) وهما دالتا إحصائياً عند مستوى (0.01). وبناء على ذلك، يمكن قبول الفرض البديل الذي مفاده أن كل من الثابت الرياضي (أ) ومعامل الانحدار (b)



لا يساويان الصفر، وهذا ما يؤكد الأهمية النسبية للاهتمام بالموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري.

وبناء على ما سلف ذكره، يتضح لنا أن الاهتمام بالموارد البشرية كمتغير مستقل يتسم بأهمية كبيرة من حيث التأثير بالشكل المطلوب في تحسين الأداء الإداري، وإهمال دور الموارد البشرية يعني إهمال لاهم عامل من عوامل الأداء. فعدم الاهتمام بالموارد البشرية يعني في المقام الأول عدم توفير الكوادر الوظيفية المؤهلة لإدارة الموارد البشرية للقيام بدورها الرئيسي. وعليه لابد من توفير الموظفين الكفاء من ذوي الخبرات العلمية والعملية وهذا يؤدي أداء العمل بصورة جيدة وبطريقة مهنية ومنهجية متطورة مع وجود القائد المؤهل لذلك. حيث بينت الدراسات الحديثة (الاقتصاد المعرفي)، أن الاستثمار في الموارد البشرية يحقق عوائد أعلى بكثير من الموارد المادية والمالية، فالمنافسة بين الشركات في عصر العولمة يركز كثيراً على امتلاك الموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي بإمكانها تحقيق الميزة التنافسية، ونظراً لذلك، يمكن القول إن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

9-5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: لغرض اختبار مدى صحة الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها: توجد علاقة موجبة ودالة إحصائية بين المشاركة الجماعية وتحسين الأداء الإداري، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، تبين من خلاله أن النتائج المترابطة وهذه الفرضية تتوزع كما هي مبينة في الجداول التالية:

جدول رقم (16) مدى علاقة المشاركة الجماعية بالأداء الإداري:

عدد أفراد العينة	معامل التحديد	الدلالة الإحصائية	قيمة معامل ارتباط بيرسون
45	0.233	0.05	0.483

من الجدول رقم (16) يتبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.483) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). وبناء على ذلك، نستنتج وجود حجم أثر متوسط، بين كل من المشاركة الجماعية والأداء الإداري. وبما أن مدى قوة الارتباط المحصل عليه في هذا الإطار يعتبر حسب تصنيف كوهان (Cohen) 1977 ذو مستوى متوسط وهذا لأن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع أقل من (0.50)، مما يعني أن مدى تأثير المشاركة الجماعية في الأداء الإداري متوسط.

جدول رقم (17) تحليل التباين المترابط والتنبؤ بقيم الأداء الإداري انطلاقاً من المشاركة الجماعية

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مج المربعات	نموذج الانحدار
0.01	6.119	85.705	1	85.705	الانحدار b
		14.006	43	392.161	الخطأ
			44	477.867	المجموع

يتبين من جدول تحليل التباين رقم (17) أن القيمة الفائية تساوي (6.119) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وعليه، نقبل الفرض البديل الذي مفاده يوجد انحدار خطي، مما يؤدي بنا إلى القول إن معامل الانحدار (b) يناسب البيانات، ومن ثم فهو يتنبأ بشكل مقبول لقيم الأداء الإداري (ص) من خلال معرفتنا لقيم المشاركة الجماعية (س) وهذا ما يؤدي بنا إلى استنتاج أن للمتغير المستقل تأثير في المتغير التابع.

جدول رقم (18) معاملات الانحدار من حيث خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

مستوى الدلالة	T	A	نموذج
0.01	13.535	40.522	ثابت
0.05	2.474	0.652	المشاركة الجماعية

كما هو ملاحظ في الجدول رقم (18)، فقد تبين أن قيمة المقياس الموضوعي التي تؤدي بنا إلى التنبؤ بالأداء الإداري من خلال المشاركة الجماعية هي:  $ص = (أ) + (ب) (0.652)$  (س). وبناء على ذلك، نستنتج أن قيمة الثابت الرياضي (أ) وكذا قيمة ميل خط الانحدار أو معامل الانحدار (b) قد بلغت (40.522) و (0.652) وهما دالتا إحصائياً عند مستوى (0.01) و (0.05) على التوالي. وبناء على ذلك، يمكن قبول الفرض البديل الذي مفاده أن كل من الثابت الرياضي (أ) ومعامل الانحدار (b) لا يساويان الصفر، وهذا ما يؤكد الأهمية النسبية للمشاركة الجماعية في الأداء الإداري.

فالمشاركة الجماعية خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات عامل مهم من شأنه أن يسهم في رفع مستوى الأداء الإداري للموظفين الإداريين من خلال تبادل الخبرات والمهارات والاستفادة من ذوي التكوين العالي في تحسين الممارسات الادائية، كما تساعد على تحسين نوعية الأداء وجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة،

بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

كما ان للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

كما يعد الاسلوب الجماعي واحد من أفضل الأساليب الابداعية في اتخاذ القرارات خاصة إذا اختير أعضاء الجماعة اختيار سليم. فكثيرا ما تركز المؤسسات على الرأس المال البشري باعتباره السمة التي تحقق التفوق، ونظرا لذلك، يمكن القول إن الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت.

- خاتمة:

من خلال نتائج الدراسة يتبين لنا أهمية وضرورة توفير مؤسسات التعليم العالي لمتطلبات ضمان الجودة باعتبارها مدخلا ومصدرا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات العالمية الجديدة ، ذلك أنّ الالتزام بمبادئ ومرتكزات ضمان الجودة، كالتحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم وتعاونهم الجماعي في التحسين والتطوير للأنشطة والعمليات وأنظمة التسيير في المؤسسة، يؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة، كما أن جودة الإدارة في المؤسسة الجامعية تتوقف الى حد كبير على القائد الإداري، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، وهذا ما أدركته الجامعات العالمية النشطة من خلال سعيها إلى اعتماد استراتيجيات التميز في الجودة أو استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية.

- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي بما يلي:

وضع برامج تدريبية مستمرة كافية لاحتياجات الموظفين وتدريب القيادات في مجالات إدارة الجودة الشاملة ضمانها، ووضع برامج تدريبية لرفع مهارات العاملين وقدراتهم.

- وضع نظام حوافز يحقق رضا الموظفين.

- زيادة التركيز على العمل الجماعي وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين.

- إشراك الموظفين خاصة المتميزين منهم في عمليات تطوير الإجراءات وتبسيطها.

- تطوير أدوات وأساليب العمل والاطلاع على تجارب الآخرين لما لها من دور في توفير الوقت والجهد.

- وضع معايير لقياس الأداء وقياس رضا متلقي الخدمة وعمل تقييم مستمر للعمليات لتحسينها وباستمرار.
- زيادة الاهتمام بحاجات المستفيدين والتواصل مع متلقي الخدمة بغية التطوير والتحسين المستمرين.
- الاخذ بالتجارب العالمية في مجال تحقيق ضمان الجودة الشاملة في الادارة الجامعية وذلك من خلال الدراسة والتحليل وانعكاسها في الميادين العملية التعليمية وكذا التبادل في المعلومات وعقد الندوات والمؤتمرات.
- وضع استراتيجيات محلية في مجال تحقيق ضمان الجودة في الادارة الجامعية يساهم بها اصحاب القرار والاختصاص وتطبيقها. تؤخذ هذه الاستراتيجية وفق فلسفة وامكانية البلد الثقافية والفكرية والمادية:

- قائمة المراجع:

- أبو الرب، عماد، وآخرون. (2010). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. ط1. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو سمرة، محمود، احمد، محسن، أحلام، الطيطي، محمد. (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. المجلد (36). العدد (01). ص 39-56.
- الخرابشة، عمر محمد عبد الله. (2012). تجربة المملكة الاردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في الكليات التربوية في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة الخليجية. مملكة العربية السعودية.
- الخطيب احمد والخطيب رداح. (2010). الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية. ط1. المملكة الاردنية. عالم الكتب الحديث.
- العتيبي، نواف محمد البادي. (2013). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية. ط1. الكويت. دار المسيلة للنشر.
- العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. فلسطين.
- الفايدي سالم بركة. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية في الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأمير نايف للعلوم. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الكسر، شريفه بنت عوض. (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي لإدارة الجودة (EFQM) الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. المجلد (5) العدد (4) ص 267-291.
- النقري إميلييا محمود، الطراونة إخليف يوسف. (2018). درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها مجلة دراسات العلوم التربوية المجلد (45) العدد (3)، ص. 85-100.
- بشور منير، سلامة رمزي. (2005). ضمان الجودة في الجامعات العربية. ط1. بيروت. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

- جديدي سيف الدين. (2020). تقييم نظام ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ضوء النصوص الرسمية دراسة ميدانية بمختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قسنطينة 02. الجزائر.
- جرادات ضرار، وجودة ماجد. (2005). قوة الاختبار الاحصائي وحجم العينة للدراسات المنشورة في مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد 1. عدد 1. ص 21-29.
- رقاد صليحة. (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية افاهه ومعوقاته. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة سطيف 01. الجزائر.
- شرقي خليل. (2016). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري في مؤسسات لتعليم العالي الجزائرية، دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة بسكرة. الجزائر.
- كاظم خضير حمود، وياسين كاسب الخرشة. (2007). ادارة الموارد البشرية. ط1. الاردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- Antonio Davila et al., (2012), Performance Measurement and Management Control: Global Issues "Studies in Managerial and Financial Accounting", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 25, United Kingdom, 42
- Cohen, J, (1977), Statistical power analysis for the behavioral sciences (rev. ed.). New York, Academic Press
- Mohammad S. Owlia & Elaine M. Aspinwall, (1997), TQM in Higher Education A Review, International Journal of Quality & Reliability Management, MCB University Press, Vol. 14, Iss: 05, Bradford, p. 527
- Xing Zhou-Ling, (2009), Impact of University's Optimal Human Resource Management Practices on Organizational Performance, Systems Engineering - Theory & Practice, Systems Engineering Society, Vol. 29, Iss: 11, China, pp 112-122.