

رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة  
بالجامعات بالتطبيق على جامعة مصر للعلوم  
و التكنولوجيا- مصر

د. باكيناز عزت بركة

## رضا المستفيدين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات بالتطبيق على جامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا - مصر

د. باكيناز عزت بركة

### الملخص:

تتناول الدراسة متطلباً هاماً من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو إرضاء حاجات الزبائن (الطلبة و مقدمى الخدمة التعليمية) من منطلق أن الجودة الشاملة تسعى إلى إرضاء جميع الأطراف المتفاعلة والمستفيدة من الخدمة (أو المنتج) سواء مقدم الخدمة أو المستقبل لها.

وتركز الدراسة على الجوانب الإدارية للخدمات التعليمية التى تتضمن تقديم خدمات أساسية للطلبة، مثل خدمات التسجيل و القبول، الخدمات المعلوماتية، خدمات الإرشاد الأكاديمى، الأنشطة الطلابية، وخدمات الإعاشة و التسكين والانتقال التى توفرها الجامعة للطلبة، و هى خدمات فى مجموعها لا تقل أهمية عن عمليات التحصيل المعرفى و الدراسى التى تنطوى عليها العملية التعليمية .

وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى من خلال المسح الأدبى للدراسات التى تناولت النقاط ذات الصلة بموضوع البحث، و قامت الباحثة من خلال مسح هذه الأدبيات باستخلاص أهم معايير الجودة الشاملة فى التعليم و الاستعانة بها فى تصميم استمارات الاستبيان الموجهة لعينة عشوائية من الإداريين و أخرى للطلبة اشتملت على 927 من الذكور و الإناث من الكليات التطبيقية و النظرية بجامعة مصر للعلوم و التكنولوجيا، كما اشتملت العينة الثانية على 837 من العاملين بالإدارات الرئيسة المقدمة للخدمات الطلابية.

وتبين من التحليل الاحصائى لاستمارة الاستبيان الأولى الموجهة للطلبة انخفاض مستوى الرضا لديهم عن الخدمات الطلابية عن المستوى المقبول ، حيث كان متوسط الإجابات عن الاسئلة الموجهة لهم هو 2.98 درجة من 5 درجات ، كما كان متوسط درجات إجابات العاملين 2.87 درجة من 5 درجات، و المتوسطين منخفضين عن المستوى المقبول الذى حدده الدراسة و هو (3.33) - و بناء على ذلك تستنتج الدراسة أن هناك علاقة للإرتباط الإيجابى بين مستوى رضا الطلبة و مستوى رضا العاملين، و تختتم الدراسة بتقديم التوصيات الهامة لمعالجة أوجه القصور فى الخدمات الطلابية و الارتقاء بمستوى أداء العاملين و من ثم تحسين مستويات الرضا لدى كل من الطلبة و العاملين.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الجودة الشاملة فى الجامعات، رضا الطلبة، الرضا الوظيفى، مفهوم الخدمة.

## مقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العديد من الدول المتقدمة والمتنامية - على حد سواء - موجة من التحديات متمثلة في انخفاض إنتاجية العاملين، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فاعلة لتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة، مما انعكس على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين و من ثم ضعف أداءهم للخدمات التعليمية<sup>\*</sup>، ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية للبقاء في السوق وكشرط أساسى لمواجهة المنافسة من المؤسسات التعليمية الأخرى.

وتؤكد العديد من الدراسات الفوائد العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بصفة عامة، وعلى وجه الخصوص في التعليم الخاص - نظرا لتقلص الموارد الذاتية وزيادة التكلفة ونظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة في خفض ما يقرب من 45% من تكاليف الخدمات وإشباع الإحتياجات المتزايدة للعملاء والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية وتحقيق رضا العاملين والتربويين والمستفيدين وأولياء أمورهم ، واحتياجات سوق العمل والمجتمع عموما<sup>\*\*</sup>.

و تشير الدراسات إلى أن نجاح هذا النظام يرتبط بالتطبيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يقوم بالأساس على تحقيق رضا جميع الأطراف المستفيدة من الخدمات، وتتفق غالبية الدراسات على أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو إرضا حاجات «الزبائن» وأساس وجود المنظمة، ولكن السؤال الذي تطرحه هذه الدراسة هو: من هم «الزبائن» الأهم للمؤسسة التعليمية<sup>§</sup>.

وتظهر المراجعة الأدبية أن المؤسسات التعليمية تتحفظ على النظر للطلبة باعتبارهم أهم الـ «زبائن» ، وذلك لأن المؤسسات التعليمية تعتقد بأن تلبية رغبات الطلبة كـ «زبائن» لن يقود بالضرورة لتعليم ذي أداء مرتفع ويستند هذا الاعتقاد على فرضية أن الطالب (الزبون) الراضى هو ذلك الذى يجتاز الاختبارات بنجاح ويتخرج فحسب، وبالتالي فإن الطلبة يهتمون بالرضا قصير الأجل (النجاح) والذى قد يتعارض مع متطلبات النمو طويلة الأجل التى تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها<sup>xxx</sup>.

على أن الباحثة من واقع خبرتها في التدريس ترى أن هذا القول ليس بالقاعدة حيث إن الطلبة أصبحوا يدركون أهمية التأهل بمستوى عال من العلم والمعرفة والمهارة للحصول على الوظائف المناسبة في سوق للعمل يتسم بالتنافسية الشديدة، وبناء على ذلك ترى الدراسة الحالية أن رضا الطلبة يعتبر شرطاً هاماً لتحقيق متطلبات الجودة إذا ما تم قياس هذا الرضا على أسس موضوعية، أما بالنسبة لاعتبار العاملين من «الزبائن»، فإن غالبية الدراسات تشير إلى أن مقدمي الخدمة يعتبرون جزءاً لا يتجزأ من مجموعة المستفيدين من الخدمات التى تقدمها أى مؤسسة وذلك لأن تقدم المؤسسة ينعكس بالإيجاب- فى غالبية الأحيان- على زيادة العوائد المادية والمعنوية للعاملين داخل المؤسسة<sup>xxxx</sup>.

\* Baraka, Pakinaz.(Book Chapter).“Private Financing As A Means To Improve Access To Higher Education in Africa”, in: Higher Education in Africa: Equity, Access, Opportunity. (2010).New York: Institute of International Education,pp.49-54.

\*\* Ibid,p.53.

بلقاسم، زايرى (٢٠٠٨). ص ١٠٨٢-١٠٨٤.

المرجع السابق، ص ١٠٨٧.

xxx

xxxx

## هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين رضا الطلبة عن جودة الخدمات المقدمة وبين الرضا الوظيفي للقائمين على تقديم حزمة الخدمات الأساسية لطلاب جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، كما تبحث في أسباب ضعف هذه الخدمات وسبل علاج أوجه الخلل بها من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، و من بين هذه المبادئ تحقيق الرضا لدى متلقى ومقدمى الخدمة على حد سواء، و من ثم ضمان أداء الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة.

## أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في القاء الضوء على النواحي الإدارية للعملية التعليمية و التى تتعلق بخدمات هامة مثل خدمة الالتحاق بالكليات والتسجيل بال تخصصات العلمية المختلفة بها، و خدمة التوجيه والإرشاد الأكاديمي و الخدمات المعلوماتية والأنشطة الطلابية، و غيرها من خدمات لها أكبر الأثر في تكوين الانطباع الأولى لدى الطلبة و فى تنمية شخصياتهم وقدراتهم الحياتية و الذهنية و النفسية و لاشك أن أداء هذه الخدمات بمعايير الجودة الشاملة ينعكس بالإيجاب على درجة شعور الطلبة باهتمام الجامعة بهم، كما يعظم من انتمائهم إليها.

كما تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناول موضوع رضا الطلبة من منظور إدارة الجودة الشاملة و ذلك باعتبارهم المستفيدين الأساسيين من الخدمة التعليمية و هو بعد هام ركز عليه عدد محدود من الدراسات السابقة .

## مشكلة الدراسة :

لوحظ مؤخراً عدة شكاوى من الطلبة بشأن مجموعة الخدمات التعليمية الخاصة بالقبول و التسجيل و الإرشاد الأكاديمي و غيرها من خدمات تعليمية توفرها الإدارات العامة بالجامعة مما يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية ، و تقتضى الدراسة الحالية أن من أهم أسباب هذه الظاهرة يرجع إلى ضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين القائمين على تقديم هذه الخدمات ، و من ثم عدم أدائهم للخدمات بالمعايير المطلوبة للجودة، و لذا تبرز هذه الدراسة العلاقة بين دنى مستويات الرضا لدى الطلبة بمستوى رضا العاملين (مقدمى الخدمة) ، والخروج من تحليل مستويات الرضا لدى كل من المجموعتين ( الطلبة والعاملين) بتوصيات لمعالجة أوجه القصور فى أداء هذه الخدمات.

## تساؤلات الدراسة :

تقتضى الدراسة أن هناك علاقة للارتباط الإيجابى بين ضعف مستوى الخدمات الطلابية المقدمة و الرضا الوظيفي للإداريين مما ينعكس سلباً على مستوى رضا الطلبة عن هذه الخدمات ، و لاختبار هذه الفرضية تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى رضا الطلبة عن الخدمات الطلابية التى تقدمها الإدارات العامة بالجامعة ؟
2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى القائمين على تقديم هذه الخدمات داخل هذه الإدارات ؟
3. هل هناك علاقة بين مستوى رضا الطلبة - باعتبارهم المستفيدين الرئيسيين من هذه الخدمات - و بين مستوى رضا القائمين على تقديم هذه الخدمات؟
4. ما هى سبل معالجة الفجوة فى أداء الإداريين لهذه الخدمات و من ثم تحقيق مطلب هام من متطلبات الجودة و هو إرضاء الأطراف الرئيسة فى عملية الخدمة و هم:مقدمو ومتلقو الخدمات؟

## منهجية الدراسة :

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الأدبي للكتابات والدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث وذلك لاستخلاص أهم أبعاد جودة الخدمات التعليمية وأدوات تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي قامت الباحثة بجمعها من خلال استمارات الاستبيان الموجهة لكل من الطلبة والإداريين.

## مصادر الدراسة :

1. المسح الأدبي للكتابات والدراسات في موضوع الجودة الشاملة في التعليم.
2. مصادر البحث العلمي على شبكة المعلومات الدولية.
3. بيانات التعليم العالي من المواقع الرسمية بالدولة.
4. الأدلة الإرشادية الخاصة بالجامعة محل الدراسة.
5. الاحصاءات والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث التي قامت بها "وحدة التقويم المؤسسي" بالجامعة.
6. الملاحظة المباشرة لأداء العاملين.

## مجتمع الدراسة :

1. شملت الدراسة عينة عشوائية من طلبة ستة كليات (أربعة كليات تطبيقية بالإضافة إلى كليتين نظريتين) بإجمالى 927 طالب وطالبة ، وتم استرداد 825 استمارة مستوفاة الإجابة بنسبة 88% وهى نسبة مرتفعة بالنسبة للبحوث الاجتماعية.
2. كما شملت الدراسة عينة عشوائية من الإداريين العاملين بالأقسام الرئيسية التى تقدم الخدمات الطلابية - وتم توزيع 837 استمارة استبيان على العينة وتم استرداد 686 استمارة مستوفاة الإجابة بنسبة 82% وهى أيضا نسبة أستجابة مرتفعة.

أدوات الدراسة الميدانية:

1. استمارات الاستبيان :الاستمارة (أ) قياس مستوى رضا الطلبة عن الخدمات الطلابية الاستمارة (ب) قياس مستوى رضا العاملين بالإدارات الرئيسية بالجامعة.
2. الاستطلاع الأولي لأراء عدد من الطلبة من مختلف التخصصات العلمية من خلال المقابلات الشخصية المنظمة semi-structured interviews .

## حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسى 2011 .  
الحدود المكانية: ستة من كليات جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا- مصر .

## أهم مصطلحات الدراسة :

### الجودة الشاملة

الجودة X: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها ، و الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضا المستفيد <

\* David, L. Goetsch.(2010).p.61.

### الجودة الشاملة في التعليم :

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تعرف بأنها ” أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا»<sup>\*</sup>.

### الرضا الوظيفي :

«هو حالة اشباع لدى الفرد توصف بأنها حالة عاطفية ناجمة عن استحسان المرء لوظيفته وانطباق ايجابى تجاهها و تعتمد هذه الحالة على معتقدات وسلوكيات الأفراد و على قدرتهم على تكوين مواقف تجاه وظائفهم»<sup>\*\*</sup>.

### المناخ التنظيمي :

يعرف المناخ التنظيمي “ بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها بحيث يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي”<sup>xxx</sup>.  
وتتمثل خصائص C المناخ التنظيمي في النقاط الآتية : خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، استخدام التكنولوجيا.

### تقسيم الدراسة :

- المبحث الأول: الإطار النظري
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: الخلاصة و التوصيات.

\* Kowalski, Theodore J.(2010),p.43.

\*\* Ross, David.(2010).p.95-98.

## المبحث الأول: الإطار النظري:

### 1 - الدراسات السابقة :

تناولت غالبية الدراسات تطبيقات لإدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات الصناعية حيث شهدت الصناعة الولادة الأولى لأفكار ومبادئ الجودة على أيدي المفكرين الأوائل للجودة في منتصف القرن الماضي وعلى رأسهم (إدوارد ديمينج) و (جوزيف جوران) و (فيليب كروسبي)، وقد تطور مفهوم الجودة في الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية حيث شهدت عدة مراحل × شملت ما يلي:

- أ- مرحلة الفحص: فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة، بحيث لا يزال 15% من المنتجات المعيبة تقبل كمنتجات جيدة.
- ب- مرحلة ضبط الجودة: تخطيط العمليات منذ بداية إنتاج المنتج مما ساعد على كشف الأخطاء مبكراً لكن لم يمنع من تكرار حدوثها.
- ت- مرحلة توكيد الجودة: بالتركيز على متطلبات العميل والذي أصبح هدف ومحور عمل المؤسسات نشأ عنه سهولة تعريف وتفايد المشاكل، مما زاد من توكيد الجودة للعميل.
- ث- مرحلة إدارة الجودة: التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحقيقها بالطريقة التي تضمن للمنشأة تحقيق أهدافها.

و تلت تطبيقات الجودة في الصناعة محاولات مماثلة لتطبيق أسس ومعايير الجودة في المجالات الخدمية، و حظيت هذه المحاولات باهتمام العديد من الدارسين وبخاصة في مجال التعليم بهدف تحسين وتطوير الجوانب الإدارية للعملية التعليمية.

وقد طور (ديمنج) أربعة عشر نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة، وتسمى هذه النقاط « جوهر الجودة في التعليم »<sup>\*\*</sup> وتتلخص فيما يلي:

- 1 - إيجاد التناسق بين الأهداف، 2- تبني فلسفة الجودة الشاملة، 3- تقليل الحاجة للتفتيش، 4- إنجاز الأعمال بطرق مبتكرة، 5- تحسين الجودة، الإنتاجية، خفض التكاليف، 6- التعليم مدى الحياة، 7- القيادة في التعليم، 8- التخلص من الخوف، 9- إزالة معوقات النجاح، 10- خلق ثقافة الجودة، 11- تحسين العمليات، 12- مساعدة الطلاب على النجاح، 13- الالتزام، 14- المسؤولية.

أما (كروسبي)، فقد أكد أن الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد، وأنه من الممكن تجنب هذه التكلفة إذا ما اتبعت المؤسسة ممارسة الجودة بطرق سليمة، وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث أبرز مفهوم ( Zero Defect ) أي إخراج منتج بلا عيوب، وهو ما يعنى عدم القبول بالعيوب مطلقاً، كما أكد (كروسبي) أن الجودة هي المواءمة مع المتطلبات، وأن إدارة الجودة تعنى اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأخطاء والعيوب سواء في المنتج أو الخدمة، وهكذا فقد ركز (كروسبي) على التخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة أو أساليب حل المشاكل وقد أكد أن الجودة غير مكلفة لأن التكاليف الرقابية التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة تصحيح الأخطاء.

ومثل (ديمنج) فقد وضع (كروسبي) أربعة مبادئ للجودة الشاملة وهي: 1- الجودة هي التوافق مع متطلبات العميل، 2- هي نظام يعتمد على الوقاية من الوقوع في الأخطاء وليس التقييم، 3- تقاس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة وليس من خلال المؤشرات، 4- معيار إنجاز الجودة هو العيوب الصفرية.

× الدرادة، مأمون والشبلي، طارق. (٢٠٠٢). ص ٢٢.

\*\* Delavigne, Kenneth T., and Daniel J. Robertson, pp.67-69.

أما (جوران) × ، فتقوم فلسفته في مجال تحسين الجودة على أساس صياغة أسلوب لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل، فهو يرى أن «التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية وكل نظام في الشركة»، وعليه فهو يرى أن الجودة تتبنى على مفهومين أساسيين، هما: 1- التوجه بالدخل: وهو يعني توفير متطلبات العميل في المنتج (أو الخدمة) وهذا سيرفع من الدخل العائد على المنشأة ، - 2 التوجه بالتكلفة: وهو يعني خلو المنتج من كل العيوب.

وكما في دورة (ديمنج) للتعليم والتحسين المستمر وكما في الإجراءات الواقية لدى (كروسبي) ، فإن (جوران) قدم فلسفته في تحسين وتطوير نظم الجودة فيما يطلق عليه اسم ( ثلاثية جوران ) والتي يرى من خلالها أنه على المنشآت التي تريد أن تتبنى فكر الجودة ونظمها أن تحقق ذلك من خلال خطوات ثلاث ذات ترابط وتكامل بينها وذات استمرارية وهذه الخطوات هي: ( التخطيط للجودة - مراقبة الجودة - وتحسين الجودة ) وهذه الخطوات يجب أن تتم بالترتيب بحيث تسلم كل عملية للعملية التي تليها ××.

ويرى (جوران) ان تحقيق طفرة في الجودة وحل المشاكل يتطلب إتباع ثلاث خطوات أساسية هي:

- 1 - دراسة الأعراض.
- 2 - تشخيص الأسباب.
- 3 - وضع العلاج الملائم. وقد ركز (جوران) اهتمامه على وجود فرق عمل لحل ومعالجة بعض المشاكل التي تظهر أثناء العمل وركز على ضرورة مشاركة جميع العاملين في المنشأة في هذه الفرق بعد تأهيلهم لذلك وهو يرى أن أي مؤسسة تريد تحسين الجودة فعليها بالمبادئ العشرة التالية:
- 1 - ضمان أن جميع العاملين مدركين أهمية التطوير.
- 2 - تحديد الأهداف.
- 3 - إنشاء الهيكل التنظيمي لضمان أن الأهداف موضوعة على عمليات وإجراءات المنظمة.
- 4 - ضمان أن جميع العاملين مدربون.
- 5 - ضمان أن المشاكل التي تعرقل تطوير الجودة تزال عن طريق فريق لحل المشاكل.
- 6 - ضمان أن تقدم الجودة مراقبة بصورة ثابتة.
- 7 - ضمان أن الإسهامات المميزة للجودة معروفة بالمنظمة.
- 8 - ضمان أن التقدم والمساهمات البارزة تشر بالمنظمة.
- 9 - قياس جميع العمليات والتحسين.

10 - ضمان أن جميع عمليات التحسين المستمر على الجودة وإنشاء أهداف جديدة للجودة تتطابق مع نظام الإدارة ، ومن واقع ممارسة (جوران) لنظم إدارة الجودة الشاملة فهو يرى أن ما يقارب من 80% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها ولذلك يؤكد (جوران) أن على الإدارة العليا في أية منشأة الاهتمام بعملية التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال تطبيق نموذج ثلاثية الجودة، و هي: تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

وعلى الرغم من اختلاف مبادئ الجودة بين الكتاب الأوائل، إلا أن جميعها يتفق على أن رضا العملاء يعتبر مطلباً رئيساً للتحسين والتطوير، وأن أداء الخدمة يجب أن يتوافق مع توقعات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء وأن يتم أداء الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى لتفادي تكلفة التصحيح.×××

كما توضح الكتابات العديد من تعريفات للجودة في مجال الخدمات، إلا ان البحث الحالي يبرز التعريف التالي××××

× الدرداكة، مأمون سليمان. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ص ٧٣.

×× المرجع السابق، ص ١٠١.

××× أحمد، حافظ فرج. (٢٠٠٧) ، ص ٢٥.

×××× الباحثة.

باعتباره يركز على الجوانب التي تشتملها هذه الدراسة و هو:

«الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هي فلسفة و نظام للتطوير الشامل و المستمر في الأداء يشمل كافة جوانب العمل داخل المؤسسة و يركز على تحسين العمليات الإدارية الأساسية المؤثرة على نجاح رسالة المؤسسة و استراتيجيتها و يعتمد نجاح هذا النظام بشكل كبير على تحقيق الرضا لدى جميع المستفيدين من الخدمات التعليمية، و يعتبر هذا النظام القائم على تقديم الخدمات التعليمية من بين هؤلاء المستفيدين و الذين يعد ارضاءهم متطلباً رئيساً لتحقيق رضا سائر الأطراف و على رأسهم الطلبة باعتبارهم أول المستفيدين من الخدمات الطلابية».

ووفقاً للتعريف الإجرائي السابق، فإن تطبيق الجودة الشاملة في مجال الخدمات التعليمية يعنى توفير متطلبات هامة منها تحسين الإجراءات و الخطوات الإدارية التي تتضمنها عمليات تقديم الخدمات الطلابية و تبسيطها و تحسينها بشكل مستمر باعتبارها من العمليات الإدارية الحاكمة لنجاح المؤسسة التعليمية و تحقيق رضا الطلبة في ضوء احتياجاتهم و احتياجات القائمين على تقديم هذه الخدمات و التوفيق بين متطلبات كل من الفريقين.

وعلى الرغم من محاولات تحقيق التوافق بين متطلبات متلقى الخدمة و بين احتياجات القائمين على تقديمها، إلا أن واقع التطبيق قد يواجه عدة صعوبات يتعلق بعضها بطبيعة عناصر العملية التعليمية من مدخلات و عمليات داخلية و مخرجات، و يتعلق البعض الآخر من الصعوبات في أن تقييم الخدمات يخضع في كثير من الأحيان للحالة النفسية و المزاجية و لعوامل كثيرة غير موضوعية يمر بها كل من مقدمى و متلقى الخدمة، و من ثم فإن معايير القياس تختلف بالنسبة للخدمة عنها بالنسبة للمنتج المموس<sup>x</sup>.

## 2- معايير الجودة الشاملة في الخدمات التعليمية :

تختلف طبيعة كل من المدخلات و العمليات و المخرجات في العملية التعليمية عن طبيعة تلك العناصر في المجال الصناعي، و يمكن تلخيص جوانب الاختلاف في النقاط التالية:

بالنسبة للأهداف: فبينما نجد أن الربح يعتبر مؤشراً مهماً لقياس الفاعلية و الحكم على مدى تحقيق أهداف المنظمة الصناعية، نجد أنه لا يمكن و (لا يجب) أن تعتمد المؤسسة التعليمية على الربح باعتباره المؤشر الوحيد للفاعلية التعليمية.

بالنسبة للمدخلات:

نجد أن المدخلات الخاصة بالقطاع التعليمي عرضة للتغيير المستمر، فعلى خلاف المصانع، نجد أن المؤسسات التعليمية لا يمكنها في غالبية الأحوال التحكم بجودة المدخلات (الطلبة)، فعلى الرغم من أن بعض متطلبات الدخول للمؤسسة التعليمية يمكن فرضها على المتقدمين مثل اشتراط مستويات معينة للغة و للمهارات التقنية و غيرها من قدرات تحتاجها المؤسسة التعليمية في المتقدمين للالتحاق ببعض التخصصات، إلا أن العديد من الأنظمة التعليمية في الدول العربية (و من بينها مصر) تضع معايير للقبول بالجامعات و تشتترط نسباً و أعداداً محددة من الطلبة للالتحاق بكل جامعة، و هي معايير مبنية على مستويات التحصيل العلمي و لا تقوم بالضرورة على توفر القدرات و المهارات التي تتطلبها المؤسسة التعليمية، مما لا يفسح المجال لغالبية المؤسسات التعليمية للاختيار الحر بين الطلبة المتقدمين، يضاف إلى ذلك أن المعايير الخاصة باختيار الطلبة هي ليست بنفس دقة تلك المعايير الخاصة باختيار المواد المستخدمة في الانتاج<sup>xx</sup>.

بالنسبة للعمليات:

\* Harris, Elaine K., pp.63-69.

xx سعيدى، و صاف و قوى، بو حنية، (٢٠٠٨)، ص ١٠٨٣.

نجد أن عملية التعليم والتأهيل تختلف تماماً عن تلك العمليات التي تتم في خطوط الانتاج فهي عملية تفاعلية بين عدة عناصر مثل عضوية التدريس، الطلبة، محتوى المقرر الدراسي، أساليب التدريس، فضلاً عن ذلك فإن كلا الطرفين (الأستاذ والطالب) هما كائنان بشريان يخضع سلوكهما لدوافع نفسية و أهداف مختلفة.

و فيما يتعلق بالمرجات،

نجد أيضاً أنه من الصعوبة أن يتم وضع مقاييس دقيقة لقياس جودة مخرجات التعليم لأسباب كثيرة منها تعدد المستفيدين والمتفاعلين من الخدمة التعليمية (الطلبة، المدرس، العاملون، أولياء الأمور، أصحاب الأعمال، المجتمع...) ومن ثم اختلاف مستويات الرضا لديهم، هذا بالإضافة إلى أن مردود التعليم لا يمكن قياسه بطريقة مباشرة، أو على المدى القصير لأنه يتعلق بتحقيق أهداف طويلة الأجل تختلف عن أهداف الصناعة فأهداف المؤسسات التعليمية تتمحور حول تزويد الطالب بالمعرفة (والتي تمكنه من الفهم)، و المهارة (و التي تمكنه من العمل)، و الحكمة (التي تمكنه من وضع و ترتيب الأولويات) و المؤهل العلمي (الذي يمكنه من أن يحقق وضعاً اجتماعياً محترماً و عضواً موثقاً به في المجتمع)××. و على الرغم من صعوبة القياس في مجال الخدمات بصفة عامة، إلا أنه يمكن استخلاص معايير أساسية لقياس مستوى المخرجات في المؤسسات التعليمية، و قد قامت الباحثة بتحديد أهم هذه المعايير و أهم أدوات قياسها في الجدول (1)

### جدول رقم (1) معايير جودة الخدمة التعليمية و أهم أدوات قياسها×××

أداة القياس	معياري الخدمة
الاختبارات التدريسية المتنوعة	1- مدى التحصيل المعري عند الطالب
استمارات لاستقصاء مستويات الرضا	2- مدى رضا الطلبة وأولياء أمورهم
استمارات لاستقصاء مستويات الرضا	3- مدى رضا الإداريين والمعلمين
اختبارات مهنية و تدريبية	4- المستوى المهني والمهاري للإداريين والمعلمين
قياس احتياجات سوق العمل و رضا أصحاب الأعمال	5- مستوى خريجي المؤسسة التعليمية
القياس والمقارنة بالرجوع لأفضل النماذج	6- مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية
القياس المستمر للأداء و تحقيق التوافق بين قدرات العاملين و احتياجات العمل	7- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية
عدد و نوعية مشروعات خدمة المجتمع المحلي التي تقدمها المؤسسة التعليمية	8- خدمة المجتمع

و من ثم فإن الدراسة الحالية تستند على المعيار الثاني (و هو مدى رضا الطلبة) و المعيار الثالث وهو (مدى رضا الإداريين) باعتبارهما من المعايير الهامة لقياس جودة الخدمات التعليمية في الجامعة محل الدراسة.

× المرجع السابق، ص ١٠٨٤.

×× المرجع السابق، ص ١٠٨٦.

××× الباحثة

## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

### أولاً: استمارة استبيان رضا الطلبة:

يوضح الجدول التالي العدد الكلى للطلبة و عدد الكليات ذات التخصصات التطبيقية و النظرية المختلفة بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا للعام الأكاديمي 2011×.

جدول رقم (2): التخصصات العلمية المختلفة بالجامعة و عدد الطلبة بها للعام الدراسي 2011

الكلية	عدد الطلبة
الطب البشرى	2137
طب الأسنان	1833
الصيدلة	2233
العلاج الطبيعى	1190
الهندسة	1839
إدارة الأعمال	1790
الإعلام	984
اللغات والترجمة	766
تكنولوجيا المعلومات	356
التكنولوجيا الحيوية	195
العلوم التطبيقية	381
الأثار والإرشاد السياحى	383
المجموع	14092

### الكليات التي تم اختيارها و عدد الطلبة من كل كلية:

1- تم اختيار عينة عشوائية من الطلبة الملتحقين بست كليات من الكليات الموضحة بالجدول السابق (رقم 2) ، بواقع أربع كليات للتخصصات التطبيقية و هى بالترتيب : الطب البشرى، طب الأسنان، العلاج الطبيعى، و كلية الهندسة، بالإضافة إلى كليتين نظريتين ، وهما: كلية إدارة الأعمال و كلية الإعلام ، و تم احتساب نسبة 10% من إجمالى عدد الطلبة الملتحقين بكل كلية من الفرق الدراسية المختلفة - و يوضح الجدول التالى (جدول رقم 3) العدد الاجمالى للطلبة بكل كلية و عدد العينة العشوائية و الجنس.

× إحصائية أعداد الطلبة من الموقع الإلكتروني التالي لجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا: [http://www.must.edu.eg/univ\\_profile.php](http://www.must.edu.eg/univ_profile.php)

### جدول رقم (3) عدد العينة العشوائية من ستة تخصصات علمية

الكلية	إجمالي عدد الطلبة	العينة (١٠٪)	ذكور	إناث
الطب البشرى	2137	214	128	86
طب الأسنان	1833	183	90	93
العلاج الطبيعي	1190	119	47	72
الهندسة	1839	183	82	101
إدارة الأعمال	1790	179	71	108
الإعلام	984	49	23	26
المجموع	9773	927	441	486

### إعداد استمارات الاستبيان الموجهة للطلبة :

قامت الباحثة باعداد استمارات لاستبيان آراء الطلبة عن الخدمات التعليمية الرئيسة التي يحصلون عليها من خلال الإدارات العامة بالجامعة وهي : خدمات القبول والتسجيل بالكليات، خدمات المكتبة المركزية للجامعة ( و تشمل على المراجع العلمية والخدمات المعلوماتية )، خدمات الرعاية الشبابية (الأنشطة الطلابية) ، الخدمات المعاونة (الإسكان والإعاشة والإشراف الداخلى و الانتقالات) ، ومن ثم تم إعداد نموذج الاستبيان الأول الموجه لعينة عشوائية من الطلبة ليعطى ثلاثة محاور، و اشتملت الاستبانة على 39 عبارة لقياس رضا الطلبة عن هذه المحاور و ذلك كما هو موضح بالجدول رقم (4) :

### جدول رقم (4) محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالطلبة و عدد عبارات الاستبانة

اسم المحور وترتيبه	الإدارة المختصة	العبارات وترتيبها
الخدمات تعليمية ومعلوماتية	الإدارة العامة للقبول والتسجيل	(1-3)
	الإدارة العامة للمكتبة المركزية	(4-8)
	مركز التكنولوجيا والتعليم	(9-11)
	إدارة شؤون الطلبة	(12-15)
الخدمات الرعاية الشبابية	إدارة الأنشطة الطلابية	(16-20)
خدمات التغذية والإسكان والإشراف الداخلى و الإنتقالات	الشؤون الإدارية	(21-39)

2- تم توزيع استمارة استبيان على عدد 927 طالب وطالبة من الكليات الموضحة بالجدول رقم (3) ، وتم استرداد 825 استمارة مستوفاة الإجابة بنسبة 88% استجابة و هي نسبة مرتفعة فى البحوث الاجتماعية.

3- تم تحديد الأوزان النسبية للإجابات على النحو التالى:

أوافق	غير موافق	لا أعرف
3	1	2

4- تم تحديد الحد الأقصى لدرجة الموافقة عن كل عبارة من عبارات الاستبانة بخمس درجات كما تم وضع التقديرات والنسب المئوية على كل عبارة من عبارات الاستبانة على النحو التالي:

التقدير	درجات الموافقة من 5 درجات	النسبة المئوية %
مقبول	3,8-----3,33	65-----50
جيد	4,16-----3,8	75-----65
جيد جداً	4,5-----4,16	85-----75
ممتاز	5-----4,5	100-----85

نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة الأولى (آراء الطلبة في الخدمات الطلابية):

#### 1- خدمات القبول والتسجيل (الأسئلة 1-3)

بلغ معدل متوسط الإجابات عن المجموعة الأولى من الأسئلة التي تدرج تحت هذا المحور 3,2 (من 5 درجات) وهو معدل أقل من المقبول (3,33) وعلى ذلك فهو غير مرضى، وبلغت نسبة الموافقة على السؤال الأول الخاص بمدى وضوح قواعد التسجيل 47,2% وعدم الموافقة 29,5%، وهو معدل مقبول - أما بقية الأسئلة الخاصة بإجراءات التسجيل ومدى توافر أماكن لانتظار الطلبة فقد كانت أقل من المتوسط، ويلاحظ أن الطلبة أبدوا عدم موافقتهم على أن إجراءات القبول والتسجيل تتم في سهولة ويسر حيث بلغت نسبة عدم الموافقة على هذا السؤال 67% بمعدل 2,55 وهو معدل غير مرضى مما يلفت نظر الإدارة المختصة إلى أهمية تحسين مجموعة الخدمات المتعلقة بإجراءات القبول والتسجيل.

#### 2- خدمات المكتبة المركزية (الأسئلة 4-8)

بلغت نسبة الموافقة على السؤال الخاص بأن المكتبة مكان هادئ يصلح للقراءة 83,3% بتقدير عام 4,6 (ممتاز) في حين بلغت لا أعرف 48,6% على السؤال الخاص بتوافر الكتب والمراجع الحديثة بالمكتبة، وتدل هذه النسبة أن الطالب إما أنه لا يستخدم المراجع العلمية التي توفرها مكتبة الجامعة أو أنه يستخدم المكتبة كمكان هادئ للاستذكار في المقام الأول.

كما أبدت نسبة 59% (بمعدل 3,6 من 5 درجات) من الطلبة عدم رضائهم عن خدمة الشبكة الدولية للمعلومات التي تقدمها المكتبة لعدم توفرها بشكل منتظم وانقطاع هذه الخدمة بشكل عام مما يلفت انتباه إدارة المكتبة إلى أهمية توفير هذه الخدمة لتشجيع الطلبة على البحث والانفتاح على مصادر المعرفة الإلكترونية التي

تعتبر مفاتيح البحث العلمي.

### 3 - الخدمات المعلوماتية (9-11):

اشتملت مجموعة الاسئلة على الخدمات المعلوماتية التى تقدمها الجامعة على شبكة الانترنت المتعلقة بمواعيد القبول والتسجيل والامتحانات وإعلان النتائج ، وحصلت هذه المجموعة على تقدير جيد بمتوسط عام 3,81 من 5 درجات وهو معدل مقبول، وأجابت غالبية الطلبة بنسبة %65,1 بالموافقة على السؤال الخاص بحصولهم على نتائج الامتحانات من خلال الانترنت بتقدير عام 4,06 من 5 درجات (ممتاز) ، وهى نسبة عالية تدل على رضا الطلبة عن توفير خدمة نتائج الامتحانات على شبكة المعلومات الدولية.

### 4 - خدمات الإرشاد الأكاديمي (12-15):

اشتملت هذه المجموعة على اسئلة لاستطلاع رضا الطلبة عن نشاط إدارة الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس فى مجال الأنشطة التى يقومون بها للتعريف بالتخصصات العلمية المختلفة مثل عقد اللقاءات التعريفية والمقابلات الشخصية (السؤال 12) ، وعن توفر مكتب للإرشاد المهني حول هذه التخصصات ومدى ما توفره من فرص وظيفية فى سوق العمل (السؤال 13) وكانت نسبة عدم الموافقة على هذين السؤالين %69,2 (بتقدير 2,39 من 5 درجات) و %56,7 (بتقدير 2,55 من 5 درجات) على التوالى وهى تقدير غير مرضى.

وبلغت نسبة عدم الموافقة على (السؤال 14) والخاص بدور المرشد الأكاديمي فى مساعدة الطلبة على اختيار المقررات الدراسية %59، كما بلغت نسبة عدم الموافقة %57 عن (السؤال 15) الخاص بدور المرشد الأكاديمي فى حل المشاكل التى تواجه الطلبة المتعثرين أكاديميا - مما يشير إلى خلل واضح فى مستوى هذه الخدمة الهامة.

### 5 - خدمات الأنشطة الطلابية (الأسئلة 16-20):

هدفت الاسئلة المتضمنة فى هذه المجموعة إلى قياس رضا الطلبة عن الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية التى تقدمها إدارة الأنشطة الطلابية ، وحصلت هذه المجموعة من الاسئلة على تقدير مرضى على وجه العموم ، إلا أن نسبة عدم الموافقة على الاسئلة 16، 17، 19 و التى تتعلق بالانضمام إلى اتحاد الطلبة وبممارسة الأسر الجامعية للأنشطة المختلفة وبتشجيع الطلبة على مزاولة هذه الأنشطة بلغت: %41,9 (بتقدير 3,19 من 5 درجات) و %42,4 (2,99 من 5 درجات) و %50,3 (بتقدير 2,9 من 5 درجات) - على التوالى - وتشير التقديرات فى مجملها العام إلى مستوى رضا منخفض - مما يستدعى اهتمام إدارة الأنشطة الطلابية بتفعيل دور الأسر الجامعية و دور اتحاد الطلبة بكل كلية.

### 6 - خدمات الإشراف الداخلي والنظافة (21-25):

أوضحت الإجابات عن مجموعة الاسئلة الخاصة بالنظافة عن عدم رضا الطلبة عن أعمال النظافة حيث حصل السؤال الأول المتعلق بأن حالة المدرجات وقاعات الدراسة والمعامل جيدة نسبة عدم الموافقة بلغت %62,3 (و بتقدير 2 من 5 درجات) ، و السؤال رقم 23 الخاص بأن حالة الإضاءة جيدة حصل على نسبة عدم موافقة كبيرة وهى %73,1 (بتقدير 2,38 من 5 درجات) وهو أيضا تقدير منخفض ويلزم لذلك أن تقوم إدارة الصيانة بالجامعة ببذل جهد فى هذا الشأن مما يسرى أيضا على باقى اسئلة هذه المجموعة.

### 7 - خدمات التغذية (الكافتيريا) (الأسئلة 27-29):

يعتبر التقدير العام فى هذه المجموعة مرضياً وهو 3,39 من 5 درجات ، إلا أن إجابات الطلبة عن السؤال الخاص بأسعار المأكولات والمشروبات كانت غير مرضية حيث بلغت نسبة عدم الموافقة على أن أسعارها مناسبة %62,9 (بتقدير 2,55 من 5 درجات) وتعكس هذه النسبة عدم رضا الطلبة عن الاسعار مما يستدعى أن تقوم الإدارة

المختصة بمراجعة قوائم الأسعار وخفضها بما يتناسب مع دخول الطلبة و مستوى الخدمات المقدمة .  
8 - الانتقالات ( الأسئلة 33-30):

حصلت هذه المجموعة على تقدير عام وهو 2،92 من 5 درجات وأشارت نسبة كبيرة من الطلبة أن حالة الأتوبيسات غير جيدة حيث أبدت الغالبية عدم موافقتها على حالة الأتوبيسات بنسبة 45،1% و يلاحظ أن نسبة 54،9 أجابت بـ "لا أعرف" عن حالة الأتوبيسات مما يدل أن غالبية الطلبة لا تستخدم الأتوبيسات الخاصة بالجامعة.  
9 - خدمات السكن الجامعي (الأسئلة 39-34):

بلغ التقدير العام للإجابات عن مجموعة الخدمات تحت هذا البند 3،3 من 5 درجات و هو تقدير يكاد أن يكون مقبولاً، كما تراوحت نسبة الإجابة بـ "لا أعرف" عن السؤال الخاص بمدى جودة خدمات الاسكان بين 60% و 70% مما يدل أن غالبية الطلبة الذين أجابوا عن هذا الاستبيان لا تستخدم السكن الجامعي ، وقد يرجع ذلك إلى أسباب أخرى مثل أن الطلبة ليس لديهم المعلومات الكافية عن توفير هذه الخدمة من قبل الجامعة أو لارتفاع أسعار هذه الخدمة .

وقد تم تلخيص المؤشرات التي تتعلق برضا الطلبة عن الخدمات الطلابية فيما يلي:

أولاً: المؤشرات الإيجابية:

- 1 - احتلت خدمات المعلومات أعلى مستوى بتقدير عام 3،81 ، تليها خدمات المكتبة المركزية بتقدير عام 3،66 ، تليها خدمات الكافيتريا بتقدير عام 3،39، تليها خدمة السكن بتقدير عام 3،30.
  - 2 - دلت نتائج استبيان رضا الطلبة عن الأنشطة الطلابية على أن هناك بعض نقاط القوة فيما يخص توافر الملاعب و المنشآت والتجهيزات الرياضية، غير أن من بين نقاط الضعف عدم توافر الوقت لدى الطلبة لممارسة الأنشطة لارتفاع الجداول الدراسية.
- ثانياً: المؤشرات السلبية:

- 1 - تشير المؤشرات الى انخفاض ملحوظ لمستوى رضا الطلبة عن خدمتين رئيسيتين وهما: القبول والتسجيل، والإرشاد الأكاديمي حيث حصلت خدمات القبول والإرشاد على تقدير عام 3،02، وتعتبر خدمات القبول والتسجيل أولى الخدمات التي تقدم للطلبة المستجدين و يؤدي تعقد الإجراءات الواجب على الطلبة اتباعها للانتحاق بالكليات المختلفة إلى ترك انطباع أولى لديهم غير إيجابي .
- 2 - حصل الإرشاد الأكاديمي على أقل تقدير عام وهو 2،90 وهو بذلك دون المستوى المطلوب، مما يدل على القصور الشديد في مستوى هذه الخدمة الهامة، وتلفت الدراسة إلى أن عدم توفير التوجيه السليم للطلبة لمساعدتهم على تحديد التخصصات العلمية التي تناسب قدراتهم وميولهم قد يعرضهم لمشاكل مختلفة، مثل التسجيل في تخصصات غير ملائمة لقدراتهم مما يؤدي إلى تعثرهم في الدراسة وكثرة تعبيهم عن حضور المحاضرات، هذا بالإضافة إلى أن ضعف الإرشاد الأكاديمي يؤدي إلى تحميل إدارات الكليات إلى أعباء إدارية إضافية ناتجة عن تحول الطلبة من تخصص إلى آخر بشكل متكرر و زيادة نسبة الرسوب، وبصفة عامة إضعاف حافز التعلم لدي الطلبة، و تدنى مستوى رضا الطلبة عن خدمات الإرشاد الأكاديمي يستدعي إعادة النظر في نظم الرقابة والجودة على الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس (المدرسين مساعدين) الذين يقدمون هذه الخدمة، و التنسيق بين إدارة الموارد البشرية بالجامعة والإدارات المعنية بالكليات لتنفيذ وتطوير نظام الإرشاد الأكاديمي بالكليات.
- 3 - حصلت خدمات الصيانة و النظافة بتقدير عام 2،98، و تلتها خدمات الانتقالات بتقدير عام 2،92، و التقديرين منخفضين عن المستوى المقبول، و تدل المؤشرات الخاصة بهما إلى ضرورة تفعيل نظم الرقابة والجودة على العاملين بقسم الإشراف الداخلي بالجامعة.

### جدول رقم (5) متوسط رضا الطلبة عن الخدمات الطلابية

الدرجة	محاوَر رضا الطلبة
3.20	خدمات تعليمية
3.02	خدمات الرعاية الشبابية
2.92	خدمات معاونة
2.80	خدمات الصحة البيئية
2.98	المتوسط

ويوضح الجدول رقم (5) متوسط رضا الطلبة عن محاور الخدمات الطلابية محل الدراسة وبلغ هذا المتوسط 2.98 من 5 درجات و بذلك يكون مستوى رضا الطلبة أقل من المستوى المقبول (وهو 3.33).

استبيان رقم 2: استطلاع الرضا الوظيفي للإداريين والعاملين

- 1- تم إعداد نموذج رضا الإداريين بناء على مقاييس الأشباع الوظيفي الأكثر شيوعاً وهو مؤشر وصف الوظيفة لـ (سميث، كندال، وهولين (1969) ×. حيث يقيس مستوى الاشباع لدى الفرد طبقاً لخمسة جوانب: الأجر، فرص الترقية، وزملاء العمل، والإشراف، والعمل نفسه ويعتبر المقياس بسيطاً، حيث يستطيع المشاركون الإجابة إما بنعم، أو لا أستطيع أن أقرر.
- 2- تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع العاملين بالإدارات الرئيسة بالجامعة من القائمين على تقديم الخدمات المختلفة للطلبة، وقد تم توزيع 837 استبياناً على جميع العاملين- تم استيفاء 686 منها بنسبة 82% وهي نسبة مرتفعة في البحوث الاجتماعية.
- 3- اشتملت استبانة قياس رضا الإداريين على ست إدارات وهي:
  - الإدارة العامة للقبول والتسجيل، الإدارة العامة للمكتبة المركزية، مركز تكنولوجيا التعليم (خدمات المعلومات)، والإدارة العامة لشئون الطلبة وتشتمل على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالكلية المختلفة (الإرشاد الأكاديمي)، إدارة رعاية الشباب (الأنشطة الطلابية)، الشؤون الإدارية (خدمات الإشراف الداخلي و سائقى الأتوبيسات، وخدمات التغذية وخدمات السكن الجامعي)، ويوضح الجدول (6) الإدارات المختصة وأعداد العاملين بها والمستجيبين للاستبيان .
- 4- اشتملت استبانة الاستبيان الخاصة بقياس رضا العاملين على 21 عبارة لقياس أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي حول أربعة محاور تمثلت في ما يلي:
  1. المناخ التنظيمي (العبارات: 1-9-13-15-16-17)
  2. ظروف العمل المادية والمعنوية (العبارات: 2-3-4-8-14)
  3. المركز الوظيفي (العبارات: 5-6-7-10-11-12-13)

× <http://ar.wikipedia.org/wiki>: مقياس الإشباع الوظيفي لـ سميث كندال من الموقع الإلكتروني ويكيبيديا بتاريخ ١٢

يناير ٢٠١٢

## 4. خدمات التأمين الصحي والسكني للعاملين (العبارات: 19-20-21)

جدول رقم (6) العدد الكلي للعاملين بالإدارات المختصة بتقديم الخدمات الطلابية والمستجيبين للاستبيان

المستجيبين للاستبيان	العدد الكلي للعاملين	الإدارة المختصة
30	36	1- القبول و التسجيل
12	15	2- المكتبة المركزية
23	27	3- مركز تكنولوجيا التعليم
440	550	4- إدارة شئون الطلبة (معاونى أعضاء هيئة التدريس)
20	25	5- إدارة رعاية الشباب
120	139	6- الشؤون الإدارية (عمال الإشراف الداخلى و النظافة) (سائقى الاتوبيسات) (خدمات التغذية) (خدمات السكن الجامعى)
10	12	
9	10	
22	23	
686	837	المجموع

و يوضح الجدول رقم (7) إجابات الإداريين و العاملين و نسبة الموافقة على العبارات و المتوسط العام للإجابات

جدول (7) إجابات الإداريين و نسب الموافقة على عبارات الاستبانة

المتوسط	نسبة الموافقة %	العبارات
4.23	72.5	علاقات حسنة مع أعضاء هيئة التدريس
3.70	51.9	توافر أنشطة لخدمة المجتمع المحلى
3.62	50.5	الرقابة الذاتية على العمل
3.37	46	ساعات عمل مناسبة
3.10	38.2	التوافق بين عملى و قدراتى الشخصية
3.20	35.8	مركز اجتماعى مرموق
3.18	35	استقرار و أمان وظيفى
3.12	33	تنظيم إدارى جيد يحقق الكفاءة فى العمل

3.73	28.1	وسائل انتقال جيدة بتكلفة مناسبة
2.75	26.5	راتب شهرى و دخل مادمى مناسبين
2.8	25	نظام جيد للتأمين الصحى لى و لأسرتى
2.8	24.4	مناخ عمل يتسم بالشفافية
2.63	23.2	فرص لممارسة أنشطة متنوعة
2.73	22.6	نظام جيد للترقى و التطور
2.73	22.5	فرص للتفكير الحر و تحسين العمل
2.72	21.9	نظام تقييم اداء العاملين يتسم بالعدالة
2.53	20.5	أشارك فى تحديد الأهداف و القرارات
2.63	19.9	نظم جيدة للمكافآت و الحوافز
2.48	18.8	فرص تدريبية لاكتساب مهارات جديدة
2.23	11.6	تواصل و لقاءات دورية مع الإدارة العليا
2.07	7.3	خدمات إسكان مناسبة
2.92		المتوسط العام

5 - تم تحديد الأوزان النسبية للإجابات ، كما تم تحديد الحد الأقصى لدرجة الموافقة عن كل عبارة من عبارات الاستبانة بنفس الطريقة التى اتبعت في الاستبانة الأولى.

## نتائج تحليل نتائج استبانته رضا الإداريين

### المحور الأول: المناخ التنظيمي:

بلغ المتوسط العام لهذا المحور 3.1 درجة و هو أقل من المتوسط المقبول (3.33) درجة و بلغ متوسط إجابات الإداريين عن السؤال الخاص بوجود علاقات حسنة مع أعضاء هيئة التدريس 4.23 و هو أعلى متوسط يدل على مناخ جيد للتعاون بين هيئة التدريس و الإداريين، ووافق الإداريون و العاملون بمتوسط 2.8 درجة فقط على وجود مناخ يتسم بالشفافية ، كما أجاب نسبة 11.6% فقط بالموافقة على أن الإدارة العليا تقوم بعقد لقاءات دورية مع العاملين كما وافقت نسبة 20.5 فقط من العاملين على أن الإدارة تشركهم فى تحديد أهداف العمل و فى إتخاذ القرارات ، هذا بالإضافة إلى موافقة نسبة 33% فقط على أن التنظيم الإدارى الحالى يشجع على اداء العمل بكفاءة مما يلفت الانتباه إلى ضرورة تطوير الهيكل التنظيمى فى العديد من الإدارات بما يحقق سرعة إنجاز مهام العمل .

### المحور الثانى: ظروف العمل المادية و المعنوية:

انخفض مستوى رضا الإداريين و العاملين عن الرواتب الشهرية و الحوافز المادية حيث بلغت نسبة موافقتهم 26% فقط بمتوسط 2.75 درجة عند الإجابة عن السؤال الخاص بالرواتب و الميزات المادية و بالنسبة للعوامل الأدبية كانت نسبة الموافقة على وجود استقرار و أمان وظيفى أو مركز اجتماعى متميز أقل من المستوى المطلوب حيث بلغت نسبة الموافقة 35% على السؤال المتعلق بهذه الجوانب و بمتوسط مقداره 3.2 درجة و بصفة عامة نجد أن نسبة الموافقة على أن ساعات العمل مناسبة بلغت 46% و هى أعلى نسبة بين إجابات العينة بمتوسط 3.3 درجة و هو ما يعادل المستوى المرضى للقبول.

**المحور الثالث: المركز الوظيفي:**

إنخفض المتوسط العام للقبول والرضا لدى الإداريين إلى 2.86 وهو متوسط يقل عن المستوى المطلوب (3.3 درجة) ، على أن العامل الوحيد الذى حظى بقبول الإداريين هو عامل الرقابة الذاتية حيث وافقت نسبة 50.5 % من إجاباتهم على أنهم يقومون بأداء مهامهم الوظيفية من منطلق شعورهم بالمسئولية الذاتية وليس بسبب رقابة الرؤساء فى العمل، كما يشير تحليل نتائج هذا المحور إلى نسبة كبيرة من عدم رضا الإداريين عن عدم توفير الإدارة المختصة لدورات تدريبية لإكسابهم مهارات يحتاجونها فى العمل حيث وافقت نسبة 18% (بمتوسط 2.48) منهم فقط على أن الإدارة توفر دورات تدريبية لهم ، مما يلفت عناية إدارة الجامعة إلى ضرورة الاهتمام بتوفير فرص تدريبية للإداريين، كما أظهر تحليل هذا المحور إلى عدم رضا الإداريين عن وجود فرص للنمو والترقى وأيضا قصور القيادات الإدارية فى إتاحة فرص للتفكير الحر وإبتكار أساليب جديدة للعمل حيث بلغت نسبة الموافقة 22% بمتوسط قدره 2.6 و 2.7 درجة على التوالي.

**المحور الرابع: توافر خدمات التأمين الصحي والانتقال والسكن للعاملين:**

بلغ المتوسط العام لرضا العاملين عن توفير الجامعة لهذه الخدمات إلى 2.53 وهو أيضا أقل من المتوسط المقبول والمرضى (3.3 درجة) ويمثل هذا المحور أقل المحاور قبولا من الإداريين والعاملين حيث أشارت غالبية الإجابات إلى غياب الخدمات المتعلقة بالاسكان بالمستوى المقبول بنسبة موافقة 7% فقط وهو أقل مستوى للقبول فى الترتيب العام للعوامل كما أبدى الإداريون والعاملون عدم رضائهم عن توافر وسائل انتقال مريحة وبأسعار مناسبة وذلك بنسبة موافقة 28% وبمتوسط 2.73 درجة مما يستدعى إعادة نظر إدارة الجامعة فى توفير وسائل النقل الجماعى بالإضافة الى ضرورة نسبة توفير خدمات للتأمين الصحى تشمل العاملين وذويهم حيث أجاب 25% من العاملين بالموافقة من الإداريين على أن نظام التأمين «جيد» وذلك بمتوسط بلغ 2.8 درجة - وهو متوسط غير مرضى مما يعد مؤشرا هاما لعدم رضا العاملين عن حزمة الخدمات التى تشعرهم بالأمان الوظيفي.

**أهم نتائج الاستبانة رقم (2) الخاصة برضا الإداريين:****أولا: المؤشرات الإيجابية:**

أظهر التحليل الإحصائى لإجابات العاملين بعض الجوانب الإيجابية انحصرت فى النقاط التالية:

- 1- وجود علاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس وهو مؤشر إيجابى ينعكس على أداء الإداريين تجاه ما تطلبه هيئة التدريس من خدمات تتعلق بالطلبة مثل الاستعلام عن خدمات القبول والتسجيل أو مستندات تخص الطلبة مما يعد مؤشراً هاماً لدرجة التعاون بين هيئة التدريس والإداريين بالجامعة لتقديم أفضل خدمة ممكنة للطلبة.
- 2- أظهر التحليل ارتفاع نسبة رضا العاملين عن الخدمات التى تقدمها الجامعة للمجتمع المحلى ، وقد يرجع ذلك لوجود مستشفى تعليمى داخل الجامعة يوفر للمجتمع المحيط بها خدمات الرعاية الصحية بالمجان وتعتبر خدمة المجتمع المحلى من الأبعاد الهامة للجودة بمفهومها الحديث.
- 3- بلغت موافقة العاملين على أنهم يعتمدون فى أداء وظائفهم على الرقابة النابعة من داخلهم نسبة عالية وهو مؤشر إيجابى يدل على توفر البيئة الضرورية لتطبيق مبدأ أساسى من مبادئ الجودة وهو أداء الخدمة دون رقابة خارجية (مع التحفظ على مستوى الخدمة المقدمة) من مصدرها الرئيسى وهو مقدمو الخدمة.
- 4- أظهر تحليل الإجابات نسبة موافقة عالية تعبر عن رضا العاملين عن ساعات العمل وهو أيضا مؤشر هام يمكن استغلاله بصورة جيدة لتحسين مستوى الخدمة والعمل على تقديمها فى الوقت المطلوب.

## ثانياً : المؤشرات السلبية :

تدل أهم النتائج الخاصة برضا الإداريين عن عدم رضائهم بصفة عامة عن جوانب هامة تتعلق بالبيئة الجامعية، حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الرضا 2.87 درجة وهو أقل من المتوسط المرضى والذى يبلغ 3.3 درجة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (8) متوسط درجات الإجابات الممثلة لمستوى رضا الإداريين

الدرجات	الخدمة
2.53	توفير الخدمات التأمينية والانتقالية والاسكانية المناسبة
2.86	المركز الوظيفي
3.02	ظروف العمل المادية والأدبية
3.10	المناع التنظيمي
2.87	المتوسط العام

و النتائج الموضحة بالجدول (8) تعتبر مؤشرات على جانب كبير من الأهمية تؤثر سلباً على أداء العاملين بالجامعة وعلى استمرارهم بالخدمة ومما يؤكد هذا التأثير السلبى، ما لوحظ فى السنوات الأخيرة من ارتفاع معدل دوران العمل وترك الخدمة، والتغيب، وكثرة الإجازات المرضية والإجازات غير مدفوعة الأجر - ولاشك أن جميع هذه الظواهر تؤثر بالسلب على أداء العاملين وعلى جودة الخدمات التى يقدمونها للأطراف العديدة المتعاملة مع الجامعة، وخاصة الطلبة وهم محور هذه الدراسة.

## المبحث الثالث : الخلاصة والتوصيات

أظهرت الدراسة الإطار النظرى لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر للخدمات الطلابية التى تقدمها الإدارات العامة داخل جامعة خاصة من الجامعات المصرية بالتركيز على محورين وهما: رضا الطلبة ورضا القائمين على تقديم هذه الخدمات، وتم الاستعانة بهذا الإطار لتصميم استمارات لاستقصاء مستوى الرضا لدى كل مجموعة من المستفيدين من هذه الخدمات ، وبحساب المتوسط العام لمستويات رضا الطلبة عن الجوانب المختلفة للخدمات الطلابية نجد أنه بلغ 2.98 من 5 درجات (أنظر الجدول رقم 5).

أما بالنسبة لرضا العاملين فقد بلغ المتوسط العام 2.87 من 5 درجات (أنظر الجدول رقم 8) وبمقارنة الجدولين المذكورين يمكن القول أن ضعف مستويات رضا الطلبة يرتبط بتدنى مستويات الرضا الوظيفى للعاملين بالادارات التى تقدم الخدمات الطلابية حيث أن مستويات الرضا لدى كل من الطلبة والعاملين تنخفض عن 3.33 و هو المستوى المقبول للرضا لدى كل مجموعة.

وتخلص الدراسة من التحليل السابق إلى نوعين من التوصيات، الأول يتعلق بالإجراءات اللازمة لتحسين مستوى الخدمات الطلابية، والثانى يتعلق بتحسين مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين ، وفيما يتعلق بتحسين الخدمات الطلابية، توصى الدراسة بما يلى:

خدمات القبول والتسجيل:

1. ضرورة مراجعة جميع خطوات التسجيل والقبول وتحديد العمليات الإدارية الرئيسية التي تشمل عليها وإعادة هندستها وتصميمها.
  2. إدخال الحاسب الآلى فى العمليات الإدارية الحاكمة.
  3. توفير أماكن كافية و ملائمة لانتظار الطلبة.
- خدمات المكتبة المركزية:

1. توفير إمكانية التصوير الديجيتال للطلبة و بأسعار مناسبة و تحديث المراجع العلمية ،و إصلاح خدمات الانترنت.
  2. إدخال نظام للعمل من خلال الورديات و ذلك لتوفير الخدمة ما بعد ساعات العمل و انتهاء الجدول التدريسى.
- خدمات المعلومات:

كان من بين النقاط التي حازت على مستوى مرتفع من القبول لدى الطلبة هى إعلان نتائج الامتحانات من خلال الموقع الرئيسى للجامعة على شبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت) - و يمكن التوسع فى ميكنة جميع المعلومات التى تخص الطلبة بالجامعة و نشرها على الموقع الالكترونى للجامعة.

خدمات الإرشاد الطلابى :

1. ضرورة تفعيل دور المرشد الأكاديمى من خلال المدرسين معاونين لأعضاء هيئة التدريس و بالتنسيق مع أستاذ المقرر التدريسى.
2. إيجاد الألية الإدارية المناسبة التى تسمح لعمادة شئون الطلبة بمتابعة عمليات و إجراءات الإرشاد الأكاديمى التى تقوم بها الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس، و التنسيق بين عمادة شئون الطلبة و بين عمادات الكليات و الأعضاء المعينين من الأساتذة داخل الكليات للإشراف على أعضاء الهيئة المعاونة (من مدرسين مساعدين) لضمان حسن سير عملية الإرشاد الأكاديمى.
3. إنشاء مكتب للإرشاد المهنى بالجامعة و عقد المؤتمرات لتعريف أصحاب الأعمال بالتخصصات التى توفرها الجامعة.
4. فتح قنوات الاتصال بين الطلبة و أصحاب الأعمال و المؤسسات المختلفة لإتاحة فرص لتوظيف الطلبة.
5. عقد دورات تدريبية للطلبة لاكتساب مهارات العمل.

النشاط الطلابى:

1. تفعيل دور الأسر الثقافية و الفنية والرياضية داخل الكليات.
  2. الأخذ فى الاعتبار نشاط الطالب الثقافى و الفنى والرياضى عند اختيار الطالب المثالى.
  3. تشجيع الطلبة المتفوقين رياضيا و فنيا من خلال رفع معدلهم التراكمى الدراسى بنسبة معينة .
- أما فيما يخص رفع مستوى رضا الإداريين و العاملين بالجامعة، توصى الدراسة بما يلى:

1. عقد لقاءات دورية بالعاملين داخل الإدارات، و بين تلك الإدارات و الإدارة العليا للجامعة لتوضيح رسالة و رؤية الجامعة.
2. إشراك العاملين فى وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
3. إعادة هيكلة النظام الإدارى لبعض الإدارات بهدف تيسير العمل و سرعة إنجازه مع الأخذ فى الاعتبار بمبدأ التوافق بين قدرات الأفراد و متطلبات الوظيفة و من ثم ضمان أداء الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى فى الوقت المناسب و بأقل تكلفة فى الموارد البشرية و المادية ، و هو ما يمثل جوهر فلسفة الجودة.

4. الاهتمام بتحقيق رضا العاملين عن مراكزهم الوظيفية وتحسين ظروف العمل المادية من أدوات و تجهيزات.
5. توفير فرص تدريبية متساوية لجميع العاملين، و على وجه الخصوص في مجال الجودة الشاملة و تطبيقاتها في التعليم الجامعي.
6. تقييم أداء العاملين وفقا لمعايير معلنة وواضحة يتم تعديلها بصفة مستمرة وفقا لمتطلبات الجودة الشاملة.
7. الاهتمام بالتغذية الراجعة لآراء كافة المتعاملين و المستفيدين من الخدمات التعليمية من خلال عمليات الاستقصاء و المتابعة.

## المراجع:

### المراجع العربية

1. الدرادكة، مأمون سليمان. (2006). إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ص 73.
2. الدرادكة، مأمون والشبلى، طارق. (2002). الجودة فى المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ص 23.
3. أحمد، حافظ فرج. (2007) الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب، ص 25.
4. الخطيب، أحمد (2001). الإدارة الجامعية دراسات حديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن، ص 37.
5. بلقاسم، زابيرى (2008) فى : «نحو آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات العربية». المؤتمر العربى الدولى الأول لضمان جودة التعليم العالى المنعقد بجامعة الزرقاء بالأردن من 12-10 مايو-2011 الجزء الثانى. ص ص 1084-1083.
6. زكى عويس، محمد. (2010). الاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالى «رؤية عربية»-كراسات مستقبلية. المكتبة الاكاديمية.
7. سعدي، وصاف و قوى، بو حنينة. (2008) فى : «نحو آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات العربية». المؤتمر العربى الدولى الأول لضمان جودة التعليم العالى المنعقد بجامعة الزرقاء بالأردن من 12-10 مايو-2011 الجزء الثانى. ص ص 1083.
8. شوقى، احمد. (2008). الطريق الى الجودة فى التعليم العالى (كراسات مستقبلية). القاهرة: المكتبة الاكاديمية، ص 45.
9. مدكور، علي أحمد (2000) التعليم العالى فى الوطن العربى الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، دار الفكر العربى، القاهرة، ص 73.

### المراجع الأجنبية :

1. Baraka, Pakinaz.(Book Chapter).»Private Financing As A Means To Improve Access To Higher Education in Africa», in: Higher Education in Africa: Equity, Access, Opportunity. (2010).New York: Institute of International Education,pp.49-54.
2. David, L. Goetsch.(2010). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to .Total Quality, 6th Ed, Prentice Hall.p.61.
3. Delavigne, Kenneth T .,and Daniel , J. Robertson .(1994).Deming>s Profound Changes: When Will the Sleeping Giant Awaken? Prentice Hall,pp.67-69. Goetsch, Dr. David L., (2010).Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, 6th Ed.,: Prentice Hall.
4. Harris, Elaine K. (2012).Customer Service: A Practical Approach, 6th Ed.: Prentice Hall.,pp.63-69.
5. Kowalski, Theodore J.(2010). Case Studies on Educational Administration, 6th Ed. U.K:Allyn & Bacon,p.43.
6. Lee, Wynetta. (2010). Assessment & Evaluation in Higher Education, 3rd Ed.Association for the Study of Higher Education:Pearson Learning Solutions,p.88.
7. Ross, David.(2010).Managing People & Performance: Fast Track to Success. FT Press.p.95-98.
8. Webb, L. Dean.(2009) Human Resources Administration: Personnel Issues and Needs in Education, 5th Ed. Allyn & Bacon.
9. Yeager, John L.(2001).Finance in Higher Education,2nd Ed.Pearson Learning Solutions,p.38.

### مصادر الكترونية

1 - إحصائية أعداد الطلبة من الموقع الالكتروني التالي لجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا: [http://www.must.edu.eg/univ\\_\\_profile.php](http://www.must.edu.eg/univ__profile.php)

http://ar.wikipedia.org/wiki (ويكيبيديا) 12 بتاريخ يناير 2012