

## تقييم الأداء الإدارى بكلية التربية والألسن - عمران - بالجمهورية اليمنية وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة

د.فهد صالح مغربه المعمرى  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوى المساعد/كلية التربية والألسن - عمران

## تقييم الأداء الإداري بكلية التربية والألسن- عمران - بالجمهورية اليمنية وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة

د.فهد صالح مغربه المعمرى

### الملخص :

هدف البحث إلى تقييم الأداء الإداري بكلية التربية والألسن- عمران وفقاً لبعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛ من وجهة نظر أساتذة الكلية وإدارييها وطلبتها، وأثر ( الجنس، والمؤهل، والخبرة، والوظيفة)؛ على تقييمهم للأداء، وباستخدام المنهج الوصفي واستبانة من (105) فقرات- مقسمة إلى سبعة مجالات- وزعت على عينة مقصودة من (97) فرداً؛ (34) من الأساتذة، (15) من الإداريين، (48) من الطلبة، وبالمعالجة الإحصائية؛ ببرنامج (SPSS)؛ توصل البحث للآتي:

1 - حصل عموم الأداء على متوسط (1.7) من (5) بتقييم (منعدم)، وحسب المجالات؛ حصل المجال (1؛ المؤسسة؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها، والمجال (6)؛ القاعات الدراسية؛ على المتوسطين (1.9، 2.1)؛ بتقييم (ضعيف) لكل منهما، وحصلت بقية المجالات، على متوسطات ما بين (1.3 - 1.8)؛ بتقييم (منعدم). ووفقاً للمعايير؛ حصل (71) معياراً؛ بنسبة (67.6%) على تقييم (منعدم)؛ و (29) معياراً؛ بنسبة (27.6%) بتقييم (ضعيف)، ويبقى (5) معايير بنسبة (4.8%)؛ بتقييم (مقبول)، ولم يحصل أي معيار؛ على تقييم (جيد، جيد جداً).

2 - وجدت فروق عند ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للجنس؛ بمجالات (الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم، جودة الخدمات المكتبية، القاعات الدراسية).؛ لصالح الإناث، وللخبرة؛ بمجال؛ (المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها) لصالح أقل من خمس سنوات خبرة، ومجال (جودة الأنشطة والخدمات الطلابية) لصالح أكثر من خمس، وللمؤهل؛ في مجالي (المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها، والأداء الإداري بالكلية)؛ لصالح الدكتوراه والماجستير. وتبعاً للوظيفة في مجال (المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها) لصالح الأساتذة، وفي مجالات (الأنشطة والخدمات الطلابية، الخدمات المكتبية، القاعات الدراسية)؛ لصالح الإداريين. وعدم وجود فروق في بقية المجالات.

3 - وفي ضوء النتائج وضعت استراتيجيات لتحقيق الجودة في جميع المجالات؛ إضافة لجودة التمويل.

### الكلمات المفتاحية :

تقييم، الأداء، الإداري، كلية التربية، الجودة.

## The Evaluation of Management performance of Amran Faculty of Education and languages in the light of the Requirements of Total Quality Management

### Abstract:

The goal of research to evaluate management performance in Faculty of Education And tongues Amran, According to some of the requirements of TQM from the viewpoint of teachers and administrators and students, and impact of the (sex, and qualifications, and experience, and job) on their assessment of the performance, and descriptive and identification of (105) paragraphs-divided into seven areas-distributed sample intended (97); (34) from professors (15) from administrative (48)from students, statistical treatment, program (spss) for research.

- 1 - the Pan performance on average (1.7) (5) evaluation (non-existent), And as areas; two areas got (1); Institutional; vision, mission and objectives of the College and(6); Classrooms, to intermediate (1.9, 2.1), evaluation (poorly) each, and got the rest areas, on average between (1.3-1.8) rating (zero). According to the standards got 71 standard; (67.6%) On the evaluation of the (non-existent) and (29) criterion; (27.6%) Evaluation of (poorly), and (5) standards (4.8%), evaluation (acceptable), and there are not any standard; rating (good, very good).
- 2 - there are significant differences at ( $\alpha = 0.05$ ) due to sex, in three areas; (Material resources available and learning resources, Quality of library services, Classrooms); for females, and experience, both (Institutional; vision, mission and objectives of the College) the least of the five years experience , and (Quality activities and student services) for more than five, and qualifier; in (Institutional; vision, mission and objectives of the College. Performance management faculty) for doctoral and masters. depending on the job in (Institutional; vision, mission and objectives of the College) for teachers, and in the (Quality activities and student services, Quality of library services, Classrooms); for managers. and the lack of differences in other areas.
- 3 - in the light of the results of the strategy to achieve quality and accreditation in all areas; add to the quality of funding.

### Keywords:

evaluation, performance management, College of education, quality.

## • المقدمة (Introduction) :

تعد عملية ضمان الجودة في التعليم العالي من أهم المرتكزات التي تسعى الدول والمنظمات للتأكد من تحققها، حيث يؤكد فيليب جي. ألتباخ وآخرون، ( Philip G Altabach and others, 2009 ) ( : 19-20؛ قائلاً: " ارتقت عملية ضمان الجودة في التعليم العالي إلى قمة الأجندة السياسية لعدد من الدول... و نتيجة لترسيخ مبادئ العولمة والتكامل الإقليمي، وبسبب التزايد المستمر في أعداد الطلاب والدارسين الملتحقين بأنظمة التعليم خارج أوطانهم، فقد دعت الحاجة إلى إيجاد معايير معترف بها دولياً... وبالرغم من تعدد أبعاد مفهوم الجودة، فقد وُضع نمط محدد لتقييم التعليم العالي في معظم الدول".

وحرصاً من الجمهورية اليمنية على مساهمة الركب العالمي؛ فقد كانت الجودة في التعليم العالي أحد المحاور التي نوقشت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية المنعقد في صنعاء (1997)، كما تبنت وزارة التعليم العالي إقامة العديد من المؤتمرات؛ كان أهمها المؤتمر السنوي الثالث للتعليم العالي في اليمن، (صنعاء؛ الفترة 11 - 13 / 10 / 2009)؛ تحت شعار "تحديات جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي في دول العالم الثالث، ثم المؤتمر السنوي الرابع؛ تحت شعار: تحديات التعليم العالي في الوطن العربي.. حلول ابتكارية، خلال الفترة من 11 - 13 / 12 / 2010، في جامعة الحديدة، ورغم الرعاية الكريمة من رئيس الجمهورية، والتدشين لأعمال المؤتمر من نائب الرئيس، إلا أن المتابع لا يكاد يحصل على نتائج منشورة لتلك المؤتمرات؛ باستثناء التغطية الإعلامية، التي تنتهي بانتهاؤ المؤتمر.

وعلى الرغم مما حققه نظام التعليم العالي في اليمن؛ من توسع كمي، وتطور في إنتاج وتطبيق المعرفة والتنمية الاجتماعية؛ إلا أن الوضع الحالي يؤكد أن مخرجات الجامعات اليمنية لا تلبى احتياجات المجتمع الاقتصادية الفعلية التي يفرضها النظام العالمي الاقتصادي التنافسي الراهن، وهذا هو أحد العوامل التي تجعل جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية مشكلة جديرة ومثيرة للاستعراض والدراسة" (World Bank, 2008).

وأخيراً شرعت اليمن في خطوات مهمة لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تضمن القانون رقم (13 لسنة 2010) م، بشأن التعليم العالي؛ مواد نصت على إنشاء مجلس يسمى (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي)، ورغم أن هذا القانون لم يمض عليه وقت كاف للحكم على نجاحه؛ إلا أن الدراسات تؤكد أن مؤسسات التعليم العالي الحكومية؛ تواجه الكثير من التحديات ومنها: « تحديات تتصل بتدني نوعية مخرجاتها وعدم مواءمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في معظم البلدان العربية على حد سواء، وإن كثيراً من تخصصات هذه المؤسسات وبرامجها لم تعد تشكل أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل المحلي مشبعاً منها، وتعاني مخرجاتها من البطالة وخاصة تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية. (العبيدي، 2009، 2).

وهو ما أكدته دراسات يمنية سابقة؛ تناولت الجودة بكليات التربية، ومنها دراسات (برقعان، 2001)، (عرجاش، 2004)؛ (دلال، 2005)، (الأمير، 2008)، (حسن، 2008)، (سعيد، 2008)، (العبيدي، 2009)، (الدعيس، 2009)، (الحدادي وقشوة، 2009) وغيرها من الدراسات والبحوث الأكاديمية والعلمية.

## مشكلة البحث:

تبرز مشكلة البحث مما أكدته الدراسات سالفة الذكر؛ من تدني مستوى جودة التعليم الجامعي؛ وبالتالي تدني مخرجاته وضعف المددود التعليمي للجامعات اليمنية، ونكتفي هنا بما أكدته (حمزة، 2011، 6)؛ "يشير واقع التعليم العالي في الجمهورية اليمنية إلى أن ثقافة الوعي والالتزام بالجودة والتحسين والتخطيط والمتابعة والتقييم وأجراء التصحيح الذي يؤدي إلى ضمان الجودة؛ لم تزرع لحد الآن في كل الجامعات اليمنية... ضمان الجودة الشاملة مولود حديث في نظام التعليم العالي اليمني، ويعكس حقيقة أنه ليس هناك ثقافة ضمان الجودة الشاملة لبرامج التعليم العالي ومؤسساته.."

وعلى مستوى جامعة عمران، وكلية التربية والألسن- عمران- بوجه خاص- يتضح حجم المشكلة من خلال الأرقام التي تعكس ضعف الكفاءة والفاعلية بالكلية؛ واستناداً إلى مقارنة المخرجات بالمدخلات (بطريقة الفوج الظاهري)؛ لعدد اثنتي عشرة دفعة؛ منذ إنشاء الكلية في العام الدراسي (1996/95) وحتى العام (2010/09)؛ حيث بينت نتائج مسح وثائقي قام به الباحث؛ على المستويين الكمي والكيفي؛ أن المدخلات من الطلبة بلغت (18017)، فيما لم يتخرج منهم سوى (9386) بنسبة (52.10%)، وتزداد الصورة قتامة عند النظر في جودة المخرجات؛ حيث إن تقديرات الخريجين - على مدى الفترة (1999/98 - 2010/09)، بلغت؛ عدد (4686) بنسبة (49.93%) بتقدير مقبول؛ كما تخرج عدد (4181)؛ بنسبة (44.55%) بتقدير جيد، فيما عدد (487) ونسبة (5.19%) بتقدير جيد جداً، وعدد (32) بنسبة (0.34%) فقط؛ بتقدير ممتاز" (مغربة، 2012، 12).

وانعكاساً لهذه الحقيقة وغيرها من الشواهد السلبية في واقع الكلية؛ يدرك كل منتسبي الكلية؛ بما فيهم العمادة والأساتذة وحتى الطلبة والإداريين- أن خدمات الكلية، لا تلبى الحد الأدنى مما تتطلبه معايير الجودة؛ وهو ما يؤثر سلباً على المخرجات، كما أن الجميع يؤكدون على ضرورة إجراء تحسينات جوهرية لمختلف مجالات الأداء؛ وفي هذا الإطار واستشعاراً من الباحث بواجب الارتقاء بمستوى الأداء والإعداد؛ -بمنهجية علمية- قرر البدء بتقييم الأداء الإداري بالكلية؛ للوقوف على أهم التحديات التي تحول دون توفر معايير الاعتماد والجودة بالكلية؛ وتقديم رؤية شاملة لمعالجة جوانب القصور؛ وذلك بالإجابة على إشكالية البحث؛ ويمكن صياغتها كما يلي:

## أسئلة البحث:

1 - ما مدى توفر معايير الجودة في الأداء الإداري بكلية التربية- عمران؛ من وجهة نظر الأساتذة والإداريين والطلبة بالكلية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس؛ تساؤلات فرعية عديدة؛ عن مدى توفر معايير الجودة الشاملة في المجالات الآتية:

- 1 - ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في القدرة المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها؟
2. ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في الأداء الإداري بالكلية؟
3. ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في الإمكانيات المادية المتاحة ومصادر التعلم؟
4. ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في الأنشطة والخدمات الطلابية؟
5. ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في الخدمات المكتبية ومصادر المعلومات؟
6. ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في القاعات الدراسية؟
7. ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في مشاركة المجتمع وخدمته؟

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقييم أساتذة وإداريي وطلبة كلية التربية- عمران- للأداء الإداري؛ تعزى لمتغيرات؛ الجنس، والخبرة، والوظيفة، والمؤهل؟

3 - ما التصور المقترح لتحقيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الإداري بكلية التربية- عمران؟

## فرضيات البحث:

ويمكن صياغتها؛ كما يلي، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقييم أساتذة كلية التربية عمران وإدارييها وطلبتها لجودة الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: (1 - الجنس، 2 - الخبرة، 3 - المؤهل، 4 - المسمى الوظيفي)

## أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- 1 - تقييم مدى توفر معايير الجودة الشاملة في مختلف مجالات الأداء الإداري بكلية التربية والألسن- عمران.
- 2 - المساهمة في نشر الوعي بالجودة؛ بما يسهم في حشد جهود الجميع لتطوير الأداء الإداري بالكلية؛ وضمان الجودة فيها.
- 3 - تقديم مشروع استراتيجية ( تصور) لمواجهة التحديات وتحقيق متطلبات جودة الأداء الإداري وضمان الاعتماد الأكاديمي لمخرجات الكلية محليا وإقليميا وعالميا.

## أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية موضوعه؛ كونه أول بحث علمي في تقييم الأداء الإداري بالكلية؛ منذ إنشائها، مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف، ويسهم في ضمان تحقيق متطلبات الجودة الشاملة؛ كهدف تسعى الكلية للحصول عليه.

كما قد يساهم البحث في الآتي:

- 1 - نشر ثقافة الجودة وترسيخها؛ كخطوة أساسية لتطوير أداء الكلية وتنمية مهارات إدارييها؛ بما يضمن جودة مخرجاتها.
- 2 - قد يساعد على استشعار كل منتسبي الكلية لمسؤولياتهم وحقوقهم، وتحديد الواجبات والسلطات والصلاحيات؛ وما يرتبط بها من التزامات لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة؛ والعمل على مكافأة المجيدين ومحاسبة المقصرين.
- 3 - الكشف عن قصور الخدمات الإدارية ثم تقديم تصور لتحقيق جودة الأداء؛ بما يرفع مكانتها محليا وإقليميا ودوليا.
- 4 - الحد من العبث المالي، بما يسهم في وقف هدر النفقات، وتنويع مصادر التمويل. وتفعيل علاقة الكلية بالمجتمع.

## حدود البحث؛ يتحدد البحث بالحدود الآتية:

- 1 - الحدود الموضوعية: يقتصر على تقييم الأداء الإداري بكلية التربية والألسن- عمران وفقاً لبعض معايير الجودة الشاملة.
- 2 - الحدود الزمانية: يقتصر تطبيق البحث على العامين الدراسيين؛ 2011/2012م & 2012/2013م.
- 3 - الحدود المكانية: يقتصر على كلية التربية بعمران؛ تحتوى على تسعة أقسام (القرآن الكريم وعلومه- الدراسات العربية- الرياضيات- الفيزياء- الكيمياء- الأحياء- الدراسات الإنجليزية- الجغرافيا- التاريخ).
- 4 - الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة مقصودة من أساتذة الكلية وإدارييها وطلبتها.

## مصطلحات البحث:

- التقييم: Evaluation؛ هناك جدل حول الترجمة العربية للفظ Evaluation؛ حيث يستعمل تقييم وتقييم، وورد في لسان العرب في مادة "ق. و. م" ما يلي: قوم درأه؛ أزال عوجه، وكذلك أقامه... وقوم السلعة واستقامها؛ قدرها، والقيمة: ثمن الشيء بالتقويم... وفي القاموس المحيط للفيروز آبادي: "أن القيمة بالكسر واحدة القيم وما له قيمة، إذا لم يدم على شيء... واستقام اعتدل وقومته عدلته فهو قويم ومستقيم"... وقد يحدث خلط في استخدام كلمتي التقويم والتقييم؛... ورغم أنهما يفيدان في بيان قيمة الشيء؛ إلا أن كلمة التقويم تعني بالإضافة إلى بيان قيمة الشيء؛ تعديل أو تصحيح ما اعوج منه، أما كلمة التقييم فتدل على إعطاء قيمة للشيء فقط. ومن هنا فكلمة التقويم أعم وأشمل من كلمة التقييم؛ حيث لا يقف التقويم عند حد بيان قيمة شيء ما، بل لا بد من محاولة إصلاحه وتعديله بعد الحكم عليه (غريب، 2003: 195 - 196).
- تقييم الأداء: Performance Evaluation؛ يتفق التعريف الإجرائي لتقييم الأداء الإداري في هذا البحث مع التعريف القائل: بأنه: «عبارة عن تقرير يبين مستوى أداء الكلية ومستوى الخدمات التي تقدمها مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة بها؛ بما يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط كل موظفي الإدارة؛ تمهيدا لمعالجة الضعف وتدعيم جوانب القوة إن وجدت» (صالح، 2004: 137).
- المعيار: Standard؛ جاء في المعجم الوجيز: أن المعيار هو ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، وينطبق التعريف الإجرائي للمعيار في هذا البحث- مع تعريف مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية- بأنه: "مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقييم الأداء الجامعي في دولة عربية معينة، وذلك من خلال مقارنته مع المستويات القياسية المنشودة، وقد تكون المعايير عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية، أو مستويات إنجاز في مؤسسة أخرى يتم اختيارها للمقارنة" (الحاج، 2008: 12). وهي هنا مشتقة من المعايير المعتمدة في اتحاد الجامعات العربية، واليمن ومصر والسعودية.
- الجودة: Quality؛ يعد أصل الكلمة الاشتقاقي (ج و د)؛ وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء (معجم المقاييس 1/493)، وعرف معجم لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقبض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله. ويقال: هذا شيء جيد بين الجودة والجودة، والجودة تعني الإتقان، وذلك بناء على أن الجودة من أجاد أي أحسن. والجودة - كما في قاموس أكسفورد- تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة" (ابن منظور، 2003: 255 - 254).
- جودة التعليم العالي: يتفق تعريفنا الإجرائي في هذا البحث مع التعريف: بأنها: «درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد، والوفاء بمتطلبات المستفيد، والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية... إضافة للأنظمة والتعليمات بعيداً عن التعاملات والمحسوبيات في التعيينات والمهمات والترقيات» (قرم، 2008: 96).
- الاعتماد الأكاديمي: Academic Accreditation؛ ويتفق مع تعريف (الحاج، 2008: 11)؛ بأنه: "اعتماد المؤسسة ككل وفقا لمعايير محددة حول كفاية المرافق والمصادر ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج ومستويات إنجاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية".
- كلية التربية والألسن- عمران؛ هي واحدة من ثلاث كليات؛ تتكون منها جامعة عمران (حاليا)، وقد أنشئت الكلية في العام الجامعي 1996/95م، وتقع الكلية في مدينة عمران؛ عاصمة المحافظة، وتبعد (51 كم) شمال العاصمة صنعاء، ويدرس بها (7713) طالبا وطالبة، في تسعة أقسام تربوية، وقسمي ألسن؛ في مختلف المستويات الجامعية. (جامعة عمران، 4: 2011).

## الدراسات السابقة والإطار النظري:

### الدراسات العربية:

ويهمنا هنا التركيز على الدراسات التي تناولت الجودة في المجال الإداري؛ ومنها دراسات؛

- برقعان، ( 2001 )؛ بجامعة حضرموت، عرجاش ( 2004 )، على كليات التربية في ( صنعاء، وعدن، وتعز، وإب، والحديدة، وذمار، والمكلا)، وسعيد (2008)؛ في جامعات (صنعاء، عدن، العلوم والتكنولوجيا)، حسن، ( 2008 )؛ تقويم الكفاية الداخلية بكليات التربية التابعة لجامعة صنعاء، والحدابي، وقشوة ( 2009 ) بكلية التربية حجة؛ وباناجة ومقبل ( 2010 )، بكلية الاقتصاد؛ جامعة عدن؛ وجميعها هدفت إلى دراسة جودة التعليم الجامعي والتعرف على الإطار الفكري للجودة، وإمكانية تطبيقها عمليا، وجودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الحكومية في اليمن لطايلها، واعتمدت المنهج الوصفي؛ والاستبيانات التي شملت القيادات الأكاديمية؛ وأعضاء هيئة التدريس والإداريين؛ والطلبة، وتوصلت الدراسات إلى نتائج، ومنها: الاتساق على وجود جوانب قصور وضعف في جودة الخدمات الجامعية؛ في مختلف المجالات الإدارية والأكاديمية، بالرغم من تنوع جامعاتهم وكلياتهم وجنسهم ومؤهلاتهم؛ حيث لا تمتلك الجامعات رؤية ورسالة واضحة، كما تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي، والموارد المالية اللازمة، وأكدت الدراسات على ضرورة توفير متطلبات النجاح لتطبيق الجودة؛ ومنها: بناء الثقافة التنظيمية الملائمة، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وتعبئة كل القوى واستغلال طاقاتها وخبراتها، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والمعلومات، وتشكيل هيئات للجودة على المستوى الوطني وفي الجامعات والكليات، ووضع برامج تدريبية للعمداء والهيئات التدريسية والإدارية على المهارات الإدارية لتطبيق الجودة، والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة؛ بغرض الوصول إلى مؤشرات معيارية؛ ملائمة لظروف كل كلية وكل جامعة (محلياً)؛ وقدم بعضها تصورات لتطبيق إدارة الجودة؛ تكون كل تصور من فلسفة وأسس وأهداف وإجراءات وضمانات لتطبيقه؛ بعيداً عن المعايير (العالمية)، التي يصعب تحقيقها في ظروف الجامعات اليمنية.

ومن الدراسات والأبحاث في الدول العربية؛ دراسات (عبد العال، 2002)، (الحجار، 2003)، (علاونة، 2004)، (محمد، 2005)، (الملاح، 2005)، (السعيد، 2007)، (الصرايرة، والعساف، 2008)، (أبو عامر، 2009)، (كنعان، 2009)، (يدر، 2009)، (فارس والأغا، 2010)، (درندري وهوك، 1428)، (الجراحشة، 2011)، وجميعها استخدمت المنهج الوصفي (الاستبيانات)؛ تم توزيعها على عينات- متفاوتة العدد- من قيادات الجامعات وعمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى الإداريين، فيما استخدم عدد قليل منها المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت النتائج- بشكل عام- إلى درجة تطبيق تراوحت ما بين (متوسطة إلى كبيرة) لمبادئ إدارة الجودة، وتمثلت أهم عوائق التطبيق؛ في قلة المعرفة وضعف التدريب، وأوصت الدراسات بزيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات بتطبيق الجودة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتحسين هندسة العمليات الإدارية وإعادتها؛ بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن، والتركيز على احتياجات السوق، وعقد دورات تدريبية في مختلف التخصصات وخاصة إدارة الجودة الشاملة، وتبادل الخبرات مع الجامعات والكليات للاستفادة من خبراتها، مع توفير متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مختلف فروع الإدارة الجامعية.

كما أوصت الدراسات بإنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في كل جامعة، وخلق مناخ تنظيمي يشجع عليها، والاعتماد على فرق العمل بدلا من الفردية، واعتماد مبدأ تفويض السلطات على قدر المسؤولية، وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي وربطه بمشكلات المجتمع وقضايا التنمية، وعمل دليل يوضح الوصف الوظيفي لكل موظف وكيفية تنفيذ إجراءات العمل الإدارية، واعتماد نظام رقابي من خارج الجامعة للتأكد من تطبيق الجودة الإدارية في كليات الجامعة ودوايرها.. وأخيرا توفير الموارد المالية والمادية والبشرية المتخصصة للهيئات الوطنية للجودة والسعي إلى اعتماد الأسلوب التطوعي الاختياري في هذا العمل.

## الدراسات الأجنبية :

أجريت دراسات أجنبية كثيرة في مجال الجودة؛ ونظراً لاختلاف بيئتها نكتفي بعدد محدود منها، وكما يلي:

- أجرى بالدوين إل-إم، ( Baldwin, L.M. 2002 )، دراسة هدفت إلى كشف تصورات بعض المعنيين بالتعليم العالي- من داخل مؤسساته وخارجها- حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وصمم الباحث استبانة تم تطبيقها على عينتين، الأولى من أبناء المجتمع المحلي ومسؤولي شركات ومدارس تعليم عام، والثانية على إداريين وأكاديميين وطلاب من بعض مؤسسات التعليم العالي بجامعة نيو مكسيكو الرسمية ( New Mxico State University )، وأكدت نتائج الدراسة أن كثيراً من الكليات والجامعات سعت منذ تسعينيات القرن الماضي للأخذ بمدخل الجودة الشاملة لتطوير أوضاعها، وتشير نتائج تطبيق هذا المدخل إلى وجود بعض أوجه النجاح، في مقابل بعض أوجه الفشل نتيجة الأخذ به. ولذا سعت الدراسة لاختبار فرضية أن حالات الفشل تعود لتباين تصورات المعنيين بالتعليم العالي من خارج مؤسساته عن تصورات المعنيين من داخل هذه المؤسسات. وخلصت الدراسة إلى صحة الفرضية، مما يؤكد على جانب من الخلل في تطبيق TQM في التعليم العالي.
- وفي البرتغال أجرت لجنة؛ بيتر وليامس، وكريستين تون وآخرون (Peter Williams, 90 - 5, 2006, Christian Thune and all)، بحثاً؛ هدف إلى مراجعة ضمان الجودة الخارجية للتعليم العالي في البرتغال؛ لمقابلة معايير الجودة في منطقة التعليم العالي الأوروبي، وقد أوصت اللجنة بأن لا يقتصر دور الوكالة المعنية بالجودة والاعتماد على التقييم فقط؛ بل والتفويض، كما أوصت بأن تتبنى الوكالة الجديدة المتابعة، والتدقيق بالاستناد على أسس ومعايير خارجية، وبأن يكون التدقيق الأكاديمي معرفاً كطريقة لتقييم جوانب قوة الجودة وضعفها، وأن تكون الهياكل والآليات المتعلقة بالجودة مملوكة من قبل مؤسسات التعليم العالي؛ لاستعمالها في المراقبة بشكل مستمر وتطوير الأنشطة والنتائج. كما أوصت بتأسيس وكالة مستقلة للجودة والاعتماد الأكاديمي بمسؤوليات واضحة وبسلطة تضمن اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تأسيس مجلس استشاري موسع يمثل المعنيين، وأن تتوفر معلومات عامة لكل البرامج الدراسية؛ وبأن تكون اللجنة مؤسسة على ميزانية؛ لعدد خمسة وعشرين من الموظفين المحترفين، وفي مرحلة التأسيس تتعاون وكالة الجودة والاعتماد مع مستشارين دوليين لتقديم النصيحة بطريقة منظمة.
- وهدفت أطروحة هيرست (Hurst, C. 2002)، للتعرف إلى كيفية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها في جامعة (Northwestern Public University)؛ واستخدم الباحث أسلوب المقابلات، ومراجعة السجلات الصفية وأسلوب الملاحظة؛ كأدوات للدراسة وجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن كليات الجامعة تطبق فعلاً مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- وقدم هيرتز ب (Hirtz, P. 2002)؛ دراسة هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائد، وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، واقتصرت الدراسة على الإدارات الأكاديمية في جامعة ميسوري الأمريكية (Missouri-Rolla University)؛ والحاصلة على جائزة الجودة عام (1995) لتكون بهذا أول مؤسسة تربوية تحصل على هذه المكافأة. وأعد الباحث استبانة للقيادات، كما أجرى تقييماً ذاتياً لإدارة الجودة؛ وفق معايير بالدرج (Baldrige)، وقد وزع الاستبانة على رؤساء الدوائر والموظفين لتقييم رئيس كل دائرة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق الجودة، وأن التحول من نمط قيادي إلى آخر له علاقة مباشرة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة.
- وأجرى تشون (Choon, 2008: 126 - 140)؛ دراسة؛ هدفت إلى التعرف على مستوى الفهم لضمان الجودة بين الجامعات الأسترالية ومؤسسات دولية، لتسليط الضوء على القوى المحركة

لضمان الجودة وتنفيذ السياسات العامة داخل المؤسسات، واستخدمت الدراسة المقابلات لجمع البيانات من الجامعة الأسترالية وكلية إدارة الأعمال من جامعة خاصة في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوات في الممارسات الحالية في جامعة ماليزيا، وأن مستوى الإدارة العليا من الجانبين يرى أن الجامعة تتحمل مسؤولية ضمان الجودة.

#### تعليق على الدراسات السابقة :

- 1 - اتفقت كل الدراسات العربية والأجنبية؛ في الأخذ بالمنهج الوصفي؛ واختلفت العربية عن الأجنبية باقتصارها على أداة (الاستبانة، التحليل) بينما كانت المقابلة، والملاحظة، أداتين حاضرتين؛ في دراسات الباحثين باللغة الإنجليزية، واتفقت جميع الدراسات على أهمية تبني الجودة الشاملة وجدواها في الارتقاء بمستوى أداء مؤسسات التعليم العالي.
  - 2 - أظهرت نتائج الدراسات في اليمن أن مستوى تطبيق الجودة، ضعيف، فيما كانت متوسطة أو كبيرة في بقية البلدان العربية.
  - 3 - يتميز البحث الحالي؛ بأنه سيخرج باستراتيجية لتحقيق جودة الأداء الإداري؛ يعد الأول على مستوى الكلية والجامعة.
  - 4 - استفاد البحث الحالي في بعض الجوانب المنهجية وبناء الأداة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، والخلفية النظرية التي ترخر بها.
- 2-2- نبذة تعريفية عن محافظة عمران، جامعة عمران، كلية التربية والألسن؛ (المركز الوطني للمعلومات؛ 2012)؛

- محافظة عمران؛ وهي واحدة من بين (22) محافظة تتكون منها الجمهورية اليمنية؛ وتم استحداثها في العام (1998)، وتقع محافظة عمران شمال العاصمة صنعاء وتبعد عنها أكثر من (50كم) تقريباً وتتصل بمحافظات؛ (صعدة من الشمال، وصنعاء من الجنوب والشرق، وحجة والمحويت من الغرب، والجوف من الشرق)، ويشكل سكان المحافظة ما نسبته (4.5%) من إجمالي سكان الجمهورية، وتبلغ مساحة المحافظة حوالي (7911) كم<sup>2</sup> تتوزع على (20) مديرية؛ فيما يبلغ عدد سكان المحافظة وفقاً لنتائج التعداد لعام (2004)، (877.786) نسمة وينمو السكان سنوياً بمعدل (1.82%) ..
- جامعة عمران؛ تم إنشاء جامعة عمران بموجب القرار الجمهوري رقم (199)؛ الصادر بتاريخ/27/08/2005؛ وتتكون جامعة عمران - في الوقت الراهن- من ثلاث كليات هي؛ « كلية التربية والألسن - عمران، وكلية التجارة والاقتصاد - خمر؛ أنشئت عام 1997/1996م، وتضم تخصصين؛ أ- محاسبة. ب- إدارة أعمال، كلية التربية والآداب والعلوم- صعدة؛ أنشئت في العام 1993/1994، والتخصصات في التربية هي؛ 1- علوم قرآن، 2- دراسات إنجليزية، 3- كيمياء، 4- فيزياء، 5- رياضيات، 6- دراسات عربية. والتخصصات في الآداب هي؛ 1- لغة عربية. 2- دراسات إسلامية. أما تخصصات العلوم؛ فالحاسوب فقط» ( الإدارة العامة للقبول والتسجيل، 2011).
- كلية التربية والألسن - عمران؛ أنشئت الكلية في العام الجامعي 1995/1996م، ويقع مبنى الكلية في مدينة عمران، والتخصصات التي تدرس في الكلية هي؛ 1- دراسات عربية 2- دراسات إنجليزية، 3- رياضيات، 4- علوم قرآن، 5- فيزياء، 6- تاريخ، 7- جغرافيا، 8- كيمياء، 9- أحياء؛ والتخصص الأخير (أحياء) تم استحداثه ابتداءً من العام الجامعي 2009/2010. كما يدرس في ذات المبنى طلبة كلية الألسن؛ وذلك في تخصصين هما؛ 1- لغة عربية، 2- لغة إنجليزية، وتم استحداثها اعتباراً من العام 2005/2006. (جامعة عمران، 4، 2011)؛
- نظام الدراسة بالكلية؛ فصلان دراسيان في العام الجامعي، ومدة الدراسة؛ أربع سنوات، وتبلغ القدرة الاستيعابية للكلية (1300) مقعد، منها (1100) تربية، (200) مقعد ألسن، بينما

المسجلين بالكلية (7713)؛ وتستقبل الكلية مخرجات الثانوية (العلمي + الأدبي)، والحد الأدنى للنسبة المئوية للقبول هي: أ - كلية التربية (75%)؛ ب - كلية الألسن (70%).

- الهيكل التنظيمي للكلية: لا توجد أي وثيقة توضح النظام الإداري بالكلية؛ باستثناء قرار رئيس الجامعة رقم (42) لسنة (2009)، بإصدار الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والفني بالجامعة؛ تضمنت المواد (2 - 8 ص 10 - 13)؛ أن الهيكل التنظيمي للكليات؛ بما فيها كلية التربية والألسن - عمران، يتكون من:

أولاً: أجهزة تتبع عميد الكلية: عدد (1) إدارة، (4) أقسام، عدد (9) تسع وحدات تابعة.  
ثانياً: أجهزة تتبع نائب العميد للدراسات العليا والشؤون الأكاديمية: عدد (2) إدارة، (6) أقسام، عدد (14) وحدة.

ثالثاً: أجهزة تتبع نائب العميد لشؤون الطلاب: عدد (3) إدارة، عدد (12) قسم، عدد (10) وحدات.  
رابعاً: أجهزة تتبع أمين الكلية: عدد (4) إدارة، وعدد (8) أقسام، وعدد (10) وحدات.

ومما هو جدير بالملاحظة أن القرار تضمن ما لا يقل عن (80) مسمى وظيفياً؛ إلا أن معظم المسميات الواردة ضمن هذا الهيكل لا وجود لها في الواقع؛ فعدد الموظفين الفعليين هو (66) موظفاً، فيهم عدد (31) يحملون المؤهل الجامعي، وعدد (13) بمؤهل الثانوية، بينما عدد (2) بمؤهل الإعدادية، فيما (20) موظفاً؛ أميون (حراس - خدمات مساعدة)، وهو ما يعني أن الموظفين الفعليين (46) فقط؛ يتوزعون على عدد (15) إدارة وقسم، نسبة الموظفين / طلبة؛ تبلغ (171 / 1).

فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

من فوائد تطبيق الجودة في التعليم؛ ما نقله (دخيخ، وجار الله، 17، 1427)؛ أن ولفيرتون تذكر (Wolverton، 1993) عن النجاحات التي تحققت في مؤسسات التعليم العالي بالدول المتقدمة عن أن تطبيق (TQM) أدى إلى:

- 1 - مساعدة جامعة بنسلفانيا في تخفيض نفقات إزالة المخلفات بمقدار 100 ألف دولار .
- 2 - استطاعت كلية ديلاوير تحسين خدمات التليفونات، والكمبيوتر، وتوظيف الطلاب وتأمين عقود تدريب لقطاع الأعمال .
- 3 - تمكنت كلية فوكس من خفض ما قيمته (1.2) مليون دولار من ميزانيتها للتشغيل؛ البالغة (38) مليون دولار من خلال تطبيق فرق تحسين الجودة وبدون الحاجة إلى خفض برامجها أو الموظفين بها.
- 4 - تمكنت جامعة ولاية أريغون من معالجة أخطاء العمل واعادتها بنسبة (47 %)
- 5 - استطاعت جامعة شمال غرب ميسوري كما يذكر دوهيتري (Dohetry، 1999) أن تتحول من حالة عدم الوفاء بديونها إلى توفير فائض (1.700.000) دولار، واختصارها لوقت تسجيل المقررات من عدة أيام إلى ربع ساعة؛ تتم في مكتب المرشد الأكاديمي أو عبر الحاسب الآلي، كما تمكنت من تطوير أعضاء هيئة التدريس في مهارة التدريس والتفكير والتقويم.

## منهجية وإجراءات البحث:

### 1 - 3 - منهج البحث:

طبقاً لطبيعة البحث ومشكلته وأهدافه؛ اعتمد الباحث منهجاً متداخلاً ومتكاملاً وصولاً إلى دراسة علمية شاملة للموضوع، وهو المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام (الاستبانة، المقابلة، تحليل الوثائق، إضافة للملاحظة المباشرة).

### 2 - 3 - مجتمع البحث:

وتكون من جميع أساتذة الكلية وموظفيها وطلبتها؛ وتفصيل عددهم ونسبتهم؛ كما يبينها الجدول الآتي:  
جدول (1) وصف المجتمع الأصلي للدراسة حسب المسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي

الإجمالي العام	النوع (ذكور- إناث)				المسمى الوظيفي
	إناث		ذكور		
	نسبة %	عدد	نسبة %	عدد	
100	%20	20	%80	80	هيئة التدريس
66	%12	08	%88	58	موظفون إداريون
7713	%17	1321	%83	6392	الطلبة
7879	%17	1349	%83	6530	إجمالي

### 3 - 3 - عينة البحث:

اقتضت طبيعة البحث أن تكون العينة عمدية (مقصودة)؛ هم جميع الأساتذة، ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام من الإداريين؛ لخبرتهم بالإدارة والجودة، ومندوبي الدفعات من الطلبة وأعضاء الاتحاد لاحتكاكهم المستمر بالإدارة؛ وكما يلي:

جدول (2) وصف العينة تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة)

المجموع	النسبة التراكمية %	النسبة %	العدد	الصفات	المتغير
97 %100	75.3	75.3	73	ذكر	النوع
	100.0	24.7	24	أنثى	الاجتماعي
97 %100	25.8	25.8	25	دكتوراه	المؤهل
	39.2	13.4	13	ماجستير	
	100.0	60.8	59	بكالوريوس	

97 %100	35.1	35.1	34	أستاذ	الوظيفة
	50.5	15.5	15	إداري	
	100.0	49.5	48	طالب	
97 %100	73.2	73.2	71	خمس فما دون	سنوات
	100.0	26.8	26	أكثر من خمس	الخبرة

## 4 - 3 - أداة البحث وخطوات بنائها :

أداة البحث الرئيسية هي الاستبانة، وقد تم جمع بياناتها وبناءها على مرحلتين :

## 3 - 4 - 1 - المرحلة الأولى : البحث الاستطلاعي : وتم فيه الإجراءات الآتية :

1- جمع الوثائق المتعلقة بالجودة: من وثائق وتشريعات وتقارير، والدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت الجودة.

2- تحليل محتوى الوثائق بالكلية: خلال الفترة من ( 1995 - 2010)، لتتبع مختلف القضايا، والعوامل التي رافقتها وأثرت فيها.

3- الملاحظة الميدانية والنقاشات: تم إجراء عدة نقاشات مع عمادة الكلية، ومدراء الإدارات الأقسام والأكاديميين والطلبة.

## 3 - 4 - 2 - المرحلة الثانية : البحث الميداني ( بناء الاستبانة وتطبيقها ميدانياً) :

1 - مراجعة مقاييس الدراسات السابقة؛ للتعرف على معايير الجودة واستخلاص نموذج يتفق مع متغيرات بيئة الكلية وواقعها.

2 - بناء استمارة (الاستبانة)، من قسمين؛ تضمن الأول معلومات عن (النوع الاجتماعي، المؤهل، والوظيفة، وسنوات الخبرة)، وتضمن الثاني سبعة مجالات وعدد (105) فقرات، بإجابات خماسية: (جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، منعدم).

## 3 - 5 - 3 - صدق أداة البحث وثباتها :

1 - 5 - 3 - للتحقق من صدق محتوى أداة البحث؛ تم عرضها على (7) محكمين متخصصين في الإدارة

التربوية بجامعة صنعاء وعمران؛ وأرقيت بها رسالة كتابية تحثهم على ابداء رأيهم فيها من حيث سلامة الصياغة ووضوح العبارة، وانتماء المعيار للمجال، وكفاية الأداة وشموليتها، أو أية ملاحظات تتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وتم استرجاع عدد (05) منها، ملحق رقم (2).

وتم اعتماد الفقرات الحاصلة على موافقة (4) محكمين، وأسفرت عن تعديل (40) فقرة، وحذف (20) منها، وأصبح شكلها النهائي (105) فقرات، كما يبينها الجدول؛

جدول (3) مجالات الجودة وعدد الفقرات في كل منها بعد التحكيم

م	المجال	موضوع معايير المجال ومؤشراته	عدد الفقرات	النسبة %
1	الأول	الجودة المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.	20	19.05
2	الثاني	جودة الأداء الإداري بالكلية	19	18.10
3	الثالث	جودة الإمكانيات المادية المتاحة ومصادر التعلم	09	8.57
4	الرابع	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية	16	15.24

17.14	18	جودة الخدمات المكتبية	الخامس	5
7.62	08	جودة القاعات الدراسية	السادس	6
14.29	15	جودة خدمة المجتمع ومشاركته	السابع	7
%100	105	المجموع الكلي		

### 2 - 5 - 3 - ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية، وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة تجريبية بلغت (30) فرداً من الأكاديميين والإداريين والطلبة، ووفقاً لمعادلة (كرونباخ ألفا؛ Cronbach's Alpha)، بلغ معامل ثبات الأداة (0.82)، وهذا يعطي مؤشراً كافياً حول إمكانية الاعتماد عليه والاطمئنان لنتائجه، وبعد اكتمال التفريغ لإجابات العينة؛ تم إعادة الاختبار وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا؛ وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.85)، وهو ما أكد أن الثبات والاتساق الداخلي للأداة بمستوى عالٍ.

### 3 - 6 - تطبيق البحث، وصعوباته :

1 - لتطبيق الأداة، تم طباعة 150 نسخة، ثم توزيعها على أفراد العينة؛ بداية شهر ديسمبر من العام 2012م.

2 - بعد مرور أكثر من شهر؛ بلغ عدد الاستمارات المسترجعة (104)، ونسبة (74%) من الاستبيانات الموزعة، تم استبعاد عدد (07) منها لعدم صلاحيتها، وبقي (97)؛ بنسبة (67%)، وهو عدد كافٍ لاستكمال البحث والوثوق بنتائجه.

### 3 - 7 - المعالجات الإحصائية :

وقد تمت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) «الرمز الإحصائية للعلوم الإنسانية»؛ وذلك بالأساليب الآتية :

1 - الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتم منح الإجابات الدرجات (1، 2، 3، 4، 5)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، وتقسيمه على مستويات المقياس؛ أي 4/5 = 0.80. ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح التقييم بناءً على متوسط الوزن النسبي؛ كما يبينها الجدول :

جدول (4) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة تحقق المعيار	القيمة المعطاة لمستويات التقييم	
		عند إدخال البيانات	الوزن النسبي للمتوسطات
1	منعدم	1	(01) إلى (1.80)
2	ضعيف	2	(1.81) إلى (2.60)
3	مقبول	3	(2.61) إلى (3.40)
4	جيد	4	(3.41) إلى (4.20)
5	جيد جداً	5	(4.21) إلى (05)

- 2 - المتوسطات الحسابية (Means) والتكرارات والنسب المئوية.
- 3 - اختبار: تي تست (T - test)، لعينتين مستقلتين، لمتغيري؛ الجنس وسنوات الخبرة.
- 4 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكروسكال واليز؛ لمتغيري (المؤهل، المسمى الوظيفي)
- 6 - اختباري شيفيه (scheffe)، وبن فورني (Bonferroni)؛ للمقارنة البعدية، ومعرفة اتجاه الفروق بين الفئات.
- 4 - 1 - الإجابة عن السؤال الرئيس في البحث والأسئلة الفرعية المنبثقة منه؛
- 4 - 1 - ينص السؤال الرئيس؛ ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في الأداء الإداري بالكلية؟.
- ولإجابة عن السؤال تم احتساب متوسطات الإجابات؛ والتكرارات والنسب لتقييم المجالات، والفقرات، وكما يلي؛

الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقييم جودة الأداء الإداري بالكلية

م	الجزء	معدم		ضعيف		مقبول		جيد		جيد جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم اللفظي
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة			
1	القدرات المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها	58.4	60.2	12.1	12.4	14	14.4	7.6	7.9	5	5.11	1.9	0.45	ضعيف
2	الأداء الإداري بالكلية	63.4	65.4	10.7	11.1	9.8	10.1	7.7	8	5.3	5.4	1.8	0.52	معدم
3	الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم	64.8	66.8	15.4	15.9	9.9	10.8	3.3	3.4	3.6	3.7	1.6	0.40	معدم
4	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية	73.2	75.5	10.8	11.1	6.1	6.3	4.4	4.5	2.5	3.5	1.5	0.35	معدم
5	جودة الخدمات المكتبية	70.4	72.6	10.1	10.4	8.9	9.2	6.1	6.3	1.4	1.5	1.5	0.36	معدم
6	القاعات الدراسية	51.1	52.7	11.8	12.1	13.5	13.9	12.8	13.1	7.9	8.1	2.1	0.78	ضعيف



1.32	2.42	يجري استخدام الكمبيوتر في ممارسة وتنفيذ الأنشطة الإدارية.	14	1.48	2.30	الهيكل التنظيمي للكلية واضح؛ بما يضمن عدم تداخل اختصاصات الإدارات والأقسام.	4
0.72	1.35	تحرص الكلية على تدريب الإداريين بشكل مستمر لرفع كفاياتهم المهنية.	15	1.03	1.63	يوجد دليل توصيف وظيفي للكادر الإداري لتحقيق الأداء الأفضل.	5
1.21	3.06	تراعي إدارة الكلية العلاقات الإنسانية في تعاملها مع هيئة التدريس والعاملين.	16	1.32	2.00	رسالة وأهداف كل إدارة وقسم بالكلية واضحة ومحددة.	6
1.01	1.55	تهتم الكلية بمبدأ المحاسبية (إثابة المحسن ومعاقبة المقصر).	17	0.69	1.21	تتبنى الكلية طرقاً لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيتها.	7
1.26	2.26	تجتمع عمادة الكلية مع الرؤوسين والموظفين بصورة مستمرة.	18	0.62	1.20	تشكل الكلية فريقاً مؤهلاً للمراجعة الداخلية "التقييم الذاتي" بغرض التحسين والتطوير.	8
1.18	2.15	تتابع الكلية الحقوق الواجبة للمرؤوسين وتعمل على توصيلها لهم.	19	0.65	1.23	تطور الكلية أدوات تقييم الأداء حسب التغيرات المستجدة.	9
1.44	2.55	يمثل القائمون على الكلية قدوة للمرؤوسين في أقوالهم وأفعالهم.	20	1.21	1.99	تحرص الكلية على تنمية روح العمل الجماعي والتكامل بين أقسام الكلية.	10
المتوسط العام للمجال (1.9)، بانحراف معياري (0.45)							

يتبين من الجدول (2/4) أن المجال حصل على متوسط (1.9) بتقييم (ضعيف)، وبانحراف معياري (0.45)؛ وهو ما يعني انسجام إجابات أفراد العينة؛ وحسب المعايير؛ حصل المعيار رقم (16) على متوسط (3.06)، بتقييم (مقبول) فيما حصلت المعايير؛ (3، 4، 6، 10، 13، 14، 18، 19، 20) على تقييمات ما بين (1.99 - 2.55) بتقييم (ضعيف)، وحصلت المعايير؛ (17، 15، 12، 11، 9، 8، 7، 5، 2، 1) على متوسطات ما بين (1.15 - 1.63) وجميعها بتقييم (منعدم).

4-1-2- إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في الأداء الإداري بالكلية؟

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على الأسئلة المتعلقة بمعايير الأداء الإداري

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توجد خطة تنفيذية plan Action لتطبيق الخطط الاستراتيجية للكلية.	1.38	0.87	11	تعتمد الكلية على السيرة العلمية والذاتية ونتائج تقييم أداء الأساتذة لشغل المناصب القيادية.	1.97	1.31
2	تتضمن الخطط جدولاً زمنياً للتنفيذ.	1.36	0.83	12	تبدل عمادة الكلية جهوداً كبيرة بهدف الاحتفاظ بالأساتذة والقادة الإداريين.	2.22	1.45
3	تتضمن الخطط مؤشرات للمتابعة والتقييم.	1.31	0.83	13	تعمل الكلية على إصدار تعليمات للمحافظة على حقوق النشر والتأليف للأساتذة.	1.38	0.83
4	يتناسب عدد الإداريين مع مستوى الحاجة إليهم.	2.36	1.57	14	تشجع الكلية الأساتذة على أداء متميز في مجال الاختصاص للحصول على براءة اختراع.	1.22	0.71
5	تمتلك الكلية قواعد معلومات تتضمن جميع المجالات وخاصة العلمية.	1.68	1.09	15	تشجع الكلية الأساتذة على ممارسة (التأليف، النشر، الترجمة) للارتقاء بالكلية لمستوى عالمي.	1.30	0.82
6	هناك تحديد واضح للمؤهلات اللازمة لشغل جميع الوظائف في الكلية.	1.97	1.33	16	تتبنى الكلية نظاماً للحوافز المادية والعنوية؛ ينسجم مع طبيعة العمل.	1.41	0.84
7	يجري تقييم دوري لجودة الخدمات الإدارية وفق أسس موضوعية.	1.24	0.79	17	يتوفر لدى الكلية إمكانيات بشرية معاونة (حراس، عمال، موظفين) كافية لتحقيق الهدف.	3.04	1.27

1.28	2.31	يوجد الموظفون في أماكن عملهم باستمرار.	18	0.33	1.05	تستخدم الكلية مؤشرات الأداء لإجراء عمليات المقارنة مع أداء المؤسسات التعليمية الرائدة.	8
1.28	2.18	يتعامل الموظفون مع الطلبة ويستمعون لأرائهم بلطف واهتمام.	19	1.37	2.04	تلتزم الكلية في توظيف أي شخص بمجموعة من الإجراءات الموثقة.	9
0.52	1.8	المتوسط العام والنسبة		1.54	2.22	تجري المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تعتمد الكفاءة والاختصاص.	10

يتبين من الجدول (3/4)، أن المتوسط العام للمجال بلغ (1.8) بتقييم (منعدم)، وانحراف معياري (0.52)، وفيما يتعلق بالتقييم حسب المعايير فقد حصل المعيار رقم (17)؛ على متوسط (3.04) بتقييم (مقبول). فيما حصل عدد (8) من المعايير وهي بالأرقام (19، 18، 12، 11، 10، 9، 6، 4) على متوسطات ما بين (1.97 - 2.36) بتقييم (ضعيف) لكل منها، وحصل عدد (10) معايير وهي: (16، 15، 14، 13، 8، 7، 5، 3، 2، 1)؛ على متوسطات ما بين (1.05 - 1.68) وجميعها بتقييم (منعدم)، وحسب المستويات؛ حصل تقييم (منعدم) على عدد (63.4) بنسبة (65.4)؛ فيما عدد (10.7) بنسبة (11.1)؛ يقيمونها (ضعيفة)، وبذلك فإن (74.1) بنسبة (76.5) يقيمونها؛ إما منعدمة أو ضعيفة، ويبقى عدد (22.8) بنسبة (23.5)؛ منهم (9.8) بنسبة (10.1) يقيمونها (مقبول)، وقيمها (7.7) بنسبة (8) (جيد)، وأخيراً (5.3) بنسبة (5.4)؛ يرونها (جيد جداً).

4-1-3- إجابة السؤال الفرعي: ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في الإمكانيات المادية المتاحة ومصادر التعلم؟

جدول (8) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على جودة الإمكانيات المادية ومصادر التعلم بالكلية

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تناسب المباني من حيث الكم والكيف مع الاحتياجات الفعلية للكلية.	1.39	0.73	6	المرافق بالكلية (المصاعد، دورات المياه، الكهرباء، المياه، وغيرها) كافية.	1.38	0.76
2	يتم استخدام التجهيزات والمختبرات والأجهزة والمكتبة في تنفيذ البرامج.	2.09	1.04	7	هناك خطة لتنمية الموارد الذاتية للكلية.	1.21	0.72

1.70	2.54	تمتلك الكلية ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج إليه العملية التعليمية من أجهزة وخامات .	8	0.80	1.43	تمتلك الكلية تقنيات حديثة تعينها على تنفيذ المقررات الدراسية بكفاءة .	3
1.00	1.49	تتوفر وسائل اتصالات حديثة بالكلية (تليفونات، فاكس، إنترنت).	9	0.85	1.63	تتوفر بالكلية مصادر التعلم التي تفي باحتياجات البرامج التعليمية والخطط الدراسية.	4
0.40	1.6	المتوسط العام للمجال		0.66	1.35	توفر الكلية أدلة لمصادر التعلم؛ توضح فيها كيفية استخدامها في تنفيذ البرامج التعليمية.	5

يتبين من الجدول (4/4) أن المجال حصل على متوسط عام (1.6) بتقييم (منعدم)، وانحراف معياري (0.40)، وحسب المعايير؛ فقد حصل المعياران (2،8) - على المتوسطين (2.54 - 2.09) على التوالي؛ بتقييم (ضعيف)، وبقي عدد (07) معايير وهي بالأرقام: (9، 7، 6، 5، 4، 3، 1)؛ حصلت على متوسطات ما بين (1.21 - 1.63) أي بتقييم (منعدم)، وحسب مستويات سلم التقييم؛ حصل تقييم (منعدم) على متوسط عدد (64.8) بنسبة (66.8)، وهو ما يوضح حقيقة انعدام أدلة مصادر التعلم بالكلية فيما حصل تقييم (ضعيف) على عدد (15.4) بنسبة (15.9)، ويظهر من حاصل جمع (منعدم + ضعيف) أن عدد (80.2)؛ بنسبة (82.7)، أي أن أربعة أخماس العينة يقيمون جودة الإمكانيات المادية ومصادر التعلم بالكلية إما منعدمة أو ضعيفة، ويبقى عدد (16.8) بنسبة (17.9) يقيمونها ما بين مقبولة أو جيدة أو جيد جداً، وهو ما يؤكد حقيقة قلة تناسب المباني من حيث الكم والكيف، إضافة إلى غياب مصادر التعلم، وقلة المرافق بالكلية خصوصاً (دورات المياه، الكهرباء، المياه، وغيرها).

4-1-4- إجابة السؤال الفرعي الرابع: ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في الأنشطة والخدمات الطلابية؟

الجدول (9) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة المتعلقة بجودة الأنشطة والخدمات الطلابية:

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوفر بالكلية أماكن مناسبة من حيث المساحة والتجهيزات لممارسة الأنشطة الطلابية.	1.48	1.02	9	يتوفر في الكلية اتحاد للطلاب يساعد على تفعيل الأنشطة الطلابية.	3.14	1.41
2	توفر الكلية الأنشطة التي تلي حاجات الطلبة وأهتماماتهم.	1.16	0.49	10	توجد خدمة للنقل والمواصلات لنقل الطلاب من وإلى الكلية.	1.31	0.88

0.89	1.51	تتوفر في الكلية استراحات ملائمة لكل من الطلاب والطالبات.	11	1.21	1.66	يتوفر للكلية الأماكن المناسبة والدعم المالي الكافي لتقديم خدمات الطلبة.	3
0.53	1.10	توفر الكلية خدمة السكن الآمن والمريح للطلبة الدارسين من المناطق البعيدة.	12	0.63	1.18	توفر الكلية الرعاية الصحية (عيادات) والإسعافات السريعة للطلبة في الحالات الطارئة.	4
0.99	1.58	توجد مواقف للسيارات؛ بما يكفي جميع الطلبة.	13	0.84	1.48	تتوفر مطاعم وبيوفيهات ملائمة للطلبة بالكلية.	5
0.85	1.35	تكلف العمادة أحد أعضاء هيئة التدريس بالإشراف على خدمات الطلبة وتطويرها.	14	0.93	1.68	توجد مساحات خضراء كافية ضمن حرم الكلية.	6
0.58	1.19	تهتم عمادة الكلية بتخطيط الأنشطة اللاصفية وبرمجتها وتنفيذها بالتنسيق مع الأساتذة.	15	0.80	1.38	توفر الكلية البيئة المناسبة لمساعدة الطلبة على التفاعل الاجتماعي..	7
0.43	1.11	يتم استطلاع آراء الطلبة حول الخدمات بالكلية ( دورات مياه، كافتيريا، تصوير، أنشطة).	16	0.69	1.28	يتوفر في الكلية أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية جيدة.	8
المتوسط العام للمجال (1.5) بانحراف معياري (0.35)							

يتبين من الجدول (5/4) أن المجال حصل على متوسط (1.5) بانحراف معياري (0.35)؛ بتقييم (منعدم)، وبالتالي تقييم حسب المعايير فقد حصل المعيار رقم (09) فقط على متوسط (3.14) بتقييم (مقبول)؛ وهو ما يعطي مؤشراً جيداً لدور الاتحاد الطلابي في خدمة زملائهم وتفعيل الأنشطة، فيما حصلت بقية المعايير وعددها (15) على متوسطات ما بين (1.10 - 1.68)؛ بتقييم (منعدم). وفيما يتعلق بعموم إجابات العينة حسب سلم التقييم؛ فقد حاز تقييم (منعدم) على متوسط عام بعدد (73.3) وبنسبة (75.5)؛ من الإجابات، وهو ما يعني أن غالبية مطلقة من أفراد العينة يتفوقون على انعدام متطلبات الجودة في هذا المجال، فيما أجاب عدد (10.8)؛ بنسبة (11.1)، بأنها ضعيفة، وهو ما يعني أن (84.1) من العينة وبنسبة (86.6) ينظرون إلى أن الخدمات والأنشطة المقدمة للطلاب إما منعدمة أو ضعيفة، وأخيراً؛ عدد (13)، وبنسبة (14.3) يقيمونها ما بين مقبولة أو جيدة أو جيدة جداً. 4-1-5- إجابة السؤال الفرعي الخامس: ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في جودة الخدمات المكتبية؟

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات العينة حول تقييم جودة الخدمات المكتبية

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م
1	1.34	0.80	10	1.27	0.70	يتسع مكان المكتبة لأكبر عدد من الطلبة.
2	2.37	1.31	11	1.36	0.72	الإضاءة كافية ومعتدلة أي ليست بالضعيفة أو بالشديدة.
3	1.13	0.57	12	2.02	1.26	المكتبة مزودة بأجهزة كمبيوتر يستخدمها الطلبة في التعرف على الكتب والمراجع.
4	1.57	0.96	13	2.03	1.11	يتوفر بالمكتبة العدد الكافي من الماسات والكراسي اللازمة لجلوس الطلبة.
5	1.41	0.84	14	1.22	0.77	يسمح تنظيم قاعة الاطلاع بالمكتبة بحركة الطلبة المترددين عليها بطريقة ميسرة.
6	1.67	0.96	15	1.00	0.00	تليي الكتب والمراجع الموجودة بالمكتبة احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
7	1.13	0.53	16	1.09	0.36	تناسب الكتب والمراجع الموجودة بالمكتبة مع عدد الطلبة (10 كتب لكل طالب).
8	2.11	1.20	17	1.24	0.75	إجراءات استعارة الكتب والمواد التعليمية من المكتبة سهلة وسريعة.

1.26	2.68	يوجه أعضاء هيئة التدريس الطلبة لاستخدام المراجع الموجودة بالمكتبة.	18	0.00	1.00	نسبة أجهزة الحاسب الآلي المخصصة لخدمة الطلبة بالمكتبة جهاز لكل 5 طلاب.	9
المتوسط العام للمجال (1.5) بانحراف معياري (0.36)							00

يتبين من الجدول (6/4) أن مجال الخدمات المكتبية؛ حصل على متوسط عام (1.5) وانحراف معياري (0.36)؛ بتقييم (منعدم)، وحسب المعايير؛ حصل المعيار رقم (18) على متوسط (3.68) بتقييم (مقبول) فيما حصلت المعايير (13، 12، 8، 2)، على المتوسطات (2.37، 2.11، 2.02، 2.03) بتقييم (ضعيف) لكل منها، وحصل عدد (13) معيار وهي: (17، 16، 15، 14، 11، 10، 9، 7، 6، 5، 4، 3، 1)، على متوسطات ما بين (1.67 - 1.00)؛ بتقييم (منعدم)، ووفقاً للمستويات؛ حصل التقييم (منعدم) على موافقة عدد (70.4) بنسبة (72.6) من العينة، فيما لم يتجاوز من قيموا الخدمة بالإيجاب (مقبول، جيد، جيد جداً) عدد (16.4)؛ بنسبة (17) فقط، أي أن (80.5) من العينة؛ بنسبة (83%) يقيمون جودة الخدمات بالمكتبة؛ إما منعدمة أو ضعيفة؛ وذلك لأنها غير مجهزة، وأحياناً تكون مغلقة، ورغم ما يصرف من ملايين لشراء الكتب الجديدة، إلا أنها تبقى لسنوات في مخازن رئاسة الجامعة؛ أو في الصناديق بالمكتبة؛ فيحرم الطلبة من أهم موارد المعرفة للطلاب الجامعي.

4-1-6- إجابة السؤال الفرعي السادس: ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في القاعات الدراسية؟

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول تقييم جودة القاعات الدراسية

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تناسب سعة القاعات مع عدد الطلبة (ينبغي أن يتراوح عدد الطلبة بالقاعة ما بين (20-15)).	1.87	1.37	5	القاعات مصممة بطريقة تتيح توفير الضوء المناسب من المصدر الطبيعي (الشمس).	2.51	1.40
2	القاعات منظمة بطريقة تتيح الفرصة للطلبة للحركة والتفاعل مع بعضهم بيسر وسهولة.	2.04	1.15	6	بالقاعات منافذ كافية تتيح توفير كمية الهواء المناسبة.	3.03	1.54
3	القاعات مزودة بتقنيات التعلم الحديثة (الداشوا، السبورة الذكية، مكبرات الصوت).	1.38	0.93	7	توجد لوحات إرشادية لمواقع القاعات حتى يسهل وصول الطلبة إليها.	1.87	1.38
4	القاعات مزودة بمقاعد مريحة ومناسبة للطلبة.	2.09	1.36	8	اللوحات (السبورات) بالقاعات نظيفة وصالحة بما يسمح للطلبة رؤية الخط عليها بوضوح.	2.16	1.26
0	المتوسط العام للمجال (2.1)، بانحراف معياري (0.78)						

يتبين من الجدول (7/4) أن المجال حصل على متوسط عام (2.1) وانحراف معياري (0.78)، بتقييم (ضعيف)، وفيما يتعلق بالتقييم حسب المعايير فقد حصل المعيار رقم (6) على متوسط (3.03) بتقييم (مقبول). فيما حصل عدد (6) من المعايير وهي بالأرقام (8، 7، 5، 4، 2، 1) على متوسطات تراوحت ما بين (2.57 - 1.87) بتقييم (ضعيف) لكل منها، وبقي المعيار رقم (3)، هو الوحيد في هذا المجال الذي حصل على تقييم (منعدم)، وهو ما يؤكد مصداقية الإجابات، وبخصوص التقييم الكلي حسب مستويات سلم التقييم؛ تبقى الإجابة؛ (منعدم) هي الأكثر تكراراً؛ بمتوسط عدد (51.1) بنسبة (52.7)، وهو ما يعني أن أكثر من نصف العينة يرون أن متطلبات الجودة في القاعات الدراسية متعدمة.

4-1-7- إجابة السؤال الفرعي السابع: ما مدى توفر معايير الجودة الشاملة في خدمة المجتمع ومشاركته.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات؛ لإجابات العينة حول تقييم جودة مشاركة وخدمة المجتمع.

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تمتلك الكلية وحدة علمية معنية بخدمة المجتمع والسعي لإيجاد مشاركات مجتمعية.	1.11	0.43	9	تسهم الكلية في نشر الوعي بأضرار القات والمخدرات حفاظاً على الثروة البشرية.	1.30	0.75
2	هناك قنوات اتصال مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحيط بالكلية.	1.05	0.30	10	تسهم الكلية في نشر الوعي وتهيئة المجتمع لتقبل كل جديد مفيد للمجتمع.	1.63	1.14
3	درجة المشاركة المجتمعية كبيرة، وهناك فرص للمزيد منها.	1.06	0.43	11	تستخدم الكلية وسائل الإعلام المتعددة لتنوير المجتمع برسالتها وأهدافها.	1.11	0.54
4	هناك علاقة بين الكلية والمدارس كقناة للتغذية الراجعة كي تحسن الكلية أداؤها.	1.47	0.87	12	الكلية تجارب في تغيير الأفكار اللاعقلانية عند الشباب تجاه حُرَف؛ يعتقدونها حقيرة.	1.35	0.84
5	الكلية مشاركات في المناسبات الموسمية كالحج ورمضان والمناسبات الوطنية.	1.28	0.70	13	الكلية مقترحات تقدمت بها للجهات المختصة للقضاء أو التخفيف من حدة البطالة بين الشباب.	1.19	0.70
6	تسهم الكلية في حل مشكلات المجتمع على المستويين المحلي والقومي.	1.45	0.94	14	تربط الكلية برامجها التعليمية بمتطلبات خطط التنمية البشرية في المجتمع.	1.40	0.94

0.83	1.37	لدى الكلية خطة لتنمية اتجاهات هيئة التدريس للمشاركة في خدمة المجتمع.	15	0.62	1.20	تدريب الكلية العاملين في مؤسسات المجتمع؛ بناء على دراسات تستند لاحتياجاتهم.	7
0.41	1.3	المتوسط العام للمجال والانحراف المعياري	00	0.72	1.30	للكلية تجارب في القضاء على الأمية التقنية (الكمبيوتر) في المجتمع.	8

يتبين من الجدول (8/4) أن المجال حصل على متوسط عام (1.3) وانحراف معياري (0.41)؛ بتقييم (منعدم)، وحسب التقييم لكل معيار؛ يلاحظ أن جميع معايير المجال قد حصلت على متوسطات ما بين (1.63 - 1.05)، بتقييم (منعدم)؛ وحسب التقييمات وفقاً لمستويات سلم التقييم؛ حصل التقييم (منعدم)؛ على عدد (82.2) ونسبة (84.7 %)، من العينة، وهو الأعلى بين جميع مجالات البحث، فيما لم يتجاوز المتوسط العام لكل من قيموا الخدمة بالإيجاب (مقبول، جيد، جيد جداً) عدد (8.5)؛ بنسبة (8.8)، وتؤكد هذه النسبة إجماع العينة على انعدام مشاركة المجتمع وخدمته؛ ويؤكد أن جزءاً مهماً من وظيفة الكلية غائب تماماً عن برنامجها.

ويمكن إيجاز الإجابة عن جميع الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الأول، والمتعلقة بتقييم الجودة؛ على مستوى مجالات البحث، وعلى مستوى المعايير وعددها (105) معياراً؛ غياب كلي للمستويين (جيد جداً، جيد)؛ كما لم يحصل على التقييم (مقبول) سوى عدد (5) بنسبة (4.8 %) من معايير البحث، وحصل عدد (29) بنسبة (27.6 %) على تقييم (ضعيف)، وبقي عدد (71) معياراً؛ بنسبة (67.6 %) من جملة المعايير؛ حصل كل منها على تقييم (منعدم).

وبمقارنة هذه النتيجة؛ نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة (برقعان، 2001)، (عرجاش، 2004)؛ (الحدادي وقشوة، 2009)؛ و(سعيد، 2008) وغيرها من الدراسات اليمنية؛ حيث بينت نتائج كل منها عن ضعف في مستوى جودة الأداء، ووجود جوانب قصورية في مختلف مجالات التقييم... ومن جانب آخر؛ تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات؛ (علاونة، 2004)؛ (الملاح، 2005)؛ و(صالح، 2009)؛ (فارس والأغا، 2010)، (الحراشنة، 2011)؛ حيث إن تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على الأداء الجامعي في كل منها؛ كان ما بين متوسطة إلى عالية أو كبيرة.

#### 2-4- اختبار صحة الفرضيات عن أثر المتغيرات المستقلة على إجابات العينة؛

يتضمن هذه الجزء اختبار صحة الفرضيات، حول تأثير متغيرات (الجنس، الوظيفة، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)، على إجابات العينة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية، وعلى النحو التالي؛

#### 4-2-1 - تحليل نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بأثر متغير النوع (ذكور- إناث)؛

نص الفرضية؛ لا توجد فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط إجابات (أفراد العينة)، حول درجة تقييم جودة الأداء الإداري بالكلية تعزى لمتغير النوع؛ (ذكر - أنثى).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار «T-Test»، وذلك كما يوضحها الجدول التالي؛

جدول ( 13 ) نتائج اختبار ( t-test ) عن أثر متغير النوع (ذكر/أنثى) على تقييم جودة الأداء؛ حسب المجالات

م	المجال	الجنس والعدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم اللفظي	قيمة f	قيمة t	مستوى الدلالة ×	الاستنتاج
1	المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.	ذكر73	1.82	0.46	ضعيف	0.90	1.04	0.30	لا توجد فروق دالة
		أنثى24	1.94	0.44	ضعيف				
2	الأداء الإداري بالكلية	ذكر73	1.71	0.50	منعدم	0.18	1.92	0.06	لا توجد فروق دالة
		أنثى24	1.95	0.58	ضعيف				
3	الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم	ذكر73	1.54	0.41	منعدم	0.33	3.08	0.01*	توجد فروق دالة لمصلحة الإناث
		أنثى24	1.82	0.31	ضعيف				
4	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية	ذكر73	1.44	0.25	منعدم	0.00	1.34	0.19	لا توجد فروق دالة
		أنثى24	1.59	0.55	منعدم				
5	جودة الخدمات المكتبية	ذكر73	1.45	0.33	منعدم	0.98	4.44	0.00*	توجد فروق دالة لمصلحة الإناث
		أنثى24	1.80	0.32	منعدم				
6	القاعات الدراسية	ذكر73	2.01	0.72	ضعيف	0.09	2.46	0.02*	توجد فروق دالة لمصلحة الإناث
		أنثى24	2.45	0.85	ضعيف				
7	خدمة المجتمع ومشاركته	ذكر73	1.25	0.39	منعدم	0.11	1.36	0.18	لا توجد فروق دالة
		أنثى24	1.38	0.45	منعدم				

× دالة إحصائياً عند  $(\alpha=0.05)$ .

يتبين من الجدول (4/9) أن قيمة مستوى الدلالة (f) وفقاً لاختبار Levene's Test for Equality of Variances of التباين وعند درجة حرية (95)، كانت أكبر من  $(\alpha=0.05)$ ، في جميع المجالات وهو ما يعني تجانس إجابات فئتي العينة (ذكور- إناث)؛ ماعدى المجال الرابع؛ حيث جاءت قيمة  $(F=0.00)$  وهو ما يؤكد وجود تباين بين فئتي العينة (ذكور- إناث)؛ إلا أنها وبمقارنة قيمة  $(T=1.34)$  للمجال مع مستوى الدلالة المقابل لها  $(0.19)$ ؛ يتبين أن مستوى الدلالة أكبر من  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي فالفرق غير دال إحصائياً. وبالمقارنة بين مستوى الدلالة لقيمة (T) في بقية المجالات؛ مع  $(\alpha=0.05)$ ، حصلت المجالات (3، 5، 6)؛ على مستويات أقل من  $(\alpha=0.05)$ ، وهو ما يعني وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات فئتي العينة؛ تبعاً لمتغير الجنس؛ لصالح فئة الإناث؛ ما يعني أن الإناث يقيمون الجودة في مجالات (الإمكانات المادية، والخدمات المكتبية، والقاعات الدراسية)؛ بشكل إيجابي أفضل من الذكور، وقد يرجع السبب في ذلك لقلة الإناث مقارنة مع الذكور، وبالتالي فلا يجدن مشقة في الحصول على هذه الخدمات، مع إجماع الفئتين على تدني مستوى جودة الأداء الإداري في جميع مجالات البحث السبعة.

وبالنظر للنتيجة؛ يتأكد رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه؛ توجد فروق دالة

إحصائياً بين إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )؛ لصالح الإناث في ثلاثة مجالات، وعدم وجود فروق دالة في بقية المجالات.

#### 4-2-2- اختبار صحة الفرضية المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة:

نص الفرضية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط إجابات (أفراد العينة)، حول تقييم، مستوى الأداء الإداري بكلية التربية عمران تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار صحة الفرضية، تم تقسيم العينة إلى فئتين: (05) سنوات فأقل، أكثر من (05) سنوات، وباستخدام اختبار (T-Test) تي تست؛ لفئتي العينة؛ عن تأثير سنوات الخبرة في تقييم مستوى الأداء الإداري؛ كشف عن النتائج الموضحة كما يلي:

جدول (14) نتائج اختبار (t-test) عن أثر سنوات الخبرة على تقييمات فئتي العينة لجودة الأداء الإداري بالكلية

م	المجال	سنوات الخبرة (والعدد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f	قيمة T	مستوى الدلالة ×	الاستنتاج																																																																		
1	المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.	5 فأقل (71)	1.90	0.48	0.01	2.61	*0.01	توجد فروق دالة لمصلحة 5 سنوات فأقل																																																																		
		أكثر من 5 (26)	1.69	0.28					2	الأداء الإداري بالكلية	5 فأقل (71)	1.80	0.54	0.92	0.86	0.39	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.70	0.49	3	الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم	5 فأقل (71)	1.60	0.41	0.91	0.91	0.60	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.65	0.39	4	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية	5 فأقل (71)	1.42	0.34	0.91	2.96	0.01*	توجد فروق دالة لمصلحة أكثر من 5 سنوات	أكثر من 5 (26)	1.65	0.33	5	جودة الخدمات المكتبية	5 فأقل (71)	1.51	0.31	0.01	1.36	0.18	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.64	0.46	6	القاعات الدراسية	5 فأقل (71)	2.11	0.70	0.00	0.37	0.36	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	2.19	0.95	7	خدمة المجتمع ومشاركته	5 فأقل (71)	1.31	0.45	0.11
2	الأداء الإداري بالكلية	5 فأقل (71)	1.80	0.54	0.92	0.86	0.39	لا توجد فروق دالة																																																																		
		أكثر من 5 (26)	1.70	0.49					3	الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم	5 فأقل (71)	1.60	0.41	0.91	0.91	0.60	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.65	0.39	4	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية	5 فأقل (71)	1.42	0.34	0.91	2.96	0.01*	توجد فروق دالة لمصلحة أكثر من 5 سنوات	أكثر من 5 (26)	1.65	0.33	5	جودة الخدمات المكتبية	5 فأقل (71)	1.51	0.31	0.01	1.36	0.18	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.64	0.46	6	القاعات الدراسية	5 فأقل (71)	2.11	0.70	0.00	0.37	0.36	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	2.19	0.95	7	خدمة المجتمع ومشاركته	5 فأقل (71)	1.31	0.45	0.11	0.79	0.46	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.23	0.27						
3	الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم	5 فأقل (71)	1.60	0.41	0.91	0.91	0.60	لا توجد فروق دالة																																																																		
		أكثر من 5 (26)	1.65	0.39					4	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية	5 فأقل (71)	1.42	0.34	0.91	2.96	0.01*	توجد فروق دالة لمصلحة أكثر من 5 سنوات	أكثر من 5 (26)	1.65	0.33	5	جودة الخدمات المكتبية	5 فأقل (71)	1.51	0.31	0.01	1.36	0.18	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.64	0.46	6	القاعات الدراسية	5 فأقل (71)	2.11	0.70	0.00	0.37	0.36	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	2.19	0.95	7	خدمة المجتمع ومشاركته	5 فأقل (71)	1.31	0.45	0.11	0.79	0.46	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.23	0.27																		
4	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية	5 فأقل (71)	1.42	0.34	0.91	2.96	0.01*	توجد فروق دالة لمصلحة أكثر من 5 سنوات																																																																		
		أكثر من 5 (26)	1.65	0.33					5	جودة الخدمات المكتبية	5 فأقل (71)	1.51	0.31	0.01	1.36	0.18	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.64	0.46	6	القاعات الدراسية	5 فأقل (71)	2.11	0.70	0.00	0.37	0.36	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	2.19	0.95	7	خدمة المجتمع ومشاركته	5 فأقل (71)	1.31	0.45	0.11	0.79	0.46	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.23	0.27																														
5	جودة الخدمات المكتبية	5 فأقل (71)	1.51	0.31	0.01	1.36	0.18	لا توجد فروق دالة																																																																		
		أكثر من 5 (26)	1.64	0.46					6	القاعات الدراسية	5 فأقل (71)	2.11	0.70	0.00	0.37	0.36	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	2.19	0.95	7	خدمة المجتمع ومشاركته	5 فأقل (71)	1.31	0.45	0.11	0.79	0.46	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.23	0.27																																										
6	القاعات الدراسية	5 فأقل (71)	2.11	0.70	0.00	0.37	0.36	لا توجد فروق دالة																																																																		
		أكثر من 5 (26)	2.19	0.95					7	خدمة المجتمع ومشاركته	5 فأقل (71)	1.31	0.45	0.11	0.79	0.46	لا توجد فروق دالة	أكثر من 5 (26)	1.23	0.27																																																						
7	خدمة المجتمع ومشاركته	5 فأقل (71)	1.31	0.45	0.11	0.79	0.46	لا توجد فروق دالة																																																																		
		أكثر من 5 (26)	1.23	0.27																																																																						

× دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

يتبين من الجدول ( 10/4 ) أن قيمة مستوى الدلالة ( f ) كانت أقل من  $(\alpha = 0.05)$ ، في المجالات (1، 5، 6)؛ وهو ما يعني وجود تباين في إجابات فئتي العينة؛ إلا أنها وبمقارنة قيمة (T) للمجالات الثلاثة مع مستوى الدلالة المقابل لكل منها؛ يتبين أن قيمة الدلالة في المجالين (6،5)؛ كانتا أكبر من  $(\alpha = 0.05)$ ، وبالتالي يبقى الفرق فيهما غير دال إحصائياً؛ فيما كان مستوى الدلالة لقيمة (T) في المجال الأول أقل من  $(\alpha = 0.05)$ ، وهو ما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات فئتي العينة؛ وذلك لمصلحة فئة (5) فأقل، وهو ما يعني أنهم يقيمون جانب القدرات المؤسسية للكلية بمستوى أفضل نسبياً من زملائهم الأكثر خبرة، وقد يرجع السبب في ذلك للاطلاع الواسع والمعاينة الطويلة لفئة أكثر من خمس سنوات نتيجة غياب القدرات المؤسسية، مما أوجد فرقاً بين الإجابتين، وعلى العكس من ذلك؛ وفي المجال الرابع « جودة الأنشطة والخدمات الطلابية » وعند مستوى الدلالة (0.01) توجد فروق دالة إحصائية لصالح فئة أكثر من خمس سنوات، وقد يرجع السبب في ذلك، لأن الطلبة المشاركين في العينة ضمن هذه الفئة، وكون هذه الفئة أكثر نشاطاً، وبذلك يشعرون بتدني مستوى الخدمة، فيما يقيمها فئة أكثر من خمس بشكل أفضل لأن غالبية المناصب الإدارية بالكلية من هذه الفئة؛ وبذلك لا يرغبون في التقييم السلبي لأدائهم.

وبناء على اختبار صحة الفرضية يتأكد رفض الفرضية المبدئية، وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه؛ توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات فئتي العينة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك في مجالين اثنين من مجالات البحث السبعة.

#### 4-3-2 - اختبار صحة الفرضية المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي؛

نص الفرضية : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في تقييم أساتذة كلية التربية عمران وإداريها وطلبتها لمستوى جودة الأداء الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولاختبار صحة الفرضية، تم تصنيف العينة إلى : ثلاث فئات : (الدكتوراه فما فوقها)، (الماجستير)، (البكالوريوس)، وباستخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskal\_ Wallis)، وكما يلي؛

جدول ( 15 ) نتائج اختبار كروسكال واليز (Kruskal\_ Wallis) لدلالة فروق الإجابات تبعاً لمتغير المؤهل

اسم المجال	الفئة	العدد	متوسط الرتب	ك2	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.	دكتوراه	25	60.24	6.55	2	* 0.04	توجد فروق دالة إحصائية لصالح حملة الدكتوراه
	ماجستير	13	52.65				
	بكالوريوس	59	43.43				
الأداء الإداري بالكلية	دكتوراه	25	57.98	6.02	2	* 0.05	توجد فروق دالة لصالح الدكتوراه والماجستير
	ماجستير	13	57.23				
	بكالوريوس	59	43.38				
الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم	دكتوراه	25	53.30	1.25	2	0.54	لا توجد فروق دالة إحصائية بين فئات عينة البحث
	ماجستير	13	52.23				
	بكالوريوس	59	46.47				

لا توجد فروق دالة إحصائية بين فئات عينة البحث	0.21	2	3.17	57.34	25	دكتوراه	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية
				49.00	13	ماجستير	
				45.47	59	بكالوريوس	
لا توجد فروق دالة إحصائية بين فئات عينة البحث	0.38	2	1.93	43.70	25	دكتوراه	جودة الخدمات المكتبية
				44.81	13	ماجستير	
				52.17	59	بكالوريوس	
لا توجد فروق دالة إحصائية بين فئات عينة البحث	0.70	2	0.70	44.98	25	دكتوراه	القاعات الدراسية
				49.65	13	ماجستير	
				50.56	59	بكالوريوس	
لا توجد فروق دالة إحصائية بين فئات عينة البحث	0.18	2	3.46	56.88	25	دكتوراه	خدمة المجتمع ومشاركته
				40.50	13	ماجستير	
				47.53	59	بكالوريوس	

× دالة إحصائية عند  $(0.05) = \alpha$  . =

يتبين من الجدول ( 4/ 11 )، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  تبعاً لمتغير المؤهل (الدرجة العلمية)؛ في المجالين الأول والثاني فقط من بين مجالات البحث السبعة؛ وذلك لصالح فئتي الدكتوراه والماجستير، وقد يرجع السبب إلى أنهم هم المسؤولون عن البناء المؤسسي وقيادة العمل الإداري بالكلية، فيما يرى فئة البكالوريوس وغالبيتهم من الطلبة؛ إن الأداء الإداري في وضع أسوأ مما يتصوره حملة الشهادات العليا وخصوصاً الدكتوراه، ومما يؤكد ذلك أن قيمة (كا) المحسوبة (في جميع الفقرات) هي أكبر من القيمة الاحتمالية... وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة «لا توجد فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha=0.05)$  بين متوسط تقييمات (أفراد العينة)، للأداء الإداري بكلية التربية عمران تعزى لمتغير الدرجة العلمية» وقبول الفرضية البديلة؛ أي توجد فروق دالة إحصائية في مجالين من مجالات البحث السبعة..

#### 4-2-4 - اختبار صحة الفرضية المتعلقة بأثر متغير المستوى الوظيفي؛

نص الفرضية : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  في تقييم أساتذة كلية التربية عمران وإداريها وطلبتها لمستوى جودة الأداء الإداري تعزى لمتغير الوظيفة!.

ولاختبار صحة الفرضية، فقد تم تصنيف العينة إلى فئات: (أكاديميين، إداريين، طلبة)، وللكشف عن مدى دلالة هذه الفروق إحصائياً عند  $(\alpha=0.05)$  تم استخدام المتوسطات الحسابية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ( 16 ) متوسطات إجابات العينة وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) تبعاً لمتغير الوظيفة

تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)						المتوسطات والانحراف المعياري				
مستوى الدلالة والاستنتاج	F قيمة	المتوسط	الدرجة	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	الضئ والعدد	الجمال	م
×0.01 توجد فروق دالة إحصائية	4.62	0.88	2	1.75	بين المجموعات	0.53	2.01	أستاذ/34	المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.	1
		0.19	94	17.85	داخل المجموعات	0.26	1.62	إداري/15		
			96	19.61	المجموع	0.40	1.81	طالب/48		
						0.45	1.85	مجموع/97		
0.24 لا توجد فروق دالة إحصائية	1.47	0.40	2	0.80	بين المجموعات	0.56	1.89	أستاذ/34	الأداء الإداري بالكلية	2
		0.27	94	25.48	داخل المجموعات	0.48	1.70	إداري/15		
			96	26.27	المجموع	0.50	1.70	طالب/48		
						0.52	1.77	مجموع/97		
0.29 لا توجد فروق دالة إحصائية	1.25	0.20	2	0.41	بين المجموعات	0.47	1.61	أستاذ/34	الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم	3
		0.16	94	15.30	داخل المجموعات	0.41	1.76	إداري/15		
			96	15.71	المجموع	0.35	1.57	طالب/48		
						0.40	1.61	مجموع/97		
×0.01 توجد فروق دالة إحصائية	5.16	0.59	2	1.18	بين المجموعات	0.33	1.49	أستاذ/34	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية	4
		0.11	94	10.76	داخل المجموعات	0.36	1.71	إداري/15		
			96	11.94	المجموع	0.34	1.39	طالب/48		
						0.35	1.47	مجموع/97		

توجد فروق دالة إحصائية $\times 0.00$	11.93	1.27	2	2.55	بين المجموعات	0.37	1.43	أستاذ/34	جودة الخدمات المكتبية	5
		0.11	94	10.04	داخل المجموعات	0.37	1.91	إداري/15		
			96	12.59	المجموع	0.27	1.50	طالب/48		
						0.36	1.54	مجموع/97		
توجد فروق دالة إحصائية $\times 0.04$	3.35	1.92	2	3.85	بين المجموعات	0.79	1.97	أستاذ/34	القطاعات الدراسية	6
		0.57	94	53.95	داخل المجموعات	0.91	2.57	إداري/15		
			96	57.79	المجموع	0.68	2.09	طالب/48		
						0.78	2.12	مجموع/97		
لا توجد فروق دالة إحصائية 0.12	2.13	0.35	2	0.70	بين المجموعات	0.57	1.39	أستاذ/34	خدمة المجتمع ومشاركته	7
		0.16	94	15.35	داخل المجموعات	0.16	1.16	إداري/15		
			96	16.04	المجموع	0.30	1.25	طالب/48		
						0.41	1.29	مجموع/97		

$\times$  دالة إحصائية عند  $(\alpha=0.05)$ .

يتبين من الجدول (4/12)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  تبعاً لمتغير (نوع الوظيفة) بين إجابات الفئات الثلاث؛ في أربعة من مجالات البحث؛ وهي؛ (الأول، الرابع، الخامس، السادس)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في ثلاثة مجالات هي؛ (الثاني، والثالث، والسابع)، ولمعرفة مصدر دلالة الفروق بين المجموعات، تم استخدام اختبار (Bonferroni)، للمقارنات البعدية، حيث كانت النتيجة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (17) نتائج اختبار (Bonferroni) حول مصدر دلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

الاستنتاج	مستوى الدلالة ×	متوسط الفرق بين (1 - 2)	المتغير التابع		اسم المجال
			المستوى (1)	المستوى (2)	
دالة لصالح الأساتذة	*0.01	0.39*	إداري	أستاذ	المؤسسية؛ رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.
غير دالة إحصائياً	0.13	0.20	طالب		
دالة لصالح الأساتذة	*0.01	0.39*	أستاذ	إداري	
غير دالة إحصائياً	0.42	0.19	طالب		
غير دالة إحصائياً	0.13	0.20	أستاذ	طالب	
غير دالة إحصائياً	0.42	0.19	إداري		
غير دالة إحصائياً	0.10	0.23	إداري	أستاذ	جودة الأنشطة والخدمات الطلابية
غير دالة إحصائياً	0.64	0.10	طالب		
غير دالة إحصائياً	0.10	0.23	أستاذ	إداري	
دالة لصالح الإداريين	*0.01*	0.32*	طالب		
غير دالة إحصائياً	0.64	0.10	أستاذ	طالب	
دالة لصالح الإداريين	*0.01*	0.32*	إداري		
دالة لصالح الإداريين	*0.00	0.48*	إداري	أستاذ	جودة الخدمات المكتبية
غير دالة إحصائياً	1.00	0.07	طالب		
دالة لصالح الإداريين	*0.00	0.48*	أستاذ	إداري	
دالة لصالح الإداريين	*0.00*	0.40*	طالب		
غير دالة إحصائياً	1.00	0.07	أستاذ	طالب	
دالة لصالح الإداريين	*0.00*	0.40*	إداري		
دالة لصالح الإداريين	*0.04	0.60*	إداري	أستاذ	جودة القاعات الدراسية
غير دالة إحصائياً	1.00	0.12	طالب		
دالة لصالح الإداريين	*0.04	0.60*	أستاذ	إداري	
غير دالة إحصائياً	0.10	0.48	طالب		
غير دالة إحصائياً	1.00	0.12	أستاذ	طالب	
غير دالة إحصائياً	0.10	0.48	إداري		

× دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

يتبين من الجدول (4/13)، أن مصدر دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  تبعاً لمتغير (الوظيفة) بين إجابات الفئات الثلاث؛ في مجالات البحث الأربعة، كانت في المجال (الأول) لصالح الأساتذة؛ وقد يرجع السبب لضعف استشعارهم للمعاناة التي تتسبب فيها الاختلالات الإدارية، أو لقلة احتكاكهم بالعمل الإداري، بينما كانت في المجالات (الرابع والخامس والسادس) لصالح الإداريين؛ وقد يرجع السبب في ذلك لكون المجالات الثلاثة على علاقة مباشرة بمهام الإداريين، ولذا يقيمون الأداء في مجال الأنشطة والخدمات الطلابية والمكتبة والقاعات الدراسية، بمستوى أعلى من فئتي الأساتذة والطلبة، وقد يكون السبب ناتجاً عن قلة التدريب للإداريين وضعف إلمامهم بمفاهيم الجودة، ومع ذلك تبقى التقييمات في مجملها لا تتجاوز مستوى المقبول في أحسن الأحوال.

وبالتالي تم رفض الفرضية المبدئية "لا توجد فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha=0.05)$  بين متوسط تقييمات (أفراد العينة)، للأداء الإداري بكلية التربية عمران تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية" وقبول الفرضية البديلة؛ توجد فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha=0.05)$  بين متوسط تقييمات (أفراد العينة)، للأداء الإداري بكلية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية؛ في أربعة مجالات من مجالات البحث السبعة.

0 ويتبين من مقارنة نتائج الإجابة المتعلقة بأثر متغيرات البحث مع نتائج الدراسات السابقة؛ اتفاق نتائج البحث الحالي؛ فيما يتعلق بوجود فروق دالة إحصائية بين إجابات فئات العينة عند  $(0.05)$ ، مع نتائج دراسات؛ عرجاش (2004) الدعيسى (2009)؛ والملاح (2005)؛ دراسة فارس والأغا (2010) حيث وجدت فروق دالة إحصائية في كل منها

0 ومن جانب آخر؛ تختلف مع نتائج دراسات كل من؛ حسن، (2008)؛ والحداوي، وقشوة (2009)، الجراحشة (2011)؛ حيث أظهرت نتائج تلك الدراسات عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي... الخ).

5 - 1 - مصادر بناء الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الجودة الشاملة بكلية التربية عمران؛ وهي:

1 - نتائج الدراسات السابقة والتجارب الحديثة. 2- نتائج الدراسة الحالية. 3- التشريعات والمعايير المعتمدة لدى هيئات الجودة الشاملة ومؤسساتها. 4- متطلبات نجاح التنمية في الواقع المحلي بالكلية والمحافظه.

5 - 2 - المبادئ الأساسية لضمان نجاح مشروع استراتيجية تحقيق الجودة الشاملة؛

## المبادئ والقيم:

شكل (5/1) المبادئ الأساسية لنجاح مشروع استراتيجية تحقيق الجودة في الأداء الإداري بكلية التربية عمران (x)



### 5 - 3 - تحليل الوضعية:

بينت نتائج تقييم واقع الأداء الإداري بالكلية، أن عدد (71) معياراً؛ بنسبة (67.6 %) حصلت على تقييم (متعدّم)؛ أي أكثر من ثلثي المعايير، فيما حصل عدد (29) معياراً؛ بنسبة (27.6 %) على تقييم (ضعيف)، وجميع المعايير الحاصلة على التقييمين (متعدّم/ضعيف) يصبح عددها (100) معيار، بنسبة (95.2) من المعايير؛ وهو ما يؤكد أن ما يتوفر في الكلية؛ لا يتجاوز (5 %) من معايير الجودة الشاملة ومؤشراتها المطلوبة، وهي مع ذلك بمستوى تقييم (مقبول)، ومن أجل تحقيق الجودة الشاملة، وانطلاقاً من هذه الوضعية التي تعيشها الكلية، يمكننا تحديد الرؤية والرسالة المستقبلية للكلية؛ وكما يلي:

### الرؤية (Vision):

وهي التصور المأمول لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة للكلية:

"إدارة عصرية متميزة بالجودة؛ ترضي زبائنها وتحقق تقييمات ممتازة من وكالات الجودة وضمن الاعتماد؛ وطنياً وإقليمياً وعالمياً".

### الرسالة (Mission):

تنبثق من الرؤية السابقة رسالة تحقيق الجودة والاعتماد وتتلخص فيما يلي:

تلتزم إدارة كلية التربية والألسن؛ بتحديث نظام الإدارة بالكلية وتطويره (خلال خمس سنوات) يركز على إرضاء العميل، ويتوافق مع معايير الجودة، في جميع الخدمات الإدارية التي تقدمها الإدارات والأقسام؛ ويضمن الاعتماد لمخرجاتها؛ بإيجاد شراكة داخلية ومجتمعية واسعة، وتشريعات حديثة تغطي مختلف جوانب الأداء، وتنوع الموارد، وتوفير بنية تحتية بتجهيزات مادية وتكنولوجية، وموارد بشرية عالية الكفاءة، وقادرة على المنافسة بقوة وفاعلية في تنمية المجتمع المحلي والإقليمي.

x - المصدر: عمل الباحث استناداً إلى مبادئ الجودة الشاملة؛ التي أكدت عليها معظم الأدبيات والوثائق المتعلقة بالجودة.

## ثالثاً / تحليل ( SWOT ) لغايات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة :

شكل (5/2) تحليل ( SWOT ) لغايات التخطيط الاستراتيجي لتطوير الجودة الشاملة بالكلية

البيئة الداخلية؛ ( نقاط القوة / Strengths )؛	البيئة الداخلية؛ ( نقاط الضعف / Weaknesses )؛
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رغبة العمادة في تحقيق الجودة وضمان الاعتماد.</li> <li>- توفر الأساتذة؛ المؤهلين من أئمة الجامعات.</li> <li>- إقبال طلابي بأعداد كبيرة يضمن انتقاء الأفضل.</li> <li>- حرية كبيرة في اتخاذ القرار؛ دون أي تدخل.</li> <li>- توفر قدر من البنية التحتية والبيئة المساعدة.</li> <li>- توسط الكلية لعاصمة المحافظة.</li> <li>- يوجد اتحاد طلابي يقدم خدماته لطلبة الكلية.</li> <li>- تنوع اختصاصات أعضاء هيئة التدريس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب الرؤية والرسالة والتخطيط.</li> <li>- غياب التدريب وضعف مستوى الأداء الإداري .</li> <li>- ضعف البنية التحتية وقلة الإمكانيات.</li> <li>- غياب وقلة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.</li> <li>- صغر مساحة حرم الكلية.</li> <li>- محدودية الخدمات المقدمة للطلبة.</li> <li>- محدودية الحوافز الممنوحة للموظفين.</li> <li>- غياب (إدارة) متخصصة وتمتع بصلاحيه</li> </ul>
البيئة الخارجية؛ (الفرص المتاحة / Opportunities )؛	البيئة الخارجية؛ ( المخاطر والتهديدات / Threats )؛
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بالجودة.</li> <li>- توفر الإرادة السياسية؛ بإنشاء المجلس الأعلى لجودة التعليم الجامعي.</li> <li>- كثافة سكانية وإقبال على التعليم الجامعي في المحافظة.</li> <li>- الحالة المقبولة للأمن وبيئة المجتمع المحلي.</li> <li>- توفر دعم مالي (لا بأس به) رسمي للجامعات الحكومية.</li> <li>- الجو الديمقراطي والمناخ العام المساند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموقف العام غير المستقر في الأداء الحكومي.</li> <li>- ضعف التنسيق والمشاركة نتيجة لتدني الوعي بأهمية العلاقة بين الجامعة والمجتمع..</li> <li>- قلة المخصصات المالية التي تصرف للكلية سنوياً.</li> <li>- غياب المتابعة والتقييم والمساءلة من الحكومة.</li> <li>- قلة المخصصات المالية لتطوير الأداء الإداري لتحقيق الجودة الشاملة.</li> <li>- ارتفاع معدلات البطالة بين مخرجات الكلية والافتقار لوجود سياسات عامة ثابتة.</li> </ul>

5 - 4 - الأهداف والإطار الاستراتيجي والأولويات الإجرائية : الهدف الاستراتيجي؛ ويمكن تحديده كما يلي:

تطوير الأداء الإداري لكلية التربية والألسن - عمران؛ بما يلبي متطلبات الجودة الشاملة ويتضمن الهدف الاستراتيجي نتيجة يمكن تحقيقها من خلال برامج ( خطط ) فرعية؛ لمختلف كما يبينها الشكل التالي:

شكل (5/3) الإطار الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري بما يحقق متطلبات الجودة الشاملة



5 - 5 - الخطة الإجرائية لتنفيذ استراتيجية تحقيق متطلبات الجودة الشاملة بالكلية :  
أولاً/ مجالاً القدرات المؤسسية والأداء الإداري:

جدول (5/1) مصفوفة إجراءات الخطة التنفيذية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة

الأهداف الاستراتيجية للمجالين			الأهداف الكبرى
1- تقوية القدرات المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي ورؤية الكلية ورسالتها.	2- تطوير النظام الإداري وتحسين أدائه داخل الكلية.	الأهداف الخاصة	مؤشرات التحقق
تشكيل لجنة لصياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية للكلية.	تحديد جدول زمني وألية تنفيذية لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية	منح مختلف الأطراف صلاحيات تؤهلهم للمشاركة في رؤية ورسالة وأهداف الكلية	للكلية رؤية ورسالة وخطة استراتيجية مكتوبة ومعلنة ومتفق عليها من الجميع.
توسيع مجلس صناعة القرار بالكلية.	تعيين بعض الفاعلين في هيئات ومجالس الكلية	تعزيز مشاركة الأطراف المعنية داخل الكلية وخارجها في رؤية ورسالة وأهداف الكلية	توجد قوانين وتشريعات ولوائح تنظم المشاركة
تطوير آليات تنظيم اتخاذ القرارات الإدارية.	تنظيم لائحة تحدد مواعيد زمنية لاتخاذ القرارات	المبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية	نسبة المشاركين في مجالس صناعة القرار بالكلية
	توفر لائحة مرجعية تحدد سقفا زمنيا للقرارات.		

وجود إدارة للجودة تتمتع بصلاحيات تطويرية واسعة	إنشاء إدارة للجودة بالكلية ومنحها صلاحيات واسعة.	تحقيق الجودة لكل الإدارات والأقسام.	تشكيل فريق للجودة وتحسين الأداء الإداري بالكلية.
توجد قوانين لتحقيق الجودة	صياغة لائحة تحقيق الجودة.	بناء تشريعات للجودة .	
توفر لائحة مهام للإدارات والأقسام وآليات التواصل.	وضع لوائح تحدد المهام وفقاً للدور المطلوب من كل إدارة .	توصيف المهام الإدارية المطلوبة من كل إدارة.	إيجاد دليل توصيف وظيفي للمكادر الإداري لتحقيق الأداء الأفضل.
وجود كوادر بشرية متخصصة في كل الإدارات.	وضع خطة لتزويد الإدارات بالكوادر الإدارية المتخصصة.	تعزيز القدرات البشرية لإدارات الكلية وأقسامها.	
توجد تقارير من كل لجنة تثبت إنجاز المهام المتعلقة بها .	إصدار قرار بتشكيله ومهام كل لجنة وآليات عملها.	تشكيل لجان متخصصة للمراجعة والتقييم	تشكيل فريق مؤهل للمراجعة الداخلية "التقييم الذاتي" بغرض التحسين والتطوير.
توجد لائحة تنظيمية توابك التطورات الحديثة.	إصدار لائحة بالهيكل التنظيمي توابك معايير الجودة.	تطوير القدرات المؤسسية وفقاً لمعايير الجودة .	
-يوجد قانون ساري المفعول يربط بين التدريب والترقية. -عدد الإداريين المستفيدين.	-تشكيل لجنة مشتركة من الإداريين والأكاديميين لوضع قانون يربط الترقية بالتدريب	وضع تشريع يكفل الترقية بناء على التدريب اللازم للعمل الإداري.	ربط ترقيات الإداريين باجتيازهم للدورات التدريبية
وجود قواعد تحدد معايير استحقاق الحافز أو العقاب	وضع استراتيجية للحوافز المادية والمعنوية للإداريين.	إقرار آلية لحفز المبدعين وحرمان المقصرين.	تطوير نظام محاسبي يمنح حوافز للمجيدون ويعاقب المقصرين
توفر كل موظف على مرتب مجز وحصول المتميزين على حوافز مادية ترتبط بالأداء.	زيادة الراتب لجميع موظفي الكلية. صرف مكافآت مالية وجوائز عينية للمتميز منهم.	توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين وجميع العاملين في الكلية	
يتم تحديد الخدمات الإدارية بالتشاور مع المستفيدين.	تحديد الخدمات الإدارية وفقاً لمتطلبات الجودة	إعطاء الأولوية للخدمات الملحة للزبائن بالكلية.	تتبنى الكلية طرقاً لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيتها.
البدء بتنفيذ استراتيجية تطوير الأداء.	اعتماد استراتيجية تطوير الأداء الإداري.	تطوير محتوى وطريقة عرض الخدمات الإدارية	
وجود نظام يحدد عمليات المتابعة للخطط والقرارات.	إصدار قرارات تنظيمية تتعلق بنظام المتابعة والتقييم للخطط.	تضمين الخطط مؤشرات بالمتابعة والتقييم للخطة.	تضمين الخطط مؤشرات للمتابعة والتقييم.

ثانيا / مجال الإمكانيات المادية ومصادر التعلم

جدول ( 5/2 ) مصفوفة إجراءات الخطة التنفيذية لتطوير الإمكانيات المادية ومصادر التعلم للكلية

تطوير الإمكانيات والموارد المادية ومصادر التعلم للكلية وتحسينها .			الهدف الاستراتيجي
مؤشرات التحقق	الأنشطة أو العمليات	الأهداف الخاصة	الأهداف الكبرى
يوجد قانون ينظم آليات ووسائل تنمية الموارد الذاتية	صياغة قانون ينظم آليات تنمية الموارد الذاتية للكلية	توفير الإطار القانوني لتنمية الموارد الذاتية للكلية	تنمية الموارد الذاتية للكلية.
الموارد الذاتية للكلية تغطي 50 % من متطلبات الكلية .	إيجاد موارد تكفي للوفاء بـ 50 % من حاجات الكلية	إجراء دراسة لتوفير 50 % من موارد الكلية ذاتيا	
المرافق والخدمات المادية متوفرة وبنسبة تتفق مع معايير الجودة كما وكيفا	وضع خطة لتوفير متطلبات تحقيق الجودة من المرافق والخدمات للكلية	الاعتماد على مصادر متنوعة لضمان توفير المرافق للكلية.	توفير مرافق؛ دورات مياه، كهرباء، المياه، وغيرها) كافية للكلية.
-تتوفر بمكاتب وقاعات الكلية خدمة التلفون الأرضي والإنترنت عالي السرعة.	-تزويد مكاتب وقاعات الكلية بخدمة التلفون الأرضي والإنترنت عالي السرعة.	إيجاد نظام اتصالات حديث يلبي متطلبات الإدارة الحديثة.	توفير اتصالات حديثة بالكلية (تليفونات، إنترنت.. الخ).
يتم التعليم وتبادل المعلومات عبر وسائل إلكترونية حديثة	الاستفادة من ( الإنترنت) في تبادل المعلومات.	تكثيف التدريب للاستفادة من تكنولوجيا نقل المعلومات	توفير أدلة لمصادر التعلم؛ وطرق استخدامها
تم إعادة تأهيل المباني لتناسب مع متطلبات الجودة.	تأهيل المباني لتناسب مع معايير الجودة والاعتماد .	إزالة معيقات ضعف تناسب المباني مع متطلبات الجودة.	توفير مباني تناسب كما وكيفا مع معايير الجودة.
يتوفر كل موظف وأستاذ على جهاز كمبيوتر، وبكل قاعة تقنيات متنوعة وبمعايير الجودة.	توفير جهاز (كمبيوتر) لكل أستاذ وموظف. وجهاز عرض لكل أستاذ وبكل قاعة.	توفير تقنيات وأجهزة عرض وربطها بالإنترنت في جميع إدارات الكلية وقاعاتها	امتلاك تقنيات حديثة تعين على تنفيذ المقررات الدراسية بكفاءة

### ثالثاً: مجال جودة الأنشطة والخدمات الطلابية بالكلية:

جدول (5/3) مصفوفة إجراءات جودة الأنشطة والخدمات الطلابية بالكلية:

مؤشرات التحقق	الأنشطة أو العمليات	الأهداف الخاصة	أهداف المجال
توفر تشريعات توضح دور الطلبة في العمل الإداري.	تطوير قوانين وتشريعات تنظم الشراكة مع الطلبة.	تعزيز مشاركة الطلبة في الخدمات الإدارية بالكلية.	مراعاة آراء الطلبة حول الخدمات بالكلية
-قوائم بعدد المنتديات والمؤتمرات وتوصياتها	إقامة اللقاءات والمؤتمرات التشاورية لتبادل الآراء بين مختلف الأطراف.	تفعيل قنوات التواصل بين مختلف مكونات المجتمع التربوي داخل الكلية	( دورات مياه، كافتيريا، تصوير، أنشطة).
توفر دراسات عن مشاكل الطلبة وسبل مواجهتها.	إجراء دراسات علمية عن نسبة الطلبة القادمين من الريف وتخصيص خدمات لهم.	التوازن في توزيع الخدمات التربوية بين طلبة الحضر والريف.	توفير خدمة السكن الآمن والمريح للطلبة الدارسين من المناطق البعيدة
تقلص الفجوة بين طلبة المديرية البعيدة والقريبة.	وضع استراتيجية لتوفير السكن والتغذية للمستحقين	تخفيف مشاكل السكن للطلبة الدارسين القادمين من المناطق البعيدة.	توفير الأنشطة التي تلبى حاجات الطلبة واهتماماتهم
- توفر لائحة للأنشطة الطلابية.	إصدار لائحة بالأنشطة وذلك بمشاركة حقيقية من الطلبة.	التهيئة القانونية والإدارية بما يسهل إقامة الأنشطة.	توفير الرعاية الصحية للطلبة
تقارير بالكلفة المالية لجمع الأنشطة ونسبة المشاركين فيها.	توزيع موازنة الأنشطة على مختلف النشاطات الطلابية.	تخصيص نسبة من الموارد لدعم الأنشطة الطلابية.	توفير مواصلات لنقل الطلبة
عدد الطلبة المستفيدين من الرعاية الصحية	توفير مركز صحي متكامل وتجهيزه بكل المستلزمات	تفعيل نظام التأمين الصحي للطلبة	
المستفيدون من خدمة النقل، لا يقلون عن (25 %) من الطلبة.	شراء حافلات بالتنسيق مع المنظمات والمجلس المحلي.	توفير عدد عشرين حافلة لنقل الطلبة من وإلى الكلية	

### رابعاً: مجال جودة الخدمات المكتبية:

جدول (5/4) مصفوفة إجراءات جودة الخدمات المكتبية:

مؤشرات التحقق	الأنشطة أو العمليات	الأهداف الخاصة	أهداف المجال
-توجد لائحة منظمة للمكتبة. -نسبة الطلبة المستفيدين من المكتبة الإلكترونية.	-اعتماد لائحة تنظم المكتبة. -دعم المكتبة بأحدث المراجع في التخصصات المختلفة.	إنشاء مشروع المكتبة الإلكترونية	تزويد المكتبة بالإنترنت وإتاحتها للطلبة
-تم تحديث المكتبة وفهرستها إلكترونياً -يوجد عدد (50) جهاز مرتبط بالمكتبة الرقمية.	توفير عدد (50) جهاز كمبيوتر مع ربط المكتبة بالمكتبات الرقمية العالمية.	تنمية خدمة المعلومات من خلال الإنترنت للبحث في قواعد البيانات	تزويد المكتبة بأجهزة كمبيوتر للبحث عن المراجع.

زيادة الكتب والمراجع لتناسب مع عدد الطلبة (10) كتب لكل طالب	سد العجز في الكتب والدوريات الحديثة، والمقدر (بعضرات آلاف العناوين)	-استطلاع الطلبة وهيئة التدريس فيما يتعلق بالمكتبة. -تقليص الضجوة في عجز الكتب والدوريات	-تم رفق المكتبة بالكتب والدوريات بناء على رغبة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. -تم سد العجز بنسبة 50 %.
إشراك المكتبة في قواعد البيانات العالمية؛ في تخصصات طلبة الكلية.	-حصر مصادر المعلومات وتحويل المتوفر منها إلى وثائق وملفات إلكترونية	-تخصيص وحدة للتوثيق وتسهيل الاستفادة من المراجع الإلكترونية لطلبة الكلية	- توجد وحدة توثيق المعلومات - عدد الوثائق الإلكترونية التي تم تخزينها لفائدة الطلبة.
أن يلمس الطلبة تطوراً مستمراً في المكتبة.	تشكيل لجنة لتطوير مكتبة الكلية.	إجراء الصيانة للكتب والمقتنيات دورياً.	تم تحديث المكتبة لمساعدة الطلبة على استخدام المراجع.
توفير موظفين متخصصين في علم المكتبات	رفد المكتبة بكوادر مؤهلة وتطوير مهارات جميع العاملين فيها	- تدريب الموظفين على النظم الآلية المتكاملة في المكتبات (نظام FLS)، ونظام MARC العالمي للفهرسة.	-قائمة بعدد الدورات في النظم الآلية للمكتبات. -تم تدريب جميع موظفي المكتبة.
توسيع المكتبة لتتسع لأكبر عدد من الطلبة	تخصيص مكان واسع للمكتبة ليتسع لأكبر عدد من الكتب والطلبة	-نقل المكتبة لمكان واسع وتنظيم عمليات التصنيف والفهرسة والترفيف.	مكان المكتبة متنوع والمقاعد تكفي لـ 20% من الطلبة في وقت واحد
زيادة الكتب التي لم يمر عليها (5) سنوات؛ بما لا يقل عن 10% منها.	تعزير المكتبة بالكتب العلمية الحديثة بالتعاون مع الجامعة والمنظمات المهتمة بالثقافة.	تحديد موازنة سنوية لتوفير الكتب الحديثة. -تنويع مصادر رفق المكتبة.	- تكلفة شراء الكتب الحديثة -تعدد مصادر الكتب الحديثة التي تدخل المكتبة

#### خامساً: مجال جودة القاعات الدراسية؛ الهدف العام؛ تحقيق جودة القاعات الدراسية

جدول (5/5) مصفوفة إجراءات جودة القاعات الدراسية؛ الهدف العام؛ تحقيق جودة القاعات الدراسية:

أهداف المجال	الأهداف الخاصة	الأنشطة	مؤشرات التحقق
تطوير القاعات الدراسية بما يتناسب مع طرق التعليم الحديثة ويحقق الجودة.	وضع خطة لتزويد جميع القاعات بالوسائل التعليمية الحديثة وبمعايير تتفق مع متطلبات الجودة عالمياً.	تزويد القاعات بتقنيات التعلم الحديثة (الداشو، مكبرات الصوت، السبورات الذكية).	جميع القاعات قد تم تزويدها وتجهيزها بتقنيات التعلم الحديثة (الداشو، السبورة الذكية، مكبرات الصوت).
زيادة القاعات بما يكفي 40% من الطلبة في نفس الوقت.	مضاعفة عدد القاعات وإعادة تأهيل القوائم منها لتتسع كل منها ما بين (40 - 50) من الطلبة.	-تنظيم القاعات لتتسع (40 - 50) من الطلبة. -بناء قاعات إضافية لتتسع 40 % من الطلبة.	-إحصائيات بالقاعات التي تتفق مع متطلبات الجودة. -تتسع القاعات لـ 40% من الطلبة مجتمعين.

### سادساً: مجال جودة خدمة المجتمع ومشاركته.

جدول (5/6) مصفوفة إجراءات جودة خدمة المجتمع ومشاركته:

الهدف العام للمجال: تفعيل رسالة الكلية في مجال خدمة المجتمع ومشاركته.			
أهداف المجال	أهداف المجال	أهداف المجال	أهداف المجال
إصدار لائحة وتنظيم قرارات تنظيمية وإدارية تنظم آليات تعزيز الشراكة المجتمع.	إصدار لائحة تنظم العلاقة بين الكلية والمجتمع المحيط وجوانب المشاركة وآلياتها.	تهيئة البيئة القانونية لتنظيم خدمة المجتمع ومشاركته.	زيادة درجة مشاركة المجتمع وخدمته باستمرار
- توجد وحدة علمية مختصة بخدمة المجتمع وتطويره.	- فتح الكلية أبوابها وتقديم خدماتها للمجتمع المحيط.	إنشاء وحدة علمية معنية بخدمة المجتمع ومشاركته.	
-توجد رابطة رسمية لخريجي الكلية تحظى بدعم الكلية.	-الحصول على تغذية راجعة من تجارب الخريجين.	إنشاء رابطة لخريجي الكلية للتواصل بين أجيال الخريجين.	
عدد الاتفاقيات مع المدارس. عدد المشاركات في المناسبات.	-توثيق العلاقة بالمدارس المحيطة - المشاركة في المناسبات المختلفة.	فتح قنوات اتصال مع كل قطاعات المجتمع المحيط.	استخدام وسائل متعددة لتنوير المجتمع برسالة الكلية وأهدافها.
-قائمة ب(الورش والندوات والاستشارات المؤتمرات -عدد المستفيدين من الدورات.	-تنظيم دورات الكمبيوتر. -تبني دورات تأهيلية للمدرسين بالمدارس.	تدريب العاملين في مؤسسات المجتمع؛ بناء على دراسات تستند لاحتياجاتهم الفعلية.	
- يوجد مركز متخصص في المجالات التربوية والاجتماعية. - عدد الخدمات الاستشارية التي قدمها المركز للمجتمع.	-إصدار لائحة لمركز الخبرة ومنحه صفة شرعية. - رصد موازنة لتمويله بالاشتراك مع المجتمع.	إنشاء مركز خبرة متخصص في المجالات التربوية والاجتماعية.	تقديم خدمات تربوية واستشارية محل ثقة المجتمع

### سابعاً: مجال جودة الإنفاق المالي وتنوع مصادر التمويل:

جدول (5/7) مصفوفة إجراءات الخطة التنفيذية لتحقيق جودة التمويل بالكلية

تحقيق جودة النفقات وتنوع مصادر التمويل المالي للكلية.			الهدف الاستراتيجي للمجال
مؤشرات التحقق	الأنشطة أو العمليات	الأهداف الخاصة	أهداف المجال
توجد لائحة تحدد مخصصات الكلية وفقاً لعدد الطلبة.	تخصيص (35%) من موازنة الجامعة للكلية.	رفع نسبة مخصصات الكلية من الدعم الرسمي للجامعة.	زيادة حصة الكلية من الموارد المالية للجامعة.
وجود خطة لمعالجة تضخم فاتورة الصرف، وتنظيم البدائل وفقاً للأولويات المتاحة).	وضع خطة لترشيد الموارد وتنظيم البدائل تبعاً للأولويات والموارد المتاحة.	معالجة مشكلة تضخم تكاليف زيادة نفقات الكلية بإيجاد بدائل أقل كلفة.	

عدد الفعاليات والأنشطة الهادفة لزيادة التمويل المحلي ونتائجها.	إشراك المجتمع في الإنفاق على بعض البرامج التعليمية.	تطوير آليات المشاركة في تمويل المشاريع الدراسية.	تنوع مصادر تمويل الخطط والمشاريع بالكلية.
الخطط والبرامج المحفزة لجلب المساعدات والمنح المجانية.	الترحيب بالمساعدات (المنح) غير المشروطة.	إحداث صندوق محلي خاص بتمويل مشاريع الكلية	تسهيل صرف الاعتمادات للإدارات والأقسام.
توفر القوانين واللوائح المنظمة للصرف وفقاً لجودة وآليات الصرف الحديثة.	مراجعة القوانين واللوائح المنظمة للصرف وتحديثها وفقاً للتكنولوجيا الحديثة.	تهيئة بنية قانونية ولوائح لتنظيم الإدارة المالية وتسهيل إجراءات صرف المخصصات	ترشيد صرف الموارد المتوفرة على جميع برامج الكلية ومشاريعها
وجود دليل بمعايير الإنفاق والصرف.	إعداد دليل معايير الإنفاق والصرف.	توزيع الموازنة بدقة على مختلف مستويات وبرامج وأنشطة التعليم بالكلية	ترجمة مشروعات التعليم على شكل نفعات مالية مفصلة وواضحة المعالم
يتم توزيع المخصصات وفقاً لمعايير واضحة ولبرامج ملحة.	توزيع صرف المخصصات المالية وفقاً للحاجات الملحة	إعادة توزيع الموارد بحسب أولويات التعليم بالكلية.	وقف الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي والرسوم الطلابية.
توفر دراسات بالكلفة التحليلية لجميع المستويات والتخصصات.	إجراء دراسات تحليلية لكلفة التعليم في مختلف المستويات.	اعتماد أسلوب جديد لتبويب الميزانية والنفقات يبنى على تحقيق الأهداف.	
تم هيكلة الموازنة على ضوء الكلفة التحليلية لمجالات التعليم والمشاريع اللازمة لكل هدف.	إعادة هيكلة الموازنة لتشمل مستويات التعليم ووفقاً لمشاريع كل تخصص.	إعطاء الأولوية للتعليم في موازنة الكلية من موارد ذاتية ومحلية.	
تقارير موازنة الكلية تشير إلى أن 30% من مصادر تمويل التعليم ذاتية ومحلية.	استصدار تشريع يسمح للكلية بتعدد مصادر التمويل وفتح شراكة في مشاريع تدعم التعليم		

## الجهات المسؤولة عن تنفيذ خطة العمل:

شكل ( 5/4 ) الجهات المعنية بوضع وتنفيذ مشروع استراتيجية تحقيق الجودة الشاملة (×)



يتبين من الشكل ( 5/4 ) أن نجاح الاستراتيجية يتطلب التزام كافة الأطراف الرسمية والشعبية، بحيث يشارك الجميع، وكل جهة تساهم بالشكل الذي يتناسب مع مهامها وفق خطة مدروسة، وإيجاد استراتيجيات فرعية متكاملة لتحقيق الأهداف المنشودة.

## خاتمة البحث:

هدف البحث إلى تقييم الأداء الإداري بكلية التربية عمران؛ من وجهة نظر الأكاديميين والموظفين والطلبة، وتوصل البحث إلى أن الكلية تعاني انعدام أو ضعف مستوى الأداء الإداري؛ بنسبة (95%)؛ وتنفيذ الاستراتيجية سيكون من تحقيق معايير الجودة الشاملة؛ وهو العامل الأهم؛ للحصول على تعليم فعال لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛ ذلك أنه وعلى الرغم من مرور سنوات على إنشاء جامعة عمران، إلا أن الكلية ما زالت تفتقد إلى الرؤية والاستراتيجيات الحديثة، للارتقاء بأدائها الإداري والأكاديمي، وهو ما يحول دون تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها؛ بل يرى كثيرون أنها باتت تمثل حجر عثرة في طريق التنمية؛ بمخرجات كبيرة كميًا، ولكنها بعيدة عن متطلبات سوق العمل ومتطلبات التنمية البشرية، والتنمية الشاملة بوجه عام.

## توصيات البحث:

إضافة إلى ما سبق في الاستراتيجية؛ يوصي الباحث بما يلي:

- استحداث منصب نائب لرئيس الجامعة للجودة وخدمة المجتمع؛ على مستوى الجامعة؛ يتبعه (نواب لعمداء الكليات) لمتابعة جودة الأداء وتفعيل خدمة المجتمع، والمساعدة على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
- يوصي الباحث بتشكيل لجنة برئاسة عميد الكلية لتنفيذ ما ورد في استراتيجية تحقيق الجودة الشاملة في الكلية.

× - المصدر: عمل الباحث اعتمادًا على التوجهات الحديثة في مجالي الجودة والتخطيط الاستراتيجي.



- ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. بيروت « 10- 6 / 12 / 2009 م.
12. الملاح، منتهى أحمد علي (2005): درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
13. باناجه، محمد عمر و مقبل، أحمد محمد أحمد (2010): قياس جودة التعليم الجامعي عبر مدخلي الإنتاجية والكفاءة- « دراسة حالة : كلية الاقتصاد - جامعة عدن ». ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن 11-13 أكتوبر 2010. الكتاب الثاني. بحوث المؤتمر. دار جامعة عدن للطباعة والنشر.
14. برقعان، أحمد محمد (2001): تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت. دكتوراه غير منشورة. مقدمة إلى جامعة أسيوط.
15. بدر، رشاد محمود (2009): أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من قسم التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة. الرابط بالنت: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/87477.pdf>
16. جمهورية مصر العربية؛ الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (د.ت): مفهوم ومبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد. الرابط بالنت: <http://www.naqaae.eg/about-naqaae/concept-quality-accreditation.html>
17. حسن، حاتم سعد محمد (2008): تقويم الكفاية الداخلية لكليات التربية بجامعة صنعاء. بحث ماجستير. تخصص إدارة وتخطيط تربوي. مقدمة إلى كلية التربية جامعة صنعاء. المركز الوطني للمعلومات.
18. حكيم وشعلة، عبد الحميد بن عبد المجيد، والجميل محمد عبد السميع (2009): دليل الجودة التطبيقي لمؤسسات التعليم العالي.
19. حمزة، أسوان عبد الله (2011): تجربة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في ضمان الجودة الشاملة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. الأردن. جامعة الزرقاء. الأهلية. 10-12/05/2011.
20. درندري، إقبال زين العابدين، وهوك، طاهرة (1428): دراسة استطلاعية لأراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر.
21. دلال، أمة العلي عبد الله عبد الله (2005): تقييم أداء الجامعات الحكومية اليمنية بهدف تحسين الكفاءة والفعالية (دراسة تطبيقية). رسالة ماجستير. مقدمة إلى قسم المحاسبة بكلية التجارة. جامعة عين شمس.
22. سعيد، عبد الغني محمد عبده (2008): معايير اعتماد وضمان الجودة بالتعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض التجارب التربوية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. مقدمة إلى جامعة أسيوط.
23. صالح، محمد فالح (2004): إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 137.
24. عبد العال، أمل هلال (2002): تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة فرع بني سويف. رسالة دكتوراه غير منشورة. مقدمة إلى قسم أصول التربية. كلية التربية بني سويف. جامعة القاهرة.

25. عرجاش، علي شوعي ناجي (2004): تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. مقدمة إلى جامعة عين شمس. منشورات جامعة صنعاء.
26. علاونة، معزوز جابر (2004): مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية. ورقة عمل قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني / جامعة القدس المفتوحة. مدينة رام الله. 3-5/7/2004م.
27. غريب، عبد الكريم (2003): الكفايات استراتيجيات وأساليب تقييم الجودة. منشورات عالم التربية. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.
28. فارس والأغا، محمد وإيهاب (2010): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة (قطاع غزة). قسم إدارة الأعمال. بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر- غزة. ص 2.
29. فيليب جي. ألتباخ وآخرون، (2009) Philip G Altabach and al): توجهات في التعليم العالي العالمي (رصد الثورة الأكاديمية). تقرير مقدم لمؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم العالي عام 2009. ترجمة مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي بالملكة العربية السعودية. ط1. 1431هـ / 2010م.
30. كنعان، أحمد علي (2009): تقييم برامج تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية. مجلة جامعة دمشق - المجلد (25) العدد (4+3).
31. محمد، أشرف السعيد أحمد (2005): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية. رسالة دكتوراه مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية ( قسم أصول التربية). بكلية التربية. جامعة المنصورة. ص 601 - 603.

### ثانياً / المراجع الأجنبية بالإنجليزية :

32. Baldwin, L.M(2002): Total Quality Management in Higher Education : The Implications of Internal and External Stockholder perceptions' Ph.D; New Mxico State University, 2002. <http://wwwlib,umi/ dissertation/ preview>.
33. Choon, fion (2008): Quality Assurance in Education: An International Perspective, Journal Articles; Reports – Research, v16 n2 p126-140.
34. Hirtz, P., (2002). Effective leadership for total quality management, (Doctoral Dissertation, University of Missouri-Rolla, AAT3053626).
35. Hurst, C., (2002): Total quality management in higher education: how  
i. concepts and processes manifest themselves in the classroom,  
ii. (Doctoral Dissertation, University of Idaho, AAT 3055388).
36. Peter Williams, Christian Thune ENQA review panel.(2006): Quality Assurance of Higher Education in Portugal. An Assessment of the Existing System and Recommendations for a Future System. Helsinki, Finland, 2006.p p5- 90.
37. World Bank (2008): The road not traveled: Education reform in the Middle East and North Africa. MENA Development Report. Washington, D.C.: U.S.A..