

**تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام
الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة
الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة
الجودة**

شريفه بنت عوض الكسر *

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام

الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة

الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة

الجودة

فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، وهي تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ومن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ما يتوفر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات، وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية [1].

كما تعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل المؤسسة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء [2]. ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في الكثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة

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

1. المقدمة

يعد تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية، اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس

العالي الخاصة بالرياض بصورة خاصة وفي الجامعات السعودية بصورة عامة. حيث أكدت العديد من الدراسات الحديثة المتعلقة بالإدارة التربوية، سواء العربية منها أو الأجنبية، بأن مشكلة القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في رؤساء الأقسام العلمية تعد من أهم المشكلات التي تواجه الإدارات العليا في الجامعات، نظراً لافتقار معظم رؤساء الأقسام في الجامعات العربية والأجنبية إلى الخبرات الإدارية الكافية والمهارات القيادية الفاعلة. [6,7].

كما تشير دراسة العمري [8] بأن رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية يواجهون تحديات ومشكلات ناتجة عن تعارض وغموض أدوارهم، علاوة على افتقارهم إلى الخبرات والمهارات الإدارية وعدم توافر المعايير اللازمة لترشيح وتقييم أداء رؤساء الأقسام. والمتتبع لواقع عملية ترشيح رؤساء الأقسام في الجامعات العربية بصورة عامة والجامعات السعودية بصورة خاصة يلحظ أن هذه العملية لا تستند في غالبيتها إلى معايير علمية مقننة، وإنما تعتمد عادة على اعتبارات شخصية قائمة على ترشيح الزملاء بالقسم أو عمداء الكليات. حيث يتم ترشيح رؤساء الأقسام للذين يفتقرون غالباً، إلى المهارات القيادية والخبرات الإدارية التي تمكنهم من الاضطلاع بمهامهم الإدارية والتربوية بكفاءة عالية. حيث ان معظم خبرات رؤساء الأقسام ناتجة من ملاحظاتهم أو تقليدهم لنماذج رؤساء أقسام سابقون. ويعزو ذلك لعدم وجود توصيف للمهام والمسؤوليات التي ينبغي أن يضطلع بها رؤساء الأقسام، مما يؤدي إلى ضعف فاعلية أداء رؤساء الأقسام وبالتالي التأثير على مخرجات الأقسام وعدم رضا المستفيدين من أعضاء هيئة تدريس وطلبة مما ينعكس سلباً على أداء الجامعة ككل [9].

وفي محاولة لتلافي مشكلات القيادات التربوية، كرؤساء الأقسام الأكاديمية، ولتطوير أدائهم الإداري أستخدم في ذلك الأساليب الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها نماذج إدارة الجودة كالنموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة باعتباره السبيل من أجل إحراز التميز والمعايير العالية في الإدارة والتعليم.

ترضي عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة [3].

لذلك فإن نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة التدريس وخدمة المجتمع وخدمة البحث العلمي يتوقف على جودة الخدمات الإدارية المعاونة [4]. ويعتبر الإداريون والأكاديميون من رؤساء أقسام وعمداء تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الأمن المطمئن بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسا وبحثا وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الأكاديمي في الجامعة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم [5].

مما سبق نجد أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع نموذج الجودة الأوروبي (EFQM) في الإدارة والذي يعرف بنموذج الجودة للتميز والتحسين، وذلك يساعد للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء حيث أن نموذج الجودة الأوروبي يمكن تطبيقه في أي وقت في المؤسسة ولا يحتاج لإجراءات معقدة تسبق تطبيقه.

2. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة، وسبل تطويره بغية اقتراح رؤى وموجهات عمل يسترشد بها لتطوير وتجويد الإدارة الجامعية في مؤسسات التعليم

أ. أسئلة الدراسة

عليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض؟

- ما معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لأدراه الجودة أثناء أداء عملهم الإداري من وجهة نظرهم؟

- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة؟

ب. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تطوير أداء الجامعات السعودية بصورة عامة والجامعات السعودية الخاصة بصورة خاصة من خلال التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وبالتالي العمل على تطوير أدائهم مما يساعد على تطوير أداء المؤسسات الأكاديمية ككل.

- التعرف على المعوقات التي قد تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض عند أداء عملهم في إدارة الأقسام الأكاديمية وطرق التغلب على تلك المعوقات من خلال تطبيق مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة.

- اقتراح تصور لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض باتباع مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة.

ج. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية، ألا وهو الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض، وسبل تطويره في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة وهي: (القيادة، المعلومات والحقائق، السياسة والاستراتيجية، المشاركة والعمل الجماعي، تحديد النتائج، التحسين المستمر والتميز، الموارد البشرية)، وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث انطلاقاً من أن نجاح الجامعة رهين بنجاح أقسامها والذي ينطلق من نجاح ادارتها المتمثل في رؤساء الاقسام، فالقيادة الناجحة للقسم الأكاديمي هي التي تسعى دوماً لتطوير أدائها وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية على تطبيق إدارة الجودة من خلال تطبيق نموذج الجودة الأوروبية (EFQM) أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية وبالتالي تجويد وتطوير الإدارة الجامعية فيها. حيث أن نموذج التميز يساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة. كما أن نموذج الجودة الأوروبي (EFQM) يعتبر أساس لتقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.

كذلك فإن نتائج الدراسة قد تساعد في تطوير برامج وورشات عمل خاصة بتحسين الأداء الإداري لرؤساء الاقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة، إضافة إلى أن نتائجها قد تسهم أيضاً في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول تطوير أساليب وبرامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة في سياق جهود حديثة تقوم بها مؤسسات التعليم العالي، وترتبط بعملية شاملة تقوم بها وزارة التعليم العالي وهي ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي.

د. حدود الدراسة

وفي الحضارة الإسلامية فإن الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة [11] وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، منها على سبيل المثال قوله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف، آية: 30).

كما تعتبر الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فبعد الحرب العالمية الثانية وضع ديمنج مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يطلق عليه الإدارة بالجودة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة [12].

ويعتبر عقد التسعينات عقد الجودة، التي ترجع أصولها إلى الرواد الأوائل أمثال والترستورات، وادوارد ديمنج، وجوزيف جوران، وفيليب كورسبي، وآرماند فيجنم، وكاوروايشكا، وغيرهم من الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ الجودة التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أولي للمؤسسات في أواخر القرن العشرين حيث ظهرت النماذج المختلفة لإدارة الجودة مثل النموذج الأمريكي والنموذج الأوروبي [13].

ويعتبر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة من أهم النماذج المستخدمة للأداء المتميز ويمكن القول أن هذا النموذج يعتمد بشكل كلي على أساس التحسين فهو بذلك صورة لإدارة الجودة. وتستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت بالمبادئ والأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

- الوصول إلى النتائج المتوازنة: بين أهداف المدى القصير وأهداف المدى الطويل لجماعات اصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه فضلا عن اصحاب راس المال.

- تقديم قيمة مضافة للعميل: وجوب التركيز على العملاء بتقديم قيمة مضافة لحاجاتهم وتطلعاتهم عن طريق دراسة سلوكهم

الحد البشري: اقتصر على دراسة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الخاصة. الحد المكاني: اقتصر على مدينة الرياض.

هـ. مصطلحات الدراسة

التطوير: يعرف إجرائياً بأنه: الانتقال والترقي من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها أي الوصول إلى الأفضل.

الأداء: يُعرف الأداء إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: أي سلوك يؤديه الفرد لإنجاز أي عمل يقوم به بهدف نجاح العمل.

رئيس القسم الأكاديمي: يُعرف رئيس القسم الأكاديمي في هذه الدراسة إجرائياً بأنه: أحد أعضاء هيئة التدريس الذي تؤهله الصلاحيات الرسمية من قبل الجامعة لتنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، إلى جانب تدريسه في كلية من كليات الجامعة.

النموذج الأوروبي (EFQM) للجودة: يعرف النموذج الأوروبي (EFQM) للجودة إجرائياً بأنه: نموذجاً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة الأمريكية في الاهتمام بالجانب المالي والاستثماري والإدارة اليابانية في الاهتمام بالجانب البشري والعلاقات الانسانية؛ من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة، ومعالجة أوجه القصور في إدارتها، والارتقاء بمعدلات إنتاجها وتحسين فعالية أدائها.

3. الإطار النظري

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة

مرت فلسفة إدارة الجودة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث أهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء [10].

وتوقع رغباتهم المستقبلية.

- القيادة بالرؤية الواضحة والعمل المنسق والتشارك: لان القائد في المؤسسة الناجحة يعتبر الملهم الاول لجميع المبادئ من خلال بناء وغرس الافكار في الأفراد، إن تحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي محددات الأداء التنظيمي.

- تحمل المسؤولية من اجل مستقبل مستديم: إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع قاعدة نجاح لا بد من التأكيد عليها [14].

إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يعد مفهوم إدارة الجودة باستخدام النموذج الأوروبي (EFQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة الكفيلة بتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، من خلال بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسؤليته، وبذلك يمكن تحقيق أفضل خدمات تعليمية وإدارية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب الإدارية الحديثة والتي تطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي في المؤسسة، وللوصول إلى نظام تعليمي متطور لابد أن تخضع جودة التعليم الجامعي إلى نمط إداري متكامل وشامل، يهدف للتحسين المستمر الشامل لجميع مجالات العملية التعليمية [15].

معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة في التعليم العالي:

قام العديد من الباحثين والكتاب بتحديد وتطوير مبادئ إدارة الجودة بما تتناسب مع مؤسسات التعليم العالي، وذلك تأسيساً على العديد من نماذج ومبادئ إدارة الجودة، التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة، وتقليل الكلفة في المؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي توضيح مبادئ إدارة الجودة في الجامعات في ظل النموذج الأوروبي (EFQM):

المبدأ الأول: القيادة:

كيف تطور وينسق القادة انجاز الرسالة والرؤية، يطوروا قيم

المطلوبة للنجاح على المستوى البعيد، ويطبقوها عبر افعال وتصرفات مناسبة، وهم على صلة شخصية بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره وتطبيقه. فلا بد من ثبات الغرض والقيادة وذلك يكون بوضوح الرؤيا والقيادة الملهمة الشفافة المنفتحة مع ثبات ووحدة الغرض (الهدف) والذي يشارك فيه جميع من في المؤسسة [16].

المبدأ الثاني: السياسة والاستراتيجية:

ويقصد بها كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف، والغايات والعمليات.

تغطي السياسة الاستراتيجية عدد من العناصر الفرعية وهي:

أن السياسة والاستراتيجية مبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل وتوقعات أصحاب المصلحة.

السياسة والاستراتيجية مبنية على معلومات من مؤشرات الإدارة، البحث، التعلم، وانشطة ذات علاقة وإبداع.

السياسة والاستراتيجية طورت وروجعت وحدثت.

السياسة والاستراتيجية تنشر عبر إطار من العمليات الرئيسية.

إيصال وتطبيق السياسة والاستراتيجية.

ومن المؤكد أن اتخاذ أي قرار أو حل أي مشكلة أو تحسين أي مجال من مجالات العمل داخل الجامعة، يتطلب جمع معلومات وفيرة، لتعطي رؤية واضحة ودقيقة عن طبيعة المشكلة والقرار المراد اتخاذه أو التحسين المنوي إدخاله [20].

تقوم استراتيجية الجامعات في ظل إدارة الجودة على تحقيق التميز والتفوق على الآخرين من خلال وضع رسالة محددة وواضحة للجامعات، حيث يتم ترجمتها إلى خطوات استراتيجية ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم إنجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى، للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات هامة وهي: تحليل البيئة الخارجية، تحليل

متربطة ومتعلقة ببعضها من الانظمة والعمليات وقرارات مبنية على معلومات سليمة وموثقة.

المبدأ السادس: النتائج:

التركيز بوضوح على وتفهم الطلبة والعملاء الآخرين واحتياجاتهم وطموحاتهم والقيم مع الأخذ في الحسبان تقدير مساهماتهم ومساهمات غيرهم من اصحاب المصلحة. وايضاً النظر إلى ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع مجتمعها المحلي، الوطني، الدولي؟. فيكون التوجه للعمل عن طريق توقع وتحقيق التوازن وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لكل من الطلبة والموظفين وغيرهم عبر تطوير ووضع مجموعة متوازنة من المؤشرات والأهداف المناسبة ومتابعة الأداء وتحديد المعايير واتخاذ الإجراءات المناسبة استناداً إلى مجموعة شاملة من هذه المعلومات.

المبدأ السابع: الاستمرارية في التعليم والإبداع والتحسين:

يعتبر التحسين المستمر جزءاً من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضاً تاماً للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل [22]. لذلك من المهم تحفيز وتشجيع وإدارة وتقاسم التعلم والخبرات وإجراء التغييرات باستخدام الإبداع والابتكار ولتمكين لتحسينات مستمرة من إضافة قيمة على نحو متسق ومستمر.

وتحتاج الإدارة إلى التعرف على احتياجات العملاء مسبقاً قبل أن تنتج مخرج ذو جودة، وهذه الاحتياجات تصلح كأساس في تحديد سمات المخرج والعمليات المطلوبة من خلال التعرف على احتياجات العملاء، وترجمة هذه الاحتياجات إلى معايير مخرج جودة، ثم إنشاء العمليات الخاصة بإنتاج المخرج، وأخيراً تنفيذ تلك العمليات [19].

في ضوء العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة تعتبر هذه المبادئ هي عوامل نجاح إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث أشارت إلى أهمية القيادة في تحقيق الجودة في

البيئة الداخلية، صياغة رؤية تنظيمية، صياغة أهداف الجودة، التعرف على أنشطة التحسين [19].

المبدأ الثالث: الموارد البشرية:

تزداد أهمية العنصر البشري في تكوين ميزة تنافسية للجامعة، باعتباره المسئول عن التجديد والابتكار في أداء الجامعة، وتصبح إدارة العنصر من المميزات التنافسية للجامعة، ومن ثم تصبح الموارد البشرية أهم أصول الجامعة، وثروتها الأساسية وميزتها التنافسية الدائمة، وعليه فإن الجامعة مطالبة بأن تدير العقول الذكية إدارة ناجحة وفعالة، وأن تهئى المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعتمد إلى تنمية الموارد البشرية [21]. يغطي هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية.

التعرف على مؤهلات الافراد وتطويرها.

إعطاء الافراد صلاحيات والحوار معهم.

الاهتمام بالافراد ومكافأة المتميز منهم.

المبدأ الرابع: المشاركة والعمل الجماعي:

ويقصد بها كيف تخطط المؤسسة علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها. فيكون اندماج وتنمية الأفراد والشراكة والمسؤولية الاجتماعية بتنمية ومشاركة وتفاعل الموظفين، وتعظيم مساهماتهم بطريقة إيجابية ومشجعة حيث تنطوي على إشراكهم في القيم وبيئة الثقة والانفتاح والتمكين. كما أن مسئولية المنشأة الاجتماعية تكون من خلال فهم وتقدير والنظر بإيجابية للطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع وتأثيرها في المجتمع المحلي وعلى نطاق أوسع من الناحيتين العملية والأخلاقية.

المبدأ الخامس: العمليات والحقائق:

تدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة. كما أن الإدارة بالعمليات والحقائق يكون عن طريق فهم وإدارة الأنشطة بشكل نظامي عبر مجموعة

التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وعدم النظر إلى إدارة الجودة كنظام متكامل.

عدم تحويل التدريب على برنامج إدارة الجودة إلى حيز الواقع من خلال إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، في حين قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة، قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.

تعتمد برامج إدارة الجودة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

ويضيف العاجز ونشوان [23] بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه إدارة الجودة في المجال التعليمي أهمها:

ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة في المجال التربوي والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.

عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين، لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها كما تسبب لهم ضعفا مع سلطتهم الإدارية.

الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.

ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريين أصحاب القرار في الميدان التربوي.

ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات.

وعلى الصعيد التعليم الجامعي يعزو العلوي [24] أسباب الصعوبات والتحديات في تطبيق إدارة الجودة في الجامعات العربية إلى عدة أسباب أهمها:

غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات العربية تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات العربية.

تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافية تنظيمية

المؤسسة، كما اهتمت برضا المستفيد بالدرجة الأولى داخل وخارج المؤسسة، ودور ثقافة الجودة في تدعيم الإتقان في العمل واستمراره، مع التركيز على العمليات بدلا من التركيز على النتائج وقياس الجودة وتقييمها.

متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي (EFQM) للجودة في مؤسسات التعليم العالي:

من أهم متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي (EFQM) للجودة في التعليم العالي ما يلي:

دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة.

التخطيط والتطوير لنظام إدارة الجودة.

تنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين وتحفيزهم لتحسين مستوى الأداء الإداري.

نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين.

مراقبة ومتابعة وتقييم العمليات الإدارية والتعليمية وفق معايير النموذج الأوروبي.

تطوير نظم المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية والتعليمية.

توفير كفاءات إدارية وأكاديمية مؤهلة.

تفويض الصلاحيات وتشجيع العمل الجماعي بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات [21].

معوقات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد يكون السر

في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه

[12].

وهناك أسباب شائعة في فشل تطبيق برامج إدارة الجودة حددها

عليمات [18] بما يلي:

عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة.

يعصب الانفكاك عنها.

ترسيخ الاعتماد على المركزية، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور المجموعات والمجالس.

هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.

ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.

4. الدراسات السابقة

في دراسة محمد [25] حول متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي وضح بأنه يستلزم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية وخصوصا التعليم العالي العديد من المتطلبات التي يمكن إيجازها في دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية. وترسيخ ثقافة الجودة لدى مختلف العاملين في مؤسسات التعليم العالي مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها. وتوحيد العمليات وذلك من خلال توحيد أسلوب العمل مما يرفع من مستوى جودة الأداء ودرجة المهارة داخل مؤسسات التعليم العالي. والمتابعة والتي يجب أن تكون شاملة ومستمرة من أجل التقييم ومعالجة الانحرافات. واستخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين. وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة وضمان الجودة داخل المؤسسة التعليمية. وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وتفعيلها.

كما وضح جميل وسفير [26] في دراستهم "التميز في الأداء: ما هيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات أنه عند اتباع النموذج الأوروبي" لابد من اتباع ما يلي: ارتباط العناصر ضروري مع إدراك الوزن المساهم به بهدف تحقيق الجودة. والتأكد من المخرجات والنتائج؛ وأهمية تواجد القيادة وعملية إدارة الأفراد وإرضاء العميل.

أما دراسة الأصبحي [27]: فقد هدفت إلى الوصول إلى نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير المعاصر يكون في إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية والتكيف الثقافي وفرق العمل وأنه بالرغم أن إمكانية الجامعات

اليمنية للتغيير وفق آراء العينة كان عاليًا غير؛ أن تطبيق عملية التغيير كان بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الهادي [28]: إلى وضع تصور لتطوير أداء الجامعات اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، وقد اعتمدت الدراسة على المؤشرات والبيانات الإحصائية والمعلومات من واقع التقارير والوثائق، وقد خرجت الدراسة بوجود عدد من المعوقات لتطبيق معايير الجودة منها: عدم تبني القيادة لثقافة الجودة والعمل مع المرؤوسين بروح الفريق كذلك ضعف قياس النتائج ورضى المستفيد من الخدمات الجامعية سواء كان المستفيد الطلاب أو المجتمع المحلي.

دراسة Hirtz [35] هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائدة وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اقتصرت الدراسة على جامعة "Missouri" الأمريكية والحاصلة على جائزة الجودة لعام 1990 لتكون أول مؤسسة تربوية تحصل على هذه الجائزة وفق معايير بالدريدج وقد توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة بين النمط القيادي وإمكانية تطبيق الجودة، وتغيير النمط يساعد في تطبيق الجودة.

دراسة Lewis [36] هدفت إلى معرفة معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بولاية تكساس الأمريكية بلغت العينة 86 مدير دائرة ورئيسي قسم في الجامعة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نقص في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتمثل في ضعف عمليات المراقبة والمتابعة والتدقيق وأن مديري الدوائر يرون أن الجامعة تطبق المعايير ورؤساء الأقسام ينفون ذلك. دراسة بدح [17]:

هدفت إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وتتكون عينة الدراسة من كافة مجتمع الدراسة البالغ (508) ويشمل جميع العمداء ورؤساء الأقسام ومدير الوحدات الإدارية للجامعات الأردنية العامة وهي ثمان جامعات وجاءت النتائج بدرجات عالية لجوانب القيادة ورسالة الجامعة والثقافة التنظيمية

ب. مجتمع الدراسة

تألف عينة الدراسة من فئتين هما:

فئة أعضاء هيئة التدريس:

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من جميع مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض باستخدام قانون اختيار العينة في حالة المجتمع الإحصائي المعروف وذلك على النحو التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{N \times a^2}{N + 1} = 1 + \frac{770}{(0.0025) \times 770} = 263 + 1 = 263$$

عضو هيئة تدريس

وبالتالي بلغت عينة أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض (263) عضو هيئة تدريس، أي ما نسبته 34.2%. وقد استجاب من عينة البحث لهذه الفئة 200 عضو هيئة تدريس أي ما نسبته 76% من نسبة العينة.

فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية:

تم اختيار جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض والبالغ عددهم 108 رئيساً أكاديمياً، وقد استجاب من هذه الفئة (83) رئيساً أكاديمياً، بنسبة مئوية مقدارها (77%) من المجتمع الأصلي.

ج. أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتيين، الأولى لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والثانية للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم، وفيما يلي تفصيلاً لكل منها:

الاستبانة الأولى مكونة من جزئيين، يتكون الجزء الأول من بيانات أساسية، ويتكون الجزء الثاني من (64) فقرة موجّهة لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة، من

والحوسبة والتخطيط الاستراتيجي والتنمية البشرية وغيرها وأنها ملائمة لمتطلبات الجامعة.

دراسة بركان [32]: هدفت إلى التعرف على الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها اتجاهًا حديثًا في مجال الإدارة وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة ككل، وكيفية تطبيقه علمياً كما أنه عرض بعض التجارب العالمية وتوصلت الدراسة من خلال ذلك كله إلى تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة حضرموت.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أن جميعها تركز على الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتعمل على الوصول لتصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بينما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تركز جهودها على نموذج واحد فقط من نماذج الجودة الشاملة وذلك لأنه يعد من أقوى وأفضل نماذج الجودة الشاملة الذي يهتم بالموارد المالية والموارد البشرية في نفس الوقت مع العمل على أحداث التغيير والتطوير بصورة مستمرة وتدرجية ألا وهو نموذج الجودة الأوروبي (EFQM). حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضى المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

أُستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة [33].

بمدينة الرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية وذلك بتحليل الاستبانة الموجهة لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتضح أن استجابة أفراد العينة على درجة مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تراوحت ما بين (79.6%) في أعلاها و(53.4%) في أدناها، ولم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات الضعيفة أو العالية جداً لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لها. ويتفق هذا جزئياً مع دراسة علميات [18] التي اظهرت ان مستوى القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تقع ضمن المدى المتوسط فما فوق، ولم تظهر استجابات افراد العينة نسبة ضعيفة أو عالية جداً لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لها.

وتبين النتائج ان الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة مئوية لدرجة مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جميع المعايير تراوحت ما بين (60.1% - 79.6%)، وتدل هذه النتائج على أن رئيس القسم الأكاديمي يؤدي دوره في هذه الفقرات بدرجة عالية، والملاحظ أن هذه الفقرات تنتمي لمعايير الدراسة السبعة، فقد حصلت جميع فقرات المعيار الرابع المتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي وعددها (9) فقرات على درجة أداء عالية، وحصلت (8) فقرات في المبدأ السادس المتعلق بالتحسين المستمر والتميز على نفس الدرجة، وحصلت (7) فقرات من المبدأ الثالث المتعلق بالسياسة والاستراتيجية و(7) فقرات من المبدأ السابع الموارد البشرية على نفس الدرجة، وحصلت (6) فقرات من المبدأ الثاني المتعلق بالمعلومات والحقائق و(6) فقرات من المبدأ الخامس المتعلق بتحديد النتائج، و(6) فقرات من المبدأ الأول المتعلق بالقيادة على نفس الدرجة (درجة أداء عالية).

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الاستبانة الثانية هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة، أثناء أداء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم. للتأكد من صدق الاستبانتين تم عرضهم على 9 محكمين من عدة جامعات سعودية وتم عمل التعديلات الازمه بعد العرض الاول ومن ثم عرضت مرة اخرى على نفس المحكمين وتم موافقة جميع المحكمين على صورتها النهائية.

ولحساب معامل الثبات للاستبانتين تم استخدام طريقة الفا كرونباخ وقد تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانتين وكذلك للاستبانتين ككل وكانت معاملات الفا كرونباخ جميعها فوق (0.539)، وكان معامل ألفا للاستبانتين ككل (0.900)، وهو إضافة إلى كونه قريباً جداً من معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، فهو يدل على أن الاستبانة تتمتع أيضاً بدرجة عالية جداً من الثبات تزيدنا اطمئناناً لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

معالجة البيانات:

حسبت النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى - الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات "عالية، متوسطة، ضعيفة") (5-1 ÷ 3) وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة أهمية المتطلبات، ودرجة إمكانية التطبيق، وبالتالي تم وصف مستوى عبارات المتطلبات على الشكل الآتي: من (2.33-1) ضعيفة، من (2.34-3.67) متوسطة، من (3.68-5) عالية.

6. النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول من الدراسة على: ما مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة

الجماعي والتي حصلت جميع فقراته على نسبة مئوية عالية، وحصلت (3) فقرات من المبدأ المتعلق بالقيادة على درجة أداء متوسط، وحصلت (2) فقرة من المبدأ الثاني المتعلق بالمعلومات والحقائق على نفس الدرجة، وحصلت (1) فقرة من المبدأ الثالث المتعلق بالسياسة والاستراتيجية، وفقرة واحدة من المبدأ الخامس المتعلق بتحديد النتائج، وفقرة واحدة من المبدأ السادس المتعلق بالتحسين المستمر والتميز وفقرة واحدة من المبدأ السابع المتعلق بالموارد البشرية على نفس الدرجة (درجة أداء متوسطة).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العمري [8] التي أظهر ان هناك مستوى متوسط لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الاقسام الأكاديمية.

ولتحديد درجة مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ الاستبانة ككل، تم ترتيب المبادئ تنازلياً حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وهي موضحة في جدول (1):

جدول 1

التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل مبدأ من مبادئ الاستبانة الموجهة لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية (ن = 200)

رقم المبدأ في الاستبانة	المبدأ	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
4	المشاركة والعمل الجماعي	717	3.59	0.86	71.8	1
2	المعلومات والحقائق	682	3.41	0.82	68.2	2
1	القيادة	667	3.34	0.87	66.8	3
6	التحسين المستمر	666	3.33	0.93	66.6	4
5	تحديد النتائج	661	3.31	0.83	66.2	5
3	السياسة والاستراتيجية	654	3.27	0.99	65.4	6
7	الموارد البشرية	654	3.27	0.82	68.2	7
	الاستبانة ككل	676	3.38	0.89	67.6	

(3.33) يليه المبدأ الخامس المتعلق بتحديد النتائج والذي احتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.31) يليه المبدأ الثالث المتعلق بالسياسة والاستراتيجية والمبدأ السابع المتعلق بالموارد البشرية اللذان احتلا المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) بينما كانت درجة الأداء الإداري في الاستبانة ككل بمتوسط حسابي (3.38) ويتبين من هذه النتائج أن جميع المبادئ بما فيها الاستبانة ككل كانت درجة أداء رؤساء الأقسام

ويُعزى ذلك الى أن لكل منظومة فكرية أساساً ومبادئ تتركز عليها، وإدارة الجودة باستخدام النموذج الأوروبي (EFQM) كنتاج فكري لها تطبيقاتها الواسعة تستند إلى مجموعة من المعايير المترابطة والتي يصعب فصلها عن بعضها.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة ضحاوي [34] التي اظهرت ان من أكثر المهام الإدارية تركيزاً من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية والتي حازت على (85%) فأكثر من استجابات أفراد العينة شملت التنسيق بروح الفريق وعقد الاجتماعات الدورية.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى نسبة مئوية لدرجة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جميع المعايير فقد تراوحت ما بين (53.4%، 60%)، وتدل هذه النتائج على أن رئيس القسم الأكاديمي يؤدي دوره في هذه الفقرات بدرجة متوسطة، والملاحظ أن هذه الفقرات تنتمي لمعايير الدراسة جميعاً باستثناء المعيار الرابع المتعلق بالمشاركة والعمل

يوضح جدول (1) ان المبدأ الرابع المتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي لدى العينة الكلية احتل المرتبة الأولى، وكانت بمتوسط حسابي (3.59)، يليه المبدأ الثاني المتعلق بالمعلومات والحقائق والذي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.41) يليه المبدأ الأول المتعلق بالقيادة والذي احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.34) يليه المبدأ السادس المتعلق بالتحسين المستمر والتميز الذي احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

الأكاديمية لها متوسطة.

ومن خلال تناول مبادئ الاستبانة ككل، يتضح أن رئيس القسم الأكاديمي في أدائه الإداري يميل ل:

- البدء بالمشاركة والعمل الجماعي ومن ثم يقل أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجانب المتعلق بالمعلومات والحقائق والتي غالباً ما تكون حول أداء أعضاء هيئة التدريس وما تواجه القسم من مشاكل كما ذكر أعضاء هيئة التدريس في تعليقاتهم.
- أيضاً يلاحظ بأن أداء رئيس القسم القيادي منخفض مقارنة بالمبدئين السابقين.

- بينما كان أداء رئيس القسم الأكاديمي المتعلق بالتحسين المستمر والتميز في المرتبة الرابع
- أما أداء رئيس القسم الأكاديمي المتعلق بتحديد النتائج فقد جاء في المرتبة الخامسة وربما يعود ذلك لقلّة التركيز على رضا أعضاء هيئة التدريس والطلبة كما اوضحت التعليقات التي اضافها بعض افراد العينة.

- بينما أداء رئيس القسم الأكاديمي المتعلق بالسياسة والاستراتيجية والموارد البشرية فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة، ويتضح أن هناك قصوراً في هذا الأداء.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من الدراسة على: ما معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري من وجهة نظرهم؟

إن استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية على درجة معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة تراوحت ما بين (73.2%) في أعلاها أو (41.8%) في أدناها، ولم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات الضعيفة أو العالية جداً لمعوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة لها.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة صافي [30] التي أظهرت

ضعف دور الجامعات العربية في مواجهة تحديات الاتجاه نحو نماذج الجودة من حيث توفير متطلباتها، وتوفير أسس الجودة، والقيام بإجراءات لإنجاح تطبيقها.

وتبين النتائج أن الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة مئوية لدرجة معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري في جميع المعايير تراوحت ما بين (60.4%-73.2%)، وتدل هذه النتائج على أن درجة معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري في هذه الفقرات كبيرة، والملاحظ أن هذه الفقرات تنتمي لمعايير الدراسة السبعة، فقد حصلت (4) فقرات من المعيار الخامس المتعلق بمعوقات تحديد النتائج على درجة معوقات كبيرة، وحصلت (3) فقرات من المعيار السادس المتعلق بمعوقات التحسين المستمر والتميز على نفس الدرجة، وحصلت فقرتين من المعيار الرابع المتعلق بمعوقات المشاركة والعمل الجماعي على نفس الدرجة، وحصلت فقرة واحدة من المعيار الأول المتعلق بمعوقات القيادة وفترة واحدة من المعيار الثاني المتعلق بالمعلومات والحقائق على نفس الدرجة (درجة معوقات كبيرة).

أما الفقرات التي حصلت على أدنى نسبة مئوية لدرجة معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري في جميع المعايير تراوحت ما بين (41.8%-60%)، وتدل النتائج على أن درجة معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري في هذه الفقرات متوسطة، والملاحظ أن هذه الفقرات لمعايير الدراسة السبعة، فقد حصلت (5) فقرات من المعيار الأول المتعلق بمعوقات القيادة على درجة متوسطة، وحصلت (3) فقرات من المعيار الثاني المتعلق بالمعلومات والحقائق، و(3) فقرات من المعيار الرابع المتعلق بمعوقات المشاركة والعمل الجماعي، و(3) فقرات من المعيار السادس المتعلق بمعوقات

التحسين المستمر والتميز على نفس الدرجة، وحصلت فقرة من المعيار الخامس المتعلق بمعوقات تحديد النتائج على نفس الدرجة (درجة معوقات متوسطة).
وتتفق هذه النتائج مع دراسة المدهون والطلاع [29] التي اظهرت ان هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية متوفرة في عدد من الجامعات العربية.
ولتحديد درجة معوقات تطبيق رؤساء الاقسام الأكاديمية لمبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة لمعايير الاستبانة ككل، تم ترتيب المعايير تنازلياً حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية عليها، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول 2

التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل معيار من معايير الاستبانة الموجهة للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الاقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة (ن = 83)

رقم المبدأ في الاستبانة	المبدأ	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
5	معوقات تحديد النتائج	270	3.68	0.74	65.0	1
3	معوقات السياسة والاستراتيجية	241	2.91	0.84	58.2	2
6	معوقات التحسين المستمر والتميز	239	2.88	0.65	57.6	3
4	معوقات المشاركة والعمل الجماعي	232	2.80	0.70	56.0	4
1	معوقات القيادة	228	2.74	0.74	54.8	5
2	معوقات المعلومات والحقائق	221	2.66	0.75	53.2	6
7	معوقات الموارد البشرية	233	2.62	0.70	53.0	7
	الاستبانة ككل	239	2.87	0.74	57.5	

يتضح من جدول (2) أن المعوقات المتعلقة بمبادئ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة هي كما يلي:

- المبدأ الخامس المتعلق بمعوقات تحديد النتائج لدى العينة الكلية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) يليه.
- المبدأ الثالث المتعلق بمعوقات السياسة والاستراتيجية والذي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.91) يليه.
- المبدأ السادس المتعلق بمعوقات التحسين المستمر والتميز الذي احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88) يليه.
- المبدأ الرابع المتعلق بمعوقات المشاركة والعمل الجماعي بمتوسط حسابي (2.80) يليه.
- المبدأ الاول المتعلق بمعوقات القيادة والذي احتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.74) يليه.
- المبدأ الثاني المتعلق بمعوقات المعلومات والحقائق والذي احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.66) يليه.
- المبدأ السابع المتعلق بمعوقات الموارد البشرية والذي احتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.62).

بينما كانت درجة معوقات تطبيق رؤساء الاقسام الأكاديمية لمبادئ إدارة الجودة في ظل النموذج الأوروبي أثناء أداء عملهم الإداري في الاستبانة ككل بمتوسط حسابي (2.87) ويتبين من هذه النتائج أن جميع المعايير بما فيها الاستبانة ككل كانت درجة المعوقات لها متوسطة، باستثناء المعيار الخامس المتعلق بمعوقات تحديد النتائج كانت درجة المعوقات له كبيرة. وهذا ما يتفق مع دراسة الاصبحي [27] والهادي [28] حيث وضحا ان من ابرز معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي هي قياس النتائج المتعلقة بالجودة وكذلك ضعف تبني ثقافة التغيير وتطبيقها.

ومن خلال تناول معايير الاستبانة ككل، يتضح ان درجة معوقات تطبيق رؤساء الاقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري تبدأ بمعوقات تحديد النتائج وبدرجة كبيرة، ويعزو ذلك إلى عدة أسباب كما ذكرها رؤساء الأقسام أنفسهم في الاستبانة أهمها:

- صعوبة التوفيق بين احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس

- والمجتمع والإدارة التعليمية.
- قلة التنسيق بين الأقسام الأكاديمية ومؤسسات المجتمع.
 - أما معوقات السياسة والاستراتيجية فتأتي في المرتبة الثانية ودرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى عدة أسباب أهمها:
 - ضعف القدرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على التحديد الدقيق للأهداف المرجوة من وراء فكرهم التخطيطي.
 - ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء الخطط التطويرية لأقسامهم.
 - افتقار نظام المعلومات في الأقسام الأكاديمية إلى المعلومات المستقبلية، والتي يتم التوصل لها عبر أساليب وتقنيات دقيقة، وذلك يجعل رئيس القسم يعتمد فقط على المعلومات المتاحة لإعداد الخطط، وغير قادر على إعداد الخطط البديلة.
 - أما معوقات التحسين المستمر والتميز فتأتي في المرتبة الثانية ودرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى عدة أسباب أهمها:
 - ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لعمليات الإصلاح والتحسين والتطوير داخل الأقسام الأكاديمية.
 - عزوف غالبية رؤساء الأقسام الأكاديمية عن الاطلاع على الجديد والحديث في مجال الإدارة من أساليب أو اتجاهات عالمية أو خبرات دولية، الأمر الذي يجعل إدارتهم لأقسامهم إدارة خاوية.
 - سيطرة القيادة الإدارية العليا في قمة الهرم الإداري للجامعة على جميع الأقسام الأكاديمية، والتدخل في شئونها، الأمر الذي سلب من الأقسام الأكاديمية بعضاً من اختصاصاتها.
 - أما معوقات المشاركة والعمل الجماعي فتأتي في المرتبة الرابعة ودرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى عدة أسباب أهمها:
 - زيادة العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية.
 - غياب المناخ التنظيمي المشجع على عقد الاجتماعات داخل الأقسام الأكاديمية.
 - ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم في بعض الأحيان.
 - أما معوقات القيادة فتأتي في المرتبة الخامسة ودرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى عدة أسباب أهمها:
 - زيادة الأعباء الإدارية والأكاديمية الملقاة على كاهل رئيس القسم الأكاديمي، تعيق قيامه بعمليات الرقابة على أداء أعضاء الهيئة التدريسية للتأكد من الالتزام بمعايير الأداء الجيد.
 - عدم تعيين نائب أو مساعد إداري لرئيس القسم الأكاديمي.
 - محدودية الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
 - زيادة عدد الطلبة في بعض الأقسام الأكاديمية.
 - أما معوقات المعلومات والحقائق فتأتي في المرتبة السادسة ودرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى عدة أسباب أهمها:
 - ضعف القدرة لدى بعض رؤساء الأقسام على التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم نتيجة قلة التدريب والتأهيل الكافي.
 - ابتعاد رؤساء الأقسام الأكاديمية عن نظم دعم القرارات: وهي نظم تزود المديرين بأدوات معلوماتية (جداول ورسوم ونماذج ومحاكاة) تساعد في حل المشكلات بأنفسهم.
 - ضعف الرغبة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المشاركة في اتخاذ القرارات كنتيجة لتجاهل مجالس الكليات وإدارة الجامعات لقرارات الأقسام الأكاديمية.
 - غياب التنسيق بين الأقسام والكليات، وغياب التخطيط والمنهج العلمي في العمل، وغياب المعيارية والمساءلة في العمل.
 - ضعف البنية التحتية للاتصالات في الجامعة.
 - أما معوقات الموارد البشرية فتأتي في المرتبة السابعة والاختيرة ودرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى عدة أسباب أهمها:
 - أ. عدم منح رؤساء الأقسام الأكاديمية صلاحيات واختصاصات أوسع في عمليات التنسيق واتخاذ القرارات.
 - ب. قلة ان لم يكن الافتقار للدورات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية على التقنيات الحديثة لجمع البيانات وتحليلها مثل المعالجات الإحصائية والحوسبة إلى غير ذلك.
 - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
 - ينص السؤال الثالث من الدراسة علي: ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات

وعليه يتناول الجزء الحالي ما يلي:

أولاً: مبررات التصور.

ثانياً: أهداف التصور.

ثالثاً: المبادئ التي يقوم عليها النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة.

رابعاً: إمكانية تنفيذ التصور من خلال الأبعاد التالية:

(أ) الصعوبات المتوقعة أمام التصور.

(ب) متطلبات تنفيذ التصور.

أولاً: مبررات التصور:

يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة حيث يعد من افضل نماذج الجودة لما يتميز به من التدرج في التنفيذ وشموليته، إذ يكشف الواقع الاداري الأكاديمي في الجامعات الخاصة موضع الدراسة عن وجود مشكلات إدارية تتمثل في:

1. قلة الوعي بمفهوم إدارة الجودة سواء من رؤساء الاقسام الأكاديميين أو من أعضاء هيئة التدريس.

2. المركزية المتبعة في صنع السياسات الأكاديمية من قبل الإدارة العليا.

3. الاهتمام بالمظهر دون الجوهر من حيث إبراز فعالية الاقسام.

4. ضعف القيادات في الاقسام الأكاديمية.

5. عدم استغلال التكنولوجيا الحديثة في إدارة الاقسام الأكاديمية.

6. تؤكد الاتجاهات الادارية المعاصرة أهمية تبني فلسفة النموذج الأوروبي؛ الذي يجمع بين ميزات النموذج الأمريكي والنموذج الياباني، والتي تسعى إلى تطوير وتحديث أساليبها من أجل التغلب على القصور الإداري.

ثانياً: أهداف التصور:

استناداً للمبررات السابقة، ولكي تتمكن الاقسام الأكاديمية في

التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة؟

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبناءً على التوصيات والمقترحات التي قدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال إجابتهن عن السؤال المفتوح في الاستبانة الموجهة للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة أثناء أداء عملهم، وبعد القيام بالدراسة والتحليل للدراسات السابقة في التصورات والصيغ الحديثة المساهمة في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة، فإنه طُرح مجموعة من التوصيات التي من تصور مقترح بهدف تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة، وتم عرضه وفق مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة كما يلي:

التصور المقترح

بالرجوع إلى النتائج التي رصدتها الدراسة الحالية، نجد أن هناك الكثير من أوجه القصور في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض التي تحول دون جودته؛ الأمر الذي يجعله في حاجة ماسة إلى تطوير وتحديث ليتناسب مع التحديات العصرية التي تواجهه. فالإدارة التقليدية الهرمية قد أصبحت قديمة وغير ملائمة لعصر التحديات والانفجار المعرفي وعصر نظام المعلومات الادارية Management Information System (MIS) وفي ظل فلسفة النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة التي تم طرحها ومناقشتها في الدراسة الحالية، يحاول الفصل الحالي الاجابة عن السؤال الثالث للدراسة وهو " ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة؟"، مستندةً على نتائج الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة الواردة في الدراسات السابقة.

3. إدخال برامج لتغيير الثقافة المهنية من أجل الحصول على رضا العميل بشكل كامل.

4. التكيف مع البيئة وعمل علاقات عامة ناجحة.

5. العمل على تطبيق خطوات إدارة الأزمات عن تعرض القسم لأزمة ما.

6. التغلب على المشاكل بطرق إبداعية.

لذا لابد على المؤسسات من اتخاذ ما يلي بغرض التحسين في القيادة وجعلها قيادة فعالة:

أ. إيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية يفسر المهمات والاختصاصات الملقاة على عاتقهم، ويسمح لهم بتفويض بعض من صلاحياتهم لأعضاء أقسامهم.

ب. تعيين نائب أو مساعد إداري لرئيس القسم الأكاديمي ينهض بأكبر نصيب من الشؤون والمعاملات الإدارية والكتابية الخاصة بالقسم، وذلك لتخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق رئيس القسم.

ت. عقد دورات تدريبية في الإدارة والقيادة والاتصال والقضايا المتعلقة بالمنهاج والخطة الدراسية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

ث. عقد ندوات متخصصة تسلط الضوء على سلطات رؤساء الأقسام الأكاديمية وصلاحياتها، وتبين دور هذه الأقسام في بلوغ مؤسسات التعليم العالي أهدافها، وتحقيق سياستها المرجوة.

ج. العناية بتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على النظام الأكاديمي.

المبدأ الثاني: السياسة والاستراتيجية:

1. العمل على تطوير القسم من خلال:

• وضع أهداف لتطوير القسم وتوضيحها لأعضاء القسم.

• وضع خطة تنفيذية زمنية من أجل تحقيق الأهداف.

• السعي وراء تحقيق متطلبات الجودة في الأداء الأكاديمي.

2. وضع هيكل تنظيمي فعال يتناسب مع سياسة الجامعة واستراتيجيتها.

3. الأخذ بالاتجاهات الحديثة في تطوير وانضباط أعضاء القسم الأكاديمي.

جميع الجامعات السعودية بصورة عامة وفي الجامعات السعودية الخاصة بصورة خاصة من مواجهة التحديات ومعايشة عصر العولمة والتعامل الجيد مع التقنيات الحديثة، يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بتبني مبادئ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.

2. التغلب على أوجه القصور الإداري.

3. رفع مستوى وفعالية الأداء في الأقسام الأكاديمية.

4. مواكبة التغيرات العالمية من حيث تحقيق متطلبات الجودة في العملية الإدارية.

5. تقليل أعمال رؤساء الأقسام الإدارية الروتينية.

6. تقوية الانتماء للمؤسسة الأكاديمية.

7. الاهتمام برؤساء الأقسام والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

8. تطوير أساليب العمل الإداري.

9. الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة.

10. إنشاء فرق عمل داخل الأقسام الأكاديمية.

11. السعي إلى تغيير شامل في أداء الأقسام الأكاديمية.

12. تنمية الوعي بمفهوم إدارة الجودة.

13. السعي وراء إنتاج مخرج مجود.

ثالثاً: المبادئ التي يقوم عليها النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة:

تم بناء التصور المقترح في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) والتي حددت في الإطار النظري إلى سبعة مبادئ وتتمثل في:

المبدأ الأول: القيادة

لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة، إذ تعتبر الجودة جزءاً من القيادة، ويظهر دور القيادة من خلال:

1. استعانة الإدارة باستراتيجيات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأقسام الأكاديمية.

2. إدخال فلسفة التدريب لجميع أعضاء هيئة التدريس.

ت. إعداد دليل مرشد للتخطيط الاستراتيجي للأقسام الأكاديمية يتضمن الموضوعات التي يجب أن يغطيها هذا التخطيط كالجداول الزمنية والبيانات المطلوبة، والمؤشرات التخطيطية المبدئية كالتحليل للعوامل البيئية الداخلية والخارجية للقسم، والافتراضات التي يقوم عليها التخطيط واستراتيجياته والموازنات طويلة المدى، والخطوات الإجرائية والتنفيذية، إضافة إلى شرح للمفاهيم المستخدمة.

ث. تقليل المقاومة التي قد تحدث عن أحداث تغيير عن طريق حث جميع أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

المبدأ الثالث: الموارد البشرية:

ويعد من أهم مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة لذا لا بد لإدارة القسم والجامعة من التركيز على:

• تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية عن طريق الاختيار الصحيح عند التعيين وذلك لاختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

• التعرف على مؤهلات الافراد وذلك بهدف تطويرها والحاقهم بالدورات التدريبية التي تساعد على تطويرهم في مجالهم الأكاديمي سواء من الناحية التدريسية أو البحثية.

• الاهتمام بالافراد ومكافأة المتميز منهم.

• منح رؤساء الأقسام الأكاديمية صلاحيات واختصاصات أوسع في عمليات التنسيق واتخاذ القرارات.

• العناية بتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على التقنيات الحديثة لجمع البيانات وتحليلها مثل المعالجات الإحصائية والحوسبة إلى غير ذلك.

• توفير فرص التدريب والتأهيل الكافي لرؤساء الأقسام الأكاديمية لزيادة قدرتهم على التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم.

المبدأ الرابع: الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي

يندرج تحت مبدأ العمل بالمشاركة أشياء عدة منها التدريب والعمل الجماعي، ويتمثل في:

4. العمل على شرح فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.

5. وضع خطة استراتيجية للقسم.

6. تعزيز روح الفريق.

7. تطبيق النظريات الخاصة بالعمل الجماعي.

8. تطبيق نظام التخطيط طويل المدى والمتوسط المدى وقصير المدى في إدارة القسم.

9. السعي إلى تدريب رئيس القسم على المهارات اللازمة لإدارة القسم ومن أهمها:

• المهارات الفنية.

• المهارات الانسانية.

• المهارات التصورية.

• المهارات القيادية.

10. تشجيع رؤساء الأقسام على استخدام الأساليب الادارية الحديثة مثل:

• تطبيق أساليب إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة التعليمية.

• أساليب إدارة الصراع للتغلب على الصراعات بين الفرق.

• التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلات.

11. تقوم الإدارة لرؤساء الاقسام الأكاديمية بتطبيق تكنولوجيا وتقنيات المعلومات في الأقسام من خلال:

استخدام أنظمة الحاسوب في ادارة القسم والتي تتمثل في:

• برنامج الرزم الاحصائية للتحليل الاحصائي SPSS.

• البريد الالكتروني لمناقشة ومتابعة العمل.

• متابعة آخر الأبحاث من خلال التصفح على شبكة المعلومات العالمية (Internet)

بالإضافة لذلك لا بد من:

أ. إعداد خطة استراتيجية لكل كلية يتم في ضوءها وضع الخطط الاستراتيجية للأقسام الأكاديمية مما يؤدي إلى تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبالتالي إلى تكامل الأهداف.

ب. تقديم نموذج تطبيقي تفصيلي لكيفية استخدام التخطيط

الاستراتيجي في الأقسام الأكاديمية بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه الأقسام.

1. السعي إلى تنظيم حلقات جودة في القسم.
 2. تنمية القدرات الابداعية.
 3. ضرورة تدريب فريق العمل على كيفية استخدام أدوات النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة مثل:
 - مقياس رادار
 4. القدرة على تكوين فريق عمل يعمل على تحقيق الأهداف التربوية، ويشارك في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 5. التدريب على قيادة عملية التحسين المستمر بمشاركة الإدارة العليا.
 6. الاتصال الفعال ما بين الإدارة العليا، والمشرفين، وقادة فرق العمل.
 7. تدريب فرق العمل على استخدام الوسائط المتعددة Multimedia في مجال التعليم.
 8. انتهاز مبدأ تقييم النتائج في البرامج التدريبية.
 9. خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة، يهتم برفع الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية، وإثارة دافعيتهم نحو العمل، وإرساء القيادة الإدارية التشاركية، وتنمية روح العمل عبر فريق.
 10. الإكثار من عقد الاجتماعات واللقاءات ما بين أعضاء القسم، وتشكيل لجان مختلفة على مستوى القسم تتوزع فيها الأدوار والمسئوليات بما يسهم في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء القسم.
 11. تعزيز وتكثيف مشاركة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في المؤتمرات والندوات وورش العمل داخلياً لتطوير معارفهم وخبراتهم.
- المبدأ الخامس: العمليات والحقائق:
- يقصد به الاهتمام بالضبط الاحصائي عن طريق استخدام الأدوات الاحصائية من خرائط الجودة ورسومات إحصائية، وغيرها من المؤشرات التي تسهم في مساعدة الإدارة في التعرف على مقدار التباين بين النتائج الفعلية والمتوقعة، ويمكن توظيفها عن طريق:
1. امتلاك فريق العمل في القسم، والقدرة الكافية على استعمال
- البيانات الإحصائية.
2. بناء استراتيجية عمل معدة على أساس الحقائق وليس على أساس التكهنات.
 3. استخدام أساليب استشراف المستقبل في حل المشاكل مثل: أسلوب السيناريوهات في حل المشكلات حيث يرى أن العمل متعة وليس مفروضاً.
 4. عمل مقاييس للرقابة على العمليات ومنع الأخطاء في الأقسام الأكاديمية مثل: التركيز على العمليات بدلاً من النتائج.
 5. اعتماد نظام تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير البيانات والمعلومات (عن الطلبة والمناهج بالأقسام المختلفة وبيئة التعلم والمجتمع...) وفق المنهج العلمي وبالاستناد إلى المنهج التقني الحديث في نقل وتداول المعلومات وإيصالها لصانعي القرارات في الأقسام الأكاديمية في الوقت المناسب، فالمعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي للنموذج الأوروبي لإدارة الجودة.
 6. التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الأقسام الأكاديمية، فالمركزية هي من المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة في المؤسسات التربوية.
- المبدأ السادس: التركيز على النتائج:
- ويقصد بالنتائج ما يخص المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلبة وأولياء الأمور. حيث تنطلق فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة الجودة من أهمية التركيز على المستفيد سواء أكان هذا المستفيد داخلياً أم خارجياً، من هنا كان لابد من تحقيق الآتي:
1. الاهتمام بمشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بأنشطة القسم.
 2. توفير كل التسهيلات التعليمية لدى الطلاب من مكاتب وتكنولوجيا.
 3. السعي وراء توفير مراكز تعلم في الأقسام الأكاديمية.
 4. اعتبار التلميذ عضو فعال في مجالس القسم.
 5. احترام التلاميذ وتنمية قدراتهم والعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بالأنشطة التي يفضلونها.

6. وضع التلاميذ قواعد العمل بأنفسهم.
7. التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه.
8. تدريب الطلبة على كيفية تحسين أدائهم.
9. تشجيع الطلبة على طرح آرائهم أمام الإدارة للبحث فيها.
10. تنمية العلاقات الإنسانية بين الطلبة مع بعضهم البعض.
11. العمل على بناء مشاركة فعالة مع الطالب.
12. السعي وراء معرفة متطلبات الطالب عن طريق التغذية الراجعة.
- ب- تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس من خلال:
1. تلبية توقعاته من خلال عمله مع زملائه وتلاميذه.
2. متابعة منتظمة من قبل الرئيس الأكاديمي لكل نشاط يقوم به عضو هيئة التدريس.
3. عمل سجل لكل عضو هيئة تدريس يسجل فيه مستوى تقدمه الفعلي وأن يكون التسجيل مبنياً على الملاحظة الفعلية.
4. السعي للتخلص من الخوف داخل القسم من أجل خلق بيئة تشجع الأفراد عن التعبير عن آرائهم بحرية.
5. استثمار المواهب البشرية.
6. زرع الثقة في نفوس أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لها.
- ج- تحقيق رضا الرئيس الأكاديمي من خلال:
1. عمل دورات تدريبية وذلك لتدريبهم على النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.
2. التقويم المستمر من قبل الإدارة.
3. عمل دورات تدريبية متعلقة بأساليب الإدارة الحديثة.
- د - تحقيق رضا أولياء الأمور من خلال:
1. تصميم برنامج لمساعدة أولياء الأمور عن كيفية متابعة أبنائهم أكاديمياً ومشاركتهم في العملية التعليمية.
2. استخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع أولياء الأمور. وبصورة عامة على رئيس القسم أن يهتم بما يلي:
- أ. عقد لقاءات دورية بين الطلبة ورؤساء الأقسام الأكاديمية للوقوف على مشكلاتهم وأخذ توقعاتهم وتطلعاتهم بالحسبان عند وضع المعايير.
- ب. تحديد احتياجات ورغبات أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم، والعمل على إشباعها وتحقيقها بشكل جيد.
- ت. أن يهتم رئيس القسم الأكاديمي بعضو هيئة التدريس الجديد، ويعقد اجتماعات عدة معه، وذلك لتوضيح مهامه وواجباته، وإطلاعه على التعليمات واللوائح والانظمة والقوانين سواء في القسم أو الكلية أو الجامعة.
- المبدأ السابع: التحسين المستمر
- يعتبر التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة باستخدام النموذج الأوروبي (EFQM)، ويتمثل في:
1. التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء، وذلك من خلال:
- التشاور مع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
 - تيسير الفرصة لكافة رؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة في مناقشة تحسين العمل والالتزام به.
2. دعم الإدارة العليا لعملية التحسين من خلال:
- خلق هدف ثابت لتحسين الأداء.
 - تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية.
 - اعتبار كل فرد في القسم رائد جودة.
3. إجراء التقييم الذاتي للوصول إلى تحسين الأداء من خلال:
- عملية التدريب.
 - تشكيل حلقات جودة داخل القسم وذلك برئاسة رئيس القسم الأكاديمي.
 - 4. الأخذ بوسائل التحسين التي تسعى إلى تحسين الأداء في القسم مثل:
 - التدقيق الداخلي، وهي أن يقوم رئيس القسم الأكاديمي بأعمال التدقيق الداخلي للتأكد من مدى الالتزام بنظام إدارة الجودة ومدى ملاءمته.
 - التأهيل المستمر عن طريق لجوء القسم إلى تدريب وتأهيل

3. العاملين طيلة فترة عملهم.
4. عدم وجود ثقافة تنظيمية للأقسام الأكاديمية.
5. التدريب العشوائي وغير الواعي لحل المشكلات.
6. البحث عن أعذار كالكقول بأن " وضعنا مختلف، خطة يابانية، بيئتنا غير ملائمة.
7. الاعتقاد بأن تنفيذ الشعارات تؤدي إلى تحسين الجودة.
8. تركيز إدارة الأقسام على الأهداف قصيرة المدى.
9. التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية.
10. ضعف القدرات القيادية في اتخاذ القرارات.
11. قصور في التخطيط الأكاديمي.
12. التعجل لتحقيق نتائج سريعة.
13. التقليد الأعمى لتجارب الدول الأوروبية دون الأخذ بالاعتبار فلسفة البلد.
- ب- متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي (EFQM) لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية:
 1. في النهاية، يمكن القول بأن مبادئ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة لا يمكن تحويلها إلى حقيقة دون تطبيق عملي لها، من هنا كان بمجرد استيعاب مفهوم النموذج الأوروبي لإدارة الجودة يجب أن تصبح في دائرة التنفيذ ومن أجل تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة على الإدارة العليا اتباع الخطوات الآتية:
 1. الحصول دعم وتأييد رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمبادئ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ويتمثل ذلك في:
 - القناعة والتأييد.
 - تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح التطبيق.
 2. خلق ثقافة تنظيمية داخل الأقسام الأكاديمية تتفق مع فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة الجودة والتي تتمثل في:
 - التخلي عن استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة.
 - تشجيع العمل الجماعي من خلال حلقات الجودة.
 - السعي إلى تكوين نمط إداري ذي أهداف واضحة ومناسبة.
 - استخدام أسلوب منظم لفهم الاحتياجات.
- بإضافة لذلك على رؤساء الأقسام الأكاديمية ما يلي:
 - أ. تهيئة بيئة تعليمية في كل قسم أكاديمي تشجع أعضاء الهيئة التدريسية على التواصل المهني مع زملائهم في الأقسام الأكاديمية المناظرة في مختلف كليات وفروع الجامعة، وفي الجامعات السعودية والعربية والإسلامية والأجنبية.
 - ب. إنشاء مركز إرشادي في كل قسم أكاديمي لمعالجة مشكلات الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية.
 - ت. اقتراح معايير للتميز الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية، بحيث يتم منح شهادات تقدير لأعضاء الهيئة التدريسية بالقسم في كل عام دراسي، على ان تكون هذه المعايير شاملة وتتعلق بأداء عضو الهيئة التدريسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- رابعاً: إمكانية تنفيذ التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة:
 1. لتحديد إمكانية تنفيذ هذا التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة، نرى ضرورة الوقوف على أهم الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور، فمن خلال تفسير النتائج توصلنا إلى معوقات عدة قد تعيق تطبيق هذا التصور المقترح، مقترحين في النهاية عدداً من الحلول والإجراءات التي يمكن من خلالها التغلب على هذه الصعوبات فمن هذه المعوقات.
 - أ- المعوقات المتوقعة أمام التصور:
 1. عدم تأييد رؤساء الأقسام الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس لمبادئ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.
 2. الاعتقاد بأن النموذج الأوروبي لإدارة الجودة عبارة عن برنامج يحتاج جهداً إضافياً لإدخال التحسينات، فالنموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة ليس برنامجاً، بل هو فلسفة مشتركة.

3. دراسة اتجاهات رؤساء الاقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق مبادئ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة عن طريق:
- عمل استبيانات لمعرفة اتجاهات رؤساء الاقسام نحو تطبيق المبادئ.
 - دراسة الوضع الحالي لرؤساء الاقسام الأكاديمية.
 - دراسة الامكانيات المادية والبشرية للأقسام الأكاديمية.
4. السعي لإنشاء قاعدة معلومات وبيانات إحصائية لكل قسم يشرف عليها رئيس القسم للأيمان بأهميتها ومعرفة كيفية الاستفادة منها.
5. تشكيل مجلس جودة داخل كل قسم أكاديمي ويشمل:
- عمل حلقات جودة.
 - إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق المبادئ من خلال بناء وتكوين فرق العمل والتي تنقسم إلى:
 - فريق التطوير والتحسين.
 - فريق حل المشكلات.
 - فريق التخطيط.
- وجميع فرق العمل في القسم تكون تحت اشراف رؤساء الاقسام لتساعد على تطوير أدائهم الاداري عن طريق التعرف على المشاكل التي تواجه القسم والتعرف على اوجه الضعف والقوه في القسم الأكاديمي.
- ### المراجع
- #### أ. المراجع العربية
- [1] الخطيب، أحمد (2000) *الإدارة الجامعية دراسات حديثة*، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- [2] حمود، خضير (2005): *إدارة الجودة الشاملة*، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- [3] طعيمة، رشدي وآخرون (2006): *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات*، ط1، دار المسيرة: عمان.
- [4] البهواشي، السيد والريبيعي، سعيد (2005): *ضمان الجودة في التعليم العالي " مفهومها ومبادئها- تجارب عالمية"*، الطبعة الأولى، عالم الكتب: القاهرة.
- [5] الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (2006): *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية*، ط2، عالم الكتب الحديث، الاردن.
- [6] ضحاوي، محمد وقطامي، يوسف محمود (2007م). مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية بجامعة السلطان قابوس، دراسة ميدانية، *مجلة الإداري*، العدد الثامن والستون.
- [8] العمري، خالد (2009م). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، *مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (8)، (3).
- [9] فلاتة، عائشة (2010): *فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس*، جامعة ام القرى، كلية التربية للبنات، ص ص 5-45.
- [10] الشبلي، طارق؛ والدرادكة، مأمون (2002) *الجودة في المنظمات الحديثة*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [11] مجاهد، محمد وبدر، أحمد (2006): *تطوير الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي*، *مجلة الجودة في التعليم العالي*، المجلد 2، العدد 1، ص ص 93 - 110.
- [12] الترتوري، محمد عوض، وجويحان، أغادير عرفات (2006): *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*

- [22] العزاوي، محمد (2005): *إدارة الجودة الشاملة*، دار اليازوري العلمية: عمان: الأردن.
- [23] العاجز، فؤاد و جميل نشوان (2005): *الجودة في التعليم العالي*، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 1، العدد 2، ص 138 - 101.
- [24] العلوي، فؤاد علي (1998): *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- [25] محمد، فرج هويدي (2012): *تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*، جامعة عمر المختار - البيضاء، ليبيا، ص: 33-34.
- [26] جميل، أحمد وسفير، محمد (2011): *التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات*. نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، 22-23 نوفمبر، 2011. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط: 2، ص ص 1-10.
- [27] الأصبحي، آلاء أحمد (2007): *أتموزج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمينية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة*، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- [28] الهادي، شرف ابراهيم (2005): *تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات اليمينية وفق معايير الجودة الشاملة*، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي 11-13 ابريل، المجلد الأول، جامعة البحرين، كلية التربية مملكة البحرين، ص ص 343 - 367.
- [29] المدهون، محمد إبراهيم، والطلاح، سليمان أحمد (2006): *مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية والمكتبات ومراكز المعلومات*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- [13] الراضي، ميرفت (2006): *معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- [14] عماد الدين، منى (2004): *آفاق الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية - بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة*، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان.
- [15] عشبية، فتحي درويش (2000): *الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري*، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت 17-19 نيسان، ص 520-566.
- [17] بدح، أحمد محمد (2003): *إدارة الجودة الشاملة - أتموزج مقترح لتطوير الإداري إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن - عمان.
- [18] عليمات، صالح ناصر (2004): *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير*، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [19] زاهر، ضياء الدين (2005): *إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة*، دار السحاب: القاهرة.
- [20] بدح، أحمد (2006): *أتموزج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة*، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46، ص ص 89-131.
- [21] مصطفى، أحمد وآخرون (2005): *برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي*، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر: الدوحة.

دراسة ميدانية، مجلد ورشة عمل تحديد مهام رؤساء
الاقسام، من منشورات كلية التربية بجامعة السلطان
قابوس، مسقط عمان، ص ص 69-90.

ب. المراجع الاجنبية

- [7] Bolton, A. (2004), *Business school leadership: Signposts to improvement perspectives* 8 (2).
- [16] Juran, J. & Frank, M. (1993): *Quality Planning and Analysis*. 3rd ed., Mc Graw-hill inc: New York.
- [35] Hirtz, L. M. (2005): *Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stockholder Percep Bon ' Ph. D*; New Mexico State University, <http://www.lib.umi.edu>. Dissertation preview.
- [36] Lewis, G (2003), *Why Quality Improvement in Higher Education*, *International Journal of Education*, Vol.1, December.

للاعتد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في
الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14،
عدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة. ص ص 257-294.

- [30] صافي، يوسف حسن (2003): *التعليم الجامعي في فلسطين في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية*، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- [31] العمري، بسام (1998): *اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو أداء رؤساء الاقسام الأكاديمية*، مجلة دراسات للعلوم التربوية، مجلد 25، عدد 2، الجامعة الأردنية.
- [32] بركان، أحمد. (2001): *تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
- [33] بدر، عبدالرحمن (1984): *مناهج البحث العلمي*، وكالة المطبوعات، الكويت.
- [34] ضحاوي، بيومي (1995): *مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما توقعها أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية*:

A PROPOSAL TO DEVELOP THE
ADMINISTRATIVE PERFORMANCE OF
THE HEADS OF ACADEMIC
DEPARTMENTS IN THE PRIVATE
UNIVERSITIES OF THE CITY OF RIYADH
IN THE LIGHT OF THE APPLICATION OF
THE STANDARDS OF THE EUROPEAN
FOUNDATION FOR QUALITY
MANAGEMENT (EFQM)

SHARIFAH AWADH ALKASER

Assistant Professor

Shaqra University

***ABSTRACT_** This proposal for developing the administrative performance of the heads of academic departments in the private Universities of the City of Riyadh in the light of the application of the standards of the European Foundation for Quality Management (EFQM). The main objective of the study is to identify the level of administrative performance of the heads of academic departments in the private Universities of the city of Riyadh so as to see their perspective in the application of the standards of European foundation quality management during their administrative work and to discover the obstacles face them in applying these quality standards. the study uses the descriptive method for the analysis of the data collection. The result of the analysis show that a percentage of (67.6%), it was high for the level of administrative performance of the heads of academic departments applying the standards quality management of the European Foundation (EFQM). Concerning the obstacles face them in applying these quality standards the results show a medium degree of constraints faced by them during performing their administrative work, with a percentage of (57.5%). Then the strategy and policy constraints comes in the second place.*