



# جامعة شندي كلية الدراسات العليا

بحث بعنوان:

## دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية من منظور الجودة الشاملة

دراسة ميدانية (جامعة الخرطوم - جامعة شندي)

مقدم لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة العامة

إشراف  
البروفيسور. محمد حسن حافظ

إعداد الدارس  
محمد علي حسن الطاهر

2015م



## الآية

قال تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الزمر: الآية 9)

## الأهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك  
ولا يطيب النهار إلا بطاعتك  
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك  
ولا تطيب الجنة إلا برؤية الله جل جلاله.  
الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة .. الى نبي الرحمة ونور العالمين  
**سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم** ،،،  
الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني  
الى بسمه الحياة وسر الوجود  
الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى اغلى الحبايب  
**امي الحبيبة** ،،،  
الى من كلله الله بالهيبة والوقار  
الى من علمني العطاء بلا انتظار  
الى من احمل اسمه بكل افتخار  
**والدي العزيز**  
الى أخواني  
الى أخواتي

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والشكر له علي توفيقه وإمتنانه شكراً يكافئ  
المزيد من إحسانه والصلاة والسلام الأتمان الأكملان علي رسول الهدي محمد بن عبدالله خير  
خلقه وصفوة رسله وبعد:

الشكر لإدارة جامعة الخرطوم وجامعة شندي لدعمهم وتذليل السبل أمامي في استقصاء  
الحقائق وجمع المعلومات فكانوا خير معاونون فلهم الشكر والتقدير.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الي جامعة شندي والي المشرف علي هذه الدراسة البروفسور  
محمد حسن حافظ الذي أشرف علي دراستي وقدم الكثر في سبيل إخراج هذه الدراسة بالصورة  
المطلوبة ولم يبخل على بوقته وجهده وخبرته الثرة وسعة صدره فله منى كل الود والشكر  
والتقدير متعه الله بالصحة والعافية.

الشكر أجزله للدكتور طارق الرشيد الذي أشرف علي التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة،  
كما أتقدم بفائق شكري وتقديري إلي كل من البروفيسور ميرغني عبد العال حمور، والبروفسور  
سيف الدين الياس حمدتو، والبروفسور محمد الفاتح المغربي، والدكتور ايهاب عبدالله عباس،  
والدكتور عمر الفاروق والدكتور عثمان الطيب الفكي، والدكتور صلاح الامين الخضر،  
والدكتور أمل أبو زيد مختار، الذين قاموا بتحكيم أداة جمع البيانات الاولية للدراسة (الأستبانة).

الشكر والتقدير للدكتورة هبة سيد أحمد حسين والأستاذ زهير عبدالله مدير إدارة تعيين  
الأساتذة بإدارة الموارد البشرية جامعة الخرطوم، الاخ الطيب الجموعي الذي قام بتصميم البحث  
وتنسيقه علي الحاسوب، والشكر أجزله إلي الأخ الدكتور علاء الدين سند علي نصائحه الثمينة  
وتوجيهاته السديدة، والشكر الي كل من وقف بحانبي وقام بمساعدتي في إكمال هذه الدراسة.

## مستخلص

ركزت هذه الدراسة على دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية من منظور الجودة الشاملة، وتمثلت مشكلة الدراسة في ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية من منظور الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج الاحصائي باستخدام أسلوب (spss).

قامت الدراسة علي اختبار عدة فرضيات منها:

(1) هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات موضع الدراسة.

(2) توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة.

تمثلت أهم النتائج الدراسة في الآتي:

- عدم وجود التدريب الكافي في منهجية إدارة الجودة الشاملة يؤدي الي انخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- اختيار أعضاء هيئة التدريس علي أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول علي أعضاء هيئة تدريس قادرين علي تحقيق مفهوم الجودة الشاملة بالجامعات السودانية.
- الهيكل الراتبى المنخفض يقود الي هجرة أعضاء هيئة التدريس الي الدول العربية المجاوره.

تمثلت أهم توصيات الدراسة في الاتي:

- هناك حاجة لتأسيس معايير غير أكاديمية، كالمهارات، والصفات الشخصية، والقدرة علي التفاوض، بجانب المتطلبات الأكاديمية وذلك لاختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد.
- تحسين البيئة الداخلية في الجامعات.
- خلق روابط بين إتحاد أساتذة الجامعة وإدارة الجامعة.

## **Abstract**

This is study focused on investigating the role of the human resources management in improving the performance of the teaching staff members in the Sudanese Universities from the perspective of total quality. The problem of the study is manifested on, what is the role of the human resources management in improving the performance of then members of teaching staff in the Sudanese Universities from the perspective of total quality.

The study adopted the descriptive/ analytical method in addition to the statistical method through the use of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study was based on the testing of several hypotheses and among them:

1. There is a correlation of statistical significance between the application of the functions of the human resources management and the achievement of the total quality in the universities, which are the subject – matter of the study.
2. There is a correlation of statistical significance between the application of the functions of the human resources management and the promotion of the performance of the teaching staff in the Sudanese universities which are the subject-matter of the study.

The most important findings of the study are manifested in the following:

- The lack of the sufficient training in the methodology of the human resources management leads to the decline of the performance of the members of the teaching staff.
- The selection of the members of the teaching staff on the basis of the academic qualifications only is in sufficient for the obtainment of teaching staff members who are capable for the achievement of the concept of total quality in the Sudanese universities.
- The low wages structure leads to the migration of the members of the teaching staff to the neighbouring Arab states.

The most important recommendations of the study are manifested in the following:

- There is a need to establish non-academic standards, such as skills, personal traits and the ability to negotiate, besides the academic requirements for the selection of the new members of the teaching staff.
- To improve the internal environment in the universities.
- To create linkage between the union of the teaching staff of the university and the administration of the university.

## قائمة الموضوعات

أ	الآية .....
أ	الأهداء .....
ج	الشكر والتقدير .....
د	مستخلص .....
هـ	Abstract .....
و	قائمة الموضوعات .....
ح	قائمة الجداول .....
1	المقدمة: .....
1	أولاً: الإطار التمهيدي .....
1	تمهيد: .....
2	أهمية الدراسة: .....
3	أهداف الدراسة: .....
3	مشكلة الدراسة: .....
4	فرضيات الدراسة: .....
4	حدود الدراسة: .....
5	منهجية الدراسة: .....
5	مصادر الدراسة: .....
5	ثانياً: الدراسات السابقة: .....
27	هيكل الدراسة: .....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
28	المبحث الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية .....
47	المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة .....
65	المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء .....

الفصل الثاني: دراسة الحالة (جامعة الخرطوم – جامعة شندي)

93.....	المبحث الأول جامعة الخرطوم
105.....	المبحث الثاني جامعة شندي
	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفروض:
122.....	المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية
137.....	المبحث الثاني تحليل البيانات الدراسية
168.....	المبحث الثالث اختبار فروض الدراسة
	الخاتمة:
188.....	أولاً: النتائج
192.....	ثانياً: التوصيات:
192.....	أولاً: التوصيات العامة:
193.....	ثانياً: التوصيات الخاصة:
195.....	ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:
196.....	المصادر والمراجع
I.....	الملاحق
II.....	ملحق (1) قائمة المحكمين
III.....	ملحق (2) الاستبيان
VII.....	ملحق (3) قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995
X.....	ملحق (4) قانون جامعة شندي لسنة 1995

## قائمة الجداول

- جدول رقم (1) يوضح الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة.....60
- جدول رقم (2) الطرق التقليدية والحديثة لقياس الاداء.....75
- جدول رقم (3) مقارنة بين المنظمات التي تعمل بالادارة التقليدية والتي تعمل بإدارة الجودة الشاملة.....86
- جدول رقم (1/3) مقياس درجة الموافقة.....124
- جدول رقم (2/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة.....126
- جدول رقم (3/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور إدارة الموارد البشرية وترقية الأداء.....126
- جدول رقم (4/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الجودة الشاملة وترقية الأداء.....128
- جدول رقم (5/3) نتائج ألفا كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور أسلوب تقويم الأداء.....129
- جدول رقم (6/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور البيئة الداخلية.....130
- جدول رقم (7/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور التدريب.....131
- جدول رقم (8/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة.....132
- جدول رقم (9/3) الاستبيانات الموزعة والمعادة.....133
- جدول رقم(10/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع.....134
- جدول رقم(11/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية.....135
- جدول رقم(12/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي.....135
- جدول رقم(13/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.....136
- جدول رقم(14/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها.....136
- جدول رقم (15/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة).....138
- جدول رقم (16/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء).....141
- جدول رقم (17/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث (الجودة الشاملة وترقية الاداء).....144
- جدول رقم (18/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (اسلوب تقويم الاداء).....147
- جدول رقم (19/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس (البيئة الداخلية).....150
- جدول رقم (20/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس (التدريب).....153
- جدول رقم (21/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة.....156

- جدول رقم (22/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء .....158
- جدول رقم (23/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الجودة الشاملة وترقية الاداء .....160
- جدول رقم (24/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أسلوب تقويم الأداء .....162
- جدول رقم (25/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور البيئة الداخلية .....164
- جدول رقم (26/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التدريب .....166
- جدول رقم (27/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الأول: الفرضية الأولى .....168
- جدول رقم (29/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثاني: الفرضية الثانية .....171
- جدول رقم (30/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثالث: الفرضية الثالثة .....174
- جدول رقم (31/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الرابع: الفرضية الرابعة .....177
- جدول رقم (32/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الخامس: الفرضية الخامسة .....180
- جدول رقم (33/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور السادس: الفرضية السادسة .....183

المقدمة:

أولاً: الاطار التمهيدي

تمهيد:

إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها بكفاءة وتميز عالي، وبصفة خاصة في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطابها وتحفيزها وتنميتها وتدريبها، وتهيئة مناخ العمل والاهتمام بالبيئة الداخلية، بالإضافة لإدارة شؤون الموارد البشرية في المنظمة.

دفعت التحولات الجذرية والسريعة التي يشهدها عصرنا الحاضر في المجالات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والصحية والتعليمية، العديد من الدول لتفعيل مؤسساتها لتقديم خدمات عالية الجودة وبتكاليف اقل، وتحول إهتمام المؤسسات العامة من توفير الخدمات للمستفيدين إلى الإهتمام بجودة تلك الخدمات وتقديمها بصورة أفضل كنتيجة لتلك التغيرات. وذلك من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة، وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المنظمة.

تعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه، وهي "شاملة" لتأثيرها على كل شيء في المنظمة، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، وهي "كلية" لأنها تتطلب الإلتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة.

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة، فالجودة الشاملة فلسفة تؤدي الي احداث تغيير دائم للفرد كونه مركز إهتمام المنظمة ككل بصرف النظر عن كونه زبوناً أو مديراً أو رئيساً أو مشرفاً أو عاملاً، لذلك يستوجب علي إدارة الموارد البشرية بذل الجهود المتواصلة لتفعيل ركائز الجودة الشاملة بما يضمن إقبال العاملين علي تطوير الجودة بإستمرار، وأن تهئئ العاملين لتقبل التغيير في مختلف المجالات ذات العلاقة بالعمل والمستهلك، وبهذا تكون داعمة لبرامج التحسين.

تقاس قوة الدول في عصرنا الحالي بما تملكه من راس مال بشري يستطيع تفعيل الموارد المادية لتحقيق التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية المتوازنة، مما يضمن الوصول الي مرحلة التشغيل الكامل لوسائل الانتاج وتحقيق الرفاه الاجتماعي، وهذا يؤكد علي ضرورة اهتمام الدول بمواردها البشرية والعمل علي تنميتها من خلال الاهتمام بالمؤسسات التعليمية والتدريبية وتحقيق الجودة بها.

أهمية الدراسة:

**الاهمية العلمية:**

يكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تعالج قضية من أهم القضايا ألا وهي دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية من منظور الجودة الشاملة، وتعتبر هذه الدراسة إضافة في مجال البحث العلمي و المكتبة الأكاديمية المتخصصة في مجال الإدارة.

**الاهمية العملية:**

تتبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة المحتدمة، وفي ظل زيادة وعي وإدراك المواطنين وزيادة مطالباتهم من الأجهزة الحكومية لتقديم الخدمات لهم بأسرع وقت وبجودة عالية.

تتبع كذلك أهمية الدراسة في أن ادارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لهما دور فاعل ورائد وأساسي في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم علي القيام بالدور المناط منهم في العملية التعليمية والبحثية وفي خدمة المجتمع. كما أن مخرجات هذه الدراسة تكون ومفيدة لمتخذي القرار.

أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في ما يلي:

- إبراز مفهوم وفلسفة ادارة الجودة الشاملة.
- إبراز مفهوم وفلسفة إدارة الموارد البشرية.
- التعرف علي دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.
- التعرف علي كيفية تفعيل وتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية لتحقيق معايير الجودة الشاملة لضمان تحقيق المستوى الامثل للجودة في الجامعات السودانية.
- التعرف علي دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي والاسئلة الفرعية التالية علي:

ماهو دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس من منظور الجودة الشاملة.

الأسئلة الفرعية:

- هل يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المبحوثة.
- الي أي مدى تؤدي الهياكل الراتبية المجزية لأعضاء هيئة التدريس الي الحد من هجرتها بعد الحصول علي الدرجات العلمية.
- هل البيئة الداخلية بالجامعات موضع الدراسة مؤاتية لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.

- هل برامج التدريب بالجامعات موضع الدراسة تؤدي الي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة.
- هل أسلوب تقييم الأداء المطبق بالجامعات موضع الدراسة يؤدي الي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.

فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات موضع الدراسة.
- توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة.
- هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع الدراسة.
- أسلوب تقييم الأداء المطبق بالجامعات موضع الدراسة لا يؤدي الي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.
- البيئة الداخلية بالجامعات موضع الدراسة غير مؤاتية لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.
- برامج التدريب بالجامعات موضع الدراسة لا تؤدي الي ترقية الاداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة من 2004م -2015م.

الحدود المكانية: جامعة الخرطوم - جامعة شندي.

## منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج الاحصائي باستخدام أسلوب (spss).

## مصادر الدراسة:

أولاً: المصادر الأولية: الاستبيان، المقابلات الشخصية، التقارير.

ثانياً: المصادر الثانوية: الكتب، المراجع المجالات العلمية المحكمة والانترنت.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

### 1) دراسة مازن مسودة (2004م)

دراسة بعنوان أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة متخذة المستشفيات الأردنية الخاصة الفترة (1995-2003) دراسة حالة، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان سنة 2004م.

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة 1995-2003م، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المقارنة.

### صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

1) لا تهتم المستشفيات الأردنية بتطبيق عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية (القيادة الإدارية - الثقافة - تمكين العاملين - الاستقطاب والاختيار - التوجيه والإرشاد - تقويم الأداء - التدريب والتطوير - التطوير الوظيفي).

2) لا توجد علاقة بين تركيز المستشفيات الأردنية على عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية وتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

3) لا يختلف تأثير عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المتغيرات المعدلة (الدعم الإداري للتدريب والتعليم، وجودة وصف وظيفي واضح للعاملين، السياسات السريرية والمهنية).

**توصلت الدراسة للنتائج أهمها:**

1) لا يوجد تعريف محدد للجودة أو إدارة الجودة الشاملة وإنما هي وجهات نظر متعددة.

**خلص الباحث إلى هذه التوصيات:**

1) أوصي بقيام القطاع الصحي في الأردن بإنشاء جائزة تقديرية على مستوى الدولة لتحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات.

2) تعزيز آليات التطوير والتدريب في المستشفيات الأردنية.

3) تطوير السياسات والإجراءات والبروتوكولات الإدارية والفنية المعززة للجودة والتحسين المستمر للعلاقات مع المرضى ومستوى الكفاءة التشغيلية.

**2) دراسة السر النقر أحمد البشير (2007م)**

دراسة بعنوان الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات الحكم اللامركزي في السودان وتطبيقاتها، متخذة إدارة شؤون الصحة الوقائية الفترة (1951-2003) ولاية الخرطوم دراسة حالة. مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان سنة 2007م.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور يتواءم مع الطموحات الإدارية الجديدة وذلك بإدخال وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عملياً كعلاج لتردى خدمات إدارة شؤون الصحة الوقائية وبدلاً من التدهور المستمر يكون التحسين المستمر في مؤسسات الحكم اللامركزي بالسودان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لوصف الظاهرة نوعاً وكماً.

## فرضيات البحث:

- 1) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء الخدمات الصحية والإمكانيات المالية والكوادر المدربة.
- 2) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير أداء خدمات صحة البيئة والتدريب.
- 3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تقديم خدمات جيدة ومتطورة في مجال الصحة الوقائية والبيئة وتطبيق برامج الإدارة بالجودة الشاملة.
- 4) استقطاب دعم منظمات المجتمع المدني في النشاط الرسمي الخاص بالخدمات الصحية يؤدي إلى المشاركة الفعالة للمواطنين في ترقية الخدمات في المجتمعات المحلية الحضرية والريفية.
- 5) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الصحية الوقائية في ولاية الخرطوم.

## خلص الباحث إلى نتائج أهمها:

- 1) إن السودان في حاجة لارتياح مداخل فلسفية إدارية جديدة ليتخلص نهائياً في المدخل التقليدي القائم على فلسفة حفظ الأمن والنظام والجبابة.
- 2) الاهتمام بثقافة التخطيط الإستراتيجي ما زال محدوداً ولا يجد الترحيب المطلوب كذلك العمل بمنهج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها عملياً.
- 3) الصحة البيئية في الخرطوم لا تجد الدعم المالي الكافي وليست لها ميزانية منفصلة ولا إدارة مستقلة.

## ومن واقع هذه النتائج خلص الباحث إلى توصيات أهمها:

- 1) الشأن الإداري بمحاولة الاستعانة بمدخل اجتماعي وبيئي يقوم على الهيكل التنظيمي الوظيفي بدلاً من التركيز على النمط القانوني والأمني الذي اتسمت به

هذه المؤسسات المحلية في الحقبة السابقة مع ضرورة تنزيل مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برنامج يشمل ولاية الخرطوم أولاً ثم الولايات ثانياً.

(2) فصل إدارة البيئة عن إدارة الطب الوقائي وإعطائها أولوية على المستوى الاتحادي والولائي ونشر الوعي الصحي وتقويض السلطات الإدارية للمحليات وتأسيس مجلس للتنسيق في مجال الصحة البيئية. كما أنه يجب تأسيس إدارة مختصة بالبحوث والعلاقات العامة وكذلك إنشاء صندوق لدعم صحة البيئة ومراعاة الاهتمام بالجانب الوقائي للإنسان السوداني باعتباره رأس المرح في التنمية.

### (3) دراسة محمد الهادي عبد الرحيم عبد اللطيف (2007م)

دراسة بعنوان تخطيط الموارد البشرية في مصارف القطاع العام بالسودان، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة الخرطوم. 2007م.

تلخصت مشكلة الدراسة في معرفة مدى التزام الادارات في القطاع المصرفي في السودان بتطبيق وتنفيذ مكونات وعناصر تخطيط الموارد البشرية.

هدفت الدراسة للتعرف علي مدى وعي الادارات في القطاع المصرفي العام باهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية، والتعرف علي طرق التعيين التي تتبعها مصارف القطاع العام في السودان والتعرف علي الاساليب التدريبية المتبعة في مصارف القطاع العام المصرفي بالسودان.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية موقع الموارد البشرية في العمل الاداري بشكل عام وفي القطاع المصرفي في السودان بشكل خاص.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد علي استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية ومنهج دراسة الحالة.

ارتكزت الدراسة علي الفرضيات الاتية:

1) لا تعى الادارات في مصارف القطاع العام بالسودان مدي أهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية.

2) لا تتبع الادارات في مصارف القطاع العام بالسودان الطرق العلمية في الاختيار والتعيين.

3) لا تتبع الادارات في مصارف القطاع العام بالسودان الاساليب التدريبية العلمية في اعداد الافراد العاملين.

**توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:**

1) هناك مؤشرات تدل علي وعي وادراك من الادارات بأهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية في مصارف القطاع العام بالسودان.

2) هناك مؤشرات تدل علي قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية.

3) وجود مؤشرات تدل علي أن بعض الافراد يتم تعيينهم علي أساس انتمائهم وولاءهم السياسي.

**توصلت الدراسة لعدة التوصيات منها:**

1) علي ضوء النتائج التي أظهرتها مؤشرات التحليل بخصوص وعي وإدراك الادارات في مصارف القطاع العام بالسودان بمدي أهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية، فان الباحث يري أن ثمة مقترحات اذا ماتم الاخذ بها فان ذلك من شأنه الدفع بالموارد البشرية نحو المزيد من التطور حيث يقترح الباحث ضرورة تفعيل أقسام تخطيط الموارد البشرية حتي تقوم بمسئولياتها.

2) يقترح الباحث إعطاء ادارات الموارد البشرية في مصارف القطاع العام بالسودان دور اكبر في عملية النهوض بالموارد البشرية، وذلك من خلال توسيع صلاحياتها في الاختيار والتعيين، لا ذلك من شأنه أن يجعل من عملية الاختيار

والتعيين أكثر عملية، تستطيع ادارات الموارد البشرية بذلك ممارسة تخطيط الموارد البشرية بصورة متكاملة.

#### 4) دراسة خالدة أحمد الصرايرة، وليلي العساف (2008م)

دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان الجودة العدد الاول، 2008م.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم قدرة هذه المؤسسات علي استيعاب الاعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق بهذه المؤسسات نتيجة الطلب الاجتماعي علي التعليم، والبطالة المتزايدة في اعداد الخرجين حيث تتراكم في العديد من الأقطار العربية وعدم مطابقة المخرجات مع احتياجات سوق العمل وخطط التنمية، واتسام التعليم العالي في الوطن العربي بصفة عامة بالتقليدية والتقيد إذ أن وظيفته كانت تنحصر بتقديم المعرفة والتركيز علي التخصصات في الأقسام النظرية وتدني مستوي البحث العلمي وعدم توافر الدعم الكافي، عدم توافر أو النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في كثير من التخصصات، وتطابق محتوى البرنامج الدراسية المطروحة في معظم الجامعات إذ لوحظ وجود بعض التغيرات في السنوات الاخيرة إلا أنها لا تتبع من حاجات المجتمع ولم تواكب التغيرات التكنولوجية والمعرفية.

هدفت الدراسة الي التعرف الي مفهوم الجودة الشاملة، والتعرف الي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والفوائد المرجوة منها، والتعرف الي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف الي مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف الي محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، التعرف الي تجارب بعض الدول في مجال تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

نبعت أهمية الدراسة عن كونها محاولة بحثية تركز علي دراسة موضوع إدارة

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الذي يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً

علي المستوي العالمي والعربي والاردني بشكل خاص، وبالتالي الوصول الي توصيات لصناع القرار في الادارة العليا في هذه المؤسسات.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي تحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الاداري في مجال إدارة الجودة الشاملة وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها في موضوع الدراسة.

### توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

(1) الاعتماد علي العمل الجماعي التعاوني ومقدار ماتملكه العناصر البشرية في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات.

(2) الحرص علي استمرارية التحسين والتطوير في تحسين الجودة.

(3) التقليل من الاخطاء من منطلق اداء العمل الصحيح من المرة الاولي، الامر الذي يؤدي الي تقليل التكلفة الي الحد الأدنى مع الحصول علي رضا المستفيدين من العملية التعليمية.

(4) حساب تكلفة الجودة داخل المنظمة لتشمل كافة الاعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الاخطاء، عمليات التقييم، سمعة المؤسسة.

(5) النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالاهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والاجراءات.

## توصلت الدراسة لعدة توصيات منها:

(1) ان تتبنى إدارة الجودة الشاملة وتطبقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل

تحولاً جزرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي الي الاتجاهات الحديثة.

(2) إن ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تسعى وتهدف الي تحقيق

رضا المستفيدين من هذه المؤسسات (طلبة - أعضاء هيئة تدريس - أولياء

أمور - أرباب العمل - المؤسسات - المجتمع ككل).

(3) إن إدارة الجودة الشاملة تعمل علي تطوير وتغيير دور أعضاء الهيئة التدريسية

من خلال تطوير العمل في الكليات والاقسام المختلفة وغرس قيمة العمل

الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

## (5) دراسة عماد أبو الرب وعيسي قداد (2008م)

دراسة بعنوان تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي،

المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد الاول، 2008م

تتمثل مشكلة الدراسة في الدور الكبير الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس في ترجمة

الخطط والاهداف في مؤسسات التعليم العالي الي واقع ينعكس في أداء خريجهم

مستقبلاً، وما يبني علي هذا من سمعة للخريجين والمؤسسة أو الجامعة التي تخرجوا

منها لذلك من الضروري القيام بتطوير مقترح لتقويم أعضاء هيئة التدريس في هذه

المؤسسات لقياس أدائهم وتطوير أسلوب التحسين المستمر بأسلوب علمي حديث ضمن

عملية إدارة الجودة الشاملة لهذه المؤسسات.

هدفت الدراسة الي تحديد المقاييس والمؤشرات التي تعتمدھا المؤسسات التعليمية

لتقويم أداء اعضاء هيئة التدريس فيها، وتحديد عناصر تقويم عضوء هيئة التدريس في

مؤسسات التعليم العالي، وتضمن عناصر تقويم العملية التعليمية في مؤسسات التعليم

العالي في الإطار المقترح لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وتصميم إطار لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

نبتت أهمية الدراسة من أهمية أعضاء هيئة التدريس في نقل الخطط والاهداف الي واقع ملموس، وبتزايد الاهتمام بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في البيئة الحالية التي تعمل بها مؤسسات التعليم العالي وانفتاحها علي ثورة المعلومات والاتصالات، وتتبع أهمية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من أهمية تقويمهم لتطويرهم وتحسين أدائهم تحسناً مستمراً بصفته مدخلاً من مداخل أدوات الجودة الشاملة.

### توصلت الدراسة الي عدة نتائج وتوصيات منها:

1) ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية وربط مخرجات هذه العملية بالحوافز السنوية.

2) الموضوعية في عملية التقويم بعدم اقتصارها علي جهة معينة ومشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التدريسية من طلبة ورئيس قسم وعميد وزملاء في القسم الواحد، إضافة الي عضوة هيئة التدريس نفسه

3) إعتداد مبدأ المشاركة من خلال اشراك عضو هيئة التدريس في التخطيط والتنفيذ في تقويم نفسه ذاتياً.

4) شمولية عملية التقويم بناء علي واجبات عضو هيئة التدريس من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع حسب الأنظمة والتعليمات الخاصة بالمؤسسة التي ينتمي لها.

5) مرونة منهجية التقويم بحيث يمكن تكييفها تبعاً لأهداف المؤسسة التعليمية التي ينبثق منها واجبات عضو هيئة التدريس، واعتماد متغيرات التقويم القابلة للقياس.

6) تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة وبالتوصيات النهائية، ليستفيد منها بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وعلي المؤسسة التعليمية أن تكون

عوناً له في تقديم النصح والإرشاد وتوفير السبل اللازمة لمعالجة نقاط الضعف بشكل علمي وموضوعي.

(7) ضرورة استخدام نتائج التقييم من قبل المؤسسة التعليمية لوضع الخطط اللازمة لإعادة تأهيل اعضاء الهيئة التدريسية.

#### (6) دراسة محمود داود الربيعي (2010م)

دراسة بعنوان تقييم كفايات تدريسي كلية التربية الرياضية جامعه بابل وفق منظور إدارة الجوده من وجهة نظر طلبتهم جامعة بابل 2010م

تمثلت مشكلة الدراسة في تعدد كفايات تدريسي التربية الرياضية من المواضيع المهمة ولقدت شهدت الجامعات تطورا في مستوى تحقيق الانجازات أرياضه لذلك لا بد من أن يكون الأستاذ الجامعي في كلية التربية الرياضية على قدر من المعرفة وان يتمتع بكفايات وفق معايير الجودة يستفيد منها الطلبة مستقبلاً، ويتوقف تطور الجامعة على ما فيها من مناهج تعليمية من الجودة فإنها لن تحقق الفائدة المرجوة منها اذ لم ينفذها تدريسيون أكفاء يمتلكون الكفايات ومدربون تدريباً كافياً ومؤهلون تأهيلاً مناسباً، وتعد هذه الدراسة محاولة لتقييم الكفايات التدريسية لأساتذة كلية التربية الرياضيه في جامعة بابل وفق منظور ومعايير ادارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الجامعة مؤخراً.

هدفت الدراسة الي إعداد استمارة تقييم الكفايات التدريسية للتدريسي الجامعي في كلية التربية الرياضية جامعه بابل وفق منظور إدارة الجودة، وتقييم كفايات تدريسي كلية التربية الرياضية وفق منظور إدارة الجودة من وجهة نظر طلبتهم، وتم اختيار المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته مثل هذه الدراسة.

## توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- 1) الشجاعة في اتخاذ القرار وعدم الخوف من الفشل والدفاع عن وجهة نظره حصلت على أعلى نسبة مئوية من وجهة نظر الطلاب.
- 2) نقد المعرفة عن طريق الدراسات التحليلية في ضوء النظريات الحديثه التي أثبتت جدواها في تفريد التعلم نالت أعلى نسبة من وجهة نظر الطالبات.
- 3) عدم استخدام الحدود القصوى للأداء من وجهة نظر الطلبة حصل على المرتبة الأخيرة نتيجة لعدم توفر الإمكانيات اللازمة لذلك.
- 4) ضعف الاتصال والتواصل والتقييم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار بشكل موضوعي حصل على اقل نسبة مئوية للتدريسيين من وجهة نظر الطالبات.
- 5) تميز تقييم الطلاب بمصداقية أعلى من تقييم الطالبات ولمعظم الفقرات .

## توصلت الدراسة لعدة توصيات منها:

- 1) التقييم المستمر لخطوات تطبيق لإدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق جودة أفضل في مجال عمل المؤسسات الرياضية.
- 2) زيادة تمويل أجهزة التطوير بالمؤسسة الرياضية والبرامج التي تعتمد على الجودة الشاملة.
- 3) التعاون مع المؤسسات الرياضية التي تطبق ادارة الجودة الشاملة بشكل ناجح وذلك من خلال تبادل الخبرات والاستفادة من تطبيقها مباشرة وبشكل مستمر ووضع آلية قادرة على أحداث التطور المستقبلي وفق مفهوم الجودة.
- 4) إعداد برامج تدريبية في مختلف النواحي المهنية والتربوية لتدريسي الجامعات.
- 5) تطوير الكفاءة التدريسية للأستاذ الجامعي بشكل مهني مما يقلل من نسب الهدر التربوي.

## 7) دراسة حاتم جاسم عزيز (2012م)

دراسة بعنوان تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية في جامعة دالي) مجلة الفتح، العدد الخمسون، 2012م.

تمثلت مشكلة الدراسة في أن إشراك الطلبة في تقويم أعضاء هيئة التدريس له مساهمة إيجابية في تطوير ادائهم وفي المساعدة علي اتخاذ القرار بالنسبة للجبهات المسئولة وخاصة إذا كان الطلبة هم من طلبة الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي بناء اداة لتقويم أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة، وتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ديالي من خلال وجهة نظر طلبة الدراسات العليا.

نبتت أهمية الدراسة في أن عملية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس عملية مفيدة لأعضاء هذه الهيئة أنفسهم، فضلاً عن تطوير وتحسين الطرق والمباني التربوية التي يستخدمونها، وذلك من خلال التعرف علي مواطن القوة والضعف، بما يحقق أهداف العملية التعليمية وبما يساعد علي تحقيق غاياتها العليا، وأهمية التقويم وخاصة بالنسبة للاستاذ الجامعي كونه مقدمة ضرورية بل وأساسية لأي عملية تطويرية في التعليم الجامعي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يعد من أفضل المناهج التي تحقق النتائج المطلوبة في مثل هذا النوع من الدراسات.

### توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها:

1) تذبذب الطلبة في اعطاء الوصف الحقيقي أو التقييم الموضوعي للتدريسيين من حيث امتلاكهم للمهارات التي حدثت في مجالات البحث والسبب ان بعض الطلبة يتخذ أحد التدريسيين نموذجاً ويعمم وصفه علي التدريسيين الآخرين اذا ما كان سلباً أويجاباً نتية تأثره بذلك التدريس علي الرغم من تاكيد الباحث علي ضرورة

اعتماد المتوسط في عملية الوصف وليس التعميم علي حالة واحد مما يشير الي وجود ضعف لدي بعض الطلبة في التقييم نتيجة ضعف اعتماد هذه الالية في الجامعات.

(2) لاحظ الباحث انه قد يكون سبب القصور ليس في التدريس في اعتماد مثلاً وسائل تعليمية أو طرائق مختلفة ومتنوعة وذلك نتيجة افتقار القاعات الدراسية في كثير من الاقسام الي مثل هذه التقنيات مما ينعكس سلباً علي الاداء التدريسي.

(3) لاحظ الباحث ان كثير من المكتبات لا تتوفر فيها المصادر اللازمة مما يؤثر علي الواجبات التي يمكن ان يفرضها التدريس علي الطلبة.

#### توصلت الدراسة لعدة توصيات منها:

(1) ضرورة أن يقوم أساتذة المواد بشرح الأهداف لكل مادة في المحاضرة الأولى لتدريسه، وان يبين الخطة التي يسير عليها خلال الفصل الدراسي.

(2) ان تحتوي أسئلة الأختبارات علي أسئلة غير مباشرة، أي أن تتنوع الأسئلة وعدم التركيز علي أسئلة الحفظ والتذكر.

(3) أهمية نشر ثقافة التقييم بين أوساط الطلبة، وذلك لاجل اعتماد ارائهم في تقييم اداء اعضاء هيئة التدريس مما يؤدي الي تنوع أدوات التقييم وعدم أقتصارها علي المسؤول الاداري (رئيس قسم، وعميد الكلية) في التقريري السنوي لعضو هيئة التدريس، الذي يرصد النشاط التدريسي والبحث العلمي والنشاط المجتمعي للتدريسي خلال العام الدراسي.

(4) توعية الطلبة بأهمية وجدية عملية التقييم من خلال الندوات والنشرات والمحاضرات.

5) تدخل الجامعة لمعالجة الثغرات والسلبات لدى بعض التدريسيين (من خلال النقاش المباشر والارشاد والتوجيه) وتقديم تغذية راجعة لهم عن طريق الدورات المبرمجة مثل (طرائق التدريس، تكتولوجيا التعليم، القياس والتقويم).

#### 8) دراسة سهيل محمد بني مصطفى (2012م)

دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة)، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس العدد الثامن والعشرون - الجزء الثاني - أغسطس 2012م

1) ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟

2) ما هو أثر متطلبات الجودة في التعليم على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟

3) ما هو أثر متابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟

#### 4) ما تمثلت مشكلة الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

هو أثر تطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟

5) ما هو أثر قرارات الإدارة الأكاديمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس، وتفعيل

دور المهتمين والقائمين على إدارة جامعة المجمعة، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها.

نبتت أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله إلى جانب اهتمام المكتبات العربية وخاصة السعودية في مثل هذه الدراسات، كما تمثل هذه الدراسة مرجعاً يفيد الدارسين والطلاب والمهتمين بإظهار الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية بعملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين نظام التعليم الجامعي فضلاً عن كونها تقيّد صنّاع القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة المجمعة في إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة على قيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية وصولاً لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن والميداني إلى جانب المنهج التاريخي الاستردادي لتتبع الظاهرة محل الدراسة تاريخياً.

#### فرضيات الدراسة:

(1) لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة.

(2) لا يوجد أثر لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة

(3) لا يوجد أثر لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة.

(4) لا يوجد أثر لتطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة.

## توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- (1) بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.
- (2) بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.
- (3) بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.
- (4) بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لتطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.

## توصلت الدراسة لعدة توصيات منها

- (1) ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي.
- (2) توجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة المجمعة في إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة لقيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية للوصول لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية.
- (3) ضرورة الاهتمام بعمليات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها محدد لعملية ضمان الجودة في المنظمات التي لا تهدف إلي الربح أي المنظمات الخدمية مثل المؤسسات التعليمية.
- (4) ضرورة اهتمام الجامعة في المحافظة على تماسك ثقافة الجودة وأن تقدر وتدرك جهود الآخرين.

## 9) دراسة سليمان حسين المزين وسامية إسماعيل سكيك (2012م)

دراسة بعنوان مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، مقدمة الي المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية 2012م.

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف الي مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفة واقع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، ومعرفة اذا ماذا كانت لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوي (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا لواقع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس- المستوي الدراسي - الجامعة)، والتعرف الي سبل تفعيل مؤشرات إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بأداء الجامعات الفلسطينية.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو واقع ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، حيث ينظر الي إدارة الجودة الشاملة علي انها احدث مدخل للتطوير والاصلاح التربوي، وهي تمثل إحدى إفرازات الفكر الإداري المعاصر، التي أثبتت كفاءتها ونجاحتها في التطبيق العملي في كثير من الجامعات في العالم، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

### فرضيات الدراسة:

1) لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوي (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا لواقع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

(2) لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا لواقع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المستوى الدراسي (المستوي - المستوى الثاني).

(3) لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا لواقع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر).

#### توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

(1) توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا لواقع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

(2) لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا لواقع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المستوى الدراسي (المستوي - المستوى الثاني).

(3) لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا لواقع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر).

## توصلت الدراسة لعدة توصيات منها:

- 1) العمل علي نشر ثقافة الجودة في برامج الدراسات العليا لتكون مدخلاً لادارة التعليم الجامعي بالجودة الشاملة.
- 2) توظيف نتائج الابحاث العلمية في تطوير العملية التعليمية.
- 3) تطوير قواعد معلومات خاصة بالطلبة والمدرسين والاداريين والشؤون المالية للاسترشاد بها في عملية التطوير.
- 4) توظيف التكنولوجيا في إكتساب المفاهيم والمهارات.
- 5) الاهتمام بتطبيق خدمة الانترنت مجاناً أسوه بالجامعات العالمية.

## 10) دراسة عبد الهادي السمانى عثمان حمزة (2013م)

دراسة بعنوان أثر تنظيم الموارد البشرية علي كفاءة الأداء، بديوان الضرائب ولاية الخرطوم في الفترة من 2005-2012م، مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الادارة العامة، جامعة الخرطوم، 2013م.

## تمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1) ماهي الهياكل التنظيمية القائمة وما نوعها؟
  - 2) ما هي المشاكل التنظيمية والهيكلية التي تواجه ديوان الضرائب في الوقت الحالي؟
  - 3) هل يوفر تنظيم الموارد البشرية المرونة اللازمة لرفع كفاءة الداء.
- هدفت الدراسة الي معرفة أثر تنظيم الموارد البشرية علي كفاءة الأداء وكيفية تطوير العمل ورفع مستوى الأداء والمحافظة علي الاستقرار والمواكبة والاستمرارية في العمل وتحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط في ديوان الضرائب ولاية الخرطوم.
- نبعت أهمية الدراسة من أهمية دراسة أثر تنظيم الموارد البشرية علي الكفاءة الادارية وتفيد متخذى القرار لإيجاد هياكل تنظيمية فاعلة لتقويم ورفع كفاءته الادارية بديوان الضرائب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

## فرضيات الدراسة:

- 1) حسن ادارة الموارد البشرية يؤدي الي رفع كفاءة الأداء بديوان الضرائب.
- 2) هناك علاقة طردية بين تنظيم الموارد البشرية وكفاءة العاملين بديوان الضرائب.
- 3) تنظيم القوى البشرية العاملة يؤدي الي تحقيق أهداف ديوان الضرائب المرسومة للمنظمة.

## توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- 1) الهيكل التنظيمي الحالي للديوان لا يحقق التكامل بين أنشطة الوحدات والادارات مع إدارة الموارد البشرية.
- 2) لا يوجد تنسيق وتكامل بين الادارات وإدارة الموارد البشرية.
- 3) ادارة الموارد البشرية لها علاقة بتدريب الموظف ورسم سياسة المصلحة.

## توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها:

- 1) لابد من تطوير مناسب للهيكل التنظيمي داخل الديوان لمواجهة النمو السريع والزيادة المضطردة في اعادة القوى العاملة والتطورات الاجتماعية والاقتصادية الجارية في المجتمع.
- 2) تحديد أهداف كل وحدة تنظيمية وصياغة اختصاصاتها بصورة أكثر وضوحاً مما هي عليه الآن.
- 3) كذلك يجب أن تكون هنالك مرونة في الهيكل الحالي وتقويض للسلطات الي المرؤوسين في حالة عدم وجود الرئيس المباشر في العمل.

## 11) دراسة فائزة حاج علي الحاج أحمد (2015م)

- دراسة بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية الفرص والتحديات، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة الخرطوم، 2015م.
- طرحه مشكلة البحث مجموعة من التساؤلات من أهمها:

1) ماهي أهمية وإمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعات؟

2) هل هناك فهم واستيعاب لما يمكن أن يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات لدي تلك القيادات؟

3) هل هناك علاقة ارتباط بين مفهوم الجودة الشاملة ومستوي وجود المخرجات الجامعية؟

هدفت الدراسة الى استيضاح مدي ملائمة التعليمي في الجامعات السودانية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واستكشاف العلاقة بين مفهوم الجودة الشاملة وكفاءة مخرجات الجامعات السودانية.

نبتت أهمية الدراسة من الناحية النظرية في أنها تأخذ ببعض المفاهيم الحديثة في إدارة الجامعات وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يرتبط به من مفاهيم اخري مثل التقييم والاعتماد الاكاديمي، في أن الدراسة تتناول أسلوباً حديثاً هو أسلوب الجودة الشاملة الذي يمثل نقلة ادارية كبيرة لتحسين أداء الجامعات السودانية.

أعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة واقع الجامعات السودانية واهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات التي تم اختيارها وتحليلها وتفسيرها وصولاً الي الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالتطبيق. ارتكزت الدراسة علي الفرضيات الآتية:

1) ان ممارسات الادارات العليا في الجامعات السودانية تهدف الى تحقيق ضمان جودة أداء الجامعة من خلال تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة

2) هناك ارتباط بين الاداء الاكاديمي والاداري للجامعات من جانب تطبيق معايير ومبادئ الجودة الشاملة لجانب الاخر

3) هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (5%) من توفر مؤشرات الدلالة.

## توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

1) المحور الخاص بتطبيق مبادي الجودة الشاملة والذي لم يظهر له أي توفر في جامعة أمدرمان الاهلية يلية في ذلك محور البحث العلمي الذي توفر في رأي العينة بنسبة 1% وهذا يظهر ضعف اداء الجامعة في وظيفة من وظائفها وهي وظيفة البحث العلمي.

2) أما البرامج الدراسية والمناهج فقد جاء توفر مؤشرهما بنسبة 32% و 35% علي التوالي وهو مما يدل علي عدم قيام الجامعة الاهلية بتحديث برامجها ومناهجها الدراسية التي تميزت بها منذ انشائها وهذا مما ادي بدوره الي اضعاف مستوي الخريجين.

3) هجرة معظم أعضاء هيئة التدريس بسبب ضعف المرتبات خاصة المتميزين منهم.

## توصلت الدراسة لعدة توصيات منها:

1) نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين وذلك بأقامة المحاضرات والندوات التي تعمل علي إعادة تشكيل ثقافة العاملين بالجامعة نحو التغيير المنشود.

2) الاستعانة بخبراء الجودة في تدريب وتعليم العاملين بمفهوم الجودة كتطبيقاتها وفوائدها علي الجامعة، ويمكن تعيين بعضهم بصفة مؤقتة خاصة في مراحل التطبيق الأول.

3) تفعيل كل النظم واللوائح الخاصة بالتعيينات والترقيات وللكفاءات الادارية مع ضرورة تحديد مهام شاغلي الوظائف.

## ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- 1) أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وترقية الاداء من زوايا مختلفة وفي مؤسسات متعددة.
- 2) ركزت بعض الدراسات السابقة علي تطوير والموارد البشرية أو الجودة الشاملة أو تقييم أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب، بينما تركز هذه الدراسة علي دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس من منظور الجودة الشاملة دراسة تطبيقية علي جامعة الخرطوم وجامعة شندي.
- 3) تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أنها ناولت الجامعات وتختلف مع الدراسات التي تناولت مؤسسات أخرى.
- 4) المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة مختلفة تماماً الي حد كبير عن نتائج الدراسات السابقة.

### هيكل الدراسة:

تبدأ الدراسة بالمقدمة وتحتوي علي أساسيات الدراسة، ثم ثلاث فصول يحتوي كل فصل علي عدة مباحث، تناول الفصل الاول الفصل الاطار المفاهيمي، حيث تناول المبحث الاول إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني تناول إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث تناول ادارة الجودة الشاملة وترقية الأداء.

أما الفصل الثاني تناول دراسة الحالة (جامعة الخرطوم - جامعة شندي) حيث تناول المبحث الاول جامعة الخرطوم، بينما تناول المبحث الثاني جامعة شندي.

تناول الفصل الثالث إجراءات الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، حيث تناول المبحث الأول إجراءات الدراسة التطبيقية أما المبحث الثاني تناول تحليل البيانات بينما تناول المبحث الثالث اختبار فروض الدراسة، واخيراً الخاتمة وتحتوي علي النتائج والتوصيات ثم المصادر والمراجع والملاحق.

## الفصل الأول

الإط

---

### ار المفاهيمي

المبحث الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة.

المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء.

# المبحث الأول

## مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية  
أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

يستلزم تعريف إدارة الموارد البشرية ابتداءً توضيح المقصود بالموارد البشرية باعتبارها المرتكز الأساسي ليس في هذه الإدارة فقط، بل وفي إدارة المنظمة بصورة عامة، فالموارد البشرية يقصد بها جميع العاملين في المنظمة بما يملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية، وهم المدراء والقادة والفنيين والمستخدمين، وهم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة، وهذه الموارد تقدم للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحصل لقاء هذه المساهمات علي تعويضات مالية وغير مالية علي شكل رعاية وخدمات متنوعة، والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ماتملكه من مهارات وقابليات وخبرات وعلي الرغم من أهمية الموارد المادية المتمثلة في راس المال والموجودات والتجهيزات....، إلا ان للموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية، فالافراد هم الذين يفكرون ويبدعون، وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون ويسوقون ويستثمرون، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الاخرى معانيها وقيمتها الحقيقية، وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء انشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي.<sup>1</sup>

المقصود بالمنظمة مجموعة الأفراد الذين يتفاعلون تبادلياً في أنشطة محددة من أجل تحقيق أهداف متفق عليها مسبقاً باستخدام موارد متاحة، وتنظيم علاقاتهم بإطار تنظيمي يضمن وحدات تنظيمية مختلفة تعمل علي تحقيق تلك الأهداف، وتتفاعل المنظمة بكل عناصرها مع البيئة الخارجية، وللمنظمات خصائص مشتركة تتميز بها من بينها

1 مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012م، ص 24

مثلاً: وجود الأفراد أو فرق العمل، ووجود أهداف محددة تسعى الإدارة الي تحقيقها باستخدام استراتيجيات معينة، وهناك أيضا هيكل تنظيمي يصمم بأسلوب ينسجم مع طبيعة المنظمة وأهدافها. ومن أمثلة المنظمات الجامعات - الشركات - البنوك... وفي كل هذه الأنواع تجد الموارد البشرية، وثمة إدارة تهتم بأنشطة واحتياجات هذه الموارد. تعددت التعاريف التي أوردها الكثير من الكتاب والباحثين حول إدارة الموارد البشرية ومنها:

1. تعرف إدارة الموارد البشرية بانها "احدي الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل مايتعلق بها من أمور وظيفية، كما يمكننا القول ان إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها".<sup>1</sup>

2. عرفها مايكل بول وفقاً للثلاثة نقاط التالية:

- انها العملية الخاصة باستيعاب الأفراد.
- انها العملية الخاصة بتطوير الأفراد العاملين.
- انها العملية الخاصة بالمحافظة علي الأفراد العاملين، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الخاصة.<sup>2</sup>

3. وبالامكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة علي انها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول علي الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.<sup>3</sup>

4. يعرف "فرنش" إدارة الموارد البشرية بانها هي عملية اختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة، كما تعرف أيضاً بانها هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل

1 Schuler Randall. S, Managing Human Resources, Fifth ed West Publishing Company, New York, 1995, p36.

2 Michael Pool, Human Resource Management in an International Perspective, the International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, 1993, p 3.

3 مؤيد سعيد السالم، مصدر سابق، ص 25.

ذلك علي عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

5. يعرفها Butler أنها " الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".<sup>1</sup>

6. تعرف أيضاً علي أنها تشمل علي عمليات أساسية يجب أدؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسسيهم بفعالية أكثر.<sup>2</sup>

7. أوضح جوميز ميقيا Gomez Mejia انه وفي ظل مفهوم الموارد البشرية ظهرت وظائف ونشاطات اخرى غير التقليدية من أهمها اختيار العاملين وبقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة والمفاوضات الجماعية وعقود العمل والمسوحات الخاصة برغبات العاملين.<sup>3</sup>

8. يعرف نادر أحمد أبوشيخة إدارة الموارد البشرية علي أنها: ذلك الجزء من الوظيفة الادارية المتعلق بالعلاقات الانسانية في المنظمة، او أنها ذلك الجزء من الادارة المتعلق بالعاملين وتحقيق العدالة بينهم، كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بومجبه الحصول علي الافراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وعرفت أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار، والتعيين، وتقويم أداء العاملين، وترقيتهم، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم، وتوفير سبل السلامة لهم وتهيئة بنية ومناخ العمل.<sup>4</sup>

1 Butler J.E Ferris G.R& Napier, NK . Stratgey and Human Resources Management Cincinnati,Oh. South Western and Dyer,1991,p16.

2 نخبة من الخبراء المتخصصين، الادارة والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2014، ص 32.

3 Gomez Mejia Lucie R. Balkin,David B. & Gardy,Robet L. Maniging Human Resources, Printice Hall Inc. 1998,P18.

4 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2000م، ص 17 - 18.

9. يعرفها جورج ميكوفيتش "بأنها سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين.<sup>1</sup>

10. يعرف أحمد إبراهيم أبو سن إدارة الموارد البشرية بأنها تعني الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الادارية، وهي إحدى الروابط الاساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي علي البيئة أيضاً بنفس القدر.<sup>2</sup>

أصبح بناء الأمم يتوقف الي حد كبير علي تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمياً علمياً يفضي بها الي مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم، وبما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي إقتصادي كرأس المال والموارد المادية والطبيعية والموارد التكنولوجية، إلا أنه ما من واحد من هذه العوامل يفوق في الاهمية العنصر البشري، فهو يعتبر أهم عناصر الإنتاج، بل هو العنصر المحرك والمنظم لها والمشرف عليها، وعلي مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف كفاءة الإدارة وحسن إستغلال الموارد الاخري فيها.<sup>3</sup>

كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدنية مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ، ولعل الذي يقف خلف كل هذا الانجاز هو الانسان الذي كرمه الله تعالي في محكم تنزيله، ولعل تمتع الانسان بالعلم الذي أساسه البحث والتجربة هو الذي قاده الي تفجير كل قدراته الكامنة نحو الانجاز والعمل<sup>4</sup>

أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية وأحدة من أهم وظائف المنظمة الادارية في القطاعين العام والخاص، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الاخري كالإدارات المالية

1 George Publishing, John Boudreau, Human Resources Management Homewood, Ill RICHARD, Irwin, Inc, 1991, p2.

2 أحمد إبراهيم أبوسن،، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط3، 2009م، ص 14.

3 أحمد إبراهيم أبوسن، مصدر سبق ذكره، ص 13.

4 ذكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2009م، ص 13.

والتخطيطية والقانونية والادارية، وقد تطورت في هذا القرن الي مهنة متخصصة يضطلع بها متخصصون نالوا دراسات جامعية وفوق الجامعية في مجال إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

إستحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها علي أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال وغيرها وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الذي تلعبه، وأهمية العنصر البشري ودوره في المنظمات حتي أصبح لا يراود أحد شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الافراد، أو تدريبهم، أو تقويم أدئهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لا سيما منظمة الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية.<sup>2</sup>

تأكيداً علي أهمية الموارد البشرية والتحول الذي طرأ علي النظرة للعنصر البشري يقول بيتر داركر "ان القوة الاقتصادية الوحيدة العظيمة التي بزغ نجمها في هذا القرن الآ وهي اليبان لم تكن رائداً تكنولوجياً في أي حقل معين من الحقول إذ أن صعودها مبني مباشرة علي القيادة في فن الإدارة، ولقد فهم اليابانيون دروس الإنجازات الأمريكية في الادارة أثناء الحرب العالمية الثانية بوضوح أكثر مما فهمناه خاصة فيما يتعلق بإدارة الناس بأعتبارهم مورداً ونتيجة لهذا فقد كيفية إدارة الغرب (التكنولوجيا الإجتماعية) الجديدة، لكي تتوافق مع قيمهم وتقاليدهم"<sup>3</sup>.

أسباب زيادة أهمية الموارد البشرية:

سجلت إدارة الموارد البشرية تقدماً مرموقاً في الربع الأخير من القرن التاسع

عشر، وترجع أهميتها المتزايدة الي الأسباب التالية:

▪ نمو النقابات وازدياد قوتها في المساومة واسماع وجهة نظرها للادارة العليا في المشروعات الصناعية.

1 أحمد أبراهيم أبوسن، مصدر سبق ذكره، ص 15.

2 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2004م، ص 20.

3 جوزيف آل. باور، ترجمة سعيد أبو لبة، فن الإدارة، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1997م، ص 79.

- نمو قيمة القوى البشرية بالمقارنة مع عوامل الانتاج الأخرى.
- ظروف الحرب، وبخاصة الحرب العالمية الثانية حيث لوحظ العجز الكبير في الأيدي العاملة المدربة بسبب فنائهم في الحرب مما كثف الأهتمام بالتدريب والتأهيل.
- ارتفاع مستوى الوعي الثقافي بين أفراد القوى العاملة مما دفعهم للمطالبة والإصرار علي أخذ حقوقهم كاملة، والمطالبة بمعاملتهم معاملة إنسانية.
- التدخل الحكومي في شئون العمل والعاملين وذلك بهدف إنصاف العاملين ورفع مستوى عيشتهم وتدريبهم وإشراكهم في إتخاذ القرار الذي يهمهم.
- قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية التي تجري الانتخابات الدورية وتستقطب الجماهير بشتي السبل.<sup>1</sup>

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يشكل الأفراد عنصراً هاماً في كل المنظمات علي اختلاف انواعها واحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة علي الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب علي إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح، ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد، أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً،<sup>2</sup> ويجمع الباحثون علي أن لإدارة الموارد البشرية هدفين رئيسيين وهما:

(1) العمل علي تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية.

1 أحمد إبراهيم أبوسن، مصدر سبق ذكره، ص 19.  
2 مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص 33.

أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم هم أكثر الناس تعاوناً مع الإدارة وتجاوباً مع رؤسائهم وأقربهم فهماً لقراراتهم، وبالتالي أكثر عطاءً من غيرهم، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتعين أن تقوم الإدارة بعدة أمور أهمها:

- المعاملة الحسنة والامتزنة التي لا تحمل تحيزاً لفئة من العاملين دون فئة أخرى.
- تحقيق مطالب العاملين طالما كانت تلك المطالب عادلة ومعقولة.
- سياسة اللين والوفاق في حدود القوانين واللوائح ونظم العمل دون تراخ أو إفراط.
- تدريب القوى البشرية تدريباً يرفع من كفاءتهم في عملهم الحالي ويؤهلهم لتحمل وظائف ذات المسؤوليات أضخم.

## (2) العمل علي تحقيق الكفاية في الإنتاج

الهدف الأول من شأنه أن يحقق هذا الهدف، فالعامل السعيد يقبل علي عمله بهمة وحماس، وعلي الإدارة مساعدته وذلك بتوفير جو العمل الملائم وإعداد المواد والمعدات ووسائل الإنتاج الحديثة المتطورة.<sup>1</sup> ويمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية علي النحو التالي:

- الحصول علي الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوي من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.
- تحقيق انماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل علي زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

1 أحمد إبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص 18 – 19.

- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتقادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.<sup>1</sup>

1 مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص 34-35.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

### 1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وسعي الإنسان الي توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر للعامل علي أنه من مشكلات صاحب العمل شأن باقي السلع، ثم ما لبس أن ظهر نظام الحرف في الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تمتلك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة<sup>1</sup>

يلاحظ من ذلك تدني مستوي النظرة في مرحلة الإقطاع وما قبل الثورة الصناعية للعنصر البشري وعدم أدراك أهميته للعملية الاقتصادية وذلك بأنها قامت علي أساس أن من يملك وسائل الإنتاج يملك الإنسان الذي يعمل كجزء منها وتعزز ذلك الاعتقاد وتلك النظرة للعاملين مما أدي الي ظهور نظام الاقطاع في الريف والمدن فجدد الأول وجود طبقتين وهما الملاك والعبيد (أي الذي يفلح الأرض ويعمل فيها) وتميز الأخر (الملاك) بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط دخول المهنة وأخر الممتهين لها، ومثل هذا النظام احتكار للصناعة والحرف.<sup>2</sup>

### 2) الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر والعشرين واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال وحتياجها أحياناً الي عمالة متخصصة. كما أدي ذلك الي سوء ظروف العمل (ساعات طويلة، وضوضاء، اترية أبخرة وغيرها) كما ادي الامر الي ظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحياناً الي العاملين التحت إمرتهم، كما

1 نادر أحمد أبو شيخه، مصدر سبق ذكره، ص 19.

2 المصدر السابق، ص 20.

أدي الامر ايضاً الي رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج الي ضرورة تحسين ظروف العاملين.<sup>1</sup>

### (3) ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية كان علي العمال ان يتحدوا في مواجهة أصحاب الاعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ثم انقلبت الي تكوين اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتفاوض باسمهم فيما يمس الاجور وساعات العمل.<sup>2</sup>

### (4) الادارة العلمية:

حاول فردريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الادارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادي أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطاءهم أجر حافزة.<sup>3</sup>

### (5) ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الادارة العلمية اهتمام علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الاجهاد والاصابات واهم ماركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا ايضاً علي تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت اساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.<sup>4</sup>

### (6) ظهور حركة العلاقات الانسانية:

ركزت هذه الحركة علي ان انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الاضاءة وساعات العمل)، بل وايضاً بالاهتمام بالعاملين، والنمط الاشرافي عليهم،

1 محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، بدون سنة نشر، ص 18.

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 44.

3 محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص 18.

4 أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص 45.

والخدمات المقدمة إليهم. وقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثرن والتي أشرف عليها التون مايو.<sup>1</sup>

#### (7) البدء في ظهور ممارسة ادارة الافراد:

كانت أولي المنظمات آخذاً بمفاهيم الادارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الانسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات: وضع شروط التعيين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الاجور، خدمات العاملين، منع الفصل التعسفي.<sup>2</sup>

#### (8) البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الافراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والاجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الانشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الاجور وخدمات العاملين، والامن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.<sup>3</sup>

#### (9) ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) علي تطور ممارسات الافراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الادارية في تغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الافراد.<sup>4</sup>

#### (10) تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الاخيرة من القرن العشرين في اصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الاعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات علي موضوعات من أهمها الحد الادني للاجور، والتأمينات، والمعاشات، والامن الصناعي، وصحة العاملين.<sup>5</sup>

1 محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص 19.

2 أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص 46.

3 محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص 19.

4 أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص 46.

5 محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص 20.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنشآت والمنظمات العامة والخاصة علي حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع ذلك الي كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ، وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، لعل أهم الأسباب التي تدفع أيضاً الدول النانية الي الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بنخفاض الانتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة بأعتها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة<sup>1</sup>، بصرف النظر عن حجم إدارة الموارد البشرية فإن هناك العديد من الوظائف التي ينبغي إنجازها في مجال الافراد بالمنظمة، ويجب علي الادارة تزويد التنظيم بأحتياجاته من الافراد وتدريبهم وتنمية الافراد والاستفادة منهم، والحفاظ علي الافراد ورعايتهم وإنجاز هذه الوظائف يشكل جانباً من العملية الإدارية بالمنظمة، وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في الاتي<sup>2</sup>:

1) تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف علي الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة علي عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

2) تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع واعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ماهو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة، فهو وسيلة لضمان الحصول علي الأفراد اللازمين لسير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة بأعداد معينة<sup>3</sup>. كما أنه يوصف

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشرية والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001م، ص 13.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2007م ص 11.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، ط3، 1998م، ص 48.

علي أنه تقرير الطلب والعرض (التنبؤ) لتحقيق التنمية والانتاجية المتوازنة<sup>1</sup> وتتبع أهمية تخطيط القوي العاملة من أهمية وظيفة الموارد البشرية للمنظمات، فأى عمل ناجح لا بد وأن يسبق بتخطيط سليم من شأنه أن يساعد علي إنجاحه.<sup>2</sup> فهو يساعد في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوي البشرية، ومن ثم يساعد في تخفيض تكلفة الانتاج التي تنتج عن النقص والاختناق أو الزيادة في القوي العاملة، كما يساعد المنظمة في تحديد القوي البشرية التي تتطلب تدريباً أو إعادة تدريب لرفع قدراتها الأدائية وحسن استخدامها، يساعد المنظمة أيضاً في مواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كازدياد الهجرة الي خارج الدولة أو الي داخلها.<sup>3</sup>

(3) الإختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الاساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

(4) تصميم هيكل الاجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والاهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الاجور حتي يتم ضمان مقابل سليم للقيم والاهميات المختلفة للوظائف.<sup>4</sup>

سياسات الاجور غير العادلة تكون بمثابة عنصر خطير في مجال علاقات العمل يؤدي الي هبوط معنويات العاملين ويخلق حالة من عدم الرضاء ويرفع من معدلات الغياب ودوران العمل ويضر بالانتاجية<sup>5</sup>

(5) تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين علي أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والجماعية، وأيضاً هناك حوافز علي أساس أداء المنظمة ككل.

---

1 فريد النجار، إدارة المواردوظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1998م، ص 111.  
2 سهيلة محمد عباس- وعلي حسنين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، ط1، 2000م، ص 55 - 56.  
3 عبد البارى درة - وزهير الصباغ، إدارة القوي البشرية- منحنى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 1986م، ص 150.  
4 أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص 34.  
5 زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت ط2 1996، ص52.

6) تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز وبالبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد الي الإسكان والمواصلات وغيرها.

7) تقييم الاداء: تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف علي الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف علي أوجه القصور في هذا الاداء.

8) التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلي الشركة ان تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية التدريب.

9) تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلي الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا الي التعرف علي نقاط القوة لدي الفرد، ونقاط الضعف لديه<sup>1</sup>

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

1) العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) والتطرق الي الموضوعات مثل الشكاوي، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.

2) أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ علي حماية وسلامة العاملين، والامن، والصحة، والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3) ساعات وجدولة العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والاجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.<sup>2</sup>

1 أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص 35.  
2 محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص 30.

الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

- 1) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.
- 2) نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة الي نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي، كما أنها تحتاج الي نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.
- 3) الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الامر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد التنظيم الداخلي لانشطة وممارسات هذه الإدارة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بناء علي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد إستراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الإستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد إستراتيجيتها، ونستعرض فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الإستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية.

■ في حال ما اذا كانت الإستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع: تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف وإعداد الكثير من برامج التعلم والتجريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة علي سلامتهم، والقيام باعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

1 أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص 36.

■ في حالة ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى تقوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية علي اساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع علي ادارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينهما، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعة، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر علي المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنمية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

■ في حال ما اذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات: تبنى ادارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة علي اساس تخطيط حاجة المنظمة<sup>1</sup> لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام باعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر واصابات العمل متنوعة أيضاً.

■ في حال ماذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار: هنا ستقوم ادارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها علي اساس استقطاب اعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء علي برامج التعلم والتدريب والتنمية علي حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج الحماية وسلامة العاملين ولكن علي ادارة الموارد البشرية ان تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية بهدف تحفيز العاملين ودفعهم الي المحافظة علي بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كاستراتيجية.

■ في حال ما اذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: هذا يتطلب من ادارة الموارد البشرية ان تسعى عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية الي استقطاب العاملة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف

1 مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص 78.

تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف الي تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية علي احداث ما توصل اليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجيدة علي الوقوف دائماً علي كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم الي منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التفرّد، والحفاظ علي حصتها السوقية ان لم تتمكن من زيادتها في ظل منافسة شديدة وقوية.<sup>1</sup>

- فضلاً عن قيام ادارة الموارد البشرية بأعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً علي الانتاجية، والابداع، والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر علي جهودهم في المنظمة.
- في حال ما اذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة: اذ تقوم هذه الاستراتيجية علي تحقيق أعلى معدل كفاءة انتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (منتج وخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الانتاجية- التكاليف)، أي تسعى هذه الاستراتيجية الي انجاز اكبر قدر من الممنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لايمكن للمنظمات المنافسة ان تبيع به، فتبني ادارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة علي استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية والتميزة، والقادرة علي هذه الانتاجية باعلي معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وكيفية المحافظة علي هذه العمالة، اذ تقوم ادارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنمية التي تهدف الي تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الاداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد.

---

1 المصدر السابق، ص 79.

▪ فضلاً عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الإستغلال الأفضل ان لم يكن الامثل للوقت، وفي ظل استراتيجية قيادة التكلفة ايضاً تسعى إدارة الموارد البشرية الي وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد علي الإستغلال الإمتل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الانتاج الي أقل المعدلات الممكنة.

▪ في حال ما اذا كانت إستراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الإحتمالات(التوقع): إذ تهدف هذه الإستراتيجية الي توافق وتكيف امكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب علي منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع، أي تعمل علي زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ بأستراتيجية التميز في الجودة، أي تعمل علي رفع مستوي جودة منتجاتها وخدماتها.

فالمنظمة في حالة تبني استراتيجية تهدف الي توفير أعلي درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول علي مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من متغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تتجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.<sup>1</sup>

---

1 المصدر السابق، ص 80.

## المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي ومراحلها:  
أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تتعدد التعاريف التي أوردتها الكثير من الكتاب والباحثين حول إدارة الجودة الشاملة ومنها:

1- عرف آرثر إدارة الجودة الشاملة بأنها "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة"

2- عرفها أحد الكتاب بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية أعلى وفي أقصر وقت".<sup>1</sup>

3- عرفت إدارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها "تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكمية، وأساليب الموارد البشرية لتحسين الخدمات والخدمات الموردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء بإحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل".<sup>2</sup>

4- كما عرفها معهد الجودة الفدرالي علي أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلي تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".

1 Johns Oakland, total quality Management, Ilibrary of congress, second edition, 2000, p 4

2 فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997م، ص 532 - 534.

5- عرفها احد الكتاب بأنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".<sup>1</sup>

6- وقد عرفت من قبل معهد النفط العربي للتدريب ببغداد علي أنها "مدخل إداري يتطلب الإلتزام التام من الإدارة العليا وفي هذا المدخل يكون التركيز علي جودة الأداء من جميع الجوانب وجميع التخصصات في الشركة، ولا يكون التركيز فقط علي جودة المخرجات النهائية سواء كانت منتجات أو خدمات".<sup>2</sup>

يتضح من التعاريف السابقة علي الرغم من إتفاقها جميعاً علي منطلق واحد أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة عن طريق تحسين الجودة والانتاجية ورفع كفاءة الأداء، وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية، فقد إتسع مضمونها ونطاق شمولها والفلسفة التي تركز عليها مما جعلها تتفرد بسمات متميزة عما سبقها من مدخل الجودة، وأنها امتداد لتغطي كل العمليات في المنظمة، مستهدفة مقابلة احتياجات المستهلك في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل علي التوجه بالمستهلك في مرونة وإستجابة سريعة وتحسين مستقر وثابت في الجودة.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول بأن جذور الإهتمام بالجودة تعود الي سبعة آلاف عام، منذ أن إهتم المصري القديم بها وسجل هذا الإهتمام علي معابده القديمة، فقد أوضحت نقوش فرعونية هذه القضية، حيث صور الرسم الموجود علي المعابد صور لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لمعايير موضوعة.

1 مامون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2002م، ص 18.  
2 عبد الحر محمد علي، إدارة نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م، ص3.

شهدت العصور الوسطى في أوروبا قيام صاحب الورشة بالرقابة علي جودة أداء العاملين لديه بنفسه، وكان لظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أثر واضح في الحاجة الي ممارسات جديدة لإدارة المصانع وعملية الرقابة علي الإنتاج، مما ادي الي ظهور قسم مستقل يتولي الرقابة علي الجودة في الشركات الصناعية، وتعتبر مجموعة شركات التلغات الأمريكية هي المجموعة الرائدة التي بدأت إستخدام أساليب متميزة للرقابة علي الجودة، فقد أنشئ لأول مرة قسم للفحص وتم إستحداث نظام لضمان الجودة.

في العشرينات من القرن العشرين تم تحويل العاملين في قسم الفحص الي مختبر الرقابة علي الجودة وأطلق عليه Bell Telephone Laboratories والذي يعتبر من الرواد في مجال الرقابة علي الجودة في العصر الحديث.

يمكن القول أن العام 1944م قد شهد بداية النشو في مجال الرقابة علي الجودة في الصناعة، ثم شهدت الخمسينات من القرن العشرين تقدم فكرة إستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة في الصناعة اليابانية، وقد كان النجاح الكبير لإستخدام هذه الأساليب خلال فترة إعادة البناء في اليابان وراء التفوق الملحوظ لليابان في مجال جودة المنتجات بشكل خاص.

شهد عام 1970م تحولاً في مجال الجودة من مجرد التركيز فقط علي الاساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة والنواحي الفنية المرتبطة بها الي إعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المشروع، ولقد كان لليابانيون سبق في وضع تلك الفلسفة موضع التنفيذ.

قد طور اليابانيون في عام 1981م مواصفة إدارة الجودة الشاملة عرفت بأسم المعيار الصناعي، فقد أوضحت بعض الدراسات خلال عام 1987م التفوق الواضح بجودة السيارات اليابانية علي مثلتها الأمريكية والألمانية، ومن الواضح أيضاً التميز المستمر في إنتاج التلفزيون والفيديو وكافة الوسائل السمعية والبصرية.

من الواضح هنا تفوق الولايات المتحدة الأمريكية من حيث الجودة في مجالات الصناعات التكنولوجية المتقدمة مثل الليزر ومعدات القياس الدقيق وأجهزة الكمبيوتر والعديد من السلع الصناعية، إلا أن اليابان تتفوق علي كافة الدول الصناعية في جودة العديد م السلع الإستهلاكية.

ثم إزداد الإهتمام بدراسات نظم الجودة من الممارسين والدارسين، ومن أبرز هذه الأنشطة المؤتمر الخاص الذي عقد بمبادرة من البيت الابيض خلال عام 1983م والذي قدم (66) توجيهاً للنهوض بكل من الجودة الإنتاجية في الشركات الصناعية الأمريكية كما تم إنشاء الجمعية الأمريكية للرقابة علي الجودة في العام 1984م بالإضافة إلي المركز الأمريكي لشئون الجودة الإنتاجية.<sup>1</sup>

ثالثاً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

تطور مفهوم الجودة الشاملة في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، بعد أن كان المنشأ الأول في القطاع الصناعي في اليابان ثم إمتد الي الولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أسهم في زيادة الكفاءة الانتاجية لهذه القطاعات وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، كما كان لرواد الجودة دور كبير وإسهامات وأضحة دعمت هذا التطور، ويمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة الي أربعة مراحل وفقاً للمفاهيم والأفكار والممارسات المتعلقة بالجودة كما يلي:

(1) في مرحلة إستخدام الوسائل الفنية في فحص السلع المنتجة:

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر وهي التي ظهر فيها الإنتاج الكبير وتلاشي نظام الانتاج الحر القائم علي عدد محدد من المنتجات، حيث كان فحص الجودة حينها يتم أثناء عملية الإنتاج نفسها.

مع ظهور الثورة الصناعية إقتضي الأمر وجود وظيفة مستقلة دورها الأساسي

أخذ العينات وفحص المنتجات نظراً لكبر حجم الإنتاج في تلك الفترة.

1 مامون الدرادكة وآخرون، دارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الاردن، 2001م، ص 42-45.

## 2) مرحلة إستخدام الاساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة:

بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قام العالم رافورد بنشر كتابه (الرقابة علي جودة المنتجات) في عام 1922م الأمر الذي شجع علي إيجاد قسم مستقل للرقابة علي الجودة يعتمد علي إستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة علي جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، وقد تطور إستخدام هذه الأساليب في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية ومنها: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة علي العمليات، خرائط الرقابة علي الجودة.

## 3) مرحلة التأكد من الجودة وضمانها:

تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة علي الجودة والتي قدمها (Feigenbaum) في عام 1956م وقد تميزت هذه المرحلة بـ:

- دراسة تكلفة الجودة والقرار الإقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.
- ظهور فكرة الرقابة الشاملة علي الجودة (TQC) كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- ظهور الإهتمام بقياس درجة الإعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة وبأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة.
- ظهور فكرة العيوب الصفرية (Zero Defects) أي إختفاء نسبة العيوب.

## 4) مرحلة تخاذ الجودة بعداً إستراتيجياً:

أطلق علي هذه المرحلة مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة، وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- إعطاء الجودة إهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا.
- إيجاد ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح.
- إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء.

- إدراج الجودة ضمن التخطيط الإستراتيجي للشركة.
- إستخدام الجودة كميزة تنافسية.

في العام 1992م قدم العالم سينج (Senge) بعداً جديداً لحركة الجودة في العصر الحديث يقوم علي:

- ضرورة أن تتعلم المؤسسات من تجربتها ومن تجربة الآخرين.
- يجب أن تعمل هذه المؤسسات علي تطوير وتحسين أدائها بشكل دائم، حتي يتم الوصول الي هذا التطوير والتحسين المستمر لابد من توافر ثلاثة أمور أساسية وهي:

- تركيز المؤسسة علي العاملين فيها من خلال خلق روح الرغبة والتطوير المستمر لديهم، والعمل علي إزالة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين علي الإبداع، وتدعم الممارسات الجيدة التي تهدف الي تحسين وترقية الأداء في كافة أجزاء المؤسسة.
- تركيز المؤسسة علي المديرين فيها من خلال خلق تغيير الطريقة التي يفكرون بها، وتركيزهم علي العوامل والظروف الحقيقية للأداء في المؤسسة، وإهتمامهم بالتعليم والتدريب الدائم للعاملين داخل هذه المؤسسة.
- جعل عملية التعليم والتدريب جزءاً أساسياً من فلسفة المؤسسة وهذا الامر هو نتاج طبيعي لتركيز المؤسسة علي العاملين والمديرين فيها.<sup>1</sup>

1 مامون الدرادكة وطارق شلبي، مصدر سبق ذكره، ص31 - 33.

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات وفوائد الجودة الشاملة والأخطاء الشائعة في تطبيقها  
أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرتكز منهج إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقه علي مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقود لتحسين الأداء بجانب الإهتمام بحاجات ورغبات العملاء، وهذه المبادئ هي:

**(1) رضا العميل:**

من البديهي أن العملاء يمثلون محور عمل المنظمة والقوى الدافعة لها سواء أكانت إنتاجية أو خدمية، وذلك لإعتماد تثبيت وجودها وتقديمها بشكل أساسي علي زبائنها من منطلق "لا إنتاج بدون زبون"، وعليه يتوجب علي أي منظمة تفهم الإحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للعملاء ومحاولة إشباع رغباتهم وتوقعاتهم، والذي يتطلب القيام بمجموعة من الإجراءات وهي:

- التحديد الدقيق لمتطلبات وإحتياجات العملاء، وتوضيحها لجميع المستويات التنظيمية.
  - تقديم المنتجات والخدمات ثم تلبية رغبات العملاء.
  - قياس مدي رضا العملاء عن جودة المنتجات والخدمات.
  - إدامة الإتصال الهادف مع العملاء لخلق علاقات مفيدة تعود بالنفع علي الطرفين.<sup>1</sup>
- إضافة لقياس رضا العملاء عن جودة المنتجات لا بد من تحقيق ولاء المستهلك، حيث أن رضا المستهلك رغم أهميته إلا أنه غير كاف في ظل البيئة التنافسية الراهنة.

## **(2) القيادة:**

لابد من إقتناع القيادة العليا بمنهجية إدارة الجودة الشاملة ودعمها ومؤازرتها وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، ودورها في تعميق أهمية الزبون ورضاه لدي العاملين، كما يجب علي الإدارة تطبيق ديمقراطية المشاركة وتفعيل العمل الجماعي التعاوني وتبني مبدأ تفويض السلطة في كافة المستويات الإدارية.

---

1 عبد الحر محمد علي، مصدر سبق ذكره، ص21.

كما أن إهتمام القيادة الإدارية العليا بالتعليم والتدريب المستمرين يعد ضروري لأنه يساعد في عملية التحسين المستمر لكافة العمليات، بالإضافة الي ذلك تطبيق أسلوب الإدارة عن قرب (الإدارة الجواله التي تعني تواجد القيادات الإدارية والمديرين مع العاملين أثناء القيام بالعمليات وفي كل مراحل العملية الإنتاجية) وتفعيل الإتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين.<sup>1</sup>

### (3) مشاركة العاملين:

يعتبر الافراد العاملون في المنظمة المحور الرئيسي الذي يقوم عليه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما يقومون به من أعمال تساعد في إنزال سياسة الجودة الشاملة علي أرض الواقع، لذا يجب الإهتمام برفع مستوي أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوي المطلوب من الجودة.

كما يجب علي الإدارة العليا تشجيع العاملين وحفزهم والإستفادة من جهودهم التي تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل التي تضمن العمل الجماعي والتعاون، وتشجيع روح الإبداع والإبتكار الذي يؤدي بالتأكيد الي قيمة إضافية لمصلحة المنظمة وعملائها.<sup>2</sup>

### (4) التطوير المستمر:

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب جعل التطوير والتحسين المستمر الهدف الثابت والدائم والمستمر للمنظمة، وإن التحسين يجب أن يكون في كل الجوانب، فلا بد من إعتقاد أسلوب التقييم الدوري للأداء من خلال مقارنة النتائج المتحققة من هذا الأداء بالمستوي المطلوب والمحدد حسب الخطة، كما يجب التركيز علي الطرق الوقائية لمنع حدوث الأخطاء أثناء تنفيذ العمليات وتكرارها وليس الطرق

1 عمر وصفي عقيل، مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2001، ص272.  
2 عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط1 ، الخرطوم، السودان، 2009م، ص 23.

العلاجية التي تعالج الخطأ بعد وقوعه، لأن حدوث الخطأ وإجراءات معالجته قد يكلف المنظمة الكثير من الجهد والمال والوقت.

كذلك تدريب العاملين في مختلف الفعاليات والانشطة ومتابعة تطويرهم يساعد بشكل فعال في عملية التطوير المستمر، بالإضافة الي ذلك علي الإدارة العليا متابعة انشطة التطوير المستمر بموجب معايير محددة لهذه العملية ومكافأة جميع المشاركين في عملية التطوير.<sup>1</sup>

ثانياً: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة

- 1) دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.
- 2) تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- 3) التوجه للزبون وتعميق الفكرة.
- 4) قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
- 5) الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنشأة.
- 6) التعليم والتدريب المستمر.
- 7) تبني أنماط قيادية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 8) المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنشأة.
- 9) إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

ثالثاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مايلي:

- 1) تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل وتوصيف الوظائف والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة.
- 2) قياس الأداء ومراقبته وتحسينه بشكل دوري ومستمر.

---

1 عيد الحر محمد علي، مصدر سبق ذكره، ص 24.  
2 عائشة عيد الله المحجوب، مصدر سبق ذكره، ص 24.

(3) تحسين علاقات العمل بين العاملين والمنظمة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات.

(4) تطوير ثقافة توثيق العمليات لتوفير المعلومات التي تساعد في عملية الرقابة والتدقيق داخل المنظمة علي فترات زمنية منتظمة.

(5) رفع كفاءة العاملين في المنظمة من خلال برامج التدريب المختلفة.

(6) زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة من خلال التحسين المستمر للعمليات.

(7) زيادة الحصة في السوق المحلي وتحسين الوضع التنافسي.

(8) إزالة الحواجز أمام التصدير ودخول أسواق عالمية جديدة.<sup>1</sup>

رابعاً: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هنالك عدد من الأخطاء الشائعة التي تلعب دوراً سلبياً مؤثراً في تطبيق منهجية

إدارة الجودة الشاملة، يجب أخذها بعين الاعتبار وتلافيها عند التطبيق وهي:

(1) إستعجال نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(2) عدم توفر إحتياجات ومتطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

(3) قيام المنظمات بتقليد النماذج المطبقة في الشركات الأخرى دون إجراءات تعديل عليها ليتناسب مع طبيعة عملها.

(4) التركيز علي الجانب التقني علي حساب العنصر البشري.

(5) الفشل في التعامل مع مقاومة عملية التغيير.

(6) التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي وعدم التدريج في إدخال التغييرات.

(7) عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد.

(8) الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة الي معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات

العملاء وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

1 عيد الحر محمد علي، مصدر سبق ذكره، ص 20.

2 عمر وصفي عقيلي، مصدر سبق ذكره، ص 227.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) أصبحت إدارة الجودة الشاملة الآن إستراتيجية رئيسة للأعمال المحلية والعالمية، وزاد الأهتمام العالمي بنظم إدارة الجودة الشاملة، أو ما يعرف بسلسلة مواصفات الأيزو International Standardization Organization (ISO) أي (منظمة التقييس الدولية) كطريقة لضمان مطابقة متسقة للمنتجات والخدمات لمجموعة محددة من النمطيات أو التوقعات المنتشرة، وأصبح هذا أكثر وضوحاً الآن عند التطبيق العالمي المتزايد لنمطيات سلسلة ISO 9000 وإستخدامها.

فقد جعل الطلب المتزايد من كل المهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام ISO 9000 من خلال نمطياته المختلفة وأستخدامه نوعاً من الأهمية والإهتمام الكبير لدي الإتحاد الأوربي والشركات في أمريكا الشمالية، بإعتباره يؤثر بشكل مباشر علي مستوي التجارة العالمية.

تعريف الأيزو ISO:

كما ورد فإن ISO هي حروف مختصرة لأسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization التي تأسست عندما قرر ممثلون لعدد 25 دولة أن ينشئوا منظمة عالمية هدفها تسهيل التنسيق العالمي وتوحيد النمطيات الصناعية والهندسية والزراعية والموارد وغيرها وكان ذلك من خلال إجتماع عقد في لندن عام 1946م، ثم بدأت المنظمة عملها رسمياً هام 1947م، وفي إعدادها للنمطيات العالمية تناولت إهتمامات كل المنتجين، والمستخدمين والعملاء، والحكومات والعلماء.<sup>1</sup>

هنالك تعريف آخر للأيزو ISO 9000 علي أنها: الحروف الأولي من أسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات العالمية ومقرها جنيف بسويسرا، والتي تأسست عام 1946م بهدف تسهيل عمليات

1 جوزيف كيلادا: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004م ص441.

التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا، والإقتصاد، وتصدر أعمالها الفنية في شكل مواصفات عالمية تعرف بـ (ISO). ويتكون أعضاء هذه المنظمة من 90 دولة.

يرمز الرقم (9000) الي سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة، في المؤسسات المختلفة.

يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من (176) لجنة فنية رئيسة يتبعها (360) فرعية، بالإضافة الي ذلك مجموعات العمل وفرق البحث والدراسة، هذا الهيكل التنظيمي يمثل وجهات نظر المنتجين، الموردين، العملاء، المهن الهندسية، معامل الإختبار والخدمات العامة، الحكومات، جماعات حماية المستهلك، الهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء.<sup>1</sup> إصدارات مواصفة الأيزو ISO 9000 ومجالات تطبيقها:

أصدرت سلسلة ISO 9000 لأول مرة عام 1978م والتي تمثل أنظمة إدارة الجودة، وكانت في الأصل تتكون من خمسة مواصفات مستقلة وهي:

1. ISO 9000 دليل إرشادي: وتتضمن خطوات إرشادية للإختيار والإستخدام لبقية مواصفات السلسلة.

2. ISO 9001 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التصميم والتطوير.

3. ISO 9002 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.

4. ISO 9003 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التفتيش والإختبار النهائي.

وتستخدم المواصفات 9001، 9002، 9003 عند التعاقد بين جهتين منتجة ومشتريه.

5. ISO 9004 نظم الجودة نموذج لإدارة النوعية داخلياً، وهس العنصر الأساسي وأداة إدارة الجودة الشاملة داخلياً (لا تستعمل لأغراض التعاقد).

1 عائشة عبد الله المحجوب، مصدر سبق ذكره، ص30.

وفي العام 2000م تم إعادة النظر بالسلسلة بشكل كامل إستجابة لمتطلبات الزبائن فأصبحت كما يلي إعتباراً من 2000/12/15م:

1. ISO 9000 أنظمة إدارة الجودة: المبادئ والمصطلحات.
  2. ISO 9001 أنظمة إدارة الجودة: المتطلبات الأساسية، وهي المواصفة التي تمنح شهادة أنظمة الجودة الشاملة، مع إلغاء كل من 9002، 9003.
  3. ISO 9004 أنظمة إدارة الجودة: إرشادات لتحسين الأداء.
- تكون المواصفتين 9001 و 9004 ما يطلق عليه بالثنائي المتوافق، حيث تتكون كل منهما من نفس الاجزاء والمكونات والفقرات، إلا أن ISO 9004 تحتوي علي المزيد من المتطلبات علي طريق التطبيق المتقدم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>
- الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول ان شهادة أنظمة الجودة الشاملة الأيزو تمثل احدي متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة علي الطريق، فالأيزو لا يعد بديلاً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل وإستراتيجية، في حين أن نظام الأيزو هو مجموعة من التقنيات الإدارية التي تهدف الي إنجاز كافة وثائق الجودة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح كافة الإنحرافات، إذ يمكن للمنظمة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة دون الحصول علي الشهادة. الجدول التالي يوضح الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

---

1 فرانسيس ماهموني وكارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 2000م، ص75.

جدول رقم (1) يوضح الفرق بين الآيزو وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	شهادة الآيزو (ISO)
1	منظور شامل لإدارة الجودة	يعتمد نظام الجودة علي مواصفات موثقة
2	تتم بالبعد الإنساني والإجتماعي وتولف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم سامية)	تركز علي طرق وإجراءات التشغيل أي علي البعد الفني أساساً.
3	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها علي بعض القطاعات والإدارات والأقسام.
4	مسؤولية كل القطاعات والأقسام وفرق العمل.	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة
5	عملية لا نهائية تلزم التركيز علي التحسين المستمر وتعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	لا تلزم التركيز علي التحسين المستمر لأنها تمثل قرار يتم إتخاذه في وقت محدد.

المصدر: عبد الحر محمد علي، نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م، ص 218

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة

هي أهم عناصر العمل والانتاج في الجودة فعلي الرغم من أن جميع الموارد المادية (راس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية الا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، وذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والابداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف علي تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر راس المال وهي المسؤولة عن وضع الاهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الامور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>1</sup>

أولاً: دور ادارة الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة:

(1) ينبغي توجيه الجهود في تطوير برامج تدريبية لادارة الجودة الشاملة نحو نهج متكامل إزاء عملية التدريب.

(2) يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع استراتيجية المؤسسة

(3) تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة أصبح النهج المفضل لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية في المؤسسات.

1 أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص 74.

4) نظام ادارة الجودة الشاملة، والذي أعتمد بكبري الشركات الصناعية، هو نظام قائم علي المشاركة الذي يمكن جميع العاملين لتحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل المؤسسة.

5) بدلاً من فرض بيروقراطية تقليدية، تقتضي ادارة الجودة الشاملة احداث تغيير في ثقافة الشركات، حيث يتسم مناخ العمل الجديد بالميزات التالية:

- مناخ عمل منفتح، مفضل لحل المشاكل.
  - صنع القرار قائم علي المشاركة.
  - ثقة بين جميع العاملين سواء موظفين، عمال، مدراء.
  - شعور بالملكية والمسؤولية من أجل تحقيق هدف وحل المشاكل.
  - حافز ذاتي وضبط نفس من جانب الجميع ما بعد إبلاغ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية:

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

#### 1- التغيير في أدوار العاملين:

ان التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم ادارة الجودة الشاملة يشتمل النواحي

الاتية:

- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.
- فرق العمل: ان فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فرق العمل متعددة المهام، وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوي علي عاملين<sup>1</sup> من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

---

1 المصدر السابق، ص 81.

▪ مسمي الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة علي تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 2- التغيير في اداء العاملين:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فان هناك تغيرات حدثت في أداء العاملين وهذه التغيرات تتمثل في:

▪ جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديها بيانات عن العمليات الانتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منظمة العمل الخاصة بهم.

▪ المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فان هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فان هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة وهي:

- مكافآت تعتمد علي النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الانتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الانتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي الي وجود النتائج الاولية)<sup>1</sup> مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الانتاجية، جودة عملية التوريد، الايام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

1 المصدر السابق، ص 82.

- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، و سنوية، تمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين الاداء أو بانخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات.
  - مكافآت جماعية لفرق العمل ككل وليس للأفراد وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع علي فريق العمل ككل.
  - التدريب: ان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين علي المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الاحصائية اللازمة للرقابة علي الجودة.
  - تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الاداء علي تقييم الرئيس لاداء المرؤسين، إنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.
  - الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فان الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز، والاجور والحوافز هذه منها ما هو مادي وما هو غير مادي.
- قديمًا وطبقاً لنظرية العدالة، فان العاملين يحصلون علي أجر يتعادل مع الجهد المبزول في العمل، وعلي ذلك فان العاملين كانوا يحصلون علي أجور منخفضة لانهم كانوا يقدمون مساهمات محددة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال، أما الآن فإن المنظمات تحصل علي قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بأجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم علي أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الافراد للمنظمة، فإنهم يحصلون علي مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.<sup>1</sup>

1 المصدر السابق، ص 83.

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديماً كان الاعتماد السائد لدى العاملين هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل علي مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

### 3- قسم الموارد البشرية:

قسم الموارد البشرية هو ذلك القسم الموجود بالمنظمة والذي يهتم بتخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة، ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بمايلي:

- زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، وكذلك زيادة التأكيد علي اختيار العاملين وفقاً لمعايير أكثر صرامة عن ذي قبل.
- زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليه في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فاستحدثت وظائف جديدة مثل بحوث الموارد البشرية التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات عن الموارد البشرية من حيث مصادر الحصول عليها ومزايا وعيوب كل مصدر، وذلك لتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.<sup>1</sup>
- التدريب في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لزاماً علي كل العاملين بالمنظمة وليس فقط للمتخصصين، الخبراء والمديرين كما ان طبيعة البرامج التدريبية اهتمت بتحسين العمليات الانتاجية، ليس فقط تحسين المهارات اللازمة لاداء العمل.

- علاقات العمل، في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها.<sup>2</sup>

### 4- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية:

1 المصدر السابق، ص 84.  
2 سليمان عمر المطرف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، المكتبة الوطنية، الخرطوم، السودان، 2012م، ص 234.

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات التفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، وذلك في كافة الوظائف والانشطة داخل المنظمة ومنها الانشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، كما ان الاستراتيجية أيضاً قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل، وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة، وبصفة عامة، فان التحول الي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر علي الموارد البشرية من خلال:

- ان فريق العمل المسؤول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزماً بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل وفي نفس اليوم واللحظة، ولأداء ذلك فان العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.
- أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم علي اداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، وذلك للتعامل مع العمليات الانتاجية المختلفة.
- أصبح فريق العمل قادراً علي القياس، التحليل، الابداع، ولكن تنقصه مهارة عرض افكاره من خلال المناقشات، ولذلك فهو بحاجة الي تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.
- زيادة ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث

## إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الاداء والعوامل والمؤثره عليه وأهدافه ومقوماته:

أولاً: مفهوم الأداء

---

1 المصدر السابق، ص 85-86.

يعتبر الأداء النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الاخرى الي تحقيقها والوصول اليها، ودرجة الأداء تختلف من منظمة لاخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات الالية والبشرية والمقومات الاخرى ذات الصلة بكل من تلك المؤسسات.

يختلف المفكرون والكتاب حول مفهوم الأداء فبالنسبة لدكتور توفيق محمد عبد المحسن فانه "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الي تحقيقها"<sup>1</sup> فيما يلاحظ ان هذا المفهوم يربط الانشطة بالاهداف التي تسعى تلك الانشطة الي تحقيقها داخل المنظمة المعنية.

أما الكاتب ديفيد هاميتون فقد تحدث عن مفهوم الأداء وذكر بأن التصنيفات الرئيسية المستخدمة في قياس الاداء هي<sup>2</sup>:

- معرفة أخطاء الأداء.
- الوقوف علي فترات الأنتظار.
- عدم ايقاف الاتصال.
- تبسيط الإجراءات المكتبية.

واضاف هذه المكونات الاربعة لأداء عمل المكتب ذات اعتبار لمعظم الزبائن

وأوضح ان هنالك خمس مستويات لاطء الأداء وهي:

- المعلومات الخاطئة.
- المعلومات الناقصة.
- حوافز لم تنفذ.
- ترتيبات غير مكتملة.
- عميل عُومل معاملة غير لائقة.

---

1 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997م، ص3.  
2 نقلاً من دكتورة للباحثة/ تيسير حسن أحمد حسن، دور ادارة الوقت في رفع أداء العاملين بالشركات الخاصة للصناعات الغذائية، غير منشورة الخرطوم، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، 2013م.

ثانياً: العوامل التي تؤثر علي الأداء:

تختلف العوامل المحددة لنظام تقييم الأداء من مؤسسة لاخري وذلك لعوامل متعددة

منها:

- تاريخ وثقافة المؤسسة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة.
- حجم وقطاع المؤسسة.
- التوجهات الاستراتيجية والاقتصادية والثقافية والانسانية للمؤسسة: تحدد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مجال معايير أنظمة التقييم لان كل منها يتطلب القدرات الكافية لديهم للتطوير المستقبلي للمؤسسة.
- أسلوب الإدارة العامة السائد: وتأخذ في الحسبان أولويات المؤسسة ويناسب مدي الحركية المتبعه في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود.
- أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: إذ أن المؤسسات التي لا توجد فيها أسس إدارة الموارد البشرية يكون فيها نظام التقييم مختلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة، كما ان المؤسسات التي لا تستند الي ادارة المهنة أو الترقيات نتيجة الي تفعيل نظام التقييم فيها.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات، الدولة، الزبائن، الموردين.<sup>1</sup>

إن الفرق في حجم العمل بالمنظمات يكون له تأثير علي الوارد بنفس القدر، كما أن الاوضاع التنظيمية وملاءمتها تؤثر علي الاداء ومثال ذلك التغير التنظيمي الذي يؤدي الي تحسين الإنجاز وزيادة معدله؟

الاداء في العمليات ذات الطبيعة المتشابهة يختلف تبعاً للمواقع الجغرافية للوحدات بحسب الظروف المحيطة فتباين معدل الإنتاج من وحدة لاخري، ومن ناحية

1 محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والادارات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص7.

أخرى فإن نوعية وحدة العمل قد تؤدي الي معدلات متباينة من الانتاج ومعدلات الانتاج علي متغيرات عن نوعية العمل المنجز .

فبعض لعمليات قد تحقق معدلاً غالباً من الانتاج من الناحية الكمية ولكنها من الناحية النوعية قد يكون الاداء فيها رديئاً.<sup>1</sup>

ثالثاً: مفهوم تقييم الاداء:

يساهم تقييم الأداء في تحديد وتقييم عوامل النجاح الاساسية والتي تعتبر ضرورية في تلبية احتياجات وأهداف المنظمة لتأكيد النجاح المستقبلي كما يساهم في وضع خارطة طريق واضحة للاداء تمكن المنظمة من التعرف علي موقفها من درجة تحقيق الاهداف المنشودة علي المدى القصير أو الطويل وتبني الإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

مفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدي تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها ومقارنتها بالأهداف المحققة ومعرفة وتحديد مواطن الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقاً وتحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها<sup>2</sup>

أي أن مفهوم تقييم الاداء لايد من أن يعكس كلاً من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال فترة زمنية محددة<sup>3</sup>

ويمثل أداء المنظمة النتيجة النهائية للنشاط أو المخرجات التي تسعى المنظمة الي تحقيقها خلال هذه الفترة الزمنية المحددة.

رابعاً: أهداف تقييم الاداء:

تقسم هذه الأهداف الي أهداف علي مستوي المنظمة، والمديرين، والمرؤوسين:

(1) علي مستوي المنظمة:

1 توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 7

2قاسم نايف علوان، ص358.

3توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ، ص 13.

- النهوض بمستوي العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الي تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

## (2) علي مستوي المديرين:

- الارتقاء بمستوي العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

## (3) علي مستوي العاملين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية.
- تساهم عملية تقييم الاداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.1

1 مؤيد سعيد السالم – وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط2 ، أربد، الاردن، 2006م، ص103.

كما تحقق عملية تقييم الاداء بالنسبة للمنظمات عدة أهداف من أهمها:

- 1) رسم وصياغة الخطط المستقبلية للمنظمة.
- 2) متابعة سير الأداء وترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بمختلف مجالات المنظمة.
- 3) تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي معرفة فرص التحسين والضعف التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية.
- 4) معرفة مدى درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة مقارنة بالاهداف المطلوب تحقيقها.<sup>1</sup>

خامساً: مقومات نظام تقييم الأداء:

- الي جانب خاصية الشمولية والوضوح اللتان يجب أن يتميز بهما نظام تقييم الأداء يضيف سيد محمد جاد الرب مجموعة من المقومات أهمها:
- تحديد وتوضيح نظام تقييم الاداء لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة حيث أن أي دراسة للتقييم لابد وأن تستند علي عاملين أساسيين هما الموضوع الذي تجري دراسته والهدف من الدراسة.
  - إقناع الإدارة العليا بأهمية تقييم الأداء وخطورته والنتائج الايجابية المتوقعة منه، وأيضاً اقتناع كافة الأطراف الأخرى، وهذا من شأنه أن يشجع جواً من الثقة والشعور بالالتزام تجاه النظام والاستعداد للمشاركة في تنفيذه.
  - في مجال تقييم أداء الأفراد بصفة خاص وهو جزء هام وجوهري في نظام تقييم الاداء الكلي للمنظمة، تكون المشكلة هي تحقيق شكل من التوافق المقبول بين موضوعية التقييم ولا موضوعية المؤثرات الشخصية التي تحكم العلاقة بين طرفي عملية التقييم، ولذلك يجب أن يصمم نظام تقييم الأداء بحيث يكون بعيداً بقدر الإمكان عن المؤثرات والتحيزات الشخصية.

<sup>1</sup>أرؤى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والادوات والوسئل وايزو 9000 وايزو 1400، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ط 1 2008م، ص 300.

■ يجب توفير العنصر البشري الفعال الذي يتمتع بالمهارة العالية والخبرة العملية المناسبة، وذلك في مجال المتابعة والرقابة علي تنفيذ الاداء والقيام بإجراءات التقييم.

■ يؤدي نظام تقييم الاداء أهدافه بنجاح، إذا ما قام علي تحديد واضح ودقيق للمعايير والادوات المستخدمة في القياس، وهذا يستوجب القيام بالدراسات اللازمة بغية التوصل الي أكثر هذه المعايير قدرة علي تحقيق الاهداف المحددة.

■ أن أهم المقومات الاساسية التي يجب أن يركز عليها النظام الفعال لتقييم الاداء هي توافر نظام فعال وشامل للمعلومات يقوم بما يلي:

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التقييم عن مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية بالمنظمة.

- توفير مختلف البيانات عن المنظمات المماثلة وأيضاً عن البيئة الخارجية للمنظمة.

- معالجة البيانات بطريقة علمية تتفق وطبيعة وحجم البيانات وإمكانيات المنظمة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء وخطواته ووسائله والصعوبات التي تعترضه  
أولاً: عناصر تقييم الاداء:

ان وضع تقارير عن أداء العاملين إنما يهدف الي الوقوف علي مدي كفاءتهم وصلاحياتهم الوظيفية من خلال تحديد مدي توفر بعض الخصائص والصفات المؤثرة في الأداء، والخصائص والصفات المشار اليها هي بمثابة أبعاد محددة لتقارير تقييم الاداء، فهي تحكم القائمين بتقييم الأداء في وضع تقديراتهم عن العاملين وتضمن عدم تأثرهم بنواح أو خصائص أو صفات أخري لا تمت بصلة الي النشاط الوظيفي، ومن ثم ليس لها تأثير في مجال تقييم أداء العاملين، فقد يكون الشخص ذا خلق كريم ويظهر

1 مريزق محمد عدمان، مدخل في الادارة الصحية، دار الربية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2012م، ص 27-28.

طاعة لرؤسائه أو يكون متفوق في مجالات رياضية أو إجتماعية أو ثقافية، ولكنه غير قادر علي تحمل المسؤولية أو لا يرجي منه صلاحية للتقدم والترقي، وعلي ذلك فان المطلوب في تقييم الاداء هو التركيز علي جوانب الشخصية المتصلة بالعمل والمؤثرة فيه وأن نطرح جانباً ما عدا ذلك من الجوانب التي لا تتصل بالنشاط الوظيفي للعاملين، وهذا يتفق مع المبادئ العامة في تقييم الأداء التي تقضي في مجموعها بوجوب إتمام هذا التقييم في ضوء مقاييس موضوعية للأداء الي جانب مقاييس شخصية متصلة اتصالاً وثيقاً بالنشاط الوظيفي ومتطلباته.<sup>1</sup>

ويتضمن نموذج تقييم الأداء عادةً عدداً من العناصر التي تقاس في ضوءها كفاءة العاملين، وتنقسم عناصر تقييم الأداء الي نوعين رئيسيين هما:

1. عناصر تكشف عن مساهمة الفرد في مجال العمل: مثل كمية ونوعية الانتاج -

دقة ومهارة الاداء - ما حققه من أهداف محددة - مدي ارتفاعه الي مستوي

المسؤولية الملقاة علي عاتقه، وغيرها

2. عناصر تكشف عن صفات الفرد أو خصائصه مثل: المبادأة، والحماس، ودرجة

الإعتماد عليه، والولاء، والتعاون، والشخصية، والقيادة، والمواظبة، والاتجاهات

نحو المنظمة ونحو العمل ونحو الزملاء والرؤساء وغيرها.

تجدر الاشارة الي أنه لا يجب التركيز في تقييم الاداء علي أداء وممارسة

العمل الحالي فقط، بل يجب الاهتمام أيضاً بمدي قدرة الفرد على التقدم والتطور

وصلاحيته لشغل وظائف ذات مستوي أعلى وقدرته علي تحقيق إنجازات معينة، أي أن

المنطق الاساسي في تقييم الأداء هو توفر عناصر معينة في الفرد يقدم دليلاً علي

مستوى أدائه للعمل ويساعد في التنبؤ باحتمالات نجاحه في المستقبل.

تبدو أهمية هذه العناصر التي تكشف عن الصفات الشخصية في أن الفرد إذا كان

يمتلك خصائص معينة، فإنه سوف يمكنه بذل الإسهامات المطلوبة منه في مجال

1 ذكي محمود هاشم، مصدر سبق ذكره، ص 309

العمل، وحتى في قياس الخصائص الشخصية يكون الهدف الرئيسي هو قياس وتقييم الأداء.

علي أن الامر لا يقتصر علي مجرد تحديد عناصر تقييم الاداء المرتبطة بالنشاط الوظيفي للعاملين، وإنما من الاهمية بمكان تعريف كل عنصر من هذه العناصر بدقة ووضوح بما يكفل تحديد مفهوم كل عنصر وأبعاده، وكذلك بما يكفل إعطاء القائم بالتقييم مؤشراً كافياً ومدلولاً يلتزم به عند وضع تقريره عن مستوى الاداء بالنسبة لهذه العنصر، ويجب أن يتم تعريف العنصر بأسلوب واضح ومفهوم ومبسط لا يترك لدي القائم بالتقييم أي مجال للحيرة أو التأويل أو التفسير الاجتهادي.

الواقع أن عناصر تقييم الأداء لن يكون لها قيمة فعالة وعملية ما لم يفهمها الرؤساء القائمون بتقييم الأداء بل وما لم يتفقوا علي مفهوم وأحد لكل عنصر منها، وبذا نتقادي حدوث اختلاف بينهم علي مفهوم أي عنصر من العناصر، ومن ثم تكون تقديراتهم موضوعية وعادلة.<sup>1</sup>

ثانياً: خطوات تقييم الأداء:

هنالك عدة خطوات يراعي اتباعها عند تقييم أداء العاملين، ولأن عملية التقييم يجب ان يخطط لها، لذا يجب اتباع الخطوات والطرق الصحيحة والواضحة، وتتمثل فيما يلي:

---

1 المصدر السابق، ص 310 – 311.

## 1) وضع معايير قياس الأداء :

فيها يتم تحديد معايير الانجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناء علي طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط في هذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها ... كما ينبغ إبلاغ هذه المعايير والتوقعات الي المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه انجازه في عمله، ويجب علي الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالانجاز وفهمها بشكل صحيح.<sup>1</sup>

الهدف من تقييم الاداء هو قياس مدي التزام الموظف بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.<sup>2</sup>

هناك نوعان من معايير تقييم الاداء وهما: معايير العناصر ومعايير الاداء.

### أولاً: معايير العناصر:

تشمل العناصر كل من الصفات والمميزات التي يجب ان تتوافر في الفرد مثل: الاخلاص، التعاون في العمل، الأمانة، والمواظبة علي العمل، ...الخ، حيث يمكن في ضوء هذه العناصر في سلوك الفرد أن يتم الحكم علي مستوي كفاءته، والعناصر نوعان:

- عناصر ملموسة: يمكن قياسها بسهولة لدي الفرد مثل المواظبة علي العمل والدقة وغيرها.
- عناصر غير ملموسة: وهي التي يجد المقوم صعوبة في القياسها مثل: الصفات الشخصية لدي الفرد، والامانة، الذكاء وغيرها وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها.

1 كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، لبنان، 1997م، ص 126.  
2 مؤيد سعيد السالم- وعادل صالح، مصدر سبق ذكره، ص204.

## ثانياً: معايير الأداء :

هي تمثل المعيار الذي يتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف، وذلك لتحديد مدى كفاءته، وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الاداء يمكن إيضاها كما يلي:

- المعايير الكمية: يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج تنتج خلال فترة زمنية محددة.
- المعايير النوعية: وتركز علي مستوي معين من الجودة يحب علي الموظف أن يحققه مثل الاتقان.
- المعايير الكمية النوعية: وهي عبارة عن معايير المزيج من المعدلين السابقين والتي يتم بموجبها تحقيق كمية محددة من الانتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوي جودة معين.<sup>1</sup>

## (2) تحديد طريقة قياس الأداء :

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات، حيث يقسمها البعض الي طرق تقليدية وأخري حديثة كما هو موضح في الجدول أدناه:<sup>2</sup>

جدول رقم (2) الطرق التقليدية والحديثة لقياس الاداء.

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
- طريقة البحث الميداني	- طريقة التدرج البياني
- طريقة الادارة بالاهداف	- طريقة التوزيع الاجباري
- طريقة التقييم علي أساس النتائج	- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوي	- طريقة التقييم بحرية التعبير
- طريقة التقدير الجماعي.	- طريقة القوائم

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، عمان الاردن، 2000م، ص 89.

1 عيد الرحمن الصباح، التنمية الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ذ997م، ص 87.  
2 مصطفى نجيب شاويش، مصدر سبق ذكره، ص 89.

ثالثاً: وسائل تقييم الأداء

هناك وسائل عديدة لتقييم الأداء أهمها الوسائل التالية:

- 1) مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء والتي تحدد وحدات العمل اللازم لإنجازها بمستوي معين من الجودة في وحدة زمنية معينة.
- 2) إجراء إختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم علي مدي كفاءتهم في النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية أو مدي صلاحيتهم للترقية أو النقل الي وظائف أخرى، ومن أمثلة هذه الاختبارات إختبارات المعرفة والمعلومات لتحديد مستوي معرفة الفرد لاساسيات العمل وأساليبه والخبرات التي إكتسبها من واقع أداء العمل، وإختبارات الاداء لتحديد قدرة الفرد علي أداء عمل معين، وتصلح هذه الاختبارات للأعمال الروتينية بشكل عام.
- 3) إستخدام أسلوب تقييم المجموعة او الأقران لأداء الفرد، بمعنى أن يتم تقييم أداء الموظف بمعرفة زملائه أو أقرانه أعضاء المجموعة، ويتميز هذا الاسلوب بمعرفة مجموعة العمل ودرائتهم بالمعايير والاسس المهنية التي تحكم الاداء الجيد للعمل، إلا أن مشكلة هذا الاسلوب تكمن في عدم الضمان التام لموضوعية وحياد زملاء أو أقران العمل.
- 4) استخدام أسلوب المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوي ادائهم، وفي هذا الاسلوب يقوم الرئيس بمقارنة كل موظف بأداء كافة الموظفين بالوحدة التي يشرف عليها، أن أحد المزايا الهامة لهذا الاسلوب هو استيعاب القائم بالتقييم لموظفين اثنين فقط في ذاكرته في وقت واحد عند إجراء المقارنة بينهما، فضلاً انه يقلل الي حد معقول من ظواهر الميل نحو التقدير المتوسط والتشدد والتساهل عند التقييم، ومن أهم المشاكل التي تواجه هذا الاسلوب استغراقه لوقت وجهد كبيرين بزيادة عدد العاملين الذين تجري بينهم المقارنة من حيث مستوي الاداء، الي جانب أن المقارنة

تتم علي أساس مستوي الأداء الكلي وليس علي أساس عناصر محددة للعمل والتي قد يكون لها أهميتها الخاصة.

(5) أسلوب الادارة بالاهداف : ويصلح هذا الاسلوب بصفة خاصة لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة، ويقوم هذا الاسلوب علي اشراك الرئيس الاداري والمرؤوس (وهو أيضاً أحد الرؤساء أو المشرفين) في تحديد أهداف معينة يلزم تحقيقها خلال فترة التقييم، كما يتم تحديد مستويات الأداء التي تعكس تحقيق المرؤوس لأهداف معينة بشكل مرضي، ويشترط هنا أن تكون الأهداف المحددة قابلة للقياس، ويتميز هذا الاسلوب بتأسيسه علي الحوار المستقر بين الرئيس والمرؤوس، كما أنه يركز في تقييم الأداء علي نتائج قابلة للقياس، وليس نتائج عامة كالتعاون وغيره من العموميات غير الملموسة، ويتميز أيضاً بان الأهداف يتم تحديدها قبل ان يتم الأداء فعلاً، فهو أسلوب تطويري في تحديده مقدماً للاتجاه الذي يسير فيه العاملون وكذلك للمستويات المتوقعة من الأداء والإنجاز، علي أن مشكلة هذا الاسلوب تكمن في الوقت الطويل والجهد الكبير نسبياً في عملية تقييم الأداء من الرئيس والمرؤوس معاً.

(6) إعداد التقارير الدورية عن أداء العاملين: وهي أكثر وسائل تقييم الأداء شيوعاً في مجال التطبيق العملي، وتكشف هذه التقارير عن مدي كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير ومتطلبات هذا الأداء، الي جانب الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف مثل المبادرة والمواظبة والحماس والتعاون وغيرها، وتعد هذه التقارير علي نماذج خاصة وفي أوقات زمنية محددة.<sup>1</sup>

1 زكي محمود هاشم، مصدر سبق ذكره، ص 300-309.

رابعاً: الصعوبات التي تعترض تقييم أداء العاملين:

ان تفاوت طبيعة ومحتوي الأعمال المختلفة في منظمات الأعمال يجعل من غير الممكن تقييم أداء العاملين جميعاً علي أسس كمية تستند الي عدد الوحدات المنتجة أو عدد الوحدات المباعة أو غيرها من الاسس التي تعتمد علي الكم المحدد، وبناء علي ذلك فان الادارة تجد نفسها مضطرة الي اتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقييم الأداء الشخصي ينطوي علي عدد من الاخطاء وأهمها مايلي:

### (1) تأثير المدير بصفة معينة في المرؤوس

قد يتأثر المدير بصفة معينة يتمتع بها المرؤوس عند حكمه وتقديره لمستوي أدائه، وقد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متاثراً بموقف معين أو بفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب تقييم الفرد خلالها، وبالتالي فإن هذا الانطباع قد لا يكون ممثلاً لواقع حال الفرد ولا يعبر بالتالي عن المستوي الحقيقي لكفاءته، وهذا بأكمله يؤثر في درجة فاعلية ونجاح برنامج التقييم.

### (2) التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء

بعض الرؤساء المباشرين يعتمدون اسلوب التساهل في التقييم فيمنحون مرؤوسيهم تقديرات عالية تفوق المستوي الحقيقي الذي يستحقونه وذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم، فقد يؤدي التقييم الضعيف أو المتدني الي حرمان الفرد من بعض الحوافز أو تأخير تاريخ استحقاقه للعلاوة أو غير ذلك، بالمقابل هناك فئة أخرى من الرؤساء يعتمدون أسلوب التشدد في تقييم الافراد الذين يعملون ضمن مسؤوليتهم.

### (3) التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم

التقييم يتم عادة لفترة زمنية قد تكون ستة أشهر او سنة، لذلك فإنه يمثل تقديراً لكفاءة الفرد علي مدي هذه الفترة بأكملها، ولكن في بعض الحالات يتأثر المدير أو الرئيس المباشر بمستوي الأداء الذي يقدمه الفرد وبسلوكه خلال الفترة الاخيرة التي تسبق

عملية التقييم، فإذا كان الأداء عالياً خلال هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أداء هذا الفرد غير جيد ودون المستوي المطلوب علي مدي الفترة الخاضعة للتقييم.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها وجوانبها ووظائفها:

أولاً: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها.

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.<sup>2</sup>

يري البعض أن قياس الأداء المتوازن علي أنه نظام إداري وليس فقط نظام لقياس الأداء لأنه يمكن المنشأة من ايضاح إستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة الرؤية الي خطط وأنشطة تنفيذية يتم ترجمتها الي مقاييس للأداء.<sup>3</sup>

يعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية:<sup>4</sup>

▪ **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم

وغدا.

1 محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص 218.

2Kaplan, S,Robert and Norton, David P,(1992.The BalancedScorecard measures that drive performance,Harvert business review.

3 عبد الحميد عبد الفتاح، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، المكتبة المصرية، القاهرة، 2006م، ص 45.

4 علي الباتوني، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة علي أساس النشاط علي أداء منظمات الأعمال، مجلة التجارة والبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، 2004م ص 35.

▪ **البعد المالي وغير المالي:** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متوصلة.

▪ **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

▪ **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

تستمد **بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها** من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربح سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلي إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، علي سبيل المثال السعي لزيادة رضا العميل يشير إلي مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل، كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.<sup>1</sup>

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلي مجموعة من مقاييس الأداء، إذ يركز على تحقيق الأهداف

جودة عبد الرؤوف، استخدام قياس الاداء المتوازن في بناء نظام قياس الأداء، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا العدد الاول، 1 2003م، ص 16.

المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف، حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال.<sup>1</sup>

ثانياً: جوانب بطاقة الأداء المتوازن

**(1) الجانب المالي:** يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، و يعتمد الجانب المالي علي كم من الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال سيتم تحقيقه

**(2) جانب العميل:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

**(3) جانب العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

- عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

---

1 أحمد عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداء لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة حلوان، 2004م، ص 45.

4) **جانب النمو والتعليم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات:

- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.
- قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول.
- التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.<sup>1</sup>

ثالثاً: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من

الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها:

1) **توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2) **توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال ) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

1 نيلز بورات دجان، ترجمة نجلاء أحمد صلاح، الأداء البشري الفعال، مركز الخيرات المهنية، القاهرة، 2007م، ص 25.

3) التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: ترقية الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي وجدت رواجاً عاماً لأنها تعمل علي تطوير الأساليب التقليدية للإدارة ومراقبتها لتتماشي مع طبيعة التحديات الجديدة وحجمها، وعن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل لتنعكس بالضرورة علي كفاءة الأداء الشامل، فالجودة أسلوب شامل للتطوير التنظيمي بخلقها لقاعدة من القيم والثقافات تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة هي خدمة العميل في الأساس، ويتحقق ذلك عن طريق العمل الجماعي لتبليغ رسالة المنظمة.

بما ان الجودة تقوم أساساً علي إرضاء الزبون بمقابلة متطلباته من منتج أو خدمة بإستمرار، لذا فإن جودة الأداء تبدأ من الزبون بمعرفة متطلباته ورغباته وتنتهي عند مقابلة تلك الرغبات، ويتطلب ذلك وجود برامج وخطط لتنفيذ أهداف محددة تقاس بمؤشرات أداء معينة.

المنظمات التي تسعى للنجاح علي المدى الطويل عليها قياس أدائها بصورة دورية لضمان الإستمرارية وتحقيق النمو، وذلك من خلال أدوات القياس والإهتمام بمقترحات التحسين التي يبديها العملاء والزبائن.

1 حاتم عبد الرؤف، إطار لقياس محددات استخدام نظام قياس الاداء، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، 2004م، مجلد 26، ص 40.

أدوات قياس الأداء الفعالة يجب أن تعكس مقدرة المنظمة والعاملين القائمين علي إنجاز العملية الإنتاجية في تحقيق النتائج المرغوبة، أي يجب أن تعكس مقاييس الأداء وما اذا كان بالفعل إنجاز الأشياء بصورة صحيحة من أول مرة ام لا؟. حيث يجب أن تخطط المنظمات وأن تطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين اللازمة من أجل ضمان صحة مطابقة نظام إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لفعالية نظام الجودة الشاملة، ويشمل ذلك الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بحيث تؤكد صحة الرقابة الدورية رضا الزبائن، مما يؤدي الي رفع مستوي الجودة وترقية الأداء.

ثانياً: العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء:

وهي تشبه الي حد كبير عناصر إدارة الجودة الشاملة:

- الإلتزام والقيادة.
- المشاركة الكاملة للأفراد.
- التخطيط الجيد.
- إستراتيجية التنفيذ السليمة.
- القياس والتقويم.
- الضبط والتحسين.
- التدقيق والمحافظة علي معايير الإمتياز.

قدم دمينج حلقة يمكن من خلالها تصميم نظام فعال لتحسين الإنتاجية ورفع مستوي جودة الأداء حيث لاحظ ديمينج خلال عمله المهني ان العاملين في المنظمة هم وحدهم القادرين علي التحكم في نجاح العملية الإنتاجية، التخطط لتحديد أهداف ومعايير الأداء، والتنفيذ لاتخاذ الأفعال الضرورية والقيام بالتحسينات اللازمة، والمراجعة لمقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف والمعايير وتحديد الفجوة

مما لا شك فيه فان إدارة الجودة الشاملة تعمل بشكل مستمر علي تحسين وترقية الأداء، ويمكن قياس كفاءة أداء العمليات بإجراء مقارنة بين كفاءة مدخلات الإنتاج مع جودة المخرجات، ولا بد من وجود تكافؤ بينهما، حيث قد تستخدم المنظمة مواردها بكفاءة بينما يكون أدائها غير فعال لعدم مقدرتها علي تحسين الأداء وربطه بأهداف المنظمة.

ثالثاً: قياس مستوي تحسين الأداء:

أن نظام الجودة يبدأ بالزبائن لقياس الأشياء الصحيحة كما أن قيمة أي مقياس يجب مقارنتها بتكلفة إنتاج هذا المقياس، وهناك العديد من المقاييس التي تستخدم لقياس مستوي تحسين الأداء في المنظمة، ولكن يجب ان ترتبط مقاييس الأداء هذه بإحتياجات الزبائن، ويجب قياس جميع الأجزاء الهامة في العملية الانتاجية ومن الأفضل البدء بمقاييس بسيطة وتطويرها تدريجياً.

مما يجدر نكره أن المشاركة في تطوير هذه المقاييس يزيد من درجة إدراكها وقبولها، فاذا شارك جميع العاملين في تطوير وإملاك هذه المقاييس فإن ذلك سيقبل من مقاومة النظام مما يؤدي الي خلق الألتزام نحو التغيير ومن ثم تحسين وترقية الأداء.<sup>1</sup> ويمكن قياس أثر إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء الشامل من خلال إجراء مقارنة بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والمنظمات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:

---

1 عمر أحمد عثمان المقلي و عبد الله عبد الرحيم ادريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملاء، الخرطوم السودان، 2006م، ص157.

جدول رقم (3) مقارنة بين المنظمات التي تعمل بالادارة التقليدية والتي تعمل بإدارة الجودة الشاملة

الرقم	عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	منظمات الجودة الشاملة
1	الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن وأقل تعقيداً/ أفقي/شبكي
2	التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
3	الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
4	القرارات	قصيرة الأجل تبني علي الأحاسيس والمشاعر التقليدية	طويلة الأجل، تبني علي الحقائق
5	التأكيد علي الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل حدوث الخطأ)
6	نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز علي السلبيات	الرقابة بالإلتزام الذاتي والتركيز علي الإيجابيات
7	حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
8	دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعليم، تسهيل المهام.
9	علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الإعتماد المتبادل والثقة والإلتزام من الجانبين
10	نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناءً علي الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
11	المسئولية	عناصر فردية	جماعية تقع علي عاتق جميع العاملين
12	النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر تكلفة	عناصر إستثمار
13	مجالات الإهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
14	أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط1، الخرطوم، السودان، 2009م، ص 67.

الجدول السابق يوضح أهمية عناصر الإختلاف بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والمنظمات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة، حيث يتضح من الجدول

أن أسلوب الإدارة بنظام الجودة الشاملة يؤدي بالضرورة الي تغيير ثقافة المنظمات بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات، مما يؤدي الي توليد روح الإلتناء والولاء لدي جميع العاملين، ومن ثم رفع مستوي الأداء الشامل و الذي من خلاله تستطيع المنظمات الوصول الي أهدافها المنشودة.

رابعاً: دور إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين:

ترتبط إدارة الجودة الشاملة إرتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات المنظمة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال نقل أداء العمل من الفرد الي الجماعة (فريق العمل)، وتعدد مصادر التقييم لتفادي الإنحرافات عن المستهدف والإعتبارات الشخصية، وتوافر عدالة نظام التقييم. وقد أوضح بعض علماء الإدارة ان المنظمة ليست مطالبة بان تضحي بنظام تقييم الأداء لحساب الجودة الشاملة بل يمكن التنسيق بين النظامين عن طريق:

- 1) أن تكون توقعات العملاء هدفاً لأداء الفريق.
- 2) مقابلة النتائج للتوقعات.
- 3) أخذ المهارات السلوكية في الإعتبار.
- 4) المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر ومكافأة المبدع من العاملين وبتقدير لجهوده البارزة والمتميزة.

وترتبط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتقييم الأداء كما يلي:

1) تحقيق رضا العميل:

وذلك عندما يتطابق الأداء مع توقعات العملاء ورضاهم الذي يعتبر استجابة شعورية لعملية تقييم تجربة استهلاك المنتج حيث يتحقق الرضاء بتوافر العناصر التالية:

- التوقعات.
- الأداء.
- المقارنة.

▪ التأكد وعدم التأكد.

▪ التعارض.

(2) تحقيق مشاركة العاملين:

حيث يجب أن يتفق تقييم الأداء مع إشراك العاملين علي نحو يؤدي الي زيادة

النتائج الإيجابية وقبول العاملين والمقيمين من خلال المشاركة فيما يلي:

▪ الاشتراك في عملية التوصيف الوظيفي.

▪ الاشتراك في ابتكار مقاييس ومعايير جديدة للتقييم.

▪ الاشتراك في وضع عملية مقابلة الأداء.

▪ التعامل مع التقييم الذاتي ووضعه في الإعتبار عند إجراء التقييم الشامل للأداء.

▪ الاشتراك في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها الداعمة لعملية تقييم الأداء.

لا شك ان مثل هذه المشاركات المتعددة تجعل نظام التقييم فعالاً وأكثر قبولاً

من جانب العاملين بالمؤسسات الحكومية.

(3) فرق العمل:

يجب أن يكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل وتقديم الدعم الحقيقي

لكل عضو في الفريق خلال عمل الفريق من أجل تحقيق أهدافه وهو ما ينطبق علي

أهداف ومبادي إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتطلب من الإدارة العليا أن تعمل علي

تعديل نظام تقييم الأداء بحيث يعتمد علي تقييم العمل الجماعي وليس العمل الفردي

وبحيث يتناسب مع منهج حلقات الجودة والتغلب علي مشكلة تقييم الأداء الفردي

المعمول بها في المؤسسات الحكومية التي لا تطبق منهج ادارة الجودة الشاملة.

(4) القيادة الإدارية: حيث يتعين علي الإدارة العليا القيام بالمهام الآتية:

▪ تعريف الأداء.

▪ تسهيل الأداء.

▪ تشجيع الأداء.

ويعني ذلك أن دور القيادة الإدارية في ظل منهج إدارة الجودة الشاملة يعتمد علي تحفيز العاملين من أجل التحسين المستمر وتجديد الأداء بحيث تكون الأخطاء صفرية ومن ثم تحقيق رضا العملاء عن خدمات المؤسسات الحكومية التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة، إذ يجب علي الإدارة العليا أن تعمل علي تقييم أداء العامل في ضوء تحقيق رضا العملاء وعدم وجود عيوب في المنتجات أو قصور في الخدمات المؤداة للمواطنين وإختفاء شكاواهم باعتبار ذلك أحد مصادر تقييم الأداء مع توفير الجودة لنظام التقييم ذاته بحيث يتصف بالعدالة والموضوعية والقابلية للقياس في العمل الجماعي.<sup>1</sup>

---

1 حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008م، ص 146-147-148.

## الفصل الثاني

### دراسة الحالة (جامعة الخرطوم – جامعة شندي)

المبحث الأول جامعة الخرطوم.

المبحث الثاني جامعة شندي.

تمهيد:

تعود نشأة التعليم العالي بالسودان إلى كلية غردون التذكارية عام 1902م. وفي عام 1924م أنشئت مدرسة كتشنر الطبية وفي عام 1926م أنشئت مدرسة للقانون ثم أضيف إليها مدرستا الزراعة والطب البيطري عام 1938م. جمعت هذه المدارس عام 1945م في كلية الخرطوم الجامعية عدا مدرسة الطب التي ألحقت بسابقاتها في عام 1951م. وكانت كلية الخرطوم الجامعية منتسبة إلى جامعة لندن وانفصلت عنها عام 1956م لتصبح جامعة الخرطوم<sup>1</sup>.

كذلك نشأ المعهد العلمي بأم درمان عام 1912م ليهتم بالتعليم الديني في السودان، وقد بدأ القسم العالي بالمعهد عام 1920م وبدأت المرحلة الجامعية به عام 1957م بإنشاء قسمين للشريعة واللغة العربية وتحول المعهد إلى كلية للدراسات الإسلامية عام 1963م ثم إلى جامعة أم درمان الإسلامية عام 1965م.

أنشئت خلال الفترة قبل الاستقلال مؤسسات تعليمية تمنح الدبلوم للعاملين بالمصالح من خريجي المدارس الثانوية: كلية الصحة (1933م) وكلية خبراء الغابات ومعهد الأشعة (1936م) والمعهد الفني (1950م) ومعهد شجبات الزراعي (1954م) ومعهد البصريات (1954م) وكلية التمريض (1956).

بدأ معهد الخرطوم الفني كمدرسة ملحقة بوزارة الأشغال لإعداد الفنيين في مجالات الهندسة المدنية والميكانيكية. تطور إعداد المهنيين برفع سني الدراسة من ثلاث إلى أربع سنوات عام 1960م واقتضي تطور الدراسة ربط المعهد بمستويات خارجية معترف بها وأتيح للطلاب الجلوس لامتحان الشهادة الأهلية بمعاهد لانكشير بالمملكة المتحدة. يعتبر معهد الخرطوم الفني أساس التعليم الفني والتقني في السودان. ثم أضيف له معهد الزراعة بشجبات وكلية خبراء الغابات بسوبا ومعهد الإنتاج الحيواني بحلة كوكو والكلية

---

1 [www.veecos.net](http://www.veecos.net)

المهنية وسمي بمعهد الكليات التكنولوجية الذي رُفِع في عام 1990م إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

أنشأت جامعة القاهرة فرعاً لها بالخرطوم عام 1955م شاملا كليات الآداب والقانون والتجارة ولحقت بها كلية العلوم. تحول هذا الفرع في عام 1993م إلي جامعة النيلين والتي توسعت لتشمل كليات علمية أخرى<sup>1</sup>.

في عام 1975م أنشئت جامعتا جوبا و الجزيرة كأول جامعتين بالولايات. وفي عام 1990م بدأت ثورة التعليم العالي التي أثمرت عن قيام عدد كبير من الجامعات في الولايات.

أنشئت في عام 2003م هيئة التعليم التقني لتشرف على كليات التعليم التقني بولايات السودان المختلفة.<sup>2</sup>

---

1 www. Alnilin. Com.

2 www. Sudaress.com.

## المبحث الأول جامعة الخرطوم

أولاً: نشأة الجامعة

بدأت الجامعة كمدرسة ابتدائية في العام 1902م باسم كلية غردون التذكارية وأصبحت مدرسة ثانوية في العام 1905م وفي العام 1924م تطورت إلي ثانوية مهنية تضم أقسام القضاء الشرعي، والهندسة، وإعداد المعلمين والكتبة والمحاسبين والعلوم، وجاءت بداية التعليم العالي في عام 1936م، حيث أسست مدرسة القانون، ثم مدرستا الزراعة والعلوم البيطرية في عام 1938م، ومدرستا العلوم والهندسة 1939م، ثم مدرسة الآداب في عام 1940م. كانت كل مدرسة تتبع للمصلحة الحكومية التي سيعمل بها خريجوها. وفي عام 1945م تجمعت كل هذه المدارس تحت إدارة موحدة، وارتبطت بجامعة لندن ليحصل الطلاب المتفوقون علي بكالوريوس جامعة لندن مع استمرار منح الدبلوم لبقية الطلاب. وفي عام 1951م تغير الاسم إلي كلية الخرطوم الجامعية تحت رعاية جامعة لندن، وانضم اليها في ذات العام مدرسة كتشنر الطبية التي تأسست في العام 1924م وعند الاستقلال صدر قرار البرلمان السوداني في يونيو 1956م بترقية الكلية إلي جامعة مكتملة بأسم جامعة الخرطوم وشهدت الجامعة بعد ذلك توسعاً في أقسامها وكلياتها<sup>(1)</sup>.

كانت لغة التدريس بالجامعة هي اللغة الإنجليزية ولكن منذ مطلع السبعينات كونت عدة لجان وزارية بقصد إجراء إصلاح علمي. وقد كان محور هذا الإصلاح وقضيته الأساسية تعريب المناهج ومازال الجهد في ذلك متصلاً حتى كللت المساعي بالنجاح وتم تعريب المناهج بكل كليات الجامعة وذلك على مستوى السنة الأولى من العام الدراسي 90-1991م، تخرجت أول دفعة ممن درسوا باللغة العربية في الجامعة

(1) يوسف الامين محمد، حكايتي مع أم الجامعات، مطبعة جامعة الخرطوم، الطبعة الاولى، 2007، ص2.

1994/93م، على مستوى البكالوريوس، أما على مستوى الدراسات العليا فتجيز لوائح الجامعة الكتابة باللغة العربية أو الإنجليزية أو إى لغة أخرى، إن حركة تعريب الجامعة قصد منها تأهيل هذه المؤسسة العريقة وتحقيق انتمائها العربي والإسلامي<sup>(1)</sup>.

جامعة الخرطوم هي بمثابة القلب النابض للتعليم العالي بالسودان لا سيما وهي أقدم المؤسسات التعليمية فيه، وقد أسهمت الجامعة إسهاما بينا في ظل ثورة التعليم العالي، إذ مدت الجامعات الجديدة الناشئة بأساتذتها وفنييها وإدارييها لتمكن تلك الجامعات من إرساء قواعدھا والوقوف على سوقھا. وتتمتع جامعة الخرطوم بعضوية الاتحاد العالمي للجامعات وتعتبر عضوا مؤسسا لاتحاد الجامعات العربية والاتحاد الأفريقي للجامعات. إن التميز العلمي الموروث عن هذه الجامعات كان سببا قويا في إكسابها الاحترام والاعتراف وذلك على نطاق واسع، ولأجل ذلك حرصت الجامعة على تقوية الصلات العلمية الثقافية بالجامعات الأخرى داخل البلاد وخارجها بقصد تبادل المعلومات والتجارب، وقد تم توقيع عدد من الاتفاقيات الثقافية وبرامج التوأمة مع مختلف جامعات العالم والجامعات العربية بصفة خاصة. قد كان للجامعة دور بارز في الحياة السياسية والاجتماعية طيلة عهود الحكم التي تعاقبت على السودان، والجامعة هي الاداء الفاعلة للوصول ألي الحقيقية التي تعمق الإيمان بالله سبحانه وتعالى عن طريق كشف أسرار مخلوقاته وتسخير لمعرفة الحقيقة وتشيد صرح الوطن، وتسهم في نمو الإنسان والإنسانية<sup>(2)</sup>.

ثانياً: أهداف الجامعة:

جاءت في القانون الأخير الذي صدر بمرسوم دستوري في عام 1995م أن أهم أغراض وأهداف الجامعة هي:

1. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبقها.

(1) دليل الطالب، اعداد ادارة جامعة الخرطوم، دارالخرطوم للنشر، 2009م ص 3.  
(2) دليل جامعة الخرطوم، أمانة الشؤون العلمية، مطبعة الجامعة، 2004م، ص 11

2. ابتكار التقنية تطويعها لخدمة المجتمع السوداني.
3. الاهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكر والقيم الدينية.
4. إعداد الطلاب في التخصصات العلمية المختلفة ومنحهم الدرجات العلمية.
5. إصدار البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع<sup>(1)</sup>.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية بجامعة الخرطوم:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً ورئسياً يتمثل في الإستثمار في الموارد البشرية التي تعتبر أكثر العناصر عائداً، وأكثرها تأثيراً. وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الانسان محور كل نشاط ومبعث حيوة كل الثروات عليه تتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة، وملامحها وتفوقها واستمرار المنافسة، فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنظمة علي مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والادارية، وتعمل إدارة الموارد البشرية بجامعة الخرطوم علي تنفيذ عدة من الوظائف تتمثل في الوظائف الادارية (التخطيط والتنفيذ والتوجيه والرقابة) والوظائف التنفيذية والتي تتمثل في الأتي:

#### تعين الافراد (الاختيار والتعين)

تهتم إدارة الجامعة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتعيينهم من خلال طلبات التوظيف والإختيار والمقابلات وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة، ثم الاعداد لاختبار المتقدمين للتعيين وإعداد المذكرات الخاصة بهم وفق الاسس والقوانين واللوائح المعمول بها في التعليم العالي والخدمة المدنية، ويتحدد نطاقها علي النحو الأتي:

- تقدير إحتياجات الجامعة من القوي العاملة.
- تحديد مصادر الحصول علي القوي العاملة اللازمة.
- إختيار القوي العاملة وإجراء الإختبارات اللازمة لإنقاء الكفاءات التي تتناسب مع إحتياجات الجامعة وذلك عن طريق الإختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها.<sup>1</sup>

(1) قانون جامعة الخرطوم 1995م، مطبعة الجامعة، 1995م، ص 4

الاطار القانوني لتعيين أعضاء هيئة التدريس:

تحكم تعيين أعضاء هيئة التدريس ومساعدى التدريس وقوانين ونظم الجامعة واللوائح والقرارات الصادرة من إدارة الجامعة المادة (34)، حيث حدد المادة 34 لقانون الجامعة 1995م حدد بموجبها مجلس الجامعة النظم الاساسية التي يتم تعيين أعضاء الهيئة وجميع العاملين بالجامعة، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (1561) أستاذ.<sup>2</sup>

### أسس الاختيار والتعيين بالجامعة:

▪ اختيار وتعيين مساعدى التدريس: يتم تعيين واختيار مساعدى التدريس وفق الحصول علي المؤهل المطلوب وهو درجة البكالوريوس بمرتبة الشرف الأولي أو الثانية القسم الأول دون الرسوب في أي مادة من المواد ويشترط وجود الوظيفة الشاغرة.

▪ إختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس في درجة المحاضر: يتم إختيار وتعيين عضو هيئة التدريس في درجة المحاضر بعد حصوله علي درجة البكالوريوس بمرتبة الشرف الأولي أو الثانية القسم الأول دون الرسوب في أي مادة من المواد بالاضافة الي حصوله علي درجة الماجستير في التخصص المطلوب وفقاً للاعلان الصادر بوسائل الاعلام المختلفة بشرط وجود الوظيفة الشاغرة.

▪ تعيين عضو هيئة التدريس في درجة الأستاذ المساعد: يتم تعيين عضو هيئة التدريس في درجة الاستاذ المساعد بعد حصوله علي درجة البكالوريوس بمرتبة الشرف الأولي أو الثانية القسم الأول دون الرسوب في أي مادة من المواد بالاضافة الي حصوله علي درجتى الماجستير والدكتوراة في التخصص المطلوب بشرط وجود الوظيفة الشاغرة.

1 مقابلة مع: زهير عبدالله، مدير قسم تعيين الاساتذة، إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2014/12/10م  
2 قسم الميزانية، جامعة الخرطوم.

▪ اختيار وتعيين عضو هيئة التدريس بدرجة الاستاذ المشارك: يتم إختيار وتعيين عضو هيئة التدريس في درجة الاستاذ المشارك بعد حصوله علي درجة البكالوريوس بمرتبة الشرف الأولي أو الثانية القسم الأول دون الرسوب في أي مادة من المواد بالاضافة الي الحصول علي درجتي الماجستير والدكتوراه علي أن يكون قد مضى أربعة سنوات خدمة بوظيفة الاستاذ المساعد كحد أدني للعاملين بالجامعات بالاضافة الي أربعة ورقات علمية منشورة بمجلات محكمة بشرط وجود الوظيفة الشاغرة.

▪ تعيين عضو هيئة التدريس في درجة البروفسير: يشترط في المتقدم لهذه الوظيفة أن يكون حاصل علي درجة البكالوريوس بمرتبة الشرف الأولي أو الثانية القسم الأول دون الرسوب في أي مادة من المواد بالاضافة الي درجتي الماجستير والدكتوراه ودرجة الاستاذية بالتخصص المطلوب بشرط وجود الوظيفة الشاغرة.

خطوات عملية الاختيار والتعيين:

**المرحلة الاولى:** هي مرحلة التصفية المبدئية للمتقدمين وتتمثل في مراجعة البيانات وإجراءات المقابلات الاولى ويتم استبعاد غير مستوفي الشروط حيث يتم خلال هذه المرحلة الحصول علي معلومات تفيد الحكم المبدئي علي مدي صلاحية الفرد المتقدم للوظيفة.

**المرحلة الثانية:** تتمثل في طلب التوظيف وهو نموذج خاص يصمم للحصول علي معلومات محددة من قبل المتقدمين لشغل الوظائف ويشمل المعلومات الأولية مثل الاسم والعمر والمؤهلات الدراسية وأرقام التلفونات والعنوان البريدي والسكن وسنوات الخبرة السابقة ان وجدت.

**المرحلة الثالثة:** وتتمثل في اختبارات التوظيف حيث تعرض طلبات المتقدمين بعد تصنيفها الي لجنة تعيين الاساتذة بإدارة الجامعة والتي تتكون من إدارة الجامعة بالاضافة الي عمداء الكليات ورؤساء الاقسام حيث يتم النظر والتداول حول الطلبات المقدمة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب للتعيين علي ضوء المعلومات المقدمة للجنة.

**المرحلة الرابعة:** تتمثل في مراجعة بعض المصادر الأخرى وهي عملية الرجوع الي الجهة التي كان يعمل بها المتقدم للوظيفة ومعرفة المعلومات الكاملة عن عمله السابق وإستيفاء شروط إخلاء الطرف أو الاستقالة، كما تقوم الأجهزة المتخصصة بالاستقصاء عن المتقدم من خلال أربعة محكمين يتم الرجوع لهم لمعرفة مدي قدرته علي أداء العمل.

**المرحلة الخامسة:** وتتمثل في اصدار قرار التعيين النهائي لاستيعاب المتقدم للوظيفة بعد استيفاء الشروط المطلوبة، ويحتوي القرار علي تحديد الراتب والعلاوات والمخصصات ومكان العمل والشروط اللازمة للتعيين وموافقة المتقدم علي الشروط والالتزامات والواجبات والحقوق المتفق عليها وفق خطاب التعيين.

#### **الشروط العامة للتعيين:**

- الحصول علي المؤهلات المطلوبة.
- إجتياز فترة التجربة وقدرها عامان.
- الموافقة المتبادلة بين المتقدم وإدارة الجامعة علي المرتب والبدايات والمخصصات والحقوق والواجبات.
- موافقة المتقدم علي الشروط الخاصة بالمؤهلات الدراسية في حالة الترقى والشروط الإدارية الاخرى.
- إستلام العمل في المكان والزمان المحددين.

## الشروط الإستثنائية للتعين:

يمكن ان يتم استثناء المتقدمين للتعين في وظائف أعضاء هيئة التدريس من بعض الشروط التي لاتخل بقدراتهم علي القيام بواجباتهم الأكاديمية والاجتماعية والبحثية وذلك في نطاق ضيق ومحصور بقرارات مدير الجامعة حيث أعطاء القانون لإدارة الجامعة إمكانية إستثناء بعض المتقدمين للتعين في التخصصات النادرة أو في الأقسام الحديثة التكوين أو الإنشاء أو التي تعاني نقصاً حاداً ولايتوفر متقدم لأداء مهام العمل وفق المؤهلات المطلوبة حسب المعايير المعمول بها في الجامعة.

## وظيفة التدريب:

بعد حصول الجامعة علي القوي العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهدافها، لابد من تنمية مهاراتهم بصورة مستمرة لرفع مستوي الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل في هذا الإطار، فإن الجامعة لديها قسم تدريب أعضاء هيئة التدريس وقسم تدريب غير الأكاديمين بإدارة الجامعة.

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن إستمرار المؤسسة لمواجهة ومواكبة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل مما يترتب عليه الحصول علي كفاءات ومهارات متخصصة.<sup>1</sup>

## تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم:

يخضع تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم للقوانين واللوائح المنظمة للتدريب، حيث نظمت لائحة التدريب القومي لعام 1967م المعدلة عام 1982م عملية تدريب أعضاء هيئة التدريس، ونصت علي الاهتمام بالتدريب ووضع خططه وبرامجه وتنفيذها وشروط البعثات الدراسية وتحديد المرشحين للتدريب والفترات التدريبية والشروط الخاصة بالبعثات والرحلات الميدانية ومستحقات المبعوثين وواجباتهم وحقوقهم، كما

1 زهير عبد الله، مصدر سابق.

نصت علي إعداد ميزانية التدريب التي تشمل عملية تكاليف الدرجات الدراسية والتدريب القائمة بالداخل والخارج وجملة تكاليف البعثات المصدقة للوحدة، وجملة ميزانية البعثات الداخلية والخارجية من البعثات القائمة والبعثات الجديدة المصدقة، وأسماء المبعوثين وتكاليف التدريب من العلاوة الموحدة وعلاوة الكتب والمصروفات الدراسية أو التدريبية، ثم التسجيل، ورسوم الامتحانات وتكاليف السفر للمبعوثين عند بداية البعثة، كما نصت علي الرعاية الصحية للمبعوثين وأسرههم وترحيل الامتعة الشخصية في نهاية البعثة وتقديم الإعفاءات الجمركية.

نصت اللوائح الخاصة بتدريب أعضاء هيئة التدريس علي تكوين إدارات للتدريب بالوحدات المختلفة تكون مهمتها علي النحو التالي:

- الاحتفاظ بسجل الوظائف في كل المستويات مع وصف وظيفي لكل وظيفة وللعاملين الذين يشغلونها والمؤهلات المطلوبة لها.
- إجراء مسح سنوي لاحتياجات التدريب للوحدة وتقرير استيفائيات التدريب لجميع الوظائف.
- الاحتفاظ بسجل دائم للتدريب الذي إكتمل والتدريب القائم.
- إعداد مشروع خطط سنوي حسب خطط رئيس الوحدة.
- الاتصال بالوزارة (إدارة التدريب) بغرض استفادت العاملين في الوحدة من الفترات التدريبية القصيرة وإشراكهم في الندوات والمؤتمرات التداولية في الداخل والخارج.
- تنفيذ ومتابعة خطط التدريب.
- إعداد ميزانية التدريب للوحدات داخل وخارج السودان.
- الاحتفاظ بسجل منفصل للمتخصصين بالوحدة من جملة الدرجات الجامعية.
- متابعة وتقييم أداء العاملين علي ضوء التدريب الذي حصلوا عليه وكتابة تقرير بذلك.

▪ موفات المبعوثين بالخارج بجميع الأرقام والمعلومات التي يطلبونها لتكملة المعلومة اللازمة للدراسة المقررة.

▪ القيام بأي مهام أخرى في مجال التدريب.<sup>1</sup>

#### أنواع التدريب:

▪ الدراسات العليا (دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراة).

▪ الدورات التدريبية القصيرة (من أسبوع الي عام).

▪ البكالوريوس والدبلوم الوسيط.

يتم التعاون مع مركز التدريب القومية لتدريب العاملين بالجامعة كما يتم تدريب العاملين بمراكز التدريب بالجامعة أما التدريب خارج السودان يتم بالجامعات والمعاهد المتخصصة علي مستوي العالم، وفي بريطانيا بصورة راتبة

#### وظيفة التعويض:

تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبزول من القوي العاملة بالمؤسسة ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:

▪ تصميم الوظائف

▪ تحديد نظم دفع الأجور.

▪ تحديد نظام الحوافز.

▪ تحديد لوائح الجزاءات.

وفي هذا الإطار فإن جامعة الخرطوم لديها أقسام متخصصة بتحديد الأجور والمرتبات والمكافآت.

#### وظيفة رعاية وصيانة القوي البشرية:

تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوي البشرية من خلال توفير الرعاية العلمية والثقافية والترفيهية والاجتماعية وكذلك الرعاية عن ترك الخدمة، وقامت الجامعة بنشاء

---

مقابلة مع علاء الدين عبدالله، مدير إدارة تقييم الاداء، إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2014/12/15م.

مستشفيات ومراكز صحية لرعاية العاملين بها كذلك إدارات مختصة بالنواحي التنقيفية والإجتماعية متمثلة في الروابط والنقابات، كما تقوم أيضاً برعاية المعاشيين حيث أنشأت لهم وحدة لرعاية شئونهم المختلفة.

### وظيفة تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من خلالها يمكن التعرف علي الكفاءة العامة للعاملين والتعرف علي أوجه التطور ومعرفة أسباب الأداء، والتخطيط للتطور المهني للعامل ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلي أساسه يمكن أن تقرر المكافئة أو زيادة الراتب، كما أنها تقلل من تزمير العاملين من التفرقة والإحساس بالعدالة، كذلك الحافز الذي يتعين منحه بمقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين علي الأداء الجماعي وتظهر الحوافز الجماعية والفردية والحوافز علي أداء المنظمة ككل، كما يمكن منح مزايا عينية مثل المعينات والتأمينات الخاصة بالمرض، كما يمكن تقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية وإجتماعية ورياضية وتمتد الي الأسكان والمواصلات، بالإضافة للأضافة الآتي:

- طرق الرواتب والإستحقاقات.
- سجل الإجازات والسلف.
- وضع قواعد منظمة للثواب والعقاب
- إنهاء الخدمة والتسوية النهائية.<sup>1</sup>

---

1 المصدر السابق.

## رابعاً: إدارة التقويم الذاتي والجودة

ظلت جامعة الخرطوم عبر تاريخها الطويل تهتم بالجودة والتميز عن طريق نظمها المؤسسية وقد حفظت لها هذه النظم الجودة الأكاديمية والادارية ولتأكيد هذه الجودة تم إنشاء وحدة متخصصة بالجامعة للتقويم الذاتي وذلك لاهمية الجودة في التعليم العالي وإستجابة لقرار المجلس القومي للتعليم العالي بنشاء وحدة للتقويم الذاتي بالجامعة.

### مهام الإدارة واختصاصاتها:

(1) نشر ثقافة التقويم الذاتي والجودة بين منسوبي الجامعة والمستفيدين من خارج الجامعة

(2) تبني أسس ومعايير ومحكات ومجالات التقويم المؤسسي والبرامجي بكليات ومعاهد ومراكز ومؤسسات الجامعة المختلفة وإعداد الوثائق لذلك.

(3) تدريب منسوبي الجامعة علي عمليات التقويم الذاتي والجودة.

(4) تنسيق ومتابعة أداء وحدات التقويم الذاتي والجودة بالجامعة والتأكد من مدي التزامها بالاسس والمعايير والمحكات المتبناه.

(5) تأسيس وبناء قاعدة بيانات عن كل أنشطة الجامعة.

(6) توفير الدعم الفني والمعلوماتي لوحدات التقويم الذاتي المختلفة من خلال توفير المعلومات والبيانات وإصدار وثائق مرجعية للممارسة الجيدة في مجال التقويم الذاتي والجودة بالجامعة.

(7) مراجعة التقارير الواردة من وحدات التقويم الذاتي والجودة بالجامعة والتنسيق معها بشأن التقرير النهائي لإدارة الجامعة وتقديم التوصيات والبدائل المناسبة.

(8) دعم ومساندة إجراء البحوث والدراسات التقييمية بالتنسيق مع وحدات التقويم الذاتي والجودة بالجامعة.

(9) إعداد وتطوير برامج القدرات المؤسسية والبشرية بالجامعة في مجال التقويم الذاتي والجودة.

10) إبراز كافة الأنشطة والفعاليات التي تنفذها الإدارة ووحدات التقويم الذاتي والجودة بالجامعة.

11) تأسيس وتطوير نظم بحثية للتعرف علي اهتمامات وحاجات المستفيدين والشركاء وما تقدمه الجامعة من مخرجات واستقصاء آرائهم وتوقعاتهم.

12) تبني تنمية العلاقات والتعاون مع المنظمات والهيئات والفعاليات العاملة في مجال التقويم الذاتي والجودة والإدارات ذات الصلة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

13) التعاون والتنسيق مع الهيئة الوطنية للتقويم والإعتماد في التعليم والجهات الاخرى المشاركة والمستفيدة من مخرجات الجامعة فيما يخص جودة المخرجات.<sup>1</sup>

### معوقات تطبيق الجودة الشاملة

- 1) عدم تبني الادارة العليا لبرامج الجودة.
- 2) مقومة التغيير.
- 3) المعوقات المادية.
- 4) عدم تفاعل الادارات المختلفة بالجامعة مع برامج الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

---

1 إدارة التقويم الذاتي والجودة جامعة الخرطوم.  
2 مقابلة مع عمر الفاروق، مدير إدارة التقويم الذاتي والجودة، جامعة الخرطوم، 2015/2/15.

## المبحث الثاني جامعة شندي

أولاً: نشأة الجامعة:

أنشئت جامعة شندي في مارس 1994م بالقرار الجمهوري رقم (67) لسنة 1994م بولاية نهر النيل، وهي هيئة علمية ذات شخصية اعتبارية مقرها مدينة شندي. وهي إحدى ثمرات ثورة التعليم العالي في السودان وتُعد الجامعة أنموذجاً للجامعات المتجهة نحو المجتمع والمعتمدة على حل المشكلات في مناهجها، ولها برامج عديدة مثل التنسيق والتكامل بين التعليم الطبي والخدمات الصحية، وتكوين الفرق من كليات الطب والعلوم الصحية، وكلية التربية لمرحلة الأساس، وكلية تنمية المجتمع لتنفيذ برامج مجتمعية وتنموية وكلية المجتمع، وبحلول عام 2010م وصل عدد كليات الجامعة إلى أحد عشر كلية لتشمل (كلية العلوم والتقانة، كلية القانون، كلية الطب، كلية التربية، كلية الصحة العامة، كلية علوم المختبرات الطبية، كلية التمريض العالي، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، كلية تنمية المجتمع، كلية الآداب، كلية المجتمع) وتضم الجامعة ستة عمادات وإدارات مساعدة وبها خمس مراكز بحثية وإستشارية.<sup>1</sup>

ثانياً: أهداف الجامعة

تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي علي تحصيل العلم وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره وذلك بغرض خدمة البلاد وتنمية مواردها ونهضتها فكرياً وعلمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تعمل الجامعة لتحقيق الأهداف الآتية:

- (1) تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها.
- (2) إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة والمتجددة والارتقاء به.

---

<sup>1</sup> موقع جامعة شندي علي الانترنت.

(3) الاهتمام بعلوم البيئة الصحراوية والطب والأرض والصناعة في إطار الاهتمام بتنمية السودان عامة.

(4) الاهتمام بقضايا التنمية البشرية، والفكر والقيم الدينية.

(5) الاهتمام بالبيئة السودانية عامة وبيئة ولاية نهر النيل خاصة وتأهيل الكادر القادر على ترقيتها وحل قضايا الولاية المتعلقة بالبيئة.

(6) ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى بالبلاد.

(7) التفاعل مع المواطن في الريف بتقهم مشاكله والاعتراف بمعرفته وخبرته والعمل معه على تطويرها وفق حاجاته وقيمه.

(8) إعداد الطلاب ومنحهم إجازات علمية.

ثالثاً: أمانة شؤون الأفراد:

أنشئت أمانة شؤون الأفراد لإدارة الموارد البشرية بالجامعة وهي الجانب الإداري في العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية، بما يحقق مصلحة الجامعة ومصلحة العاملين والطلاب والمجتمع . وتعمل على تنفيذ الإجراءات الخاصة بكافة شؤون العاملين بالجامعة، وتهتم الأمانة بإعداد الأطر البشرية؛ لأنها أساس كل مجتمع وهي المعنية باختيارها وتوظيفها للاستفادة القصوى من إمكاناتها سواء بتأهيلها أو تدريبها وصولاً للغاية المرجاه. وتتبع لوكيل الجامعة ويرأس الإدارة أمين شؤون الأفراد.<sup>1</sup>

1 مقابلة مع أحمد الهادي التوم سعدان، أمين شؤون الأفراد، شؤون الافراد، جامعة شندي، 2015/2/5م.

## وظائف شؤون الافراد بالجامعة:

**الأختيار:** لكي يتم الأختيار لوظائف لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يتم فتح باب التقديم عن طريق الإعلان عبر الصحف اليومية وموقع الجامعة بالأنترنت ولوحة الإعلانات بمواقع وإدارات الجامعة المختلفة ويتضمن الإعلان التخصصات المطلوبة والمؤهل الأكاديمي وغيرها من الشروط الواجب توفرها في مقدم الطلب، ويتم تحديد زمن للتقديم وبعده يتم قفل باب التقديم وحصر المتقدمين، ويبلغ عدد الأساتذة بالجامعة (359) أستاذ.

**التعيين:** يخضع المتقدمون للوظائف المعلنة لمعاينات من قبل لجنة متخصصة يتم تكوينها بواسطة مدير الجامعة تضم عدد من الأساتذة المتخصصين والإداريين من ذوي الخبرة والكفاءة ويتم من خلال المعاينات والمعلن عنها قبل وقت كافي لكل من إستوفي شروط التقديم للوظائف المعنية ويتم في المعاينات فحص المستندات المطلوبة وإخضاع طالب الوظيفة لاختبار شفهي أو تحريري في التخصص المعني بالإضافة لإختبارات عامة وتربوية.

يتم التعيين حسب الوظائف الشاغرة وحسب نتيجة المعاينات ويعطي من وقع عليه الإختيار خطاب تعيين يحتوي علي تاريخ التعيين والدرجة المعين فيها والمستحقات المادية وشروط التعيين وتاريخ ميلاد المعين، ويشار في خطاب التعيين للجهة المصدقة للتعيين ويتم توقيعه بواسطة مدير شؤون العاملين (أمين شؤون الأفراد).

**التدريب:** التدريب في عصرنا الحديث لم يعد مجرد تطوير للمهارات والقدرات فحسب بل بات خياراً إستراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية، مما حدا ببعض علماء الإدارة لأن يسموا الإنفاق علي التدريب استثمار في رأس المال البشري، ويشتمل التدريب في جامعة شندي لأعضاء هيئة التدريس علي الأتي:

1) تهيئة الأجواء للحصول علي الدرجات العليا وذلك من خلال كلية الدراسات العليا بالجامعة ومن خلال الابتعاث للجامعات داخل وخارج البلاد.

2) عمل الدورات التدريبية بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة بالجامعة وذلك للالمام بالمعلومات والمهارات اللازمة لتجويد أداء الأستاذ وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.

3) إرسال الأساتذة بتلقي دورات حتمية لتطوير الأداء الأكاديمي والتربوي بالتنسيق مع الجامعات والمراكز المختلفة بعاصمة البلاد.

4) تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأغراض المدمجة وشبكة الأنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب.<sup>1</sup>

**الترقية:** تتم ترقيات أعضاء هيئة التدريس بالحصول علي المؤهل الكاديمي المطلوب للدرجة المعنية وذلك بواسطة الأخ مدير الجامعة بعد توصية الأخ أمين الشؤون العلمية وبعد الرجوع الي تقرير أداء الأستاذ المعني.

تتم ترقيات أعضاء هيئة التدريس بواسطة لجنة الترقيات والتي يرأسها مدير الجامعة ويكون مقررها الأخ أمين الشؤون العلمية ويكون أمين شؤون الأفراد عضواً فيها، وتتم إجتماعاتها مرتين كل عام وتتم الترقيات علي أسس معروفة اهمها:

1) الحصول علي الدرجة العلمية في التخصص المعني (ماجستير - دكتوراه).

2) عن طريق الأبحاث العلمية المستمرة والمنشورة أو مقبولة للنشر.

3) إكمال القيد الزمني للترقية في التدريس الجامعي.

4) تقرير أداء وسيرة حسنة.

5) تعتبر الترقية مجزية من تاريخ إجازت اللجنة لها.

---

1المصدر السابق.

**الحوافز:** يتم تصديق الحوافز لأعضاء هيئة التدريس من قبل مدير أو وكيل الجامعة في كثير من حالات الجهد الزائد والمتميز منها:

1) العبء الإداري (عميد - مدير مركز - أمين - رئيس قسم - مدير وحدة .....).

2) معاينات الطلاب الجدد المقبولين بالجامعة.

3) الإمتحانات المختلفة (فصلية - نهائية - خرجين ...).

4) إعداد السجل الأكاديمي للطلاب وخاصة الخرجين منهم.

5) المناقشة والإشراف علي بحوث الطلاب المتخرجين.

**تخطيط القوي العاملة:** توجد وظائف مصدقة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بدرجاتهم المختلفة إبتداءً من مساعدي التدريس ومروراً بالمحاضرين والاساتذة المساعدين والاساتذة المشاركين الي الاساتذة، ويتم رفع مقترحات سنوية لزيادة تلك الوظائف حسب احتياجات الكليات بأقسامها المختلفة وإحتياجات مستشفى المك نمر الجامعي والمراكز المتخصصة التابعة للجامعة، وعليه فان الوظائف المصدقة للجامعة والمشغولة منذ أمد تحتاج الي تصديق وظائف أخري لرفع العبء المفروض علي شاغليها وذلك للتوسع في الكليات وأقسامها.<sup>1</sup>

**تهيئة مناخ وبيئة العمل:** تسعى إدارة الجامعة ورافدها أمانة شؤون الأفراد الي تهيئة مناخ العمل وبيئة العمل لأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين من خلال إعداد المناخ المناسب للعمل بالكليات وأقسام الجامعة المختلفة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي حتي يكون المردود جيداً وتؤدي الجامعة رسالتها التعليمية والتربوية علي الوجه المطلوب.

**تقييم الأداء:** يتم بواسطة عمداء الكليات ورؤساء الوحدات الإدارية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومن نتائج هذا التقييم تتم الترقيات والتحفيز.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup>المصدر السابق.

رغبة في الإرتقاء بالمستوى الأداء الأكاديمي وتطوير مستوى الخدمة المقدمة للطلاب والطاقت الأكاديمي قامت الجامعة بإنشاء إدارة الجودة والتقويم الذاتي. وانطلاقاً من أهداف الهيئة العليا للتقويم والاعتماد بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي كانت جامعة شندي من أوائل الجامعات التي تعاونت وشاركت مع هذه الهيئة ففي 2004/6/27م أصدر مدير الجامعة قراراً بتكوين لجنة لدراسة التقويم والاعتماد بالجامعة، وباشرت اللجنة أعمالها فور تكوينها وعقدت عدة اجتماعات قسم فيها العمل بين أعضاء اللجنة لدراسة واقع الجامعة في محاور الإدارة والأساتذة والطلاب وبيئة الدراسة والعمل. واستمرت اللجنة تباشر أعمالها الي ان أصدر مدير الجامعة في 2008/1/31م قرار بتكوين وحدة التقويم والاعتماد بالجامعة وتعيين رئيس للوحدة، وخصها بعدة مهام. وصدر القرار رقم (1) لسنة 2008م من رئيس الوحدة بتكوين لجنة لوضع النظام الأساسي للوحدة، وأنهت اللجنة المكلفة أعمالها، ورفعت توصياتها لمدير الجامعة تمهيدا لعرض النظام علي مجالس الجامعة لإجازته. وتم تكوين الجسم الإداري للوحدة، وأمامنا بريق أمل بإنزال معايير الجودة التي حددتها الهيئة العليا للتقويم والاعتماد إلي أرض الواقع بتطبيق هذه المعايير بالجامعة.<sup>1</sup>

**أهداف الإدارة:** تهدف الإدارة إلي توكيد وضمان الآتي:

- فاعلية وكفاءة الأداء الأكاديمي والإداري والمالي للجامعة بجميع أقسامها.
- جودة وملائمة جميع البرامج التي تقدمها الجامعة في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- ملائمة ومناسبة وتكامل الأساليب والطرق التي تستخدمها الجامعة للقيام بوظائفها.
- التأكد دورياً بأن الجامعة ومؤسساتها الفرعية تعمل ضمن إطار ضمان الجودة الشاملة.

---

1 إدارة الجودة والتقويم الذاتي، جامعة شندي.

■ قياس أنشطة وفعاليات الجامعة والكشف عن مدخلاتها وعملياتها وما تقدمه من مخرجات.

■ تحديد جوانب القوة والضعف في نظم الجامعة، بناءً على الأهداف المرسومة أو المعايير أو المحكات العالمية، كذلك تبعا للمسئولية تجاه المجتمع بغرض التحسين والتطوير.

■ توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن كل مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة.

■ إعداد الجامعة للتقويم الخارجي والاعتماد بشقيه المؤسسي والبرامجي.

**مهام الإدارة:** تكون لإدارة الجودة والتقويم الذاتي المهام التالية:

■ نشر ثقافة الجودة والتقويم الذاتي بين منسوبي الجامعة والمستفيدين من خارج الجامعة.

■ تبني أسس ومعايير ومحكات ومجالات التقويم المؤسسي والبرامجي بكليات ومدارس ومعاهد ومراكز ومؤسسات الجامعة وإعداد الوثائق لذلك.

■ تدريب منسوبي الجامعة علي عمليات الجودة والتقويم الذاتي.

■ إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في كافة التخصصات التابعة للجامعة.

■ تنسيق ومتابعة أداء وحدات الجودة والتقويم الذاتي بالكليات والتأكد من مدي التزامها بالأسس والمعايير والمحكات المتبناه.

■ توفير الدعم الفني والمعلوماتي لوحدات التقويم الذاتي بالكليات من خلال توفير المعلومات وإصدار وثائق مرجعية للممارسة الجيدة في مجال التقويم والجودة بالجامعة.

■ مراجعة التقارير الواردة من وحدات الجودة والتقويم الذاتي بالكليات والتنسيق معها بشأن التقرير النهائي لإدارة الجامعة وتقديم التوصيات والبدائل المناسبة.

■ دعم ومساندة إجراء البحوث والدراسات التقييمية بالتنسيق مع وحدات الكليات بالجامعة.

▪ إعداد وتطوير برامج القدرات المؤسسية والبشرية بالجامعة في مجال الجودة والتقييم الذاتي بالجامعة.

▪ إبراز كافة الأنشطة والفعاليات التي تنفذها الإدارة ووحدات الكليات بالجامعة.

▪ تأسيس وتطوير نظم بحثية للتعرف علي اهتمامات وحاجات المستفيدين والشركاء عما تقدمه الجامعة من مخرجات واستقصاء آرائهم وتوقعاتهم.

▪ تبني تنمية العلاقات والتعاون مع المنظمات والهيئات والفعاليات العاملة في مجال الجودة والتقييم الذاتي والإدارات ذات الصلة محلياً وعالمياً.

▪ التعاون والتنسيق مع الهيئة العليا للتقويم والاعتماد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجهات الاخرى المشاركة والمستفيدة من مخرجات الجامعة فيما يلي جودة هذه المخرجات.

▪ إقامة علاقات تبادل مع هيئات ومنظمات ضمان الجودة والاعتماد على المستوى الإقليمي والدولي بهدف الحصول على الاعتماد.<sup>1</sup>

المشاكل والصعوبات والمعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة والتقييم الذاتي:

**أولاً: معوقات تتعلق بدرجة وعي العاملين والطلاب بمفاهيم الجودة:**

يعد الوعي بمفاهيم الجودة ومعاييرها وأهدافها، وضرورة أو حتمية تطبيقها أو الأخذ بها، ومتطلبات ذلك، من الأمور الهامة والضرورية لتحقيقها، إلا ان الواقع الحالي يشير الي عدة معوقات تتعلق بهذا الجانب وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

(1) اعتقاد الكثيرين ان موضوع الجودة موضوع اختياري ولايوجد ضرورة للتحدث عنه أو به.

(2) انخفاض مستوي وعي اعضاء هيئة التدريس والعاملين بثقافة الجودة.

(3) لا توجد خطة واضحة لتوعية الطلاب واعضاء هيئة التدريس والعاملين بثقافة الجودة ودور كل فرد منهم في نجاحها.

---

1المصدر السابق.

- 4) لا يحرص معظم أعضاء هيئة التدريس علي ان يوضحوا للطلاب من خلال محاضراتهم أو كتبهم أهمية وضرورة الأخذ بنظام الجودة ودورهم في ذلك.
- 5) موضوع الجودة ومتطلباتها غائب من الموضوعات التي تتضمنها المسابقات الثقافية التي تنظمها تجمعات الطلاب.
- 6) خلو النشاط الثقافي من ندوات عن موضوع الجودة وضرورتها للطلاب وكل العاملين.<sup>1</sup>

### ثانياً: معوقات خاصة بالتشريعات واللوائح التي تنظم العمل:

علي الرغم من أن التشريعات واللوائح تعد احد أهم الوسائل اللازمة لتنظيم وضبط العمل داخل المؤسسة وأداء مهامها بصورة تتفق مع أهدافها وبما يوفر لها مقومات جودتها، إلا أن واقع ما يحدث يشير الي وجود معوقات عديدة تتعلق باللوائح والتشريعات التي تنظم العمل في تتمثل فيما يلي:

- 1) لا يوجد في قانون الجامعة ما يشير الي موضوع الجودة، والهيئة التي تم إنشائها، وعلاقة الادارة بها وإختصاصاتها، وعلاقتها بالمستويات الادارية الأخرى.
- 2) اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل لاتمنح القيادات المسئولة السلطات والصلاحيات التي تمكها من إحداث التغييرات المطلوبة لتحسين الأداء والأخذ بنظام الجودة وتطبيق معاييرها بصورة ملزمة.
- 3) التشريعات المتعلقة بمحاسبة العاملين والمتعلقة باثابتهم أو عقابهم علي ادائهم غير فعالة أو واضحة خاصة ما يتعلق منها بأعضاء هيئة التدريس.
- 4) لا يوجد في اللوائح المنظمة للعمل بالكليات مايشير الي وجود وحدة أو إدارة لتقويم الأداء وتفعيل جهود تحسين جودته.
- 5) افتقاد إدارة الجودة بالجامعة الي التشريعات والقوانين التي تضمن وجود نظام وأضح وعادل لترقية وتطوير وتقويم الأداء.

1مقابلة مع: سيف الدين ألباس حمدتو، مدير إدارة الجودة الشاملة والتقويم الذاتي، جامعة شندي، شندي، 2015/2/10م.

6) لا تتضمن اللوائح الداخلية للكيات ما يشير الي إنشاء ادارة أو وحدة لمتابعة الخرجين لتزويد الكلية بالمعلومات والبيانات الخاصة بأداء الخرجين في مواقع عملهم، وذلك للاستفادة منها في تطوير البرامج التعليمية والمقرارات الدراسية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: معوقات خاصة بأعضاء هيئة التدريس.

يعد عضو هيئة التدريس الكفاء احد الركائز الأساسية للكلية بإعتباره من أهم العناصر القادرة علي احداث التجديد فيها، فجودة التعليم الذي تقدمه الكلية يرتبط بشكل مباشر باعضاء هيئة التدريس ومستوي إدائهم لعملهم، إلا أن الواقع يشير الي وجود معوقات عديدة ترتبط باعضاء هيئة التدريس تحول دو نجاح الكلية في الأخذ بنظام الجودة من بينها:

1) معظم اعضاء هيئة التدريس لا يحرصون علي مواكبة المتغيرات العلمية المتسارعة في تخصصهم وعملهم.

2) قلة مؤلفات الأساتذة المنشورة وإن وجدت فهي في أغلبها علي هيئة ملخصات تهتم بالدرجة الأولى بذكر الحقائق ولا تهتم بالدرجة الكافية بالشرح والتفسير والتطبيق.

3) لا يحرص بعض أعضاء هيئة التدريس علي التطوير المستمر لأدائهم علي المستويين الأكاديمي والتقني.

4) مستوي الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس لا يؤخذ في الأعتبار عند ترقيته، ولا تمثل جودة الأداء التدريسي عاملاً ذا اهمية كبيرة لديه.

5) انشغال اعضاء هيئة التدريس عن مهامهم الأساسية بأعمال أخرى لزيادة دخلهم، ولو علي حساب الوقت المخصص لاداء دورهم كاعضاء هيئة تدريس.

6) اعتماد معظم اعضاء هيئة التدريس بالكلية علي التطرق التقليدية في التدريس، المتمثلة في المحاضرة التقليدية.

<sup>1</sup> المصدر السابق.

- (7) ضعف الضوابط والقوانين التي تلزم عضو هيئة التدريس بمراعاة معايير الجودة في كل جانب من جوانب عمله.
- (8) ضعف قدرة ومهارة معظم اعضاء هيئة التدريس بالكلية علي استخدام وتوظيف وسائل التقنية الحديثة في العملية التعليمية.
- (9) لا يحرص معظم اعضاء هيئة التدريس بالكلية علي تفعيل ساعات الزيادة الطلابية أو الساعات المكتبية أو حتي تحديدها للطلاب.
- (10) التقييم الذاتي لاداء معظم اعضاء هيئة التدريس بالكلية غير وارد في اذهانهم أو إهتماماتهم.
- (11) افتقاد معظم اعضاء هيئة التدريس للوعي بأهمية التنمية المهنية المستمرة لهم، ولأعضاء الهيئة المعاونة بقسمهم.
- (12) انخفاض درجة وعي معظم اعضاء هيئة التدريس بمعايير الجودة ودورهم في تحقيقها في ادائهم بالكلية.
- (13) افتقاد معظم اعضاء هيئة التدريس لروح العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق.
- (14) لا يراعي معظم اعضاء هيئة التدريس الشروط التي ينبغي اتباعها لتقويم التلاميذ بصورة صحيحة وعادلة.
- (15) ضعف مشاركة اعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات في مجال التخصص.
- (16) انخفاض الإنتاجية الاكاديمية - كماً وكيفاً - لاعضاء هيئة التدريس متمثلة في ما يقومون به من ابحاث ودراسات او حتي كتب منشورة، فبعض اعضاء هيئة التدريس ليس لهم انتاج علمي منشور من بعد الحصول علي درجتي الماجستير والدكتوراة.
- (17) انخفاض درجة وعي معظم اعضاء هيئة التدريس بحقوقهم وواجباتهم الوظيفية والتي ربما تختلف في ظل ثقافة الجودة عن ذي قبل.

18) تدني مستوي اهتمام معظم أعضاء هيئة التدريس بأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة حيث يتم التركيز علي الانتاج الكمي للبحوث العلمية التقليدية لخدمة متطلبات الترقية.<sup>1</sup>

**ثالثاً: مشكلات خاصة بالتجهيزات اللازمة للتدريس والتعلم.**

يعد توفير المرافق والتجهيزات التعليمية المناسبة من المقومات الاساسية لتقديم تعليم يتسم بجودة عالية الا ان دراسة الواقع يشير الي وجود بعض المعوقات في هذا المجال من بينها:

- 1) بعض قاعات الدراسة غير مناسبة لطبيعة ومتطلبات تدريس بعض المقررات.
- 2) قاعات الدراسة غير مناسبة لاعداد الطلاب المتزايدة سنوياً.
- 3) لا توجد أماكن كافية ومناسبة لاجراء التدريبات العلمية.
- 4) خلو معظم قاعات الدراسة بالكلية من الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- 5) عدم كفاية الاجهزة والمعامل اللازمة لتدريس بعض المقررات.

---

<sup>1</sup> المصدر السابق.

#### رابعاً: مشكلات خاصة بنظم التدريس والتقويم الجامعي.

التدريس الطلابي يعد من أهم جوانب العمل بالكلية ولذلك من الضروري أن يتم بصورة جيدة وان تتوفر له كل المقومات الضرورية واللازمة لاداءه بصورة جيدة.

(1) عدم انتظام الكثير من أعضاء هيئة التدريس في محاضراتهم خاصة المنتدبين من جهات اخري خارج الجامعة لتدريس المواد التخصصية.

(2) لا توجد آلية محددة لتقويم التدريس.

(3) لاتوجد معايير كافية لتقويم الأداء التدريسي.

(4) الاعتماد علي الطرق التقليدية في التدريس والتي لم تعد مناسبة في ظل التطورات الهائلة في تكنولوجيا التعليم.

(5) سيادة استخدام أساليب التلقين التي تكتسي بأحادية الفكر وسلبية المتعلم وضعف مشاركته في عملية التعلم، دون إعطاء الأهمية لفرص الحوار والتفكير العلمي أو المناقشة الهادفة التي تسهم في تكوين الشخصية المتكاملة.

(6) شكلية ممارسة التدريب وغياب الإشراف الحقيقي عليه، علي الرغم من الأهمية القصوي له في إعداد الخريج.

(7) ضعف مشاركة الطلاب في المحاضرات التي يليها الاساتذة.

(8) طرق التدريس السائدة بالكلية لا تتيح فرص التعليم الذاتي للطلاب.

(9) لا تلقي مسألة تقويم مشكلات الطلاب التعليمية ومعرفة ارائهم فيما يتلقون من تعليم الاهمية التي تستحقها من قبل معظم اعضاء هيئة التدريس أو الاقسام الاكاديمية.

(10) لا توجد قواعد أو ضوابط محددة متفق عليها لكيفية توزيع الدرجات للامتحانات النظرية والعلمية والشفوية وأعمال السنة.

(11) طرق التصحيح تفتقد في كثير من الاحيان الي الموضوعية وهو ما يتضح من كثرة شكاوي الطلاب من عدم عدالة هذه العملية.

12) اقتصار عملية تقويم الطلاب علي الجوانب المعرفية دون غيرها من نواتج التعلم الاخري.

13) نادراً ما يستفاد من نتائج عمليات التقويم في الكشف عن جوانب القوة التي يلزم دعمها وجوانب الضعف والقصور - التي يجب تداركها وتلافيها مستقبلاً - في الأثر التعليمي والتربوي.<sup>1</sup>

#### خامساً: مشكلات خاصة بالمناهج والكتب الجامعية.

- 1) معظم المقررات التي تدرس بالكلية ليس لها توصيف محدد.
- 2) اهداف المقررات الدراسية غير واضحة أو محددة.
- 3) جمود الخطط الدراسية ومقرراتها التقليدية وضعف ملاحظتها لمعطيات التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع.
- 4) محتوى المقررات قديم ويندرج تحت ما يسمى بتاريخ العلم.
- 5) لا توجد مواصفات محددة لنظام اعداد الكتب والمذكرات.
- 6) اعتماد معظم اعضاء هيئة التدريس علي المذكرات غير المنشورة.
- 7) لا تتضمن المذكرات والكتب والمقررة اهدف ومخرجات التعلم المتوقعة منه، وتوزيعه علي اسابيع الدراسة، وحقوق وواجبات الطلاب فيه، وأسلوب تقويم المقرر وتوزيع الدرجات.

8) معظم الكتب والمذكرات المقررة علي الطلاب بالكلية لا تشتمل علي فهرس شامل لجميع الفصول والموضوعات التي يتناولها، ولا علي المراجع او المصادر التي يمكن للطالب الرجوع اليها للاستزادة، وكذلك التدريبات والتكليفات العلمية للطلاب.<sup>2</sup>

#### سادساً: معوقات خاصة بالانشطة والممارسات الطلابية.

<sup>1</sup> المصدر السابق.

<sup>2</sup> المصدر السابق.

النشاط الطلابي يعد ركيزة أساسية من ركائز العملية التعليمية، فهو العمود الفقري في بناء شخصية الطالب عقلياً ووجدانياً وجسدياً وانفعالياً وإجتماعياً لإعداده للحياة، ويتحقق ذلك من خلال الممارسة الفعلية لألوان الأنشطة الطلابية المختلفة، وهو ما يتطلب ضرورة الاهتمام بهذا الجانب اذا ما اردنا تحقيق الجودة بالكلية، إلا ان الواقع في الكلية يشير الي وجود معوقات تحول دون تحقيق ذلك منها ما يلي:

(1) غياب الدور التربوي للأنشطة التربوية، واقتصار دورها علي الرفاهية وقضاء بعض الوقت في أنشطة أهدافها غير واضحة.

(2) ضعف مشاركة الطلاب في القليل من الانشطة التي تقدمها الكليات.

(3) جمود خطط وبرامج الأنشطة الطلابية وتقليديتها وأغلبها في مجالات جامدة من الصعب تغييرها.

(4) قصر الأنشطة علي روابط الطلاب دون غيرها.

(5) ضعف التمويل المخصص لتلك الأنشطة، الأمر الذي يحول دون تحقيقها لأهدافها.

(6) عدم توافر الكوادر المتخصصة والقادرة علي تنفيذ هذه الانشطة بصورة تمكنها من تحقيق أهدافها.

سابعاً: معوقات خاصة بالادارة والقيادات العليا.

(1) ضعف التخطيط الاستراتيجي والغموض في مفهوم الرؤية والرسالة للكليات والوحدات والمراكز التابعة للجامعة.

(2) لا توجد آلية واضحة لتقويم ومتابعة التحديث والتطوير المستمر استجابة للتطورات العلمية ومواكبة احتياجات سوق العمل.

(3) عدم وضوح العلاقة بين إدارة الجودة والوحدات الاكاديمية والادارية بالجامعة.

(4) تراخي بعض الأقسام بالكليات عن القيام ببعض مهام رسالتها التعليمية والبحثية والخدمية المتمثلة في عقد المؤتمرات العلمية، والمشاركة في المؤتمرات العلمية.

(5) ضعف قنوات الاتصال المزدوج بين الكليات والادارات المهنية والمتوقع ان تستقبل الخريجين للعمل بها، وكذلك النقابات المهنية التي يمكن أن تكون ظهيراً معنياً للكليات في سعيها نحو متابعة خريجها ورفع مستواهم العلمي والمهني.

(6) سيادة المركزية في التنظيم الاداري لممارسة أعمال وأنشطة الجامعة.

(7) عدم الاهتمام والتقيد والمتابعة لخطط الجامعة الاستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل، وغياب معالم الخطط المرحلية للكليات والوحدات والمراكز.<sup>1</sup>

**ثامناً: معوقات مرتبطة بالطلاب.**

(1) الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي عموماً وكليات الجامعة بصفة خاصة، مصحوبة بضعف الامكانيات المادية تمثل مصدراً لتدني معدلات الأداء ويحول دون توافر متطلبات الجودة والاعتماد.

(2) غياب الطلاب عن الاشتراك في صياغة التعليم والاسراتيجيات المناسبة لهم علي الرغم من أنهم هم العملاء الذين تسعى الجامعة الي خدمتهم.

(3) انخفاض دافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم وهو ما يمكن ارجاع بعضه الي الغاء تكليف خريجي الكليات للعمل بالتدريس برغم الحاجة لهم.

(4) عدم تفعيل اللوائح العلمية الخاصة بالتسجيل والحضور والغياب أدي الي ضعف مواظبة الطلاب علي حضور المحاضرات.

## الفصل الثالث

<sup>1</sup> المصدر السابق.

# إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفروض

المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني تحليل البيانات الدراسية.

المبحث الثالث اختبار فروض الدراسة.

## المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها، وتقديم وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية و التي تم بموجبها تحليل البيانات واثبات فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية من منظور الجودة الشاملة). وتتكون الاستمارة من قسمين:

**القسم الأول:** ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهى البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهى:

(1) النوع.

(2) الحالة الاجتماعية.

(3) المستوى الوظيفي.

(4) سنوات الخبرة.

(5) عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها.

**القسم الثاني:** وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهى المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة . ويشتمل هذا القسم ستة محاور وعدد (47) عبارة تقيس محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس فرضية الدراسة الأولى (هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات موضع الدراسة) وتم قياسها بعدد (8 عبارات).

المحور الثاني: يقيس فرضية الدراسة الثانية (توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة) وتم قياسها بعدد (8 عبارات).

المحور الثالث: يقيس فرضية الدراسة الثالثة: (هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع الدراسة) وتم قياسها بعدد (8 عبارات).

المحور الرابع: يقيس فرضية الدراسة الرابعة: (إن أسلوب تقييم الأداء المطبق بالجامعات موضع الدراسة لا يؤدي الي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس) وتم قياسها بعدد (8 عبارات).

المحور الخامس: يقيس فرضية الدراسة الخامسة: (أن البيئة الداخلية بالجامعات موضع الدراسة غير مؤاتية لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس) وتم قياسها بعدد (7 عبارات).

المحور السادس: يقيس فرضية الدراسة السادسة: (أن برامج التدريب بالجامعات موضع الدراسة لا تؤدي الي ترقية الاداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة) وتم قياسها بعدد (8 عبارات).

ثانياً: مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة

(لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1/3) مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة عالية جدا"	أكبر من 80%	5	أوافق بشدة
درجة موافقة عالية	70-80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50-69%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20-49%	2	غير موافق
درجة موافقة منعدمة	أقل من 20%	1	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة. ثالثاً: تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم، وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

### 1) اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (10) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة وكما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من الخبراء إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أداءه الدراسة طبقاً: لما جاء به (ebel) من أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداء القياس أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق 2).

## 2) اختبار الاتساق والثبات والصدق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

### 1) اختبار الاتساق والثبات

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(1)</sup>. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

1- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981) ص 0.84 .560

وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة

جدول رقم (2/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة

ألفا كرنباخ	العبارات
0.69	1/إن اختيار أعضاء هيئة التدريس علي أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول علي كوادر تحقق الجودة الشاملة بالجامعة.
0.71	2/إن عدم وجود خطط للموارد البشرية بالجامعة أدى إلي نقص في بعض التخصصات من أعضاء هيئة التدريس.
0.74	3/إن عدم وضوح الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤثر سلباً علي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
0.74	4/إن تدني الهيكل الرتي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلي عدم رضائهم واتجاههم للهجرة الخارجية وتركهم للعمل.
0.74	5/إن الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
0.72	6/إن المزايا والخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تقابل رضائهم وطموحاتهم
0.70	7/إن الهياكل التنظيمية المطبقة بالجامعة غير مؤاتية لتطبيق الجودة الشاملة
0.75	8/إن إدارة الجامعة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن(أسلوب جديد لتقييم الأداء) في تقييم الأداء.
0.76	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م.

من الجدول (2/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.76) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارة محو (إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية وترقية الأداء

جدول رقم (3/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور إدارة الموارد البشرية وترقية الأداء

ألفا كرنباخ	العبارات
0.69	1/إن عدم وجود التدريب المستمر بالجامعة أثر سلباً علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس
0.66	2/أن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم وفق القيد الزمني والدرجات العلمية دون الاعتماد علي تقارير الأداء لرؤساء الأقسام المباشرين.
0.66	3/إن عدم وجود خطة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلي عدم ترقية أدائهم.
0.66	4/لا تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
0.66	5/إن فوائد مابعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
0.68	6/إن الهيكل الراتبى الموحد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة غير محفز لترقية أدائهم.
0.68	7/إن أساليب الاختيار والتعيين المطبقة بالجامعة غير مرتبطة بالمهارات المطلوب توفرها لعضو هيئة التدريس.
0.69	8/إن عدم وجود برامج اجتماعية جامعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلي عدم تبادل الخبرات وتواصل الأجيال.
0.70	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م.

من الجدول (3/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: إدارة الموارد البشرية وترقية الأداء اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.70) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثاني (إدارة الموارد البشرية وترقية الأداء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## المحور الثالث: الجودة الشاملة وترقية الأداء

جدول رقم (4/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الجودة الشاملة وترقية الأداء

العبارات	ألفا كرنباخ
1/إن اللوائح الإدارية بالجامعة لا تعمل علي تحسين الأداء والأخذ بمفهوم الجودة الشاملة.	0.81
2/إن الإدارة العليا بالجامعة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الأداء.	0.81
3/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تشتمل علي برامج واضحة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.	0.81
4/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها نظم محددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	0.81
5/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تعمل علي تحقيق معايير الاعتماد الخارجي.	0.82
6/إن عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	0.84
7/إن إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لا تجد القبول من قبل الإدارة العليا.	0.82
8/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها وصف وظيفي.	0.84
الإجمالي	0.84

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (4/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: **الجودة الشاملة وترقية الأداء** اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثالث (الجودة الشاملة وترقية الأداء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## المحور الرابع: أسلوب تقويم الأداء

جدول رقم (5/3) نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور أسلوب تقويم الأداء

ألفا كرنباخ	العبارات
0.76	1/إن أسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعة لا يؤدي إلى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس
0.78	2/إن إدارة الجامعة لا تعمل علي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تجويد الأداء.
0.75	3/إن وسائل تقييم الأداء لا تجد قبول لدى أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم.
0.76	4/ليس هناك مقاربات في برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بين الجامعة والجامعات العالمية الأخرى.
0.77	5/إن برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى كالبحت العلمي وخدمة المجتمع والمسئولية الاجتماعية.
0.79	6/أن عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقويم الأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يؤدي إلي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
0.79	7/إن عدم دعم التنظيمات غير الرسمية (كنقابة الأساتذة) لتطبيق مفهوم تقويم الأداء يؤدي إلي عدم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
0.77	8/إن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تتم وفق عملية تقييم الأداء.
0.79	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م.

من الجدول (5/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأكرنباخ لجميع عبارات محور: أسلوب تقويم الأداء أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأكرنباخ للمقياس الكلى (0.79) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الرابع (أسلوب تقويم الأداء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## المحور الخامس: البيئة الداخلية

جدول رقم (6/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور البيئة الداخلية

العبارات	ألفا كرنباخ
1/إن قاعات الدراسة بالجامعة غير مهيأة بالإضاءة والتهوية الكافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	0.78
2/إن عدد الطلاب أكبر بكثير من عدد المقاعد المتوفرة بقاعات الدراسة في الجامعة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	0.80
3/إن قاعات الدراسة بالجامعة خالية من الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	0.78
4/إن الأجهزة والمعامل المتوفرة بالجامعة غير كافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	0.79
5/لا توجد مكاتب كافية ومهيأة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يؤثر سلباً علي ترقية أداؤهم وتحقيق الجودة المطلوبة.	0.79
6/إن عدم وجود الخدمات الكافية (السكن - الترحيل -الاستراحات - المصليات... الخ) بالجامعة يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	0.81
7/إن المكتبات بالجامعة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة، مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	0.81
الإجمالي	0.82

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م.

من الجدول (6/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: البيئة الداخلية اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.82) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الخامس (البيئة الداخلية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## المحور السادس: التدريب

جدول رقم (7/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور التدريب

العبارات	ألفا كرنباخ
1/إن الميزانيات المصدقة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعيفة ولأتحقق أهداف الجودة	0.75
2/تتسم برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالعمومية مما يؤثر سلباً علي رضائهم.	0.75
3/لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة علي مفهوم الجودة وفوائدها في مجال التعلم والتعليم.	0.73
4/لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة علي أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.	0.74
5/ليس هنالك قاعدة يتم تطبيقها في اختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس.	0.73
6/إن مستوي التدريب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يتناسب ومستوياتهم الأكاديمية.	0.73
7/إن غياب التدريب الخارجي بالجامعة يؤدي إلي عدم إلمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي.	0.77
8/إن عدم اقتناع معظم أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدريب لا يؤدي إلي تحقيق الجودة المطلوبة.	0.83
الإجمالي	0.87

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م.

من الجدول (7/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: التدريب اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.87) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة السادس (التدريب) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### (ب) اختبار الصدق

الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له، قام الباحث بإيجاد الصدق

الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

جدول رقم (8/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

الصدق	ألفا كرنباخ	عدد العبارات	محاور فروض الدراسة
0.87	0.76	8	الفرضية الأولى
0.83	0.70	8	الفرضية الثانية
0.91	0.84	8	الفرضية الثالثة
0.89	0.79	8	الفرضية الرابعة
0.90	0.82	7	الفرضية الخامسة
0.93	0.87	8	الفرضية السادسة
0.94	0.90	47	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م.

من الجدول (8/3) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الصدق لجميع عبارات فروض لكل فرضية على حدا أو على مستوى جميع إبعاد المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.90) وقيمة الصدق (0.94) وهو ثبات وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كل من:

- جامعة الخرطوم.
- جامعة شندى.

حيث تم توزيع عدد (300) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (272)

إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (90.1)%. بيانها كالاتي:

جدول (9/3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	300	الاستبيانات الموزعة
91%	272	الاستبيانات التي تم إرجاعها
8.9%	28	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0.1%	1	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
90%	271	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015م.

خامساً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من:

أ) اختبار الصدق الظاهري. للتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب) معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(2) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ) التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي.

ب) الانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

### (3) اختبار (كاى تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاى تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). إما إذا كانت قيمة (كاى تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

سادساً: تحليل البيانات الأولية

### 1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم(10/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	165	60.9%
أنثي	106	39.1%
المجموع	271	100%

المصدر: إعداد الباحث ، من بيانات الدراسة الميدانية،2015.

يتضح من الجدول(10/3) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بلغت نسبتهم (60.9%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث (39.1%) من اجمالى العينة المبحوثة.

## 2) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (11/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
64.9%	76	متزوج
30.3%	82	أعزب
4.1%	11	مطلق
0.7%	2	أرمل
100%	271	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015.

يتضح من الجدول (11/3) أن غالبية أفراد العينة من المتزوجين حيث بلغت نسبتهم (64.9%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة غير المتزوجين (30.3%) أما الحالات الأخرى في العينة (مطلق ، أرمل) فقد بلغت نسبتهم (4.8%) اجمالى العينة المبحوثة

## 3) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (12/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
51.7%	140	محاضر
31.0%	84	أستاذ مساعد
11.1%	30	أستاذ مشارك
6.3%	17	أستاذ
100%	271	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015.

يتضح من الجدول (12/3) أن غالبية أفراد العينة من ( المحاضرين) حيث بلغت نسبتهم (51%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة ( الاساتذة المساعدين) في العينة (31%) أما أفراد العينة من (الاساتذة المشاركين) فقد بلغت نسبتهم (11.1%) فقط ونسبة (6.3%) من (الاساتذة) من اجمالى العينة المبحوثة.

#### 4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (13/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
33.6%	91	أقل من خمس سنوات
26.9%	73	5-10 سنة
39.5%	107	أكثر من 10 سنوات
100%	271	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015.

يتضح من الجدول (13/3) أن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم تزيد عن (عشر) سنين حيث بلغت نسبتهم (39.5%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (خمس سنين الي عشر) سنين (26.9%) أما أفراد العينة والذين تقل سنوات خبرتهم عن (أقل من خمس ) سنوات فقد بلغت نسبتهم (33.6%) من اجمالي العينة المبحوثة.

#### 5) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها

جدول رقم (14/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها

النسبة %	العدد	عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها
62.7%	170	أقل من خمس
24.4%	66	من خمسة الي عشرة
7.4%	20	أكثر من عشرة
5.5%	15	لم أتلقى إي تدريب
100%	271	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2015.

يتضح من الجدول (14/3) أن غالبية أفراد العينة يقل عدد الدورات التي تلقونها عن (خمس دورات) حيث بلغت نسبتهم (62.7%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح عدد دوراتهم التدريبية ما بين (خمس الي عشر ) (24.4%) والذين تزيد عدد دوراتهم التدريبية عن ( أكثر من عشرة) بلغت نسبتهم (7.4%) أما الذين لم يتلقوا أي دورات بلغت نسبتهم (5.5%) من اجمالي العينة المبحوثة.

## المبحث الثاني تحليل البيانات الدراسية

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

### 1) التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

ذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

### 2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

ذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة.

### أولاً: التوزيع التكراري لمحاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة  
وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية  
والجودة الشاملة

جدول رقم (15/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة)

أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
132	48.7	80	29.5	16	5.9	28	10.3	15	5.6	1/إن اختيار أعضاء هيئة التدريس علي أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول علي كوادر تحقق الجودة الشاملة بالجامعة.
137	50	101	37.3	21	7.7	10	4	2	1	2/إن عدم وجود خطط للموارد البشرية بالجامعة أدي الي نقص في بعض التخصصات 3/من أعضاء هيئة التدريس.
141	52	85	31.4	21	7.7	22	8.1	2	0.8	3/إن عدم وضوح الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤثر سلباً علي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
222	81.9	41	15.1	6	2.2	0	0	2	0.8	4/إن تديني الهيكل الرتي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلي عدم رضائهم واتجاههم للهجرة الخارجية وتركهم للعمل.
189	69.7	63	23.2	15	5.5	3	1.1	1	0.5	5/إن الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
164	60.5	85	31.4	17	6.3	4	1.4	1	0.4	6/إن المزايا والخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تقابل رضائهم وطموحاتهم
84	31	104	38.4	63	23.2	19	7	1	0.4	7/إن الهياكل التنظيمية المطبقة بالجامعة غير مؤاتية لتطبيق الجودة الشاملة
54	20	69	25.5	106	39.1	36	13.3	6	2.1	8/إن إدارة الجامعة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن(أسلوب جديد لتقييم الاداء) في تقييم الاداء.
1123	51.8	628	29	265	12.2	122	5.6	30	1.4	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (15/3) ما يلي:

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (اختيار أعضاء هيئة التدريس على أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول على كوادر تحقق الجودة الشاملة بالجامعة) حيث بلغت نسبتهم (78.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.9) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9) % .
1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم وجود خطط للموارد البشرية بالجامعة أدى الي نقص في بعض التخصصات من أعضاء هيئة التدريس) حيث بلغت نسبتهم (87.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7) % .
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن ( عدم وضوح الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤثر سلباً علي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (83.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.9) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7) % .
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تدني الهيكل الرتبي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلي عدم رضائهم واتجاههم للهجرة الخارجية وتركهم للعمل) حيث بلغت نسبتهم (97) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.2) % .
4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.) حيث بلغت نسبتهم (92.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.5) % .
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المزايا والخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تقابل رضائهم وطموحاتهم) حيث بلغت نسبتهم (91.9) %

بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3)% .

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الهيكل التنظيمية المطبقة بالجامعة غير مؤاتية لتطبيق الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (69.4)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.4)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.2)% .

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الجامعة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن(أسلوب جديد لتقييم الاداء) في تقييم الاداء) حيث بلغت نسبتهم (45.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.4)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (39.1)% .

8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس العلاقة بين (إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (80.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2)% .

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

وترقية الأداء

جدول رقم ( 16/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.5	4	9.6	26	3	8	31	84	55	149	1/إن عدم وجود التدريب المستمر بالجامعة أثر سلباً علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس .
4.5	12	14.4	39	12.9	35	34.3	93	33.9	92	2/أن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم وفق القيد الزمني والدرجات العلمية دون الاعتماد علي تقارير الأداء لرؤساء الأقسام المباشرين.
1.8	5	7.4	20	10	27	36.9	100	43.9	119	3/إن عدم وجود خطة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم ترقية أدائهم.
1.8	5	7.4	20	16.2	44	33.6	91	41	111	4/لا تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
0.3	1	2.6	7	12.9	35	30.3	82	53.9	146	5/إن فوائد مابعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
1.5	4	5.9	16	10.7	29	32.1	87	49.8	135	6/إن الهيكل الراتبى الموحد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة غير محفز لترقية أدائهم.
3.7	10	17.3	47	12.5	34	27.7	75	38.8	105	7/إن أساليب الاختيار والتعيين المطبقة بالجامعة غير مرتبطة بالمهارات المطلوب توفرها لعضو هيئة التدريس.
0.8	2	3.3	9	7.7	21	39.9	108	48.3	131	8/إن عدم وجود برامج اجتماعية جامعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم تبادل الخبرات وتواصل الأجيال.
2	43	8.5	184	10.7	233	33.2	720	45.6	988	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

ينتضح من الجدول رقم (16/3) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم وجود التدريب المستمر بالجامعة أثر سلباً علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس) حيث بلغت نسبتهم (86) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.1)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3)%.  
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم وفق القيد الزمني والدرجات العلمية دون الاعتماد علي تقارير الأداء لرؤساء الأقسام المباشرين) حيث بلغت نسبتهم (68.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.9)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.9)%.
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم وجود خطة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم ترقية أدائهم) حيث بلغت نسبتهم (80.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10)%.
4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لا تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) حيث بلغت نسبتهم (74.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.2)%.
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (فوائد مابعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) حيث بلغت نسبتهم (84.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.9)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.9)%.

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الهيكل الراتبى الموحد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة غير محفز لترقية أدائهم) حيث بلغت نسبتهم (81.9%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.4)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7)%.

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أساليب الاختيار والتعيين المطبقة بالجامعة غير مرتبطة بالمهارات المطلوب توفرها لعضو هيئة التدريس) حيث بلغت نسبتهم (66.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5)%.

8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم وجود برامج اجتماعية جامعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم تبادل الخبرات وتواصل الأجيال) حيث بلغت نسبتهم (88.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.1)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7)%.

9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس العلاقة بين (إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء) حيث بلغت نسبتهم (78.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.8)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7)%.

المحور الثالث: الجودة الشاملة وترقية الأداء:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين الجودة الشاملة وترقية

الأداء

جدول رقم (17/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث (الجودة الشاملة وترقية الاداء)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
0	0	48	17.7	46	17	76	28	101	37.3	1/إن اللوائح الإدارية بالجامعة لا تعمل علي تحسين الاداء والأخذ بمفهوم الجودة الشاملة.
1	0.4	32	11.8	42	15.5	91	33.6	105	38.7	2/إن الادارة العليا بالجامعة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الاداء.
5	1.9	34	12.5	45	16.6	100	36.9	87	32.1	3/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تشمل علي برامج واضحة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.
1	0.4	22	8.1	54	19.9	101	37.3	93	34.3	4/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها نظم محددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
0	0	19	7.1	86	31.7	83	30.6	83	30.6	5/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تعمل علي تحقيق معايير الاعتماد الخارجي.
0	0	14	5.2	25	9.2	116	42.8	116	42.8	6/إن عدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
8	3	42	15.4	123	45.4	49	18.1	49	18.1	7/إن إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لا تجذب القبول من قبل الادارة العليا.
10	3.7	47	17.4	115	42.4	52	19.2	47	17.3	8/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها وصف وظيفي.
25	1.1	258	12	536	24.7	668	30.8	681	31.4	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (17/3) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (اللوائح الإدارية بالجامعة لا تعمل علي تحسين الاداء والأخذ بمفهوم الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (65.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.7)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17)%.
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الادارة العليا بالجامعة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الاداء) حيث بلغت نسبتهم (75.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5)%.
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تشتمل علي برامج واضحة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس) حيث بلغت نسبتهم (69)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.4)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.6)%.
4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها نظم محددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس) حيث بلغت نسبتهم (71.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.5)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.9)%.
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تعمل علي تحقيق معايير الاعتماد الخارجي) حيث بلغت نسبتهم (61.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.1)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.7)%.

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (85.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.2)%.
7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لا تجد القبول من قبل الإدارة العليا) حيث بلغت نسبتهم (36.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.4)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (45.4)%.
8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها وصف وظيفي) حيث بلغت نسبتهم (36.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.1)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (42.4)%.
9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس العلاقة بين (الجودة الشاملة وترقية الاداء) حيث بلغت نسبتهم (62.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.1)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.7)%.

المحور الرابع: اسلوب تقويم الاداء

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أسلوب تقويم الأداء

جدول رقم ( 18/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (اسلوب تقويم الاداء)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.5	4	11.8	32	11.4	31	35.8	97	39.5	107	1/إن أسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعة لا يؤدي الي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس
5.9	16	29.5	80	9.6	26	29.2	79	25.8	70	2/إن إدارة الجامعة لا تعمل علي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تجويد الأداء.
1.1	3	12.9	35	20.7	56	32.1	87	33.2	90	3/إن وسائل تقييم الاداء لا تجد قبول لدى أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم.
0.3	1	10.3	28	20.7	56	32.5	88	36.2	98	4/ليس هناك مقاربات في برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بين الجامعة والجامعات العالمية الأخرى.
3.3	9	17	46	14.4	39	32.8	89	32.5	88	5/إن برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى كالبحث العلمي وخدمة المجتمع والمسؤولية الاجتماعية.
4	10	8	21	11.8	32	36.9	100	39.3	108	6/أن عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقويم الأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يؤدي الي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
1.1	3	5.5	15	18.5	50	40.2	109	34.7	94	7/إن عدم دعم التنظيمات غير الرسمية (كنقابة الاساتذة) لتطبيق مفهوم تقويم الأداء يؤدي الي عدم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
1.9	5	14	38	16.2	44	34.7	94	33.2	90	8/إن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تتم وفق عملية تقييم الاداء.
2.3	51	13.6	295	15.4	334	34.3	743	34.4	745	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (18/3) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (أسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعة لا يؤدي الي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس) حيث بلغت نسبتهم (75.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.3)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.4)%.
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الجامعة لا تعمل علي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تجويد الأداء) حيث بلغت نسبتهم (55)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.4)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.6)%.
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (وسائل تقييم الاداء لا تجد قبول لدى أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم) حيث بلغت نسبتهم (65.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.7)%.
4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ليس هناك مقاربات في برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بين الجامعة والجامعات العالمية الأخرى) حيث بلغت نسبتهم (68.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.6)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.7)%.
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تأخذ في الاعتبار عوامل أخري كالبحت العلمي وخدمة المجتمع والمسئولية الاجتماعية) حيث بلغت نسبتهم (65.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (20.3)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.4)%.

6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقييم الأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يؤدي الي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (76.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12)% .  
أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.8)% .
7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم دعم التنظيمات غير الرسمية (كنقابة الاساتذة) لتطبيق مفهوم تقييم الأداء يؤدي الي عدم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (74.9)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.6)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5)% .
8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تتم وفق عملية تقييم الاداء) حيث بلغت نسبتهم (67.9)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.9)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.2)% .
9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (اسلوب تقييم الاداء) حيث بلغت نسبتهم (68.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.9)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.4)% .

## وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس البيئة الداخلية

جدول رقم (19/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس (البيئة الداخلية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.3	9	11.4	31	8.5	23	23.6	64	53.1	144	1/إن قاعات الدراسة بالجامعة غير مهيأة بالإضاءة والتهوية الكافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
3.7	10	19.6	53	7.7	21	27.3	74	41.7	113	2/إن عدد الطلاب أكبر بكثير من عدد المقاعد المتوفرة بقاعات الدراسة في الجامعة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
2.9	8	15.9	43	10.7	29	30.3	82	40.2	109	3/إن قاعات الدراسة بالجامعة خالية من الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
2.2	6	6.3	17	10.7	29	35.4	96	45.4	123	4/إن الاجهزة والمعامل المتوفرة بالجامعة غير كافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
1.5	4	7.7	21	7	19	30.3	82	53.5	145	5/لا توجد مكاتب كافية ومهيأة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم وتحقيق الجودة المطلوبة.
0.8	2	5.5	15	7.4	20	33.2	90	53.1	144	6/إن عدم وجود الخدمات الكافية (السكن - الترحيل - الاستراحات - المصليات... الخ) بالجامعة يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
1.1	3	5.2	14	6.3	17	25.8	70	61.6	167	7/إن المكتبات بالجامعة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة، مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
2.2	42	10.3	194	8.3	158	29.4	558	49.8	945	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

ينتضح من الجدول رقم (19/3) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (قاعات الدراسة بالجامعة غير مهياة بالإضاءة والتهوية الكافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (76.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.7)%، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.5)%.

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدد الطلاب أكبر بكثير من عدد المقاعد المتوفرة بقاعات الدراسة في الجامعة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (69)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23.3)%، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7)%.

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (قاعات الدراسة بالجامعة خالية من الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (70.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.8)%، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7)%.

4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الاجهزة والمعامل المتوفرة بالجامعة غير كافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (80.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.5)%، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7)%.

5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لا توجد مكاتب كافية ومهياة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم وتحقيق الجودة المطلوبة)

- حيث بلغت نسبتهم (83.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.2)% .  
أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7)% .
6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم وجود الخدمات الكافية) (السكن - الترحيل - الاستراحات - المصليات... الخ) بالجامعة يؤثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (86.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.3)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.4)% .
7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المكتبات بالجامعة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة، مما يؤثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (87.4)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.3)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3)% .
8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (البيئة الداخلية) حيث بلغت نسبتهم (79.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.5)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3)% .

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس: المحور السادس

جدول رقم (20/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور السادس (التدريب)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	2.2	6	12.5	34	27.3	74	57.9	157	1/إن الميزانيات المصدقة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعيفة ولأتحقق أهداف الجودة
0	0	4.5	12	17.7	48	35.4	96	42.4	115	2/تتسم برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالعمومية مما يؤثر سلباً علي رضائهم.
1.2	3	13.3	36	12.5	34	37.6	102	35.4	96	3/لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة علي مفهوم الجودة وفوائدها في مجال التعلم والتعليم.
0	0	4.8	13	22.9	62	34.7	94	37.6	102	4/لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة علي أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
1.5	4	11.4	31	17	46	30.6	83	39.5	107	5/ليس هنالك قاعدة يتم تطبيقها في اختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس.
1.1	3	9.2	25	11.1	30	36.2	98	42.4	115	6/إن مستوي التدريب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يتناسب ومستوياتهم الأكاديمية.
0.4	1	5.2	14	5.5	15	28	76	60.9	165	7/إن غياب التدريب الخارجي بالجامعة يؤدي الي عدم إلمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي.
3	8	22.1	60	14.4	39	28.8	78	31.7	86	8/إن عدم اقتناع معظم أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدريب لا يؤدي الي تحقيق الجودة المطلوبة.
0.9	19	9.1	197	14.2	308	32.3	701	43.5	943	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (20/3) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الميزانيات المصدقة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعيفة ولأتحقق أهداف الجودة) حيث بلغت نسبتهم (85.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5)%.

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تتسم برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالعمومية مما يؤثر سلباً على رضائهم) حيث بلغت نسبتهم (77.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.5)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7)%.
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على مفهوم الجودة وفوائدها في مجال التعلم والتعليم) حيث بلغت نسبتهم (73)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.5)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5)%.
4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن) حيث بلغت نسبتهم (72.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.8)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9)%.
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ليس هنالك قاعدة يتم تطبيقها في اختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس) حيث بلغت نسبتهم (70.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.9)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17)%.
6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (مستوي التدريب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يتناسب ومستوياتهم الأكاديمية) حيث بلغت نسبتهم (78.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.3)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.1)%.
7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (غياب التدريب الخارجي بالجامعة يؤدي الي عدم إلمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي)

حيث بلغت نسبتهم (88.9%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.6%).  
أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.5%).  
8. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم اقتناع معظم أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدريب لا يؤدي الي تحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغت نسبتهم (60.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.1%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.4%).  
9. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور (التدريب) حيث بلغت نسبتهم (75.8%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.2%).

ثانيا: الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (21/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	عالية جداً	81%	4.05	1.20	1/إن اختيار أعضاء هيئة التدريس علي أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول علي كوادر تحقق الجودة الشاملة بالجامعة.
4	عالية جداً	87%	4.33	0.83	2/إن عدم وجود خطط للموارد البشرية بالجامعة أدى الي نقص في بعض التخصصات 3/من أعضاء هيئة التدريس.
5	عالية جداً	85%	4.25	0.96	3/إن عدم وضوح الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤثر سلباً علي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
1	عالية جداً	95%	4.77	0.55	4/إن تدني الهيكل الرتبى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلي عدم رضائهم واتجاههم للهجرة الخارجية وتركهم للعمل.
2	عالية جداً	92%	4.60	0.67	5/إن الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
3	عالية جداً	90%	4.50	0.71	6/إن المزايا والخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تقابل رضائهم وطموحاتهم
7	عالية	78%	3.92	0.92	7/إن الهياكل التنظيمية المطبقة بالجامعة غير مؤاتية لتطبيق الجودة الشاملة
8	متوسطة	69%	3.47	1.02	8/إن إدارة الجامعة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن(أسلوب جديد لتقييم الاداء) في تقييم الاداء.
	عالية جداً	84%	4.23	0.85	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 20/ ) ما يلي:

1. إن جميع العبارات التي تعبر عن محور (إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة).

2. أهم عبارة من عبارات محور (إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة) هي العبارة (تدني الهيكل الرتبي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلى عدم رضائهم واتجاههم للهجرة الخارجية وتركهم للعمل) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.77) بانحراف معياري (0.55) وأهمية نسبية (95)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.60) بانحراف معياري (0.67) وأهمية نسبية (92)% .

3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (إدارة الجامعة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن) (أسلوب جديد لتقييم الاداء) في تقييم الاداء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.47) بانحراف معياري (10.2) وأهمية نسبية (69)% .

4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.23) بانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (84)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة).

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد التركيز على مقابلة احتياجات العاملين وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (22/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	عالية جداً	86%	4.28	1.00	1/إن عدم وجود التدريب المستمر بالجامعة أثر سلباً علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس .
7	عالية	76%	3.78	1.18	2/أن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم وفق القيد الزمني والدرجات العلمية دون الاعتماد علي تقارير الأداء لرؤساء الأقسام المباشرين.
5	عالية جداً	83%	4.13	0.99	3/إن عدم وجود خطة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم ترقية أدائهم.
6	عالية جداً	81%	4.04	1.01	4/لا تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
1	عالية جداً	87%	4.34	0.82	5/إن فوائد ما بعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
4	عالية جداً	84%	4.22	0.96	6/إن الهيكل الراتبى الموحد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة غير محفز لترقية أدائهم.
8	عالية	76%	3.80	1.22	7/إن أساليب الاختيار والتعيين المطبقة بالجامعة غير مرتبطة بالمهارات المطلوب توفرها لعضو هيئة التدريس.
3	عالية جداً	86%	4.31	0.81	8/إن عدم وجود برامج اجتماعية جامعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم تبادل الخبرات وتواصل الأجيال.
	عالية جداً	82%	4.11	0.99	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (22/3) ما يلي:

1. إن جميع العبارات التي تعبر عن محور (إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء)
2. أهم عبارة من عبارات محور (إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء) هي العبارة (فوائد مابعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.34) بانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (87)% .تليها في المرتبة الثانية العبارة (عدم وجود التدريب المستمر بالجامعة أثر سلباً علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس) حيث بلغ متوسط العبارة (4.28) بانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية (86)% .
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (أساليب الاختيار والتعيين المطبقة بالجامعة غير مرتبطة بالمهارات المطلوب توفرها لعضو هيئة التدريس) حيث بلغ متوسط العبارة (3.80) بانحراف معياري (1.22) وأهمية نسبية (76)% .
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.11) بانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية (82)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (إدارة الموارد البشرية وترقية الاداء).

المحور الثالث: الجودة الشاملة وترقية الاداء

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي

تقيس محور بعد التركيز على العميل وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (23/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الجودة الشاملة وترقية الاداء

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	عالية	77%	3.84	1.11	1/إن اللوائح الإدارية بالجامعة لا تعمل علي تحسين الاداء والأخذ بمفهوم الجودة الشاملة.
2	عالية جدا	80%	3.98	1.02	2/إن الادارة العليا بالجامعة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الاداء.
5	عالية	77%	3.84	1.06	3/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تشتمل علي برامج واضحة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.
3	عالية	79%	3.97	0.95	4/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها نظم محددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
6	عالية	77%	3.84	0.94	5/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تعمل علي تحقيق معايير الاعتماد الخارجي.
1	عالية جدا	85%	4.23	0.82	6/إن عدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
7	متوسطة	66%	3.32	1.03	7/إن إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لا تجد القبول من قبل الادارة العليا.
8	متوسطة	66%	3.29	1.06	8/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها وصف وظيفي.
	عالية	75%	3.78	0.99	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

ينتضح من الجدول رقم (23/3) ما يلي:

1. إن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الجودة الشاملة وترقية الاداء) يزيد

متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على

جميع العبارات التي تقيس (الجودة الشاملة وترقية الاداء)

2. أهم عبارة من عبارات محور (الجودة الشاملة وترقية الاداء) هي العبارة (عدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.23) بانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (85)% .تليها في المرتبة الثانية العبارة (الادارة العليا بالجامعة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الاداء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.98) بانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية (80)% .
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها وصف وظيفي) حيث بلغ متوسط العبارة (3.29) بانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية (66)% .
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.78) بانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية (75)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (الجودة الشاملة وترقية الاداء)

## المحور الرابع: أسلوب تقويم الاداء

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات

التي تقيس محور بعد دعم الإدارة العليا وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (24/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أسلوب تقويم الأداء

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جداً	80%	4.00	1.05	1/إن أسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعة لا يؤدي الي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس
8	متوسطة	68%	3.39	1.30	2/إن إدارة الجامعة لا تعمل علي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تجويد الأداء.
5	عالية	77%	3.83	1.06	3/إن وسائل تقييم الاداء لا تجد قبول لدى أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم.
4	عالية	79%	3.93	1.00	4/ليس هناك مقاربات في برامج تقويم الاداء لأعضاء هيئة التدريس بين الجامعة والجامعات العالمية الأخرى.
7	عالية	75%	3.74	1.17	5/إن برامج تقويم الاداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى كالبحت العلمي وخدمة المجتمع والمسئولية الاجتماعية.
2	عالية جداً	80%	4.01	1.07	6/أن عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقويم الاداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يؤدي الي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
3	عالية جداً	80%	4.01	0.92	7/إن عدم دعم التنظيمات غير الرسمية (كثقافة الاساتذة) لتطبيق مفهوم تقويم الاداء يؤدي الي عدم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
6	عالية	77%	3.83	1.09	8/إن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تتم وفق عملية تقييم الاداء.
	متوسطة	76%	3.84	1.08	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (24/3) ما يلي:

1. إن جميع العبارات التي تعبر عن محور (اسلوب تقويم الاداء) يزيد متوسطها

عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع

العبارات التي تقيس (اسلوب تقويم الاداء)

2. أهم عبارة من عبارات محور (أسلوب تقويم الأداء) هي العبارة (أسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعة لا يؤدي الي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.00) بانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (80)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقويم الأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يؤدي الي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.74) بانحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية (75)% .

3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (إدارة الجامعة لا تعمل علي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تجويد الأداء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.39) بانحراف معياري (1.30) وأهمية نسبية (68)% .

4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.84) بانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (76)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (اسلوب تقويم الاداء).

## المحور الخامس البيئة الداخلية

يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي

تقيس محور تنمية الموارد البشرية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (25/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور البيئة الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	عالية جداً	82%	4.11	1.16	1/إن قاعات الدراسة بالجامعة غير مهيأة بالإضاءة والتهوية الكافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
8	عالية	77%	3.83	1.26	2/إن عدد الطلاب أكبر بكثير من عدد المقاعد المتوفرة بقاعات الدراسة في الجامعة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
7	عالية	78%	3.88	1.18	3/إن قاعات الدراسة بالجامعة خالية من الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
4	عالية جداً	83%	4.15	0.99	4/إن الاجهزة والمعامل المتوفرة بالجامعة غير كافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
3	عالية جداً	85%	4.26	0.99	5/لا توجد مكاتب كافية ومهيأة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم وتحقيق الجودة المطلوبة.
2	عالية جداً	86%	4.32	0.88	6/إن عدم وجود الخدمات الكافية (السكن - الترحيل - الاستراحات - المصليات... الخ) بالجامعة يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
1	عالية جداً	88%	4.41	0.90	7/إن المكتبات بالجامعة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة، مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
	عالية جداً	82%	4.13	1.05	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (25/3) ما يلي:

1. إن جميع العبارات التي تعبر عن محور (البيئة الداخلية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (البيئة الداخلية)
2. أهم عبارة من عبارات محور (البيئة الداخلية) هي العبارة (المكتبات بالجامعة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة، مما يؤثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.41) بانحراف معياري (0.90) وأهمية نسبية (88)% .  
تليها في المرتبة الثانية العبارة (عدم وجود الخدمات الكافية (السكن - الترحيل - الاستراحات - المصليات... الخ) بالجامعة يؤثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.32) بانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (86)% .
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (عدد الطلاب أكبر بكثير من عدد المقاعد المتوفرة بقاعات الدراسة في الجامعة مما يؤثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.83) بانحراف معياري (1.26) وأهمية نسبية (77)% .
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.13) بانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (82)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (البيئة الداخلية).

## المحور السادس: التدريب

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور تنمية الموارد البشرية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (26/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التدريب

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	عالية جداً	88%	4.40	0.79	1/إن الميزانيات المصدقة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعيفة ولأتحقق أهداف الجودة
3	عالية جداً	83%	4.15	0.86	2/تتسم برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالعمومية مما يؤثر سلباً علي رضائهم.
7	عالية	78%	3.92	1.05	3/لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة علي مفهوم الجودة وفواندها في مجال التعلم والتعليم.
5	عالية جداً	81%	4.05	0.89	4/لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة علي أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
6	عالية	79%	3.95	1.07	5/ليس هنالك قاعدة يتم تطبيقها في اختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس.
4	عالية جداً	82%	4.09	0.99	6/إن مستوى التدريب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يتناسب ومستوياتهم الأكاديمية.
1	عالية جداً	89%	4.43	0.84	7/إن غياب التدريب الخارجي بالجامعة يؤدي الي عدم إلمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي.
8	عالية	73%	3.64	1.22	8/إن عدم اقتناع معظم أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدريب لا يؤدي الي تحقيق الجودة المطلوبة.
	عالية جداً	81.4%	4.07	0.96	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (26/3) ما يلي:

1. إن جميع العبارات التي تعبر عن محور (التدريب) يزيد متوسطها عن الوسط

الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي

تقيس (التدريب)

2. أهم عبارة من عبارات محور (التدريب) هي العبارة (غياب التدريب الخارجي بالجامعة يؤدي الي عدم إمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة علي العبارة (4.43) بانحراف معياري (0.84) وأهمية نسبية (89)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (الميزانيات المصدقة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعيفة ولأتحقق أهداف الجودة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.40) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (88)% .
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (عدم اقتناع معظم أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدريب لايؤدي الي تحقيق الجودة المطلوبة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.69) بانحراف معياري (1.22) وأهمية نسبية (73)% .
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.07) بانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية (81)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (التدريب).

## المبحث الثالث

### اختبار فروض الدراسة

اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لعبارات لفروض الدراسة ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3).

وفيما يلي نتائج اختبار فروض الدراسة.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات موضع الدراسة.

فيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية الأولى:

جدول رقم (27/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الأول: الفرضية الأولى

عبارات الفرضية	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/إن اختيار أعضاء هيئة التدريس علي أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول علي كوادر تحقق الجودة الشاملة بالجامعة.	191.9	4	11.14	0.000	قبول
2/إن عدم وجود خطط للموارد البشرية بالجامعة أدى الي نقص في بعض التخصصات 3/من أعضاء هيئة التدريس.	273.5	4	11.14	0.000	قبول
3/إن عدم وضوح الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤثر سلباً علي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	246.3	4	11.14	0.000	قبول
4/إن تدني الهيكل الرتي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلي عدم رضائهم واتجاههم للهجرة الخارجية وتركهم للعمل.	481.1	3	9.48	0.000	قبول
5/إن الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	465.6	4	11.14	0.000	قبول
6/إن المزايا والخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تقابل رضائهم وطموحاتهم	364.1	4	11.14	0.000	قبول
7/إن الهياكل التنظيمية المطبقة بالجامعة غير مؤاتية لتطبيق الجودة الشاملة	138.6	4	11.14	0.000	قبول
8/إن إدارة الجامعة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن(أسلوب جديد لتقييم الاداء) في تقييم الاداء.	102.5	4	11.14	0.000	قبول
اجمالي العبارات	282.9	4	11.14	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (27/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (191.9) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.05) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (اختيار أعضاء هيئة التدريس علي أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول علي كوادر تحقق الجودة الشاملة بالجامعة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (273.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.33) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (عدم وجود خطط للموارد البشرية بالجامعة أدى الي نقص في بعض التخصصات من أعضاء هيئة التدريس).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (246.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.25) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (عدم وضوح الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤثر سلباً علي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (481.1) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.77) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تدني الهيكل الرتبي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي إلي عدم رضائهم واتجاههم للهجرة الخارجية وتركهم للعمل).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (465.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط العبارة (4.60) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة).  
6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (364.1) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.50) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (المزايا والخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تقابل رضائهم وطموحاتهم).

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (138.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (الهيكل التنظيمية المطبقة بالجامعة غير مؤاتية لتطبيق الجودة الشاملة).

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (102.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.47) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (إدارة الجامعة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن) (أسلوب جديد لتقييم الاداء) في تقييم الاداء).

9. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات محور الفرضية الاولى (282.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على جميع عبارات محور (الفرضية الاولى).

## ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.23) وهو اكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (84) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (282.9) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت : (هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات موضع الدراسة) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية..

الفرضية الثانية: توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وترقية أداء اعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية الثانية:

جدول رقم (29/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثاني: الفرضية الثانية

الدلالة	مستوى المعنوية	القيمة الجندولية	درجات الحرية	قيمة كاي تربيع	عبارات الفرضية
قبول	0.000	11.14	4	282.7	1/إن عدم وجود التدريب المستمر بالجامعة أثر سلباً علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس .
قبول	0.000	11.14	4	98.0	2/أن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم وفق القيد الزمني والدرجات العلمية دون الاعتماد علي تقارير الأداء لرؤساء الأقسام المباشرين.
قبول	0.000	11.14	4	196.0	3/إن عدم وجود خطة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم ترقية أدائهم.
قبول	0.000	11.14	4	152.6	4/لا تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
قبول	0.000	11.14	4	269.6	5/إن فوائد مابعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
قبول	0.000	11.14	4	225.4	6/إن الهيكل الراتبى الموحد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة غير محفز لترقية أدائهم.
قبول	0.000	11.14	4	100.1	7/إن أساليب الاختيار والتعيين المطبقة بالجامعة غير مرتبطة بالمهارات المطلوب توفرها لعضو هيئة التدريس.
قبول	0.000	11.14	4	270.5	8/إن عدم وجود برامج اجتماعية جامعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم تبادل الخبرات وتواصل الأجيال.
قبول	0.000	11.14	4	199.4	اجمالي العبارات

يتضح من الجدول رقم (29/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (282.7) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.28) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (عدم وجود التدريب المستمر بالجامعة أثر سلباً على ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (98.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.78) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم وفق القيد الزمني والدرجات العلمية دون الاعتماد على تقارير الأداء لرؤساء الأقسام المباشرين).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (196.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.13) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (عدم وجود خطة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم ترقية أدائهم).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (152.6) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.04) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (لا تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (269.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.34) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (فوائد مابعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (225.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.22) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (الهيكل الراتبى الموحد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة غير محفز لترقية أدائهم).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (100.1) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.80) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (أساليب الاختيار والتعيين المطبقة بالجامعة غير مرتبطة بالمهارات المطلوب توفرها لعضو هيئة التدريس).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (270.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.31) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (عدم وجود برامج اجتماعية جامعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم تبادل الخبرات وتواصل الأجيال).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور الفرضية الثانية (199.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على جميع عبارات محور (الفرضية الثانية).

## ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.11) وهو اكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (82) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (199.4) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت : (توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وترقية أداء اعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع الدراسة وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية الثالثة:

جدول رقم (30/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثالث: الفرضية الثالثة

عبارات الفرضية	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/إن اللوائح الإدارية بالجامعة لا تعمل علي تحسين الاداء والأخذ بمفهوم الجودة الشاملة.	30.0	3	9.48	0.000	قبول
2/إن الادارة العليا بالجامعة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الاداء.	136.6	4	11.14	0.000	قبول
3/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تشمل علي برامج واضحة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.	112.3	4	11.14	0.000	قبول
4/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها نظم محددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	139.5	4	11.14	0.000	قبول
5/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تعمل علي تحقيق معايير الاعتماد الخارجي	46.8	3	9.48	0.000	قبول
6/إن عدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	138.3	3	9.48	0.000	قبول
7/إن إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لا تجد القبول من قبل الادارة العليا.	130.3	4	11.14	0.000	قبول
8/إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها وصف وظيفي.	106.4	4	11.14	0.000	قبول
اجمالي العبارات	105.0	4	11.14	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (30/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (30.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.84) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (اللوائح الإدارية بالجامعة لا تعمل علي تحسين الاداء والأخذ بمفهوم الجودة الشاملة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (136.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.98) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (الإدارة العليا بالجامعة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الاداء).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (112.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.84) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تشتمل علي برامج واضحة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (139.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.97) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها نظم محددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (46.8) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط العبارة (3.84) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تعمل علي تحقيق معايير الاعتماد الخارجي).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (138.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (عدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (130.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.32) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لا تجد القبول من قبل الادارة العليا).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (106.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.29) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها وصف وظيفي).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور الفرضية الثالثة (105.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.78) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على جميع عبارات محور (الفرضية الثالثة).

## ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (3.78) وهو اكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (75) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (105.0) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على اجمالي عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت : (هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع الدراسة) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية

الفرضية الرابعة: إن أسلوب تقييم الأداء المطبق بالجامعات موضع الدراسة لا يؤدي الي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس

وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية الرابعة:

جدول رقم (31/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الرابع: الفرضية الرابعة

عبارات الفرضية	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ إن أسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعة لا يؤدي الي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس	150.7	4	11.14	0.000	قبول
2/ إن إدارة الجامعة لا تعمل علي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تجويد الأداء.	69.8	4	11.14	0.000	قبول
3/ إن وسائل تقييم الاداء لا تجد قبول لدى أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم.	98.7	4	11.14	0.000	قبول
4/ ليس هناك مقاربات في برامج تقييم الاداء لأعضاء هيئة التدريس بين الجامعة والجامعات العالمية الأخرى.	121.4	4	11.14	0.000	قبول
5/ إن برامج تقييم الاداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى كالباحث العلمي وخدمة المجتمع والمسئولية الاجتماعية.	86.6	4	11.14	0.000	قبول
6/ أن عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقييم الاداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يؤدي الي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	157.5	4	11.14	0.000	قبول
7/ إن عدم دعم التنظيمات غير الرسمية (كنقابة الاساتذة) لتطبيق مفهوم تقييم الاداء يؤدي الي عدم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	161.6	4	11.14	0.000	قبول
8/ إن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تتم وفق عملية تقييم الاداء.	104.2	4	11.14	0.000	قبول
اجمالي العبارات	118.8	4	11.14	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2015

ينتضح من الجدول رقم (31/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الأولى (150.7) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.00) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (أسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعة لا يؤدي الي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس).

2. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الثانية (69.8) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.39) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (إدارة الجامعة لا تعمل علي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تجويد الأداء).

3. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الثالثة (98.7) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.83) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (وسائل تقييم الاداء لا تجد قبول لدى أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم).

4. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الرابعة (121.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.93) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (ليس هناك مقاربات في برامج تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بين الجامعة والجامعات العالمية الأخرى).

5. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الخامسة (86.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسط العبارة (3.74) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى كالبحت العلمي وخدمة المجتمع والمسئولية الاجتماعية).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (157.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.01) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقويم الأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لايؤدي الي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (161.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.01) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (عدم دعم التنظيمات غير الرسمية (كنقابة الاساتذة) لتطبيق مفهوم تقويم الأداء يؤدي الي عدم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (104.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.83) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تتم وفق عملية تقييم الاداء).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور الفرضية الرابعة (118.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.84) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على جميع عبارات محور (الفرضية الرابعة).

## ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الرابعة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (3.83) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (76) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (118.8) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على اجمالي عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت : (إن اسلوب تقييم الأداء المطبق بالجامعات موضع الدراسة لا يؤدي الي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية. الفرضية الخامسة: أن البيئة الداخلية بالجامعات موضع الدراسة غير مؤاتية لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس

وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية الخامسة:

جدول رقم (32/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الخامس: الفرضية الخامسة

عبارات الفرضية	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/إن قاعات الدراسة بالجامعة غير مهيأة بالإضاءة والتهوية الكافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	216.1	4	11.14	0.000	قبول
2/إن عدد الطلاب أكبر بكثير من عدد المقاعد المتوفرة بقاعات الدراسة في الجامعة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	127.4	4	11.14	0.000	قبول
3/إن قاعات الدراسة بالجامعة خالية من الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	123.0	4	11.14	0.000	قبول
4/إن الاجهزة والمعامل المتوفرة بالجامعة غير كافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	199.6	4	11.14	0.000	قبول
5/لا توجد مكاتب كافية ومهيأة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يؤثر سلباً علي ترقية أداؤهم وتحقيق الجودة المطلوبة.	256.0	4	11.14	0.000	قبول
6/إن عدم وجود الخدمات الكافية (السكن - الترحيل - الاستراحات - المصليات... الخ) بالجامعة يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	272.6	4	11.14	0.000	قبول
7/إن المكتبات بالجامعة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة، مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.	343.0	4	11.14	0.000	قبول
اجمالي العبارات	219.7	4	11.14	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (32/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (216.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (قاعات الدراسة بالجامعة غير مهياة بالإضاءة والتهوية الكافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (127.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.83) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (عدد الطلاب أكبر بكثير من عدد المقاعد المتوفرة بقاعات الدراسة في الجامعة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (123.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.88) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (قاعات الدراسة بالجامعة خالية من الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (199.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (الاجهزة والمعامل المتوفرة بالجامعة غير كافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (256.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

- بين متوسط العبارة (4.26) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (لا توجد مكاتب كافية ومهياًة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم وتحقيق الجودة المطلوبة).
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (272.6) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.32) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (عدم وجود الخدمات الكافية (السكن - الترحيل - الاستراحات - المصليات... الخ) بالجامعة يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة).
7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (343.0) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.41) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (المكتبات بالجامعة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة، مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة).
8. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور الفرضية الخامسة (219.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.13) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على جميع عبارات محور (الفرضية الخامسة).

ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الخامسة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.13) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (82) %

بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (219.7) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت : (أن البيئة الداخلية بالجامعات موضع الدراسة غير مؤاتية لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية..

الفرضية السادسة: أن برامج التدريب بالجامعات موضع الدراسة لا تؤدي الي ترقية الاداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة

وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية السادسة

جدول رقم (33/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور السادس: الفرضية السادسة

الدلالة	مستوى المعنوية	القيمة الجندولية	درجات الحرية	قيمة كاي تربيع	عبارات الفرضية
قبول	0.000	9.48	3	191.2	1/إن الميزانيات المصدقة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعيفة ولاتحقق أهداف الجودة
قبول	0.000	9.48	3	96.3	2/تتسم برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالعمومية مما يؤثر سلباً علي رضائهم.
قبول	0.000	11.14	4	136.3	3/لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة علي مفهوم الجودة وفوائدها في مجال التعلم والتعليم.
قبول	0.000	9.48	3	72.2	4/لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة علي أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
قبول	0.000	11.14	4	124.4	5/ليس هنالك قاعدة يتم تطبيقها في اختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس.
قبول	0.000	11.14	4	178.5	6/إن مستوى التدريب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لايتناسب ومستوياتهم الاكاديمية.
قبول	0.000	11.14	4	345.6	7/إن غياب التدريب الخارجي بالجامعة يؤدي الي عدم إلمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي.
قبول	0.000	11.14	4	73.3	8/إن عدم اقتناع معظم أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدريب لا يؤدي الي تحقيق الجودة المطلوبة.
قبول	0.000	11.14	4	152.2	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (33/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (191.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.40) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (الميزانيات المصدقة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعيفة ولأتحقق أهداف الجودة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (96.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (تتسم برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالعمومية مما يؤثر سلباً علي رضائهم).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (136.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة علي مفهوم الجودة وفوائدها في مجال التعلم والتعليم).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (72.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.05) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة علي أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (124.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.95) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (ليس هنالك قاعدة يتم تطبيقها في اختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (187.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.09) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (مستوي التدريب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يتناسب ومستوياتهم الاكاديمية).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (345.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.43) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على العبارة (غياب التدريب الخارجي بالجامعة يؤدي الي عدم إلمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (73.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.69) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (عدم اقتناع معظم أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدريب لايؤدي الي تحقيق الجودة المطلوبة).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور الفرضية السادسة (152.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة ( ) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على جميع عبارات محور (الفرضية السادسة).

## ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية السادسة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (81) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (152.2) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت : (أن برامج التدريب بالجامعات موضع الدراسة لا تؤدي الي ترقية الاداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الخاتمة

---

ة

## النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- (1) تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولاً جزئياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي الي الاتجاهات الحديثة.
- (2) ترتبط إدارة الجودة الشاملة إرتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات المنظمة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة
- (3) لا توجد مكاتب كافية لاعضاء هيئة التدريس في بعض كليات الجامعات موضع الدراسة، حيث يوجد مكتب واحد لقسم بأكمله.
- (4) بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع الدراسة ليس لديهم إمام بمفهوم الجودة الشاملة.
- (5) بعض الكليات بالجامعات المبحوثة تحتاج الي إعادة تأهيل (تتجيل - إنارة - مصاطب جانبية- وغيرها).
- (6) تم إثبات صحة فرضية الدراسة الأولى والتي تنصت علي أن هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات موضع الدراسة، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- (7) تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثانية والتي تنصت علي أن هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وترقية أداء اعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- (8) تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثالثة والتي تنصت علي أن هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وترقية أداء أعضاء هيئة

- التدريس في الجامعات موضع الدراسة، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- (9) تم إثبات صحة فرضية الدراسة الرابعة والتي تنصت علي أن اسلوب تقييم الأداء المطبق بالجامعات موضع الدراسة لايؤدي الي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- (10) تم إثبات صحة فرضية الدراسة الخامسة والتي تنصت علي أن البيئة الداخلية بالجامعات المبحوثة غير مؤاتية لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- (11) تم إثبات صحة فرضية الدراسة السادسة والتي تنصت علي أن برامج التدريب بالجامعات موضع الدراسة لا تؤدي الي ترقية الاداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- (12) اختيار أعضاء هيئة التدريس علي أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول علي أعضاء هيئة تدريس قادرين علي تحقيق مفهوم الجودة الشاملة بالجامعات السودانية.
- (13) الهيكل الراتبى المنخفض يقود الي هجرة أعضاء هيئة التدريس الي الي الدول العربية المجاوره.
- (14) الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة.
- (15) إدارات الموارد البشرية بالجامعات موضع الدراسة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن(أسلوب جديد لتقييم الاداء) في تقييم الاداء.
- (16) لا تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة.
- (17) فوائد مابعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة.

- 18) إدارات الموارد البشرية بالجامعات موضع الدراسة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الاداء.
- 19) إدارة الجودة الشاملة بالجامعات موضع الدراسة لا تشمل علي برامج واضحة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.
- 20) إدارة الجودة الشاملة بالجامعات موضع الدراسة لا تعمل علي تحقيق معايير الاعتماد الخارجي.
- 21) عدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعات موضع الدراسة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 22) أسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعات موضع الدراسة لا يؤدي الي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
- 23) ليس هناك مقاربات في برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بين الجامعات موضع الدراسة والجامعات العالمية الأخرى.
- 24) عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة لا يؤدي الي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 25) قاعات الدراسة بالجامعات موضع الدراسة غير مهيأة بالإضاءة والتهوية الكافية وخالية من الوسائل التكنولوجية الحديثة، مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
- 26) الاجهزة والمعامل المتوفرة بالجامعات موضع الدراسة غير كافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.
- 27) عدم وجود الخدمات الكافية (السكن-الترحيل-الاستراحات-المصليات...الخ) بالجامعات موضع الدراسة يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.

28) المكتبات بالجامعات موضع الدراسة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة والمجلات العلمية العالمية، مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.

29) عدم وجود التدريب الكافي في منهجية إدارة الجودة الشاملة يؤدي الي انخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع الدراسة.

30) غياب التدريب الخارجي بالجامعات موضع الدراسة يؤدي الي عدم إلمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي.

ثانياً: التوصيات:

أولاً: التوصيات العامة:

- (1) علي الادارة العليا بالجامعات الاهتمام وتبني برامج إدارة الجودة الشاملة وتوفير الموارد المالية والبشرية التي يتطلبها تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وفقاً لخصائص الجامعات المختلفة.
- (2) هناك حاجة لتأسيس معايير غير أكاديمية، كالمهارات، والشخصية، والقدرة علي التفاوض، بجانب المتطلبات الأكاديمية وذلك لاختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد.
- (3) رفع مستوى الهيكل الراتبى لأعضاء هيئة التدريس لضمان استمرارهم بالعمل والحد من الهجرة الخارجية.
- (4) العمل علي إتباع نظم للحوفز تكون فعالة ومرضة لأعضاء هيئة التدريس.
- (5) العمل علي تحسين فوائد ما بعد الخدمة علي أن تكون محفزة هيئة اعضاء التدريس بصفة خاصة وللعاملين بالتعليم العالي بصفة عامة.
- (6) ضرورة أن تتبني الادارة العليا بالجامعات برامج محفزة لاعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين الاداء وتطبيق الجودة الشاملة.
- (7) العمل علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة حتي تتمكن الجامعات من تحقيق معايير الاعتماد الخارجي.
- (8) يجب أن تتضمن برامج تقييم الاداء البحث العلمي وخدمة المجتمع والمسئولية الاجتماعية لاعضاء هيئة التدريس.
- (9) ضرورة اعتبار ان رأي الطلاب محدد وعنصر أساسي في عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ولا يتم تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي دون الاعتماد علي رأي الطلاب في عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس.

10) يجب أن تتبنى وتدعم التظيمات الغير الرسمية (كنقابة الاساتذة) برامج تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وبرامج الجودة الشاملة.

11) ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تدريبهم وإكسابهم المزيد من المهارات التي تعينهم علي أداء أعمالهم بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة، ووضع الميزانيات الكافية لذلك.

12) نشر ثقافة الجودة الشاملة وتدريب أعضاء هيئة التدريس علي أساسيات إدارة الجودة الشاملة والاساليب التي تعينهم علي أداء أعمالهم بصور تضمن تحقيق الجودة الشاملة.

13) ضرورة ابتعاث أعضاء هيئة التدريس للتدريب الخارجي في الولايات المتحدة الامريكية وغرب أوربا بدلاً من التوجه الي جامعات دول اسيا كماليزيا وغيرها.

14) العمل علي تبني برامج اجتماعية لاعضاء هيئة التدريس لضمان تبادل الخبرات وتواصل الاجيال.

ثانياً: التوصيات الخاصة:

1) علي إدارة الجامعات موضع الدراسة تباع نظم تخطيط الموارد البشرية بصفة عامة ولأعضاء هيئة التدريس بصفة خاص لضمان توفير كافة التخصصات المطلوبه منهم.

2) العمل علي ادخال وظائف إستشارية في الهياكل التنظيمية بالجامعات موضع الدراسة بالصورة التي تؤدي الي تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

3) يجب أن تعمل إدارات الجامعات موضع الدراسة علي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في عمليات تقويم الاداء

4) العمل علي تدريب أعضاء هيئة التدريس في الداخل والخارج بصورة مستمر مما يؤدي ترقية أدائهم وتحقيق الجودة الشاملة.

- (5) العمل علي وضع خطط لترقية أعضاء هيئة التدريس وتحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فعالية العمليات التدريب.
- (6) تعتبر عملية تقويم الاداء من الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية لذا يجب أن تشارك إدارة الموارد البشرية في عمليات تخطيط تقوم وتدريب وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بفعالية.
- (7) العمل علي تعديل اللوائح بالجامعات موضع الدراسة وفق ممتطلبات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي
- (8) يجب أن تعمل إدارة الجودة الشاملة علي تبني برامج واضحة ومخططة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.
- (9) العمل علي اتباع اساليب حديثة لتقويم الاداء بالجامعات موضع الدراسة بصفة خاصة وكافة الجامعات بصفة عامة، علي ان تجد هذه الاساليب القبول من أعضاء هيئة التدريس.
- (10) العمل علي الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في ما يختص ببرامج تقويم الاداء.
- (11) توفير بيئة جيدة للتدريس من خلال توفير قاعات مهياه ومزودة بالوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للعملية التدريسية، وان لا يكون عدد الطلاب اكثر من عدد المقاعد.
- (12) توفير عدد كافي من المعامل علي ان تكون مهياة ومزودة بالاجهزة اللازمة.
- (13) العمل علي توفير مكاتب مهياة وكافية لاعضاء هيئية التدريس مما يساعد علي ترقية أداهم وتحقيق الجودة الشاملة.
- (14) ضرورة توفير الخدمات اللازمة لاعضاء هيئة التدريس من (السكن - الترحيل - الاستراحات - المصليات - دورات مياة... الخ) بصورة تضمن ترقية أداهم وتحقيق الجودة المطلوبة

15) الاهتمام بالمكتابات وتزويها بالمراجع والكتب ومصادر المعلومات الحديثة والمجلات العلمية العالمية، تهيئة بيئتها الداخلية بصورة تضمن رفع المستوى الاكاديمي للطلاب وترقية أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة الشاملة.

16) تدريب أعضاء هيئة التدريس علي أهمية وفوائد بطاقة الاداء المتوازن وكيفية تطبيقها في مجالات المختلفة.

17) ضرورة توفير قواعد يتم علي أساسها إختيار أعضاء هيئة التدريس للدورات التدريبية علي ان تكون بصورة عادلة وأن يكون ذلك وفق احتياجات الكليات المعنية وتخصصاتها.

18) تحسين البيئة الداخلية في الجامعات موضع الدراسة.

19) خلق روابط بين إتحاد أساتذة الجامعة وإدارة الجامعة.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

1) أثر بيئة العمل والثقافة التنظيمية علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية.

2) أثر تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية.

3) دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: القرآن الكريم والسنة الشريفة

#### ثانياً: المراجع العربية:

- 1) أحمد أبراهيم أبوسن،، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط3، 2009م.
- 2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007م.
- 3) أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
- 4) أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والادوات والوسئل وايزو 9000 وايزو 1400، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ط1 2008م..
- 5) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997م.
- 6) جوزيف آل. باور، ترجمة سعيد أبو لبد، فن الإدارة، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1997م.
- 7) جوزيف كيلادا: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004م.
- 8) حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008م.
- 9) نكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2009م.
- 10) نكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت ط2 1996م.
- 11) سليمان عمر المطرف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، المكتبة الوطنية، الخرطوم، السودان، 2012م.
- 12) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2004م.
- 13) سهيلة محمد عباس- وعلي حسنين علي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، ط1، 2000م.
- 14) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشرية والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001م.
- 15) عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط1 ، الخرطوم، السودان، 2009م.
- 16) عبد الباري درة - وزهير الصباغ، إدارة القوي البشرية- منحنى نظمي ، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 1986م.
- 17) عبد الحر محمد علي، إدارة نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م.
- 18) عبد الحميد عبد الفتاح، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، المكتبة المصرية، القاهرة، 2006م.

- (19) عبد الرحمن الصباح، التنمية الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1997م.
- (20) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2007م.
- (21) عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981م).
- (22) عمر أحمد عثمان المقلي و عبد الله عبد الرحيم ادريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملاء، الخرطوم السودان، 2006م.
- (23) عمر وصفي عقيل، مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2001م.
- (24) فرانسيس ماهموني وكارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 2000م.
- (25) فريد النجار، إدارة الموارد وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1998م.
- (26) فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997م.
- (27) كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، لبنان، 1997م.
- (28) مامون الدرادكة وآخرون، دارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الاردن، 2001م.
- (29) مامون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2002م.
- (30) محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، بدون سنة نشر .
- (31) محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والادارات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001م.
- (32) مريزق محمد عدمان، مدخل في الادارة الصحية، دار الريه للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2012م.
- (33) مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر ، عمان، الاردن، ط3، 1998م.
- (34) مؤيد سعيد السالم – وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط2 ، أريد، الاردن، 2006م.
- (35) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012م.
- (36) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2000م.
- (37) نخبة من الخبراء المتخصصين، الادارة والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2014م.
- (38) نيلز بورات دجان، ترجمة نجلاء أحمد صلاح، الأداء البشري الفعال، مركز الخيرات المهنية، القاهرة، 2007م.
- (39) يوسف الامين محمد، حكايتي مع أم الجامعات، مطبعة جامعة الخرطوم، الطبعة الاولى، 2007م.

ثانياً: الرسائل الجامعية والمجلات العلمية

- (40) أحمد عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداء لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة حلوان، 2004م
- (41) تيسير حسن أحمد حسن، دور ادارة الوقت في رفع أداء العاملين بالشركات الخاصة للصناعات الغذائية، غير منشورة الخرطوم، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، 2013م.
- (42) جودة عبد الرؤوف، استخدام قياس الاداء المتوازن في بناء نظام قياس الأداء، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا العدد الاول، 2003م.
- (43) حاتم عبد الرؤوف، إطار لقياس محددات استخدام نظام قياس الاداء، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، 2004م.
- (44) علي الباتوني، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة علي أساس النشاط علي أداء منظمات الأعمال، مجلة التجارة والبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، 2004م.

### ثالثاً: المنشورات والتقارير

- (45) إدارة التقييم الذاتي والجودة جامعة الخرطوم.
- (46) ادارة الجودة والتقييم الذاتي، جامعة شندي.
- (47) التقرير النهائي لجنة دراسة الهيكل الوظيفي بجامعة الخرطوم، مطبعة الجامعة، 2007م
- (48) التقرير النهائي للجنة تفعيل وتطوير التنظيم الإداري بجامعة الخرطوم، مطبعة الجامعة 2005م.
- (49) دليل الطالب، اعداد ادارة جامعة الخرطوم، دارالخرطوم للنشر، 2009م.
- (50) دليل جامعة الخرطوم، أمانة الشؤون العلمية، مطبعة الجامعة، 2004م.
- (51) قانون جامعة الخرطوم 1995م، مطبعة الجامعة، 1995م.
- (52) قسم الميزانية، جامعة الخرطوم.
- (53) ورشة اللامركزية والتنظيم الإداري لجامعة الخرطوم، مطبعة جامعة الخرطوم، 2005م.

### رابعاً: المقابلات الشخصية

- (54) مقابلة مع أحمد الهادي التوم سعدان، أمين شؤون الأفراد، شؤون الافراد، جامعة شندي، 2015/2/5م.
- (55) مقابلة مع علاء الدين عبدالله، مدير إدارة تقييم الاداء، إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2014/12/15م.
- (56) مقابلة مع عمر الفاروق، مدير إدارة التقييم الذاتي والجودة، جامعة الخرطوم، 2015/2/15.
- (57) مقابلة مع: زهير عبدالله، مدير قسم تعيين الاساتذة، إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2014/12/10م
- (58) مقابلة مع: سيف الدين ألياس حمدتو، مدير إدارة الجودة الشاملة والتقييم الذاتي، جامعة شندي، شندي، 2015/2/10م.

### خامساً: المراجع الانجيزية

- 59) Schuler Randall. S, Managing Human Resources, Fifth ed West Publishing Company, New York, 1995
- 60) Michael Pool, Human Resource Management in an International Perspective, the International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, 1993
- 61) Butler J.E Ferris G.R& Napier, NK . Stratgey and Human Resources Management Cincinnati,Oh. South Western and Dyer,1991
- 62) Gomez Mejia Lucie R. Balkin,David B. & Gardy,Robert L. Maniging Human Resources, Printice Hall Inc. 1998
- 63) George Publishing, John Boudreau, Human Resources Management Homewood, Ill RICHARD, Irwin, Inc, 1991.
- 64) Johns Oakland, total quality Management, library of congress, second edition, 2000
- 65) Kaplan, S,Robert and Norton, David P,(1992.The BalancedScorecard measures that drive performance,Harvert business review.

#### سادسا: مواقع الانترنت

- . netwww.veecos (66  
www. Alnilin. Com. (67  
www. Sudaress.com. (68  
(69) موقع جامعة الخرطوم علي الانترنت.  
(70) موقع جامعة شندي علي الانترنت.

# الملاحق

## الملاحق

### ملحق (1) قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	التخصص	الاسم	الرقم
بروفسير	إدارة أعمال	محمد الفاتح المغربي	1
بروفسير	إدارة عامة	ميرغني عبد العال حمور	2
بروفسير	قانون	سيف الدين الياس حمدتو	3
أستاذ مشارك	علوم سياسية	ايهاب عبد الله عباس	4
أستاذ مشارك	إدارة أعمال	عامر سالم القراري	5
أستاذ مشارك	هندسة	عمر الفاروق	6
أستاذ مشارك	اقتصاد	طارق الرشيد	7
أستاذ مشارك	اقتصاد	عثمان الطيب الفكي	8
أستاذ مشارك	محاسبة	صلاح الامين الخضر	9
أستاذ مساعد	إدارة أعمال	أمل أبو زيد مختار	10

## ملحق (2) الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الإستبانة

أخي الأستاذ تفضل مشكوراً بملئ هذه الإستبانة التي تم تصميمها لاجراء دراسة الدكتوراة في الإدارة العامة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس من منظور الجودة الشاملة كما نفيديك بأن بياناتها تستخدم للبحث العلمي فقط، ولايشترط كتابة الاسم.  
ضع علامة ( ) أمام الاجابة التي تناسبك

وجزاك الله خيراً

الباحث

تلفون: 0914478378

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1) النوع: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2) الحالة الاجتماعية: متزوج ( ) أعزب ( ) مطلق ( ) أرمل ( ) .
- 3) المستوى الوظيفي: محاضر ( ) أستاذ مساعد ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ ( ) .
- 4) سنوات الخبرة: أقل من خمس سنين ( ) من خمس سنين الي عشرة سنين ( ) أكثر من عشرة سنين ( )
- 5) عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها: أقل من خمس ( ) من خمسة الي عشرة ( ) أكثر من عشرة ( ) لم أتلقى إي تدريب ( ) .

ثانياً: عبارات الإستبانة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن اختيار أعضاء هيئة التدريس علي أساس المؤهلات الأكاديمية فقط غير كافي للحصول علي كوادر تحقق الجودة الشاملة بالجامعة.					
2	إن عدم وجود خطط للموارد البشرية بالجامعة أدي الي نقص في بعض التخصصات من أعضاء هيئة التدريس.					
3	إن عدم وضوح الوصف الوظيفي لإعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤثر سلباً علي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.					
4	إن تدني الهيكل الرتبي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم رضائهم وإتجاههم للهجرة الخارجية وتركهم للعمل.					
5	إن الحوافز المدفوعة غير مرضية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.					
6	إن المزايا والخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تقابل رضائهم وطموحاتهم					
7	إن الهياكل التنظيمية المطبقة بالجامعة غير مؤاتية لتطبيق الجودة الشاملة					
8	إن إدارة الجامعة ليس لها علم بأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن(أسلوب جديد لتقييم الاداء) في تقييم الاداء.					

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية وترقية أداء.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن عدم وجود التدريب المستمر بالجامعة أثر سلباً علي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس .					
2	أن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم وفق القيد الزمني والدرجات العلمية دون الاعتماد علي تقارير الاداء لرؤساء الاقسام المباشرين.					
3	إن عدم وجود خطة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم ترقية أدائهم.					
4	لا تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.					

5	إن فوائد مابعد الخدمة غير محفزة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.				
6	إن الهيكل الراتبى الموحد لاعضاء هيئة التدريس بالجامعة غير محفز لترقية أدائهم.				
7	إن أساليب الاختيار والتعيين المطبقة بالجامعة غير مرتبطة بالمهارات المطلوب توفرها لعضو هيئة التدريس.				
8	إن عدم وجود برامج إجتماعية جامعة لاعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤدي الي عدم تبادل الخبرات وتواصل الأجيال.				

المحور الثالث: الجودة الشاملة وترقية الأداء.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن اللوائح الإدارية بالجامعة لا تعمل علي تحسين الاداء والأخذ بمفهوم الجودة الشاملة.					
2	إن الادارة العليا بالجامعة ليست لها برامج محددة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين المستمر وتحسين الاداء.					
3	إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تشمل علي برامج وأضحة لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.					
4	إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها نظم محددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.					
5	إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة لا تعمل علي تحقيق معايير الاعتماد الخارجي.					
6	إن عدم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم الأداء بالجامعة لا يحقق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.					
7	إن إدارة الجودة الشاملة في الجامعة لا تجد القبول من قبل الادارة العليا.					
8	إن إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ليس لديها وصف وظيفي.					

المحور الرابع: اسلوب تقييم الأداء.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن اسلوب تقييم الأداء الحالي بالجامعة لا يؤدي الي تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس					
2	إن إدارة الجامعة لا تعمل علي عقد دورات تدريبية لاعضاء هيئة التدريس في مجال تجويد الأداء.					
3	إن وسائل تقييم الاداء لا تجد قبول لدى أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم.					
4	ليس هناك مقاربات في برامج تقويم الأداء لاعضاء هيئة التدريس بين الجامعة والجامعات العالمية الأخرى.					
5	إن برامج تقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى كالبحث العلمي وخدمة المجتمع والمسئولية الاجتماعية.					
6	أن عدم أخذ رأي الطلاب في عملية تقويم الأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يؤدي الي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.					

					7	إن عدم دعم التنظيمات غير الرسمية (كتقابة الاساتذة) لتطبيق مفهوم تقييم الأداء يؤدي الي عدم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
					8	إن ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تتم وفق عملية تقييم الاداء.

#### المحور الخامس: البيئة الداخلية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن قاعات الدراسة بالجامعة غير مهيئة بالاضاءة والتهوية الكافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.					
2	إن عدد الطلاب أكبر بكثير من عدد المقاعد المتوفرة بقاعات الدراسة في الجامعة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.					
3	إن قاعات الدراسة بالجامعة خالية من الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.					
4	إن الاجهزة والمعامل المتوفرة بالجامعة غير كافية مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.					
5	لا توجد مكاتب كافية ومهيئة لاجراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يؤثر سلباً علي ترقية أدائهم وتحقيق الجودة المطلوبة.					
6	إن عدم وجود الخدمات الكافية (السكن – الترحيل –الاستراحات – المصليات... الخ) بالجامعة يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.					
7	إن المكتبات بالجامعة تفتقر للعديد من المراجع ومصادر المعلومات الحديثة، مما يؤثر سلباً علي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة المطلوبة.					

#### المحور السادس: التدريب.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن الميزانيات المصدقة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعيفة ولاتحقق أهداف الجودة					
2	تتسم برامج التدريب لاجراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالعمومية مما يؤثر سلباً علي رضائهم.					
3	لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة علي مفهوم الجودة وفوائدها في مجال التعلم والتعليم.					
3	لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة علي أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.					
4	ليس هنالك قاعدة يتم تطبيقها في اختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس.					
5	إن مستوي التدريب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة					

					لا يتناسب ومستوياتهم الاكاديمية.
					6 إن غياب التدرب الخارجي بالجامعة يؤدي الي عدم إمام أعضاء هيئة التدريس بما هو جديد في مجال المعرفة والبحث العلمي.
					7 إن عدم إقتناع معظم أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدرب لا يؤدي الي تحقيق الجودة المطلوبة.

### ملحق (3)

#### قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995

#### الفصل الأول: أحكام تمهيدية

المادة:

1. اسم القانون.

2. الغاء واستثناء.

3. تفسير.

#### الفصل الثاني: الجامعة

4. كيان الجامعة وشعارها.

5. أغراض الجامعة.

6. حرية العقيدة والفكر والبحث العلمي وعدم التمييز.

7. راعى الجامعة.

#### الفصل الثالث: أجهزة الجامعة

8. إنشاء المجلس وتشكيله.

9. إختصاصات المجلس وسلطاته.

10. مسئولية المجلس.

11. إجتماعات المجلس.

12. رئيس المجلس.

13. إنشاء اللجنة وتشكيلها.

14. إختصاصات اللجنة وسلطاتها.

15. المدير.
16. إختصاصات المدير وسلطاته.
17. نائب المدير.
18. الوكيل.
19. عميد شئون الطلاب.
20. أمين المكتبة.
21. أمين الشئون العلمية.
22. عمداء الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز.
23. رؤساء الأقسام أو وحدات التدريب.
24. إنشاء مجلس الأساتذة وتشكيله.
25. إختصاصات مجلس الأساتذة وسلطاته.
26. إجتماعات مجلس الأساتذة.
27. مجالس الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز وإختصاصاتها.
28. مجالس الأقسام ووحدات التدريب.
29. مجلس شئون الطلاب.
30. مجالس المستشفيات الجامعية.
31. دار النشر الجامعى.
32. مجالس المؤسسات الجامعية الأخرى.
- الفصل الرابع: الأحكام المالية والمراجعة**
33. الأحكام المالية والمراجعة.
- الفصل الخامس: أحكام ختامية**
34. تعيين العاملين.
35. حق الاستئناف.
36. مال المعاش.
37. أحكام إنتقالية.

38. إثبات صحة النظم الأساسية واللوائح.

## ملحق (4)

قانون جامعة شندى لسنة 1995

### الفصل الأول: أحكام تمهيدية

#### المادة :

1. اسم القانون .
2. سريان قانون تنظيم التعليم العالى والبحث العلمى .
3. تفسير .

### الفصل الثانى: الجامعة

4. انشاء الجامعة ومقرها وشعارها .
5. أغراض الجامعة .
6. حرية العقيدة والفكر والبحث العلمى وعدم التمييز .
7. راعى الجامعة .

### الفصل الثالث: أجهزة الجامعة

8. إنشاء المجلس وتشكيله .
9. إختصاصات المجلس وسلطاته .
10. مسئولية المجلس .
11. إجتماعات المجلس .
12. رئيس المجلس .
13. إنشاء اللجنة وتشكيلها .
14. إختصاصات اللجنة وسلطاتها .
15. المدير .
16. إختصاصات المدير وسلطاته .

17. نائب المدير .
18. الوكيل .
19. عميد شئون الطلاب .
20. أمين المكتبة .
21. أمين الشئون العلمية .
22. عمداء الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز .
23. رؤساء الأقسام أو وحدات التدريب .
24. إنشاء مجلس الأساتذة وتشكيله .
25. إختصاصات مجلس الأساتذة وسلطاته .
26. إجتماعات مجلس الأساتذة .
27. مجالس الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز وإختصاصاتها .
28. مجالس الأقسام ووحدات التدريب .
29. مجلس شئون الطلاب .
30. مجالس المستشفيات الجامعية .
31. دار النشر الجامعي .
32. مجالس المؤسسات الجامعية الأخرى .
- الفصل الرابع: الأحكام المالية والمراجعة .**
33. الأحكام المالية والمراجعة .
- الفصل الخامس: أحكام ختامية**
34. تعيين العاملين .
35. حق الاستئناف .
36. مال المعاش .
37. أحكام إنتقالية .
38. إثبات صحة النظم الأساسية واللوائح .