

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر

في ضوء أسلوب حلقات الجودة

إعداد

د. راضي عدلي كامل

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة أسوان

المجلة التربوية. العدد الثالث والخمسون. يوليو ٢٠١٨م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

هدفت الدراسة إلى تعرف ماهية تقويم الأداء المؤسسي وأهم أهدافه ، ومعايير ومؤشرات تقويم الأداء المؤسسي. مع ضرورة تعرف دواعي ومبررات تقويم أداء كليات التربية بصعيد مصر ، وتعرف حلقات الجودة وأهدافها ومراحل إنشاء وتكوين حلقات الجودة والأساليب المستخدمة من قبل فريق حلقات الجودة في حل مشكلات كليات التربية، ووضع تصور لتفعيل دور فريق حلقات الجودة المقترح في تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر. وتم أخذ ثلاث كليات من كليات التربية بصعيد مصر، واستخدم المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، مع استخدام عدة أدوات وأساليب منها استطلاع رأي يعتمد على العصف الذهني موجه إلى أفراد عينة الدراسة حول ما تواجهه كليتهم من مشكلات، واستبانة للوقوف على واقع أداء كليات التربية بمحافظات صعيد مصر وما تواجهه من مشكلات، وبعض الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشكلات، وتم تطبيق تلك الأدوات على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إضافة إلى بعض من أعضاء فريق الجودة بكل كلية ، وطُبقت الدراسة على عينة قوامها (١٧٠) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ، ما يلي:

- ✚ هناك اهتمام متوسط بعملية الارتباط بين الأنشطة ومهمة الكلية وأهدافها.
- ✚ بعض الكليات تهتم بدرجة متوسطة بتوفير الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة دورية.
- ✚ هناك بعض الاهتمام من قبل إدارة الكلية بتلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم والجهات المعنية الأخرى.
- ✚ الافتقار لوجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث.
- ✚ قلة إمام أعضاء هيئة التدريس بفلسفة نظام الإرشاد الأكاديمي.
- ✚ نقص دافعية أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم للقيام بإجراء بحوث علمية.
- ✚ قلة دافع الطالب للدراسة واتجاهاته نحو بيئة الدراسة.
- ✚ امتلاك بعض الكليات القدرة على زيادة إمكاناتها ومواردها بالمشاركة مع مؤسسات أخرى مثل وزارة التربية والتعليم.
- ✚ عدم ملاءمة المبنى التعليمي بالنسبة لعدد الطلاب.

✚ هناك فجوة في دور الوحدات ذات الطابع الخاص في معاونة الجامعة للقيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب أو تدريبهم في مجال البحوث. وفي ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، وتوضيح أبرز المشكلات التي تعاني منها كليات التربية بصعيد مصر، قدمت الدراسة في جزئها الأخير تصوراً لأدوار فريق حلقات الجودة المقترح في إيجاد حلول لتلك المشكلات ومحاولة تحسين أداء تلك الكليات.

## Abstract

### *Evaluation of the Institutional Performance of the Faculties of Education in Upper Egypt Governorates in light of the Quality Circles Style*

By

**Dr. Rady Adly Kamel**

**Lecturer of Foundations of Education**

**Faculty of Education - Aswan University**

The present study aimed at investigating the nature of the institutional performance evaluation, its main objectives, and the criteria and indicators of evaluating the institutional performance. Also, the present study is an attempt to identify the reasons and justifications of evaluating the performance of the Faculties of Education in Upper Egypt, to study the quality circles including its objectives and stages, the methods used by the quality circles team to solve the Faculties of Education problems, and to develop a vision to activate the role of the suggested quality circles team in evaluating the institutional performance of the Faculties of Education in Upper Egypt. The study was applied in three Faculties of Education in Upper Egypt, and used the descriptive approach to achieve its objectives. The researcher used a number of tools and methods, including a brainstorming based questionnaire, presented to the study participants, which explored the problems faced by their faculties, and a questionnaire to identify the reality of the Faculties of Education performance in the Upper Egypt governorates exploring the problems they face and some methods used by quality circles team in solving problems. Tools of the present study were applied to a sample of faculty members and their assistants in addition to some of the members of the quality team in each faculty (n=170). The findings of the study can be summarized as follows:

- There is an intermediate interest in integrating the activities and the faculty's mission and objectives.

- Many faculties are interested in providing the training needs of employees on a regular basis.
- There is some interest from the faculty administration to meet the needs of students and their wishes and other institutions.
- There is an urgent need to establish crisis and disaster management units.
- Faculty members need to know the philosophy of the academic guidance system.
- Lack of faculty members' motivation and effectiveness in carrying out scientific research.
- Lack of students' motivation to study and their negative attitudes towards the study environment.
- Many faculties have the ability to increase their potential and resources in partnership with other institutions such as the Ministry of Education.
- The educational structure and buildings are not suitable for the number of students.
- There is a gap in the special nature units' role in helping the university to carry out its mission both in the field of student education and training.

In light of the findings of the present study, and the clarification of the most important problems facing the faculties of education in Upper Egypt, the study, in the last part, presented a perception to help the quality circles team in finding solutions to those problems and try to improve the performance of these faculties.

## مقدمة الدراسة:

تقوم الجامعات كمؤسسة تعليمية تربوية على أهداف واضحة تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وللتأكد من تحقيق هذه الأهداف يقتضي الأمر أن تقف هذه الجامعات بكلياتها وقات تقويمية منتظمة ومستمرة لأدائها المؤسسي لمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف، وتخطط لتحسين أدائها ورفع مستوى كفاءة خريجها.

ودراسة الأداء المؤسسي من الموضوعات الجديدة نسبيًا وخاصة في مجال الاقتصاد البيئي، ونظرًا لأن تلك المؤسسات تحتاج إلى التغيير والتطوير المستمر عبر الزمن، فقد أصبح بعد التقويم والقياس - أمام الباحثين - يمثل تحديًا وفقًا لتقنيات المراقبة والقياس لاختبار السبب وتأثير العلاقات<sup>(١)</sup>.

وتقع كليات التربية على رأس المؤسسات التربوية التي تتأثر بما يحيط بها في المجتمع، فهي أداة هذا المجتمع التي تساهم في إعداد كافة القيادات الفنية والمهنية والفكرية في مجال التربية والتعليم وتقوم بأدوار كثيرة تجاه المجتمع ومؤسساته، حيث تقوم بتخريج المعلمين وتمييزهم مهنيًا، وإجراء البحوث التي تعالج قضايا ومشكلات ذلك المجتمع.

كما تعد كليات التربية من أهم المؤسسات التربوية في التعليم الجامعي، حيث يقع عليها عبء تعليمي واجتماعي، فترتبط بتكوين المعلم الذي هو بدوره أساس تكوين المجتمع، لذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي بتلك المؤسسة على تحقيق أهدافه، كما أن النظام التربوي والتعليمي في هذه المؤسسة قادر على تأصيل المعارف والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن ثم فإن تلك الكليات تعد من أكثر البيئات التي تتطلب أساليب لتفعيل أدوارها<sup>(٢)</sup>.

ولما كانت كليات التربية مؤسسات تعليمية تعنى بإعداد المعلم، وذلك وفقًا للمعايير التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية والتي تضمن قيام هذه الكليات بمسئولياتها في إعداد المعلم وإكسابه المعارف والمهارات والاتجاهات

(\*) تشير إلى ترتيب المرجع في قائمة الهوامش والتعليقات.

الهامة للقيام بالتدريس في منظومة التعليم الجامعي وقبل الجامعي<sup>(٣)</sup>، فإن تحقيق ذلك يحتاج إلى تقويم الأداء المؤسسي لتلك الكليات. والذي بدوره يعكس مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة.

كما أن تقويم وقياس الأداء مطلب أساسي لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء؛ وذلك لأن الغاية من تقويم وقياس الأداء هو تحسين أداء المؤسسة للوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها ودراستها، وأيضًا يعتبر قياس الأداء ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي<sup>(٤)</sup>.

ويتطلب تقويم الأداء المؤسسي الناجح أن يكون هناك إطار مفاهيمي عام ومشترك يصف ويقوم الأداء؛ هذا الإطار ينبغي أن يتضمن عناصر لضمان الجودة، والإدارة الإستراتيجية والنهج المتوازن. كما يقتضي أن يكون هذا الإطار مرناً، ويهدف ليس فقط موازنة نظم ضمان الجودة. وإنما أيضاً وفقاً لنموذج معين محدد سلفاً<sup>(٥)</sup>.

وقد هدفت دراسة طارق عبد الرحمن محمد السيد: ٢٠١٦م<sup>(٦)</sup>، للبحث في التوصل إلى إطار مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. وتناول هذا البحث نماذج ومداخل حديثة للتمييز في الأداء من خلال عرض وتقديم هذه النماذج والمداخل ومبادئها الأساسية ومتطلبات تطبيقها ومقاييسها وخطوات تطبيق هذه النماذج. وتعود أهمية هذا البحث إلى محاولة رصد مختلف المداخل التقليدية والمعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي وذلك بهدف الاستفادة منها في وضع إطار مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

ولمواكبة التطور العلمي، ولمواجهة المشكلات التي تعوق كليات التربية عن تحقيق أهدافها المرجوة، كان لابد من البحث عن وسائل مرنة تواجه تلك المشكلات وتحقق هذه الأهداف وتقوم أداء تلك المؤسسات وتطوره، ومن بين تلك الوسائل هو أسلوب حلقات الجودة، والذي يعد أفضل الأدوات التي تمكن من تنفيذ الإدارة القائمة على المشاركة<sup>(٧)</sup>.

وأكدت بعض الدراسات مدى تأثير فريق حلقات الجودة على الأداء التنظيمي، كدراسة: Courtney T. Garrett, STEPHEN LIFRAK & else, 2010 والتي هدفت إلى قياس الفروق قبل وبعد تدخل فريق حلقات الجودة (المتغير التابع) ومتغيرات الأداء التنظيمي

القائمة المستقلة، وطريق اختبار الارتباطات بين الاعتماد على الذات القائم على التنظيم والأداء قبل وبعد التدخل . وقد توصلت إلى وجود تحسن في الأداء والاعتماد على الذات القائم على التنظيم نتيجة تدخل فريق حلقات الجودة<sup>(٨)</sup>.

إن حلقات الجودة من الوسائل والأساليب التي أثبتت نجاحًا كبيرًا في تحقيق الجودة على المدى الطويل حيث أن مجلة الممارسات السرية ببريطانيا أجرت دراسة استقصائية على ٢٦ دولة أوروبية تستخدم حلقات الجودة ، أظهرت أهمية تلك الحلقات في العمل على تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل وتطويرها المستمر، وجعل بيئة العمل أكثر جاذبية ومهياة للعاملين بما يشعرون بأن عملهم له قيمة حقيقية<sup>(٩)</sup>.

كما أن حلقات الجودة تساعد في تنمية الموارد البشرية؛ وتعزز روح العمل الجماعي والتعاون وتحقيق التغيير والتطوير لأدائهم<sup>(١٠)</sup>.

وقد توصلت بعض الدراسات إلى ضرورة التنفيذ الفعال لحلقات الجودة في المؤسسات التعليمية. ففي دراسة حالة لتطبيق حلقات الجودة في المؤسسات التعليمية، تضمنت ٥٢ مشكلة تتعلق بعملية التدريس والتعلم والمباني... وأكدت النتائج أن التطبيق الفعال لحلقات الجودة في المؤسسة التعليمية له مردوده الإيجابي في تنمية وتحسين الأداء بتلك المؤسسة<sup>(١١)</sup>.

وتعتبر حلقات الجودة من الأدوات الهامة لإحداث التغيير في المؤسسات التربوية. فهي تعتبر وسيلة من وسائل ضمان الجودة والسعي الجاد لتحقيقها، وقد يتخطى دورها إلى كونها تمثل نزعًا من العمل المؤسسي الذي يضمن الفهم العميق لمتطلبات التغيير والمشاركة في صناعة القرار والالتزام بتنفيذه وتحقيق روح الفريق في الأداء والمراجعة الشاملة والتقييم المستمر للمؤسسة التربوية.

### مشكلة الدراسة

لقد أصبحت قضية تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفايته والتحكم في كلفته وحسن استثمارها، من القضايا الرئيسية المثارة في الوقت الحاضر استجابة لتحديات التغيير السريع في أوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتدفق سيل المعرفة في مختلف

المجالات كنتيجة للتقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية. وقضية تطوير التعليم الجامعي ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرائقه وكفايته.

كما أن الجودة في التعليم العالي لا يمكن أن تكون ذات صلة بمنتج واحد ملموس. وهناك قضية أخرى هي أن الجودة في التعليم العالي هي تراكمية وتتأثر بما سبق، وهذا يعني أنها تشير إلى الإنجازات والممارسات السابقة من خلال الاعتماد على البيانات الإحصائية التي تصف الأداء في الماضي(١٢).

وعلى مدى العقدين الماضيين، أصبحت مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم تحت ضغط لإثبات فعالية الأداء؛ ففي بعض الدراسات تم بحث أهمية تقييم الأداء المؤسسي. وأبرزت تلك الدراسات أوجه القصور وخاصة في مفهوم الجودة كأساس للتقييم المقارن للأداء المؤسسي. وأوصت هذه الدراسة ضرورة وضع منهجية لتحديد المفاهيم التي قد توفر قاعدة أكثر صلابة من الجودة لمثل هذه المقارنات(١٣).

وذكرت: خديجة عبد الله يسلم، إيمان أحمد خضر: ٢٠١٠م أن المؤسسات التربوية والتعليمية تواجه في وقتنا الراهن تحديات كبرى تتمثل في ضرورة تحسين الأداء كمطلب أساسي من أجل التنمية المستدامة، مما دعا القوى السياسية والاجتماعية في كثير من الدول لتبني السياسات الرامية إلى هذا التطوير توافقا مع متطلبات الجودة، وساهم ذلك في وضع الخطط والإستراتيجيات التي تدعم توفير فرص التعلم لجميع المواطنين بل والحرص على تقديم تلك الفرص بمستوى متميز من التطوير والجودة(١٤) ، هذا فضلا على أن أداء المؤسسة ووحداتها يرتبط ارتباطا مباشرا بالإستراتيجية المقترحة... والعلاقة بين الأهداف الإستراتيجية وأفاق التعليم العالي والنتائج المرغوبة للجامعة من منظور الطلاب. تلك هي نتائج العمليات الداخلية، التي يجب أن تتوافق مع التمويل في عملية وضع الميزانية، ومع قدرات الطلاب التي تعد بدورها محركات الأداء لتحقيق الأهداف المحددة(١٥).

كما نأمل أن نأخذ بالتنمية الرئيسية في التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم على مدى العقدين الماضيين مع تقييم الأداء المؤسسي شغل بال الكثيرين من جهة. ومن جهة أخرى تزايد الضغط المجتمعي على مؤسسات التعليم الجامعي في تقويم الأداء على أساس مفهوم الجودة(١٦).

ومن ثم فقد أصبحت جودة التعليم هي كلمة السر؛ بل حجر الزاوية لأي نظام تعليمي عالي التقنية. وقد أخذ الباحثون في اعتبارهم بحلقات الجودة ونهج العمل الجماعي للحفاظ على جودة التعليم العالي وتحسينه وفقاً للموارد المتاحة ولرفع المؤسسة إلى أعلى مستوى تنافسي(١٧).

ومن جهة أخرى لم تقتصر الدعوة لتجويد كليات التربية على افتتاح الاختصاصات التي تحتاجها التنمية التربوية وسوق العمل التربوي بل امتدت إلى تجويدها تجويداً شاملاً يتناول جميع مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وبدأت الجهود في هذا المجال واستمرت في عدد من الكليات، وقطعت شوطاً في نشر ثقافة الجودة وإجراء دراسات في مجالها، وتحقيق الجودة في بعض المدخلات، لكنها لم تصل بعد إلى غايتها في تحقيق الجودة الشاملة، كما أنها لا تزال في أول الطريق في العدد الأكبر من كليات التربية العربية(١٨).

هذا، ومن خلال عمل الباحث بكلية التربية، ومعايشته لما تؤديه من أداء ولما يدور بها من مشكلات، لاحظ الباحث افتقارها لتقويم فعلي لأدائها.

ويأتي أسلوب حلقات الجودة من خلال فريقه أداة فعالة في الوصول إلى حلول ومقترحات لتحسين جوانب العمل المختلفة وتحسين أداء المؤسسة، وتتكون كل حلقة من مجموعة من الأفراد يجتمعون بصورة دورية لمعالجة مشكلات مؤسستهم ويسعون إلى تطويرها والنهوض بها والسعي للوصول بها إلى أعلى مراتب الجودة والإتقان.

ومن ثم فتكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن كليات التربية بحاجة إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يمكن أن يقيس التميز في أدائها خلال السنوات الماضية. إذ يتمركز واقع تقويم الأداء حول تقرير كفاءة الأداء، ولعل كثيراً من معلوماته تفتقد مصداقيتها في الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك لعدم اشتمالها على مؤشرات تقويم مرنة وعلمية محكمة، وعلى أساليب تقويم علمية يمكن الثقة في صدق نتائجها وصحتها.

## تساؤلات الدراسة:

- وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما دور حلقات الجودة في تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر؟  
ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، هي كالتالي:
١. ما الإطار الفكري العام للأداء المؤسسي؟ وما معايير تقويمه؟
  ٢. ما الأسس الفكرية والفلسفية لحلقات الجودة في مجال المؤسسات التعليمية؟
  ٣. ما الوضع الحالي لأداء كليات التربية بصعيد مصر؟
  ٤. ما دور فريق حلقات الجودة المقترح في تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✚ تعرف الأداء المؤسسي (المفهوم-الفلسفة- المعايير والمؤشرات).
- ✚ تعرف ماهية تقويم الأداء المؤسسي وأهم أهدافه والمبررات الداعية له. مع ضرورة تعرف دواعي ومبررات تقويم أداء كليات التربية بصعيد مصر.
- ✚ دراسة وتحليل نظام تقويم أداء كليات التربية بصعيد مصر المطبق حالياً وتحديد نقاط قوتها وضعفها وبيان مدى ملاءمته لحاجة الكليات.
- ✚ الوقوف على أهمية بناء فريق حلقة الجودة المقترح و إسهامه في تحسين أداء كليات التربية بصعيد مصر وعملياته.
- ✚ تشخيص المتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة والأساليب التي تستخدمها حلقات الجودة من أجل حل المشكلات في المؤسسات التعليمية.
- ✚ الوقوف على التأثير الذي يحدثه فريق حلقات الجودة المقترح على إستراتيجية كليات التربية بصعيد مصر.
- ✚ الوقوف على أهم المعوقات والمشكلات التي تحول دون قيام فريق حلقات الجودة المقترح بدوره في تقويم أداء المؤسسات التعليمية.
- ✚ الوقوف على العلاقة بين بناء فريق حلقات الجودة المقترح وتحسين جودة أداء كليات التربية قيد الدراسة.

وضع تصور لدور فريق حلقات الجودة المقترح في تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من:

- أهمية دور كليات التربية كمؤسسات تربوية وتعليمية وما تقدمه للطلاب والمستفيدين وللمجتمع ككل.
- أهمية الدور الذي يلعبه نظام تقويم الأداء الحالي وهل يوفر معلومات وافية ودقيقة تعكس الأداء ومدى تحقق الأهداف التي تفيد فريق حلقات الجودة.
- أهمية الدراسة التقييمية الحالية إلى أنها تحاول أن تسلط الضوء على ملامح فلسفة تقويم الأداء في كليات التربية بصعيد مصر ، وفي ضوء تلك الملامح الفلسفية يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء تلك الكليات؛ ومن ثم تقديم بعض التحسينات والتعزيزات التي يمكن أن تسهم في تحسين فاعلية وكفاءة عمليتي التعليم والتعلم.
- تطوير نظام التقويم الحالي وفقاً لمنظور أداء فريق حلقات الجودة.
- حتمية تطوير الأداء أصبح مطلباً حيويًا لجميع المؤسسات بسبب التغيرات العديدة والمتلاحقة التي أصابت بيئة العديد من تلك المؤسسات.

### مصطلحات الدراسة

الأداء المؤسسي: لا يعني فقط الأداء الفردي لأعضاء الوحدات التنظيمية للمؤسسة على مختلف مستوياتها، ولا يعني فقط أداء الوحدات التنظيمية للمؤسسة، ولا يقتصر فقط على العلاقات التفاعلية المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها المحيطة ، وإنما الأداء المؤسسي هو محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثير البيئة عليهما<sup>(١٩)</sup>.

يعرف تقويم الأداء المؤسسي بأنه: "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء"<sup>(٢٠)</sup>.

حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين، تم تدريبهم على تقنيات حل المشكلات، ويقومون باختيار قضايا جودة الخدمة داخل محيطهم في العمل ثم يصلون إلى حلول، وعادة ينفذون حلولهم<sup>(٢١)</sup>.

وحلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من الناس يقومون بعمل مماثل، جنبًا إلى جنب مع المشرفين عليهم بطريقة تطوعية لمدة ساعة في الأسبوع لدراسة وحل المشاكل المتعلقة بالعمل التي تؤثر عليهم<sup>(٢٢)</sup>.

وهي عبارة عن مجموعة من أربعة إلى عشرة متطوعين يعملون مع مشرف أو رئيس عمل مرة أسبوعيًا لمدة ساعة بقيادة المشرف لتحديد المشاكل المتصلة بعملهم وتحليلها وحلها<sup>(٢٣)</sup>.

وإجراءيًا فحلقات الجودة تعني مجموعة من الأفراد تضم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين تجتمع في مجموعات عمل دورية وبطريقة تطوعية لمناقشة المشكلات التي تواجه الكلية ومحاولة حلها بحثًا عن التحسينات المناسبة والسعي إلى تطوير كليتهم والنهوض بها والوصول إلى أعلى مراتب الجودة والإتقان لأداء الكلية.

### منهج الدراسة

تقتضى طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي في تعرف ماهية تقويم الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية بصفة عامة وكليات التربية بصعيد مصر بصفة خاصة والمبررات الداعية له وأهم أهدافه، وكذلك تحديد مجالات ومؤشرات الأداء المؤسسي وأهم استخداماتها، مع تعرف حلقات الجودة وأهدافها ومراحل إنشائها وتكوين حلقات الجودة والأساليب المستخدمة من قبل فريق حلقات الجودة في حل مشكلات كليات التربية، ودور حلقات الجودة في تقويم وتطوير الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر.

أدوات الدراسة وأساليب التقويم المستخدمة بالدراسة:

تضمنت الدراسة عدة أدوات وأساليب:

أ- استطلاع رأي يعتمد على العصف الذهني موجه إلى أفراد عينة الدراسة حول ما

تواجهه كليتهم من مشكلات مرتبطة :

➤ المشكلات المرتبطة بفلسفة كلية التربية وأهدافها.

- ✚ المشكلات المرتبطة بإدارة الكلية.
  - ✚ المشكلات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية.
  - ✚ المشكلات المرتبطة بالنشاط العلمي.
  - ✚ المشكلات المرتبطة بالبرامج الدراسية والطلاب والخريجين.
  - ✚ المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية والمالية بالكلية.
  - ✚ المشكلات المرتبطة بالمباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة بالكلية.
  - ✚ المشكلات المرتبطة بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.
- ب- استبانة من إعداد الباحث للوقوف على واقع أداء كليات التربية بمحافظات صعيد مصر وما تواجهه من مشكلات.
- ت- بعض الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل، ومنها:
- ✓ أسلوب العصف الذهني.
  - ✓ جمع وتحليل البيانات.
  - ✓ مخطط باريتو.
  - ✓ مخطط السبب والأثر.

### حدود الدراسة :

- تجرى هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود التالية:
- تم اختيار كليات التربية بأسوان وقتنا وسوهاج، مجالاً للتطبيق، ويرجع هذا الاختيار إلى مجموعة من الأسباب، منها:
- أن كلية التربية بأسوان من الكليات القديمة بالنسبة لتاريخ إنشائها حيث عمل الباحث ومقر إقامته.
  - توجيه الأنظار إلى كليات التربية بصعيد مصر وهي ليست أقل من كليات التربية على مستوى الجمهورية.
  - توجيه أنظار الباحثين إلى محاولة تقديم أبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تساعد في المساهمة بوصول تلك الكليات إلى الاعتماد.

- رغبة الباحث واهتمامه بهذا المجال وذلك لمساعدة تلك الكليات في تطوير أدائها من خلال حل المشكلات التي تواجهها بأسلوب غير تقليدي في الإدارة.
- تلك الكليات لم تأخذ الاعتماد إلى الآن، لذا تعد هذه الدراسة هي خطوة للأمام لمراجعة أداء كل كلية ومحاولة تحسين جودتها ومواجهة مشكلاتها.

### خطة السير في الدراسة:

للإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيسي والتساؤلات الفرعية اتبع الباحث ما يلي:  
قدم الباحث في الجزء الأول من الدراسة: إطارًا نظريًا عن الأداء المؤسسي ، وفي الجزء الثاني من الدراسة تم تقديم إطار نظري عن الأسس الفكرية والفلسفية لحلقات الجودة ، والجزء الثالث يتناول كليات التربية بمحافظات صعيد مصر وأهم المشاكل التي تعوق تلك الكليات من القيام بالأدوار المنوط بها.

وجاء الجزء الرابع ليتناول الدراسة الميدانية التي تم من خلالها تطبيق استبانة بغية تعرف دراسة وتحليل نظام تقويم أداء كليات التربية المطبق حاليًا وتحديد نقاط قوتها وضعفها وبيان مدى ملاءمته لحاجة الكليات. مع تقديم تصور لدور فريق حلقات الجودة المقترح في تقويم وتطوير الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر.

### الإطار النظري:

سوف يعرض الباحث الإطار النظري في صورة أربعة مباحث هي كالتالي:  
المبحث الأول: الأداء المؤسسي(المفهوم-الفلسفة-الأهمية-الأهداف- المعوقات والصعوبات-المعايير والمؤشرات)  
المبحث الثاني: الأسس الفكرية والفلسفية لحلقات الجودة في مجال المؤسسات التعليمية.  
المبحث الثالث: أداء كليات التربية وما تواجهه من مشكلات.  
المبحث الرابع: تصور لدور فريق حلقات الجودة المقترح في تقويم وتطوير الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر.  
وفيما يلي عرض مفصل لهذه المباحث الأربعة:  
المبحث الأول: الأداء المؤسسي(المفهوم -الفلسفة -الأهمية -الأهداف -المعوقات والصعوبات - المعايير والمؤشرات)

إن المتتبع التاريخي للأداء والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له، عملية قديمة قدم الحضارة الإنسانية والرقي في معالم هذه الحضارة. كما أن الشواهد كانت تشير إلى أن البابليين والفرعنة وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد من الحاصلات الزراعية، وذلك فق اعتبارات نوعية التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والإنجاز. ولقد انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية ولكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف (٢٤).

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة، سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة، أو في باقي الدول الأخرى. والملاحظ أن هذا التطور تركز في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالأوضاع والظروف الاجتماعية والإنسانية.

وفي إطار الممارسات الحكومية - في الولايات المتحدة أولاً ثم في الدول الأوروبية - حاولت الإدارة الحكومية أن تثبت الإجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات الحكومية من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة الحكومية بتكاليف تلك الأنشطة. وكانت هذه الرؤية أكثر وضوحاً في حينها لترشيد الإنفاق الحكومي وجعله أكثر منفعة وأرقى من ناحية الأداء. وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال توّظرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها، كما إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها: الاتجاه الاجتماعي والسياسي الاتجاه الفكري التطوري، اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات... (٢٥).

ويعتبر الأداء المؤسسي من أهم العوامل التي تهتم كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (المساهمين، المديرين، العاملين، أجهزة الدولة المختلفة) . فالأداء المؤسسي الناجح يعود بالفائدة على جميع الأطراف ذات المصلحة .

كما أن الأداء المؤسسي هو التغيير للأفضل من خلال أدوات السياسة العامة أو عن طريق تسهيل قدرة الجامعات (٢٦). ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها وازداد عدد العاملين فيها، وتطورت حاجاتهم وطموحاتهم، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستقلت الدول النامية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة في

مجتمعاتها، وظهرت فيها محاولات وحركات للتطوير والتجديد أطلق عليها أسماء مختلفة مثل الإصلاح الإداري، أو التنمية الإدارية(٢٧).

ومفهوم الأداء المؤسسي - والذي يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية- يقوم على أبعاد ثلاثة هي: أداء الأفراد في ضوء وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية(٢٨).

ويمكن استعراض محددات الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي فيما يلي : (٢٩)  
إن الاهتمام بأداء وحدات دون أخرى داخل المؤسسة دون إدراك نقاط التواصل مع بقية الوحدات يفصل المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى التشتت والتطاحن والهدم.

إن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة (فرداً كان أو وحدة) هو جزء من كل، وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله الأداء المؤسسي الشامل.

لا يعتبر التفوق في الأداء الجزئي لوحدة أو موضوع يركز على المؤسسة دون غيرها تفوقاً على المستوى البعيد، إنما هو تفوق مؤقت سرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبيات التي ستظهر لاحقاً لذا فإن إدراك طبيعة كلية الإدارة للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات للوصول إلى المثالية التكاملية.

إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك أوجه الاختلاف مع الأجزاء بمعنى أن التحدي لا يكون بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بل بين الخطأ والصواب وصولاً إلى التناغم الإداري الذي يؤدي إلى جماعية الأداء ومثالية الإبداع.

وتأتي عملية قياس الأداء بهدف تحسينها مستقبلاً وتصحيح الانحرافات كوسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء أو محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف أو القوة والعمل على مواجهتها وذلك لضمان فعاليتها وتطورها واستمرارها(٣٠).

وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي /الفعلي، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي /الفعلي. وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسة(٣١).

وموضوع تقويم الأداء المؤسسي أصبح اليوم حديث الساعة، سواء كان ذلك في نطاق المؤسسة أو على صعيد الدولة أو حتى على الصعيد الإقليمي. فالتطور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة أصبحت كلها تفرض على المؤسسات حسن استخدام المواد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات الموجودة سواء كانت الموارد بشرية أم مادية، وهذا لا يتم بدون وجود نظام فعال لتقييم أداء المؤسسات.

ويعتبر تقويم الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية التي يحتاج إليها العاملون في التنظيمات الإدارية الخاصة والحكومية، فهي جزء من العمل الإداري يهدف إلى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات المختلفة وكيفية تحقيقها للأهداف المرسومة. وبذلك فإن عملية تقويم الأداء يجب أن تتضمن الأبعاد التالية: مدى الفاعلية، مدى الكفاءة، إمكانية التطوير (٣٢). وفي دراسة أجريت على مؤسسات التعليم العالي في هونغ كونغ تم من خلالها بحث نوعية تقويم الأداء في مجال التعليم العالي. وصنفت أبعاد الأداء إلى تسعة أبعاد هي: (الكفاءة، الإنتاجية، الجودة، والاستعداد للتكيف، وإدارة المعلومات والاتصالات، النمو، والتخطيط وتحديد الهدف، تنمية الموارد البشرية، ومراقبة الاستقرار)، التي تنشأ في إطار القيم التنافسية أو نموذج الفعالية التنظيمية (٣٣).

أي أن تقويم الأداء المؤسسي هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) و الخارجية (الفرص والتحديات)، كما أنه هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستفيدين.

وإذا كانت الفلسفة الرئيسة وراء تقويم الأداء المؤسسي تستهدف قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً، وإذا كانت تلك الفلسفة تستهدف أيضاً تحديد المسؤوليات عما تم تنفيذه - فرداً أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية- وما نتج عن هذا التنفيذ من انحرافات، فإن قياس الأداء المؤسسي على ضوء هذه الفلسفة يمثل إحدى حلقات السلسلة التي تتكون منها العملية الإدارية في المجتمع.

ويمكن توضيح تلك الأبعاد الثلاثة للأداء المؤسسي في الشكل التالي:

### شكل (١) أبعاد الأداء المؤسسي



ويمثل ذلك إحدى مراحل هذه العملية التي يتأثر بها من ناحية ويؤثر فيها من الناحية الأخرى وصولاً إلى محاولة الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها ، وما تقدمه المؤسسة للمجتمع، وتقديم الخدمة للمجتمع بأقل ما يمكن من تكاليف وأعلى كفاية ممكنة، وتحديد المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل المؤسسة، ووضع المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء. وتحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن الحكم بها على كفاءة الأداء داخل المؤسسة، والوصول إلى أسباب عدم كفاءة الأداء، والعمل على إزالتها بأسلوب علمي سليم. إضافة إلى الوقوف على الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف التي يمكن استخدامه فيها، نظراً لاختلاف نوعيات الأداء داخل المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق يمثل تقويم الأداء المؤسسي مجموعة من الجوانب الرئيسية التالية:

- تقويم الأداء المؤسسي عملية هادفة لتعرف مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.
- أنها عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية.

- أن هذه العملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن.

### أهمية تقويم الأداء

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات التعليمية في تأدية مهامها وتحقيق رسالتها وأهدافها التي أنشأت من أجلها؛ الأمر الذي اقتضى التركيز على إدارة موارد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور، فالتطور التقني، والمتطلبات الجديدة لمجتمع المعرفة، كلها دوافع تفرض على المؤسسات التعليمية إتباع أفضل النظريات التي تتوافق والمؤسسة التعليمية في مجال اقتصاديات التعليم من أجل استخدام أمثل للموارد واستغلال أفضل للفرص المتاحة والطاقات الموجودة سواء أكانت الموارد بشرية ، أم مالية، أم مادية، وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقويم أداء المؤسسات (٣٤).

كما تتمثل أهمية تقويم الأداء في الآتي: (٣٥) إن تقويم الأداء يؤدي إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين العاملين والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملاءها.

✚ إن تقويم الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث إن التقويم يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة وعمليات المؤسسة.

✚ تساعد عملية تقويم الأداء على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطيط.

### أهمية تقويم الأداء المؤسسي :

- يعتبر موضوع الأداء المؤسسي من الموضوعات الرئيسية التي استحوذت اهتمام الباحثين والدارسين والمهتمين بإدارة المؤسسات العامة والخاصة للأسباب التالية: (٣٦)
- ❖ تقوم عملية تقويم الأداء المؤسسي على معايير ومؤشرات تستطيع الإدارة استخدامها لقياس أنشطتها الأساسية على مستويات المؤسسة كافة.
- ❖ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

- ❖ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/الحالي.
- ❖ تعتبر عملية التقويم الأداء المؤسسي أحد الوسائل الأساسية التي تزود متخذي القرار لأي مؤسسة بالمعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بكيفية أداء الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملين.
- ❖ يزايد الاهتمام بموضوع التقويم الأداء المؤسسي في دول العالم الثالث لمحدودية مواردها وقلة إمكانياتها.

أي أن تقويم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة؛ يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛ ويعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة؛ واختبار مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الموضوعية باستخدام البيانات المالية والإحصائية؛ ومعرفة مدى سلامة السياسات والإستراتيجيات خلال السنة المالية.

### أهداف تقويم الأداء المؤسسي:

- إن عملية تقويم الأداء المؤسسي تهدف إلى تحقيق الفوائد التالية: (٣٧)
- ✓ الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، من خلال الحد من الإسراف وتقديم الخدمة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وفعالية.
- ✓ تحديد المشكلات الإدارية سواء التي تواجه الوحدات التنظيمية منفردة أو مجتمعة أم التي تواجه الأفراد، والتي من شأنها الحد من كفاءة الأداء، الأمر الذي يفيد في وضع مقترحات لتفعيل الأداء المؤسسي وتطويره.
- ✓ الوقوف على الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف التي تحكم استخدامه فيها نظرا لاختلاف نوعيات الأداء داخل المؤسسة.
- ✓ تنمية وتطوير المنظمات الإدارية، كما تعتبر عملية تقويم الأداء المؤسسي أساس التقدم في الوظيفة وتنمية الإبداع وتشجيع الابتكار، وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف.
- ✓ تساعد على التخطيط المستقبلي للتنظيمات الإدارية، حيث تساعد المؤسسة على رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة التحديات وإتباع سياسات أكثر فاعلية وواقعية.

✓ التأكد من حسن سير العمل وتطويره طبقاً للأهداف المرسومة للمنظمة.

✓ المساهمة في تطوير أداء المؤسسة.

وتقويم الأداء يساعد في تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقويم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام المؤسسة بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب حيث تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية، ومساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات في تقديم مؤشرات رئيسة للأداء، وتشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف.

كما أن على المستوى المؤسسي يعد نظام المعلومات الإدارية من النقاط الهامة المساهمة في التحسين المستمر والتي بدورها تنتج مجموعة من الأدلة لمراجعة جودة والإجراءات التصحيحية والمسائلة<sup>(٣٨)</sup>.

### معوقات وصعوبات تقويم الأداء المؤسسي:

إن ظهور التقويم قد أثار عددًا من المشاكل والصعوبات المتعلقة بالأساليب والأهداف المعتمدة، ونتائج التقويم. ومعلوم أن التقويم ليس أداة محايدة، إنما يكون متداخلًا ضمن إستراتيجية محددة، ومن أجل تقويم موضوعي، يحتاج المرء إلى إجراء اتصالات سببية واضحة بين الأحداث، والبحث عن معلومات أكثر اتساقًا<sup>(٣٩)</sup>. وهناك مجموعة من المعوقات التي تواجه عملية تقويم الأداء المؤسسي، هي كالتالي: <sup>(٤٠)</sup>

✚ الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقويم الأداء المؤسسي للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية وقد تكون الصعوبة هنا بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

✚ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات.

✚ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقويمه.

➤ هناك صعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء المؤسسة في المخرجات النوعية، إذ تعتبر عملية تطوير معايير ملائمة تعتبر في غاية الصعوبة.

➤ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقويمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.  
كما ترجع صعوبة تقويم أداء أية منظمة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في تلك المؤسسة، وأهم المشاكل والصعوبات:

➤ مفهوم جودة الخدمة هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقًا من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية<sup>(٤١)</sup>.

➤ تعدد وتعارض الأهداف والأولويات يضيف صعوبة في قياس الأداء، وذلك لعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة<sup>(٤٢)</sup>.

➤ سيطرة الروتين في أجهزة ووحدات المؤسسة، حيث لا توجد معايير كمية يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء وخاصة في ظل أهداف غير قابلة للقياس<sup>(٤٣)</sup>.

➤ الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: ومنها ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية، صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء الموظفين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة. خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي<sup>(٤٤)</sup>.

➤ قياس الأداء المضلل: في ظل غياب الشفافية الإدارية تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

➤ البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسة الجامعية: حيث تضم العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، والتي أدت إلى زيادة طموح الجماهير نحو الرفاهية، والذي ترتب عليه تعقيد الإجراءات بالإضافة إلى التسبب الوظيفي<sup>(٤٥)</sup>.

➤ غياب المعيار الكمي للمخرجات.

✚ قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال: بعض المنظمات لديها قصور في نظام معلومات أو في طريقة لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام المعلومات، وفي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقويم الأداء يعتبر أمراً بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظام المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى ضعف نظام الرقابة الداخلية، وقصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، وعدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداثها أو بسبب عدم الإيمان بجوداها<sup>(٤٦)</sup>.

### معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي:

وحيث أن تقويم الجامعات من الأمور المعقدة، خاصة عند الأخذ في الاعتبار أن الجامعة تقدم خدمات بحثية وعلمية واستشارية، وحيث أن كلية التربية كإحدى الكليات داخل الجامعة فهي أيضا تقوم بتلك الخدمات.

وتعرف مؤشرات الأداء المؤسسي بأنها "البيانات والمعلومات التي تحدد بشيء من الدقة مستوى الجودة القائم في مؤسسات التعليم، كما تعرف كذلك بأنها" مجموعة من الإحصاءات والبيانات والمعلومات، التي يمكن الاستناد عليها في الحكم على مدى فعالية المؤسسة التعليمية في كل معيار من معايير الأداء، وذلك من أجل إصلاح وتحسين وجودة أداء المؤسسة التعليمية<sup>(٤٧)</sup>.

ويرى البعض أن تقويم الأداء المؤسسي ومحدداته يكون من خلال الوظيفتين الرئيسيتين للجامعات التدريس والبحوث. وما يرتبط بالمساعدة المستندة إلى الأداء؛ حيث أن الأداء المرتبط بالتدريس (أو التعليم) يقاس بمؤشرات متنوعة مثل معدلات التخرج، والارتياح لخبرجي كلية التربية، ومعدلات نقل الطلاب، ونتائج اختبارات الترخيص ... ومن بين هذه المؤشرات، معدلات التخرج هو مؤشر الأداء الأكثر استخداماً...

وكثيراً ما يقاس أداء البحوث بعدد المنشورات، والبحوث الممولة خارجياً والتي تعد من مؤشرات الأداء الأكثر استخداماً في المساعدة المستندة إلى الأداء ، ومعدلات التخرج ونوعية

البحوث وتعرف العديد من العوامل التي تؤثر على معدلات التخرج وتمويل البحوث الاتحادية في مؤسسات التعليم العالي. وأفادت دراسات التعليم العالي العديد من العوامل المؤثرة في تخريج /أو استمرار الطالب مثل: التكاليف الكلية (الرسوم الدراسية)، المساعدات المالية، ، ونوعية التعليم، والقدرة الأكاديمية للطالب، والتركيب السكانية للطالب، والدعم المؤسسي(٤٨).

وعن إنتاجية البحث هناك عوامل تؤثر على الأداء المؤسسي؛ منها البعثات المؤسسية ، ووجود مدرسة طبية أو مستشفى ، وحجم هيئة التدريس وبرامج الخريجين والموظفين الإداريين... (٤٩).

لذا فتتعدد وتتعدد مؤشرات الأداء المؤسسي، وتختلف صورها وأشكالها باختلاف وتباين وجهات نظر من يقوم بتصنيفها وتقسيمها، وسوف يتم عرض أهم وأبرز تصنيفات مؤشرات الأداء المؤسسي ؛ ولكن تم اختيار الأقرب منها إلى موضوع البحث الحالي. والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

#### أولا - المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية: (٥٠)

• المؤشرات المالية : و تعتبر مؤشرات تاريخية تابعة أو مؤشرات نواتج الأداء و هي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي و يشير مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة إلى هذا النوع من المؤشرات على ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي .

• المؤشرات غير المالية تعتبر مؤشرات مستقبلية قائمة **Leading Indicators** أو مؤشرات مسببات **Driver Indicators** وهذا النوع هو المؤشرات الحقيقية للأداء نظراً لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية ، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناظم الأنشطة المختلفة.

#### ثانياً - معايير الأداء حسب: (٥١)

Time الزمن وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

✚ الكمية Quantity: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

✚ الجودة Quality: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

✚ التكلفة Cost: وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين. ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء.

ثالثاً - تصنيف معايير تقويم الأداء المؤسسي حسب الكفاءة والفاعلية: (٥٢)

✓ الكفاءة: وهي تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، أو نسبة المدخلات إلى المخرجات.

✓ الفاعلية: وهي معيار يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل بها بحيث تستغل الموارد المتاحة. فالفاعلية وفق هذا المفهوم ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبالتالي تكون الفاعلية على درجات متفاوتة، ويتم التركيز على مقدرة المؤسسة على التكيف البيئي والنمو البقاء من خلال التوازن المتحرك مع البيئة بغض النظر عن الأهداف.

رابعاً - تصنيف المعايير المستخدمة في قياس الأداء كمياً ونوعياً:

❖ المعايير الكمية: وتشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها بشكل كمي، مثل عدد الوحدات المنتجة، أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات نقد ذات قوة شرائية معينة، ويطلق على هذا النوع من المعايير "المقاييس الإنتاجية"<sup>(٥٣)</sup>.

❖ المعايير (النوعية): وتشمل تطوير تسهيلات البنية التحتية، وتطوير المشاريع الجديدة، وتعبئة المصادر الوطنية الكامنة، وتطوير المعرفة بتقنيات العمل، الجهود المبذولة لتعظيم فاعلية استخدام المصادر الطبيعية، وتعميق علاقات العمل<sup>(٥٤)</sup>.

#### خامساً - تصنيف مؤشرات الأداء في ضوء مدخل تحليل النظم:

يمكن تصنيف هذه المؤشرات في ضوء مدخل تحليل النظم إلى ما يلي: (٥٥)

⊗ مؤشرات المدخلات: وهي تتعلق بالموارد البشرية والمالية والمادية الداخلة لنظام التعليم؛ والتي بتفاعلها مع بعضها من خلال عمليات داخلية متشابكة ومركبة تحقق أهداف التعليم في شكل المخرجات (النواتج النهائية) لنظام التعليم، أو أي من مستوياته المختلفة .

⊗ مؤشرات العمليات الداخلية والأنشطة: وهي ترتبط بالعلاقات والتفاعلات بين مكونات المدخلات المختلفة للحصول على الناتج النهائي المرغوب، وتتيح هذه المؤشرات إمكانية المراجعة المستمرة لأداء نظام التعليم، ومن ثم اكتشاف أسباب الإنجاز الأقل مما هو متوقع، وذلك تحسیناً للأداء ووصولاً للنواتج النهائية المرغوبة ، كما أن مؤشرات العمليات، هي التي تصف الطرق والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة التعليمية لمواجهة الأهداف المؤسسية المحددة سلفاً، كما أنها تعكس كيف يشارك الطلاب في أنشطة التعليم. ومدى مشاركة الطلاب في الأنشطة المؤسسية خارج الفصول الدراسية، وسوف يقاس التعلم في نقاط متعددة منها وقت الطالب في المؤسسة. وتقييم تعلم الطالب بصورة فردية.

⊗ مؤشرات المخرجات (الناتج النهائي): وهي ترتبط بجودة النواتج النهائية لنظام التعليم في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، وما يرتبط بذلك من الاحتياجات الكمية والنوعية لسوق العمل .

ولعل من أنسب التصنيفات لمعايير تقويم الأداء - والذي تتبناه الدراسة الحالية- ما جاء على النحو التالي: (٥٦)

#### (١) معايير تقييم الفلسفة والأهداف:

✚ وجود الأهداف واعتمادها ومدى توثيقها.

✚ احتوائها على عناصرها الأساسية.

- ✚ مدى وضوح صياغتها .
- ✚ مدى التعريف بها لدى أعضاء هيئة التدريس والمسئولين بالمؤسسة .
- ✚ مدى تحقيقها .
- ✚ انسجام الأنشطة مع مهمة المؤسسة وأهدافها .
- ✚ وضوح قواعد سلوك الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والمسئولين والطلبة .
- ✚ المؤسسة لديها بروتوكولات لضمان أن المناهج الدراسية المقدمة في المواقع الأجنبية .

(٢) معايير تقييم أعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة:

- ✓ نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب .
- ✓ نسبة عدد المعيدين إلى أعضاء هيئة التدريس .
- ✓ نسبة عدد مهندسي المعامل إلى عدد المعامل .
- ✓ نسبة عدد فني المعامل والورش إلى عدد الورش .
- ✓ تقييم أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين المسئولين مباشرة عن تعلم الطالب والنظر في كيفية استخدام هؤلاء الموظفين نتائج التقييم لتحسين التعليم والتعلم .

(٣) معايير تقييم البرنامج الدراسي:

- ❖ مدى مرونة وكفاءة النظام الدراسي .
- ❖ مدى كفاءة أسلوب التقييم .
- ❖ اتصال المؤسسة مع الوكالات الخارجية .
- ❖ المؤسسة تشجع على التعليم عن بعد في مواقع أجنبية

( ٤ ) معايير تقييم المباني التعليمية للأقسام والتجهيزات والوسائل الخاصة :

- مدى كفاية وملاءمة المبنى التعليمي.
- مدى توفير وكفاية التجهيزات ووسائل الإيضاح للفصول والمدرجات.
- مدى توفر وكفاية التجهيزات ووسائل الإيضاح للمعامل والمختبرات.
- مدى توفر وكفاية تجهيزات الورش.
- مدى صيانة المعدات والتجهيزات.

( ٥ ) معايير تقييم المباني العامة والتجهيزات والوسائل :

- مدى توفير وملاءمة المبنى الإداري ومرافقه.
- مدى توفير وملاءمة مبنى ومكاتب الخدمات.
- مدى توفير وكفاية وملاءمة مبنى المكتبة ومرافقها والتجهيزات ووسائل الإيضاح.
- مدى توفر وكفاية تجهيزات المبنى الإداري ومرافقه.
- مدى صيانة المباني العامة وتجهيزاتها.

( ٦ ) معايير تقييم النشاط العلمي :

- ☒ متوسط عدد البحوث المنجزة في السنة.
- ☒ متوسط عدد الدراسات الفنية الموثقة والمعتمدة المنجزة في السنة.
- ☒ عدد الكتب المؤلفة خلال الخمس سنوات الماضية.
- ☒ عدد المؤتمرات والندوات العلمية التي تم تنظيمها خلال الخمس سنوات الماضية.
- ☒ عدد المؤتمرات والندوات العلمية المحلية التي تم الاشتراك فيها خلال الخمس سنوات الماضية.
- ☒ عدد المؤتمرات العربية والدولية التي تم الاشتراك فيها خلال الخمس سنوات الماضية.

(٧) معايير تقييم إدارة المؤسسة :

- ✓ مدى توافر اللوائح والإجراءات التنظيمية.
- ✓ مدى تطبيق اللوائح والإجراءات التنظيمية.
- ✓ مدى تطبيق توفر عناصر التخطيط.
- ✓ مدى التقيد بتطبيق وتنفيذ عناصر التخطيط.
- ✓ مدى توفر أساليب المتابعة والمراقبة والتقييم.
- ✓ مدى التقيد بتطبيق أساليب المتابعة والمراقبة والتقييم.

وهناك مجموعة من المعايير لتقييم الأداء في الجامعات والمراكز البحثية يمكن تلخيصها في التالي: (٥٧)

١. مؤشرات قياس وتقييم النشاط التعليمي ويتم ذلك من خلال: نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب: حيث تبلغ هذه النسبة في الجامعات الأوربية عضو هيئة تدريس إلى ٩ طلاب، وتحدد البحوث الميدانية أن النسبة المناسبة هي ١ - ١٥ طالب في الكليات العملية، ١ - ٢٥ طالب في الكليات النظرية، والتدابير التي تحددها المؤسسات لتحصيل الطلاب، سواء في البرامج الفردية لتحصيل الطلاب على نطاق المؤسسة. أو مستوى الأداء المتوقع الأنسب لتقييم إنجاز المهمة المؤسسية، لتحديد الإجراءات وتحسينها، وتحليل النتائج المؤسسية في إطار التعليم العالي.
٢. نسبة أعضاء هيئة التدريس / الباحثين: وهذه النسبة هامة لأنها تعكس كفاءة الجامعة في إعداد كوادر عملية وتطبيقية مستقبلاً. وتحدد جامعات جمهورية مصر العربية / ١٢ باحث إذا كان أستاذاً ، ١٠ إذا كان أستاذاً مساعداً، وثمانية إذا كان مدرساً. وتنخفض هذه النسبة في الجامعات الأجنبية لتصل إلى ١-١ ، ١-٥ باحثين تقريباً، تزيد أو تنقص في بعض الأقسام العملية وبعض الجامعات الخاصة وخاصة في التخصصات النادرة والمتميزة والحديثة.
٣. نسبة المنتدبين من أعضاء هيئة التدريس إلى المعينين: فكلما زادت هذه النسبة كلما انخفضت كفاءة العملية التعليمية والبحثية.

٤. التوزيع الهيكلي لأعضاء التدريس حسب الدرجة الجامعية: فكلما زاد عدد الأساتذة كلما ذلك أفضل، فيجب معرفة نسبة الأساتذة/إجمالي أعضاء هيئة التدريس، ونسبة المدرسين / إجمالي أعضاء هيئة التدريس.
٥. عدد ونسبة الذين لم يترقوا من أعضاء هيئة التدريس في مواعديهم.
٦. نسبة المعارين/إجمالي أعضاء هيئة التدريس فكلما زادت هذه النسبة أعتبر النظام الجامعي المحلي طاردا لأهم فئاته.
٧. نسبة الحاصلين على الدرجات العملية من الدول الأجنبية/ إجمالي أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على نفس الدرجات.
٨. عدد أو نسبة الذين لم يعودوا بعد انتهاء بعثاتهم أو اعاراتهم.
٩. نسبة أعضاء هيئة التدريس / الفئات المعاونة.
١٠. نسبة البحوث العلمية المنشورة في دوريات أجنبية /إجمالي البحوث العلمية في قسم/كلية/جامعة/دولة.
١١. جودة المناهج التعليمية من حيث الحداثة والأصالة والتطور، طريقة عرض المناهج من خلال الوسائط المختلفة.، وحجم المناهج وجودة ما بها وأسلوب عرضها، ووضوح الهدف أو الرسالة وسهولة حصول الطالب على المناهج والمقررات والتكلفة.
١٢. كفاءة أساليب التدريس والتعليم والتعلم مثل أسلوب المحاضرات، أسلوب التطبيقات العملية، أسلوب دراسة الحالات، أسلوب تمثيل الأدوار...
١٣. عدد الساعات التي يقضيها الطالب في الساعات النظرية للمقرر مقارنة بعدد الساعات العملية أو التطبيقية.
١٤. عدد الساعات في الفصول الدراسية والمدرجات الدراسية /الساعات التي يقضيها الطالب في التدريب العملي في إحدى مؤسسات المجتمع ذات الصلة بتخصصه.
١٥. كفاءة المعامل وجودتها وكفاءة قاعات وفصول ودرجات الدراسة ومنها سعة المعمل بالنسبة لعدد الطلاب، وسعة المدرج طبقاً لعدد الطلاب ...

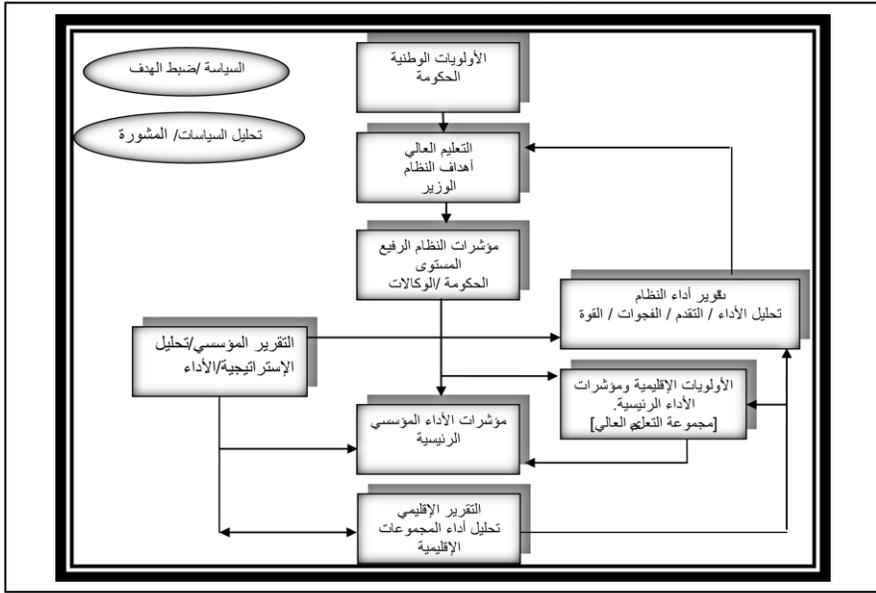
١٦. كفاءة عمليات الإشراف والمتابعة لسير الدراسة من خلال وجود فريق عمل متكامل يتابع إعلان جداول الدراسة والامتحانات في الأماكن المناسبة ومتابعة النظافة العامة في المدرجات...
١٧. كفاءة عملية تقييم الطالب الجامعي "الامتحانات" من خلال: كفاءة نظم الامتحانات المعمول بها، قدرة الامتحان على تغطية مختلف جوانب المقرر في سهولة ويسر ودون إسراف أو تعقيد.
١٨. كفاءة المكتبة من خلال: نوعية الكتب ومصادر المعرفة، جودة وحداثة الكتب وصلتها بالدراسة المعنية، حجم المكتبة وسعتها، مدى كفاءة المساحة المخصصة للاطلاع...
١٩. كفاءة الأنشطة الطلابية ويتم قياسها من خلال: وجود إدارة مختصة بهذه الأنشطة، درجة تنوع الأنشطة المتاحة للطلاب...
٢٠. كفاءة الرعاية الطبية المقدمة للطلاب من حيث جودة نوعيات الخدمات الطبية المقدمة، ودرجة توافر الأدوية...
٢١. تقييم نشاط الدراسات العليا والبحوث من خلال نسبة الإنفاق على البحث العلمي والدراسات العليا. وعدد الباحثين الحاصلين على درجات علمية من الخارج...
٢٢. تقييم أداء قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة من بين مؤشرات ذلك: تعيين الكفاءات العلمية والإدارية المتميزة، وأهمية البحوث والمؤتمرات والندوات العلمية للبيئة المحلية، وتنوع الخدمات والتخصصات العلمية والتعليمية...
٢٣. تقييم كفاءة النظام الإداري والمالي من بين مؤشرات ذلك: قياس كفاءة مجلس إدارة الكلية، كفاءة النظام الإداري للكلية، كفاءة النظام المالي للكلية... كما يجب أن تقوم المؤسسة بمراجعة منتظمة لسياساتها وممارساتها لضمان الوضوح والدقة والنزاهة، وتوفير معلومات حديثة ودقيقة عن إنجازات الطلبة للجمهور، ونشر نتائج تعلم الطلبة إعلان علنا للدورات والبرامج التدريبية. ومعتمدة على موقعها على الإنترنت وجميع الوثائق ذات الصلة.

هذا وقد ذكر (Giliberto Capano:2010) مدى أهمية إنشاء وحدات التقييم الداخلي داخل الجامعات، التي تعينها تدريجياً السلطات العليا (والتي بدورها حرمت الجامعات من صلاحياتها المستقلة) على مدى السنوات الأخيرة. وأخيراً منحت الجامعات المسؤولية المالية، وقدمت العديد من القرارات اللاحقة لمحاولة إعادة تصميم سير عمل النظام الجامعي، وخلق بيئة أفضل للحصول على التقييم والمساءلة المؤسسية. والتي منها: الاعتماد للجامعات حرية الاختيار في اتخاذ قرار بشأن تعيين موظفيها - الأكاديميين وغير الأكاديميين؛ ومنح مزيد من الحرية للجامعات في وضع المناهج الدراسية الخاصة بهم وطبيعة أنشطتها التعليمية، على أن يكون في إطار وطني يتعلق بمعايير الجودة؛ وإصلاح نظام تعيين أعضاء هيئة التدريس، وتحسين المعرفة المنهجية أو التنظيمية؛ وتحسين المساءلة (أو تحسين الإدارة للمنظمات أو السياسات)؛ واقتناء وإدخال التغييرات بواسطة التعلم الواعي(٥٨).

وقد قامت اليونيسكو بوضع إطار عام لتقويم أداء التعليم العالي بحلول عام ٢٠٣٠م من بين أهدافه: (٥٩)

- المساءلة المستندة على الأداء ووفق الأولويات الوطنية ورصد أداء النظام ككل.
- الإفصاح عن جميع التوقعات في المناطق المختلفة من الحكومة ووكالاتها وعبر الأبعاد المختلفة لنشاط التعليم العالي.
- زيادة إبراز أداء النظام إلى الحكومة وعامة الجمهور.
- تحديد الوضع الاستراتيجي ومدى اتفاق أداء هيئة التعليم العالي مع التمويل.
- تطوير النظام وفق مؤشرات رفيعة المستوى.
- التماسك الاجتماعي والتنمية الثقافية والإنصاف على الصعيدين الوطني والإقليمي
- إصلاح القطاع العام نحو مزيد من الفعالية والكفاءة
- تلبية الاحتياجات عبر مجموعة من المهارات بالمؤسسات المشاركة من خلال خليط متنوع من الحكم عبر النظام، ومن خلال التمويل الأساسي ومبادرات تستهدف على وجه التحديد؛ تعزيز فرص حصول الفئات المحرومة وتحديد مسارات متماسكة من التعليم من المستوى الثاني، من مواصلة التعليم وطرق الإدخال غير التقليدية الأخرى؛ وتشجيع التفوق في التدريس والتعلم عالي الجودة؛ والاهتمام ببحث أوجه التعاون وتبادل المعارف فيما بين القطاعين العام والخاص...

ويوضح الشكل التالي نظام الأداء بالتعليم العالي:  
شكل ( ٢ ) نظام الأداء بالتعليم العالي:



- كما قدمت أيضًا دراسة اليونسكو المشار إليها سابقًا من الأهداف ما يلي: (٦٠)
- ✚ تلبية الاحتياجات لرأس المال البشري في أيرلندا عبر مجموعة من المهارات بالمؤسسات المشاركة، ومن خلال التمويل الأساسي ومبادرات تستهدف على وجه التحديد تعزيز فرص حصول الفئات المحرومة ووضعها في المكان المناسب، ومن مواصلة التعليم .
  - ✚ وضع هياكل في جميع مؤسسات التعليم العالي لتحسين الاتصال مع المؤسسة ومع أصحاب العمل في القطاع العام.
  - ✚ استخدام "الإطار الوطني للمؤهلات" كأداة للحوار بين سوق العمل ونظام التعليم العالي.
  - ✚ المشاركة النشطة في سوق العمل من خلال تطوير برامج التعليم العالي وتوفير فريق من الخبراء المعني باحتياجات "المهارات المستقبلية" لتسهيل انخراط الجامعة في المجتمع.
  - ✚ وضع وتنفيذ خطة تتماشى مع الأولويات الوطنية ونظام المؤشرات.
  - ✚ استعراض المؤسسات لخطط متنوعة لضمان تحقيق نتائج يمكن قياسها مع أهداف الخطة الجديدة.
  - ✚ رصد وقياس مدى تنفيذ السياسات الوطنية للإجراءات المتعلقة بالتعليم العالي.

➤ مراقبة كيف يتم التركيز على التميز في التدريس والتعلم في إطار الاستراتيجيات المؤسسية.

➤ وضع نظم لرصد ساعات اتصال الموظفين مع الطلاب والقطاع المؤسسي وكل قطاع على حدة على النحو المناسب.

➤ وجود أنشطة لاستعراض وتحسين ضمان الجودة الداخلية وغيرها من آليات ضمان الجودة

➤ استخدام شبكة جودة التعليم العالي الأيرلندية "مبادئ مشتركة" لمتابعة "التحسينات النوعية" المحددة من خلال " الجودة".

➤ تقييم إدماج التخطيط الاستراتيجي المؤسسي وضمان الجودة والتخطيط من قبل هيئة التعليم العالي كجزء من الإستراتيجية المقترحة...

➤ رصد أداء التعليم العالي في مجالات البحوث والابتكار.

➤ تنفيذ إستراتيجية التعليم الدولي.

➤ إدخال علامة التعليم الدولي (IEM) وتنفيذ مدونة قواعد الممارسة.

➤ تدويل شامل لكل مؤسسات التعليم العالي.

#### المبحث الثاني: الأسس الفكرية والفلسفية لحلقات الجودة في مجال المؤسسات التعليمية

يرجع الميلاد الحقيقي لحلقات الجودة في عام ١٩٦١، حيث ظهرت كاقترح الدكتور

Kaoru Ishikawa ونشرت في مجلة مراقبة الجودة في جامعة طوكيو، وتم الارتقاء بالجودة عن طريق تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة Formal Quality Control ويرجع الفضل في نجاح هذا الاتجاه إلى كل من الخبير الأمريكي الدكتور Walter Shewhart ، والدكتور W. E. Deming من شركة بل للتليفونات، حيث عمل الخبراء جنبًا إلى جنب مع جمعية العلماء والمهندسين<sup>(٦١)</sup>.

تقوم فكرة حلقات الجودة على أساس فلسفة واضحة، وهي إيجاد طرق حديثة لسد احتياجات العامل المعاصر تكفل له-بدرجة أكبر- فرص التعبير عن ذاته، كما تكفل له قدرًا أكبر من المسؤولية، والقوة، والرقابة على سير العمل وعلى بيئته، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الإنتاجية والتكلفة والتميز<sup>(٦٢)</sup>. ويتم إدخال حلقات الجودة في المؤسسة لبناء

ثقافة الجودة، إذ هي حركة طوعية، يجب أن يكون الانضمام لهذه الحلقات نابع من دافع الموظفين في المؤسسة<sup>(٦٣)</sup>.

كما أن تعبير حلقة الجودة يؤكد وجود دائرة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول القضايا التي تهم الإنتاج أو الخدمات في المؤسسة، ويطلق عليها أيضًا فريق العمل الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل، لمشكلة ما أو لتحسين واقع العمل<sup>(٦٤)</sup>. فهي عبارة عن جماعات صغيرة من العمال تخصص جزء من الوقت لكشف وتحليل وحل المشاكل المتصلة بالجودة في حدود مسؤولياتهم<sup>(٦٥)</sup>.

وتعد حلقات الجودة من الوسائل والأساليب الإدارية المهمة التي أثبتت نجاحًا كبيرًا في تحقيق الجودة على المدى الطويل حتى إن مجلة الدراسات الأسرية ببريطانيا أجرت دراسة على ٢٦ دولة أوروبية تستخدم حلقات الجودة كوسيلة لتحسين الجودة في أوروبا بهدف تقديم لمحة عامة عن الأنشطة والبرامج المثالية لدوائر الجودة (QCs) في البلدان الأوروبية<sup>(٦٦)</sup>.

والبعض يرى على أنها مجموعة صغيرة من العاملين ما بين ٣-١٢ فردًا يقومون بنفس العمل أو عمل مشابه، وتلتقي هذه المجموعة تطوعًا بشكل منتظم لمدة ساعة واحدة أسبوعيًا تحت قيادة مشرفهم ويكون هؤلاء العاملون مدربين على تحديد وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها<sup>(٦٧)</sup>.

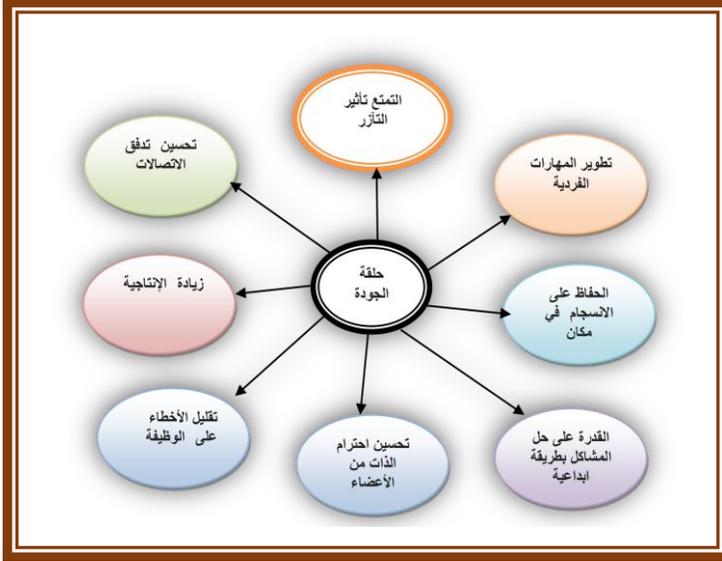
أي أن حلقات الجودة يمتد نشاطها لحل كثير من مشاكل العمل كالإنتاجية والتكاليف وعلاقات العمل والبيئة... ولا تقتصر فقط على حل مشاكل الجودة، كما أنها تستند على العمل الجماعي الطوعي وغير الرسمي، وتلك المجموعات تقوم بحل مشاكل ذات صلة بعملها، وتتيح الفرصة للمشاركين لتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، وتختلف وجهات نظر الكتاب والباحثين بشأن عدد أعضاء الحلقات، وبغض النظر عن هذه الأعداد فهم مجموعة صغيرة من العاملين مهمتهم حل مشاكل العمل<sup>(٦٨)</sup>.

### أهداف حلقات الجودة

توجد العديد من الأهداف والغايات التي تحدد أنشطة حلقات الجودة، ومنها:

- ✚ حل المشاكل النوعية ليس فقط التي هي فعلاً في المؤسسة ولكن أيضاً التي يتوقع أن تنشأ في المستقبل القريب للمؤسسة<sup>(٦٩)</sup>.
  - ✚ تحسين الاتصال وتوفير المزيد من الوضوح والمعلومات المرتردة للعاملين وبناء الثقة بينهم، وحفزهم على إحداث التغيير<sup>(٧٠)</sup>.
  - ✚ احترام العلاقات الإنسانية، وتطوير بيئة عمل مرضية، واستخدام القدرات البشرية إلى أقصى حد ممكن<sup>(٧١)</sup>.
  - ✚ إتاحة الفرصة للعاملين في تحليل مشاكل العمل، والمشاركة الكاملة في اقتراح الحلول المناسبة لها، والكشف عن القدرات الإبداعية لعاملين<sup>(٧٢)</sup>.
  - ✚ اتخاذ كافة التدابير اللازمة لتحسين نشاط المؤسسة بشكل عام، والقدرة على الإنتاج بصفة خاصة<sup>(٧٣)</sup>.
  - ✚ إعطاء الفرصة للموظفين لاستخدام الحكمة والإبداع، وتشجيع روح الفريق، وخلق علاقات بشرية تعزز أواصر الأخوة بين مختلف الأقسام والمستويات<sup>(٧٤)</sup>.
  - ✚ إظهار الاحترام والتقدير للإنسان، وتجعل الأفراد يشعرون بالفخر بالعمل الذي ينجزونه ويؤدونه في أي مكان<sup>(٧٥)</sup>.
  - ✚ الكشف عن كل الإمكانيات للعاملين. وفهم عملهم بصورة أفضل ، وتعزيز مهاراتهم التحليلية، وتعلم أشياء جديدة<sup>(٧٦)</sup>.
  - ✚ تهيئة المناخ العام لتقديم الأفكار الجديدة والمتطورة، والمساهمة في تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة ككل<sup>(٧٧)</sup>.
- أي أن حلقات الجودة تزود العاملين بفرص الإنجاز الفعال، والمساهمة الإيجابية تجاه الأنشطة التي تحسن الأداء للمؤسسة على كل المستويات، للمساهمة الفاعلة في تحسين وتطوير المؤسسة.
- وقد أوضحت دراسة (Ola A.M Ibrahim:2013)أهم أهداف حلقات الجودة، فيما يلي:<sup>(٧٨)</sup>

شكل ( ٣ ) يوضح أهداف حلقات الجودة



- التمتع بتأثير التآزر.
- تطوير المهارات الفردية
- الحفاظ على الانسجام في مكان العمل.
- تحسين احترام الذات للأعضاء
- تقليل الأخطاء على الوظيفة
- زيادة الإنتاجية.
- تحسين تدفق الاتصالات.

## أهمية وفوائد حلقات الجودة

وتبرز أهمية وفوائد حلقات الجودة من خلال التغلب على العوائق التي قد تكون موجودة داخل الهيكل التنظيمي السائد وتشجيع تبادل الأفكار، والشعور بالمشاركة في صنع القرار (٧٩).

كما تعمل حلقات الجودة على تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل وتطويرها المستمر (٨٠). وجعل بيئة العمل أكثر جاذبية ومهياة للعاملين بما يشعرهم بأن عملهم له قيمة حقيقية، والحرص الكامل على إبراز القدرات الإنسانية من خلال إظهار إمكانياتهم الدقيقة التي لا تقف عند حد معين (٨١). وأسلوب حلقات الجودة أسلوب يمكن أن يساعد في تجويد العملية التعليمية عن طريق استغلال القدرات والمواهب البشرية للمؤسسة التعليمية (٨٢). كما تساعد حلقات الجودة المؤسسة على إدماج العاملين للبحث عن أفضل وسيلة لحل مشاكل المؤسسة، استخدام الإمكانيات البشرية للمؤسسة وإثارة اهتماماتهم مما يسمح لهم بالتعبير عن مواهبهم الإبداعية والمحتملة، والمشاعر الإيجابية داخل بيئة العمل، وشعور بالانتماء إلى المجتمع (٨٣). وتنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد (٨٤). وتحقيق مستوى عال من الكمال، والكفاءة، وزيادة الوعي بالجودة في المؤسسة (٨٥).

وحلقات الجودة لا تقتصر على تحسين الأداء الفني للمؤسسة إنما يساعد أيضًا في تدريب الموظفين، والسماح لهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء، وتعزيز المواقف، وتحسين ولاء الموظفين لتلك المؤسسة. وتوفير بيئة عمل متجانسة، وتحسين الاتصالات بين العاملين والمدبرين، وتحسين النظام الاجتماعي والتمثل في أربعة متغيرات: الفهم المستمر للتحسين، والمهارة، والموقف، والدافع (٨٦).

فالتغيير الخاص بنمو المعارف كان متمثلاً في "الفهم المستمر للتحسين وكان نتيجة الفهم والمعرفة بأهمية التحسين المستمر الناجم عن أنشطة حلقات الجودة. ثم تعريف المهارة كمستوى أو الكفاءة في تطبيق أدوات التحسين الناجمة عن المشاركة في تلك الأنشطة. كما أن من بين النتائج المتمثلة بالمواقف المختلفة لهذه الدراسة والدافع نتيجة تأثير أنشطة فريق الجودة (٨٧). ويحدد Ranjan Dasgupta: 2011 نوعين من فوائد حلقات الجودة: (٨٨)

- ✓ فوائد ملموسة تشمل الحد من العيوب وتحسين نوعية المنتجات والخدمات، والإنتاجية والسلامة والفعالية من حيث التكلفة.
- ✓ فوائد غير ملموسة وتشمل تعزيز ثقافة قائمة على المشاركة الطوعية، وتحسن في العمل الجماعي، وتعزيز قدرات الأعضاء في حل المشكلة، والروح المعنوية في مجال العمل.

### المبادئ الأساسية لتطبيق حلقات الجودة:

يرى عادل رزق: ٢٠٠٧م أن هناك العديد من المبادئ الأساسية لتطبيق حلقات الجودة في المؤسسة منها: (٨٩).

المشاركة التطوعية Voluntaries

ملكية حلقة الجودة Ownership

تبعية المشاكل Whose problems

طبيعة التعامل مع أعضاء حلقات الجودة The adult – adult contract

قاعدة بيانات لحل المشاكل Data – Based problem-solving

التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة Realistic Time Perspective

المكسب لكل الأطراف Win/ Win

وعن المشاركة التطوعية فيرى غازي علي: ٢٠١٠ أن العاملين يكونون أكثر اهتماماً وتميزاً بعملهم إذا سمح لهم بالمشاركة والتأثير في القرارات المتخذة بشأن عملهم والمساهمة بحل المشاكل على اختلافها مما ينعكس على بيئة ونوعية العمل وبقيّة أهداف المؤسسة والأفراد ، والطوعية :تمثل ركن أساس في بناء حلقات الجودة لا يجوز التنازل عنه، وتستند الطوعية إلى محرك ودافع داخلي يحرك الفرد باتجاه العمل والانتماء إليه، وهنا تبرز أهمية قناعة الأفراد بفاعلية تلك المجموعات والرغبة الحقيقية في المساهمة بها إلى جانب أنه لا ينبغي إرغام أي شخص على المشاركة بها فقد لا يكون مهياً لهذا الاشتراك واحترام حقهم بالامتناع لأي سبب (٩٠).

وعن ملكية حلقة الجودة فترى أميرة يوسف: ٢٠٠٧ م أن الأعضاء الذين انضموا إلى حلقة الجودة قد فعلوا ذلك اختياريًا مما يولد ذلك لديهم شعور بضرورة الالتزام الكامل تجاهها، وهذا يؤدي إلى شعورهم بملكية حلقة الجودة، وهذا الشعور يجب مساندته وتقويته، حيث أن هذه الحلقات لن يكتب لها الدوام إلا إذا كان الشعور العام لأعضائها أنهم يمتلكونها<sup>(٩١)</sup>.

وعن تبعية المشاكل فيرى فريد زين: ٢٠٠٤ بأن حلقات الجودة يجب أن تتعامل مع مشاكلها الخاصة بها فقط دون أن يتسع عملها ومجهودها لتناول مشكلات تتعلق بجهات أخرى، أو إدارة أخرى غير التي تنتمي إليها<sup>(٩٢)</sup>.

وعن طبيعة التعامل مع أعضاء حلقات الجودة يرى أيضا فريد: ٢٠٠٤ أن ذلك من الأمور المهمة جدًا كمبدأ من مبادئ حلقات الجودة حيث أن الاعتراف المسبق بأن أعضاء حلقات الجودة ليسوا صغارًا ولكنهم كبار وراشدين ويتعين التعامل معهم على أساس علاقة الكبار بالكبار<sup>(٩٣)</sup>. ، كما أن حلقات الجودة تستند أساسًا إلى الاعتراف بقيمة العضو كإنسان، كشخص عن طيب خاطر، ووضع الجهود الرامية إلى تحسين الوظيفة، في ضوء الحكمة والخبرة<sup>(٩٤)</sup>.

وترى أميرة يوسف: ٢٠٠٧ أن من المبادئ الأساسية لحلقات الجودة العمل على إيجاد قاعة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشاكل التي تبحثها حلقات الجودة؛ فالحلول التي تقدمها يتعين أن تكون مبنية على حقائق أكثر من اعتمادها على آراء<sup>(٩٥)</sup>.

وعن التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة وهو كنتيجة للطريقة التي يتم تشكيل هيكل معظم المنظمات، فإنه توجد علاقة ارتباط مباشرة بين المستوى التنظيمي للوظيفة وبين الوقت اللازم لانتهاء من واجبات تلك الوظيفة<sup>(٩٦)</sup>.

تمثل إستراتيجية المكسب لكل الأطراف فلسفة حلقات الجودة حيث يتم التوصل من خلال التعامل داخل الحلقات إلى المنافسة البناءة مع الاستناد إلى الزمالة والمشاركة وكل فرد في هذه العلاقة يحقق مكسب<sup>(٩٧)</sup>. ومثل هذا الهدف مناقض تمامًا للموقف الذي يسود في الكثير جدًا من المنظمات حيث أن الذي يسود فعلاً في الواقع العملي هو الصراع غير المنتج والذي يعبر عنه دائماً بالقول Us And Them وهذا الصراع غير المنتج بين الأقسام والإدارات وبين مختلف المستويات في المنظمات، يسود أيضاً العلاقة بين الإدارة والاستشاريين<sup>(٩٨)</sup>.

### الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل:

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أهم تلك الأساليب، ما يلي:

#### ١) أسلوب العصف الذهني:

هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم، والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر غير المقيد، وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل، ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة (٩٩).

#### ٢) جمع وتحليل البيانات:

من الأساليب الأساسية لحل المشاكل التي تعترض عمل حلقات الجودة هو جمع وتحليل البيانات حول المشكلة المطروحة حيث تشكل هذه البيانات الأساس في اتخاذ القرارات اللاحقة.

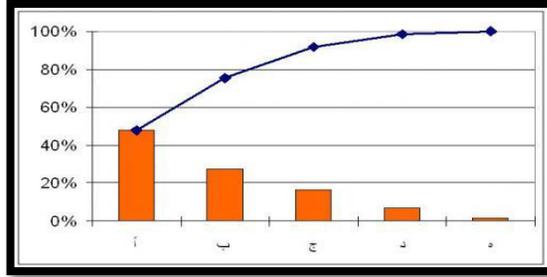
ففي المنظمات المختلفة يتم تجميع قدر كبير من البيانات لتشكل أساس القرارات والعمل، ويمثل الجمع الدقيق للبيانات جزءاً بالغ الأهمية في عملية حل المشكلات، فإذا ما افتقر أعضاء حلقة الجودة إلى البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لتحليل المشكلة أو كانت غير دقيقة فسيصبح من العسير عليها التوصل إلى حل معين بالنسبة لها. ومن جهة أخرى فإنه بعد تجميع البيانات والمعلومات يتعين أن يتم فرزها وتصنيفها وتحديد ما يصلح لحل تلك المشكلة (١٠٠).

#### ٣) مخطط باريتو:

مخطط أو تحليل باريتو سمي بهذا الاسم نسبة إلى العالم الإيطالي (Alfred Pareto) شكل من أشكال التخطيط الشريطي مع العناصر مرتبة في ترتيب تنازلي حتى أنه يمكنك تعرف أكبر العوامل المساهمة في مشكلة ما (١٠١)؛ حيث يعتبر وسيلة لترتيب الأخطاء، أو المشكلات، بشكل يساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات وتحديد أولويات الإجراءات الواجب اتخاذها (١٠٢)، وكل عمود على الرسم البياني يصور مشكلة والرسم التخطيطي يصور المشاكل في ترتيب تنازلي للأهمية (١٠٣).

وبالتالي تحديد أي الأسباب تأثيرًا في حدوث أكثر المشاكل، ويعتمد تحليل باريتو على مبدأ باريتو أو قاعدة (٢٠% - ٨٠%) والتي عبر عنها هذا العالم بقوله أن ٢٠% من الناس يسيطرون على ٨٠% من الثروة وهذا ما يطلق عليه مفهوم القلة المؤثرة مقابل الكثرة قليلة التأثير (١٠٤).

شكل (٤) مخطط باريتو



إعداد ورسم مخطط باريتو بعد أن يتم ترتيب البيانات للتوزيع التكراري وفقاً لتكرار حدوثها تنازلياً (١٠٥). بالإضافة إلى ما سبق أيضاً: (١٠٦)

توضع النسبة المئوية على المحور العمودي للرسم البياني (من ١٠٠%) بحيث تمثل أعلى نقطة العينة بكاملها، وتوضح أسباب حدوث المشاكل على المحور الأفقي للرسم.

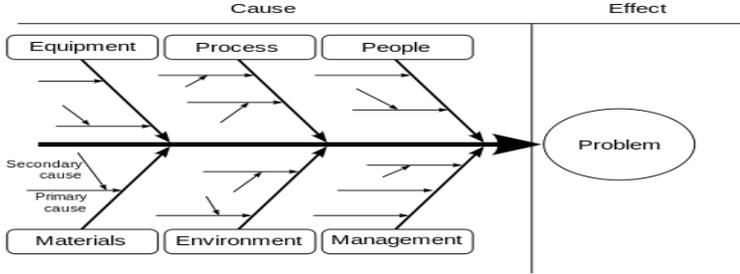
بعد تحديد الأسباب يتم إدراجها على المخطط حسب أهميتها النسبية أي (الأكثر أهمية وحتى الأقل أهمية) وذلك على شكل أعمدة بيانية ترتب تنازلياً ومن اليسار إلى اليمين.

بعد إدراج الأسباب الرئيسية، يمكن تجميع الأسباب الأقل أهمية في مجموعة تسمى "الأسباب الأخرى" وتوضع في عمود إلى جانب أعمدة الأسباب الرئيسية .

#### ٤) مخطط السبب والأثر:

أداة أخرى من الأدوات التي تستخدمها حلقات الجودة في تحديد المسائل أو القضايا المتعلقة بالجودة ويطلق عليها أيضاً تسمية تحليل السبب والأثر وكذلك مخطط ايشيكاوا حيث يعود الفضل في إيجاد هذه الأداة إلى العالم الياباني (Kaoru Ishikawa) والتي تحمل اسمه وهي تشبه الهيكل العظمي للسمكة لذا أحياناً يطلق عليه مخطط عظمة السمكة (Bone Chart Fish) وتستخدم هذه الأداة عندما تكون المشكلة معروفة لكن أسبابها غير معروفة، على أنه غالباً ما يتم تحديد العناوين الآتية التي توضع تحتها الأسباب المحتملة للمشكلة

وهي (aMs) المواد، القوة العاملة، الأساليب، المكان (١٠٧). ويؤكد إيشيكاوا أيضاً أن الحلقات يجب أن تحترم الإنسانية وبناء بيئة عمل سعيدة واضحة (١٠٨).  
شكل (٥) مخطط السبب والأثر (عظم السمكة)



مخطط إيشيكاوا، في شكل هيكل السمكة، والتي تبين عوامل من معدات، عملية، والناس، المواد، البيئة والإدارة، وجميع الأسهم الصغيرة التي تؤثر على المشكلة العامة. وربط الأسباب الفرعية بأسباب رئيسية (١٠٩)، ومخطط عظم السمكة هو أسلوب سهل جداً ومفيد جداً في نفس الوقت. يتميز هذا المخطط بأنه يساعد على تذكر كل الأسباب المحتملة للمشكلة، وفي رأس السمكة يتم كتابة الأشياء الرئيسية التي لها علاقة بالموضوع. أما على جانبي كل خط مائل فيتم كتابة الأسباب الفرعية لكل من المؤثرات الرئيسية (١١٠).

والنقاط الرئيسية التي تم الاحتفاظ بها من عمل إيشيكاوا هي أن المشاركة يجب أن تكون طوعية ونشطة وتستمر الأنشطة لفترة طويلة نسبياً. بالإضافة إلى ضرورة استخدام أدوات التحسين مثل الأدوات الأساسية السبعة لإيشيكاوا والسابق ذكرها (١١١).

ويستخدم هذا الأسلوب في حلقات الجودة طبقاً لما يلي: (١١٢)

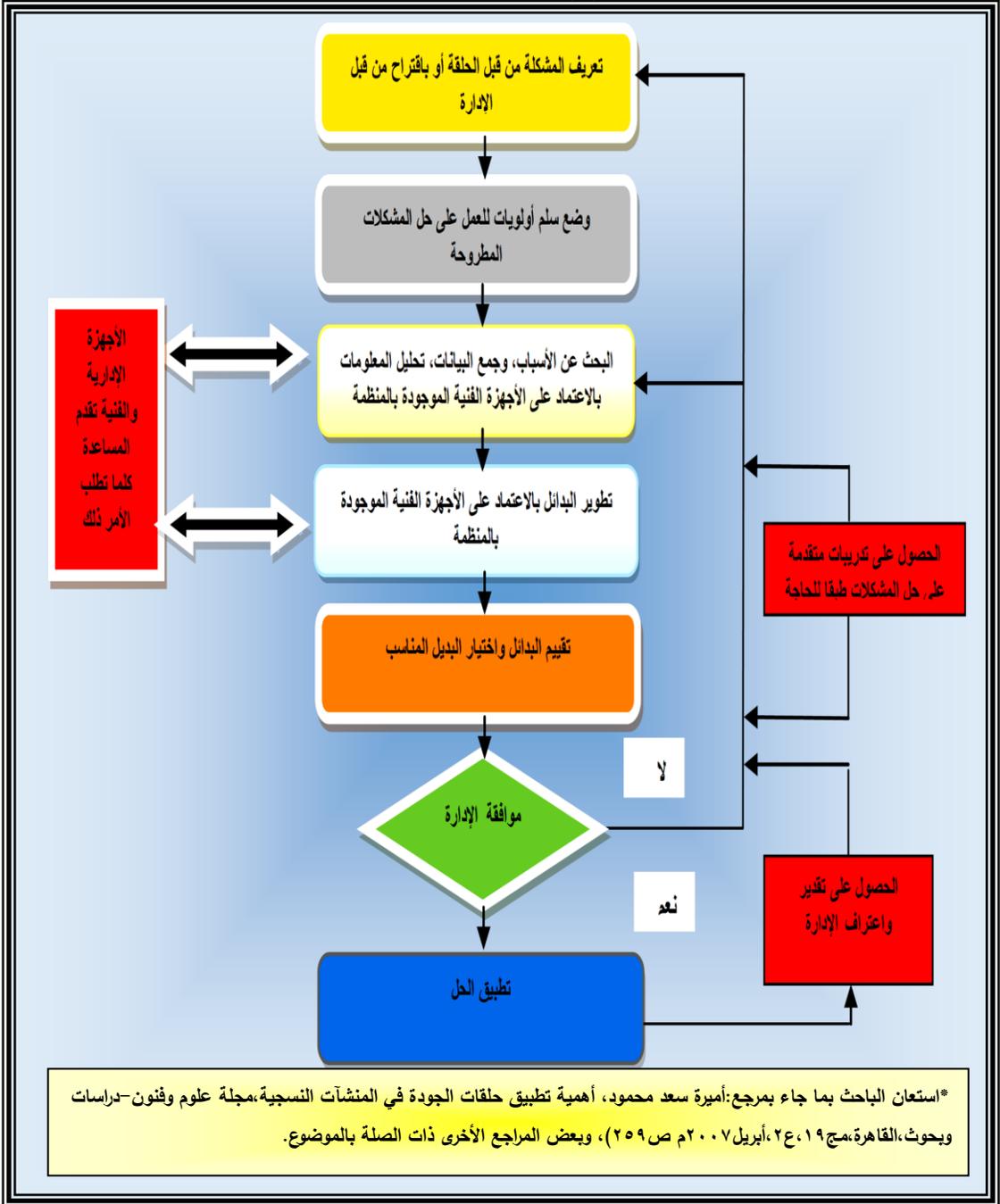
- ✓ تحديد أثر المشكلة.
- ✓ تدوين الفئات الرئيسية للأسباب.
- ✓ إضافة الأسباب الفرعية تحت الفئات الرئيسية على الرسم التوضيحي.
- ✓ تحديد الأسباب الأكثر احتمالاً والأرجح منها.
- ✓ التحقق من هذه الأسباب.

ويرى أحمد الباز، محمد ويح: ٢٠١٢ أن هذه الأداة تساعد على التفكير في كل الأسباب الممكنة، وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة، كما

توضح تلك الأداة الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى حل المشكلات التي تعيق عمل إدارة المؤسسة الجامعية (١١٣).

ويوضح الشكل التالي كيفية عمل حلقات الجودة:

شكل (٦) كيفية عمل حلقات الجودة



ومن ثم فآلية عمل فريق حلقة الجودة تتضمن الخطوات الآتية: (١١٤)

١. تحديد المشكلة :كشف المشكلة أو تشخيصها، إذ ينبغي على الفريق معرفة موقع المشكلة وتحديد حجمها ومستوى تأثيراتها وأسباب حدوثها، ويتم التركيز في هذه المرحلة على وضع أهداف لحل المشكلة عن طريق هذه الأهداف يتم تقييم البدائل التي تمكن الفريق من مواجهة المشكلة والتغلب عليها. فضلاً عن ضرورة استخدام الأساليب العلمية من قبل الفريق لتحديد المشكلة ومنها أسلوب (العصف الذهني) حيث يسهم هذا الأسلوب في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها، فضلاً عن تنمية إمكانيات أعضاء الفريق وخبراتهم.

٢. جمع البيانات وتحليلها :على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة إلى تحسين، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وإيجاد طرائق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب منها) تحليل باريتو، ومخطط السبب والنتيجة، ومخططات السيطرة الإحصائية.

٣. تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة :وتعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي إلى حل المشكلة وبلوغ هدف محدد ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.

٤. اختيار البديل الأفضل :وهذا يعني تحديد الحل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من قبل أعضاء الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يسهل عملية تحديد البديل الأفضل.

٥. تحديد أنسب حل. من مناقشة وتقييم الحلول البديلة وإعداد خطة العمل لتحويل الحل إلى الواقع الذي يشمل ما، متى، حيث، لماذا وكيف لحل المشاكل.

٦. تنفيذ الحل ومراقبته :بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبته من قبل الفريق، ويتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك البيانات مع الأهداف المطلوب تحققها بحل المشكلة، وفي حالة عدم تطابقها مع الأهداف ينبغي قيام الفريق بإعادة تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة.

ولكي تنجح حلقات الجودة في مهمتها يراعى في تناولها لمشكلات المؤسسة ما يلي:

- عدم اختيار المشاكل التي تتصف بتشابكها وتعقدها وخاصة في بداية عمل الحلقة.
- جمع وتحديد ما هي البيانات اللازمة لتحسين وفهم لماذا توجد المشاكل، وتحليل أسباب المشكلة بالتفصيل والقدرة على عزل سبب المشكلة الأكثر أهمية.
- عدم تناول المشاكل التي تكون مسبباتها في نطاق اختصاصات جهة أخرى.
- الحرص على أن تكون حلول المشاكل التي تدرسها الحلقة ابتكارية وإبداعية وليست حلول تقليدية.
- شعور كل عامل بأنه مسئول عن عمله ويرغب في أدائه بكفاءة وإتقان.
- شعور العامل بانتمائه لمنظّمته ومنتجاتها.
- الحرص على إتاحة الفرصة للمشاركة في عملية تحسين الذات.
- التدريب في تحسين الجودة وفي مستوى الأداء.

### مراحل تطبيق حلقات الجودة

ذكر عدد من الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات أن مراحل التخطيط لإقامة حلقات الجودة ، وتنفيذ خطة حلقات الجودة ، وتقييم عمل حلقات الجودة ، هي من المراحل الأساسية لتطبيق حلقات الجودة:

(١) **التخطيط لإقامة حلقات الجودة** : مرحلة التخطيط لبرنامج حلقات الجودة تهدف إلى تهيئة البيئة المناسبة للتحويل التنظيمي المطلوب لتنفيذ فكرة حلقات الجودة فعلياً ، وتبدأ هذه المرحلة باقتناع الفرد أو عدة أفراد بملائمة حلقات الجودة للمنظمة التي ينتمي إليها ، وذلك سواء من خلال الإطلاع على فلسفتها أو المشاركة في ندوات أو المتابعة لنشاط المنظمات التي طبقتها بالفعل أو حضور المؤتمرات الإقليمية . ويرى رزيك ١٩٨٣ أن دعم الإدارة العليا يعد عاملاً مهماً وبارزاً في نجاح فكرة الحلقات، من خلال إيمان الإدارة وقناعتها بأن الأفراد هم الذين يقومون بالعمليات(١١٦).

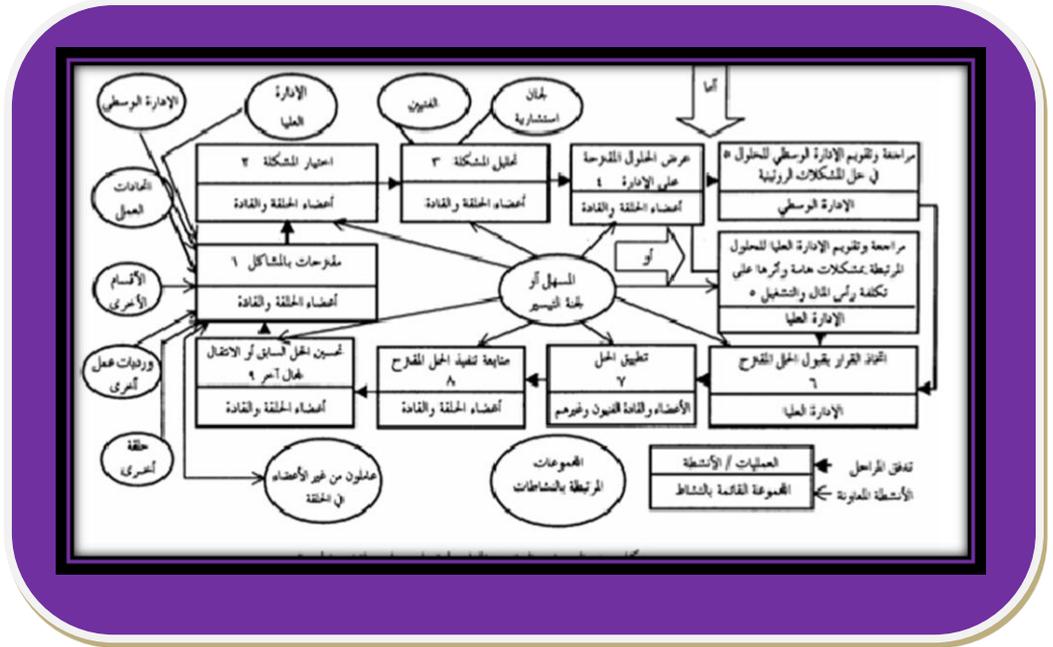
(٢) **الإعداد والتدريب**:تتطلب عملية إنجاح أسلوب حلقات الجودة اللجوء إلى التدريب المخطط والمستمر، ويشمل التدريب جميع عناصر الحلقة، وتستخدم المؤسسة خبراء لتدريب المنسقين والقادة، وهما بدورهما يدربان باقي أعضاء الحلقات(١١٧).

٣) العضوية: تسعى هذه الخطوة إلى ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامهم بالعضوية بطريقة طوعية. وتتميز هذه الخطوة بأنها تأخذ فترة زمنية طويلة حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية (١١٨).

٤) تنفيذ خطة حلقات الجودة: أن البدء بتنفيذ خطة حلقات الجودة يتم بعد اعتماد الخطة من قِبَل إدارة المؤسسة وضمان موافقتها ودعمها لها وعادة ما يكون البرنامج التجريبي لحلقات الجودة من عدد محدود من الحلقات (٣-٨) حلقة، وأن كان البعض يفضل أن يبدأ البرنامج بحلقة واحدة تتكون ويتم تشغيلها، وبمجرد ظهور نتائجها يبدأ تكوين حلقات أخرى. البدء بتنفيذ الخطة يتم من قبل أعضاء حلقات الجودة بعد عملية التخطيط ووضع خطة للعمل، وهذه المرحلة تتطلب قيام لجنة التوجيه بتدريب المُسهلين من أجل تنمية مهاراتهم الاجتماعية والقيادية وتزويدهم بالخبرات المختلفة، وكذلك العمل على تعليم وتوجيه وتطوير مهارات أعضاء وتنظيم اجتماعاتهم (١١٩).

٥) تقييم عمل حلقات الجودة: أن تقييم أداء حلقات الجودة يشير إلى مدى كفاءة أعضاءها في إنجازهم لأعمالهم، ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات وتفسير المعلومات بصورة منتظمة وتزويد صانعي القرارات بالتغذية العكسية (١٢٠). ويمكن توضيح مراحل عمل حلقات الجودة في الشكل التالي:

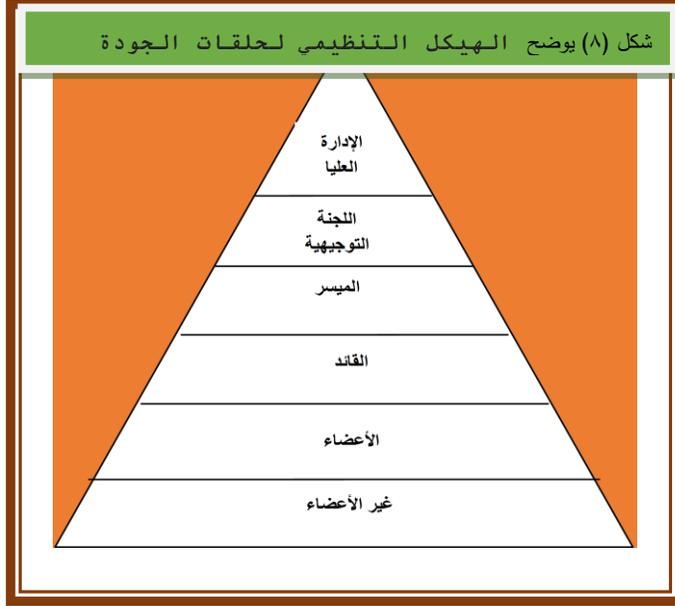
شكل (٧) النموذج الدائري لمراحل عمل حلقات الجودة



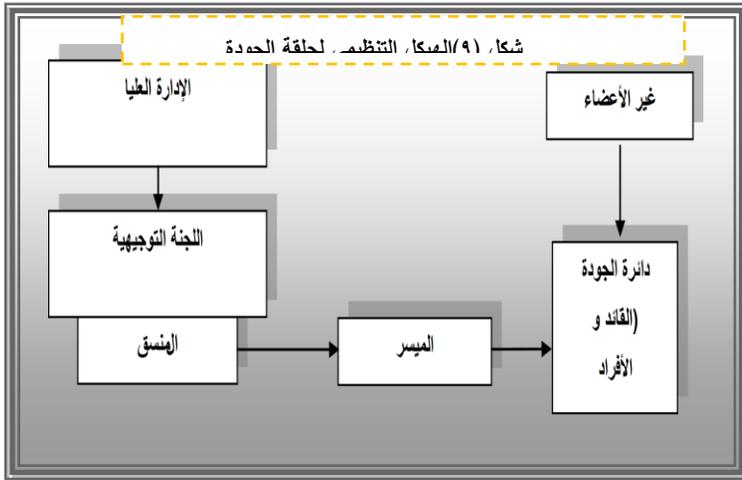
استفاد الباحث بما جاء في مرجع:خالد بن منصور: " حلقات الجودة : استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقاتها: دراسة ميدانية على المصانع الكبرى"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز . الاقتصاد والإدارة، مج ١٦، ع ٢٠٠٢، ص ٤٤.

### تنظيم حلقات الجودة

يراعى في تنظيم حلقات الجودة أن تصبح جزءاً مكملاً لا يتجزأ عن فلسفة المؤسسة وهيكلها وثقافتها التنظيمية ونمطها الإداري، وبالتالي فإن تنظيم حلقات الجودة لا يقوم على استحداث تنظيم وظيفي مغاير، بقدر ما يقوم على دمجها في التنظيم الوظيفي القائم، ويتبين ذلك عند الوقوف على هيكل حلقة الجودة الذي يوضحه الشكل التالي: (١٢١)



أما (Majumdar, Manohar:2011) فيرى أن الهيكل التنظيمي لحلقة الجودة يمكن توضيحه كالتالي: (١٢٢)



(١) الإدارة العليا (أو إدارة الكلية):

الإدارة العليا وكبار الموظفين التنفيذيين--ينبغي أن تكون فلسفتها قائمة على فهم دورها في ضمان أن حلقات الجودة تعمل بنجاح وفعالية<sup>(١٢٣)</sup>.

وتقع عليها مسئولية تقديم الدعم المستمر لحلقات الجودة التي تتطور كلما يكون هناك التزام جاد ومخلص من جانب الإدارة تجاه تنمية الموارد البشرية وتحسين الجودة والإنتاجية فلا يكتفى أن تكون الإدارة مقتنعة فقط بفكرة حلقات الجودة وأهميتها، بل لابد أن تكون ملتزمة بالتطبيق العملي لهذه الحلقات<sup>(١٢٤)</sup>. وتكون مهمتها الإدارة العليا تعضيد ومساندة حلقات الجودة، وتقديم العون المادي والمعنوي لنجاح برنامج حلقات الجودة<sup>(١٢٥)</sup>.

## ٢) اللجنة التوجيهية أو لجنة التيسير:

وتتألف اللجنة التوجيهية مع الإدارة الوسطى، المؤلفة من المديرين أو رؤساء الأقسام المختلفة أو المجالات الوظيفية. وقد يكون للجنة التوجيهية منسق للاحتفاظ بارتباط وثيق مع دائرة الجودة وذلك لتقييم الأنشطة ومتطلبات الحلقة وتوسيع دعم الإدارة<sup>(١٢٦)</sup>.

وهي الوحدة التي تتخذ القرارات الشاملة فيما يتعلق بتنظيم وإدارة أنشطة حلقات الجودة على مستوى المؤسسة. وينبغي أن تتألف من ممثلين عن الإدارة العليا<sup>(١٢٧)</sup>.

وتقتصر مهمتها في وضع الخطط ورسم السياسات الكفيلة بتطوير برنامج حلقات الجودة، وتهيئ برنامجًا ناجحًا ومستمرًا لحلقة الجودة، كما أنها تقوم بتعيين المستوى التالي لها وهو المنسق<sup>(١٢٨)</sup>.

وقد حدد كل من دليل حلقات الجودة: ٢٠١٢م بالهند ، Majumdar,

Manohar:2011 أدوار اللجنة التوجيهية في الآتي: <sup>(١٢٩)</sup>

- ❖ تحديد الهدف النهائي لبرنامج حلقات الجودة في المؤسسة، و إعطاء توجيهات بشأن برنامجها ومواردها عند الانتهاء.
- ❖ صياغة خطة رئيسية لتثبيت البرنامج.
- ❖ صياغة خطة بشأن كيفية تعرف الأداء المثالي للدوائر والأعضاء والقادة والميسرين.
- ❖ تقديم التعاون والدعم لحلقات الجودة عن طريق الميسر.
- ❖ صياغة خطة بشأن كيفية رصد وتقييم العناصر المكونة لبرنامج حلقات الجودة.
- ❖ وضع ميزانية للبرنامج، وتحديد مصادر التمويل.

- ❖ تحديد المؤهلات والمهام للميسرين.
- ❖ تقييم الوضع العام لبرنامج حلقات الجودة، بما في ذلك التدريب والمكافآت ، والأنشطة الترويجية وإجراءات لتقييم الأنشطة ودراسات الحالة والمقترحات.
- ❖ تعزيز ورصد التقدم المحرز في برامج حلقات الجودة.
- ❖ وضع الإجراءات التصحيحية والوقائية استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها في التقييم.
- ❖ توصي بالسياسة إلى لجنة الإدارة والاتصال بين لجنة الإدارة والموظفين والنقابات.
- ❖ تقييم أداء حلقات الجودة.

### ٣ المنسق

يعمل كجسر التواصل بين الإدارة (اللجنة التوجيهية) وحلقة الجودة. وقد يكون واحدًا من أعضاء اللجنة التوجيهية (١٣٠)، وهو الذي يقوم بتقييم كل الأنشطة السابقة فهو يعتبر قائداً للجنة التوجيه والقيادة حيث يشرف على القائمين على عملية التسهيلات ويمدهم بكافة الوسائل الإدارية التي تساعدهم في عملهم (١٣١).

وهو يشكل الرابط بين حلقات الجودة المختلفة والإدارة، كما أيضاً له مسؤوليات تتمثل في تدريب المشرفين، وضمان أن الحلقات الجودة لديها موارد كافية، وتوفير الدعم العام. وبالتالي فإن المنسق هو شخص مهم جداً في أنشطة تلك الحلقات (١٣٢).

### ٤ الميسر أو المسهل

هو فرد رشحته الإدارة ويعمل كعامل حفز ومروج مبتكر ودليل لحلقة الجودة (١٣٣)، ويعتبر الاختيار المناسب للمسهلين والقادة أمراً أساسياً في إنجاح البرنامج لأنهم مسئولين مباشرة عن توجيه الاجتماعات الأسبوعية لحلقات الجودة، وتعتبر مهمة المسهل من الأصعب في عملية حلقة الجودة نظراً لقيامه بتأدية أربعة أدوار متميزة وهي: دور القدوة بالنسبة للأعضاء ومساعدتهم على اكتساب مهارات التسهيل، ودور المدرب بالنسبة للقادة، ودور استشاري عمليات تطوير علاقات العاملين بالنسبة للحلقة، ودور ضابط الاتصال بالنسبة للإدارة (١٣٤).

أي أن الميسرين يقومون بمساعدة رؤساء الإدارة في أنشطة حلقات الجودة وتحفيز القادة والأعضاء وترتيب عرض الحالات ، وتنظيم أنشطة التنسيق، والمشاركة الدورية في إجراءات حلقات الجودة (١٣٥).

وقد حدد Majumdar, Manohar, 2011 الأدوار التي يقوم بها الميسر في الآتي: (١٣٦)

- بناء الوعي لدى حلقة الجودة فيما بين الموظفين.
- تقديم التوجيه حول أنشطة حلقات الجودة.
- التنسيق بين حلقة الجودة وسائر المجالات الوظيفية للمؤسسة عند الاقتضاء.
- سد أي فجوة في الاتصال بين حلقة الجودة والإدارة الأعلى فيما يتعلق بتحديد نوعية المشاكل المتعلقة بالقضايا وتنفيذ الحلول والتوصيات.
- رصد التقدم المحرز، وتقييم تقدم الحالة، وتقييم الإنجازات والاحتياجات والمشاكل التشغيلية...

#### ٥) قائد الحلقة:

وهو عادة أحد المشرفين لأعضاء الحلقة، إلا أنه في داخل الحلقة لا يمتلك أية سلطة رسمية، وهو مسئول بصفة أساسية عن دراسة أنشطة حلقات الجودة ونشر المعرفة والتماس المشورة والدعم من مكتب حلقات الجودة نيابة عن أعضائها (١٣٧).

كما أنه مسئول عن مضمون اجتماعات الحلقة من حيث تحديد ماهية الموضوعات التي يتم مناقشتها في تلك الاجتماعات، والأسلوب الذي تتم بها المناقشة وكقائد للنقاش ينصب دوره على ضمان مشاركة الأعضاء كافة في النقاش، ويجب أن يكون القائد بارع في عملية التخطيط والإعداد وقادرًا على حفز المجموعات وتيسيرها، بالإضافة إلى التحلي بالصبر لإتاحة الوقت الكافي لاختيار الأفكار (١٣٨).

كما يقوم قائد حلقات الجودة بدور قائد مشارك ومساعد في تحقيق أهداف المجموعة وفقًا للمبادئ التوجيهية المقررة لأنشطة حلقات الجودة وشروط حل المشاكل، وعمليات صنع القرار، والاستخدام الفعال لمختلف القنوات التنظيمية للاتصال (١٣٩).

## ٦ أعضاء الحلقة:

يتم دعوة العاملون في نطاق مسئولية قائد ما لحضور عرض شامل عن حلقة الجودة ويمنحون بعدها أسبوع مهلة ليقرروا فيه إذا كانوا يرغبون للانضمام حلقة الجودة أم لا<sup>(١٤٠)</sup>، ويتم اختيار العدد المقرر بعد ذلك بالقرعة، ودور الأعضاء يعتبر أساسيًا، إذ تتركز وظيفتهم الرئيسية على حضور الاجتماعات الخاصة بالحلقة والتي تكون أسبوعية ودورها هو تحديد وتحليل وحل المشكلات المتعلقة بمجال عملهم<sup>(١٤١)</sup>.

كما أن الأعضاء مجموعة متجانسة أو أكثر من الناس عادة من نفس مجالات العمل، ويمكن الاستعانة بخبراء كلما دعت الحاجة للحصول على التوجيه أو المشورة<sup>(١٤٢)</sup>.

## أسباب فشل ونجاح أسلوب حلقات الجودة: (١٤٣)

### أسباب فشل حلقات الجودة:

جدول (١) يوضح أسباب فشل حلقات الجودة

| أسباب فشل حلقات الجودة   |   |
|--|---|
| ➡ هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة                 | ➡ عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات المرؤوسين.         |
| ➡ انخفاض معنويات الموظفين بسبب الإدارة الاستبدادية والقيادة غير الكفاء | ➡ التقصير بحضور الاجتماعات وعدم قراءة محاضر الاجتماعات السابقة. |
| ➡ الإفراط أو الإقلال في الترويج والإعلام                               | ➡ المواد التدريبية غير مناسبة                                   |
| ➡ الافتقار لوجود الإرشادات التشغيلية                                   | ➡ توسع التطبيق بشكل سريع.                                       |
| ➡ الإخفاق في إعداد الجدول التنفيذي للعمل                               | ➡ عدم تأييد مفهوم الحلقات                                       |
| ➡ التقصير في إطلاع الإدارة على سير العمل                               | ➡ التقصير في إعطاء الوقت اللازم للتنفيذ                         |
| ➡ إهمال طلبات الأعضاء  | ➡ تجنب البت في المقترحات المقدمة                                |
| ➡ الإخفاق في إشراك كل المستويات التنظيمية                              | ➡ تجنب تعيين المتطوعين  |
| ➡ عدم كفاية قاعات الاجتماعات   | ➡ عدم مراعاة الاستقلالية بحل المشاكل                            |
| ➡ عدم الصبر في الحصول على النتيجة                                      | ➡ التقصير في الدعم الفوري للخطط التنفيذية                       |
| ➡ عدم الفاعلية في الإعداد والتحضير                                     | ➡ نقص الدعم الإداري   |

| للاجتماع   |  |
|--|--|
| الاستعداد غير الكافي لتدريب الأعضاء                                    | التدريب غير ملائم  |
| عدم التحلي بالمهارات السلوكية  | الإخفاق بالقيام بالدور الإداري                                       |
| عدم الفاعلية في إدارة سير عملية حلقات الجودة                           | الإخفاق في حصر مناقشات الحلقة داخل إطار عملها                        |
| الإخفاق في إلهاب حماس الأفراد  | اختلاف التوازن بين تطور الحلقات وبين تحقيقها لأهدافها                |
| الافتقار لاستخدام الأساليب العلمية في حل المشاكل.                      | عدم إشراك وإطلاع غير الأعضاء   |
| علاقات متنافرة وافتقار روح العمل الجماعي والاتكال على القائد أو المسهل | مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.     |
| عدم إنجاز المهام المتعلقة بجمع البيانات                                | انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعارضها مثلاً مع جداول الأعضاء. |
| التسرب نتيجة التنقلات وعمليات إعادة التنظيم                            | الإخفاق في تنفيذ الحلول المقترحة.                                    |

(١) أسباب نجاح أسلوب حلقات الجودة:

جدول (٢) يوضح أسباب نجاح أسلوب حلقات الجودة

| أسباب نجاح حلقات الجودة  |  |
|--|--|
| التدريب الدائم لأعضاء حلقات الجودة على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها. | تحديد أهداف واضحة                                |
| إعلام الإدارة بكل تفاصيل برنامج حلقات الجودة   | الاختيار الناجح لأعضاء المجموعات ومنسقي الحلقات. |
| تثقيف العاملين بأسلوب حلقات الجودة   | التأكيد على المشاركة التطوعية                    |
| الاجتماعات يجب أن تكون محصلتها نتائج   | دعم إدارة المؤسسة لحلقات الجودة                  |
| تخصيص الموارد المالية اللازمة  | اختيار أوقات ملائمة لاجتماعات حلقات الجودة.      |
| إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بحيث يساعد   | تقديم تقارير دورية عما تم إنجازه في حلقات الجودة |

|  |  |
|--|--|
| على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ                            | لغير الأعضاء حتى يتم تشجيعهم على الاشتراك في هذه الحلقات |
| استمرار المؤسسة وعدم وجود صعوبات مالية                       | وجود نظام جيد للاتصالات في المؤسسة.                      |
| اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة وإعطائهم الفرصة لتطبيقها. | عدم الاستعجال في تحقيق النتائج                           |

ويرى كلا من Soltani, Wherry&else:2015 أن نجاح حلقات الجودة يتوقف على دعم الإدارة العليا والالتزام برفع مستوى الوعي بفريق حلقات الجودة ، والأهم من ذلك هو خلق ثقافة حل المشكلة بشكل فعال ، ودرجة حل المشكلات يعتمد في المقام الأول ، على فهم الموظفين والإلمام بفكرة تلك الحلقات والتقنيات ذات الصلة المكتسبة أثناء التدريب (١٤٤).

#### المبحث الثالث: أداء كليات التربية وما تواجهه من مشكلات

وعلى الرغم مما تشهده كليات التربية بالجامعات المصرية في الفترة الحالية من اهتمام بتطوير برامجها ومناهجها التعليمية، حتى يتسنى لها من الوصول إلى مرحلة الاعتماد المؤسسي لأدائها، إلا أن هذا الاهتمام كان تقليدياً؛ حيث تشير التقارير والدراسات إلى وجود العديد من أوجه القصور والسلبيات في أدائها؛ ويتمثل أبرزها فيما يلي: (١٤٥)

- القصور في تطوير وتنوع أساليب ومعايير التقويم، المستخدمة لقياس وتقويم مستوى الأداء الإداري.
- جمود الخطط الدراسية المقررة والمناهج، وضعف ملاحقتها لمعطيات العصر.
- القصور في نظم إعداد أعضاء هيئة التدريس بما يكفل تنمية قدراتهم.
- الانفصال بين المؤسسات الجامعية، ومتطلبات التنمية في المجتمع.
- افتقار مؤسسات التعليم الجامعي لثقافة الجودة، التي من المفترض أن تكون سابقة على التطبيق.
- غياب صور التعاون العلمي بين الكليات بعضها مع بعض، بل وبين الأقسام العلمية داخل الكلية الواحدة.
- ضعف ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية، وعدم اهتمام جهات التنفيذ بما يجريه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية من تجارب وبحوث.

- ندرة وجود مراكز تدريب للمرشد الأكاديمي على مستوى كليات التربية لتطوير أعضاء هيئة التدريس؛ الأمر الذي يعوق أية محاولة لممارسة عمليات إدارة المعرفة؛ بدءًا من اكتساب المعرفة ثم تبادلها وإثرائها.
- ضعف الصلة بين كليات التربية والهيئات المعنية بالتعليم وتطويره وكذلك هيئات الاعتماد.
- ضعف الرؤية لدى المسؤولين في كليات التربية عن ضرورة التقويم الذاتي لأداء هيئة التدريس بها، وأهمية هذا الدور وكيفية تفعيله.
- تضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم الإدارية والمالية، والجمود في أعمال قواعد حكومية لا تتناسب مع طبيعة المؤسسات التعليمية والبحثية.

وهناك العديد من المشكلات التي تواجه كليات التربية، ففي دراسة سلوى بكر: ٢٠١٦ تناولت البحث التربوي في كليات التربية بجامعة الصعيد واقعه ومشكلاته: دراسة ميدانية، هدفت تلك الدراسة إلى البحث التربوي مفهومه ونشأته وأهميته وأهدافه ومؤسساته وأنواعه ومجالاته واتجاهاته المعاصرة وأوضحت الدراسة أهم التحديات والمعوقات التي تعوق البحث التربوي وتحول دون فاعليته<sup>(١٤٦)</sup>.

كما جاءت دراسة أخرى لـ حسن الفجرى: ٢٠٠٤<sup>(١٤٧)</sup> هدفت لتعرف أهم المشكلات التعليمية والصحية والأسرية والنفسية والاقتصادية والسياسية والجنسية والدينية ومشكلات وقت الفراغ التي يواجهها الطلاب في مناطق الوادي الجديد وأسيوط وجنوب الوادي وترتيب هذه المشكلات من حيث أهميتها والفروق بين الجنسين والفروق بين الفئات العمرية المختلفة والفروق بين أبناء الريف والحضر، والفروق بين من ينتمون إلى أسر صغيرة، ومتوسطة أو كبيرة الحجم في إدراك هذه المشكلات.

وقد كشفت النتائج عن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب الجامعة في مناطق الوادي الجديد وجنوب الوادي وأسيوط في الإحساس بالمشكلات التعليمية والصحية والاقتصادية والمشكلات بصفة عامة، والفروق لصالح الطلاب في الوادي الجديد، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب الجامعة في الأعمار المختلفة في الإحساس بالمشكلات التعليمية والصحية والسياسية والمشكلات بصفة عامة.

كما تناولت دراسة: ولید قنديل: ٢٠١٢<sup>(١٤٨)</sup>. الاعتماد المؤسسي وتحديد مشكلاته؛ لبيان دوره في الوصول إلى أسس ومعايير تسهم في تحقيق نجاح المؤسسات - وبخاصة كليات التربية- وضمان جودة البرامج المقدمة فيها، والارتقاء بمستوى الخريجين، لخدمة المجتمع المصري وتحقيق التقدم والتنمية الشاملة فيه. وذلك من خلال: تعرف واقع تطبيق نظام الاعتماد المؤسسي في كليات التربية في مصر، والوقوف على أهم مشكلات تطبيق نظام الاعتماد المؤسسي في كليات التربية في مصر. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- ✚ ضعف الإمكانيات المادية لكليات التربية متمثلة في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومكتباتها وموازنتها المالية.
- ✚ ضعف مستوى الخريج، وبخاصة في التخصصات التطبيقية خاصة التكنولوجية منها، إضافة إلى الفائض الكبير في أعداد الخريجين ببعض التخصصات.
- ✚ تقادم نظم الإدارة المستخدمة، والميل إلى البيروقراطية والمركزية الإدارية.
- ✚ الفجوة الهائلة بين الواقع الفعلي لكليات التربية والمستوى المطلوب الوصول إليه وفق بعض معايير الجودة والاعتماد.
- ✚ قصور القوانين والتشريعات التي تحكم العمل الجامعي عامة وكلية التربية خاصة. تحول الاعتماد إلى لافتة تستخدم للدعاية وجذب العملاء بدلاً من تحقيق الجودة والتميز.
- ✚ ندرة وجود خطة تدريب لتنمية المهارات الإدارية للقيادات والإداريين بالكلية.

وفي دراسة نجلاء مصطفى: ٢٠١٢<sup>(١٤٩)</sup>. والتي أوضحت مجموعة مؤشرات على ضعف قيام كليات التربية بجامعة قناة السويس بدورها في التنمية الثقافية لطلابها أهمها: ضعف مراعاة المناهج الدراسية لخصائص الطلاب العقلية، وكذلك عدم مراعاتها للبيئة التي يعيش فيها الطلاب، ضعف تنوع الأنشطة الثقافية، وضعف مناسبتها لبيئة جامعة قناة السويس، بالإضافة إلى ضعف احتواء مكتبة كليات التربية على نوعية الكتب التي يفضل الطلاب قراءتها، والتي تتناسب مع ميولهم ورغباتهم، وكذلك مع البيئة التي يعيشون فيها مع تنوعها واختلافها من بيئة لأخرى.

وفي بحث قدمته إدارة البحوث بالهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار ومركز تعليم الكبار جامعة عين شمس: ٢٠١٣م<sup>(١٥٠)</sup> هدف إلى تحديد الأدوار المختلفة التي يمكن أن تؤديها كليات التربية من خلال خدمة المجتمع فيما يتصل بالمشاركة في الجهود الرامية لمحو أمية المواطنين في كافة محافظات الجمهورية.

تم تصميم استمارة استطلاع رأي الخبراء وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية حول تقويم دور كليات التربية في مواجهة مشكلة الأمية في مصر وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المرتبطة بتساؤلات البحث. وهناك العديد من المشكلات التي تناولتها العديد من الدراسات والأبحاث العلمية ليس فقط على مستوى الجامعات إنما على مستوى كليات التربية سواء على الصعيد العالمي أو حتى الصعيد الإقليمي.

وكليات التربية تواجه تحديين أساسيين للتعامل مع المتغيرات، التي تواجهها في القرن الحادي والعشرين، يتمثل التحدي الأول: في مجالات عمل جديدة يجب أن تقوم بها كليات التربية في ظل مجتمع المعرفة، إذ أنها بحاجة ماسة لأن تؤدي أدوارا جديدة تتفق ومجتمع المعرفة والتحديات التي يفرضها، أما التحدي الثاني: فيتمثل في التغييرات والتجديدات التي يجب أن تسعى كليات التربية لإحداثها سواء كان ذلك وفق رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية تم صياغتها لضمان جودة ما تقدمه مخرجات للمجتمع، ولتطوير أدائها لمقابلة التحديات المستمرة والمتزايدة؛ والتي فرضها مجتمع المعرفة على هذه المؤسسات، ويعني ذلك أن كليات التربية تحتاج وبصفة مستمرة إلى مراجعة هيكلها التنظيمية، وأهدافها، ورؤيتها، ورسالتها، السلوكيات والنتائج<sup>(١٥١)</sup>.

وفي دراسة قدمها أحمد العيسوي: ٢٠١٧م<sup>(١٥٢)</sup> أوضحت ضرورة قيام كلية التربية جامعة المنصورة بعملية الدراسة الذاتية بشكل متوازن وشامل يضم كافة جوانب المؤسسة ويشرك كافة الأطراف بشكل موضوعي ودقيق، ولذا تم التفكير في استخدام بطاقة القياس المتوازنة في عملية الدراسة الذاتية للكلية لأنها تتسم بالتوازن والشمولية في تقييم الأداء المؤسسي. وسعت الدراسة لتقييم الوضع الحالي لكلية التربية - جامعة المنصورة بشكل أكثر شمولية وتوازن، وإظهار مواطن الضعف والقوة في أداء الكلية، وتوفير المعلومات اللازمة للقائمين على إعداد برامج تطوير وتحسين الأداء في الكلية، وقياس مدى تحقيق المعايير

القومية الأكاديمية المرجعية الخاصة بكليات التربية التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وقد تحققت فروض الدراسة الكلمات المفتاحية: بطاقة القياس المتوازنة- الأداء المؤسسي- تحسين الأداء.

ويقسم (أحمد البهي السيد: ١٩٩٦) تلك المشكلات كالتالي: (١٥٣)

١. مشكلات تتعلق ببيئة الدراسة (الامتحانات- التدريس- الكتب والمذكرات الجامعية- الجدول الدراسي- المعامل والورش والتجهيزات).
٢. مشكلات تتعلق بالطالب (دوافع الطالب واتجاهاته نحو بيئة الدراسة- عادات الدراسة والاستذكار- ظروف الطالب الشخصية والاجتماعية).
٣. مشكلات تتعلق بالسياسة العامة للمجتمع وهي: (الإعداد السابق في المرحلة الثانوية- فرص العمل المتاحة للخريج- الشعور بالانتماء العام).

### الإطار الميداني:

ويسير هذا الجزء وفق الخطوات التالية:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

ثانياً: عينة الدراسة.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية.

رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

أولاً - إجراءات الدراسة الميدانية.

١ - الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تعرف أهم مؤشرات تقويم الأداء المؤسسي في كليات

التربية بمحافظات صعيد مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

تهدف درجة تحقق كل مؤشر من المؤشرات لتقويم الأداء المؤسسي لتلك الكليات

وذلك وفق الأساليب التي يستخدمها فريق حلقات الجودة والسابق ذكرها بغية تحسين

أداء كليات التربية بمحافظات صعيد مصر.

## ٢- أدوات الدراسة والأساليب المستخدمة من قبل فريق حلقات الجودة لتقييم الأداء :

للتعرف على معايير ومؤشرات تقويم الأداء المؤسسي، استخدمت الدراسة استبانة قام بتصميمها الباحث، وقد تم الاستفادة في بناء بنود الاستبانة من الإطار النظري، ومن الوثيقة القومية لمعايير تقويم واعتماد كليات التربية بمصر ٢٠١٠ (١٥٤)، وتضمنت الاستبانة ثمانية محاور، هي كالتالي:

١. حلقة تقويم فلسفة كلية التربية وأهدافها، وتضمن (١٣) مؤشراً.
  ٢. حلقة تقويم إدارة الكلية، وتضمن (٢٣) مؤشراً.
  ٣. حلقة تقويم أعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية، وتضمن (١٦) مؤشراً.
  ٤. حلقة تقويم النشاط العلمي، وتضمن (١٦) مؤشراً.
  ٥. حلقة تقويم البرامج الدراسية والطلاب والخريجين، وتضمن (٣٢) مؤشراً.
  ٦. حلقة تقويم الموارد البشرية والمالية بالكلية، وتضمن (١٠) مؤشرات.
  ٧. حلقة تقويم المباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة بالكلية، وتضمن (٨) مؤشرات.
  ٨. حلقة تقويم الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية، وتضمن (٦) مؤشرات.
- واستخدمت تلك المعايير في صورة حلقات، وذلك تمهيداً لتوضيح دور فريق حلقات الجودة المقترح في دراسة حالة كل مؤشر من مؤشرات الأداة السابق ذكرها وذلك من خلال الأساليب التي تستخدم من قبل فريق حلقات الجودة لتقييم الأداء والتي منها:

✓ أسلوب العصف الذهني.

✓ جمع وتحليل البيانات.

✓ مخطط باريتو.

✓ مخطط السبب والأثر.

### ٣ - ثبات الأداة:

استخدم معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة والتأكد من قوة الاتساق ، وتم حساب الثبات لكل مؤشر باستخدام البرنامج الإحصائي EXCEL,SPSS(version13)، ثم حساب الثبات لكل حلقة من حلقات الاستبانة ومنها تم الحصول على معامل ثبات الاستبانة ككل ، ويساوى ( ٠,٨٩ ) بالنسبة لدراسة الواقع ، عند (ن) = ٣٠ عدد أفراد العينة التجريبية، مما يدل على أن الاستبانة على درجة مرتفعة من الثبات، وصالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

### ٤ - صدق الأداة:

ويقصد بصدق الاستبانة مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بأكثر من طريقة، حيث تم الحرص على نزول الميدان وتطبيق الاستبانة دون اللجوء إلى الوسائل الأخرى للتطبيق مثل إرسال الاستبانة عن طريق البريد ، وتم التحقق من صدق الأداة عن طريق:

➤ الصدق الظاهري: فقد تم تصميم الاستبانة بحيث تكون صادقة-بقدر الإمكان-صدقاً ظاهرياً فقد كانت التعليمات واضحة والعبارات محددة الإجابة، ولا تسبب إرباكاً للمجيبين عن الأداة، حيث كانت الإجابة عن الأداة تتمثل في وضع علامة (√) أمام كل مؤشر في الاختيار الذي يمثل درجة تحققه في الواقع.

➤ صدق المحكمين: حيث تم بناء الاستبانة في صورتها المبدئية وعرضها على بعض أساتذة كليات التربية للتحكيم، والتأكد منها وإعادة صياغتها إذا ما كانت الصياغة غير ملائمة والتأكد من أن المؤشرات الموجودة تحت كل حلقة من الحلقات تقيس بالفعل المعرفة التي تعبر عنها. ثم التأكد من المحتوى ومدى صياغة المؤشرات وتغطيتها لجميع المحاور. وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق المحكمين.

➤ الصدق الذاتي: حيث أنه كلما كانت الاستبانة على درجة عالية من الثبات كانت بالتالي على درجة عالية من الصدق، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة، ومنه تم حساب معامل الصدق الذاتي(١٥٥).

$$\text{حيث إن الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{٠.٨٩} = ٠.٩٤$$

وتدل هذه القيم لمعامل الصدق على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق. وبعد التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها، صارت على صورتها النهائية، القابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

### ثانياً - عينة الدراسة

بلغت (١٧٠) فرداً ممثلة في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بدرجاتهم المختلفة، وبعض من أعضاء فريق الجودة بكليات التربية بالمحافظات الثلاث (أسوان-قنا-سوهاج)، بنسبة ٤٩.٧ % - من المجتمع الأصلي وإجماله ٣٤٢ فرداً- وموزعة على النحو التالي:

جدول (٣) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة بكليات التربية على محافظات صعيد مصر

| المحافظة            | عدد أعضاء هيئة التدريس | عدد معاوني أعضاء هيئة التدريس | عدد فريق الجودة بالكلية | المجموع <sup>(*)</sup> |
|---------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------|
| كلية التربية بأسوان | ٤٥                     | ١٥                            | ٢                       | ٦٢                     |
| كلية التربية بقنا   | ٤٣                     | ١٠                            | ٣                       | ٥٦                     |
| كلية التربية بسوهاج | ٤١                     | ٩                             | ٢                       | ٥٢                     |
| المجموع             | ١٢٩                    | ٣٤                            | ٧                       | ١٧٠                    |

(\*) حيث إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة أسوان ٤٩ عضواً، ومعاوني أعضاء هيئة التدريس ٢٣ عضواً. أما عدد أعضاء هيئة التدريس بتربية قنا-جامعة جنوب الوادي ٩٤ عضواً ، ١٣ عضواً من معاوني أعضاء هيئة التدريس، وعن كلية التربية -جامعة سوهاج فإجمالي أعضاء هيئة التدريس ١٢٠ عضواً ، ٢٨ عضواً من معاوني أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى فريق الجودة بكل كلية والذي يصل عددهم ١٥ عضواً (١٥٦).

### ثالثاً - المعالجة الإحصائية:

(١) تم استخدام الدرجات الوزنية الآتية: ثلاثة درجات وذلك في جميع مؤشرات الاستبانة .



تم تحديد متوسط شدة الاستجابة، لكل مؤشر من مؤشرات الاستبانة من العلاقة:

الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة - الدرجة الوزنية لأقل

$$\text{درجة موافقة متوسط شدة الاستجابة (أ)} = \frac{\text{عدد احتمالات الإجابة}}{\text{عدد احتمالات الإجابة}}$$

$$أ = \frac{3 - 1}{3} = \frac{2}{3} = 0.67 \text{ ( في جميع المحاور )}$$

ويكون توزيع متوسطات أفراد العينة متجمعًا حول المتوسط الحقيقي (0.67).

تم تحديد الخطأ المعياري لمتوسط درجة الاستجابة من العلاقة:

$$\frac{أ \times ب}{ن} = \text{الخطأ المعياري (خ.م)}$$

حيث (أ) هي نسبة متوسط درجة الاستجابة 0.67 ، ب = 1 - أ ، ن عدد أفراد العينة.

تم تعيين حدود الثقة التي تحصر المدى الذي يحدد وجود متوسطات إجابات الأفراد فيه

حول المتوسط الحقيقي ( نسبة متوسط شدة الموافقة ) كما يلي:

### تحديد حدود الثقة لعينة الدراسة كما يلي :

✓ إذا انحصرت نسبة متوسطات الاستجابات لأفراد العينة للمؤشر بين (0.67 + الخطأ المعياري × 1.96)، (0.67 - الخطأ المعياري × 1.96) اعتبرت استجابات أفراد العينة على تلك المؤشرات متحققة بدرجة متوسطة.

✓ إذا كانت نسبة متوسطات الاستجابات للأفراد أكبر من أو تساوي (0.67 + الخطأ المعياري × 1.96) اعتبر أن هناك اتجاه نحو التحقق بدرجة كبيرة على مضمون هذا المؤشر.

✓ إذا كانت نسبة متوسطات الاستجابة للأفراد أقل من أو تساوي (0.67 - الخطأ المعياري × 1.96) اعتبر أن هناك اتجاه ضعيف نحو تحقق مضمون هذا المؤشر.

✓ تم حساب حدود الثقة وفقاً للعلاقة السابقة لعينة الدراسة، وذلك عند (ن) = 170

$$\text{الخطأ المعياري (م.خ)} = \frac{\sqrt{0.33 \times 0.67}}{170} = 0.036$$

وبالتالي حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة تتراوح ما بين (0.67 + 0.036 × 1.96) = 0.74 كحد أقصى، وما بين (0.67 - 0.036 × 1.96) = 0.60 كحد أدنى، وبهذا تكون حدود الثقة في استجابات أفراد العينة الكلية هي (0.60 و 0.74) فإذا زادت نسبة متوسط الاستجابة على المؤشر في الاستبانة عن (0.74) فيكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالحكم على تحقيق المؤشر بدرجة كبيرة في الواقع، وإذا نقصت عن (0.60) فيكون هناك اتجاه ضعيف نحو الحكم بتحقيق ذلك المؤشر في الواقع، أما إذا وقع الوزن النسبي بين الحدين فإن التحقق يكون متوسطاً.



## رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها

### (١) النتائج الخاصة بحلقة تقويم فلسفة كلية التربية وأهدافها

جدول (٤) حلقة تقويم فلسفة كلية التربية وأهدافها

| م                   | المؤشرات  | و*   | ت** |
|---------------------|---|------|-----|
| ١                   | ينظر للأهداف على أنها أطر مرشدة للوفاء برسالة الكلية وتحقيق رؤيتها.                       | ٠.٧٨ | ++  |
| ٢                   | ترتبط أهداف الكلية بإطار زمني محدد لتحقيقها.  | ٠.٦٥ | +   |
| ٣                   | يتم اعتماد أهداف الكلية وتوثيقها.   | ٠.٦٤ | +   |
| ٤                   | أهداف الكلية المراد تحقيقها واضحة.  | ٠.٧٢ | +   |
| ٥                   | يتم التعريف بفلسفة الكلية وأهدافها لدى أعضاء هيئة التدريس والمسنولين بالكلية.             | ٠.٦٠ | +   |
| ٦                   | هناك ارتباط بين الأنشطة ومهمة الكلية وأهدافها.  | ٠.٧٠ | +   |
| ٧                   | توضع قواعد لسلوك الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.                                    | ٠.٥٨ | -   |
| ٨                   | لدى الكلية بروتوكولات لضمان المناهج المقدمة في مواقع أجنبية.                              | ٠.٤٣ | -   |
| ٩                   | يشارك العاملون في تخطيط وتنفيذ عمليات تقويم الأداء.                                       | ٠.٤٩ | -   |
| ١٠                  | الاهتمام بالخريجين من حيث الإعداد، والتخصصات، والنوعية والمستوى ومدى ملاءمتهم لسوق العمل. | ٠.٦٧ | +   |
| ١١                  | يتوفر بالكلية القيادات المؤثرة التي ترسخ أساليب التفكير والتخطيط الاستراتيجي.             | ٠.٧٥ | ++  |
| ١٢                  | مراعاة الأهداف التنظيمية وطبيعة ووظائف كل إدارة أو قسم داخل الكلية.                       | ٠.٧١ | +   |
| ١٣                  | توفر الكلية الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة دورية.                                     | ٠.٦١ | +   |
| الوزن النسبي للحلقة |   | ٠.٦٤ |     |

\* و = الوزن النسبي، \*\*ت = ترتيب المؤشر، (++)تحقق المؤشر بدرجة كبيرة،

(+) :تحقق المؤشر بدرجة متوسطة، (-) ضعف تحقق المؤشر .

اتضح من الجدول السابق تحقق بعض مؤشرات هذا المحور بدرجة كبيرة مثل:  
المؤشر(١) "النظر للأهداف على أنها أطر مرشدة للوفاء برسالة الكلية وتحقيق رؤيتها"،  
والمؤشر (١١)"توافر القيادات المؤثرة التي ترسخ أساليب التفكير والتخطيط الاستراتيجي".  
وعلى الرغم من تحقق هذين المؤشرين بدرجة كبيرة إلا أن المحور جاء متحققًا بشكل  
متوسط، الأمر الذي يعني أن الواقع النظري في بعض الكليات شيء والتطبيق العملي شيء  
آخر ، وهذا ما أكدته النسبة الأكبر من استجابات أفراد عينة الدراسة .

كما تحققت بدرجة متوسطة أيضًا المؤشرات الخاصة بمدى وضوح أهداف الكلية  
المراد تحقيقها ومراعاة الأهداف التنظيمية وطبيعة ووظائف كل إدارة أو قسم داخل الكلية.

وعن الاهتمام بالخريجين من حيث الإعداد، والتخصصات، والنوعية والمستوى ومدى  
ملاءمتهم لسوق العمل فقد أظهرت استجابات عينة الدراسة أن كليات التربية تهتم بذلك ولكن  
بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ارتباط أهداف الكلية بإطار زمني محدد لتحقيقها.  
هذا بجانب قلة الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة دورية. كما أن ليس كل  
أعضاء الكلية بمختلف درجاتهم متقن لفلسفة الكلية.

واتضح وجود قصور في بعض مؤشرات هذا المحور مثل المؤشر(٧) "سعي كليات  
التربية لوضع قواعد لسلوك الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب"، والمؤشر(٩)  
"مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ عمليات تقويم الأداء لدى الكلية"، والمؤشر(٨) "وجود  
بروتوكولات لضمان المناهج المقدمة في مواقع أجنبية"، الأمر الذي قد لا يساعد عضو هيئة  
التدريس من تطوير نفسه في مجال تخصصه.

واتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة اتفقوا على أن المحور الخاص بتقويم  
فلسفة كلية التربية وأهدافها متحقق بشكل متوسط حيث جاءت متوسط استجاباتهم (٠.٦٤)  
وهي قيمة تقع بين أكبر وأدنى حدود الثقة، مما يؤكد حاجة كليات التربية بمحافظات صعيد  
مصر إلى تفعيل فلسفة هذه الكليات وأهدافها وعدم الاهتمام بذلك قد ينعكس بالسلب على

الأداء المؤسسي لتلك الكليات ويخلق مشاكل أمام العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم، حيث أن هذه الكليات من المفترض أن تسعى لتحسين أدائها وتجويد خدماتها رغبة في الحصول على الاعتماد مثل غيرها من كليات التربية على مستوى القطر، ومن ثم فتأتي حلقة هذا المحور للتغلب على مثل تلك المشكلات وإيجاد حلول غير نمطية لمواجهةها.

### وقد ترجع النتائج السابقة لمؤشرات هذا المحور إلى:

- عدم استجابة أداء الكلية بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة.
- عدم النظر لقياس الأداء على أنه ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي.

### (٢) النتائج الخاصة بحلقة تقويم إدارة الكلية:

#### جدول (٥) حلقة تقويم إدارة الكلية

| م | المؤشرات  | و*     | ت** |
|---|---|--------|-----|
| ١ | تقوم إدارة الكلية بمراجعة منتظمة لسياساتها وممارساتها لضمان الوضوح والدقة والنزاهة.         | +٠.٦٥  | ٦   |
| ٢ | تحدد المعايير والمواصفات اللازمة للأداء في كل خطوة من خطوات العمل وتحدد مؤشرات جودة الأداء. | +٠.٦١  | ٩   |
| ٣ | تقديم معلومات حديثة ودقيقة عن انجازات الطلاب للجمهور.                                       | +٠.٦٣  | ٨   |
| ٤ | إدارة الكلية ترفع الروح المعنوية بين العاملين.  | +٠.٦٦  | ٥   |
| ٥ | تحدد إدارة الكلية نوع المعاملة التي يتوقعها العاملون.                                       | +٠.٦٠  | ١٠  |
| ٦ | تتيح الإدارة للعاملين الفرص في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.                                 | +٠.٦٠  | ١٠  |
| ٧ | تهتم الكلية بربط سياساتها المعلنة بالعملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.                | +٠.٦٨  | ٣   |
| ٨ | مقاومة بعض القيادات لمتطلبات التغيير التربوي.   | +٠.٦٥  | ٦   |
| ٩ | الحرص الزائد من جانب القيادات على استمرارية المكانة الوظيفية،                               | ++٠.٧٦ | ١   |

|      |       |   |    |
|------|-------|---|----|
|      |       | بالبعد عن مخاطر التغيير وغياب الدافعية.   |    |
| ١١   | -٠.٥٩ | ضعف التعاون بين الكلية والمجتمع المحلي.   | ١٠ |
| ١٢   | -٠.٥٨ | يتوافر لدى الكلية الأدوات المناسبة لتقييم الرضا الوظيفي للأفراد.  | ١١ |
| ١٣   | -٠.٥٧ | الكلية تضع سياسات واضحة وموثقة ومعلنة لكافة الأطراف.  | ١٢ |
| ٩    | +٠.٦١ | تحرص الإدارة على التقييد بتطبيق وتنفيذ عناصر التخطيط.   | ١٣ |
| ٢    | +٠.٧٠ | اهتمام إدارة الكلية بتلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم والجهات المعنية الأخرى .                                      | ١٤ |
| ١٤   | -٠.٥٤ | الاهتمام بتحليل مصفوفة العلاقات فيما بين كل عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للكلية.                        | ١٥ |
| ٢    | +٠.٧٠ | توافر أساليب المتابعة والمراقبة والتقييم.   | ١٦ |
| ٩    | +٠.٦١ | وجود قنوات اتصال فعالة بين الأقسام والوحدات بالكلية وبين الكليات المماثلة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي . | ١٧ |
| ١٣   | -٠.٥٧ | تتوافر فرق عمل تهتم بعمليات التفكير والتخطيط الاستراتيجي وبعمليات التحسين والتطوير المستمرين                      | ١٨ |
| ١٥   | -٠.٥٣ | اهتمام الكلية بالمتابعة المستمرة لنواتج الأداء داخلها ولمخرجاتها في سوق العمل.                                    | ١٩ |
| ١٦   | -٠.٤٨ | توجد لدى الكلية وحدة لإدارة الأزمات والكوارث.   | ٢٠ |
| ٧    | +٠.٦٤ | توافر اللوائح والإجراءات التنظيمية وتطبيقها بموضوعية وشفافية.   | ٢١ |
| ٤    | +٠.٦٧ | تقوم الكلية بالتقويم المستمر لكفاءة وفاعلية الإدارة بها.  | ٢٢ |
| ٦    | +٠.٦٥ | يتوافر لدى الكلية جهاز إداري مساند ملائم مع حجم ونوعية الأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها ورسالتها بكفاءة وفاعلية.    | ٢٣ |
| ٠.٦٢ |       | الوزن النسبي للحلقة   |    |

\* و= الوزن النسبي، \*\*ت= ترتيب المؤشر،(++)تحقق المؤشر بدرجة كبيرة،

(+):تحقق المؤشر بدرجة متوسطة، (-)ضعف تحقق المؤشر.

اتضح في استجابات العينة تحقق مؤشر واحد من المؤشرات بدرجة كبيرة وهو المؤشر (٩) "الحرص الزائد من جانب القيادات على استمرارية المكانة الوظيفية، بالبعد عن مخاطر التغيير وغياب الدافعية" مما يؤثر ذلك في تطوير إدارة الكلية .

كما أن استجابات العينة حول بعض المؤشرات الأخرى جاءت بدرجة متوسطة مثل المؤشر (١٤) "اهتمام إدارة الكلية بتلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم والجهات المعنية الأخرى"، والمؤشر (٧) اهتمام الكلية بربط سياستها المعلنة بالعملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع"، والمؤشر (٢٢) "قيام الكلية بالتقويم المستمر لكفاءة وفاعلية الإدارة بها"، والمؤشر (٤) "رفع الروح المعنوية بين العاملين"، والمؤشر (٨) "مقاومة بعض القيادات لمتطلبات التغيير التربوي"، والمؤشر (١) "قيام إدارة الكلية بمراجعة منتظمة لسياستها وممارساتها لضمان الوضوح والدقة والنزاهة".

بالإضافة إلى الاهتمام المتوسط باللوائح والإجراءات التنظيمية وتطبيقها بموضوعية وشفافية، وتقديم معلومات حديثة ودقيقة عن انجازات الطلاب للجمهور، وتحديد المعايير والمواصفات اللازمة للأداء في كل خطوة من خطوات العمل وتحدد مؤشرات جودة الأداء.

وأيضاً بعض الكليات تهتم بدرجة متوسطة بإتاحة الفرص أمام العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحديد نوع المعاملة التي يتوقعها العاملون.

كما جاءت بعض المؤشرات متحققة بدرجة ضعيفة وظهرت في: المؤشر (١٠) "ضعف التعاون بين الكلية والمجتمع المحلي"، والمؤشر (١١) "توافر الأدوات المناسبة لتقييم الرضا الوظيفي للأفراد"، والمؤشر (١٢) "وضع سياسات واضحة وموثقة ومعلنة لكافة الأطراف"، والمؤشر (١٨) "توافر فرق عمل تهتم بعمليات التفكير والتخطيط الاستراتيجي وعمليات التحسين والتطوير المستمرين"، والمؤشر (٢٠) وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث".

وقد يرجع ذلك إلى غياب إطار مفاهيمي عام ومشترك يصف ويقوم الأداء؛ ويتضمن عناصر لضمان الجودة، والإدارة الإستراتيجية والنهج المتوازن. وهذا ما أكدته دراسة Juha

كما اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن محور تقويم إدارة كلية التربية متحقق بشكل متوسط ورغم اختلاف ترتيبهم في الأوزان النسبية، حيث جاءت متوسط استجاباتهم (٠.٦٢) وهى قيمة تقع في الحد المتوسط لحدود الثقة، مما يؤكد عدم الاهتمام الكافي من قبل كليات التربية بتقويم إداراتها .

بالإضافة إلى ما تواجهه كليات التربية بمحافظات صعيد مصر في وقتنا الراهن من تحديات كبرى تتمثل في ضرورة تحسين الأداء كمطلب أساسي من أجل التنمية المستدامة.

الأمر الذي يحتاج إلى التوجه نحو التطوير من خلال سعي تلك الكليات في الوصول إلى الاعتماد وفق المعايير التي تحددها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية والتي تضمن قيام هذه الكليات بمهاراتها ومسئولياتها.

### (٣) النتائج الخاصة بحلقة تقويم أعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية:

#### جدول (٦)

#### حلقة تقويم أعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية

| م | المؤشرات   | و*     | ت** |
|---|--|--------|-----|
| ١ | نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب مناسبة.   | +٠.٦٨  | ٨   |
| ٢ | عدد المؤتمرات والدورات التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مناسب        | -٠.٥٧  | ١٥  |
| ٣ | يشارك عضو هيئة التدريس بفعالية في أعمال مجلس القسم وفي غيره من المجالس واللجان . | ++٠.٨١ | ١   |
| ٤ | وجود نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم دون حرج.               | -٠.٥٩  | ١٤  |
| ٥ | نسبة عدد المعيدين إلى أعضاء هيئة التدريس مناسبة                                  | +٠.٦١  | ١٣  |
| ٦ | نسبة عدد فني المعامل والورش مناسبة.  | +٠.٦٤  | ١١  |
| ٧ | تزداد نسبة المنتدبين من أعضاء هيئة التدريس إلى المعينين .                        | -٠.٥٦  | ١٦  |

|                     |  |      |        |
|---------------------|--|------|--------|
| ٨                   | كبر عدد ونسبة الذين لم يترقوا من أعضاء هيئة التدريس في مواعديهم بالكلية.   | ١٠   | +٠.٦٦  |
| ٩                   | زيادة نسبة المعارين/من إجمالي أعضاء هيئة التدريس.  | ٩    | +٠.٦٧  |
| ١٠                  | قلة نسبة الحاصلين على الدرجات العملية من الدول الأجنبية/ بالنسبة لإجمالي أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على نفس الدرجات | ٣    | ++٠.٧٥ |
| ١١                  | قلة إمام أعضاء هيئة التدريس بفلسفة نظام الإرشاد الأكاديمي.   | ٢    | ++٠.٧٩ |
| ١٢                  | اعتماد بعض أعضاء هيئة التدريس على التلقين دون مناقشة في المحاضرات.   | ٤    | ++٠.٧٤ |
| ١٣                  | غياب أعضاء هيئة التدريس بشكل متكرر.  | ١٢   | +٠.٦٢  |
| ١٤                  | يثير عضو هيئة التدريس في الطلاب حب العلم والمعرفة والتفكير العلمي السليم.  | ٥    | +٠.٧٣  |
| ١٥                  | ينقل عضو هيئة التدريس لطلابه أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصه.  | ٦    | +٠.٧٢  |
| ١٦                  | نقص دافعية أعضاء هيئة التدريس وفعاليتهم للقيام بإجراء بحوث علمية.  | ٧    | +٠.٧٠  |
| الوزن النسبي للحلقة |  | ٠.٦٨ |        |

\* و= الوزن النسبي، \*\*ت= ترتيب المؤشر،(++)تحقق المؤشر بدرجة كبيرة، (+):تحقق

المؤشر بدرجة متوسطة، (-)ضعف تحقق المؤشر.

جاءت بعض مؤشرات هذا المحور متحققة بدرجة كبيرة سواء في الاتجاه الايجابي أو الاتجاه السلبي كالمؤشر الثالث: " مشاركة عضو هيئة التدريس بفعالية في أعمال مجلس القسم وفي غيره من المجالس واللجان "، والمؤشر الحادي عشر: " قلة إمام أعضاء هيئة التدريس بفلسفة نظام الإرشاد الأكاديمي "، والمؤشر العاشر " قلة نسبة الحاصلين على الدرجات العملية من الدول الأجنبية/ بالنسبة لإجمالي أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على

نفس الدرجات"، والمؤشر الثاني عشر "اعتماد بعض أعضاء هيئة التدريس على التلقين دون مناقشة في المحاضرات".

إلا أن بعض المؤشرات جاءت متحققة بدرجة متوسطة سواء في الاتجاه الإيجابي أو في الاتجاه السلبي: المؤشر (١٤) "إثارة عضو هيئة التدريس في الطلاب حب العلم والمعرفة والتفكير العلمي السليم"، والمؤشر (١٥) "تقل عضو هيئة التدريس لطلابيه أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصه"، والمؤشر (١٦) "نقص دافعية أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم للقيام بإجراء بحوث علمية"، والمؤشر (٨) "كبر عدد ونسبة الذين لم يترقوا من أعضاء هيئة التدريس في مواعيدهم بالكلية"، والمؤشر (٦) "نسبة عدد فني المعامل والورش مناسبة"، والمؤشر (٥) "نسبة عدد المعيدين إلى أعضاء هيئة التدريس مناسبة".

كما جاءت بعض المؤشرات متحققة بدرجة ضعيفة مثل: المؤشر (٤) "وجود نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم دون حرج"، والمؤشر (٢) "عدد المؤتمرات والدورات التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مناسب"، والمؤشر (٧) "تزايد نسبة المنتدبين من أعضاء هيئة التدريس إلى المعينين".

واتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن محور حلقة تقويم أعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية متحقق بشكل متوسط ورغم اختلاف ترتيبهم في الأوزان النسبية، حيث جاءت متوسط استجاباتهم (٠.٦٨) وهي قيمة تقع في الحد المتوسط لحدود الثقة، مما يؤكد حاجة كليات التربية بمحافظات صعيد مصر لبذل المزيد تجاه أعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بهدف التغلب على المشكلات التي تواجه تلك الفئات بكل كلية من كليات عينة الدراسة.

وقد يرجع تحقق هذا المحور بدرجة متوسطة إلى:

- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تقديم خدمة تحقق رغبة المستفيدين.

- عدم القدرة على تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه بالكلية.

#### (٤) النتائج الخاصة بحلقة تقويم النشاط العلمي:

#### جدول (٧)

#### حلقة تقويم النشاط العلمي

| م  | المؤشرات   | و*     | ت** |
|----|--|--------|-----|
| ١  | هناك تعاون في البحث العلمي بين الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية.                                 | -٠.٤٩  | ١٣  |
| ٢  | مناسبة عدد البحوث المنجزة في السنة بأقسام الكلية المختلفة.   | -٠.٥٣  | ٩   |
| ٣  | مناسبة عدد الكتب المؤلفة خلال الخمس سنوات الماضية.   | -٠.٥٠  | ١٢  |
| ٤  | نظمت الكلية عددًا كافيًا من المؤتمرات والندوات العلمية خلال الخمس سنوات الماضية.                     | -٠.٥١  | ١١  |
| ٥  | مناسبة عدد المؤتمرات العربية والدولية التي تم الاشتراك فيها خلال الخمس سنوات الماضية.                | -٠.٥٥  | ٧   |
| ٦  | هناك خطة بحثية علمية شاملة للكلية على المدى القصير والبعيد بحيث تكون مرتبطة برسالة الكلية.           | -٠.٥٣  | ٩   |
| ٧  | تتوافر خطة بالكلية للوصول بالبحث العلمي إلى مرحلة التمويل الذاتي.                                    | -٠.٥٢  | ١٠  |
| ٨  | قلة البحوث العلمية المنشورة في دوريات أجنبية /بالنسبة لإجمالي البحوث العلمية في قسم/كلية/جامعة/دولة. | ++٠.٧٥ | ٣   |
| ٩  | متابعة عضو هيئة التدريس ما يستجد في مجال التخصص.   | +٠.٦٨  | ٤   |
| ١٠ | ارتفاع أعداد الطلاب في الشعبة الواحدة مما يؤثر في تقويم عضو هيئة التدريس للطلاب.                     | ++٠.٨٥ | ١   |
| ١١ | ضعف توفر التجهيزات البحثية والتقنيات الحديثة التي تساعد في زيادة النشاط العلمي لعضو هيئة التدريس.    | ++٠.٧٦ | ٢   |

|      |                     |   |    |
|------|---------------------|---|----|
| ٥    | ٠.٥٩                | التنوع في البحوث العلمية التي تنجز من حيث المستوى، والتشاركية، وطبيعتها التكاملية.                  | ١٢ |
| ٧    | ٠.٥٥                | يتفاعل عضو هيئة التدريس بايجابية مع زملائه داخل القسم والكلية، وزملاء التخصص خارج الكلية.           | ١٣ |
| ٦    | ٠.٥٧                | يشارك عضو هيئة التدريس في مشروعات وبحوث، وخدمات استشارية لخدمة البيئة والمجتمع.                     | ١٤ |
| ٧    | ٠.٥٥                | يتم توفير الظروف الثقافية والاجتماعية المناسبة للبحث العلمي.  | ١٥ |
| ٨    | ٠.٥٤                | يتوافر لجنة لتحقيق الانضباط طبقا لمتطلبات أمانة البحث العلمي فيما ينشره أعضاء هيئة التدريس والطلاب. | ١٦ |
| ٠.٥٩ | الوزن النسبي للحلقة |   |    |

\* = الوزن النسبي، \*\*ت= ترتيب المؤشر،(++)تحقق المؤشر بدرجة كبيرة، (+):تحقق المؤشر بدرجة متوسطة، (-)ضعف تحقق المؤشر.

جاءت بعض المؤشرات في هذا المحور متحققة بدرجة كبيرة سواء في الاتجاه الإيجابي أو الاتجاه السلبي وبصورة تؤثر في تقويم أداء عضو هيئة التدريس ؛ حيث رأت أفراد العينة أن المؤشر (١٠) " أعداد الطلاب في الشعبة الواحدة مرتفعة مما يؤثر في تقويم عضو هيئة التدريس للطلاب"، كما أن هناك ضعف في توافر التجهيزات البحثية والتقنيات الحديثة التي تساعد في زيادة النشاط العلمي لعضو هيئة التدريس" كما في المؤشر (١١) ، والمؤشر(٨) قلة البحوث العلمية المنشورة في دوريات أجنبية /بالنسبة لإجمالي البحوث العلمية في قسم/كلية/جامعة/دولة.

كما جاء مؤشر واحد متحقق بدرجة متوسطة وهو المؤشر(٩) " متابعة عضو هيئة التدريس ما يستجد في مجال التخصص ". وبقية مؤشرات هذا المحور جاءت متحققة بدرجة ضعيفة مثل: المؤشر(١٢) "التنوع في البحوث العلمية التي تنجز من حيث المستوى، والتشاركية، وطبيعتها التكاملية"، والمؤشر(١٤) "مشاركة عضو هيئة التدريس في مشروعات وبحوث، وخدمات استشارية لخدمة البيئة والمجتمع" ، والمؤشر(١٦) "توافر لجنة لتحقيق

الانضباط طبقاً لمتطلبات أمانة البحث العلمي فيما ينشره أعضاء هيئة التدريس والطلاب"،  
والمؤشر (٦) "توافر خطة بحثية علمية شاملة للكلية على المدى القصير والبعيد بحيث تكون  
مرتبطة برسالة الكلية"، والمؤشر (٧) "توافر خطة بالكلية للوصول بالبحث العلمي إلى مرحلة  
التمويل الذاتي"، والمؤشر (٤) "قيام الكلية بتنظيم عدد كافي من المؤتمرات والندوات العلمية  
خلال الخمس سنوات الماضية...".

واتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة الكلية أكدوا على ضعف تحقق محور  
تقويم النشاط العلمي حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل (٠.٥٩) وهي قيمة أقل  
من الحد الأدنى لحدود الثقة، وقد يرجع سبب ذلك إلى القصور في نظم إعداد أعضاء هيئة  
التدريس بما يكفل تنمية قدراتهم، وضعف ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطة التنمية،  
وعدم اهتمام جهات التنفيذ بما يجريه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية من  
تجارب وبحوث. مما يؤكد أن كليات التربية بمحافظات صعيد مصر في حاجة إلى الاهتمام  
بهذا الجانب.

#### (٥) النتائج الخاصة بحلقة تقويم البرامج الدراسية والطلاب والخريجين:

#### جدول ( ٨ )

#### حلقة تقويم البرامج الدراسية والطلاب والخريجين

| م | المؤشرات  | و*     | ت** |
|---|---|--------|-----|
| ١ | إعداد مواصفات البرامج التعليمية المختلفة بالكلية طبقاً لمتطلبات المعايير المرجعية التي اختارها كل برنامج. | +٠.٦٨  | ٦   |
| ٢ | كبر حجم المادة الدراسية بالنسبة لطبيعتها ومواصفاتها.  | +٠.٦٧  | ٧   |
| ٣ | تؤخذ شكاوي الطلاب بنوع من الجدية من قبل المسؤولين بالكلية.  | -٠.٥٨  | ١٥  |
| ٤ | مناسبة عدد الساعات النظرية للمقرر والتي يقضيها الطالب مقارنة بعدد الساعات العملية أو التطبيقية.           | ++٠.٧٤ | ٢   |

|    |  |    |        |
|----|--|----|--------|
| ٥  | قلة التجهيزات التدريسية بالكلية.   | ١  | ++٠.٧٥ |
| ٦  | تعلن إجراءات وشروط قبول الطلاب وتوزيعهم على التخصصات المختلفة من خلال دليل الطالب- الإرشاد الطلابي | ٩  | +٠.٦٥  |
| ٧  | بعض المقررات التي تدرس للطلاب لا تخدم عملهم في مهنة التدريس.                                       | ١٠ | +٠.٦٤  |
| ٨  | يتسم النظام الدراسي بالمرونة والكفاءة.   | ٤  | +٠.٧١  |
| ٩  | تدني الخدمات المقدمة للطلاب بالكلية.   | ٥  | +٠.٧٠  |
| ١٠ | تتيح الكلية للطلاب معلومات كافية ومفهومة عن البرامج والأنشطة التي تقدمها.                          | ٦  | +٠.٦٨  |
| ١١ | تنوع المشاركين في تصميم البرامج (المتخصصين- المستفيدين- الخبراء..)                                 | ١٠ | +٠.٦٤  |
| ١٢ | يتسم أسلوب التقويم بالكفاءة.   | ١٣ | +٠.٦٠  |
| ١٣ | تشجع الكلية التعليم عن بعد من خلال مواقع أجنبية.   | ١٦ | -٠.٥٦  |
| ١٤ | تحديد الأهداف التربوية لمقررات كل برنامج.  | ١٠ | +٠.٦٤  |
| ١٥ | كل برنامج تعليمي(قسم علمي) يحتفظ بملف لكل مقرر.  | ١٤ | -٠.٥٩  |
| ١٦ | تتم متابعة تنفيذ المحتوى الدراسي.  | ٨  | +٠.٦٦  |
| ١٧ | تتوافر الرعاية الطبية المناسبة للطلاب .  | ١٢ | +٠.٦٢  |
| ١٨ | تتسم أساليب التدريس والتعليم والتعلم بالكفاءة والفعالية.   | ٧  | +٠.٦٧  |
| ١٩ | تتسم المناهج التعليمية بالجودة من حيث الحداثة والأصالة والتطور.                                    | ١١ | +٠.٦٣  |
| ٢٠ | يغطي الامتحان مختلف جوانب المقرر في سهولة ويسر دون إسراف أو تعقيد.                                 | ١٠ | +٠.٦٤  |
| ٢١ | تنظم الجداول الدراسية نظريا وعمليا لحسن استغلال جهد ووقت الطالب وتأثيره على التحصيل الأكاديمي.     | ٧  | +٠.٦٧  |

|                     |  |      |       |
|---------------------|--|------|-------|
| ٢٢                  | يستخدم الخريج الأنماط التعليمية المتنوعة بما يتناسب مع المواقف التعليمية.  | ١٠   | +٠.٦٤ |
| ٢٣                  | تتنوع الاختبارات لتشمل (العملية والتحريرية والشفهية والمقابلات...).  | ٣    | +٠.٧٢ |
| ٢٤                  | فهم الطلاب لمستويات التقويم ومؤشرات الأداء في كل مستوى.  | ١٥   | -٠.٥٨ |
| ٢٥                  | تتناسب أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة بالكلية (قاعات- معامل- أجهزة)   | ١٨   | -٠.٥٤ |
| ٢٦                  | يتقن الخريج المعارف والمهارات والاتجاهات المتصلة بمادة تخصصه.  | ٩    | +٠.٦٥ |
| ٢٧                  | يتردد الطلاب على مراكز مصادر المعلومات بالكلية وخارجها.  | ٧    | +٠.٦٧ |
| ٢٨                  | قلة دافع الطالب للدراسة واتجاهاته نحو بيئة الدراسة.  | ٣    | +٠.٧٢ |
| ٢٩                  | يشارك الطلاب في الأنشطة بمختلفة أنواعها داخل الكلية وخارجها.   | ٣    | +٠.٧٢ |
| ٣٠                  | وجود آلية للتحقق من قيام عضو هيئة التدريس بالتصحيح بنفسه وعدم إنابة غيره في ذلك بما لا تجيزه اللوائح والقوانين الجامعية. | ١٢   | +٠.٦٢ |
| ٣١                  | حدثت البرامج التعليمية وارتباطها بالتطورات السريعة في المجالات المعرفية ذات العلاقة.                                     | ١١   | +٠.٦٣ |
| ٣٢                  | هناك برامج فاعلة للترويج وجلب الطلاب الوافدين.   | ١٧   | -٠.٥٥ |
| الوزن النسبي للحلقة |  | ٠.٦٥ |       |

\* و= الوزن النسبي، \*\*ت= ترتيب المؤشر، ++تحقق المؤشر بدرجة كبيرة

، (+):تحقق المؤشر بدرجة متوسطة، (-)ضعف تحقق المؤشر.

اتضح في استجابات العينة تحقق بعض المؤشرات بدرجة كبيرة سواء في الاتجاه

الإيجابي أو السلبي مثل: المؤشر (٥) "قلة التجهيزات التدريسية بالكلية"، والمؤشر (٤) " مناسبة عدد الساعات النظرية للمقرر والتي يقضيها الطالب مقارنة بعدد الساعات العملية أو التطبيقية".

إلا أن استجابات العينة حول بعض المؤشرات الأخرى جاءت بدرجة متوسطة أيضًا في الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي مثل: المؤشر (٢٩) "مشاركة الطلاب في الأنشطة بمختلفة أنواعها داخل الكلية وخارجها"، والمؤشر (٨) "اتسام النظام الدراسي بالمرونة والكفاءة"، والمؤشر (٩) "تدني الخدمات المقدمة للطلاب بالكلية"، والمؤشر (١٠) "إتاحة معلومات كافية ومفهومة عن البرامج والأنشطة التي تقدمها الكلية"، والمؤشر (٢١) "تنظم الجداول الدراسية نظريًا وعمليًا لحسن استغلال جهد ووقت الطالب وتأثيره على التحصيل الأكاديمي"، والمؤشر (٢٧) "تردد الطلاب على مراكز مصادر المعلومات بالكلية وخارجها"، والمؤشر (٧) "بعض المقررات التي تدرس للطلاب لا تخدم عملهم في مهنة التدريس"، والمؤشر (١٧) "تتوافر الرعاية الطبية المناسبة للطلاب".

وعلى الرغم من ذلك فقد أكدت استجابات العينة على ضعف تحقق بعض المؤشرات الأخرى مثل: المؤشر (١٥) "كل برنامج تعليمي (قسم علمي) يحتفظ بملف لكل مقرر"، والمؤشر (٣) "أخذ شكاوي الطلاب بنوع من الجدية من قبل المسؤولين بالكلية"، والمؤشر (١٣) "تشجيع التعليم عن بعد من خلال مواقع أجنبية"، والمؤشر (٣٢) "توافر برامج فاعلة للترويج وجلب الطلاب الوافدين"، والمؤشر (٢٥) تتناسب أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة بالكلية (قاعات-معامل- أجهزة)".

واتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن محور تقويم البرامج الدراسية والطلاب والخريجين متحقق بشكل متوسط ورغم اختلاف ترتيبهم في الأوزان النسبية، حيث جاءت متوسط استجاباتهم (٠.٦٥) وهى قيمة تقع في الحد المتوسط لحدود الثقة، مما يؤكد على عدم الاهتمام الكافي بالبرامج الدراسية والطلاب والخريجين.

وقد يرجع سبب تحقق محور "تقويم البرامج الدراسية والطلاب والخريجين" بدرجة متوسطة إلى ما يلي:

- ندرة وجود مراكز تدريب للمرشد الأكاديمي على مستوى كليات التربية لتطوير أعضاء هيئة التدريس.
- جمود الخطط الدراسية المقررة والمناهج، وضعف ملاحظتها لمعطيات العصر.

- الانفصال بين المؤسسات الجامعية، ومتطلبات التنمية في المجتمع.
- افتقار مؤسسات التعليم الجامعي لثقافة الجودة، التي من المفترض أن تكون سابقة على التطبيق.

وهذا ما أكدته دراسة: عطية عبد الصادق، عاشور عيد: ٢٠١٣م

### (٦) النتائج الخاصة بحلقة تقويم الموارد البشرية والمالية بالكلية:

جدول (٩)

#### حلقة تقويم الموارد البشرية والمالية بالكلية

| م  | المؤشرات  | و*    | ت**  |
|----|---|-------|------|
| ١  | سرعة استجابة الكلية في تلبية احتياجات اللازمة لانجاز الأعمال.   | +٠.٦٥ | ٥    |
| ٢  | الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية المتوفرة .   | +٠.٦٧ | ٣    |
| ٣  | تمتلك الكلية القدرة على زيادة إمكاناتها ومواردها بالمشاركة مع مؤسسات أخرى مثل وزارة التربية والتعليم.     | +٠.٦٦ | ٤    |
| ٤  | تسعى الكلية لتوفير الإمكانات والتسهيلات المادية والتكنولوجية اللازمة لزيادة تدفق الأداء وتحسين الإنتاجية. | +٠.٧٢ | ١    |
| ٥  | قدرة الكلية على استخدام وتوظيف كل مورد من الموارد المادية.  | +٠.٦٥ | ٥    |
| ٦  | تمتلك الكلية القدرة على تنويع مصادر التمويل.  | -٠.٥٩ | ٨    |
| ٧  | تحقق الكلية التوازن في توزيع الموارد البشرية على الإدارات بناء على عبء العمل.                             | +٠.٦٨ | ٢    |
| ٨  | السعي المستمر لزيادة تنويع الموارد والإمكانات بمختلف أنواعها.   | +٠.٦٤ | ٦    |
| ٩  | توفير اللامركزية في تخصيص وتوزيع الموارد والإمكانات.  | +٠.٦١ | ٧    |
| ١٠ | توزع الكلية الموارد البشرية على الإدارات المتعددة وفقا لمواصفاتهم وبما يتناسب مع الوصف الوظيفي.           | +٠.٦٦ | ٤    |
|    | الوزن النسبي للحلقة   |       | ٠.٦٥ |

\* و = الوزن النسبي، \*\*ت = ترتيب المؤشر ، (+):تحقق المؤشر بدرجة متوسطة، (-) ضعف تحقق المؤشر .

جاءت كل مؤشرات هذا المحور متحققة بدرجة متوسطة فيما عدا المؤشر (٦) فقد جاء متحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر عينة الدراسة.

حيث رأت النسبة الأكبر من جملة أفراد عينة الدراسة أن كليات التربية في تقويمها لمحور الموارد المالية والبشرية جاء متحقق بدرجة متوسطة حيث تقوم تلك الكليات : في المؤشر (٤) بتوفير الإمكانيات والتسهيلات المادية والتكنولوجية اللازمة لزيادة تدفق الأداء وتحسين الإنتاجية، والمؤشر (٧) "محاولة تحقيق التوازن في توزيع الموارد البشرية على الإدارات بناء على عبء العمل"، والمؤشر (٢) "الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية المتوفرة"، والمؤشر (٥) "محاولة استخدام وتوظيف كل مورد من الموارد المادية"، والمؤشر (٨) "السعي المستمر لزيادة تنوع الموارد والإمكانات بمختلف أنواعها"، المؤشر (٩) تخصيص وتوزيع الموارد والإمكانات بطريقة لامركزية".

إلا النسبة الأكبر من استجابات عينة الدراسة حول مؤشر السادس فقد أكدوا على ضعف تلك الكليات في قدرتها على تنوع مصادر التمويل.

واتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة الكلية اتفقوا على أن محور تقويم الموارد البشرية والمالية بكليات التربية عينة الدراسة متحقق بشكل متوسط ورغم اختلاف ترتيبهم في الأوزان النسبية، حيث جاءت متوسط استجاباتهم (٠.٦٥) وهي قيمة تقع في الحد المتوسط لحدود الثقة، مما يؤكد على عدم الاهتمام الكافي بالموارد البشرية والمالية.

وقد يرجع سبب تحقق محور "تقويم الموارد البشرية والمالية بكليات التربية عينة الدراسة" بدرجة متوسطة إلى تضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم الإدارية والمالية، وضعف الإمكانيات المادية لكليات التربية متمثلة في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومكاتبها وموازنتها المالية.

(٧) النتائج الخاصة بحلقة تقويم المباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة  
بالكلية:

جدول ( ١٠ )

حلقة تقويم المباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة بالكلية

| م                   | المؤشرات   | و*    | ت** |
|---------------------|--|-------|-----|
| ١                   | يتوافر عدد كاف من التجهيزات ووسائل الإيضاح بقاعات التدريس. | +٠.٦٦ | ١   |
| ٢                   | ملائمة المبنى التعليمي بالنسبة لعدد الطلاب.                | -٠.٥٦ | ٤   |
| ٣                   | يتوافر عدد كاف من التجهيزات ووسائل الإيضاح للمعامل .       | +٠.٦٥ | ٢   |
| ٤                   | يتم صيانة المعدات والتجهيزات بصفة دورية.                   | -٠.٥٣ | ٦   |
| ٥                   | ملائمة مبنى المكتبة ومرافقها والتجهيزات ووسائل الاطلاع.    | +٠.٦٠ | ٣   |
| ٦                   | توفر وكفاية تجهيزات المبنى الإداري ومرافقه.                | -٠.٥٥ | ٥   |
| ٧                   | تتم صيانة المباني العامة وتجهيزاتها.                       | -٠.٥٠ | ٧   |
| ٨                   | مدى توفير وملائمة مبنى ومكاتب الخدمات.                     | -٠.٤٥ | ٨   |
| الوزن النسبي للحلقة |  | ٠.٥٦  |     |

\* و= الوزن النسبي، \*\*ت= ترتيب المؤشر ، (+):تحقق المؤشر بدرجة متوسطة، -)

ضعف تحقق المؤشر .

اتضح من الجدول السابق أن بعض المؤشرات متحققة بدرجة متوسطة مثل المؤشر(١) "توافر عدد كاف من التجهيزات ووسائل الإيضاح بقاعات التدريس"، والمؤشر(٣) "توافر عدد كاف من التجهيزات ووسائل الإيضاح للمعامل"، والمؤشر(٥) مبنى المكتبة ومرافقها ملائم ببعض الكليات.

كما جاءت بعض المؤشرات متحققة بدرجة ضعيفة وظهرت في : المؤشر(٢) "ملاءمة المبنى التعليمي بالنسبة لعدد الطلاب"، والمؤشر(٦) "توفر وكفاية تجهيزات المبنى الإداري ومرافقه"، والمؤشر(٤) "صيانة المعدات والتجهيزات بصفة دورية"، والمؤشر(٨) "ملاءمة مبنى ومكاتب الخدمات".

واتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة الكلية أكدوا على ضعف تحقق محور تقويم المباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة بالكلية رغم اختلاف ترتيبهم في الأوزان النسبية، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للمحور ككل(٠.٥٦) وهي قيمة أقل من الحد الأدنى لحدود الثقة، مما يؤكد حاجة كليات التربية بصعيد مصر إلى ضرورة الاهتمام بالمباني التعليمية والتجهيزات والوسائل التي تعين الطلاب على التعلم، وتشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تطوير أدائهم.

#### (٨) النتائج الخاصة بحلقة تقويم الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية

##### جدول ( ١١ ) حلقة تقويم الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية

| م                   | المؤشرات   | و*    | ت** |
|---------------------|--|-------|-----|
| ١                   | يتوافر بالكلية وحدات للتقييم الداخلي.  | -٠.٥٨ | ٤   |
| ٢                   | معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب أو تدريبهم في مجال البحوث.                   | -٠.٥٩ | ٣   |
| ٣                   | إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشاكل الواقعية التي تواجهها مواقع العمل المختلفة في المجتمع.       | -٠.٤٩ | ٥   |
| ٤                   | تقوم بتدريب الكوادر الفنية والإدارية وتقديم الاستشارات المختلفة بهدف خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه القومية. | +٠.٦٣ | ١   |
| ٥                   | المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها، وتزويدها باحتياجاتها.                               | +٠.٦١ | ٢   |
| ٦                   | توجد روابط ثقافية وعلمية مع الكليات الأخرى والهيئات العلمية على المستوى العربي والعالمى.                 | -٠.٥٨ | ٤   |
| الوزن النسبي للحلقة |  | ٠.٥٨  |     |

\* و= الوزن النسبي، \*\*ت= ترتيب المؤشر ، (+):تحقق المؤشر بدرجة متوسطة، (-)

**ضعف تحقق المؤشر .**

اتضح من الجدول السابق أن بعض المؤشرات متحققة بدرجة متوسطة مثل :  
المؤشر ( ٤ ) "قيام الوحدات ذات الطابع الخاص بتدريب الكوادر الفنية والإدارية وتقديم  
الاستشارات المختلفة بهدف خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه القومية"، والمؤشر ( ٥ )"  
المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها، وتزويدها باحتياجاتها".

كما جاءت بعض المؤشرات متحققة بدرجة ضعيفة مثل: المؤشر ( ٢ ) "معاونة  
الجامعة في القيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب أو تدريبهم في مجال البحوث"،  
والمؤشر ( ١ ) "توافر وحدات للتقييم الداخلي"، والمؤشر ( ٦ ) "الاهتمام بوجود روابط ثقافية  
وعلمية مع الكليات الأخرى والهيئات العلمية على المستوى العربي والعالمي"، والمؤشر ( ٣ )  
"إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشاكل الواقعية التي تواجهها مواقع العمل المختلفة  
في المجتمع". وقد يرجع ذلك إلى الفجوة الهائلة بين الواقع الفعلي لكليات التربية والمستوى  
المطلوب الوصول إليه سواء لتلك الكليات أو وحداتها وفق بعض معايير الجودة والاعتماد.

واتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة الكلية أكدوا على ضعف تحقق محور  
تقويم الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية رغم اختلاف ترتيبهم في الأوزان النسبية، حيث بلغ  
متوسط الوزن النسبي للمحور ككل(٠.٥٨) وهي قيمة أقل من الحد الأدنى لحدود الثقة، مما  
يؤكد حاجة كليات التربية بصعيد مصر إلى ضرورة تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص  
بالكلية حتى يتسنى لها القيام بدورها المنوط به سواء داخل الكلية أو في خدمة المجتمع  
الخارجي.

## أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية :

أسفرت الدراسة الحالية عن العديد من النتائج والتي ظهرت في صورة مشكلات تواجه كليات التربية بمحافظات صعيد مصر والتي سوف يأتي دور فريق حلقات الجودة المقترح في السعي لحلها، وأبرز تلك المشكلات:

### (١) المشكلات المرتبطة بفلسفة كلية التربية وأهدافها:

- قلة الاهتمام بمراعاة الأهداف التنظيمية وطبيعة ووظائف كل إدارة أو قسم داخل الكلية.
- ضعف ارتباط أهداف الكلية بإطار زمني محدد لتحقيقها.
- قلة الاهتمام من جانب المسؤولين باعتماد أهداف الكلية وتوثيقها.
- هناك اهتمام متوسط بعملية الارتباط بين الأنشطة ومهمة الكلية وأهدافها.
- قلة الاهتمام بالخريجين من حيث الإعداد، والتخصصات، والنوعية والمستوى ومدى ملاءمتهم لسوق العمل.
- بعض الكليات تهتم بدرجة متوسطة بتوفير الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة دورية.
- قلة من أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين بالكلية يعرفون فلسفة الكلية وأهدافها .
- قلة الاهتمام بوضع قواعد لسلوك الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- ضعف مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ عمليات تقويم الأداء .
- الافتقار لوجود بروتوكولات لضمان المناهج المقدمة في مواقع أجنبية.

### (٢) المشكلات المرتبطة بإدارة كليات التربية بمحافظات صعيد مصر:

- ✚ هناك حرص زائد من جانب القيادات على استمرارية المكانة الوظيفية، ينتج عنه البعد عن مخاطر التغيير وغياب الدافعية لدى الأغلبية منهم.
- ✚ هناك بعض الاهتمام من قبل إدارة الكلية بتلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم والجهات المعنية الأخرى.
- ✚ اهتمام بعض الكليات بنسبة متوسطة بربط سياستها المعلنة بالعملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.
- ✚ بعض الكليات تهتم بدرجة متوسطة بالتقويم المستمر لكفاءة وفاعلية الإدارة بها.

- ✚ بعض القيادات تقاوم متطلبات التغيير التربوي.
  - ✚ توافر اللوائح والإجراءات التنظيمية وتطبيقها بموضوعية وشفافية يكون بدرجة متوسطة ببعض الكليات.
  - ✚ قلة الاهتمام بتقديم معلومات حديثة ودقيقة عن انجازات الطلاب للجمهور.
  - ✚ قلة الاهتمام بتحديد المعايير والمواصفات اللازمة للأداء في كل خطوة من خطوات العمل وتحدد مؤشرات جودة الأداء.
  - ✚ تهتم إدارة بعض الكليات بتحديد نوع المعاملة التي يتوقعها العاملون.
  - ✚ الاهتمام بدرجة متوسطة بإتاحة الفرص للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
  - ✚ ضعف التعاون بين الكلية والمجتمع المحلي.
  - ✚ ضعف توافر الأدوات المناسبة لتقييم الرضا الوظيفي للأفراد.
  - ✚ قلة توافر فرق عمل تهتم بعمليات التفكير والتخطيط الاستراتيجي وعمليات التحسين والتطوير المستمرين.
  - ✚ ضعف الاهتمام بالمتابعة المستمرة لنواتج الأداء داخلها ولمخرجاتها في سوق العمل.
  - ✚ الافتقار لوجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث.
- ( ٣ ) المشكلات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكليات التربية بمحافظات

#### صعيد مصر:

- ❖ قلة إمام أعضاء هيئة التدريس بفلسفة نظام الإرشاد الأكاديمي.
- ❖ قلة نسبة الحاصلين على الدرجات العملية من الدول الأجنبية/ بالنسبة لإجمالي أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على نفس الدرجات.
- ❖ اعتماد بعض أعضاء هيئة التدريس على التلقين دون مناقشة في المحاضرات.
- ❖ الاهتمام المتوسط بدرجة إثارة الطلاب نحو حب العلم والمعرفة والتفكير العلمي السليم.
- ❖ نسبة متوسطة من أعضاء هيئة التدريس تهتم بنقل أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصهم.
- ❖ نقص دافعية أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم للقيام بإجراء بحوث علمية.
- ❖ نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب مناسبة إلى حد ما.

- ❖ عدد ونسبة الذين لم يترقوا من أعضاء هيئة التدريس في مواعيدهم بالكلية متوسطة.
- ❖ نسبة عدد فني المعامل والورش مناسبة إلى حد ما.
- ❖ صغر نسبة غياب أعضاء هيئة التدريس بشكل متكرر.
- ❖ صغر نسبة عدد المعيدين إلى أعضاء هيئة التدريس.
- ❖ عدم وجود نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم دون حرج في بعض الكليات.
- ❖ عدم مناسبة عدد المؤتمرات والدورات التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

#### (٤) المشكلات المرتبطة بالنشاط العلمي :

- زيادة أعداد الطلاب في الشعبة الواحدة يسبب مشكلة في تقويم عضو هيئة التدريس للطلاب.
- ضعف توفر التجهيزات البحثية والتقنيات الحديثة التي تساعد في زيادة النشاط العلمي لعضو هيئة التدريس.
- قلة البحوث العلمية المنشورة في دوريات أجنبية /بالنسبة لإجمالي البحوث العلمية في قسم/كلية/جامعة/دولة.
- نسبة متوسطة من أعضاء هيئة التدريس يتابعون ما يستجد في مجال التخصص.
- غياب التنوع في البحوث العلمية التي تنجز من حيث المستوى، والتشاركية، وطبيعتها التكاملية.
- ضعف الأعداد المشاركة من أعضاء هيئة التدريس في مشروعات وبحوث، وخدمات استشارية لخدمة البيئة والمجتمع.
- لا تتوافر ببعض الكليات الظروف الثقافية والمجتمعية المناسبة للبحث العلمي.
- عدم توافر لجنة لتحقيق الانضباط طبقاً لمتطلبات أمانة البحث العلمي فيما ينشره أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- لا تتوافر ببعض الكليات خطة بحثية علمية شاملة للكلية على المدى القصير والبعيد بحيث تكون مرتبطة برسالة الكلية.

- عدم توافر خطة ببعض الكليات للوصول بالبحث العلمي إلى مرحلة التمويل الذاتي.
  - قلة أعداد المؤتمرات والندوات العلمية خلال الخمس سنوات الماضية.
  - عدم مناسبة عدد الكتب المؤلفة خلال الخمس سنوات الماضية.
  - ضعف التعاون في البحث العلمي بين الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية.
- ( ٥ ) المشكلات المرتبطة بالبرامج الدراسية والطلاب والخريجين في كليات التربية بمحافظات

#### صعيد مصر:

- قلة التجهيزات التدريسية ببعض كليات التربية.
- حرص بعض أعضاء هيئة التدريس على تنوع الاختبارات لتشمل (العملية والتحريرية والشفهية والمقابلات...).
- قلة دافع الطالب للدراسة واتجاهاته نحو بيئة الدراسة.
- نسبة متوسطة لعدد المشاركين من الطلاب في الأنشطة بمختلف أنواعها داخل الكلية وخارجها.
- قلة من أعضاء هيئة التدريس يحرصوا على اتسام النظام الدراسي بالمرونة والكفاءة.
- مناسبة الخدمات المقدمة للطلاب بالكلية إلى حد ما.
- بعض الكليات تتيح للطلاب معلومات كافية ومفهومة عن البرامج والأنشطة التي تقدمها.
- بعض المواد الدراسية تتسم بكبر الحجم بالنسبة لطبيعتها ومواصفاتها.
- البعض يهتم بمتابعة تنفيذ المحتوى الدراسي.
- بعض الخريجين لا يتقنوا المعارف والمهارات والاتجاهات المتصلة بمادة تخصصهم.
- لا تغطي كل الامتحانات مختلف جوانب المقرر في سهولة ويسر دون إسراف أو تعقيد.
- صغر أعداد المناهج التعليمية التي تتسم بالجودة من حيث الحداثة والأصالة والتطور.
- قلة الخدمات الطبية المناسبة للطلاب داخل كليات التربية.

- عدم فهم الطلاب لمستويات التقويم ومؤشرات الأداء في كل مستوى.
- غياب تشجيع التعليم عن بعد من خلال مواقع أجنبية.
- لا تتوافر برامج فاعلة للترويج وجلب الطلاب الوافدين ببعض الكليات.
- عدم تناسب أعداد الطلاب المقبولين مع الموارد المتاحة بالكليات (قاعات-معامل-أجهزة).

(٦) المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية والمالية في كليات التربية بمحافظات صعيد مصر:

- بعض الكليات تسعى لتوفير الإمكانيات والتسهيلات المادية والتكنولوجية اللازمة لزيادة تدفق الأداء وتحسين الإنتاجية.
- بعض الكليات تحقق التوازن في توزيع الموارد البشرية على الإدارات بناء على عبء العمل.
- امتلاك بعض الكليات القدرة على زيادة إمكانياتها ومواردها بالمشاركة مع مؤسسات أخرى مثل وزارة التربية والتعليم.
- البعض يسعى باستمرار لزيادة تنوع الموارد والإمكانات بمختلف أنواعها.
- تتوافر بدرجة متوسطة اللامركزية في تخصيص وتوزيع الموارد والإمكانات.
- عدم امتلاك القدرة على تنوع مصادر التمويل.

(٧) المشكلات المرتبطة بالمباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة في كليات التربية

بمحافظات صعيد مصر:

- قلة توافر عدد كاف من التجهيزات ووسائل الإيضاح بقاعات التدريس.
- قلة توافر عدد كاف من التجهيزات ووسائل الإيضاح للمعامل.
- ضعف ملائمة مبنى المكتبة ومرافقها والتجهيزات ووسائل الاطلاع ببعض الكليات.
- عدم ملائمة المبنى التعليمي بالنسبة لعدد الطلاب.
- عدم توفر وكفاية تجهيزات المبنى الإداري ومرافقه.
- عدم الاهتمام بصيانة المباني العامة وتجهيزاتها.
- عدم توفير وملائمة مبنى ومكاتب الخدمات ببعض الكليات.

(٨) المشكلات المرتبطة بالوحدات ذات الطابع الخاص في كليات التربية بمحافظات صعيد مصر:

- ❖ قيام بعض الوحدات بتدريب الكوادر الفنية والإدارية وتقديم الاستشارات المختلفة.

- ❖ مساهمة بعض تلك الوحدات في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها، وتزويدها باحتياجاتها.
- ❖ هناك فجوة في دور تلك الوحدات في معاونة الجامعة للقيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب أو تدريبهم في مجال البحوث.
- ❖ غياب توافر وحدات للتقييم الداخلي بداخل الكلية.
- ❖ غياب توافر روابط ثقافية وعلمية مع الكليات الأخرى والهيئات العلمية على المستوى العربي والعالمى.
- ❖ الافتقار لإجراء بحوث علمية هادفة إلى حل المشاكل الواقعية التي تواجهها مواقع العمل المختلفة في المجتمع.

**المبحث الرابع؛ تصور لدور فريق حلقات الجودة المقترح في تقويم وتطوير الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر.**

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج ، وتوضيح أبرز المشكلات التي تعاني منها كليات التربية بصعيد مصر ، جاء المبحث الرابع لوضع تصور لأدوار فريق حلقات الجودة المقترح في إيجاد حلول لتلك المشكلات ومحاولة تحسين أداء تلك الكليات، وجاء هذا التصور في الخطوات التالية:

**أولا - المرحلة التمهيديّة لتطبيق أسلوب حلقات الجودة بكليات التربية بصعيد مصر:**

وفي هذه المرحلة تقوم إدارة كل كلية من كليات التربية عينة الدراسة بتقييم مدى ملاءمة هذا الأسلوب للكلية ولأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية وتقييم مدى الاستعداد لتقبلها، وتقييم الوقت المناسب لتقبلها. والاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين نفسياً وعملياً لتنفيذ فكرة حلقات الجودة، وخلق الوعي بأهمية حلقات الجودة في تحسين وتطوير أداء كليات التربية، وتهيئة الظروف وكل الإمكانيات لضمان نجاح فلسفة حلقات الجودة .

### ثانيا - مرحلة التخطيط لتطبيق أسلوب حلقات الجودة بكليات التربية بصعيد مصر:

وتتمثل تلك المرحلة في كسب الدعم المناسب من قبل الإدارة وكذلك من العاملين بكلية التربية، إضافة إلى تحديد القائمين على الإشراف والمتابعة والتنفيذ، وإعداد الخطط اللازمة. إضافة إلى اطلاع الإدارة العليا بالجامعة وإدراكها لمفاهيم حلقات الجودة، و أدبياتها و الدور الايجابي الذي يمكن أن تؤديه لمواجهة مشكلات كليات التربية وتحسين الأداء، وجودة مخرجاتها وعملياتها.

### ثالثا - مرحلة تنفيذ أسلوب حلقات الجودة بكليات التربية بصعيد مصر:

تتضمن هذه المرحلة موضوعات تظهر التخطيط لأسلوب حلقات الجودة بكليات التربية عينة الدراسة، وتحديد أدوار كل عضو في الهيكل التنظيمي للحلقات ومعايير اختيارهم وإعدادهم وتدريبهم، ويمكن وضع برنامج تدريبي للانتقال من المرحلة الثانية(التخطيط)إلى المرحلة الثالثة(التنفيذ) في مدة تستمر من ٦ - ٧ شهور.

### رابعا - مرحلة عمل أسلوب حلقات الجودة بكليات التربية بصعيد مصر:

تشتمل هذه المرحلة على الخطوات التي تتبع في حل المشكلات وتحسين أداء كليات التربية حيث عمل حلقات الجودة، وتقييم الأسلوب المستخدم في كل خطوة من خطواتها ومن الممكن أن تشمل تلك الخطوات: مواعيد اجتماع (٨) حلقات موضوع الدراسة الحالية، وتحديد قائمة المشكلات، وتحديد المشكلة وأساليب التعامل معها، وتقييم الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل، وكتابة التقارير وعرض الخطة أمام إدارة كلية التربية، وأخيراً تقييم المقترحات المقدمة من فريق حلقات الجودة باستخدام الأساليب التي سبق ذكرها في الإطار النظري من هذه الدراسة والتي من بينها: أسلوب العصف الذهني، وجمع وتحليل البيانات، ومخطط باريتو، ومخطط السبب والأثر.

وفيما يلي توضيح عمل فريق حلقات الجودة نحو ما أسفرت عنه هذه الدراسة من مشكلات ودور كل حلقة في تقديم الحلول المقترحة لتلك المشكلات التي تواجه كليات التربية بصعيد مصر:

#### (١) حلقة فلسفة كلية التربية وأهدافها:

تلك الحلقة تكون مسئولة عن إيجاد الحلول المقترحة للمشكلات التي أسفرت عنها نتائج الدراسة والخاصة بفلسفة كلية التربية وأهدافها، ومن بين تلك المقترحات:

- التنظيم مع إدارة الكلية لعقد لقاء موسع مع أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين للوقوف على خطة العمل المقترحة وتقويمها.
- مساعدة إدارة الكلية في تعرف التغيرات المستقبلية المتوقعة في أهداف الكلية أو استراتيجياتها.
- إعداد نظام إعلامي مطور لتعريف المجتمع الخارجي ببرامج الكلية ومعدل تطورها.
- مساندة إدارة الكلية لمتابعة التطورات العلمية والخبرات الأجنبية في فلسفة ورؤية كلية التربية ونظم تكوين المعلم بها ومسايرة المستحدثات بما يتماشى مع الثقافة المصرية.
- مساعدة إدارة الكلية في تحديد أولويات العمل من خلال رؤية واضحة للواقع والمستقبل.
- قيام فريق كل حلقة من حلقات الجودة مع إدارة الكلية لوضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن للكلية.
- قيام فريق حلقات الجودة بالتنسيق مع إدارة الكلية إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال فترات زمنية محددة.
- وضع برنامج مقترح لتوفير الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة دورية.

## (٢) حلقة إدارة كليات التربية بمحافظات صعيد مصر:

وتكون مهمة هذه الحلقة ما يلي:

- مساعدة أعضاء هيئة التدريس على الإلمام بالمتغيرات العالمية المعاصرة المتصلة بالتربية ، وتأثيراتها على التعليم في المستقبل.
- التعاون مع إدارة الكلية على وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث.
- مساعدة كليات التربية- عينة الدراسة- أن تتخطى دورها التقليدي، وأن تتبنى دوراً جديداً يتسع ليستوعب قيادة العمل التربوي في المجتمع.
- قيام فرق حلقات الجودة بالتنسيق مع إدارة الكلية بوضع خطط تلبي احتياجات الطلاب ورغباتهم والجهات المعنية الأخرى.
- تفعيل الشراكة مع مجموعة كبيرة من المؤسسات، لضمان التغيير على كافة مستوياته.

- مساعدة فرق حلقات الجودة- بمختلف تصنيفاته- لتدعيم الايجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي /الفعلي للكلية، وذلك في ضوء ما تسفر عنه الاجتماعات الدورية لفرق تلك الحلقات.
- التغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي /الفعلي لإدارة الكلية وذلك من خلال مواجهة كافة المشكلات ووضع خطوات إجرائية لحلها كل في حلقات الجودة الخاصة به، بالأساليب المختلفة التي تستخدمها تلك الحلقات.
- مساعدة إدارة الكلية على وجود نظام فعال لتقييم أدائها.
- مساعدة إدارة الكلية على اكتساب مهارات تصميم معايير التقويم القائم على الأداء وهي مقاييس تساعد على إنجاز المهام وأداء الأدوار بأفضل ما يمكن.
- وضع معايير كمية ونوعية لتقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين بها.
- توفير اللوائح والإجراءات التنظيمية وتطبيقها بموضوعية وشفافية.
- توافر فرق عمل تهتم بعمليات التفكير والتخطيط الاستراتيجي وعمليات التحسين والتطوير المستمرين.
- مساعدة إدارة الكلية على القيام بإتاحة الفرصة أمام العاملين للاطلاع على نتائج تقويمهم.
- إعداد فريق عمل مجهز بالكلية يكون من بين مهامه تقديم معلومات حديثة ودقيقة عن انجازات الطلاب للجمهور.

### ( ٣ ) حلقة أعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية :

وتكون مهمة هذه الحلقة ما يلي:

- ✚ إشاعة روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض.
- ✚ تنظيم برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفق جدول زمني معين خلال العام الدراسي.
- ✚ تنظيم ورش عمل لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.
- ✚ مساعدة إدارة الكلية لعقد مؤتمرات وندوات بصورة دورية يكون الهدف من ورائها تشجيع كافة الأعضاء لزيادة فرصة مشاركتهم في تلك المؤتمرات والندوات.

✚ تشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المجلة العلمية المحكمة بالكلية وتوفير الحوافز اللازمة لذلك.

✚ تطوير الخدمات الطلابية من إرشاد أكاديمي و توجيه مهني وذلك وفق خطط إستراتيجية وبرامج معدة مسبقاً قبل بداية العام الدراسي.

✚ دراسة الأسباب التي تقف وراء قلة نسبة الحاصلين على الدرجات العملية من الدول الأجنبية/ بالنسبة لإجمالي أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على نفس الدرجات.

✚ وضع خطة لابتعاث الهيئة المعاونة للخارج للحصول على الدرجات الجامعية.

✚ توفير فرص مواكبة لمستجدات العلم لأعضاء هيئة التدريس في مختلف تخصصاتهم.

✚ وضع نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

✚ دراسة الأسباب من وراء عدم ترقية أعضاء هيئة التدريس في مواعيدهم بالكلية.

#### ( ٤ ) حلقة تقويم النشاط العلمي :

وتكون مهمة هذه الحلقة ما يلي:

- ❖ دراسة الواقع الحالي للبحث العلمي بالكلية ومعرفة عدد الأبحاث التي تم تطبيقها على أرض الواقع، والأسباب من وراء عدم تطبيق الأبحاث الأخرى.
- ❖ المساهمة في وضع خطة بحثية للكلية وللأقسام المختلفة.
- ❖ دراسة كيفية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مشاريع وبحوث محولة من الخارج.
- ❖ توفير قاعدة بيانات للبحث العلمي بكل كلية ومتضمنة(الأبحاث المنشورة-الخطط العلمية للأقسام- المؤتمرات والندوات العلمية...) ومراعاة تحديثها دورياً.
- ❖ وجود آلية تساعد في توفير التجهيزات البحثية والتقنيات الحديثة التي تساعد في زيادة النشاط العلمي لعضو هيئة التدريس.
- ❖ دراسة الأسباب من وراء قلة البحوث العلمية المنشورة في دوريات أجنبية.
- ❖ وضع بروتوكولات تشجع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مشروعات وبحوث، وخدمات استشارية لخدمة البيئة والمجتمع.

- ❖ المساهمة في وضع خطة بحثية علمية شاملة للكلية على المدى القصير والبعيد بحيث تكون مرتبطة برسالة الكلية ورؤيتها.
- ❖ توفير التحفيز المناسب والذي يشجع عضو هيئة التدريس على زيادة عدد الكتب المؤلفة.

#### (٥) حلقة البرامج الدراسية والطلاب والخريجين.

وتكون مهمة هذه الحلقة ما يلي:

- ✓ توفير آلية معينة لمشاركة الأساتذة والطلاب في تقويم برامج الكلية والأخذ بملاحظاتهم.
- ✓ وضع مجموعة من التسهيلات المناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة بالكلية.
- ✓ متابعة إعداد مواصفات كافة البرامج الدراسية المختلفة بالكلية، وذلك لمعالجة كبر الحجم بالنسبة لطبيعتها ومواصفاتها.
- ✓ توفير التجهيزات التدريسية المناسبة مع كل تخصص.
- ✓ توفير مقاييس وأدوات مقننة لدراسة قلة دافع الطالب للدراسة واتجاهاته نحو بيئة الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى قياس رضا الطلاب عن البرامج والخدمات المقدمة.
- ✓ إعداد آلية لزيادة عدد المشاركين من الطلاب في الأنشطة بمختلفة أنواعها داخل الكلية وخارجها، ودراسة الأسباب الحقيقية التي تحول هؤلاء الطلاب من المشاركة في تلك الأنشطة.
- ✓ تشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في ورش العمل التي يعقدها مركز القياس والتقويم بالقاهرة وذلك بغية تعرف الجديد في مجال تقويم الطلاب والمعايير في البرامج الأكاديمية، ومراعاة تنوع الاختبارات لتشمل (العملية والتحريرية والشفهية والمقابلات...).
- ✓ تفعيل وحدة خدمات الخريجين وتوفير برامج معتمدة لإعدادهم لسوق العمل.
- ✓ متابعة الخريجين وتنظيم ملتقيات للتوظيف سنويًا.
- ✓ توفير خدمات طبية مناسبة للطلاب داخل كليات التربية.
- ✓ إيجاد بروتوكولات تعاون تشجع التعليم عن بعد من خلال مواقع أجنبية.

✓ إعداد برامج فاعلة للترويج وجلب الطلاب الوافدين ببعض الكليات.

( ٦ ) حلقة الموارد البشرية والمالية بالكلية .

وتكون مهمة هذه الحلقة ما يلي:

- البحث عن طرق جديدة لتوفير التسهيلات اللازمة للممارسات الفعلية للتعلم الذاتي.
- البحث عن طرق جديدة لتوفير الإمكانيات والتسهيلات المادية والتكنولوجية اللازمة لزيادة تدفق الأداء وتحسين الإنتاجية.
- توزيع الموارد البشرية على الإدارات المتعددة وفقاً لمواصفاتهم وبما يتناسب مع الوصف الوظيفي.
- مراعاة أن المخصصات المالية للكلية تسمح بالاهتمام بالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع مما يحقق أداء عالي الجودة داخل الكلية وخارجها.
- مراعاة تحقيق التوازن في توزيع الموارد البشرية على الإدارات بناء على عبء العمل داخل كل كلية.
- توفير مجموعة من الآليات لتحديد العجز والفائض في أعباء التدريس وأعباء الإشراف العلمي.
- مساعدة إدارة الكلية على تنويع مصادر التمويل .

( ٧ ) حلقة المباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة بالكلية .

وتكون مهمة هذه الحلقة ما يلي:

- ☒ توفير الأمن والسلامة ومكافحة الحريق وحالات الطوارئ داخل الكلية.
- ☒ توفير عدد كاف من التجهيزات ووسائل الإيضاح للمعامل.
- ☒ وضع خطة لتطوير مبنى المكتبة ومرافقها والتجهيزات ووسائل الاطلاع بها.
- ☒ متابعة صيانة المباني العامة وتجهيزاتها.
- ☒ متابعة تجهيزات المبنى الإداري ومرافقه، وملئمة مبنى ومكاتب الخدمات بالكلية.

( ٨ ) حلقة الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية .

وتكون مهمة هذه الحلقة ما يلي:

- مساعدة مديري الوحدات في تنظيم جدول زمني لتدريب الكوادر الفنية والإدارية وتقديم الاستشارات المختلفة.

- إيجاد البدائل المناسبة لزيادة مساهمة تلك الوحدات في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها، وتزويدها باحتياجاتها.
- دراسة وسد الفجوة لدور تلك الوحدات في معاونة الجامعة للقيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب أو تدريبهم في مجال البحوث.
- المساهمة في إيجاد روابط ثقافية وعلمية مع الكليات الأخرى والهيئات العلمية على المستوى العربي والعالمي.
- المشاركة في إجراء بحوث علمية هادفة إلى حل المشاكل الواقعية التي تواجهها مواقع العمل المختلفة في المجتمع.

### التوصيات:

وانتهت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة كليات التربية بمحافظات صعيد مصر على تطبيق أسلوب حلقات الجودة ومساعدتها في حل ما يواجهها من مشكلات، ومن بين تلك التوصيات:

١. الدعم المتواصل-سواء المادي أو المعنوي-من قبل إدارة الجامعة والمساندة من قبل إدارة الكلية لأنهما يمثلان عاملين أساسيين من عوامل نجاح أسلوب حلقات الجودة.
٢. أن تسعى كليات التربية إلى الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها للمجتمع، من خلال الحد من الإسراف وتقديم الخدمة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وفعالية.
٣. أن يتم إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للكلية بحيث يساعد ذلك على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ، وتذليل كافة الصعوبات.
٤. أن يتم اختيار أعضاء المجموعات ومنسقي الحلقات بطريقة ناجحة، وذلك وفقاً لمعايير موضوعية، وتحقيقاً لمبدأ المشاركة التطوعية.
٥. تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع العاملين بالكلية والأقسام المختلفة، بما يكفل العمل بروح الفريق ويضمن عنصر المبادرة والمشاركة والتطوع للعمل في حلقات الجودة.
٦. الاتصال والتواصل الدائم بين إدارة الكلية وفريق حلقات الجودة وإعلام الإدارة بكل تفاصيل برنامج حلقات الجودة.
٧. ضرورة اهتمام إدارة الكلية بنتائج حلقات الجودة وإعطائهم الفرصة لتطبيقها.

٨. عقد دورات تدريبية دائمة لفريق حلقات الجودة على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها .
٩. عقد دورات تدريبية لجميع العاملين لفهم حلقات الجودة والأساليب التي تستخدمها في تحسين الجودة وحل المشكلات.
١٠. أن يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من قبل حلقات الجودة والذي بدوره يساعد في حل المشكلات وتحسين الإنتاجية والجودة.
١١. الحرص الدائم على أن يكون انعقاد الحلقات المقترحة في أوقات ملائمة، ولا تتعارض مع جداول أعضاء هيئة التدريس.
١٢. أن تتخلى إدارة الكلية عن الخوف من أن حلقات الجودة تبرز جوانب القصور بها، إنما تلك الحلقات تساعد إدارة الكلية كفريق عمل في مواجهة مشكلاتها وإيجاد حلول سريعة وفق خطوات علمية لتلك المشكلات.

=====

## هوامش وتعليقات

### أولا - قائمة المراجع

1. Marie Leigh Livingston Evaluating Institutional Performance : "**An Ex Post Analysis of Water Law in Colombia Acta Oeconomica Pragensia**", roè. 16, è. 3, 2008, p.70.
٢. عماد محمد محمد عطية: "إستراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الإستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها في دراسة على كلية التربية جامعة أسوان"، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج: كلية التربية، ع ٤١ ، يوليو ٢٠١٥، ص٢.
٣. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: *الوثيقة القومية لمعايير اعتماد كليات التربية بمصر مستويات : المؤسسة ، والخريجين ، والبرامج*، يناير، ٢٠١١م، ص٢.
٤. هناء شحات السيد إبراهيم: " دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية"، *المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي*، في الفترة من ٩-١١ / ٢ / ٢٠١٦، جمهورية السودان :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦، ص٥٦٧.
5. Juha Kettunen: " A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance Turku University of Applied Sciences, Turku, Finland ,**Quality Assurance in Education**,Vol. 16 No. 4, 2008,p. 323.
٦. طارق عبد الرحمن محمد السيد: "إطار مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، *رسالة دكتوراه*، جامعة الزقازيق: كلية التجارة، ٢٠١٦م.
7. Shpresa SYLA : "**Quality Circles: "what do they mean and how to implement them?"**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Macedonia December 2013, Vol. 3, No. 12,p.247.
8. Courtney T. Garrett, STEPHEN LIFRAK, GLORIA FISHER, JACK FLYNN: "**THE EFFECTS OF QUALITY CIRCLES ON THE SELF-ESTEEM AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OFFRONT-LINE CALL CENTER EMPLOYEES**", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy,Capella University, May 2010,p.12.
٩. مسعد عبد الرحيم إبراهيم: "حلقات الجودة و كيفية الإفادة منها في تحقيق أهداف التعليم"، *رسالة ماجستير*، جامعة المنوفية : كلية التربية، ٢٠١١م، ص ص ٤ ، ٥.
10. Bhimaraya A. Metri: "Disaster mitigation framework for India using quality circle approach",*Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 4, 2006,p.628.

<https://doi.org/10.1108/09653560610686577>.

11. Mohan P. Khond, Swapnil C. Devatwal and Hanumant J. Gorade: "

Quality Circle: An Approach to Solve Institutional Problems: A Case Study", **Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul**, Turkey, July 3 – 6, 2012, p.2100.

12. KLÁRA SZABÓ: " QUALITY IN HIGHER EDUCATION RECONSIDERED: THE SPEAQ PROJECT", **The Third International Conference on e-Learning (eLearning-2012)**, 27- 28 September 2012, Belgrade, Serbia, p.94.

13. James Pounder: "Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?", **Quality Assurance in Education**, Vol. 7 Issue: 3, , 1999, p.156. <https://doi.org/10.1108/09684889910281719>

١٤. خديجة عبد الله يسلم، إيمان أحمد خضر: " تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي" بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعادن بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة"، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني)، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، في الفترة من ١٤ - ١٥ أبريل ٢٠١٠، جامعة المنصورة: كلية التربية النوعية، ٢٠١٠، ص ٨٦.

15. Juha Kettunen, **opcit**, p. 327.

16. James Pounder **opcit**, p.156. <https://doi.org/10.1108/09684889910281719>.

17. Ramesh Chand, Ghansham Goyal Binay Kumar3&else: " The Quality in Higher Education through Teamwork", **IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE) e-ISSN": 2278-1684, p-ISSN: 2320-334X, Volume 14, Issue 3 Ver. II ,May. - June. 2017, p.23.**  
[www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)

١٨. أحمد عودة، أنطون رحمة، محمد الشيخ حمود: "دليل معايير جودة كليات التربية في الجامعات العربية"، منشورات الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية، جامعة دمشق: كلية التربية، ٢٠١١، ص ٦.

١٩. شاكر محمد فتحي أحمد، همام بدر اوي زيدان: " تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة تصور مقترح"، المؤتمر التربوي الثالث - نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، مارس ٢٠٠٤، جامعة السلطان قابوس: كلية التربية، مج ٥، ٢٠٠٤، ص ٦٨.

٢٠. هناء شحات السيد إبراهيم: مرجع سابق، ص ٥٦٩.

٢١. أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح: " تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، ٣-٥ أبريل ٢٠١٢، مملكة البحرين، ٢٠١٢، ص ٨٧٨.

22. Ramesh Chand, Ghansham Goyal Binay Kumar & opcit, P23. www.iosrjournals.org

٢٣. أميرة سعد محمود يوسف: " أهمية تطبيق حلقات الجودة في المنشآت النسجية "، مجلة علوم وفنون -دراسات وبحوث، جامعة حلوان، مج ١٩، ٢٤، أبريل ٢٠٠٧، ص ٢٥٠.

٢٤. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقويم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩، ص ٢٢.

٢٥. المرجع السابق، ص ص ٢٢-٢٧.

26. Jung Cheol Shin: "Impacts of performance-based accountability on institutional performance in the U.S., Seoul National University, Seoul, South Korea", Published online: 5 November 2009\_ Springer Science+Business Media B.V. 2009 High Educ ,2010, p.63.

٢٧. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١١م، ص ص ٦٣، ٦٤.

٢٨. نايل سالم فلاح: "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية: كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٧م، ص ٢.

٢٩. نرجس بابكر صديق: "أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي: بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص القبس للفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٢م"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية: كلية العلوم الإدارية، ٢٠١٢م، ص ٧٧.

٣٠. سمير خليل: إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن: دار أسامة، ٢٠١٠، ص ١٦١.

٣١. مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص ١٢٦.

٣٢. سمير خليل: مرجع سابق، ص ص ١٦١، ١٦٢.

33. James Pounder: opcit, p.157. <https://doi.org/10.1108/09684889910281719>

٣٤. صفاء أحمد محمد شحاتة: "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٣، ع ٣٥، ٢٠١١، ص ٥١٨.

٣٥. مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن: "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن- دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية ٢٠٠٨-٢٠١٣"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة إفريقيا العالمية: كلية الاقتصاد، ع ٤٤، يناير ٢٠١٤، ص ٧٤.

٣٦. يمكن الرجوع:

- سمير خليل: مرجع سابق، ص ١٦٢.
- نرجس بابكر صديق: مرجع سابق، ص ٧٧.

٣٧. يمكن الرجوع:

- سمير خليل: مرجع سابق، ص ١٦٣.
- مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص ١٢٦.
- شاكر محمد فتحي أحمد ، همام بدر اوي زيدان : مرجع سابق، ص ص ٦٩ ، ٧٠.

38. Juha Kettunen, *opcit*, p. 325.

39. Giliberto Capano: " A Sisyphean Task: Evaluation and Institutional Accountability in Italian Higher Education", Higher Education Policy, International Association of Universities, 2010, p.55. ([www.palgrave-journals.com/hep/](http://www.palgrave-journals.com/hep/)).

٤٠. سمير خليل: مرجع سابق، ص ١٦٧.

٤١. منال رشاد عبد الفتاح: " الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي لجامعة قناة السويس: دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ١٨، ع ٧٠، أبريل ٢٠١١م، ص ٣١١.

٤٢. عبد الوهاب محمد: "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه العالمية، تخصص إدارة صحية في جامعة St. Clements، أيار مايو / ٢٠٠٩م، ص ٢١.

٤٣. منال رشاد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص ٣١٢.

٤٤. عبد الوهاب محمد: مرجع سابق، ص ٢٢.

٤٥. منال رشاد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص ٣١٣.

٤٦. عمرو حامد: "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، والمنعقد في يناير ٢٠٠٧، جمهورية مصر العربية: شرم الشيخ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١١٩.

٤٧. هناء شحات السيد إبراهيم: مرجع سابق، ص ٥٦٩.

48. Jung Cheol Shin: *opcit*, p.52.

49. *Ibid*, p.53.

٥٠. مزغيش عبد الحليم: "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠١١م، ص ص ٣٦، ٣٧.

٥١. مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص ص ١٣٨، ١٣٩.

٥٢. سمير خليل: مرجع سابق، ص ص ١٦٤، ١٦٥.

٥٣. المرجع سابق، ص ١٦٨.

٥٤. جمال محمد أبو الوفا: "أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تقييم الأداء المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في مصر: دراسة ميدانية على مؤسسات التربية اللانظامية بمحافظة القليوبية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية: كلية التربية، مج ١٨، ع ٣، ٢٠٠٣، ص ٤٣٩.

٥٥. يمكن الرجوع:

- هناء شحات السيد إبراهيم: مرجع سابق، ص ٥٧٤.

- Guide to Evaluating and Improving Institutions, ACCREDITING COMMISSION FOR COMMUNITY AND JUNIOR COLLEGES WESTERN ASSOCIATION OF SCHOOLS AND COLLEGES , 10 Commercial Blvd., Suite 204, Novato, CA 94949, MAY 2017, p.9.

٥٦. يمكن الرجوع:

- رمزي أحمد عبد الحي: تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٧، ص ص ١٦٥ - ١٧٢.

- Guide to Evaluating and Improving Institutions: **opcit**, pp.19, 20,42.

٥٧. يمكن الرجوع:

- سيد محمد جاد الرب: مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية، بدون دار نشر، ٢٠٠٩م، ص ص ٥٢٩-٥٥٥.

- Guide to Evaluating and Improving Institutions: **opcit**, pp.14-17.

58. Giliberto Capano: **opcit**, pp42,43.

59. UNESCO : " **HIGHER EDUCATION SYSTEM PERFORMANCE FRAMEWORK 2014-2016**", Recommendation 17, National Strategy for Higher Education to 2030, Constructing an indicator system or scorecard for higher education, a practical guide January 2011, pp.1,2.

60. UNESCO: **opcit**, pp.3-7.

٦١. عادل رزق: "حلقات الجودة"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، في الفترة يونيو ٢٠٠٧، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٣٥٥.

٦٢. فريد زين العابدين: "حلقات الجودة... مخاطر ومحاذير"، مجلة الإدارة، جامعة الزقازيق: كلية التجارة، مج ٣١، ع ٢، أكتوبر ١٩٩٨، ص ٣٤.

63. Ola A.M Ibrahim: " E- Learning and Quality Circle ", **International Journal of Scientific and Research Publications**, Research Student – University of Huddersfield –UK , Volume 3, Issue 2, February 2013 1 ISSN 2250-3153,p.6.

٦٤. أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح: مرجع سابق، ص ٨٨٤.

٦٥. جمعة خير الدين، ابتسام حسيني: "حلقات تحسين الجودة في المؤسسة-تجارب بعض الدول"، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع ٩، جوان ٢٠١١، ص ص ١٢٢، ١٢٣.

٦٦. مسعد عبد الرحيم إبراهيم: مرجع سابق، ص ص ٤، ٥.

٦٧. خالد منصور الشعبي: "حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقاتها: دراسة ميدانية على المصانع الكبرى"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، دار المنظومة، مج ١٦، ع ١، ٢٠٠٢، ص ٤٣.

٦٨. غازي علي: "بناء حلقات الجودة : دراسة تحليلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، دار المنظومة، ع ٢، أبريل ٢٠١٠، ص ١٨٨.

69. Jyoti Prakas Majumdar, B. Murali Manohar: "How to make Quality Circle a success in manufacturing industries", **Asian Journal on Quality**, Vol. 12 Issue: 3, (2011), p.245. <https://doi.org/10.1108/15982681111187083>.

٧٠. عادل عبد الفتاح سلامة: "حلقات الجودة : مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، ج ٢، ع ٢٤، ٢٠٠٠، ص ٢٧٠.

71. Petrua Blaga, Boer Jozsef: " **Human resources, quality circles and innovation**", Emerging Markets Queries in Finance and Business, Procedia Economics and Finance 15 ( 2014 ),p.1458.

٧٢. وليد مجلي العواودة: " حلقات الجودة اليابانية من وجهة نظر مديري منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، عمان، مج ١٦، ع ١، فبراير ٢٠١٠م، ص ٥١.

73. Petrua Blaga, Boer Jozsef: **opcit**,p.1458.

74. Ranjan Dasgupta: "QCs' Effectiveness in Selected Industrial Enterprises in West Bengal", **Indian Journal of Industrial Relations**, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources Stable ,Vol. 46, No. 4, Beyond GDP (April 2011), pp.675,676.

٧٥. أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح: مرجع سابق، ص ٨٨٤.

76. Charles Juster: "QUALITY CIRCLE", **A Handbook for QC Facilitators**, QC Leaders and QC members South Eastern Coalfields Ltd A Mini Ratna Subsidiary of Coal India Ltd, 2012, p.2.

٧٧. وليد مجلي العواودة: مرجع سابق، ص ٥١.

78. Ola A.M Ibrahim: **opcit**, p.6.

79. Charles Juster: **opcit**, p.3.

٨٠. فريد عبد الفتاح زين الدين: "دراسة تحليلية لتجربة تطبيق فكرة حلقات الجودة اليابانية على مجال النشاط الإنتاجي بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد و الصلب"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق: كلية التجارة، مج ١٥، ع ١٤، يناير ١٩٩٣، ص ١٥٥.

٨١. مسعد عبد الرحيم إبراهيم: مرجع سابق، ص ٥.

٨٢. أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح: مرجع سابق، ص ٨٨٩.

83. Shpresa SYLA : **opcit**, p.243.

٨٤. فريد عبد الفتاح زين الدين: "حلقات الجودة: أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة"، مجلة المدير الناجح جامعة الزقازيق: كلية التجارة، دار المنظومة، ع ١٠٤٤، مارس ٢٠٠٤، ص ٣٠.

85. Shpresa SYLA : **opcit**, p.247.

86. Jing Li, Toni L. Doolen: "A study of Chinese quality circle effectiveness", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 31 Issue: 1, 2013, pp.14,15.( <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2012-0009>).

87. Jing Li, Toni L. Doolen: **opcit**, p.19.

88. Ranjan Dasgupta: **opcit**, p.676.

٨٩. عادل رزق: مرجع سابق، ص ٣٥٦.

٩٠. غازي علي: مرجع سابق، ص ١٩٦.

٩١. أميرة سعد محمود يوسف: مرجع سابق، ص ٢٥٣.

٩٢. فريد عبد الفتاح زين الدين: "حلقات الجودة: أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة"، مرجع سابق، ص ص ٣١، ٣٢.

٩٣. المرجع السابق، ص ٣٢.

94. Shantanu Welekar, Shantanu Kulkarni: "Quality Circle To Improve Productivity ", / **International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)** ISSN: 2248-9622 www.ijera.com Vol. 3, Issue 2, March -April 2013, p.814.

٩٥. أميرة سعد محمود يوسف: مرجع سابق، ص ٢٥٣.

٩٦. فريد عبد الفتاح زين الدين: "حلقات الجودة: أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة"، مرجع سابق، ص ٣٢.

٩٧. أميرة سعد محمود يوسف: مرجع سابق، ص ٢٥٤.

٩٨. فريد عبد الفتاح زين الدين: "حلقات الجودة: أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة"، مرجع سابق، ص ٣٢.

٩٩. جمعة خير الدين ، ابتسام حسيني: "حلقات تحسين الجودة في المؤسسة- تجارب بعض الدول"، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع ٩ ، جوان ٢٠١١، ص ١٢٧.

١٠٠. فريد عبد الفتاح زين الدين: "دراسة تحليلية لتجربة تطبيق فكرة حلقات الجودة اليابانية على مجال النشاط الإنتاجي بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب" ، مرجع سابق، ص ١٧٤.

101. Charles Juster: **opcit**, p.13.

١٠٢. غازي علي: مرجع سابق، ص ٢١٠.

103. Charles Juster: **opcit**, p.13.

١٠٤. غازي علي: مرجع سابق، ص ٢١٠.

١٠٥. فريد عبد الفتاح زين الدين: "دراسة تحليلية لتجربة تطبيق فكرة حلقات الجودة اليابانية على مجال النشاط الإنتاجي بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب" ، مرجع سابق، ص ١٧٥.

١٠٦. غازي علي: مرجع سابق، ص ٢١٠، ٢١١.

١٠٧. غازي علي: مرجع سابق، ص ٢١٣.

108. Stefan Lagrosen, Eric H. Kessler: "**Encyclopedia of Management Theory**

**Quality Circles"**, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, 2013, p.4.

١٠٩. ويكيبيديا : الموسوعة الحرة: **مخطط إيشيكاوا**، ٢٠١٧ .

[https://ar.wikipedia.org/wiki/مخطط\\_إيشيكاوا](https://ar.wikipedia.org/wiki/مخطط_إيشيكاوا)

١١٠. جمعة خير الدين ، ابتسام حسيني: **مرجع سابق**، ص١٢٨.
111. Stefan Lagrosen, Eric H. Kessler: **opcit**,p.4.
١١٢. عادل عبد الفتاح سلامة: **مرجع سابق**، ص٢٧٧.
١١٣. أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح: **مرجع سابق** ، ص٨٩٢.
114. Bhimaraya A. Metri: **opcit**, pp.631,632.  
<https://doi.org/10.1108/09653560610686577>
١١٥. يمكن الرجوع إلى:
- عبد المنصف إسماعيل: " حلقات الجودة كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في السلع والخدمات"، **مجلة التنمية الإدارية**، القاهرة، س ٢١، ع ٨٦٤ ، يناير ٢٠٠٠، ص٥٣.
- Charles Juster: **opcit**,p.4.
١١٦. أكرم أحمد الطويل، إسراء وعد الله السبعواوي: " علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج - الموصل"، **جامعة الموصل تنمية الرافدين: كلية الإدارة والاقتصاد، ملحق العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢**، ص ص ٥٢، ٥٣.
١١٧. جمعة خير الدين، ابتسام حسيني: **مرجع سابق**، ص ص ١٢٥، ١٢٦.
١١٨. **المرجع السابق**، ص ١٢٦
١١٩. أكرم أحمد الطويل، إسراء وعد الله السبعواوي: **مرجع سابق**، ص٥٣.
١٢٠. **المرجع سابق**، ص٥٣.
121. ShantanuWelekar,ShantanuKulkarni:**opcit**, p.814.
122. Jyoti Prakas Majumdar, B. Murali Manohar:**opcit**, p.247.
123. Kumudini Sharma, Naveen Jain, IAS:"Quality Government, Department for Personnel and Training", Government of India, **Lal Bahadur Shastri National Academy of Administration Mussoorie-248 179, Uttaranchal (India)**, Volume : 6 No. 2 December, 2003,p.4.
١٢٤. عادل عبد الفتاح سلامة: **مرجع سابق**، ص٢٧٢.
١٢٥. أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح: **مرجع سابق** ، ص٨٨٦.
126. Jyoti Prakas Majumdar, B. Murali Manohar: **opcit**, p.247.
127. Stefan Lagrosen, Eric H. Kessler: **opcit**, p.5.
١٢٨. أميرة سعد محمود يوسف: **مرجع سابق**، ص٢٥٦.

129. Refer to:

– Jyoti Prakas Majumdar, B. Murali Manohar: **opcit**, p.247.

– Charles Juster: **opcit**, p.5.

130. Jyoti Prakas Majumdar, B. Murali Manohar: **opcit**, p.247.

١٣١. ممدوح عبد العزيز رفاعي: "برنامج حلقات الجودة وإمكانيات تطبيقه"، مجلة إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق: كلية التجارة، دار المنظومة، ع٦١، يونيو ١٩٩٣، ص٤٩.

132. Stefan Lagrosen, Eric H. Kessler: **opcit**, p.5.

133. Jyoti Prakas Majumdar, B. Murali Manohar: **opcit**, p.247.

١٣٤. فريد عبد الفتاح زين الدين "حلقات الجودة: أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة"، مرجع سابق، ص٣٥.

135. Charles Juster: **opcit**, p.6.

136. Jyoti Prakas Majumdar, B. Murali Manohar: **opcit**, p.248.

137. Charles Juster: **opcit**, p.6.

١٣٨. فريد عبد الفتاح زين الدين: "دراسة تحليلية لتجربة تطبيق فكرة حلقات الجودة اليابانية على مجال النشاط الإنتاجي بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب"، مرجع سابق، ص١٧٠، ص١٧١.

139. Ebrahim Soltani, Frederick F. Wherry & Juliet B. Schor: "**The SAGE Encyclopedia of Economics and Society Quality Circles**", SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks 2015, p.2.

١٤٠. فريد عبد الفتاح زين الدين: "دراسة تحليلية لتجربة تطبيق فكرة حلقات الجودة اليابانية على مجال النشاط الإنتاجي بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب"، مرجع سابق، ص١٧١.

١٤١. أميرة سعد محمود يوسف: مرجع سابق، ص٢٥٦.

142. Shantanu Welekar, Shantanu Kulkarni: **opcit**, p.815.

١٤٣. يمكن الرجوع إلى:

– غازي علي: مرجع سابق، ص٢١٦.

– جمعة خير الدين، ابتسام حسيني: مرجع سابق، ص١٣٣.

– أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح: مرجع سابق، ص٨٨٨.

– Shantanu Welekar, Shantanu Kulkarni: **opcit**, p.815.

144. Ebrahim Soltani, Frederick F. Wherry & Juliet B. Schor: **opcit**, p.3.

١٤٥. عطية منصور عبد الصادق، عاشور إبراهيم الدسوقي عيد: "التقويم الذاتي لأداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية مدخل للجودة والاعتماد المؤسسي-دراسة حالة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ج٢، ع ٩٥، يوليو ٢٠١٣م، ص ص ٩٤، ٩٥.
١٤٦. سلوى على بكر أبو رحاب: "البحث التربوي في كليات التربية بجامعة الصعيد واقعه ومشكلاته: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة جنوب الوادي: كلية التربية، ٢٠١٦ .
١٤٧. حسن عبد الفتاح الفجرى: "دراسة مقارنة لبعض مشكلات طلاب الجامعة في الوجه القبلي والوادي الجديد"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٢٠، ج ١، ع ٢، يوليو ٢٠٠٤، ص ص ٤٠٠-٤٦٣.
١٤٨. وليد إبراهيم سعد قنديل: "مشكلات الاعتماد المؤسسي لكليات التربية وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية"، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة: كلية التربية، ٢٠١٢.
١٤٩. نجلاء صالح محمد مصطفى: "دور كليات التربية بجامعة قناة السويس في التنمية الثقافية لطلابها دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس: كلية التربية، ٢٠١٢.
١٥٠. الهيئة العامة لتعليم الكبار: ملخص تنفيذي لدراسة دكتوراه: "تقويم دور كليات التربية في مواجهة مشكلة الأمية في مصر"، جامعة عين شمس: إدارة البحوث بالهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار ومركز تعليم الكبار، ٢٠١٣م.
١٥١. عطية منصور عبد الصادق، عاشور إبراهيم الدسوقي عيد: مرجع سابق، ص ١١٥.
١٥٢. أحمد محمد محمد العيسوي: "تقييم الأداء المؤسسي لكلية التربية جامعة المنصورة باستخدام بطاقة القياس المتوازنة"، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة. كلية التربية، ٢٠١٧م.
١٥٣. أحمد البهي السيد: "دراسة لبعض مشكلات كليات التربية الجامعية وكليات التربية النوعية: دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ٥٨، أكتوبر ١٩٩٦، ص ص ١١٢، ١١٣.
١٥٤. جمهورية مصر العربية: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: "الوثيقة القومية لمعايير تقويم واعتماد كليات التربية بمصر مستويات: المؤسسة، والخريجين، والبرامج"، ٢٠١٠.
١٥٥. فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩، ص ص ٦٥٠، ٦٥١.
١٥٦. شئون العاملين: بيان بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: بكليات التربية بأسوان وقنا وسوهاج، ٢٠١٨م.

ثانيا-معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة:

١. حلقة تقويم فلسفة كلية التربية وأهدافها.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .947             | 13         |

٢. حلقة تقويم إدارة الكلية.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .897             | 23         |

٣. حلقة تقويم أعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .889             | 16         |

٤. حلقة تقويم النشاط العلمي.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .946             | 16         |

٥. حلقة تقويم البرامج الدراسية والطلاب والخريجين.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .863             | 32         |

٦. حلقة تقويم الموارد البشرية والمالية بالكلية.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .917             | 10         |

٧. حلقة تقويم المباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة بالكلية.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .983             | 8          |

٨. حلقة تقويم الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .655             | 6          |

$$\text{معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل} = \frac{.947 + .897 + .889 + .946 + .863 + .917 + .983 + .655}{8} = .89$$

## ثالثاً-استطلاع رأي



قسم أصول التربية

### استطلاع رأي

الاسم/..... ( اختياري )  
الوظيفة/.....  
جهة العمل/.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث ببحث عن الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر ، حيث يعد تقويم الأداء مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء؛ وذلك لأن الغاية من تقويم الأداء هو تحسين أداء المؤسسة للوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها ودراستها، وأيضاً يعتبر قياس الأداء ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي.

ومن ثم فتكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن معظم كليات التربية تفتقر إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يمكن أن يقيس التميز في أدائها خلال السنوات الماضية. إذ يتمركز واقع تقويم الأداء حول تقرير كفاءة الأداء، ولعل كثيراً من معلوماته تفتقد مصداقيتها في الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك لعدم اشتمالها على مؤشرات تقويم مرنة وعلمية محكمة، وأساليب تقويم علمية توفر الثقة في صدق نتائجها وصحتها.

وأرجو من سيادتكم إفادتنا فيما تواجهه كليتكم من مشكلات مرتبطة بالمحاور التالية:

### ١ . المشكلات المرتبطة بفلسفة كلية التربية وأهدافها:

.....  
.....  
.....

### المشكلات المرتبطة بإدارة الكلية:

المشكلات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس والعناصر المساعدة بكلية التربية:

المشكلات المرتبطة بالنشاط العلمي:

المشكلات المرتبطة بالبرامج الدراسية والطلاب والخريجين:

المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية والمالية بالكلية:

المشكلات المرتبطة بالمباني التعليمية والتجهيزات والوسائل الخاصة بالكلية:

المشكلات المرتبطة بالوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية:

مع وافر شكري واحترامي مقدماً على تعاونكم الصادق.

د. راضى عدلى كامل - كلية التربية - جامعة أسوان