



Mohammed V De Rabat University
Faculty des Letters et des Sciences Humaines
Centre des Etudes Doctorales
Homme et Espace dans le Monde

جامعة محمد الخامس بالرباط
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
مركز دراسات الدكتوراه
الإنسان والمجال في العالم المتوسطي

تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة

**Improve the performance of universities in the
Sultanate of Oman human resources in the light of the
overall quality standards**

**لنيل درجة الدكتوراه فى علم الاجتماع
(تخصص التغير الاجتماعى والتنمية المحلية)**

المشرف

الدكتور/ المختار الهراس

الباحث

خميس بن صالح بن هويشل الشيبى

1440هـ / 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رب اشترح لي صدري ويسر لي أمري
كواحل عقدة من لساني يفقهوا قولي

صدق الله العظيم

(طه: 25 - 28)

إهداء

الى أغلى وأثمن ما فى الوجود، الى من تحملت معى التعب والقلق وكان لوقوفها معى أكبر الأثر فى انجاز هذا البحث، الى من أظل أشكرها عمرى كله ليله ونهاره ولم اوفيهما حقها، الى امى ياغلى من سكن قلبى وكان رضاها ودعمها يلازمنى ، فأشكرها لأنها ارشدتنى الى الطريق الصحيح وعلمتنى الاعتماد على النفس والإهتمام بالعلم واستذكار الدروس.

الى زوجاتى منبع حياتى (أم سلطان/ وأم صالح) شريكتا عمرى اللتين سهرتا معى الليالى مقدمتان لى العون والمسانده لكى يخرج بحثى هذا الى حيز الوجود ، الى إخوتى الأعزاء (سالم وعبد اللهوعلى وأم محمد) أطال الله فى أعمارهم وأمدهم بالصحة والعافية

الى أبنائى (سلطان ، فيصل، أحمد، خالد، عبد العزيز،عبد الحميد،محمد، عبد الملك،صالح،إبتسام،ريم،مها،وطيف) حفظهم الله ومتعهم بالصحة والعافية

الى وطنى الغالى سلطنه عمان أدام الله عزه وقائده المفدى حضرة صاحب الجلاله السلطان قابوس بن سعيد المعظم حفظه الله ورعاه، فخرى ومصدر علمى والهامى.

الى زملائى أفراد الأسرة التربويه بوزارة التربية والتعليم بسلطنه عمان، والى الباحثين جميعاً

أهدى لكم جهدى المتواضع هذا

الباحث

الشكر والتقدير

أسجد لله ربى معترفاً بفضلہ ، وأشكره على نعمائه وما وهبنى به من فضل وتوفيق
فلك الحمد على عطائك ولك الشكر على منحك وآلائك والصلاه والسلام على معلمنا وهاديننا
الى الصراط المستقيم سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

اما بعد"

فليس للباحث أن يدعى إنجاز هذا العمل بمفرده ، إذ كان من ورائه أساتذه أجلاء وأهل
صابرون وزملاء مخلصون بذلوا جميعاً جهوداً طيبة مشكوره أضافت للباحث الكثير كى يخرج
هذا البحث فى صورته النهائية.

إن عملى هذا أقدمه لله عز وجل ثم لبلدى وسلطانى أدام الله عليه نعمة الصحة
والعافية حيث قال عند توليه مقاليد الحكم فى البلاد: ((سنعلم أبناءنا ولو تحت ظل شجرة))
فإن كنت أصبت فبفضل من المولى سبحانه وتعالى ، ثم بفضل أساتذتى الأجلاء ، وإن تكن
غير ذلك فحسبى أنى إجتهدت ولم أدخر وسعاً فى تحقيق العلم والحلم الذى عزمت عليه منذ
طفولتى.

وإنطلاقاً من قوله تعالى ((ولا تنسوا الفضل بينكم))(البقرة آيه 237) وقوله فى
الحديث القدسى ((عبدى إن لم تشكر من أجريت لك الخير على يديه لم تشكر لى).

يطيب لى ان أتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم الإمتنان والعرفان بالجميل **للدكتور**
المختار الهراس الذى شرفى بالأشراف على الرسالة ، حيث أحاطني بالإهتمام والرعاية منذ
البداية ، وكان لتوجيهاته الأثر الطيب فى الإستفادة من علمه وخبرته الطويلة فى هذا المجال
فله منى كل الشكر والتقدير .

كما أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان للهيئات الأكاديمية والعلمية التي وقفت بجوارى
ومساندتى وأخص بالذكر أساتذه كليه التربيه خاصة والكليات الأخرى بجامعة السلطان قابوس
، وجامعه نزوى لتعاونهم فى تطبيق أداة البحث.

وخالص دعائى أن الحمد لله رب العالمين

والسلام عليكم ورحمه الله وبركاته

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	• الإهداء
ج	• الشكر والتقدير
هـ	• فهرس المحتويات
ك	• فهرس الجداول
ن	• فهرس الأشكال
س	• فهرس الرسوم التوضيحية
ع	• فهرس الملاحق
48-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	• مقدمة الدراسة
7	• مشكلة الدراسة
9	• فروض الدراسة
10	• أهمية الدراسة
11	• أهداف الدراسة
12	• مراحل الدراسة
12	• حدود الدراسة
13	• مصطلحات الدراسة
15	• منهج الدراسة
16	• الدراسات السابقة
48	• خطوات السير في الدراسة
126-49	الفصل الثاني: تطوير أداء الموارد البشرية في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى في ضوء معايير الجودة الشاملة (الواقع النظري)
51	مقدمة

الصفحة	الموضوع
54	<u>أولاً: جامعة السلطان قابوس</u>
54	• نشأة جامعة السلطان قابوس.
55	• رؤية جامعة السلطان قابوس.
57	• رسالة جامعة السلطان قابوس.
65	• جامعة السلطان قابوس (القيم والأهداف).
70	• جامعة السلطان قابوس (الهيكل التنظيمي والإداري).
73	• جامعة السلطان قابوس والجودة الجامعية (الواقع النظري).
95	<u>ثانياً : جامعة نزوى</u>
95	• جامعة نزوى (النشأة والتاريخ).
99	• جامعة نزوى (الرسالة والرؤية والقيم).
100	• جامعة نزوى (الهيكل التنظيمي والإداري).
103	• نظام إدارة جودة التعليم والتعلم في جامعة نزوى (QTLMS).
108	• جامعة نزوى والجودة الجامعية (الواقع النظري).
121	<u>ثالثاً : مؤشرات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى</u>
124	<u>رابعاً : مؤشرات تطوير أداء الموارد البشرية في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى</u>
127-172	الفصل الثالث: تنمية وإدارة الموارد البشرية في الجامعات
129	مقدمة
131	<u>أولاً: مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية:</u>
131	• مفهوم تنمية الموارد البشرية.
132	• مفهوم الموارد البشرية.
133	• مفهوم إدارة الموارد البشرية.

الصفحة	الموضوع
136	• مداخل إدارة الموارد البشرية.
142	• الأدوار المتطورة لإدارة الموارد البشرية.
151	ثانياً : تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات المختلفة
152	• تدريب الموارد البشرية.
162	• الافتراضات الأساسية لأنشطة إدارة الموارد البشرية
164	ثالثاً : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:
164	• أهمية إدارة الموارد البشرية.
165	• أهداف إدارة الموارد البشرية
167	رابعا : الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بالجامعات
214-173	الفصل الرابع: الجودة الشاملة ومعاييرها في الجامعات
175	مقدمة
176	أولاً: مفاهيم (الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، معايير الجودة الشاملة)
176	• مفهوم الجودة.
178	• مفهوم الجودة الشاملة.
179	• مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
183	• مفهوم معايير الجودة.
186	ثانياً : مبادئ ومداخل الجودة الشاملة
186	• مبادئ الجودة الشاملة في التعليم.
189	• مداخل إدارة الجودة الشاملة.
197	ثالثاً : تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي
197	• أسس تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي.

الصفحة	الموضوع
199	• أهمية تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى.
201	• أهداف تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى.
203	• الخصائص الأساسية لتطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى.
205	• مؤشرات إدارة الجودة الشاملة فى إدارة التعليم الجامعى.
207	• مراحل تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى.
212	• صعوبات تطبيق معايير الجودة فى التعليم الجامعى.
215 - 250	الفصل الخامس: الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم وعلاقتهما بتطوير أداء الموارد البشرية
217	مقدمة
217	<u>أولاً: الإدارة التربوية</u>
217	• مفهوم الإدارة التربوية
218	• الإدارة التربوية وتقييم أداء المؤسسات التعليمية.
219	• النظريات الحديثة فى الإدارة التربوية.
221	• أنواع الإدارات التربوية.
222	<u>ثانياً: علم الاجتماع والإدارة وسياسيولوجيا التنظيم</u>
222	• علم الاجتماع والإدارة .
223	• مفهوم سياسيولوجيا التنظيم .
225	• مفهوم التنظيم .
227	• مجالات سياسيولوجيا التنظيم وأهدافها.
229	<u>ثالثاً: مراحل تطور سياسيولوجيا التنظيمات</u>
229	• المرحلة الأولى: الكلاسيكية.
232	• المرحلة الثانية: العلاقات الإنسانية.

الصفحة	الموضوع
234	• المرحلة الثالثة: النسقية والفعل والتحليل الإستراتيجي.
243	رابعا: العلاقة بين الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم، وتطوير أداء الموارد البشرية.
243	• العلاقة بين الإدارة التربوية وتطوير أداء الموارد البشرية.
245	• العلاقة بين سييسولوجيا التنظيم وتطوير أداء الموارد البشرية
378-251	الفصل السادس: الدراسة الميدانية، المعالجة الإحصائية، النتائج، المقترحات والتوصيات
253	مقدمة
255	أولا: إجراءات الدراسة الميدانية
255	• مصادر الدراسة.
256	• أهداف الدراسة الميدانية.
257	• أداة الدراسة الميدانية.
265	• مجتمع الدراسة وعينتها.
266	• حساب ثبات وصدق الإستبانة.
268	ثانيا: المعالجة الإحصائية لمدى تحقيق معايير الجودة بالجهاز الإداري بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى
272	• مقاييس النزعة المركزية.
299	ثالثا: نتائج المعالجة الإحصائية ونتائج الإستبيان
331	رابعا: تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان المبني على نتائج الدراسة الميدانية
332	• المحور الأول: متطلبات تطوير الجامعة
338	• المحور الثاني: تطوير العاملين بإدارات (الكادر الخاص والكادر العام)

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
341	• المحور الثالث: تطوير الإستراتيجيات الجامعية.
344	خامسا : مقترحات الدراسة
344	• المقترح الأول: تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان بإستخدام آلية التحليل الرباعى (SWOT analysis)
352	• المقترح الثانى : تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان بإستخدام إستراتيجية الجودة الشاملة.
366	سادسا: توصيات الدراسة
374	• خاتمة الدراسة
394-379	قائمة المراجع
381	• أولا: المراجع باللغة العربية
392	• ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية
452-395	قائمة الملاحق
453	• ملخص الدراسة باللغة العربية
III-VII	• ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	137
2	الصعوبات والمقترحات التي تواجه عمليات تقويم أداء الموارد البشرية وتمييزها وتطويرها بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى من وجهة نظر المستفيدين	264
3	العلاقات بين مؤشرات الإستبيان بإستخدام معامل إرتباط سبيرمان للرتب	271
4	الإستجابة للمؤشر الأول (A) الذى يقيس تحقق معايير الجودة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى	272
5	متوسطات الاستجابة للمؤشر الثاني (B) "دور الإدارة في تقييم الأداء وتطويره	277
6	متوسطات الاستجابة للمؤشر الثالث (C) الذى يتناول تقييم الأداء للموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين	281
7	متوسطات الإستجابة للمؤشر الرابع (D) الذى يتناول أحد جوانب الأداء للموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين	284
8	متوسطات الإستجابة للمؤشر الخامس (E) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة لأداء"	287
9	متوسطات الإستجابة للمؤشر السادس (F) "التدريب لتقييم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة	291
10	متوسطات الإستجابة للمؤشر السابع (G) "تقويم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة	294
11	النتائج النهائية لإستبيان الدراسة Final	298
12	يوضح الإستجابات الكبيرة والنسب العالية كدليل على تحققها بالصورة	300

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
	المرضية 28 a	
13	يوضح الإستجابات الكبيرة والنسب العالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية 29 a	301
14	يوضح الإستجابات الكبيرة والنسب العالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية 11 a	302
15	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 3 a	303
16	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 4 a	304
17	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 20 a	305
18	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 22 a	306
19	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 23 a	307
20	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 24 a	308
21	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 34 a	309
22	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 5 a	310
23	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية 18 a	311

قائمة المحتويات

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
24	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية a 19	312
25	يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية a 25	313
26	يوضح مقترح تطوير أداء الموارد البشرية فى جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى بإستخدام آلية التحليل الرباعي (SWOT analysis)	346

فهرس الأشكال

م	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	تطور النظرة إلى الموارد البشرية	136
2	دور إدارة تنمية الموارد البشرية	141
3	التدريب والتقييم	155
4	الدورة الأساسية للتدريب المنهجي المنظم جيداً	157
5	التحديات التي قد تؤثر على إدارة القوى البشرية	168
6	معادلة سييرمان لحساب معامل الثبات	266
7	معادلة إرتباط سييرمان	269
8	آليات التحليل الرباعي (SWOT analysis)	345

فهرس الرسوم التوضيحية

م	عنوان الرسم التوضيحي	رقم الصفحة
1	رسم توضيحي للمؤشر الأول (A)	273
2	رسم توضيحي للمؤشر الثاني (B)	277
3	رسم توضيحي للمؤشر الثالث (C)	281
4	رسم توضيحي للمؤشر الرابع (D)	284
5	رسم توضيحي للمؤشر الخامس (E)	288
6	رسم توضيحي للمؤشر السادس (F)	291
7	رسم توضيحي للمؤشر السابع (G)	294
8	رسم توضيحي للنتائج النهائية لإستبيان الدراسة Final	298
9	رسم توضيحي لنتائج (a 28)	300
10	رسم توضيحي لنتائج (a 29)	301
11	رسم توضيحي لنتائج (a 11)	302
12	رسم توضيحي لنتائج a3	303
13	رسم توضيحي لنتائج a4	304
14	رسم توضيحي لنتائج a20	305
15	رسم توضيحي لنتائج a22	306
16	رسم توضيحي لنتائج a23	307
17	رسم توضيحي لنتائج a24	308
18	رسم توضيحي لنتائج a34	309
19	رسم توضيحي لنتائج a 5	311
20	رسم توضيحي لنتائج a 18	311
21	رسم توضيحي لنتائج a 19	312
22	رسم توضيحي لنتائج a 25	313

فهرس الملاحق

م	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	أسماء السادة الأساتذة محكمى الإستبيان	397
2	خطاب موجه الى مدير المكتب الفنى المحترم بوزارة التربية والتعليم	398
3	خطاب موجه الى رئيس جامعة السلطان قابوس بسلطنه عمان	399
4	خطاب موجه الى رئيس جامعه نزوى	400
5	خطاب موجه الى المستبين عنهم	401
6	أداة الدراسة	402
7	نتائج التحليل الإحصائى للمؤشر (alpfa a)	425
8	نتائج التحليل الإحصائى للمؤشر (alpfa b)	427
9	نتائج التحليل الإحصائى للمؤشر (alpfa c)	428
10	نتائج التحليل الإحصائى للمؤشر (alpfa d)	429
11	نتائج التحليل الإحصائى للمؤشر (alpfa e)	431
12	نتائج التحليل الإحصائى للمؤشر (alpfa f)	433
13	نتائج التحليل الإحصائى للمؤشر (alpfa g)	435
14	نتائج التحليل الإحصائى لمجمل المؤشرات (Alpha total)	437
15	نتائج التحليل الإحصائى لمعامل الارتباط (correlation 2)	443
16	نتائج التحليل الإحصائى لمعامل الارتباط (correlation) (2_Page_1	447
17	نتائج التحليل الإحصائى لمعامل الارتباط (correlation) (2_Page_2	448
18	نتائج التحليل الإحصائى لمعامل الارتباط (correlation) (2_Page_3	449
19	نتائج التحليل الإحصائى لمعامل الارتباط (correlation)	450

قائمة المحتويات

م	عنوان الملحق	رقم الصفحة
	(2_Page_4	
20	نتائج التحليل الإحصائي للنسب المئوية والأشكال البيانية لنتائج الإستبيان (Oman 2)	451

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- فروض الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- مراحل الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- منهج الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- خطوات السير في الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

فى ظل التغيرات الإجتماعية الجذرية والمتلاحقة التى شهدها العالم فى العقود الأخيرة، والتحديات التى تواجه مؤسسات التعليم الجامعى لمواجهة توسع تلك المؤسسات فى خدماتها، والطلب المتزايد على التعليم الجامعى من قبل الحكومة والأفراد، وإنتشار الجامعات الإقليمية خلال العقدين الماضيين دون توفر الكوادر البشرية المؤهلة واللازمة لهذا التوسع ، بذلت العديد من الجهود لتطوير وتجويد أداء الموارد البشرية كركيزة أساسية لتطوير النظام التعليمى بالجامعات، سواء على مستوى الإدارة أو هيئة التدريس، فتطوير وتجويد أداء الموارد البشرية أصبح أمراً ملحاً للتغلب على المشكلات والقضايا التى تعوق تحقيق الأهداف.

وتتطلع سلطنة عمان فى المرحلة القادمة فى ضوء ما أتيح لها من إمكانات حضارية واقتصادية إلى القيام بعمل دائب متواصل من أجل إنجاح الخطط الرامية لدعم إمكانات السلطنة الاقتصادية والإجتماعية والعلمية، وبما يخدم الصالح العام ويرتقى بمكانة البلاد ومنزلتها الإقليمية والدولية، ويساعدها على تحقيق إلتزاماتها فى الداخل والخارج.

فعلى مدار سنوات النهضة العمانية الحديثة وفى كل خطواتها وإهتماماتها يتبوأ الإنسان العمانى المكانة الأبرز فى خطط التنمية وأهدافها، وقد هيات له الحكومة كل السبل والظروف، ووفرت له الفرص لتأكيد ذاته وبناء قدراته العلمية والعملية ومهاراته الفنية وخبراته التقنية ، بما يمكنه من الإرتقاء بحركة التنمية ودفعها خطوات متقدمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

فبناء الإنسان العمانى يعد الركيزة الأساسية التى قامت بها ولأجلها التنمية الشاملة فى السلطنة، حيث أكد جلاله السلطان قابوس منذ بداية نهضة بلاده على أن المواطن العمانى هو هدف التنمية وغايتها، وترجمة لهذا التوجه سعت الخطط والبرامج التنموية إلى الإهتمام بالإنسان العمانى وتنميته وتطوير قدراته وإمكاناته فالعنصر البشرى كما أكد جلاله سلطان عمان هو (صانع الحضارات وبانى النهضات، لذا فإننا لا نألو جهداً فى توفير كل ما من شأنه تنمية مواردنا البشرية وصقلها وتدريبها وتهيئة فرص العلم لها بما يمكنها من التوجه إلى كسب المعرفة المفيدة والخبرة المطلوبة والمهارات الفنية اللازمة التى يتطلبها سوق العمل وتحتاج إليها برامج التنمية المستدامة فى ميادينها المتنوعة).

لقد أكد جلاله السلطان قابوس على أهمية العنصر البشرى فى التنمية الشاملة التى تشهدها البلاد فى حاضرها المشرق بقوله " لقد أكدنا دائماً إهتمامانا المستمر بتنمية الموارد البشرية وذكرنا أنها تحظى بالأولوية القصوى فى خططنا وبرامجنا فالإنسان هو حجر الزاوية فى كل بناء تنموى وهو قطب الرحى الذى تدور حوله كل أنواع التنمية إذ أن غايتها جميعاً هى إسعاده وتوفير أسباب العيش الكريم له وضمان أمنه وسلامته، ولما كان الشباب هم حاضر الأمة ومستقبلها... فقد أوليناهم ما يستحقونه من إهتمام ورعاية على مدار أعوام النهضة المباركة حيث سعت الحكومة جاهدة إلى توفير فرص التعليم والتدريب والتأهيل والتوظيف لهم".

كما وعد جلالته الشباب بالمزيد من الإهتمام والرعاية فى المستقبل المنظور قائلاً "وسوف تشهد المرحلة القادمة بإذن الله إهتماماً أكبر ورعاية أوفر تهيئ مزيداً من الفرص للشباب من أجل تعزيز مكتسباته فى العلم والمعرفة وتقوية ملكاته فى الإبداع والإنتاج وزيادة مشاركته فى مسيرة التنمية الشاملة".⁽¹⁾

(1) رؤية عمان للتنمية البشرية 2020 م .

ومن هذا المنطلق تولى سلطنة عمان إهتماماً خاصاً بتطوير العملية التعليمية، كما تولى الموارد البشرية إهتماماً كبيراً أخذت في الاعتبار الإرتقاء بالإنسان العماني وإعداده لدعم مسيرة التقدم التي تشهدها السلطنة، لذلك تنوعت الخطط والبرامج لتأهيل الكوادر العمانية في المجالات الفنية والإدارية إنطلاقاً من أهمية الموارد البشرية في النهوض بالعمل التربوي بشكل عام.

لقد حصلت السلطنة على المركز 89 عالمياً في مؤشر التنمية البشرية لعام 2011م، والذي أصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ونشره على موقعه الإلكتروني، حيث حصلت السلطنة على 705 نقطة ، وصنفت السلطنة ضمن فئة الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة وجاءت عربياً في المركز الثامن. (1)

ومن الجدير بالذكر أنه خلال العشر سنوات الأخيرة من القرن العشرين إنتشرت موجات متتالية من المداخل التي تهدف إلى تحسين أداء كافة عناصر العملية التعليمية، ورفع قدرتها التنافسية، ومن أمثلتها مدخل التطوير التنظيمي، ومدخل تحليل النظم، ومدخل الإدارة بالأهداف، ومدخل إدارة الجودة الشاملة (2)، كما إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية.

ونظراً للتغيرات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وتزايد الطلب على الإلتحاق بها، وكثافة أعداد المتقدمين وظهور أنماط جديدة للتعليم منها التعليم المفتوح والتعليم عن بعد وغير ذلك، فإن هذه التغيرات إستلزمت من إدارات التعليم العالي تطوير نفسها وصولاً إلى الجودة الشاملة، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لأنها أثنى مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، فتنمية

(1) وزارة الإحصاء الوطني العماني - بيانات منشورة على شبكة الإنترنت.

(2) السلمي على "الإدارة بالأهداف عن طريق المدير المتفوق" - دار غريب - القاهرة - 1999م ،

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الموارد البشرية ركناً أساسياً لتعزيز القدرات التنظيمية وتمكين مؤسسات التعليم من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ومن ثم كان تقييم أداء الموارد البشرية أمراً لا بد منه للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، لتحقيق معايير الجودة الشاملة، فالوصول إلى تفوق وتطوير الجامعات لا بد له من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتنميتها بإعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز وذلك من خلال أربع مهام أساسية وهي:

- التخطيط للموارد البشرية.
- التدريب.
- إيجاد أنظمة للحوافز والمكافآت.
- المشاركة في إتخاذ القرارات.

كذلك لا بد من العمل على تحسين المرافق والخدمات المساندة وتجهيزها لتحقيق أهداف الجامعة مثل (قاعات التدريس، المرافق والخدمات الأساسية المساندة من معامل وقاعات رياضية ومؤتمرات وسمينارات) ، لما لها من تأثير إيجابي على العملية التعليمية وجودتها، فضلاً عما تحدثه من رضا واضح من قبل الطلاب والموظفين بالجامعة فضلاً عن المستفيدين من خارج الجامعة.

لقد وجه جلالة السلطان قابوس خلال ترؤسه لإجتماع مجلس الوزراء في يوم 2011/5/2م إلى تخصيص 100 مليون ريال عمانى لبرنامج تنمية الموارد البشرية خلال خطة التنمية الخمسية الثامنة (2011م - 2015م) ، يتم من خلالها تخصيص 1000 منحة خارجية للدراسات العليا والتخصصية في المجالات التي تحتاجها، كما وجه جلالته إلى ضرورة دعم برامج التدريب والتأهيل وإجراء

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

توسعات لكليات التقنية بحيث تستطيع أن تفتح آفاقاً جديدة لأبناء الوطن، وتمكنهم من الإلتحاق بسوق العمل.

كما أمر جلالة السلطان قابوس برفع المخصصات المالية الشهرية لطلبة الكليات والمعاهد والمراكز الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي ووزارة القوى العاملة لتكون 90 ريالاً عمانياً لكل من طلبة كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي وطلبة الكليات التقنية والمعاهد والمراكز التابعة لوزارة القوى العاملة الذين لا يتم توفير مساكن لهم وتبلغ المسافة بين مساكنهم ومقر الدراسة 100 كيلو متراً فأكثر، ولتكون 25 ريالاً عمانياً لطلبة تلك الكليات والمراكز الذين تقل المسافة بين مساكنهم ومقر الدراسة عن 100 كيلو متراً.

ووجه جلالة السلطان قابوس إلى أهمية إستيعاب المزيد من الطلاب والطالبات من مخرجات التعليم العام ، وذلك بزيادة أعداد البعثات الداخلية في الجامعات والكليات الأهلية، وزيادة عدد البعثات الخارجية، وكذلك زيادة أعداد المقبولين في الكليات التقنية ومراكز التدريب. (1)

فالنهضة التعليمية الشاملة التي تريد السلطنة إحداثها في بنية التعليم الجامعي تتطلب البحث عن بدائل جديدة لزيادة الكفاءات الجامعية وتنمية الموارد البشرية بالجامعة لتقوم بأدوارها المحددة للوصول للتطوير المنشود والنهضة الجامعية المرتقبة.

مشكلة الدراسة

يعد توجه السلطنة الصريح نحو الجودة والفعالية موضوعاً هاماً يتصدر جدول الإصلاح ، ولعل الباعث لهذا التوجه هو "الإنتاجية" في التعليم العالي، فوفقاً لمفهوم إنتاجية التعليم فإن المشاكل الرئيسية لإنتاجية التعليم لا تكمن فقط في

(1) رؤية عمان للتنمية البشرية 2020م .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التكلفة، ولكنها تظهر أيضاً في عدم كفاية الموارد البشرية، فأجندة الإصلاح الخاصة بتعزيز الإنتاجية تتطلب الانتباه إلى (التدريس الفعال، المناهج الملائمة، وهيكل إداري فعال)، فحسن استخدام الموارد البشرية يرتبط بجودة العملية التعليمية والكفاءة في أدائها. (1)

كما أن النهضة التعليمية الشاملة التي تريد السلطنة إحداثها في بنية التعليم الجامعي تتطلب البحث عن بدائل جديدة لزيادة الكفاءات الجامعية وتنمية الموارد البشرية بالجامعة وتطوير أدائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بين الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم، مما يؤكد على أهمية علم الاجتماع وسياسيولوجيا التنظيم في تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق أتت مشكلة الدراسة لتواكب إهتمام المسؤولين بسلطنة عمان وحرصهم على تطوير العملية التعليمية، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مختلف المجالات الفنية التي تعنى بتطوير المناهج والتقويم التربوي وتقنية المعلومات والبرامج التعليمية وغيرها من المجالات خاصة المجال الجامعي.

كما أن مشكلة الدراسة تولى الموارد البشرية إهتماماً كبيراً أخذه في الاعتبار الخطط التنموية الطموحة التي وضعتها السلطنة للإرتقاء بالإنسان العماني وإعداده لدعم مسيرة التقدم، في محاولة لإلقاء الضوء على تنوع الخطط والبرامج لتأهيل الكوادر العمانية في المجالات الفنية والإدارية إنطلاقاً من أهمية الموارد البشرية في النهوض بالعمل التربوي بشكل عام والجامعي بشكل خاص، مع التأكيد على قصور الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من قبل، وإقتضاره فقط على مجموعة التقارير الحكومية التي تصدر بصورة دورية من الجهات ذات الإختصاص.

(1) رؤية عمان للتنمية البشرية 2020م.

ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى:

كيف يمكن تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة؟

ويندرج تحت ذلك التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات؟
 - 2- ما الجودة الشاملة ومعاييرها فى الجامعات؟
 - 3- ما علاقة تطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم؟
 - 4- ما واقع تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة؟
 - 5- ما المقترحات والتوصيات لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات سيتم تطبيق الدراسة على جامعتى السلطان قابوس، وجامعة نزوى كنماذج لجامعات سلطنة عمان.

فروض الدراسة

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء قسمى شئون أعضاء هيئة التدريس (الكادر الخاص) وقسم شئون الموظفين (الكادر العام) من قضايا موضوع الدراسة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس، وموظفي الجامعة) من خدمة قسمي الدراسة (الكادر الخاص، والكادر العام) في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتساق مهام وخدمات قسمي الدراسة مع الأهداف الجامعية، ومدى قدرتهما على توظيف التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى إتقان الموظفين بقسمي الدراسة للمهارات والمعارف المناسبة لأداء وظائفهم ومدى إهتمامهم بالتدريب.

تهدف هذه الفرضيات إلى تحديد ما إذا كانت هذه المتغيرات لها تأثير على تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، وإذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المتغيرات، ما تأثير هذه الفروق على موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة

نظراً لتسارع التحديات والتغيرات المتلاحقة التي تواجه الجامعات، فضلاً عن تعاظم الطلب على الإلتحاق بها وكثافة أعداد المتقدمين، فإن هذه التحديات أوجبت على الجامعات العمانية تطوير أداء مواردها البشرية وصولاً إلى الجودة الشاملة لتصبح قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية، ومن ثم كان دراسة تقييم أداء الموارد البشرية أمراً لا بد منه للوقوف على نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسات الجامعية بسلطنة عمان لتحقيق معايير الجودة الشاملة، ومن هنا تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

1- تسليط الضوء على تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

- 2- المساهمة فى فهم العلاقة بين جودة التعليم وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان.
- 3- التعرف على مستوى ودرجة تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة.
- 4- إظهار علاقة تطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم بجامعات سلطنة عمان.
- 5- قد تسهم الدراسة فى توضيح المقومات اللازمة لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة وإظهار المعوقات التى تقابلها فى تحقيق ذلك ومن ثم تدعيم هذه المقومات للتطوير المنشود.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلى:

(1) التعرف على الإطار النظرى للموضوعات التالية:

- تنمية وإدارة الموارد البشرية فى الجامعات.
- الجودة الشاملة ومعاييرها فى الجامعات.
- علاقة تطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم.

(2) تحليل واقعى لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة، مع مقارنة مستوى أداء الموارد البشرية بجامعتى الدراسة (السلطان قابوس ونزوى) ، وتحديد معوقات تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية فى هاتين الجامعتين.

(3) الوصول إلى مقترحات وتوصيات قد تسهم فى تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة.

مراحل الدراسة

التجميع الدقيق للمعلومات والمعطيات التربوية، ثم إختيار المعلومات الخاصة بهذه الدراسة ، ثم التسجيل الأولى للإنطباعات وتسجيل الاختلافات الثقافية، تصنيف وتبويب المواد من خلال ترتيب وتنظيم المواد على أسس موحدة، المناظرة المبدئية للمعلومات التى ثم تفسيرها، ووضعها فى مجموعات متماثلة، وأخيراً ثم إجراء مقارنة مبدئية بين مستوى أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان (جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى) فى ضوء معايير الجودة الشاملة للوصول إلى مقترحات تساهم فى تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان.

حدود الدراسة

(1) الحد المكانى:

تقتصر الدراسة الحالية على جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى ، كمثالين على جامعات سلطنة عمان ، حيث أن سلطنة عمان بها العديد من الجامعات والكليات، وبما أنه يصعب تطبيق الدراسة على جميع جامعات السلطنة فقد تم إختيار هاتين الجامعتين لإجراء الدراسة عليهما.

(2) الحد البشري:

طبقت هذه الدراسة على إدارتى "الكادر الخاص" المعنية بإدارة شئون أعضاء هيئة التدريس ، و"الكادر العام" المعنية بإدارة شئون الموظفين والعاملين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى.

(3) الحد الموضوعي:

التعرف على مستوى تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان
فى ضوء معايير الجودة الشاملة، وذلك بتطبيق الدراسة على جامعة السلطان
قابوس وجامعة نزوى.

مصطلحات الدراسة

(1) التطوير Development

- عرف التطوير بأنه "عملية الإصلاح الشاملة أو على الأقل تحسين
عنصر أو أكثر من مكونات الهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات" (1)
- وعرف أيضاً بأنه "عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة ومعالجة أو تصحيح
نقاط الضعف فى ضوء معايير محددة". (2)

(2) الأداء : Performance

- عرف بأنه "إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمالية
وإستخدامها بالكفاءة التى تجعلها قادرة على بلوغ أهدافها". (3)
- عرف أيضاً بأنه "الإنجاز الذى يتم فى حال إستخدام المؤسسة لأفرادها
وإمكاناتها" (4)

(1) المؤمن قيس وآخرون "التنمية الإدارية"- عمان - دار زهران للنشر والتوزيع - 2010م - ص 96.

(2) شحاتة حسن ، والنجار زينب "معجم المصطلحات التربوية والنفسية" - القاهرة - الدار المصرية
البنانية - 2003م - ص 107.

(3) العبد جلال "إدارة الأعمال مدخل لاتخاذ القرارات" الأسكندرية - دار الجامعة الجديدة - 2003م -
ص 207.

(4) حسن شعبان ، والنجار زينب "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"- مرجع سابق - ص 96.

(3) الموارد البشرية Human Resources

- الموارد البشرية هم الأفراد العاملون في المؤسسة أو المنظمة ويقدمون مساهمات فاعلة في تحقيق أهدافها المرجوة.
- أثبتت التجارب أن الإهتمام بالعنصر البشرى من النواحي المادية والنفسية والسلوكية والاجتماعية تؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتزيد الإنتاج على مستوى المؤسسة أو المنظمة. (1)
- وتعرف الدراسة الموارد البشرية إجرائياً بأنها جميع الأفراد العاملون بالمؤسسة بما في ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة، والإداريين والفنيين الدائمين والمؤقتين.

(4) معايير الجودة الشاملة Total Quality Standards

- عرفت بأنها "مجموعة من المواصفات التي يقوم عليها تأسيس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، توضع في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة لمساعدة الإدارة على قياس النتائج الفعلية على أساسها، وبدونها لن تتمكن المؤسسة من الحكم على أدائها وإنجازها" (2)
- وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها مجموعة من المقاييس أو المواصفات التي تمكن إدارة الجودة الشاملة من قياس مدى تقدمها وتحقيق مستوى أداء متميز يرقى لأن يطلق عليه فائق الجودة لإخراج منتج يحقق رغبات

(1) الخضر على "المدخل إلى إدارة الأعمال" منشورات جامعة دمشق - 1997م - ص 99.

(2) جودة محفوظ "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات" - عمان - الأردن - دار وائل للنشر

والتوزيع - 2007م - ص 33.

المستفيدين، توضع هذه المقاييس أو المواصفات فى بداية عمل إدارة الجودة الشاملة لتكون دليلاً مرشداً لها فى عملها.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفى التحليلى، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التى تتكامل لوصف الموضوع إعتماًداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الموضوع محل الدراسة. (1)

وقد إستخدم هذا المنهج فى الدراسة الحالية لملائمته لموضوع الدراسة حيث يمكن من خلاله الوقوف على واقع أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة بهدف تطويره وتنميته.

وتعتمد الدراسة الحالية فى إطارها الميدانى على إستبانة كأداة لها، لجمع الحقائق تم إعدادها وتصميمها موجهة إلى مجموعتين من عينة الدراسة:

المجموعة الأولى: مجموعة الموظفين بإدارة الكادر الخاص، وهى مجموعة تختص بتقييم الجزء الخاص بأعضاء هيئة التدريس.

المجموعة الثانية : مجموعة الموظفين بإدارة شئون الموظفين، وهى مجموعة تختص بتقييم الجزء الخاص بشئون الموظفين (الكادر العام) ، وموظفين (الكادر الخاص)

وتم إستخدام هذه الأداة لأنه من المعروف أن دراسة أى مجتمع عن طريق عينة ممثلة له تمثيلاً جيداً يغنى عن دراسة المجتمع الأسمى، وأن النتائج

(1) الرشيدى بشير "مناهج البحث التربوى- رؤية تطبيقية مبسطة " - دار الكتاب الحديث - الكويت
- 2002م - ص 59.

المستفادة من الأفراد الذين شملتهم العينة يمكن أن تعمم على أفراد المجتمع الأصلي الذي أختير منه عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: دراسة خير أحمد "أنظمة الجودة وإعتماد المعايير بالنسبة للكلية الجامعية وكلية التربية " - 2003م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى تناول أهم معايير الجودة المعتمدة بالنسبة إلى الكليات الجامعية وكلية التربية من خلال تناولها لمصطلحات الجودة العامة وجودة التعليم العالي بصفة خاصة متضمنة لمحات تاريخية عن تطور أنظمة الجودة ومعايير الجودة على المستوى العالمي والعربي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من معايير الجودة في كليات التربية مشتقة من المعايير التي وصفتها وكالة الجودة البريطانية، وقسمت الدراسة تلك المعايير إلى محاور تحت كل منها مجموعة من المعايير كالتالي:

- مواصفات التقديم ومعاييره في الدراسات التربوية.
- بنية دليل تقويم الدراسات التربوية.
- طبيعة موضوع الدراسات التربوية.
- تحديد مبادئ خاصة للدراسات التربوية.

(1) خير أحمد "أنظمة الجودة وإعتماد المعايير بالنسبة للكلية الجامعية وكلية التربية" - الاجتماع الخامس لكلية التربية في الجامعات العربية - جامعة دمشق - 2003م

تحليل الدراسة:

نجد أن هذه الدراسة تناولت إعتماذ معايير أنظمة الجودة فى كليات التربية والكليات الجامعية بما يشير إلى أهمية إتباع إعتماذ هذه المعايير للوصول إلى جودة التعليم المطلوبة.

الدراسة الثانية: دراسة شاهين عبد الفتاح "التطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية فى التعليم الجامعى" - 2004م⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات، مع التركيز على أهمية التطوير المهنى ودوره فى تحقيق جودة النوعية فى التعليم الجامعى.

توصلت الدراسة إلى أن أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعات إنحصرت بشكل عام فى التالى:

- التدريس والتقييم.
- الإرشاد والتوجيه الأكاديمى.
- التأليف والترجمة.
- التطوير المهنى.
- خدمة البحث العلمى.
- خدمة المجتمع.

(1) شاهين عبد الفتاح "التطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية فى التعليم الجامعى" - مؤتمر التوعية فى التعليم الجامعى الفلسطينى - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين - 2004م.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة أهمية التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي.

الدراسة الثالثة: دراسة جريس إيمان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزت" - 2004م⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وركائزها وأسسها في جامعة بيرزت، مرتكزة على مجموعة من الأسئلة والفرضيات تمكن من قياس مستوى الرضا حول مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة بيرزت.

إستخدمت الدراسة ثلاث إستبيانات كالتالي:

الأولى : موجهة لأعضاء هيئة التدريس لتجميع آرائهم حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

الثانية : موجهة للموظفين الإداريين لمعرفة آرائهم حيال موضوع الدراسة.

الثالثة : موجهة للطلاب الملتحقين بالجامعة (الذين أنخوا أكثر من فصلين دراسيين) لإستقصاء آرائهم حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لسير العملية الأكاديمية والإدارية بالجامعة، ولعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.

(1) جريس إيمان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزت" - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة القدس - فلسطين - 2004م.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- تدنى مستوى رضا الطلاب عن المجهودات المبذولة حيال تطوير العملية الأكاديمية والتخصصات العلمية والخدمات الإرشادية.
- عدم مراعاة الجامعة لحاجات السوق المحلي من التخصصات التي تقدمها لها.
- عدم وجود دعم كاف لعملية البحث العلمي.
- عدم إتباع وإعتماد الجامعة لنظام مالى وإدارى فعال.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة مدى تحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى جامعة بيرزت وتأثير هذا التطبيق على مستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

الدراسة الرابعة: دراسة الملاح منتهى "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات الفلسطينية فى محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس" 2005م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومدى تأثرها بمتغيرات المستقبل.

تم تطبيق مجتمع الدراسة على جميع أعضاء الهيئات التدريسية الناطقين باللغة العربية (المتفرغين منهم)، فى جامعات محافظات الضفة الغربية الستة

(1) الملاح منتهى "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات الفلسطينية فى محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس" - رسالة ماجستير فى الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين - 2005م.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

النظامية، واشتملت على عينة مكونة من (346) فرد عضو هيئة تدريس تم إختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الدراسة إستبانة مكونة من (73) فقرة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها التالي:

- أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كانت متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيري النوع الإجتماعي والعمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكلية في المجالين الأكاديمي وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي في مجال النمو المهني والدرجة الكلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في مجال الثقافة التنظيمية وكذلك لمتغير الرتبة العلمية في مجالات الثقافة التنظيمية والنمو المهني وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المركز الوظيفي في مجال الثقافة التنظيمية، وكذلك لمتغير الجامعة في مجال الثقافة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التالي:

- يجب الإعتماد على فرق العمل لإنجاز الأعمال بدلاً من الفردية.
- إعتماد مبدأ تفويض السلطات على قدر المسؤولية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- زيادة الإهتمام بالبحث العلمى وربطه بمشكلات المجتمع والقضايا التنموية الشاملة، وتوفير التمويل المالى اللازم لإجراء هذه البحوث.
- وجوب سعى الجامعات لتوفير آليات المحافظة على الإتصال والتواصل مع خريجها.
- زيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتفعيلها داخل الجامعات مثل تعديل نظام الرواتب والمكافآت وتوفير وسائل الراحة.

تحليل الدراسة:

نرى أن هذه الدراسة ركزت على توضيح مدى تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات الفلسطينية كما ورد فى آراء أعضاء هيئة التدريس فى هذه الجامعات.

الدراسة الخامسة: دراسة حجازى بسام "إنعكاسات التحولات الجديدة فى مجالات الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم العالى" - 2005م⁽¹⁾

هدفت الدراسة على التركيز على التغييرات والتحولات الجديدة التى حدثت فى مجالات الإدارة من خلال رصد إنعكاساتها على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم العالى.

حاولت هذه الدراسة الإجابة على مجموعة التساؤلات التالية:

- كيف للمؤسسات التعليمية تطوير نظم الإدارة فيها لتتمكن من تفعيل الأداء بها؟

(1) حجازى بسام " إنعكاسات التحولات الجديدة فى مجال الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم العالى" - المؤتمر السادس والعشرون للمسؤولين عن القبول والتسجيل فى الجامعات بالدول الغربية- طرابلس - لبنان - 2005م.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- هل تساعد إدارة الجودة الشاملة على تعزيز روح التعاون بين مختلف الموارد البشرية فى الجامعة؟

- ما هو مدى التزام الموارد البشرية فى الجامعات بتطبيق الجودة الشاملة؟

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة مدى الإنعكاس الحادث من تطبيق الجودة الشاملة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم العالى.

الدراسة السادسة: دراسة هارون سهام "الإتجاهات الإستراتيجية الحديثة فى إدارة الموارد البشرية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن" - 2005م⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل دور الموارد البشرية لمواجهة التحديات الإقتصادية والتكنولوجية العالمية، وتطويع هذه الإدارة مع متطلبات السوق المحلية بالإمكانيات المتاحة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلى:

- سرعة الدخول إلى عصر المعلومات.
- سرعة إكتساب المهارات التى يتطلبها سوق العمل.
- التشديد على أهمية نقل التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها وتحويلها إلى تقنيات إنتاج.
- الإستفادة من العلماء والباحثين فى مصر والعالم العربى لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

(1) هارون سهام "الإتجاهات الإستراتيجية الحديثة فى إدارة الموارد البشرية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن" - المؤتمر العلمى السنوى الدولى الحادى والعشرون - جامعة القاهرة - 2005م.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة الإتجاهات الإستراتيجية الحديثة فى إدارة الموارد البشرية ومدى إحداث التطوير فى هذه الإدارة المبنى على إستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الدراسة السابعة: دراسة حسن شعبان "التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها" - 2006م⁽¹⁾

تناولت الدراسة دور الموارد البشرية فى تحقيق التنمية خاصة فى عنصر المعلومات ومجتمع المستقبل.

وتوصلت الدراسة إلى آليات ممكنة لمواجهة التحديات الناتجة عن ثورة المعلومات من خلال:

- التدريب والتطوير.
- تغيير الأساليب والأنظمة الإدارية القائمة على إدارة الموارد البشرية العربية.

وأوصت الدراسة بالتالى:

- أهمية القضاء على الأمية (القراءة والكتابة)، وأمية التعامل مع الحاسب الآلى.
- مكافحة البطالة.
- تحديث منظومات التعليم بمختلف مراحله خاصة التعليم العالى.

(1) حسن شعبان "التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها" - دورية الإدارة العامة - المجلد 46 - العدد الرابع - 2006م.

- تشجيع ودعم البحث العلمى.
- التركيز على التعلم المستمر وإعادة التأهيل والتدريب الفعال.

تحليل الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على توضيح التحديات التى تقف أمام تطوير أداء إدارة الموارد البشرية العربية، كما حاولت وضع سبل التغلب على هذه التحديات.

الدراسة الثامنة: دراسة الغامدى عائض "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية فى وزارة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين"
- 2009م⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية فى وزارة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية والكشف عن جوانب القوة والضعف فى وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التى تعترض عمل إدارة الموارد البشرية فى الوزارة.

إستخدمت الدراسة إستبانة تتضمن فقرات ذات علاقة بإدارة الموارد البشرية مقسمة إلى خمس مجالات بالإضافة إلى المعوقات التى تعترض إدارة الموارد البشرية، تم تطبيقها على عدد (118) قائداً إدارياً فى وزارة التعليم العالى فى المملكة.

أظهرت الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الفعالية لجميع مجالات الدراسة لإدارة الموارد البشرية ككل فى وزارة التعليم العالى بالمملكة.

(1) الغامدى عائض "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية فى وزارة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين" - رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية التربية - جامعة اليرموك - 2009م.

وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام من قبل الإدارة العليا بوزارة التعليم العالي بالمملكة بشكل أفضل وأكبر بوظائف وأنشطة الموارد البشرية.

تحليل الدراسة:

تمكنت هذه الدراسة من قياس مستوى الفاعلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين.

الدراسة التاسعة: دراسة أبو أمونه يوسف " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة" - 2009م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التالي:

- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة.
- التعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة.
- التعرف على مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وكذلك التعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول.
- التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة.

(1) أبو أمونه يوسف "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة"- رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين - 2009م.

تكون مجتمع الدراسة من (148) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة و (35) فرداً من مراكز تكنولوجيا المعلومات بهذه الجامعات.

إستخدمت الدراسة إستبانة مكونة من (88) فقرة كأداة للدراسة، وإتبعتم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص.
- أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول وظهر تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال.
- ضعف إستعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توفرها في نظام الجامعة في مجال تقديم الخدمات التعليمية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها التالي:

- ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- توفير الدعم المالي لمركز تكنولوجيا المعلومات.
- الحصول على إعتقاد قانوني للتوقيع الإلكتروني والإستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حالياً في تنفيذ أنشطة ووظائف e-HRM

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة العديد من النقاط أهمها التحقق من مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية واقعياً في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، ومدى تأثير هذا التطبيق على تطوير الأداء بإدارة الموارد البشرية.

الدراسة العاشرة: دراسة الطويل أكرم، وأغا أحمد "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل" - 2010م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر متطلبات TQM في التنمية المستدامة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة الموصل.

إستخدمت الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف مجتمع وعينة الدراسة، كما إستخدمت عدة وسائل إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد والانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار F واختبار T، وذلك بهدف تحديد علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة.

إقتصرت الدراسة على جامعة الموصل، حيث تم إختيار عينة قصدية مؤلفة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل شملت عمداء الكليات ومعاونيههم ورؤساء الأقسام حيث تم توزيع (140) إستمارة إسترجعت منها (131) إستمارة.

(1) الطويل أكرم، وأغا أحمد "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل" - المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن حول جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة- عدن - اليمن - 2010م.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحقق وجود علاقة إرتباطية معنوية موجبة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والتنمية المستدامة فى جامعة الموصل.
- تحقق وجود علاقة إرتباطية معنوية موجبة بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبعد التنمية المستدامة فى جامعة الموصل.
- تحقق وجود تأثير معنوى لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة فى جامعة الموصل.
- تحقق وجود تأثير معنوى لكل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة فى التنمية المستدامة فى جامعة الموصل.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ما يلى:

- 1- العمل على تعزيز جوانب القوة فى جامعة الموصل فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 2- العمل على إنشاء قاعدة بيانات دقيقة وحديثة وشاملة خاصة بالتعليم العالى تتضمن معلومات عن جميع جوانب العمل بالكليات والوحدات التابعة لجامعة الموصل، فضلاً عن معلومات إحتياجات قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.
- 3- ضرورة العمل على دعم وتحسين القطاع التعليمى وتشجيع الإستثمارات وإنشاء المشاريع التنموية العلمية فى جامعة الموصل.
- 4- ضرورة القيام بتحقيق التنمية المستدامة من قبل القيادات الإدارية فى الجامعة.

- 5- العمل على تنظيم المؤتمرات والندوات والدورات تخص المنظمات التعليمية لغرض توعيتها بأهمية المحافظة على جميع أنواع الموارد.
- 6- ضرورة قيام إدارة الجامعة بالإستعانة بخبراء إدارة الجودة الشاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المجال التعليمى بالأساليب الصحيحة والفعالة.
- 7- إعتتماد نظام رقابى من خارج الجامعة لتقويم الأداء الجامعى وتحقيقه.
- 8- ترجمة أهداف تحسين الجودة والتنمية المستدامة فى رسالة كليات الجامعة فى شكل عبارات وممارسات واضحة ومحددة.
- 9- تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين تتناول مفهوم وأهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة أن تحقيق التنمية المستدامة فى جامعة الموصل يتوقف على مدى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة فى التعليم العالى بناء على أراء القيادات الإدارية فى الجامعة.

الدراسة الحادية عشر: دراسة كامل هشام "تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة" - 2012م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى حل المشكلات العديدة التى تواجه إختيار الموارد البشرية بالجامعات المصرية وذلك من الإعتماد على التفوق التحصيلى للطلاب لإختيارهم كنواة لأعضاء هيئة التدريس والإعتماد على الأقدمية بالنسبة للإداريين

(1) كامل هشام "تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة" - رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية البنات - جامعة عين شمس - القاهرة - جمهورية مصر العربية - 2012 م .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وسيادة النمط الإدارى البيروقراطى من حيث هرمية السلطة والعلاقات بين العاملين، وعدم وجود ثقافة مهنية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفى لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وعملياتها وعملية إعادة الهندسة ومراحلها ووصف واقع إدارة الموارد البشرية، كما إستخدمت أسلوب (دلفاى) من خلال إستبانة للتعرف على آراء الخبراء حول كيفية تنفيذ التصور المقترح.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلى:

- أن أهداف تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية تتمثل فى تحقيق أهداف الجامعات المصرية من خلال تعبئة مواردها البشرية وتطوير قدراتهم وإكسابهم المعارف المهنية وصقل قدراتهم ومهاراتهم.
- أنه يمكن إعادة هندسة التخطيط الإستراتيجى لإدارة الموارد البشرية من خلال:

- نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- رصد كل من البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة.
- تحديد سياسات إدارة الموارد البشرية وترجمتها فى صورة برامج وموازنات محددة لهذا الغرض.
- تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح حول كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة المستوى الذى يمكن تحقيقه فى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة.

الدراسة الثانية عشر: دراسة حسن عادة "تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم فى ضوء معايير الجودة" - 2014م⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلى:

- تحديد مستوى الأداء المرجو للموارد البشرية فى ضوء معايير الجودة فى جامعة الفيوم.
- الكشف عن مستوى الأداء الفعلى للموارد البشرية فى ضوء معايير الجودة فى جامعة الفيوم.
- وضع تصور مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية فى ضوء معايير الجودة.
- إستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى كمنهج للدراسة، وإعتمدت على إستبانة وبطاقة تقييم الأداء المتوازن كأدتين للدراسة.
- طبقت الدراسة على عينتين من مجتمع الدراسة تم إختيارهم بطريقة عشوائية كما يلى:

العينة الأولى: لتمثيل أعضاء هيئة التدريس والتى يطبق عليها الإستبيان وبطاقة تقييم الأداء المتوازن لقسم الكادر الخاص (شئون أعضاء هيئة التدريس) وبلغت قوامها (50).

(1) حسن عادة "تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم فى ضوء معايير الجودة" - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الفيوم - جمهورية مصر العربية - 2014م .

العينة الثانية: لتمثيل الموظفين بالكلديات ويطبق عليها الإستبيان وبطاقة تقييم الأداء المتوازن لقسم الكادر العام (شئون العاملين بالكلديات) وبلغت قوامها (50).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- أن المعايير المعتمدة من قبل جامعة الفيوم والتي وضعت لموظفى الجهاز الإدارى بالكلديات لم تراعى تخصص الأقسام الإدارية وبالتالي لم تتضمن معايير خاصة بكل قسم.
- إنخفاض نسبة تحقق مؤشرات معايير الجودة فى جامعة الفيوم خاصة قسمى الكادر الخاص وشئون العاملين.
- وبناء على النتائج المحققة قامت الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير أداء قسمى الكادر الخاص وشئون العاملين.

تحليل الدراسة:

بينت هذه الدراسة تأثير تطبيق معايير الجودة على تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم بهدف وضع تصور مقترح لتطوير قسمى الكادر الخاص وشئون العاملين بالجامعة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية :

الدراسة الثالثة عشر: دراسة

Hirtz, Effective Leadership for Totality Quality Management, (2002)⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى عرض العلاقة بين نمط القيادة التربوية السائدة وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. إقتصرت الدراسة على الإدارات الأكاديمية في جامعة ميسوري. طبقت الدراسة إستبانة كأداة للدراسة بهدف إجراء تقييم ذاتي للرؤساء وفق معايير "بالدرج" وزعت على الموظفين لتقييم رئيس كل دائرة بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائدة وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على تغيير النمط القيادي في الإدارات الأكاديمية في جامعة ميسوري.

(1)Hirtz, **Effective Leadership for Totality Quality Management** , Doctoral Dissertation, University of Missouri – Rolla, AAT, 2002.

الدراسة الرابعة عشر: دراسة

Mikol, Quality Assurance in Australian Higher Education, (2003)⁽¹⁾

هذه الدراسة هي دراسة حالة في سيدنى بأستراليا عن إدارة الجودة في التعليم العالي في جامعة ويسلرن.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة وأثرها على الإدارة المؤسسية وإتخاذ القرارات على العملية التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن إستخدام إدارة الجودة له تأثير إيجابى ويعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير الأنظمة، وإعادة بناء الحوافز، ومن ثم يساعد على التطوير المستمر لنظام المعلومات المؤسسى، وتقوية البنية التحتية للأبحاث ، وتطوير بيئة البرامج الجديدة، وتقوية خدمات دعم الطلاب.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة تأثير تقييم إدارة الجودة على الإدارة المؤسسية وإتخاذ القرارات في العملية التعليمية في جامعة ويسلرن بأستراليا.

(1)Mikol, Quality Assurance in Australian Higher Education: A case study of the University of Weslern, Sydney Nepean, 2003: (online)
www.oecd.org.dataoecd-49-3-1870952.pdf:avaliable.

الدراسة الخامسة عشر : دراسة

UNESCO, Review of Quality Assurance and Accreditation Systems in UNESCO Member States, (2003)⁽¹⁾

أجريت هذه الدراسة عن قضايا ضمان الجودة والإعتماد بالدول الأعضاء فى اليونسكو فى إطار ظاهرة العولمة من خلال البيانات والوثائق والاجتماعات الدورية، وذلك بهدف بناء القدرة المؤسسية بتلك الدول.

وتناولت الدراسة سلطنة عمان من بين الدول التى تم دراستها، وأكدت على أن عمليات ضمان الجودة وإجراءات الإعتماد من أهم أولويات الدول العربية بهدف تحسين وتطوير الأداء الجامعى.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة أهم قضايا ضمان الجودة والإعتماد بالدول الأعضاء فى منظمة اليونسكو فى إطار ظاهرة العولمة بهدف تحسين وتطوير الجامعات بهذه الدول.

(1) **UNESCO, Review of Quality Assurance and Accreditation Systems in UNESCO Member States**, UNESCO secretari at OECD/ Norway forum on trade in Education services Managing the international station or post secondary Education, 2-4 November, 2003.

الدراسة السادسة عشر: دراسة

Clayton, B. and Roy, S. Both, R. and House, R., Current Approaches and Future Strategies for Quality Assurance, (2004)⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة النظريات الحالية والإستراتيجيات المستقبلية لضمان الجودة.

هدفت هذه الدراسة فى إطار عمليات ضمان الجودة بالجامعات بناء إستراتيجية مستقبلية لزيادة الثقة فى قرارات التقييم، وتزويد المراجعين بأدوات مناسبة لإجرائها، وتدريبهم لإنجاز تقييمهم على أكمل وجه.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات يجب توفرها لنجاح عملية التقييم بالجامعات منها التالى:

- إنشاء مؤسسة متخصصة لوضع سياسات الإعتماد ومراجعة السياسات بصورة مستمرة.
- تحسين التدريب على مستوى الجامعة.
- بناء إستراتيجية لضمان الجودة والتأكيد على اللامركزية.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة أهمية ودور النظريات الحالية والإستراتيجيات المستقبلية لضمان الجودة فى تطوير أداء الجامعات.

(1)Clayton, B. and Roy, s. Both, Rand House, R: **Current Approaches and Future Strategies for Quality Assurance**, Austration National Training Authority, 2004.

الدراسة السابعة عشر : دراسة

Scanlan– Kin E, University Human Resource Management Curriculum and Human Resource Management Competences, A comparative Study, (2007)⁽¹⁾

دراسة مقارنة عن مناهج إدارة الموارد البشرية، وكفايات إدارة الموارد البشرية فى الجامعة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفايات الموارد البشرية ومستوى العمل بها، ومعدل الأداء الأمثل للموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن خريجى بعض البرامج يكونون قادرين على تنفيذ الأعمال والوصول إلى مستوى أداء الكفايات المتعلقة بالعمل أفضل من غيرها.
- أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات له تأثير فعلى على إدارة الموارد البشرية.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة التعرف على كفايات الموارد البشرية ومستوى العمل بها والذي يعد أمراً هاماً للوصول إلى الأداء الأمثل للموارد البشرية.

(1)Scanlan – Kin E: **University Human Resource Management Curriculum and Human Resource Management Competences, A Comparative Study**, A paper presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of philosophy, Capella University. 2007.

الدراسة الثامنة عشر: دراسة

Convertino, Gary J. A Perspective on Current Human Resources, (2008)⁽¹⁾

تدور الدراسة حول تصور مديري الموارد البشرية عن الممارسات الحالية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرؤى الجديدة حول ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ورأى المديرين حولها، والوقوف على كيفية توظيفها داخل منظمات الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وضع معايير محددة للممارسات التي يجب أن تتم داخل أقسام الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمي.
- فهم مستوى الممارسات التي تتم في الإدارة مع التأكيد على أهمية زيادة أعضاء التدريس ذوى المستوى الفكرى المتميز.
- وضع صور لأفضل الممارسات التي تحقق مخرجات عالية في إطار الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- العمل على دعم مهارات الإتصال بين أقسام الموارد البشرية التي تعد مؤسسات أكاديمية في حد ذاتها.

(1)Convertino, Gary J.: **A Perspective on Current Human Resources,** Practices by Human Resources Executives at Institution of higher Education, A Dissertation submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Education, 2008.

تحليل الدراسة:

بينت هذه الدراسة تصور مديري الموارد البشرية عن الممارسات الحالية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وما هي أنسب الممارسات لتطوير الأداء بقطاع الموارد البشرية.

الدراسة التاسعة عشر: دراسة

Weinacker– Emily L.; A Descriptive Study of Human Resource Operations in Higher Education: Are they Value Added? (2008)⁽¹⁾

هذه الدراسة دراسة وصفية عن العمليات التشغيلية للموارد البشرية في التعليم العالي، هل تحقق قيمة إضافية؟

هدفت الدراسة إلى التالي:

- التعرف على العمليات التشغيلية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي والإستراتيجيات المتبعة.
- التوصل إلى معايير محددة تحكم العمليات الإجرائية التي تتم من خلال الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي التي تؤمن بأهمية دور الموارد البشرية تستخدم العمليات الإجرائية الفعلية في التوصل إلى أعلى مستوى ممكن للخدمة ويتوقف ذلك على عدة عوامل منها:

(1)Weinacker – Emily L: **A Descriptive study of Human Resource Operations in Higher Education: Are they Value Added?** A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy, Capella University. 2008.

- نوع المؤسسة وحجمها.
- التدريبات التي يمكن أن تقدم داخلها.
- الدور الإستراتيجي الذي تقوم به على المستوى القومي.
- مدى تنظيم العمل داخلها.
- مدى الارتباط بالمؤسسات الأخرى.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة وصفاً عن العمليات التشغيلية للموارد البشرية في التعليم العالي ومدى تحقيقها لقيمة إضافية لأداء الموارد البشرية.

الدراسة العشرون: دراسة

Murad Ali and Rajesh Kumar Shastri: Implementation of Total Quality Management in Higher Education.(2010) ⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التالي:

- تقييم الوضع الحالي لمؤسسات التعليم بصفة عامة، ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.
- تحديد أهم الإحتياجات الضرورية لتحسين وضع المؤسسات التعليمية، حيث أن عولمة التعليم أصبحت موضع إهتمام جميع دول العالم.

(1)Murad Ali and Rajesh Kumar. Shastro: **Implementation of Total Quality Management in Higher Education,** Institute of Business Management, VBS Purvanchal University, Jaunpur , U.P – 221 001 , India – Asian Journal of Business Management – vol . 2 No. 1 – 16 September, 2010.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- وضع أطر لتحسين أداء إدارة التعليم العالى عبر تطبيق معايير الجودة الشاملة على أسلوب إدارة وتنظيم هذه المؤسسات.

وخلصت الدراسة إلى أنه من الضرورى أن تتجه إدارة المؤسسات التعليمية نحو الابتكارية وإنتاج المعرفة وذلك بتطبيق مبادئ وأسس الجودة الشاملة.

تحليل الدراسة:

بينت هذه الدراسة تقييم الوضع الحالى لمؤسسات التعليم العالى وتحديد أهم الإحتياجات الضرورية لتحسينه من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة على أساليب إدارة وتنظيم مؤسسة التعليم العالى.

الدراسة الواحدة والعشرون: دراسة

Budgol, Marker: The Implementation of TQM in Poland, (2005)⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى ما يلى:

- التعرف على النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العام والخاص فى بولندا.
- تحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلى:

- أن معظم المؤسسات التعليمية البولندية تطبق فلسفة الجودة الشاملة فى ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها.

(1)Budgol, Marker: The Implementation of the TQM in Poland, the TQM Magazine- vol. 17, No. 2 – Poland – 2005.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- الكشف عن الدور الإيجابي الذي تلعبه جائزة بولندا للجودة في تشجيع الإدارة على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

تحليل الدراسة:

أوضحت هذه الدراسة أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام والخاص من خلال التعرف على نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تم سردها موضوع إدارة الموارد البشرية وكذلك معايير الجودة الشاملة في الجامعات المختلفة في عالمنا العربي ودول أجنبية في مختلف أرجاء العالم، كل دراسة حسب رؤيتها من منظورها الخاص المختلف حسب موقعها الجغرافي وحسب الظروف التي تمر بها الدول التي تمت بها هذه الدراسات إقتصادية وإجتماعيا وإداريا وثقافيا.

تناولت بعض الدراسات موضوع إدارة الموارد البشرية من إتجاهات مختلفة

مثل:

- الإتجاهات الإستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات.
- التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها.
- مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارات التعليم العالي.
- تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات في ضوء مدخل إعادة الهندسة.
- التعرف على كفايات الموارد البشرية في الجامعات.
- التعرف على الرؤى الجديدة حول ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- تحقيق قيمة مضافة للعمليات التشغيلية للموارد البشرية.
- إنعكاسات التحولات الجديدة في مجالات الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- تطوير أداء الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة.
- واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

كل هذه الدراسات السابقة بإتجاهاتها المختلفة تجاه إدارة الموارد البشرية إشتربت تقريبا جميعها فى أهمية التعرف على واقع أداء إدارة الموارد البشرية فى التعليم العالى أو الجامعات ومدى مساهمة هذا الواقع فى تحقيق التنمية وتفعيل دور الموارد البشرية فى مواجهة التحديات المستقبلية ومواكبة الثورات التكنولوجية والإقتصادية وتلبية إحتياجات ومتطلبات السوق المحلى الخاص بكل دراسة بالإمكانات المتاحة.

وناقشت بعض هذه الدراسات الواقع الحقيقى لأداء إدارة الموارد البشرية ومدى فعاليته وكيفية تطويره، كما تطرقت بعض الدراسات لمحاولة التعرف على رؤى جديدة للنهوض بهذه الإدارة الهامة والحساسة.

وناقشت بعض الدراسات تحقيق قيمة إضافية للعمليات التشغيلية لإدارة الموارد البشرية، كما إهتمت بعض الدراسات بتطوير إدارة الموارد البشرية فى الجامعات فى ضوء إعادة الهندسة.

حاولت كل دراسة من الدراسات السابقة فى نهايتها وضع إما تصور مقترح أو توصيات مبنية على نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بها، لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية وتنميتها وجعلها قادرة على المساهمة الحقيقية والفعالة فى تحقيق أهداف الجامعات والنهوض بمجال التعليم العالى بإعتبار هذا المستوى التعليمى هو المسئول الأساسى عن النهوض بالمستوى الفكرى والثقافى والإقتصادى والحضارى لشعوب الدول الخاصة بالدراسات، وهو أيضا المسئول الأول عن تلبية إحتياجات ومتطلبات سوق العمل المحلى لهذه الدول.

على الطرف الآخر تناولت بعض الدراسات موضوع فى غاية الأهمية والذى أصبح غاية ملحة فى جميع مؤسسات العالم ألا وهو الجودة الشاملة ومعاييرها خاصة فى الجامعات ومؤسسات التعليم العالى، أيضا تناولته الدراسات السابقة من إتجاهات مختلفة مثل:

- أنظمة الجودة الشاملة وإعتماد المعايير فى الجامعات.
- إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقاتها.
- التطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات كمدخل لتحقيق جودة النوعية فى التعليم العالى.
- درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات.
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى وأثرها فى تحقيق التنمية المستدامة.
- العلاقة بين نمط القيادة التربوية وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى.
- التعرف على النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى والخاص.

إشتركت معظم هذه الدراسات فى التطرق إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها فى التعليم العالى، لما تساهم فيه هذه الإدارة من رفع قيمة المنتجات النهائية لأحد أهم المراحل التعليمية، بعضها حاول التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة فى الجامعات، بعضها ربط بين إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات وبين نمط القيادة التربوية، والبعض حاول التعرف على نماذج مختلفة لتطبيق هذه الإدارة فى مؤسسات التعليم العالى العام والخاص، بعضها ربط بين التطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وبين جودة النوعية فى التعليم العالى، آخرون ركزوا على أنظمة الجودة وإعتماد المعايير فى الجامعات، وبعضهم ربطوا بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى وبين تحقيق التنمية المستدامة، الإجمالى من محصلة هذه الدراسات نجد أنها معظمها أخذت مجموعة من الاعتبارات الهامة أهمها ما يلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- الوعى بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى لمختلف الفئات العاملة بهذا المجال.
 - تغيير الثقافة التنظيمية والإدارية مواكبة لتطور العصر.
 - النظر لجميع الفئات المشاركة فى التعليم العالى وعلى رأسهم الطلاب (المنتج النهائى) للعملية التربوية والتعليمية داخل الجامعات، ومدى مطابقة هذا المنتج لمتطلبات سوق العمل.
 - توفير مناخ يعتمد على العمل الجماعى التعاونى داخل مؤسسات التعليم العالى.
 - توفير الإمكانيات اللازمة والضرورية لتطبيق معايير الجودة الشاملة.
 - تذليل جميع العقبات التى تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- إن الدراسات السابقة التى تم سردها مثلت شقى الدراسة الحالية من حيث تناولها لدراسات خاصة بتطوير أداء إدارة الموارد البشرية فى الجامعات، وكذلك إدارة الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها فى الجامعات، ومما لاشك فيه أن الدراسة الحالية إستفادت من هذه الدراسات السابقة فى العديد من النقاط أهمها:
- عرض الإطار النظرى من تطوير لإدارة الموارد البشرية فى الجامعات.
 - عرض الإطار النظرى لمعايير تطبيق الجودة الشاملة فى الجامعات.
 - الربط بين تطوير إدارة الموارد البشرية على ضوء الجودة الشاملة فى جامعات سلطنة عمان.
 - بناء أداة الدراسة.
 - إستخدامها للمنهج الوصفى التحليلى للوقوف على واقع أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان لتنميتها وتطويرها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة مع تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- وضع المقترحات والتوصيات لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وتنفرد هذه الدراسة بدراسة واقع تطوير وتنمية الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة الشاملة في جامعات سلطنة عمان لتحديد أولويات التطوير وتحديد البدائل طبقاً لنقاط القوة والضعف التي تعاني منها الجامعات بالسلطنة، كما تتفرد بتناولها لأفاق المستقبل في الجامعات العمانية.

خطوات السير فى الدراسة

تسير الدراسة الحالية وفقا لما يلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويشمل مقدمة الدراسة ، ومشكلة الدراسة ، وفروض الدراسة ، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، ومراحل الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، ومنهج الدراسة، والدراسات السابقة، وخطوات السير فى الدراسة.

الفصل الثانى: تطوير أداء الموارد البشرية فى جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى فى ضوء معايير الجودة الشاملة (الواقع النظرى).

الفصل الثالث: تنمية وإدارة الموارد البشرية فى الجامعات.

الفصل الرابع: الجودة الشاملة ومعاييرها فى الجامعات.

الفصل الخامس: الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم وعلاقتها بتطوير أداء الموارد البشرية.

الفصل السادس: الدراسة الميدانية، المعالجة الإحصائية، النتائج، المقترحات، والتوصيات.

الفصل الثانى

تطوير أداء الموارد البشرية فى جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى فى ضوء معايير الجودة الشاملة (الواقع النظرى)

مقدمة

أولاً: جامعة السلطان قابوس

- نشأة جامعة السلطان قابوس.
- رؤية جامعة السلطان قابوس.
- رسالة جامعة السلطان قابوس.
- جامعة السلطان قابوس (القيم والأهداف).
- جامعة السلطان قابوس (الهيكل التنظيمى والإدارى).
- جامعة السلطان قابوس والجودة الجامعية (الواقع النظرى).

ثانياً : جامعة نزوى

- جامعة نزوى (النشأة والتاريخ).
- جامعة نزوى (الرسالة والرؤية والقيم).
- جامعة نزوى (الهيكل التنظيمى والإدارى).
- نظام إدارة جودة التعليم والتعلم فى جامعة نزوى (QTLMS).
- جامعة نزوى والجودة الجامعية (الواقع النظرى).

ثالثاً: مؤشرات تطبيق معايير الجودة الشاملة فى جامعة السلطان قابوس

وجامعة نزوى

رابعاً: مؤشرات تطوير أداء الموارد البشرية فى جامعة السلطان قابوس

وجامعة نزوى

الفصل الثانى

تطوير أداء الموارد البشرية فى جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى فى ضوء معايير الجودة الشاملة (الواقع النظرى)

مقدمة

إن تطوير وتنمية الموارد البشرية لها أبعاداً عدة، منها البعد الإقتصادى حيث إهتمت دول العالم بالتنمية الاقتصادية عبر تحقيق التقدم لها وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، فالموظف المؤهل تأهيلاً تعليمياً فى ضوء الجودة الشاملة حتماً سيحافظ على الدقة فى العمل ويجيد إدارة الوقت ويزيد من فرص تعلمه لمهارات إضافية وبذلك سيخلق لنفسه فرص عمل قيمة بوصفه مواطن ويحقق قيمة مضافة تساهم فى تنشيط الإقتصاد خاصة فى سلطنة عمان والتي لديها تطلعات ورؤية مستقبلية واعدة.

أما البعد الثقافى لتطوير وتنمية الموارد البشرية يبرز فى زيادة نسبة المثقفين من الموارد البشرية فى التنمية الحضارية للمجتمعات ويزيد من معرفة الفرد وتمسكه بهويته الثقافية من حيث التراث والفلكلور وزيادة مستوى الوعى لدى الفرد لما يدور حوله من تحديات عولمة الأسواق المحلية والعالمية وعولمة تقنيات الإتصالات وعولمة المعلومات والتغيرات التى تحدث ديموغرافياً ونظرة القياديين تجاه العوامل المؤثرة فى فاعلية العمل والبيئات الإدارية والتنظيمية التى تتسم بسرعة التحول والتغير وغيرها من المتغيرات.

ولا يختلف البعد الإجتماعى لتطوير وتنمية الموارد البشرية عن البعدين السابقين حيث يتمثل فى التعليم القادر على تنمية الفرد العقلية والفكرية وإكسابه الأنماط السلوكية وقيمتها المتوازنة بما يساعده على تفهم

المشكلات الإجتماعية المحبطة به وترسيخ الروابط الأسرية. ولعل هذه الأبعاد تجلت فى أقوال صاحب الجلالة السلطان قابوس عن تطوير وتنمية الموارد البشرية فى سلطنة عمان ومنها ما يلى: (وبقدر ما ينجح المجتمع فى النهوض بموارده البشرية وتطويرها وتأهيلها وتدريبها وصقل مهاراتها وتنوع خبراتها يكون نجاحه فى إقامة الدولة العصرية المتقدمة).

ومن أقوال جلالته أيضاً:

"إننا نولى التعليم جل إهتمامنا، ونسعى لتطويره وتحسينه ورفع مستواه، وتحديث المعارف وتعميقها وإثرائها وتكييفها فى عالم دائم التغيير إنطلاقاً من الأهمية التى توليها السلطنة لتنمية الموارد البشرية وترسيخ منهج التفكير العلمى وتكوين أجيال متعلمه تشارك فى عملية التنمية وتتعامل مع المتغيرات والمستجدات المحلية والعالمية بكل كفاءة وإقتدار).

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) أنها ثقافة وسلوك وتطبيق، وتبعاً لذلك فإن من الضرورى النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة، إن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسة الجودة تفعيلاً يكتب له النجاح والبقاء. (1)

ونظراً لتعدد الجامعات والكليات الحكومية والخاصة بسلطنة عمان فإن محاولة تقييم تطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان فى ضوء

(1) قداده عيسى "نموذج مقترح لإستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة" - مجلة علوم إنسانية - السنة الخامسة - ع 35 - 2007م.

معايير الجودة الشاملة يعد أمراً مستحيلاً على مثل هذه الدراسة أن تقوم به، حيث يتطلب الأمر هيئة حكومية خاصة لرصد هذا الواقع وتقييم أداء الموارد البشرية بتلك الكليات والجامعات.

لذا رأت الدراسة الحالية أن يتم تطبيق تقييم تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجود الشاملة على جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، حيث يعدا هاتين الجامعتين من أهم الجامعات بالسلطنة وأخذهما كنموذجين لتوضيح تقييم أداء الموارد البشرية وممثلين عن جميع جامعات وكليات سلطنة عمان.

وسبب إختيار هاتين الجامعتين هو أن الموارد البشرية بهما تعد ركناً أساسياً من الأركان التى بنيت عليهما هاتين الجامعتين، حيث أهتمتا منذ نشأتها بتأسيس دائرة للموارد البشرية تهتم بموظفيها فى كل التخصصات وإستطاعت هذه الدوائر أن تجتذب أفضل الموظفين على مستوى جامعات سلطنة عمان، وتم توزيعهم على جميع الدوائر والأقسام بهما، وإهتمت هذه الدوائر للموارد البشرية بالجامعتين بالتسلسل فى توظيف النخبة من ذوى الكفاءات والمؤهلات بحيث أصبحتا الجامعتين تضما أفضل الموظفين من مختلف محافظات السلطنة وولاياتها إلى جانب وجود نخبة من أفضل أعضاء هيئة التدريس.

وفضلت الدراسة تخصيص فصل كامل منفصل للتعرف على جامعتي الدراسة (السلطان قابوس ونزوى) لتقييم الواقع النظرى لتطوير أداء الموارد البشرية فيهما فى ضوء معايير الجودة الشاملة وأخذهما كممثلين عن جامعات السلطنة كافة.

أولاً: جامعة السلطان قابوس

*نشأة جامعة السلطان قابوس

تعد جامعة السلطان قابوس أكبر الجامعات الحكومية وأقدمها فى سلطنة عمان، حيث إنشأت فى العام 1986م وتقع فى الخوض بمدينة مسقط.

وتعد جامعة السلطان قابوس أول جامعة فى سلطنة عمان حيث بدأت أعمال بناء الجامعة فى العام 1982م واستقبلت الدفعة الأولى من طلابها فى العام 1986م.

وتتضمن جامعة السلطان قابوس تسعة كليات هى كالتالى:

- 1- كلية العلوم الزراعية والبحرية.
- 2- كلية التربية.
- 3- كلية الهندسة.
- 4- كلية الطب والعلوم الصحية.
- 5- كلية العلوم.
- 6- كلية الآداب والعلوم الإجتماعية (تم إضافتها فى العام 1987م).
- 7- كلية التجارة والإقتصاد السياسية (تم إضافتها فى العام 1993م).
- 8- كلية الحقوق (تم إضافتها فى العام 2006م).
- 9- كلية التمريض (تم إضافتها فى العام 2008م).

تتمتع جامعة السلطان قابوس بالإستقلال الإدارى والمالى عن الوزارات الحكومية المعنية بالتعليم العالى.

وبعد أكثر من ثلاثون عاماً على إنشائها أصبحت اليوم جامعة السلطان قابوس مركزاً ثقافياً مهماً فى المنطقة حيث تشرف على أكثر من عشرة مراكز بحثية تساهم جميعها فى حركة النشاط العلمى والحضارى، كما تعد مركزاً علمياً لخدمة المجتمع تقدم سنوياً عدداً كبيراً من الدورات التدريبية فى عدة مجالات لمختلف المؤسسات الحكومية والخاصة. (1)

*رؤية جامعة السلطان قابوس

تلخص رؤية جامعة السلطان قابوس فى التالى:

"أن تحافظ الجامعة على دورها الريادى فى مجالى التعليم العالى وخدمة المجتمع داخل السلطنة، وأن تتميز دولياً بجودة بحوثها العلمية الإبتكارية وخريجيتها وشراكاتها الإستراتيجية".

وتتجلى رؤية جامعة السلطان قابوس فى كلمة رئيس مجلس الجامعة - معالى الدكتورة/ راوية بنت سعود البوسعيدية (وزيرة التعليم العالى ورئيس مجلس الجامعة) كما يلى:

إن الرؤية التى خطها جلاله السلطان قابوس بن سعيد - لهذه الجامعة كانت مرتكزة على ما قاله جلالته فى خطابه السامى لخريجى الدفعة الأولى فى (30 أكتوبر 1990م) وهو : (أن الغاية الكبرى من إنشاء جامعة السلطان قابوس هى إعداد الأجيال من الشباب العمانى الواعى المؤمن بدينه

(1) Slaagc-org/slaagc2018/ar/index.../about-sultan-qaboos-university.

وأمتة)، ليصبح التعليم بهذه الرؤية السامية فى شتى أشكاله ركيزة من ركائز التنمية البشرية للإنسان العمانى، فمنذ البدايات وما زالت الجهود البناءة والطموح الحثيث يحدو بمجلس الجامعة لتحقيق رؤية قائد النهضة المباركة لبناء دولة عصرية تركز على الإنسان فى مهاراته التى يمتلكها وقدراته التى يطورها وتنميته دائمة وفقاً لمتطلبات العصر، ويصبح التحول إلى المجتمع المعرفى خياراً إستراتيجياً لأى بلد يريد الإستمرار فى المشهد العالمى، وإيماناً من الجامعة بأدوارها فى رسم خريطة الطريق التى تمهد لهذا التحول الذى يستهلك المعرفة وينتجها فى الآن ذاته فقد طورت من الإمكانيات والتجهيزات والتحسينات على الممارسات التربوية من خلال مجموعة واسعة من التخصصات وأساليب التعلم التى تتبنى الفكر الإنتاجى والإبتكارى عوضاً عن ثقافة الإستهلاك البسيط للمحتوى ويأتى حصول الباحثين من الأكاديميين والطلبة على الكثير من الجوائز والمراكز المتقدمة وبراءات الإختراع الدليل الأوضح على هذا التحول، ومما يعول على هذه الجامعة مشاركتها الوطنية ومسئوليتها الإجتماعية فى القضايا المستجدة والتحديات المختلفة والإسهام فى التنمية والتطوير ومن هنا جاءت الزيارات الخارجية والمشاركات الدولية وتبادل الوفود وفتح قنوات التواصل العلمى المختلفة من المؤتمرات والملتقيات والندوات وتبادل الباحثين والطلبة لتحقيق التزامن بين الجامعة والوضع العالمى فى شتى أصعدته الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والعلمية.⁽¹⁾

(1) كلمة رئيس مجلس جامعة السلطان قابوس - معالى الدكتورة / رابوة بنت سعود البوسعيدية (وزيرة التعليم العالى ورئيس مجلس الجامعة) - التقرير السنوى لجامعة السلطان قابوس 2015م-2016م- الطريق إلى 2040.

*رسالة جامعة السلطان قابوس

إن رسالة جامعة السلطان قابوس تنص على "التميز فى التعليم والتعلم والبحث العلمى والإبتكار وخدمة المجتمع من خلال تعزيز مبادئ التحليل العلمى والتفكير الإبداعى فى بيئة أكاديمية محفزة، والمشاركة فى إنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها والتفاعل مع المجتمعين المحلى والدولى".

وتم تحديد خمسة مجالات إستراتيجية لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال خطة متوسطة المدى للفترة من 2009م إلى 2013م وقبل الإنتهاء من تنفيذ هذه الخطة وجه مجلس الجامعة إدارة الجامعة لوضع خطة إستراتيجية طموحة وطويلة المدى تأخذ الجامعة إلى عام 2040م وتكون متسقة مع خطط التنمية الشاملة للبلاد، هذه الخمس مجالات الإستراتيجية كالتالى:

(1)المجال الإستراتيجى الأول:التعليم والتعلم لمرحلة الدراسات الجامعية الأولى:

يعد التعليم وخلق بيئة تعليمية فعالة من بين المسئوليات الأساسية للجامعة، لذا يجب أن توفر البرامج الأكاديمية فى المرحلة الجامعية الأولى للطلبة (المعارف والمهارات والأدوات التى تساعدهم على النجاح فى حياتهم المهنية والمساهمة بفاعلية فى المجتمع) ويتوقع من الطالب أن يكتسب عدداً من المهارات بدءاً بالمهارات الأكاديمية البحتة، والكفايات المهنية المبنية على أساس المعرفة وإنتهاءً بمهارات التفكير التحليلى والناقد ومهارات الإتصال والتعامل مع الآخرين.

ويجب أن يحقق الطالب أيضاً الحد الأدنى من المعايير الأكاديمية قبل أن يصبح مؤهلاً للتخرج والحصول على درجة البكالوريوس.

ويسعى الهدف الإستراتيجى لمجال التعليم والتعلم للمرحلة الجامعية الأولى إلى "إعداد خريجين يتمتعون بمستويات عالية من التأهيل ويمتلكون مهارات التفكير الناقد والمهارات المهنية التى تكفل لهم تحقيق حياة مهنية ناجحة".

ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم وضع عشر إستراتيجيات تسعى الجامعة إلى إنجاز وتحقيق مبادراتها بحلول عام 2040م وهى كالتالى:

- الإستراتيجية (أ): التوسع فى برامج العلوم والإنسانيات والبرامج المهنية إستجابة لإحتياجات سوق العمل وأصحاب العلاقة.
- الإستراتيجية (ب): إستحداث برامج أكاديمية بينية (بين التخصصات) وبرامج متعددة تلبى إحتياجات سوق العمل وأصحاب العلاقة.
- الإستراتيجية (ج): المواءمة بين عدد المقبولين وإحتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.
- الإستراتيجية (د): طرح مسارات خاصة بالطلبة المتفوقين وتقديم الرعاية لهم من خلال الإختيار التنافسى القائم على أساس الجدارة.
- الإستراتيجية (هـ): تبني منهجية التعليم القائمة على المخرجات التعليمية.

- الإستراتيجية (و): إثراء المناهج الدراسية بأساليب التعلم النشط وبالأنشطة المتمحورة حول المتعلم.
- الإستراتيجية (ز): تعزيز التعلم الإلكتروني لمرحلة الدراسات الجامعية الأولى.
- الإستراتيجية (ح): تطبيق نظام تقييم مستمر للتدريس.
- الإستراتيجية (ط): تبنى نظام تقييم قائم على المخرجات التعليمية.
- الإستراتيجية (ى): التأكد من إلزام البرامج الأكاديمية بالمعايير الوطنية للإعتماد الأكاديمى وتماشيها مع أفضل الممارسات الدولية.

(2) المجال الإستراتيجى الثانى : التعليم والتعلم لمرحلة الدراسات العليا:

تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسات العليا فى تزويد الطلبة بمستوى عال من المعرفة المتخصصة فى مجال تخصصهم لتطوير مهارات إجراء البحوث العلمية بشكل مستقل لديهم من خلال توفير بيئة أكاديمية ثرية ومتقدمة ومتخصصة لىؤدى كل ذلك فى خاتمة المطاف إلى إيجاد معرفة متخصصة من شأنها أن تسهم فى التنمية الوطنية.

ونظراً لوجود صلة قوية بين التعليم والبحث العلمى فى مرحلة الدراسات العليا فإنه يلزم التركيز بشكل أكبر على البحث العلمى فى هذا المستوى من التعليم الجامعى.

ويسعى الهدف الإستراتيجى لمجال التعليم والتعلم لمرحلة الدراسات العليا إلى "تخريج طلبة دراسات عليا بمستويات عالية من التأهيل قادرين على إيجاد حلول لإحتياجات المجتمع والإسهام فى إثراء المعرفة".

ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم وضع خمس إستراتيجيات تسعى الجامعة إلى إنجاز وتحقيق مبادراتها بحلول عام 2040م وهى كالتالى:

- الإستراتيجية (أ): تنويع مجتمع الطلبة فى مرحلة الدراسات العليا وزيادته.
- الإستراتيجية (ب): تنويع برامج الدراسات العليا وزيادته.
- الإستراتيجية (ج) تعزيز البرامج الأكاديمية التى تتمحور حول المتعلم وتركز على المخرجات التعليمية.
- الإستراتيجية (د) تعزيز التعلم الإلكتروني فى الأنشطة الأكاديمية فى مرحلة الدراسات العليا.
- الإستراتيجية (هـ): التوسع فى عمليات ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمى بما يتماشى مع المعايير الدولية.

(3)المجال الإستراتيجى الثالث : البحث العلمى:

تدرك الجامعة الدور المهم الذى يمثلته البحث العلمى فى العملية التعليمية وفى التنمية الإقتصادية والإجتماعية، لذا عملت على إرساء قاعدة بحثية قوية من خلال تطوير البنية الأساسية الملائمة ووضع إطار قانونى وإدارى للعملية البحثية وتوفير مخصصات مالية كافية للقيام بالبحث العلمى وتوظيف باحثين ومساعدى أكفاء وتأسيس تعاون بحثى مع مؤسسات داخلية

وخارجية، علاوة على إنشاء برامج الدكتوراه فى تخصصات مختلفة لتحفيز الأنشطة البحثية، ولقد أدى هذا كله بدوره إلى تعزيز ثقافة البحث العلمى فى الجامعة التى عززت الإنتاجية البحثية وأكسبت الجامعة حضوراً محلياً وعالمياً فى مجال البحث العلمى.

ويسعى الهدف الإستراتيجى لمجال البحث العلمى إلى "إجراء بحوث معترف بها دولياً لها تأثير على التنمية الإقتصادية والإجتماعية فى السلطنة، والإسهام فى إثراء المعرفة".

ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد تم وضع ثمانى إستراتيجيات تسعى الجامعة إلى إنجاز وتحقيق مبادراتها بحلول عام 2040م وهى كالتالى:

- الإستراتيجية (أ): تعزيز الطاقات البحثية وترسيخ الثقافة المحفزة للبحث العلمى.
- الإستراتيجية (ب): التوسع فى إجراء البحوث التطبيقية لتلبية الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية.
- الإستراتيجية (ج): التوسع فى إجراء البحوث متعددة التخصصات.
- الإستراتيجية (د): تبنى نظام مناسب لإدارة البحوث.
- الإستراتيجية (هـ): تطوير شراكات بحثية مع قطاعى الصناعة والأعمال.
- الإستراتيجية (و): تطوير برامج بحثية مشتركة مع المؤسسات البحثية ومؤسسات التعليم العالى المحلية والدولية.
- الإستراتيجية (ز): ترويج نتائج البحوث الإبتكارية.

- الإستراتيجية (ح): تبنى مؤشرات دولية لتقييم الأنشطة البحثية ونتائجها.

(4) المجال الإستراتيجى الرابع : الإبداع والإبتكار:

تتلخص رسالة فى الإبتكار وريادة الأعمال فى تشجيع الإبتكار وريادة الأعمال من خلال تفعيل نظام الملكية الفكرية وعمليات نقل المعرفة والتقنية وحمايتها، بالإضافة إلى عمل الشراكات مع القطاع الخاص والحكومى بما يكفل الإستفادة من القدرات التجارية للبحث العلمى فى الجامعة.

وتسعى الجامعة أيضاً إلى تطوير بيئة إبداعية وريادية يمكنها من تكوين ملكية فكرية ذات قيمة تجارية قادرة على الإرتقاء بأسس الصناعة الجديدة المبنية على المعرفة وتوفير فرص عمل محلية بالإضافة إلى تعزيز إيرادات الجامعة عن طريق إمتيازات الترخيص.

وينص الهدف الإستراتيجى لمجال الإبداع والإبتكار على "إيجاد نظام إبتكار فاعل يحول المعرفة إلى قيمة من أجل التنمية الإقتصادية والإجتماعية".

ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد تم وضع ست إستراتيجيات رئيسية تسعى الجامعة إلى إنجاز وتحقيق مبادراتها بحلول عام 2040م وهى كالتالى:

- الإستراتيجية (أ): المراجعة الدورية للوائح الجامعية وعملياتها بهدف تعزيز الإبتكار.

- الإستراتيجية (ب): نشر الوعى حول الإبداع والإبتكار فى مجتمع الجامعة.
- الإستراتيجية (ج): إدخال مقررات دراسية حول الإبداع والإبتكار فى البرامج الأكاديمية ذات الصلة مع التركيز على الإحتياجات المحلية والتوجهات الدولية.
- الإستراتيجية (د): تعزيز الإبداع والإبتكار فى التعليم والتعلم.
- الإستراتيجية (هـ): تحفيز أعضاء الهيئة الأكاديمية والطلبة على القيام بإجراء البحوث العلمية الموجهة نحو تحويل المعرفة إلى قيمة.
- الإستراتيجية (و): إيجاد البنية الأساسية المناسبة وتبنى أفضل الممارسات لإدارة عمليات الإستثمار التجارى للمعرفة (نقل التقانة).

(5) المجال الإستراتيجى الخامس: التفاعل مع المجتمع:

تؤدى جامعة السلطان قابوس دوراً فاعلاً فى خدمة المجتمع من خلال تسخير جميع إمكانياتها التعليمية والبحثية والفنية لخدمته بجميع أطيافه ومؤسساته.

ويعد التواصل مع المجتمع أحد المرتكزات الأساسية لمهام جامعة السلطان قابوس التى دأبت على تقديم عدد من الخدمات المجتمعية كخدمات الرعاية الصحية التى تقدمها مستشفى جامعة السلطان قابوس للمرضى من كافة أرجاء السلطنة، وبرامج التعليم المستمر للتطوير المهنى التى يقدمها

مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر إستجابة لطلبات المقدمة إليه من القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل والحلقات الدراسية التى تشارك فيها شرائح المجتمع المختلفة.

ويجرى أعضاء الهيئة التدريسية فى الجامعة أيضا الدراسات الإستشارية التى تطلبها المؤسسات الحكومية والصناعية المختلفة، ويشارك موظفو الجامعة بشكل مستمر فى اللجان الوطنية والوفود الرسمية، ولتقوية قنوات الإتصال شكلت الجامعة عدداً من لجان الإرتباط مع الوزارات والمؤسسات الخاصة لمناقشة أسس وسبل إسهام الجامعة فى البرامج المشتركة والإحتياجات المجتمعية.

ويتلخص الهدف الإستراتيجى لمجال التفاعل مع المجتمع فى أن "التوسع فى دور الجامعة فى تنمية المجتمع إقتصادياً وإجتماعياً من خلال شراكات فاعلة".

ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد تم وضع ست إستراتيجيات رئيسية تسعى الجامعة إلى إنجاز وتحقيق مبادراتها بحلول 2040م وهى كالتالى:

- الإستراتيجية (أ): تعزيز التعاون والشراكات مع مؤسسات التعليم والهيئات الوطنية الأخرى.
- الإستراتيجية (ب): تطوير برامج تخصصية لقطاعات الأعمال والصناعة وللمتخصصين.
- الإستراتيجية (ج): التوسع فى برامج التطوير المهنى المستمر للمجتمع.

• الإستراتيجية (د): ترسيخ ثقافة الواجب المدنى بين الموظفين والطلبة.

• الإستراتيجية (هـ): التوسع فى برامج التواصل والخدمات.

• الإستراتيجية (و): وضع آليات لتقييم الجودة وتطبيقها. (1)

*جامعة السلطان قابوس (القيم والأهداف)

القيم : تلتزم جامعة السلطان قابوس بالحفاظ على القيم الأساسية التالية:

• التميز.

• الولاء.

• النزاهة.

• المصداقية.

• المساواة.

• الإلتزام.

• روح الزمالة.

الأهداف: تهدف الجامعة كما نص قانونها الصادر بالمرسوم السلطانى رقم (2006/71) بتاريخ 2 يوليو 2006م إلى تحقيق ما يأتى:

(1) الطريق إلى 2040م- التقرير السنوى لجامعة السلطان قابوس - 2015/2016م.

أولاً: فى مجال التعليم العالى:

- إعداد أجيال جامعية تعى تراثها الحضارى والإسلامى وتحرص على ترسيخ إيمانها بالله وولائها للوطن والسلطان.
- إعداد الشباب العمانى المتمتع بالخلق القويم، والحريص على الإلتزام بالنهج العلمى وتأهيله أكاديمياً وفنياً وتعيده الإعتماذ على النفس والإستعداد المستمر لخدمة الوطن.
- إعداد الشباب العمانى القادر على الإبداع والإبتكار والتعلم الذاتى مدى الحياة.
- تزويد المجتمع العمانى بالإختصاصين والخبراء فى مختلف المجالات مع مراعاة الإحتياجات المتطورة لسوق العمل وذلك فى إطار سياسة الدولة لتنمية الموارد البشرية.
- التجديد المستمر للعملية التعليمية على مستوى الدرجة الجامعية الأولى والدراسات العليا.

ثانيا: فى مجال البحث العلمى:

- إجراء البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية لخدمة المجتمع والمشاركة فى إيجاد الحلول العلمية لمشاكله الإجتماعية والإقتصادية.
- ربط بحوث ودراسات الجامعة المختلفة بخطط التنمية الشاملة وبالرؤية المستقبلية للمجتمع.
- إعداد أجيال من العلماء والباحثين والخبراء العمانيين القادرين على العمل المبدع فى شتى مجالات العلوم والآداب والفنون والتقنية.

ثالثا: فى مجال خدمة المجتمع وتنميته:

- المشاركة فى خدمة المجتمع وتنميته من خلال التفاعل المباشر والمستمر مع مؤسساته الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وتقديم المشورة العلمية والفنية لهذه المؤسسات بما يؤدى إلى إستفادة المجتمع من طاقات الجامعة وإمكانياتها.
- تنمية الموارد البشرية العمانية وزيادة كفاءتها من خلال توفير برامج التعليم والتدريب المستمر لجميع مؤسسات المجتمع ونشر الثقافة العلمية والإنسانية بين أبناء المجتمع العمانى.

رابعاً: فى مجال التعاون مع المؤسسات العلمية الأخرى:

- تدعيم الصلات والروابط العلمية وتبادل الخبرات مع الجامعات والمؤسسات العلمية فى جميع الدول خاصة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- التفاعل مع التجارب والخبرات العلمية العالمية فى مجالات الفكر والعلم والثقافة.

خامساً: فى مجال تقييم الأداء :

الإستفادة من نتائج دراسات التقييم التى تقوم بها فرق العمل الإستشارية وخصوصاً فى المجالات التالية:

- تنظيم العلاقة بين مجلس الجامعة ومؤسساتها فى الجوانب الأكاديمية والإدارية بما يسهم فى تبسيط الإجراءات.
- تطوير برامج التدريس ومعايير الجودة وتشجيع الأنشطة الطلابية.
- وضع البرامج الكفيلة بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة للإرتقاء بمستوى أدائهم وإيجاد الحوافز اللازمة لذلك.
- تطوير خطط وبرامج البحوث العلمية والتدريب البحثى.
- التعاون بين الجامعة والهيئات الدولية المتخصصة. (1)

(1) الموقع الرسمى لجامعة السلطان قابوس.

ممکنات جامعة السلطان قابوس لتسهيل وضمان تحقيق أهدافها وتحقيق
الأهداف الإستراتيجية لمجالات رؤيتها ورسالتها:

تم تحديد سبعة ممکنات وهى كالتالى:

- 1- الحوكمة والإدارة: تطوير نظام الحوكمة والإدارة فى الجامعة لتلبية الإحتياجات ومواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية.
- 2- القدرة المالية: تعزيز القدرة المالية للجامعة والإستخدام الأمثل لها.
- 3- الموارد البشرية: تعزيز كفاءة الموظفين وفعاليتهم وتطويرهم المهنى من خلال توفير بيئة محفزة للعمل.
- 4- التعاون الدولى: تعزيز مكانة الجامعة على المستوى الدولى.
- 5- البيئة الطلابية: تعزيز البيئة الطلابية بما يفضى إلى تميز الطلبة وإثراء خبراتهم.
- 6- البنية الأساسية والخدمات المساندة: تطوير البنية الأساسية والمرافق والخدمات الجامعية لتلبية الإحتياجات المستقبلية.
- 7- الخدمات الصحية والطبية لمستشفى جامعة السلطان قابوس: التميز فى تعليم المهن الطبية على مستوى الدراسات الجامعية والتدريب على مستوى الدراسات العليا، والبحث العلمى فى مجال الصحة والطب وخدمات الرعاية الصحية.

وترتبط هذه الممکنات بمجالات رسالة الجامعة وبالمجالات المهمة على

الصعيد الوطنى وهى:

- الإدارة التعليمية.
 - الإلتحاق والتوظيف.
 - ضبط الجودة.
 - البحث العلمى والتنمية.
 - تمويل التعليم.
- *جامعة السلطان قابوس (الهيكل التنظيمى والإدارى)**
- مجلس الجامعة:**

يعتبر مجلس جامعة السلطان قابوس الهيئة الإدارية العليا للجامعة، حيث يخول ميثاق الجامعة المجلس لصياغة السياسة العامة للجامعة وتنفيذها ويقوم المجلس بتنفيذ مهام محددة تتعلق بتعزيز مكانة الجامعة وتمكينها من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، ويتكون من:

- رئيس مجلس الجامعة: معالى الدكتورة/ راوية بنت سعود البوسعيدية (وزيرة التعليم العالى ورئيسة مجلس الجامعة).
- نائب رئيس مجلس الجامعة: سعادة الدكتور/ على بن سعود البيمانى (رئيس جامعة السلطان قابوس ونائب رئيس مجلس الجامعة).
- وكلاء الوزارات : أعضاء.
- الشخصيات العامة وذوى المكانة: أعضاء.

- ممثلو هيئة التدريس: الكليات الإنسانية والكليات العلمية (أعضاء).

- عضو مقرر لمجلس الجامعة.

المجلس الأكاديمى:

ويتكون من:

- رئيس المجلس الأكاديمى : (رئيس الجامعة).
- نائب رئيس المجلس الأكاديمى: (نواب أعضاء).
- عضو مقرر (مستشار رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية).
- أعضاء ممثلين عن الكليات الإنسانية والكليات العلمية (عمداء الكليات).
- أعضاء ممثلين عن هيئة التدريس: (يتم تعيين أربعة من قبل رئيس الجامعة بالتناوب لمدة عام واحد قابلة للتجديد لمرة واحدة - أعضاء).

ويتولى المجلس الأكاديمى للجامعة المهام والصلاحيات التالية حسب المادة (17) من قانون الجامعة:

- 1- إقتراح السياسات العامة للتعليم والبحث العلمى فى الجامعة.
- 2- إقتراح مشروعات لائحة شئون الطلاب واللوائح الأكاديمية.
- 3- تنظيم الشئون المتعلقة بالدراسة والبحث العلمى والطلاب وهيئة التدريس والإمتحانات والدرجات والشهادات العلمية.

- 4- تحديد مسميات الدرجات العلمية التى تمنحها الجامعة وتحديد ما يعادلها من الدرجات العلمية الأجنبية.
 - 5- رفع التوصية بمنح الدرجات والشهادات العلمية لمجلس الجامعة.
 - 6- إقتراح إنشاء الوظائف الأكاديمية وإلغائها وإقتراح ترقية أعضاء هيئة التدريس.
 - 7- إبداء الرأى فى مشروع الميزانية السنوية للجامعة.
 - 8- إبداء الرأى فى مشروع اللائحة التنفيذية لقانون الجامعة.
- ويمارس المجلس الأكاديمى الاختصاصات المقررة فى المادة (13) من اللائحة التنفيذية للجامعة:
- 1- دراسة وإقتراح السياسة العامة للدراسات الجامعية الأولى والعليا والبحث العلمى.
 - 2- إقتراح إنشاء أو إلغاء أو تغيير مسميات الكليات والمعاهد وأقسامها، وإقتراح إنشاء المراكز أو دمجها أو إلغائها أو تغيير مسمى أى منها فى إطار السياسة العامة للدولة.
 - 3- النظر فى توصيات مجالس الكليات أو اللجان الإدارية وإبداء الرأى بشأنها.
 - 4- إبداء الرأى فى كل ما من شأنه تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وإستراتيجيتها.

5- إقتراح ضوابط وسياسات ضمان الجودة فى العملية التعليمية والأداء الأكاديمى العام.⁽¹⁾

وللمجلس الأكاديمى الحق فى الإستعانة بذوى الرأى والخبرة فى المجالات المتصلة بأهداف الجامعة، وله تكوين لجان دائمة أو مؤقتة وتكليفها بدراسة بعض المسائل المحددة أو الموضوعات ذات الصلة بمهامه وتقديم توصياتها للمجلس.

يجتمع المجلس الأكاديمى بناء على دعوة من رئيسه مرة كل شهرين على الأقل ويجوز دعوته للإنعقاد كلما إقتضت الضرورة لذلك.

*جامعة السلطان قابوس والجودة الجامعية (الواقع النظرى)

رأت الدراسة أن التعرف على الواقع النظرى لمدى تحقيق معايير الجودة فى جامعة السلطان قابوس وكذلك تأثير ذلك على تطوير أداء الموارد البشرية فى الجامعة لا يتم إلا من خلال نقل التجارب الشخصية لبعض الشخصيات المسؤولة فى إدارة الجامعة وأن يتم ذلك بناء على المقابلات الشخصية لهذه الشخصيات والتي من خلالها يمكن الوقوف على عدة نقاط أهمها:

- تجربة شخصيات المقابلات بخصوص الجودة الجامعية.

- المراحل التى تم قطعها فى تحقيق الجودة الشاملة.

(1) اللائحة التنفيذية لقانون جامعة السلطان قابوس - قرار رقم 2009/233م - نشر فى عدد الجريدة الرسمية رقم (888) الصادر فى 2009/6/1م - المادة رقم (17)، والمادة رقم (13).

- مدى تحقيق معايير الجودة الشاملة فى الجامعة.
- العوائق والصعوبات التى تحول دون تحقيق الجودة المنشودة فى الجامعة.

المقابلة الأولى: تمت هذه المقابلة مع أحد أعضاء هيئة التدريس لطلبة الدراسات الجامعية الأولى:

فى هذه المقابلة والتى تمت مع أحد الأساتذة الجامعيين مختص فى التدريس لطلبة الدراسات الجامعية الأولى، أفادنا فى محور المقابلة حول إحصاءات طلبة الدراسات الجامعية الأولى، حيث أقر الأستاذ الجامعى "أن هذه الإحصاءات بناء على التقرير السنوى للجامعة 2016/2015 م وهى كالتالى:

*الطلبة المقبولون: بلغ أعداد الطلبة المقبولين للدراسات الجامعية الأولى (البكالوريوس) فى الجامعة (3080) طالباً وطالبة بيناتهم كالتالى:

- 55% فى الكليات الإنسانية.
- 45% فى الكليات العلمية.
- النصيب الأكبر لكلية الآداب والعلوم الإجتماعية (557) طالباً شكلت الإناث نسبة 55%.

*الطلبة المسجلون : إجمالى طلبة البكالوريوس المقيدى بالجامعة (16121) طالباً وطالبة بيناتهم كالتالى:

- توزعت أعدادهم بنسب متقاربة بين الكليات العلمية والإنسانية.
- شكلت الإناث نسبة 53%.
- *الطلبة الخريجون : بلغ عددهم (2612) طالباً وطالبة بيناتهم كالتالى:
- شكلت الإناث نسبة 54% من الخريجين.

- إرتفع إجمالى أعداد الطلبة الخريجين من (2231) طالباً وطالبة فى عام 2014م إلى (2612) طالباً وطالبة فى عام 2015م بنسبة إرتفاع 17%.

*الطلبة الزائرون: بلغ عددهم 34 طالباً وطالبة (25 طالبة + 9 طلاب).

وأفادنا فى محور المقابلة الخاص بمدى تحقيق ضمان الجودة الشاملة فى الجامعة، حيث أكد لنا "أن هناك دلائل ومؤشرات نظرية تؤكد حرص جامعة السلطان قابوس على تحقيق ضمان الجودة الشاملة من خلال اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات كما يلى:

- الباب الأول : إدارة الجامعة.

- الفصل الأول : رئيس الجامعة.

المادة (9): يتولى الرئيس مباشرة الاختصاصات المنصوص عليها فى القانون وفى هذه اللائحة وله بصفة خاصة ما يلى:

الفقرة (ب): العمل على تحقيق ضمان الجودة الشاملة (1)

وفى المحور الخاص عن مدى رضاه من تحقيق ضمان الجودة الشاملة فى الجامعة، أقر لنا "أن جامعة السلطان قابوس تبذل قصارى جهدها منذ إنشائها وحتى الوقت الحالى فى تحقيق هذه الجودة وخير دليل على ذلك ما تم إقراره من إنجازات طلابية تم تحقيقها فى العام الأكاديمى 2016/2015م لكثير من الطلبة بحصولهم على جوائز أقليمية منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلى:

(1) اللائحة التنفيذية لقانون جامعة السلطان قابوس - مرجع سابق - المادة (9) الفقرة (ب) من الفصل الأول بالباب الأول.

(1) جائزة أفضل مشروع تخرج بماليزيا: حقق مشروع التخرج لطلاب الهندسة الصناعية بقسم الهندسة الميكانيكية والصناعية بكلية الهندسة "المركز الأول" فى المسابقة المقامة على هامش فعاليات المؤتمر العالمى السادس للهندسة الصناعية وإدارة العمليات بماليزيا، ويمثل هذا المؤتمر أحد أكبر المؤتمرات فى مجال الهندسة الصناعية حيث تم عرض أكثر من 700 ورقة بحثية بمشاركة من مختلف الجامعات والكليات من سبعين دولة.

(2) جائزة أفضل عرض علمى: تمكنت طالبات كلية الهندسة من الفوز بجائزة أفضل عرض علمى فى المؤتمر العالمى الرابع للطاقة المتجددة بفرنسا.

(3) المركز الثانى على مستوى دول الخليج فى مسابقة تحدى الروبوتات بالكويت: حصل فريق هندسة الكهرباء والحاسب الآلى على المركز الثانى فى مسابقة تحدى الروبوتات بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربى.

(4) المركزان الأول والثانى فى مسابقة المشاريع الطلابية: فاز فريقان بالمركزين الأول والثانى فى مسابقة المشاريع الطلابية التى أقيمت على هامش الندوة الدولية للهندسة الميكاترونية وتطبيقاتها وذلك فى الجامعة الأمريكية فى الشارقة.

(5) الميدالية الفضية فى معرض الإختراعات بسويسرا: حيث فاز أحد الطلاب بالميدالية الفضية بمعرض الإختراعات بمدينة جنيف السويسرية.

المقابلة الثانية: تمت هذه المقابلة مع أحد أعضاء هيئة التدريس لطلبة الدراسات العليا:

فى هذه المقابلة والتى تمت مع أحد الأساتذة الجامعيين مختص فى التدريس والإشراف على طلبة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس، أفادنا فى محور المقابلة حول إحصاءات طلبة الدراسات العليا بالجامعة، حيث أقر الأستاذ الجامعى "بأن هذه الإحصاءات بناء على التقرير السنوى للجامعة 2015/2016م وهى كالتالى:

*الطلبة المقبولون: بلغ أعداد الطلبة المقبولين فى مؤهلى الماجستير والدكتوراه فى الجامعة (482) طالباً وطالبة بياناتهم كالتالى:

- 91% فى مؤهل الماجستير.

- شكلت الإناث نسبة 65% من مجموع الطلبة المقبولين.

*الطلبة المسجلون: بلغ عدد طلبة الماجستير والدكتوراه المسجلين (1438) طالباً وطالبة بياناتهم كالتالى:

- توزعت أعدادهم بنسب متقاربة بين الكليات العلمية والإنسانية.

- شكلت الإناث 53%.

- بلغ عدد الطلاب غير العمانيين المسجلين فى برامج الماجستير والدكتوراه (97) طالباً وطالبة من 24 جنسية مختلفة.

*الطلبة الخريجون: بلغ عددهم فى عام 2014م (316) طالباً وطالبة، بنسبة إرتفع هذا العدد فى عام 2015م بياناتهم كالتالى:

- 18 خريجاً وخريجة من حملة الدكتوراة.
- شكلت الإناث نسبة 66% من الخريجين.
- *الطلبة الزائرون: إلتحقت (9) طالبات لبرامج الدراسات العليا بالجامعة فى العام 2016/2015م.

وفى المحور الخاص عن برامج المنح الدراسية للدراسات العليا بالجامعة، أقر بما يلى:

"أن الدراسة فى جامعة السلطان قابوس فى برامج دبلوم الدراسات العليا والماجستير والدكتوراة ليست مجانية، إذ يجب على الطالب أو الجهة الممولة له دفع الرسوم الدراسية، وتقدم الجامعة سنوياً عدداً من المنح الدراسية بالإضافة إلى المنح المقدمة من بعض الجهات والكراسى البحثية كالتالى:

- منح جامعة السلطان قابوس: تقدم الجامعة (105) منحة دراسية للعمانيين والوافدين موزعة على برامج الدكتوراة والماجستير.
- منح ممولة من شركة نفط عمان PDO: تقدم الشركة (5) منح للعمانيين من خريجي جامعة السلطان قابوس الذين يرغبون فى الإلتحاق ببرنامج الماجستير لهندسة النفط والغاز الطبيعى بكلية الهندسة.
- منح ممولة من كرسى "شل": يقدم كرسى شل (منحتين) للعمانيين الراغبين فى الإلتحاق بماجستير هندسة النفط والغاز الطبيعى، وماجستير علوم الأرض، كما يقدم (منحتين) للدراسة فى برنامج

الدكتورة فى هندسة النفط والهندسة الكيميائية والمعالجة التحويلية
وعلم الأرض."

وفى المحور الخاص عن مدى رضاه من تحقيق معايير الجودة الشاملة
فى جامعة السلطان قابوس، أقر بما يلى:

"أن جامعة السلطان قابوس إتخذت خطوات جريئة تحسب لها منذ إنشائها
فىما يخص بتحقيق معايير الجودة الشاملة وإن لم تكن كافية بالصورة
المرضية ولكنها لا تختلف عن مثيلاتها من الجامعات الأخرى فى سلطنة
عمان، أو المحيط الإقليمى بالسلطنة وأنه راض بنسبة متوسطة عن
الإجراءات التى تم إتخاذها من قبل الجامعة، وأن هناك المزيد من الإجراءات
يجب إتخاذها مثل ما يلى:

- تشكيل اللجان المتعددة ذات الكفاية.
- تدريب العاملين والمديرين الإداريين فى الجامعة.
- إعداد دليل الجودة.
- تحديد أهم عناصر إدارة الجودة.

وبالرغم من هذه التصريحات للأستاذ الجامعى لكنه أقر برضاه عما
تحقق من إنجازات طلابية خلال العام 2016م، والذى يعطى مؤشرا ودلالة
على أن الجامعة فى طريقها الصحيح وما تبذله من تحقيق لمعايير الجودة
الشاملة محموداً، ومن هذه الإنجازات ما حققه الأكاديميون والباحثون فى
الجامعة بحصولهم على جوائز فى مختلف المجالات العلمية والبحثية وربما
أبرزها ما يلى:

- (1) جائزة خليفة التربوية بدورتها التاسعة 2015/ 2016 م: فازت دكتورة من جامعة السلطان قابوس بجائزة خليفة التربوية على مستوى الوطن العربى فئة البحوث التربوية العامة.
- (2) جائزة التميز فى البحث العلمى من معهد كلوت، كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية: حيث حصل أحد الحاصلين على درجة الدكتوراة وطالبتين من جامعة السلطان قابوس على جائزة "التميز فى البحث العلمى" من معهد كلوت كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية فى ورقتهم العلمية بعنوان "إعتماد شبكات التواصل الإجتماعى فى التعليم - دراسة حالة حول إستخدام شبكات التواصل الإجتماعى من قبل طلبة التعليم العالى فى سلطنة عمان".
- (3) جائزة ابن سينا للخدمة المتميزة: حصل طبيب دكتور من كلية الطب والعلوم الصحية من جامعة السلطان قابوس على جائزة ابن سينا للخدمة المتميزة والتي تقدمها الجمعية الأمريكية للغدد الصماء وذلك لإسهامه البارز فى مجال السكرى والغدد الصماء.
- (4) جائزة الإيسيسكو للعلوم والتكنولوجيا لعام 2016م: حصل الأستاذ الدكتور (مدير مركز أبحاث علوم الأرض) على جائزة الإيسيسكو للعلوم والتكنولوجيا لعام 2016م.
- (5) جائزة مؤسسة "فينس" الدولية 2016م: حصلت أستاذة دكتورة من قسم الهندسة الميكانيكية والصناعية، وحصل أستاذ دكتور من قسم الهندسة المدنية والمعمارية بجامعة السلطان قابوس على جائزتين من مؤسسة فينس الدولية فى الهند لعام 2016م، والتي تمنح للباحثين الذين قاموا

بتقديم إسهامات علمية متميزة على المستوى العالمى فى مختلف فروع العلوم."

المقابلة الثالثة: تمت هذه المقابلة مع أحد أعضاء مكتب ضبط الجودة فى الجامعة:

فى هذه المقابلة والتى تمت مع أحد أعضاء مكتب ضبط الجودة فى جامعة السلطان قابوس، حيث تناول فى المقابلة المحور الخاص بضمان الجودة فى الجامعة، أقر بما يلى:

"تلتزم جامعة السلطان قابوس بمعايير الجودة والتميز منذ إنشائها فى العام 1986م، فقد إعتمدت الجامعة على عدد كبير من الإجراءات والعمليات التى تهدف إلى ضمان الجودة فى جميع أنشطتها.

وقد نجحت بعض كليات الجامعة فى الحصول على الإعتماد الدولى ووضعت الأسس والإجراءات لضمان الجودة على نحو منظم وموثق ومستمر، لذا أدركت الجامعة أهمية وجود مكتب مركزى لضمان الجودة فتم إنشاؤه فى فبراير من العام 2010م.

تمثلت أعمال ضمان الجودة فى الجامعة من خلال تطوير وإعتماد مجموعة من السياسات التى تنظم إجراءات العمل فى مختلف وحدات الجامعة والتى تدعم تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وكذلك الإستمرار فى نشر ثقافة الجودة فى مجتمع الجامعة من خلال المحاضرات والورش والبرامج التدريبية، وتقييم بعض العمليات المتبعة بالجامعة وتقديم مقترحات تطويرها، حيث راجع المكتب سياسة وضع السياسات بالجامعة (النسخة الثانية) وإعتمادها من قبل المجلس الأكاديمى وإعتماد مقترح منصة النقاش الإلكترونية

الخاصة بجامعة السلطان قابوس، وتطوير منظومة التدقيق المؤسسى الداخلى للجودة بالجامعة عبر إصدار دليل التدقيق الداخلى للجودة المؤسسية، وتطوير وإعتماد سياسة التدقيق الداخلى للجودة المؤسسية (إبريل 2016م)، وكذلك إصدار الجدول الزمنى للتدقيق للأعوام (2016م - 2020م)

بالإضافة إلى تدريب ستة عشر موظفاً بالجامعة على عملية تدقيق الجودة المؤسسية (لجنة التدقيق الداخلى للجودة المؤسسية) وإعداد مجموعة من الإستبانات ذات العلاقة بقياس الأداء لبعض المجالس والوحدات بالجامعة وتطبيقها، وشارك المكتب أيضاً فى إعداد الدراسة الذاتية للجامعة للحصول على الإعتماد المؤسسى من الهيئة العمانية للإعتماد الأكاديمى."

وعن المحور الخاص بأبرز الأعمال والأنشطة لمكتب ضبط الجودة فى الفترة الأخيرة، أقر بما يلى:

"أن هناك عدة أعمال قام بها مكتب ضبط الجودة خلال عام 2015م - 2016م منها ما يلى:

***السياسات التى تمت مراجعتها: شملت التالى:**

- سياسة الإرشاد الطلابى.
- سياسة خدمة المجتمع.
- سياسة التوجيه الوظيفى.
- السياسة العامة لإنشاء وإعادة النظر فى الهيكل التنظيمى فى جامعة السلطان قابوس.
- سياسة الملكية الفكرية.

- سياسة المنح الدراسية للدراسات العليا.
- سياسة الدراسة الذاتية لمجلس الجامعة.
- سياسة التقييم الأكاديمى.
- *الدورات والندوات المنفذة : شملت التالى:
- ورشة عمل عن إدارة الأداء.
- ورشة عمل متعددة حول المؤشرات التربوية بالتعاون مع مركز إعداد وتطوير العاملين ومعهد KPI Institute عن تطوير الأداء :

Performance Improvement professional

Simple KPI Software implementation workshop

*التقارير التى تم إعدادها: شملت التالى:

- إعداد مقترح دليل الموظف المتميز بالجامعة حول إجراءات التوظيف والتعريف (2015م - 2016 م).
- دراسة مسحية عن الأنشطة المجتمعية لجامعة السلطان قابوس للعام الأكاديمى (2015م - 2016م).
- دراسة إستطلاعية حول قياس رضا المستفيدين من الخدمات التى تقدمها خمس وحدات بالجامعة.
- وأفادنا فى المحور الخاص عن مدى رضاه عن تطبيق معايير الجودة الشاملة فى جامعة السلطان قابوس، أفاد بما يلى:

"إن تطبيق معايير الجودة الشاملة فى جامعة السلطان قابوس لا يختلف كثيراً من الناحية النظرية عما تقوم به الجامعات الإقليمية أو المحلية

الأخرى، حيث يجب إتخاذ خطوات معينة من أجل تحقيق هذا الهدف من رفع مستوى الأداء لدى العاملين بكفاءة مستوياتهم إبتداءً من الكادر الخاص وإنتهاءً بالكادر العام، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع الخارجى، وكذلك تخفيض التكاليف وتحسين طرق التدريس وزيادة الولاء لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، والإستمرارية بالتعرف والمناقشة عن فوائد تطبيق معايير الجودة الشاملة على جميع الأفراد العاملين فى الجامعة."

وفى المحور الخاص فى المقابلة عن تحديد نسبة محددة لرضاه عن ضمان الجودة فى الجامعة، أقر بما يلى:

"نظرا لحدثة الجودة الشاملة فى الجامعات وأن تطبيق معاييرها يأخذ وقتاً طويلاً للوصول إلى المستوى المطلوب وتحقيق الفائدة منها على ضمان الجودة فى التعليم والإدارة والمخرجات فى المؤسسات التعليمية خاصة الجامعية منها فإن نسبة الرضا عن الخطوات المتبعة فى هذا المجال تصل من وجهة نظرى إلى 60% فى جامعة السلطان قابوس، وهى نسبة جيدة جداً وستزيد بمرور الوقت لما أراه من سعى حثيث من قبل جامعة السلطان قابوس لتحقيق أعلى درجات الجودة على كافة المستويات."

المقابلة الرابعة: تمت هذه المقابلة مع أحد مسئولى الموارد البشرية فى الجامعة:

فى هذه المقابلة والتى تمت مع أحد مسئولى الموارد البشرية فى جامعة السلطان قابوس، أفادنا فى محور المقابلة الخاص بإحصاءات عن أعداد موظفى الجامعة موضحاً بها الفئات ونسب التعمين ، حيث أقر المسئول "بأن هذه الإحصاءات بناء على التقرير السنوى للجامعة

2015م/2016م وتشمل أعداد موظفى الجامعة والمستشفى الجامعى، وهى كما يلى:

- أعضاء هيئة التدريس : (463)عمانى - (522) غير عمانى
بنسبة تعمين 47.01%.
- أعضاء الهيئة التدريسية (مركز الدراسات التحضيرية): (50)
عمانى - (174) غير عمانى بنسبة تعمين 22.32%.
- الهيئة الطبية: (199) عمانى - (252) غير عمانى بنسبة تعمين
44.12%.
- الهيئة الفنية: (1036) عمانى - (227) غير عمانى بنسبة تعمين
82.03%.
- الهيئة الإدارية: (1504) عمانى - (148) غير عمانى بنسبة
تعمين 91.04%.
- الهيئة التمريضية: (315) عمانى - (952) غير عمانى بنسبة
تعمين 24.86%.
- الخدمات المساندة: (4086) عمانى - (2301) غير عمانى
بنسبة تعمين 63.97%.

أما المحور الخاص عن جهود جامعة السلطان قابوس فى تطوير أداء
الموارد البشرية بها، أقر بما يلى:

"تعد الموارد البشرية أحد الأصول الرئيسية فى قطاع التعليم العالى
والذى يتسم بالمنافسة الشديدة، وضمن سعيها الحثيث لتحقيق التميز تعمل

جامعة السلطان قابوس جاهدة على توفير كل الفرص لتطوير الموارد البشرية بها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى على نحو يمكنها من إمتلاك ميزة تنافسية فى المنطقة وسمعة دولية متميزة ومن هنا فإن التطوير المهنى المستمر يعد أمراً حيوياً لتزويد الكادر البشرى بالمهارات اللازمة فى الجامعة وتأهيله لمواجهة الظروف المتغيرة ومتطلبات التعليم والبحث العلمى وخدمة المجتمع ولا يمكن تحقيق هذا الأمر إلا من خلال إتباع نهج إستباقى طويل المدى يركز على التعرف على الإحتياجات المهنية والمواءمة بين فرص التدريب والوظائف والمسارات المهنية المختلفة.

وتهتم الجامعة بتنمية مواردها البشرية بمختلف فئاتها، إيماناً منها بأهمية هذه الكوادر فى عملية التطوير الشامل لخدمات الجامعة، ونستقطب أيضاً خريجها المجيدين للعمل فى الهيئتين الأكاديمية والطبية سواء فى الكليات ومراكز الدراسات التحضيرية أو المستشفى الجامعى، وبعد ذلك يتم تأهيلهم وتدريبهم لنيل الدرجات العلمية العليا (الماجستير ، والدكتوراة، والزمالة) سواء فى الجامعة نفسها أو عبر إبتعائهم للجامعات والمؤسسات العالمية المرموقة، وتفخر الجامعة بأنها إستقطبت أعضاء هيئة تدريس ينتمون لثقافات مختلفة (68 بلداً) وهو ما يخلق مزيجاً ثرياً من الخبرة التعليمية والبحثية.

وعن محور المقابلة الخاص بأنشطة الجامعة فى تطوير أداء الموارد

البشرية فى السنوات الماضية، أفادنا بما يلى:

"تبذل جامعة السلطان قابوس منذ زمن طويل جهوداً حثيثة من خلال أنشطة عدة لتطوير أداء الموارد البشرية منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلى:

***إنشاء مركز إعداد وتطوير العاملين بجامعة السلطان قابوس:**

يتولى هذا المركز إعداد وتطوير العاملين والعمل على رفع كفاءة موظفى الجامعة من خلال التدريب والتطوير وتوفير كوادر مؤهلة قادرة على الإسهام الإيجابى فى تحقيق أهداف الجامعة من خلال ما يأتى:

1- إعداد خطة تنمية الموارد البشرية بناء على إحتياجات الجامعة من الدورات التأهيلية والتدريبية للموظفين ومتابعة تنفيذها.

2- عقد الدورات التدريبية لموظفى الجامعة وغيرهم وفقاً للقواعد المنظمة لذلك.

3- التوصية بإيفاد الموظفين فى دورات تدريبية بالتنسيق مع الجهات المختصة.

4- التنسيق مع المؤسسات العلمية ومراكز التدريب المختلفة، فيما يتعلق بتدريب موظفى الجامعة.

5- عقد الدورات التعريفية للموظفين المبتعثين خارج السلطنة، ومتابعة سير دراستهم ورفع تقرير بشأنهم إلى لجنة البعثات والتدريب بالتنسيق مع وحداتهم.

6- متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات اللجان المختصة بالإبتعاث والتدريب

بالتنسيق مع الجهات المختصة بالجامعة. (1)

*مشاركة جامعة السلطان قابوس فى المؤتمر العربى الثانى (تنمية الموارد

البشرية وتعزيز الإقتصاد الوطنى)، حيث تناول المؤتمر ما يلى:

المحور الأول: تنمية وتدريب الموارد البشرية- إتجاهات وأبعاد.

المحور الثانى: تخطيط الموارد البشرية- توجهات وخيارات.

المحور الثالث: إقتصاديات الموارد البشرية. (2)

*تنظيم جامعة السلطان قابوس لفعاليات ملتقى الموارد البشرية بكلية الإقتصاد

والعلوم السياسية، حيث أقيمت هذه الفعاليات من أجل:

- تحقيق رؤية المجموعة الإدارية وإخراج طلبة متمكنين إدارياً

ومتميزين علمياً وتمكينهم وتشجيعهم للدخول فى سوق العمل.

- السعى على تطوير الركيزة الأساسية لأى مؤسسة وإيجاد

حلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية من خلال مشاركة

بعض الخبراء والتعرف على بعض التجارب العالمية.

هذا وقد أختتم الملتقى فعالياته فى الرابع من مايو 2017م (3)

(1) اللائحة التنفيذية لقانون جامعة السلطان قابوس - مرجع سابق - الباب التاسع - المادة (87).

(2) المؤتمر العربى الثانى (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الإقتصاد الوطنى) - مسقط - سلطنة عمان - 21 - 23 فبراير 2010م.

(3) <http://www.squ-edu.om/squ-ar/....>

*إنشاء مركز إعادة الإستخدام بجامعة السلطان قابوس بالتعاون مع شركة بيئية، ويتوقع أن يتم تدشين المشروع فى نهاية عام 2019م، حيث يهدف المشروع إلى تقليل الإستهلاك والحفاظ على البيئة فى المجتمع من خلال تحسين وتهيئة الأدوات المستهلكة للمجتمع المحلى لإعادة إستخدامها والإستفادة منها قبل رميها والتخلص منها نهائياً، وسيتم إستخدام عائدات هذا المشروع فى شراء الأجهزة اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾

وتعد هذه التجربة رائدة من حيث خدمة البيئة والمجتمع المحلى بالإضافة إلى توفير مصادر تمويل غير تقليدية لتطوير إدارة الموارد البشرية." المقابلة الخامسة: تمت هذه المقابلة مع أحد طلاب السنة النهائية بإحدى الكليات العلمية بالجامعة:

فى هذه المقابلة والتي تمت مع أحد طلاب السنة النهائية بإحدى الكليات العلمية بجامعة السلطان قابوس، أفادنا فى محور المقابلة عن رأيه وإنطباعه الخاص عن آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة خلال السنوات التى قضاها فى الجامعة، فأفادنا بالتالى:

"فى بداية إلتحاقى بالجامعة شعرت بالغربة بالرغم أنها فى وطنى سلطنة عمان، ولكن تدريجياً بدأت فى التأقلم مع وضع الجامعة فى أساليب التدريس ومواعيد المحاضرات، وشعرت بالتحسن تدريجياً خلال إنتقالى من عام دراسى إلى عام دراسى آخر وشعرت أن المسؤولين فى الجامعة يحاولون بجهود حثيثة على تذليل العقبات والعوائق التى تواجه طلاب من عام إلى

(1)www.atheer.om/archives/459274.

آخر ولكن من وجهة نظرى الشخصية فإنه هناك بعض الصعوبات والتحديات التى تواجه آليات تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات منها ما يلى:

- تزايد أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة فى كل عام عن الآخر، بما يولد نوعاً من أنواع الضغوط على إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بل الموظفين بالجامعة بصفة عامة وهذا يؤدى بالطبع إلى قلة جودة الأداء.
- النظام المعتمد للقبول بالجامعات ما زال يعتمد على مجموع درجات الثانوية العامة، دون وضع اعتبار لرغبات الطلاب ومهاراتهم وبالتالي التأثير سلباً على جودة التعليم ومخرجاته.
- وجود ضعف فى نظم المعلومات داخل الجامعة وعدم تبنى نظم تقنيات حديثة للمؤسسة التعليمية خاصة فى مجال الإتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وبين الطلاب وإدارات الجامعة المختلفة.
- الإصطدام بعامل ضعف التمويل اللازم لعمليات التطوير المستمر.
- التركيز على الجوانب النظرية خاصة فى التدريس على حساب الجوانب العملية والكم بدلاً من الكيف بما يؤدى إلى قصور فى مخرجات تعليمية قادرة على تلبية السوق المحلى أو الإقليمى بالمنطقة المحيطة.
- وجود قصور فى فرص التطوير والتحديث داخل الجامعات بصفة عامة لإصطدامه بجمود القوانين الحكومية والقواعد المنظمة لمنظومة التعليم العالى.

- وجود فجوة واضحة بين مخرجات الجامعات بصفة عامة وبين متطلبات سوق العمل وهذا من وجهة نظرى يرجع إلى صعوبة تحديد الأولويات والخدمات الواجب توافرها لمواكبة المتطلبات المتغيرة والسريعة لسوق العمل.

- قلة مراعاة إحتياجات المستفيدين من خدمات الجامعة ورغباتهم خاصة طلاب الدراسات الجامعية الأولى."

وعن المحور الخاص بمدى رضاه لتحقيق معايير الجودة الشاملة بجامعة السلطان قابوس خلال سنوات دراسته بها، أقر بما يلى:

"إن ما بذلته جامعة السلطان قابوس خلال السنوات التى أمضيتها بالجامعة من محاولة تحقيق معايير الجودة الشاملة خاصة للمخرجات التعليمية يعد أمراً محسوساً لمن يمضى فترة من الزمن داخل الجامعة وعن تحديد مدى رضائى بتحقيق هذه المعايير فهى تعد بدرجة متوسطة."

المقابلة السادسة: تمت هذه المقابلة مع إحدى طالبات الدراسات العليا فى الجامعة:

فى هذه المقابلة والتى تمت مع إحدى طالبات الدراسات العليا فى جامعة السلطان قابوس، أفادت فى المحور الخاص عن وجهة نظرها عن المعوقات والصعوبات التى تواجه آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة خاصة بعد التخرج والإلتحاق بمرحلة الدراسات العليا، أفادت الطالبة بما يلى:

"بذلت قصارى جهدى خلال سنوات دراستى بالجامعة للحصول على تقدير يسمح لى بتكملة دراساتى العليا، وأعلم ما تبذله الجامعة لتسهيل الدراسات العليا لخريجى كلياتها، وأنها تحاول تذليل عقبات الإلتحاق

بالدراسات العليا ولكن الكل يعلم أن تكملة الدراسة ما بعد الجامعية فى مرحلة الدراسات العليا مكلف للطلبة والطالبات حيث أنه يخرج عن نطاق المجانية وأرى أن هناك بعض الصعوبات التى تواجه طلبة الدراسات العليا فى آليات تطبيق الجودة الشاملة، ومنها ما يلى:

- قلة الدعم الجامعى لطلبة الدراسات العليا خاصة المادى منها، خاصة مع تزايد الطلاب فى الدراسات العليا.
- زيادة الضغط على مكاتب كليات الجامعة خاصة مع إزدياد الأعداد من الطلبة المسجلين فى مرحلة الدراسات العليا.
- زيادة أعداد الطلبة المسجلين فى الدراسات العليا مما يعد ضغطاً على أعضاء هيئة التدريس المنوطين بالإشراف عليهم.
- قلة عدد المنح الدراسية المجانية التى تقدمها الجامعة والمؤسسات المعنية، بل وإقتصارها على الطلبة الحاصلين على تقديرات عليا (المتفوقين).
- تعنت بعض المشرفين من أعضاء هيئة التدريس خلال الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراة ، والضغط على الطلاب الزائد من خلال المغالاة فى بعض المتطلبات الخاصة بمواضيع رسائلهم بما يؤثر سلباً على جودة الأداء.
- صعوبة بعض أمور الإبتعاث خاصة للطالبات (الإناث).

- عدم وضع آلية سلسلة وميسرة لوسيلة الإتصال بين طلبة الدراسات العليا والمشرفين عليهم من أعضاء هيئة التدريس، بما يولد صعوبة فى تحسين جودة الأداء لدى الطلاب."

وتناولت فى المحور الخاص عن مدى رضاها لتحقيق معايير الجودة الشاملة فى الجامعة خاصة لطلبة الدراسات العليا، حيث أفادتنا بما يلى:

"نعلم من خلال دراستنا أن الجودة الشاملة من المواضيع الهامة والتي أصبحت ملحة على كل مؤسسة تعليمية تطبيق معاييرها لتحسين الأداء وتطوير وتنمية مخرجات التعليم بما يواكب تغييرات المجتمع المتسارعة ونعلم من خلال دراستنا فى جامعة السلطان قابوس بأنها تحاول بذل قصارى جهدها لتطبيق تلك المعايير، ولكن هناك بعض الأشخاص يتواجدون فى مناصب داخل الجامعة إما لا يتحلون بثقافة الجودة الشاملة فى أعمالهم أو أنهم لا يهتمون بتطبيق معاييرها رغم علمهم بأهميتها، لذا فإن من وجهة نظرى الشخصية فإن نسبة رضائى أقل من المتوسط فى تطبيق آليات الجودة الشاملة بالجامعة."

ثانياً: جامعة نزوى

*جامعة نزوى (النشأة والتاريخ)

تعد جامعة نزوى مؤسسة أكاديمية أهلية ذات نفع عام وتقع فى ولاية "نزوى" بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، وتأسست فى العام 2004م حسب القرار الوزارى رقم (1) لسنة 2004م الصادر من وزارة التعليم العالى بناءً على تأكيد جلالة السلطان قابوس الدائم على أهمية التعليم ورعاية المتعلمين وللدور الذى تقوم به مؤسسات التعليم العالى فى تخريج كوادر بشرية مؤهلة علمياً ترقى بمجتمعها.

تعد جامعة نزوى أول مؤسسة تعليم عال أهلية ذات نفع عام "على أساس غير ربحى" فى سلطنة عمان.

إستقبلت الجامعة الدفعة الأولى من طلابها فى 16 أكتوبر من العام 2004م وعلى مدى الحقبة الماضية من تاريخ الجامعة إرتفعت أعداد الطلاب بها لما تقدمه من برامج تعليمية عالية الجودة تتاسب سوق العمل وتحافظ على الثقافة الإسلامية والهوية العمانية الأصيلة.

تضم الجامعة 4 كليات و 3 معاهد كما يلي:

- كلية العلوم والآداب.
- كلية الإقتصاد والإدارة ونظم المعلومات.
- كلية الهندسة والعمارة.
- كلية الصيدلة والتمريض.

- معهد التأسيس.
 - معهد الضاد لتدريس العربية للناطقين بغيرها.
 - معهد التعلم مدى الحياة.
- كذلك يوجد مركز مهارات الكتابة بالجامعة، والذي يهدف إلى تعزيز وتطوير مهارات الكتابة لدى الطلبة والطالبات فى مختلف اللغات (العربية- الإنجليزية- الألمانية - الفرنسية) لذلك يحتوى المركز على مختبرين فى الوقت الحالى إلى أن يتم إفتتاح المختبرات الأخرى مستقبلاً، وهما:
- مختبر اللغة العربية.
 - مختبر اللغة الإنجليزية.
- ويسعى المركز جاهداً إلى إفتتاح مختبرين آخرين مستقبلاً، هما:
- مختبر اللغة الألمانية.
 - مختبر اللغة الفرنسية.
- تقدم الجامعة (82) برنامجاً دراسياً يشمل مراحل (البكالوريوس والدبلوم والماجستير).⁽¹⁾
- يبلغ عدد طلابها للعام الأكاديمى 2018/2017م (7477) طالباً وطالبة.
- يوجد بها مركز بحثى متخصص فى مجال البحوث والتطوير التقنى، أطلق عليه مركز "دارس للبحث العلمى والتطوير التقنى"، وآخر

جامعة نزوى <https://ar.wikipedia.org/wiki> (1)

للدراسات العربية أطلق عليه "مركز الخليل بن أحمد الفراهيدى للدراسات العربية".

- نظامها الدراسى يشمل اللغتين العربية والإنجليزية.
- يجمعها تعاون أكاديمى وثيق بأكثر من (28) جامعة ومؤسسة علمية دولية فى عدة بلدان من العالم منها: الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وماليزيا والمملكة المتحدة وغيرها من البلدان.
- حرمها الجامعى المبدئى الحالى ذو مساحة تتضمن مبان بأكثر من (150000) متراً مربعاً، ويجرى فى الوقت نفسه إنشاء المرحلة الأولى من الحرم الرئيسى للجامعة.
- بها مكتبة واسعة تضم الآلاف من الكتب الورقية والإلكترونية والموسوعات والدوريات الإلكترونية.
- تزخر بـ (78) مختبراً تدريسياً فى شتى المجالات و (9) مختبرات بحثية.
- أهم أنشطة الجامعة فى الفترة الماضية:
 - أسهمت حتى الآن فى نشر أكثر من (225) بحثاً محكماً و (20) كتاباً مؤلفاً.
 - حصدت أول براءة اختراع فى مجال الهندسة المدنية، بتصميم مبان مقاومة للزلازل.
 - تقدم لطلابها برامج تدريب إختيارية فى عدة جامعات عالمية خلال العام الأكاديمى.

- بها صندوق لمساندة المتعلمين (معين)، يقدم العون المادى والمعنوى للطلاب ويوفر المنح والبعثات للطلاب المتفوقين والمجيدى فى الدراسة.
- تقدم دورات وبرامج تدريبية متخصصة للطلاب والمجتمع من خلال مركز التعلم مدى الحياة.
- تسهم بشكل فعال فى بناء المجتمع وتطويره من خلال مركز خدمة المجتمع.⁽¹⁾

(1) دليل الطالب- كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى - 2017م - 2018م - ص 11-12.

*جامعة نزوى (الرسالة والرؤية والقيم)

رسالة جامعة نزوى:

إن جامعة نزوى مؤسسة علمية أهلية ذات نفع عام تقوم على أمرها وتدبير شئونها، وإن هدفها الأساسى هو نشر الفكر الإيجابى وترسيخ هوية الأمة وقيمها وإرثها الحضارى والإسلامى على أساس من الإيمان الراسخ بالله عز وجل - وعلى ولائها للوطن وجمالة السلطان.

غايتها نشر المعرفة بما يكفل لطلابها التعلم والتزود بالفضائل واكتساب مهارات الحياة اللازمة لإثراء حياتهم وتأهيلهم للإسهام بفاعلية لنمو المجتمع وتطوره، ولهذا فإن الجامعة تسعى إلى إيجاد برامج مرنة توفر درجة عالية من التأهيل الأكاديمى والتنمية الفكرية بما يترجم هذه الغايات النبيلة إلى واقع ملموس.

رؤية جامعة نزوى (رؤية ثاقبة لمستقبل علمى زاهر):

تتمثل رؤية جامعة نزوى فى سعيها الدؤوب لأن تكون "منارة علم ورشاد" لكل طالب علم وهى بذلك تهدف إلى بناء أجيال من العمانيين المؤهلين والواعين بتراث الأمة الإسلامية والثقافية والمحافظة على الهوية العمانية الأصيلة والقيم الأخلاقية والإجتماعية مسلحين بالمعرفة والقدرات التقنية التى يتطلبها المجتمع العمانى.

هذا إلى جانب إيجاد بيئة من التفوق العلمى فى البرامج الأكاديمية بالجامعة، وتحفيز الأنشطة الإبداعية والنشاطات العلمية للطلاب والهيئة الأكاديمية على حد سواء.

إضافة إلى تأسيس البيئة الأكاديمية التى تجرى فيها عملية التعليم والتعلم والبحوث وتحسين مواردها، وتشديد المنظومة التعليمية والعمالية والبحثية وتطويرها وتنفيذها داخل أروقة الحرم الجامعى.

كما تتطلع الجامعة إلى القيام بدور فعال فى تطوير الجوانب العلمية والإجتماعية والإقتصادية للمجتمع العمانى بصفته جزءاً من المواطنة الصالحة، إلى جانب ذلك ترنو الجامعة إلى تعزيز العلاقات الوثيقة بالجامعات الوطنية والعالمية والمؤسسات التى تعمل فى المجالات الأكاديمية والبحثية.

قيم جامعة نزوى:

ترتكز جامعة نزوى على عدد من القيم الأساسية وهى:

- التميز الأكاديمى.
- الريادة من خلال البحوث والتكنولوجيا.
- الإدارة بالجودة.
- التنمية المستدامة.

*جامعة نزوى (الهيكل التنظيمى والإدارى)

(أ)المجالس:

تتوفر بالجامعة عدة مجالس وظيفتها مساندة الإدارة العليا فى تقديم الإستشارات الأكاديمية والمالية والإدارية وفى تنفيذ القرارات وتقديم المقترحات، وهذه المجالس كما يلى:

(1) مجلس الأمناء :

هو أعلى سلطة فى الجامعة وله أن يقرر السياسات ويتخذ القرارات ويوافق على التوصيات من أجل ضمان كفاءة الأداء الجامعى فى نطاق نظام الجامعة ولائحته التنفيذية، ويتكون من صاحب السمو السيد/ أسعد بن طارق آل سعيد (رئيس مجلس أمناء جامعة نزوى وممثل جلالة السلطان) وعدد من أعضاء المجلس وممثلين عن السلطنة ومستشارين.

(2) المجلس الأكاديمى :

يتولى المجلس الأكاديمى فى جامعة نزوى تنفيذ السياسات المقررة من قبل مجلس الأمناء، ومتابعة الأمور الأكاديمية ووضع اللوائح والخطط والبرامج اللازمة لتحقيقها، ويعنى المجلس الأكاديمى بكافة الشئون الأكاديمية فى الجامعة.

ويتكون من رئيس الجامعة (رئيساً)، وعضوية نواب الرئيس، ومساعد الرئيس لشئون الطلاب، وعمداء الكليات، ومدير مكتبة الجامعة، وعضوين من هيئة التدريس منتخبين، وطالب واحد منتخب، إلى جانب عدد من الأكاديميين من جامعة السلطان قابوس وذلك كجزء من إستراتيجية جامعة نزوى لجعل المجلس هيئة إدارية أكاديمية قوية.

ويبرز دور المجلس الأكاديمى فى جامعة نزوى فى تطوير الأنظمة والإجراءات الأكاديمية وفقاً لرسالة الجامعة التى تؤكد أنها مؤسسة مستقلة تحكمها هيئة أكاديمية تقوم على شئونها دون الارتباط الأكاديمى بأى مؤسسة أخرى، ويندرج تحت هذا المجلس مجالس الكليات والأقسام بالجامعة التى تقوم

بأدوار هامة فى تطوير الأنظمة والإجراءات والمقترحات من خلال المجلس الأكاديمى.

(3) المجلس الإستشارى.

(4) المجلس التنفيذى.

(5) مجلس البحث العلمى: ويضم هذا المجلس تحت إشرافه عدداً من المراكز كما يلى:

- مركز دارس للبحث العلمى والتطوير التكنى.
- مركز الخدمات الإستشارية وتوطين الإبتكار.
- مركز الخليل بن أحمد الفراهيدى للدراسات العربية.
- وحدة بحوث الأفلاج.
- كرسى النباتات الطبية العمانية ونتاج الأحياء البحرية.

(6) مجلس النشر.

(7) مجلس شئون الطلاب.

(ب) الدوائر والوحدات الإدارية:

تضم عدداً من الدوائر والوحدات الإدارية كما يلى:

- 1- عمادة القبول والتسجيل.
- 2- عمادة ضبط الجودة.
- 3- أمانة شئون الطلاب.

4- دائرة الإعلام والتسويق.

5- دائرة الموارد البشرية.

6- دائرة الشؤون المالية.

7- الإدارة المتكاملة للمرافق.

8- دائرة العلاقات العامة.

9- مركز إنماء الموارد البشرية.⁽¹⁾

*نظام إدارة جودة التعليم والتعلم فى جامعة نزوى (QTLMS)

Quality Teaching and Learning Management System

إن جامعة نزوى ملتزمة بتقديم "التعليم القائم على المخرجات التعليمية" وبأن يتخرج منها طلبة يمتلكون المعرفة والمهارات ويتصفون بالقيم التى تمكنهم من تلبية إحتياجات السوقين المحلية والدولية.

وقد تم تطوير المناهج الدراسية فى مختلف البرامج فى الجامعة لتتماشى مع المعايير الدولية وبالتركيز على قدرات الطلبة، كما إن إدارة الجودة والمراقبة الدورية للتعليم تضمن تحقيق مخرجات التعلم وإيجاد خريجين مؤهلين، وتشمل هذه الإجراءات عملية إلقاء المحاضرات فى الفصول والتقييم وتوفير الخدمات الأكاديمية المساندة والملاحظة الصفية لضمان التطوير المستمر فى جودة التعليم التى تهدف إلى تنويع الطلبة بالنجاح الأكاديمى.

ولتحقيق هذا الهدف قامت جامعة نزوى عام 2010م بتطوير إطار تعليمى شامل يسمى (نظام إدارة جودة التعليم Quality teaching

مرجع سابق - جامعة نزوى <https://ar.wikipedia.org/wiki/> (1)

QTMS (Management System) _ ویترب على نظام إدارة التعليم توجيه الهيئة التدريسية إلى اللوائح والإجراءات والإستمارات ذات الصلة، وذلك لتنفيذ الجوانب الرئيسة فى التعليم والتعلم بكفاءة وفعالية.

وبناء على منهجية جامعة نزوى فى التطوير المستمر للجودة بإستخدام نموذج "المنهجية والتطبيق والنتائج والتطوير" (Approach – Deployment- Results – Improvement)_ ADRI فقد قامت مختلف الوحدات الأكاديمية بمراجعة نظام إدارة جودة التعليم QTMS فى ضوء الفائدة والفعالية، ونتيجة لذلك فقد تم تعديله وتطويره إلى نظام إدارة جودة التعليم والتعلم QTLMS، وذلك لإدخال الجوانب المتجددة والمتطورة فى جودة التعليم والممارسات التعليمية.

وتم تصميم نظام إدارة جودة التعليم والتعلم QTLMS لتحقيق إطار تدريسي هدفه الأسمى "الطالب" حيث تم مساندة الطلبة وتحفيزهم من خلال توفير بيئة أكاديمية ملائمة تعزز تعلمهم مع التحسين والتقييم الذاتى، ويشمل هذا النموذج الجديد إكتساب الطلبة المعرفة والقيم وتطوير المهارات من خلال أنشطة أكاديمية متنوعة لتحفيز التعلم الذاتى.

يهدف هذا النظام وضع إطار عمل للجامعة يعنى بالتعليم والتعلم وجعل الممارسات التعليمية والتعلمية تركز على الدليل والتوثيق المنهج للتأكد من أن عملية التعليم والتعلم منتظم فيها جميع الكليات بالجامعة بفاعلية بغية الوصول إلى بيئة تعليمية جادة.

غايات نظام إدارة جودة التعليم والتعلم (QTLMS):

- تسليط الضوء على الجوانب المختلفة للتعليم والتعلم مثل المناهج الدراسية والتدريس والتقييم الأكاديمى.
- توفير قواعد إرشادية محددة وإجراءات ونماذج واضحة لتنفيذ جودة التعليم والتعلم فى الجامعة بالإضافة إلى مراقبة وتحسين أداء الطلبة.
- التأسيس المنهج لإجراءات الضبط والمراقبة والمراجعة وتقييم فاعلية التعليم والتعلم فى الجامعة لضمان التوفير المستمر للنشاطات التطويرية.
- قولبة إجراءات التدريس والتنفيذ وإدارة جودة التعليم والتعلم وتحديد دور الهيئة التدريسية والطلبة ومسئوليات كل المعنيين.

منهجية جامعة نزوى فى التعليم القائم على المخرجات التعليمية:

تقوم هذه المنهجية على كيفية مواءمة رسالة جامعة نزوى مع مخرجات تعلم المقررات الدراسية، كما تلقى الضوء على المنهج الدراسى والتدريس وطرق التقييم والأدوات التى تستخدمها الجامعة فى إيجاد التعليم القائم على المخرجات التعليمية.

وتركز العملية التعليمية القائمة على المخرجات التعليمية على مخرجات ما يجب تعلمه (كودالس، 1994)، فهى نموذج فى التعلم يتركز حول الطالب، ويتوجه إلى إبراز ما حصله الطلبة فى نهاية المقرر الدراسى/ البرنامج (Kenedy,2006)

السمات العامة للخريج فى جامعة نزوى:

- 1- إمتلاك المعرفة الرصينة فى التخصص المعنى (المعرفة).
- 2- النظر فى تأثير الحلول على مشاكل الإقتصاد والمجتمع والثقافة والبيئة (المعرفة).
- 3- توفير الحلول الإبداعية والمبتكرة والفعالة للمشاكل (المهارات).
- 4- إكتساب القدرات الكافية فى العلوم والآداب (المهارات).
- 5- إدراك الشخص للمسؤوليات المهنية والأخلاقية (القيم).
- 6- غرس قيمة التعلم مدى الحياة والسعى للتعليم المستمر (القيم).

تسعى جامعة نزوى إلى صقل قدرات الطلاب من خلال تعزيز معرفتهم ومهاراتهم ليكونوا قادرين على مواكبة الإحتياجات المتغيرة لسوق العمل، كما تسعى لتزويدهم بمهارات ريادة الأعمال، وتعكس رسالة جامعة نزوى هذا التوجه الذى يركز أيضا على قيم مهارات التفكير الإيجابى والإيمان بالله عز وجل والهوية الثقافية وقيم المواطنة الصالحة والولاء للوطن.

ولكى تغرس الجامعة السمات الأساسية للخريجين فى كل برامجها المختلفة فقد تم تصميم البرامج فى جميع الكليات على أساس التناغم مع السمات العامة للخريج وذلك بتحديد مخرجات البرامج ومكوناتها فى المعرفة والمهارات والقيم، وتتضمن مخرجات البرنامج بشكل مباشر تطوير المنهج الدراسى لكل برنامج من خلال تحديد مخرجات التعلم للمقررات الدراسية التى تحقق مخرجات البرنامج، وتربط المصفوفات مخرجات تعلم المقررات الدراسية

مع مخرجات كل برنامج وذلك لقياس التوزيع المناسب للمقررات الدراسية فى تحقيق مخرجات البرنامج بمكوناتها الثلاثة (المعرفة - المهارات - القيم).

إن جودة التعليم والتعلم تنبثق من التطوير المستمر المناسب للبرنامج، ولذلك يتبع تصميم وتطوير البرامج فى جامعة نزوى مساراً منتظماً وفعالاً يظهر تناغم السمات العامة للخريج مع مخرجات البرنامج ومخرجات التعلم للمقررات الدراسية.

وقامت الجامعة بإبتكار نظام حاسوبى لإظهار التناغم الواضح بين السمات العامة للخريج ومخرجات البرنامج والمقررات الدراسية ضمن المنظومة التعليمية، ويظهر النظام الحاسوبى تحقيق مواءمة بين كل من السمات العامة للخريج ومخرجات البرنامج ومخرجات التعلم للمقرر الدراسى ضمن عملية واضحة ومحددة، وضمن تصنيف بلوم (Bloom) فى تسهيل منهج التعليم القائم على المخرجات التعليمية وقامت جامعة نزوى بإستخدام تصنيف بلوم لمجالات التعلم بمكونات التعلم الثلاثة (Bloom, 1956).

كما يحتوى تصنيف بلوم المعدل للمعرفة على ست فئات تصف مخرجات التعلم فى مستويات من التعقيد والإتقان، وتشمل المعرفة وتطوير مهارات التفكير (Bloom, 1956).

ويحتوى الجانب المهارى فى تصنيف بلوم على سبع فئات مرتبة من السلوك البسيط إلى الأكثر تعقيداً، فيشمل الحركة البدنية والتنسيق وإستخدام المهارات الحركية.

وتصنيف بلوم فى مجال القيم والمواقف يحتوى على خمس فئات، فتشمل طريقة التعامل مع العواطف مثل المشاعر والقيم والتقدير والحماس والتحفيز والمواقف (كراثول وبلوم وماسيا، 1973)⁽¹⁾

*جامعة نزوى والجودة الجامعية (الواقع النظرى)

إنتهجت الدراسة نفس أسلوبها فى التعرف على الواقع النظرى لمدى تحقيق معايير الجودة الشاملة فى جامعة نزوى وتأثير ذلك على تطوير أداء الموارد البشرية، نفس الأسلوب الى إتبعته فى جامعة السلطان قابوس من خلال نقل التجارب الشخصية لهذا الواقع النظرى وإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين، لكن واجهت الدراسة بعض الصعوبات فى إجراء هذه المقابلات مقارنة بمثيلاتها فى جامعة السلطان قابوس ربما ذلك يعود لعدة أسباب أهمها ما يلى:

- إختلاف طبيعة السلوك الإدارى فى جامعة نزوى مقارنة بجامعة السلطان قابوس، حيث شعرت الدراسة ببعض من التحفظ لدى المسؤولين بجامعة نزوى عنهم فى جامعة السلطان قابوس.
- صعوبة الحصول على موعد مسبق مع المسؤولين نظراً لظروفهم الخاصة أو نظم الإمتحانات فى ذلك الوقت أو لإنشغالهم بجداول زمنية محددة فى أداء عملهم.
- كون جامعة نزوى جامعة أهلية يختلف فيها النظم والإجراءات المتبعة فى جامعة السلطان قابوس الحكومية.

(1) دليل الطالب - كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى - 2017-2018 م - مرجع سابق - ص 13- 16.

ولكن بالرغم من هذه الصعوبات تمكنت الدراسة من إجراء بعض المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين داخل جامعة نزوى بهدف التعرف على الواقع النظرى ممن وجهة نظرهم فى تحقيق معايير الجودة الشاملة بالجامعة وكانت هذه المقابلات كالتالى:

المقابلة الأولى: تمت هذه المقابلة مع أحد أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة:

فى هذه المقابلة والتي تمت مع أحد الأساتذة الجامعيين مختص فى التدريس لطلبة الدراسات الجامعية الأولى بأحد كليات الجامعة، وفى المحور الخاص عن رأيه الشخصى فى الخطوات التى إتخذتها الجامعة منذ إنشائها فى ضمان تحقيق الجودة الشاملة، حيث أفادنا بالتالى:

"إن جامعة نزوى أظهرت إهتماماً واضحاً بضمان تحقيق الجودة الشاملة داخل الجامعة، حيث تم ذلك من خلال الدوائر والوحدات الإدارية التى تم إنشاءها للعناية بتحقيق وضمان الجودة الشاملة، فأنشأت الجامعة ما يعرف بـ "عمادة ضبط الجودة" والمنوط بها ضبط الجودة أو مراقبة الجودة أو الرقابة على الجودة (Quality Control) والتي تعد جانباً من جوانب عملية ضمان الجودة التى تتكون من الأنشطة المستخدمة فى كشف وقياس التباين فى الخصائص لمخرجات النظام التعليمى بالجامعة والذى يشمل أيضاً الأعمال التصحيحية."

وفى المحور الخاص عن ما هى معايير تطبيق الجودة الشاملة فى التعليم والتي يجب الأخذ بها، أفادنا بالتالى:

"إن أهم هذه المعايير يجب أن تشمل التالى:

- 1- توفر المصادر المادية لدعم التعليم والتعلم.
- 2- توفر الموظفين المؤهلين لدعم التعليم والتعلم.
- 3- توفر الأهداف المفهومة من الهيئة التدريسية والطلبة.
- 4- إرتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغايته.
- 5- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية فى التعليم.
- 6- التقييم الصادق والموضوعى والعادل.
- 7- التقييم الذى يغطى أهداف المساق وغاياته بشكل واسع.
- 8- تلقى الطلبة التغذية الراجعة المفيدة من التقييم.
- 9- حصول الطلبة على مهارات ومعرفة مناسبة لمرحلة التعليم الجامعى."

وفى محور المقابلة الخاص عن مدى رضاه الشخصى لتحقيق جامعة

نزوى للمعايير السابق ذكرها فى الجودة الشاملة فى التعليم، أقر بما يلى:

"أرى أن حداثة الجودة الشاملة كأسلوب إدارى متبع لتحسين الأداء وبالتالى التعليم بصفة عامة وكذلك أن جامعة نزوى لم يمر على إنشائها إلا أربعة عشر عاماً فقط، وكذلك مقارنة الجامعة بمثيلاتها فى المحيط المحلى والإقليمى، فإن الجامعة تبذل ما فى وسعها للوصول إلى درجة قصوى فى تطبيق هذه المعايير ولكن مع وجود بعض العوائق والصعوبات المختلفة منها الإقتصادية والإجتماعية فإن درجة تحقيق هذه المعايير من وجهة نظرى

لا زالت تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد للوصول إلى المستوى المطلوب والمراد تحقيقه."

المقابلة الثانية: تمت هذه المقابلة مع أحد مسئولى إدارة الموارد البشرية فى جامعة نزوى:

فى هذه المقابلة والتي تمت مع أحد مسئولى إدارة الموارد البشرية فى جامعة نزوى، أفادنا فى محور المقابلة الخاص عن إنطباعه الشخصى عن مدى ما تحقق فى جامعة نزوى من تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية على ضوء معايير الجودة الشاملة بما يلى:

"تهتم جامعة نزوى منذ إنشائها فى العام 2004م، بالجودة الشاملة فى جميع مناحى إدارتها بما فيها إدارة الموارد البشرية حيث أقر لنا بأن أحد أهم القيم الأساسية التى تقوم عليها الجامعة هى "الإدارة بالجودة"، ويتضح لنا أيضا هذا من خلال الدوائر والوحدات الإدارية التى تم إنشائها فى الجامعة مثل "عمادة ضبط الجودة" و "دائرة الموارد البشرية"، و "مركز إنماء الموارد البشرية" وهم وحدات أساسية وجوهرية تنظم العمل الإدارى داخل الجامعة فى جميع كلياتها وجميع معاهدها وجميع الأقسام سواء الخاصة بالكادر الخاص (أعضاء هيئة التدريس) أو الكادر العام (شئون العاملين)."

وفى المحور الخاص بجهود جامعة نزوى فى تطوير وتنمية الموارد البشرية على ضوء الجودة الشاملة من واقع تجربته الشخصية وخلال فترة عمله داخل الجامعة، أفاد بما يلى:

"إن من ضمن الجهود الدائمة التى تبذلها جامعة نزوى بسلطنة عمان فى تنمية الموارد البشرية بها وتحفيزهم وتأهيلهم على كافة المستويات لرفع

كفائتهم وقدرتهم فى الأداء الوظيفى بما يتناسب مع متطلبات العمل، ومن منطلق الحفاظ على العلاقات الوثيقة مع الجامعات العالمية المرموقة والمؤسسات التى تعمل فى المجالات الأكاديمية والبحثية من خلال تبادل الخبرات والمعارف فى مجالات التدريب المختلفة، فقد أوفدت جامعة نزوى تسع موظفات متخصصات فى مجال الجودة ومساعدات أكاديمين من كليات الجامعة وأقسامها إلى "جامعة بوترا الماليزية" وبالتحديد كلية الهندسة فيها بإشراف مسئولة تدقيق الجودة بالجامعة.

وذلك لحضور برنامج تدريبى فى نظام إدارة الجودة (ISO, 9001) لمدة ثلاثة أسابيع متتالية، ويأتى هذا البرنامج للتعرف على مختلف الأنظمة والعمليات المستخدمة لإدارة الجودة فى المؤسسات العالمية المختلفة.

والمحور الخاص بتقييمه الكمي لجهود ونتائج تطوير أداء الموارد البشرية على ضوء معايير الجودة الشاملة فى جامعة نزوى، أفاد بالتالى:

"أرى جهوداً حثيثة من إدارة الجامعة لتطوير أداء الموارد البشرية على ضوء معايير الجودة الشاملة، وكذلك العمل على إستقطاب الكفاءات المهنية المميزة من خارج الجامعة، وتصل درجة تقييمى الكمي لهذه الجهود ونتائج التطوير إلى ما يزيد عن 50%".

المقابلة الثالثة: تمت هذه المقابلة مع أحد مسئولى إحدى الإدارات داخل جامعة نزوى:

فى هذه المقابلة والتى تمت مع أحد مسئولى إحدى الإدارات داخل إحدى الكليات بجامعة نزوى والتى تم إحترام رغبة هذا المسئول فى عدم ذكر إسم الإدارة لدواعى تنظيمية متبعة داخل الجامعة، حيث أفادنا فى المحور

الخاص عن مدى رضا الموظفين تحت إدارته فى ظل التطوير المتبع للموارد البشرية على ضوء معايير الجودة الشاملة فى الجامعة، بما يلى:

"لاشك أن إدارة الجامعة حريصة على إتباع نهج مستمر ودؤوب فى تطوير أداء الموارد البشرية على ضوء معايير الجودة الشاملة فى داخل الجامعة لجميع موظفى الإدارات المختلفة بها، إلا أن درجة رضا الموظفين فى الإدارات تختلف من إدارة إلى أخرى، ويمكن سرد بعض من العناصر التى تقل فيها نسب رضا الموظفين بصفة عامة، وهى كالتالى:

- العائد المادى (الرواتب ونظام المكافآت والحوافز).
- عدم وجود تشجيع مادى أو معنوى فى بعض الإدارات للتميز الوظيفى.
- قلة المساواة فى بعض الإدارات فى مسألة الترقيات.
- ضعف الضمان الاجتماعى فى بعض الإدارات.
- عدم الحصول على رعاية صحية مرضية لبعض الموظفين (خاصة صغار الموظفين).
- عدم ملائمة برامج التدريب الخاصة بتطوير مهارات وقدرات بعض الموظفين.
- الإستعانة بذوى خبرات ضعيفة للتدريب على تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية.
- قلة إهتمام بعض مسئولى الإدارة العليا بفتح قنوات اتصال مباشرة مع موظفى الإدارات التابعين لها.

- قلة إشراك موظفى الإدارات فى عملية صنع القرارات الهامة والحساسة.
- تقضيل بعض الأفراد من خارج الجامعة فى الحصول على وظائف ومناصب تستحق لبعض موظفى الجامعة من ذوى الخبرة فى بعض الإدارات.

لاشك أن هذه العناصر تتعارض مع تطبيق معايير الجودة الشاملة وبالتالي تؤثر بشكل كبير على تطوير أداء الموارد البشرية فى الإدارات التى تحظى بضعف فى الرضاء الوظيفى لموظفيها وبالتالي ينعكس هذا بالسلب على تحقيق أهداف الجامعة، لذا نجد الإدارة العليا فى جامعة نزوى تسعى جاهدة فى سبيل تحقيق معايير الجودة الشاملة على محاربة الفساد وإتباع منهج الشفافية فى الإدارات والمحاسبة الذاتية وهذا يعتبر فى حد ذاته مؤشراً جيداً من إدارة الجامعة على تحقيق معايير الجودة الشاملة والعمل أيضاً بمبادئ إدارة الحوكمة والذى يعد مفهوماً حديثاً يجب على كل المؤسسات التعليمية وغير التعليمية إتباعه جنباً إلى جنب مع تحقيق معايير الجودة الشاملة."

وفى المحور الخاص عن الإجراءات التى يجب إتباعها تجاه الموظفين للعمل على زيادة نسبة الرضا الوظيفى لديهم، أفاد بما يلى:

"إن الإدارة الواعية هى التى تستطيع تطبيق حرقى لمعايير الجودة الشاملة والإدارة بالحوكمة خاصة فيما يخص تطوير وتنمية مخزونها من الموارد البشرية بما يحقق نسبة عالية من رضا المستفيدين (الموظفين) وبالتالي الإنعكاس الإيجابى على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والإستفادة

- المباشرة من تحسين المخرجات التعليمية للجامعة، وهناك عدة عناصر وإجراءات يمكن إتخاذها حيال تحقيق هذا الهدف، منها ما يلى:
- تحقيق العدالة بين الموظفين فى أمور شتى (التعينات - الترقيات - نظام الرواتب - نظام العلاوات الدورية - الحوافز - المكافآت).
 - تحقيق أعلى درجات الشفافية والمساواة والمحاسبة الذاتية.
 - زيادة معدلات التقييم الذاتى وإبتكار أحدث الطرق لهذا الغرض.
 - العمل على إشراك الموظفين فى إتخاذ القرارات.
 - سد إحتياجات الموظفين الهامة والضرورية وبما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
 - إتباع مبدأ تفويض السلطة بما يعطى ثقة للموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم على بذل العطاء وتحمل المسؤولية.
 - حسن إدارة الوقت.
 - مراعاة لجان تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين للإحتياجات اللازمة فعلياً بما يحقق فعالية هذه التدريبات فى إكتسابهم مهارات جديدة ورفع قدراتهم المهنية على وجه يحقق التطوير الوظيفى وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
 - وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.
 - القضاء على الفساد الإدارى أينما وجد.
 - نشر ثقافة وأهمية الجود الشاملة بين الموظفين.

- حث الإدارة العليا على إتباع أساليب الإدارة الصحيحة وإتباع نمط الديمقراطية.
- خلق وسائل إتصال فعالة بين الموظفين والإدارات العليا.
- تسهيل وسائل الإتصال بين الموظفين فى الإدارات المختلفة وتذليل الصعوبات التى تواجهها بما يضمن سهولة وتيسير الأعمال الإدارية بينهم وتحقيق مبدأ توفير الوقت والجهد وخفض تكاليف إدارة الأعمال.
- العمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- توعية الموظفين خاصة حديثى التعيين بمهام وظائفهم بما يحقق الإستقرار الوظيفى والأمن الوظيفى، إذ يعرف كل موظف ما عليه من واجبات.
- الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للموظفين.
- توفير أقصى درجات الرعاية الصحية لجميع العاملين بالجامعة.
- العمل بما يعرف "روح القانون" فى التعامل مع بعض الحالات الوظيفية."

المقابلة الرابعة : تمت هذه المقابلة مع إحدى طالبات السنة النهائية بإحدى كليات جامعة نزوى:

فى هذه المقابلة والتي تمت مع إحدى طالبات السنة النهائية بإحدى كليات جامعة نزوى، تناولنا فى محور المقابلة الخاص عن مدى إدراكها كطالبة فى جامعة نزوى عن معايير الجودة الشاملة ومدى تحققها فى خلال سنوات دراستها بالجامعة وهي الآن مقبلة على التخرج، فأفادتنا بالتالى:

"من خلال دراستى بالجامعة تعرفت على معايير الجودة الشاملة من خلال البحث والدراسة فقط ومن خلال المناهج التعليمية التى ورد بها موضوع الجودة الشاملة، فقط بهذه الطريقة تعرفت على الجودة الشاملة، لكن لم يبذل أى مسئول مجهوداً بإطلاعنا على معاييرها وكيفية تطبيقها وما فائدتها بالنسبة لنا كطالبة ومدى إستفادتنا من تطبيق هذه المعايير خاصة بعد تخرجنا، أعتقد أن هناك قصوراً من قبل المسؤولين بالتعريف بمعايير الجودة الشاملة للطلاب أثناء سنوات دراستهم بالجامعة، لكن من خلال سنوات دراستى بالجامعة وجدت محاولات عام بعد عام لتحسين جودة التعليم فى الجامعة."

وتناولت فى المحور الخاص عن مسئولية ضمان جودة التعليم وجودة الخدمات المقدمة للطلاب أثناء وبعد تخرجهم من الجامعة، أفادت الطالبة بما يلى:

"أعتقد أن المسئولية مشتركة ما بين الإدارة العليا والتي يقع عليها عبء التخطيط لتوعية الطلاب بأهمية الجودة إتباع تطبيق معايير الشاملة فى دراستهم الجامعية، وعلى أعضاء هيئة التدريس (الكادر الخاص) وموظفى الجامعة من الكادر العام، حيث تقع عليهم مسئولية تطبيق معايير الجود

الشاملة وكذلك التعريف بها وتوصيل مفهومها إلى الطلاب وتحقيق أهداف الجامعة بتحسين مخرجاتها وتطوير الأداء العام داخل الجامعة، فالمسئولية مشتركة بلاشك."

وعن محور رضاها عن جودة التعليم فى جامعة نزوى، أفادت بما يلى:

"من وجهة نظرى الشخصية أن جامعة نزوى تقدم مستوى جيد من التعليم مقارنة بمثيلاتها من الجامعات المحلية والإقليمية، ولا ننسى أن تاريخ الجامعة لا يتعدى بضع سنوات قليلة، ولا يمكن قياس مستوى الجودة المقدم فى التعليم والخدمات المقدمة للطلاب سواء فى المرحلة الجامعية الأولى أو فى مرحلة الدراسات العليا، بمستوى التعليم المقدم من الجامعات العالمية والتي تحظى بعشرات السنوات من التاريخ الجامعى، لكن ما تبذله الجامعة فى إستقطاب كل ما هو جديد وما هو ذو جودة عالية يعنى أن الجامعة تسير على الطريق الصحيح وأن لها مستقبل واعد فى جودة التعليم والخدمات الجامعية المقدمة."

إستفادت الدراسة الحالية من المقابلات الشخصية التى تم إجرائها مع أعضاء هيئة التدريس ومسؤولين وإداريين وطلاب فى جامعتى الدراسة السلطان قابوس ونزوى فى التعرف على الواقع النظرى لتطبيق معايير الجودة الشاملة داخل الجامعتين وإستفادت بعدة معلومات ستفيدها فى الدراسة الميدانية لتوضيح الواقع العملى لتطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة، ومن هذه النقاط التى تم الإستفادة منها ما يلى:

أولاً: جامعة السلطان قابوس:

- إحصاءات عن طلبة الدراسات الجامعية الأولى للعام 2016/2015م فى جامعة السلطان قابوس.
- مؤشرات نظرية لتحقيق ضمان الجودة الشاملة فى جامعة السلطان قابوس.
- إحصاءات عن طلبة الدراسات الجامعية العليا للعام 2016/2015 م فى جامعة السلطان قابوس.
- معلومات هامة عن برامج المنح الدراسية المقدمة لطلبة الدراسات العليا فى جامعة السلطان قابوس.
- إنجازات حققها الأكاديميون والباحثون فى جامعة السلطان قابوس فى الفترات الأخيرة.
- جهود جامعة السلطان قابوس فى ضمان الجودة فى التعليم الجامعى.
- أبرز الأعمال والأنشطة لمكتب ضبط الجودة فى جامعة السلطان قابوس.
- إحصاءات عن أعداد موظفى الجامعة موضحاً بها الفئات ونسبة التعمين.
- جهود الجامعة فى تطوير الموارد البشرية بها.
- أنشطة وإنجازات الجامعة فى تطوير أداء الموارد البشرية.

- الصعوبات والتحديات التى تواجه آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة فى السنوات الدراسية الجامعية الأولى.
- المعوقات والصعوبات التى تواجه آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة الخاصة لطلاب الدراسات العليا.

ثانيا: جامعة نزوى:

- الخطوات التى إتخذتها الجامعة منذ إنشائها فى ضمان تحقيق الجودة الشاملة بها.
- أهم معايير الجودة الشاملة فى التعليم من وجهة نظر صاحب المقابلة الشخصية.
- مدى ما تحقق من تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية على ضوء معايير الجودة الشاملة فى جامعة نزوى.
- أسباب عدم رضاء الموظفين بجامعة نزوى.
- الإجراءات التى يمكن إتخاذها لزيادة نسبة رضاء الموظفين فى جامعة نزوى.
- قصور بعض المسئولين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس فى التعريف بمفهوم معايير الجودة الشاملة وأهميتها للطلاب أثناء دراستهم فى المراحل الجامعية الأولى أو حتى بعد تخرجهم.
- مسئولية ضمان جودة التعليم فى جامعة نزوى.
- كما إستقادت الدراسة الحالية من التعرف على التجربة الشخصية لعدد المقابلات والتعرف على نسبة رضاء أصحاب المقابلات عن تطبيق معايير

الجودة الشاملة بجامعتهم وكذلك عن تطوير أداء الموارد البشرية حيث تراوحت النسبة ما بين أقل من المتوسط إلى أعلى من المتوسط، وهذا يعطى مؤشراً نظرياً عن نتائج الواقع النظرى تطبيق معايير الجودة الشاملة فى الجامعات فى إنتظار نتائج الدراسة الميدانية والتى ستتم لاحقاً.

كما إستفادت الدراسة الحالية من إستنتاج عدد من المؤشرات الهامة عن تطبيق معايير الجودة الشاملة فى جامعتى الدراسة، وكذلك مؤشرات عن تطوير وتنمية الموارد البشرية بهاتين الجامعتين ستستفيد الدراسة من وضع معايير وعبارات الإستبيان الخاص بالدراسة الميدانية من خلال هذه المؤشرات.

ثالثاً: مؤشرات تطبيق معايير الجودة الشاملة فى جامعة السلطان

قابوس وجامعة نزوى

ترى الدراسة الحالية أن هناك بعض المؤشرات التى يجب توافرها من الجانب النظرى فى جامعتى الدراسة لتحقيق تطبيق معايير الجودة الشاملة وبالتالي تحت مظلة تطبيق هذه المعايير يتم تطوير أداء الموارد البشرية فى الجامعتين ومنها ما يلى:

- 1- وضع خطط لتحقيق معايير الجودة الشاملة فى مجال الإدارة على كافة المستويات الإدارية.
- 2- أهمية مساندة القيادات الإدارية لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية والتخلى عن نطاق التمسك بالتقاليد المتعارف عليها فى الإدارة.
- 3- متابعة كل ما هو جديد والإهتمام بالمستجدات الإدارية الحديثة.

- 4- ضرورة مشاركة الموظفين بصفقتهم شركاء فى عملية التغيير والتحديثات المستمرة فى الأساليب الإدارية.
- 5- تحديد المسئوليات والأدوار لإدارات الكادر الخاص والعام من خلال نظام متطور، يحدث باستمرار تفادياً لتداخل الأدوار للحفاظ على جودة الأداء.
- 6- إتباع القيادة للأساليب الديمقراطية فى إدارة المؤسسة التعليمية.
- 7- إستخدام مبدأ المحاسبة لضمان إلتزام الموظفين فى إداراتهم.
- 8- إحداث تغييرات دورية فى التنظيم الإدارى وذلك بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة لتحقيق أهداف الجامعة والحفاظ على جودة التعليم.
- 9- تحديد أهداف معلنة لجميع الأقسام الإدارية بالجامعة.
- 10- توفير قاعدة بيانات عن جميع الموظفين بالجامعة.
- 11- وضوح مهام وخدمات قسمى الكادر العام والخاص.
- 12- تحقيق الأداء فى العمل بصورة سريعة وملموسة.
- 13- تحلى جميع الموظفين (الكادر العام والخاص) بالقيم السلوكية التى ترضى المستفيدين كأحد أهم مؤشرات تحقيق الجودة الشاملة.
- 14- المشاركة فى الندوات والمؤتمرات والتعريف بأهمية الجودة الشاملة فى تطوير أداء العمل.

- 15- تقويض بعض المسئوليات والسلطات للموظفين لتنمية مهارات إكتساب الجودة.
- 16- تنمية الإبداع والإبتكار لدى الموظفين كمتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة والتميز.
- 17- توزيع الأدوار على الموظفين بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم كأحد وسائل تحسين جودة الأداء.
- 18- توفير شبكة معلومات تربط بين إدارات الجامعة لإتاحة الإتصالات مع مستويات الإدارة العليا.
- 19- تطبيق نظام متطور للحوافز لتشجيع الإبتكار والإبداع وتطوير الأداء.
- 20- إتاحة الفرص لذوى الخبرة والإختصاص لإعطاء دورات تدريبية خاصة بالجودة الشاملة.
- 21- الحرص على إستخدام التقويم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء.
- 22- تطوير معايير تقويم مستوى الأداء بصفة دورية منتظمة (كل عام).
- 23- تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقويم الذاتى فى ضوء رؤية ورسالة الجامعة.
- 24- وضع إطار زمنى لتطبيق معايير الجودة وتطوير الأداء وتنمية المهارات فى الإدارات الجامعية المختلفة.

- 25- إسهام الجامعة فى نشر وتشجيع معايير الجودة الشاملة من خلال مجلة علمية.
- 26- وجود نظام إحصاء متطور ومعلومات لأغراض التخطيط والتطوير.
- 27- إصدار نشرات وإرشادات لتوضيح دور وفوائد الجودة والتطوير فى الأداء.
- 28- وضع خطة متكاملة لتوعية الموظفين بفلسفة ومعايير الجودة الشاملة.
- 29- الإهتمام بتشجيع إدارات الجامعة المختلفة على تبني مفاهيم الجودة الشاملة.
- 30- جمع المعلومات بصفة دورية عن إحتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أولوياتها تحقيقاً لرغباتهم وكسب رضاهم.

رابعاً: مؤشرات تطوير أداء الموارد البشرية فى جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى

ترى الدراسة الحالية أن هناك بعض المؤشرات التى يجب توافرها من الجانب النظرى فى جامعتى الدراسة لتطوير أداء الموارد البشرية ومنها ما يلى:

- 1- التعريف بمهام وأهداف ومتطلبات الوظيفة للكادرين الخاص والعام بالجامعة.
- 2- توفير أماكن عمل مناسبة ومجهزة بأحدث التقنيات لموظفى الكادر الخاص والعام لتأدية واجباتهم الوظيفية.

- 3- توفير كتيبات ونشرات للإجابة عن تساؤلات الموظفين بشأن المهام المنوطة بهم تأديتها.
- 4- مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرارات.
- 5- مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير بالمؤسسة التعليمية.
- 6- تغطية إحتياجات الموظفين بالأجهزة التكنولوجية الحديثة اللازمة لتحسين أدائهم وإنجاز الأعمال.
- 7- إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة حضور وإنصراف موظفى الإدارات ومتابعة أدائهم.
- 8- إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى إعداد التقارير والإحصاءات المطلوبة لخدمة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس (التدريب + حوافز + تشجيع القيادات).
- 9- تصميم تدريبات الموظفين بما يلبى إحتياجاتهم الفعلية وعدم إهمال الفروق الفردية بين المتدربين وبما يحقق أهداف الجامعة.
- 10- توافر أنماط من العلاقات الإنسانية بين العاملين قائمة على التعاون والإحترام المتبادل.
- 11- ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقويم الموظفين أثناء وبعد التدريب.
- 12- تلبية إحتياجات الموظفين المادية والصحية المناسبة.
- 13- تشكيل لجان للنظر فى شكاوى العاملين بالجامعة.

- 14- توفر مبدأ تكافؤ الفرص فى التعيينات.
- 15- إتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الرضا الوظيفى.
- 16- تشجيع الموظفين على المشاركة فى الندوات والمؤتمرات لرفع كفاءتهم الوظيفية.
- 17- تزويد العاملين بدليل محدث بصفة دورية لتوصيف الوظيفة للتعرف الدائم على المستجدات الوظيفية.

الفصل الثالث

تنمية وإدارة الموارد البشرية فى الجامعات

مقدمة

أولاً: مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية

- مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- مفهوم الموارد البشرية.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- مداخل إدارة الموارد البشرية.
- الأدوار المتطورة لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً : تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات المختلفة

- تدريب الموارد البشرية.
- الافتراضات الأساسية لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.

رابعاً : الصعوبات التى تواجه تنمية الموارد البشرية بالجامعات

الفصل الثالث

تنمية وإدارة الموارد البشرية فى الجامعات

مقدمة

لتطبيق برامج الجودة الشاملة لابد من وجود العنصر البشرى المنفذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق أهداف برامج الجودة الشاملة، فكون هذا العنصر هو الأساس فى تلك البرامج فإنه يحظى بمكانة متميزة فيها. إن إدارة الجودة الشاملة تعطى أهمية بالغة للموارد البشرية إذ أنها تقدم مجموعة من المبادئ والمعايير لتحقيق الجودة فى العمل وبالتالي الجودة ككل.

تتظر إدارة الجودة الشاملة إلى المؤسسة الجامعية ليس فقط كنظام تعليمى وإنما كنظام إجتماعى يحتوى على أفراد وعليه فإن الجوانب المرتبطة بالإتجاهات والطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات فى واقع العمل أيضاً يكون موضع إهتمام.⁽¹⁾

كما تؤمن إدارة الجودة الشاملة بأن العنصر البشرى هو الأساس الأقوى والأهم فى إنجاح الإدارة وجودة العمل هو جزء أساسى فى مفهوم الجودة الشاملة وبالتالي فإنه على مديرى ومسيرى المؤسسة الجامعية الإعتماد على ما يلى:

(1) عبد العزيز سمير "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 1011" - دار

غريب للطباعة والنشر والتوزيع - 1995م - ص 144

- 1- التغيير والتطوير لثقافة المؤسسة، قيمها وقيم الأفراد الموظفين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف قادة المؤسسة بوجود أزمة والشعور الجماعى الملح بالحاجة إلى التغيير. (1)
 - 2- تفهم وإقناع كل فرد فى المؤسسة بنظام الجودة.
 - 3- مشاركة الأفراد فى إتخاذ القرارات والمساعدة فى تحسين النظام.
 - 4- إحداث تغيير فكرى وسلوكى فى الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
 - 5- العمل فى فرق ذاتية الإدارة والإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
 - 6- المسئولية لكل عضو فى الفريق.
 - 7- تحفيز الموظفين.
 - 8- التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات. (2)
 - 9- الموائمة فى التوظيف.
- وتعد الموارد البشرية بسلطنة عمان كغيرها من البلدان واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة وإستدامتها حيث تقوم بدور محورى فى العملية الإنتاجية.

(1) عبد الواحد حسين "إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج" - 1997م - ص 25.

(2) توفيق عبد الرحمن "إستراتيجية الإستثمار البشرى بالمؤسسات العربية" - مركز الخبرات

المهنية بميك - القاهرة - 1996م - ص 40.

وتمثل تنمية الموارد البشرية إحدى المقومات الرئيسية لصقل وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية فى جوانبها العلمية والمهنية والسلوكية لتلبية إحتياجات المجتمع وسوق العمل من الطاقة البشرية على مختلف المستويات والتخصصات.

أولاً: مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية

*** مفهوم تنمية الموارد البشرية:**

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً حيث عرفت تنمية الموارد البشرية بـ " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل فى جميع المجالات، والتي يتم إنتقاؤها وإختيارها فى ضوء ما أجرى من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن". (1)

وعرفت أيضاً تنمية الموارد البشرية بمعناها العام على أنها " مساعدة الموظفين على مواجهة التحديات التى تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور فى بيئة العمل ، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية". (2)

ومن التعاريف الشاملة لتنمية الموارد البشرية هى أنها "كل جهد علمى منظم يبذل من أجل تعظيم الإستفادة من الموارد البشرية التى تمتلكها

(1) موقع منتديات إدارة الموارد البشرية www.hrm-group.com

(2) توفيق عبد الرحمن "إستراتيجية الإستثمار البشرى بالمؤسسات العربية" - مرجع سابق.

المنشأة، وبما يضمن الإرتقاء بالمستوى المهارى والمعرفى للعنصر البشرى من الوضع الحالى إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة".

إن البشر هم الهدف الأساسى للتنمية البشرية وهم أيضا الأداة الأساسية لتحقيق هذه التنمية، كما أن التنمية بهذا المعنى لا تعنى فقط زيادة الثروة أو الدخل للمجتمع أو حتى الأفراد وإنما النهوض بأوضاعهم الثقافية والاجتماعية والصحية والتعليمية وتمكينهم سياسيا وتفعيل مشاركتهم فى المجتمع وحسن توظيف طاقاتهم وقدراتهم لخدمة أنفسهم ومجتمعاتهم.

وتعرف الدراسة "تنمية الموارد البشرية" إجرائياً بأنها هى التحول الذى يقوم بتطوير قدرات الإنسان للنجاح فى الحياة العملية وتركز فيها على الذات والمؤثرات النفسية على الإنسان وبناء شخصية متوازنة وهى مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بعلم النفس والعلوم الإنسانية.

* مفهوم الموارد البشرية:

أما بالنسبة للموارد البشرية فالمقصود بها هى " جميع العاملين فى المؤسسة من موظفين وعمال وفنيين وإداريين ورؤساء، وهى أحد أهم فروع الإدارة فى الأعمال وإعتبرها علماء الإدارة من أهم موارد العملية الإنتاجية".

إن المؤسسات الناجحة هى التى تقوم بتطوير وتنمية الموارد البشرية لديها لتحقيق ميزة تنافسية لها فى بيئة الأعمال، كما أنها يمكن أن تساهم وبقوة فى تحقيق أهداف وريخ المؤسسة، حيث أن العنصر البشرى المتفوق هو مصدر هام للميزة التنافسية بين المؤسسات بعضها البعض وتعد الموارد البشرية من أعظم أصول المؤسسات والمنظمات وسر تميز إدارتها.

وفى المؤسسات التعليمية الكبرى كالجامعات يعد العنصر البشرى هو أساس النشاط الإنتاجى بها فسر نجاح التنمية لا يرجع إلى إستخدام الثروات والموارد، بل يرجع إلى كفاءة إستخدام طاقتها وأصولها البشرية، وهذا العمل منوط به إدارة موارد بشرية واعية قوية قادرة على التنمية والتطوير المستمر بهدف رفع كفاءة الكوادر البشرية التى تشرف عليها والذى بدورها تحقق أهداف الجامعة التربوية والتعليمية.

* مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها هى " مجموعة من الخطط والسياسات التى يقوم المديرون بتنفيذها مع وعلى الموظفين، وتشمل الإختيار والتعيين والتدريب والمكافآت والتقييم". (1)

إن إدارة الموارد البشرية فهى تعنى بإختصار الإستخدام الأمثل للعنصر البشرى المتوفر والمتوقع، ويتوقف ذلك على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشرى، لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التى تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد فى المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والإختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشرى.

كما أن هناك إدارة إستراتيجية للموارد البشرية والمقصود بها صياغة وتنفيذ السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية التى تؤدى، وينتج عنها موظفون ذوو قدرات وسلوكيات تحتاجها المؤسسة لإنجاز أهدافها

(1) عوض عبد الحميد "تطوير ونجاح إدارة الموارد البشرية" - 2015م - ص 19

الإستراتيجية، حيث يقوم مديرو إدارات الموارد البشرية بتزويد الإدارة بأدلة قابلة لقياس كفاءة وفاعلية البرامج الجديدة للموارد البشرية، كما تعطى أدلة محددة لإثبات أن الموارد البشرية تشارك بطريقة إيجابية فى إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (1)

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها " عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالعديد من المؤسسات تسعى إلى إمتلاك نظم تكنولوجية متقدمة وإدارة متقدمة بغرض زيادة قدرتها التنافسية، غير أن إمتلاكها لهذه المقومات وحدها لن يؤدى إلى زيادة القدرة التنافسية تلقائياً ما لم يصحبها تدعيم للقدرات البشرية القادرة على إستيعاب تلك التكنولوجيات الحديثة وتستطيع فى الوقت ذاته أن تعظم أوجه الإستفادة منها، وهنا يبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فى تحقيق أهداف المؤسسة، فهدفها هو تعظيم الإستفادة من الموارد التنظيمية بما يحقق ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى.

وتعد إدارة الموارد البشرية من الأنشطة الإدارية النظامية التى تهدف إلى جذب العمالة والحفاظ عليها وتنميتها بما تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، فمن وظائفها التركيز على العنصر البشرى الذى يعد أئمن مورد لديها والأكثر تأثيراً فى الإنتاج على الإطلاق.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية من هذا المنطلق تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة

(1) عوض عبد الحميد "تطوير ونجاح إدارة الموارد البشرية" - مرجع سابق - ص 35، 73.

والقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وذلك من خلال قيامها بالعديد من الأنشطة منها على سبيل المثال:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتوصيف الوظائف.
- جذب وإستقطاب الموارد البشرية (الإختيار والتعيين).
- تحفيز الموارد البشرية (الأجور والحوافز).
- تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- تخطيط المسار الوظيفى.
- تقييم الأداء.

بالإضافة إلى النشاط التقليدى المتعلق بشئون الموارد البشرية فى المؤسسة.⁽¹⁾

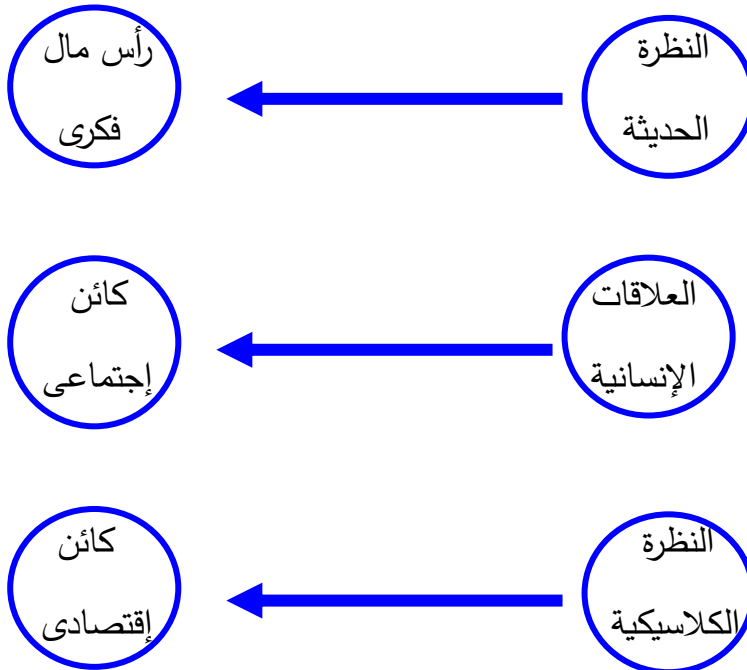
(1) زايد عادل "إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية" - كلية التجارة - جامعة القاهرة - 2003م - ص 45-46.

***مداخل إدارة الموارد البشرية:**

لقد اختلفت مداخل إدارة الموارد البشرية وتطورت من المدخل الكلاسيكى الذى إعتبر الإنسان آلة إقتصادية إلى مدخل العلاقات الإنسانية الذى نظر للإنسان بإعتباره كائن إجتماعى، غير أن الطفرة الحقيقية حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين وتبلورت فى النظرة الحديثة للإنسان بإعتباره رأس مال فكرى،

ويوضح الشكل التالى تطور النظرة إلى الموارد البشرية من خلال المداخل المختلفة

شكل رقم (1) يوضح تطور النظرة إلى الموارد البشرية



الفصل الثالث: تنمية وإدارة الموارد البشرية فى الجامعات

وأدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فضلاً عن كونه إستثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويوضح الجدول التالى إختلاف النظرة إلى الموارد البشرية، حيث حدثت بعض التغيرات الجذرية فى وظائف إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات المنظمات والمؤسسات الحديثة.

جدول رقم (1)

يوضح تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	الكلاسيكية	الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الإختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء	أساس فردى	أساس فردى وجماعى	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفى	التخصص	التخصص	المعرفة

كما ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التى ساعدت على تأكيد أهمية الموارد البشرية منها " مفهوم إدارة المعرفة" و " مفاهيم الجودة والتميز فى الأداء" وهذا المفهوم لأهميته وانتشاره هو ما تركز عليه الدراسة الحالية، وكذلك " مفهوم العولمة"⁽¹⁾

كما أدى تعدد المفاهيم الإدارية الحديثة إلى تعدد تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لإختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين وتعدد مداخلهم، وفيما يلى بعض من هذه التعاريف:

- عرف "وليام سيكولا W. Sikula" إدارة الأفراد بأنها " إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض، المرتبات، وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للموظفين".

- كما تعرف بأنها " ذلك النشاط الإدارى المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".

- وتعرف أيضاً بأنها "ذلك النشاط الإدارى الذى يتمثل فى وضع تخطيط للقطاع البشرى الذى سيضمن دوام وجود القوى العاملة التى تحتاجها المؤسسة ودوام إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط فى تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع

(1) زايد عادل "إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية" - مرجع سابق - ص 35 - 37.

كفائتهم الفنية والعملية والإستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتى لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل فى كل هذا كل من توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية".

- وعرفت أيضاً بأنها " النظام الذى يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذاتهم والإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

- إن إدارة الموارد البشرية هى "الإدارة التى تؤمن بأن الأفراد العاملين فى مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التى تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم بإستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العمل".⁽¹⁾

- إن إدارة الموارد البشرية هى " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة فى فعالية المنظمة والموظفين فيها".⁽²⁾

- وعرفها "فرانراش بأنها "عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة فى المؤسسة".

(1) بلوط حسن "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجى" دار النهضة العربية - بيروت -

لبنان - 2002م - ص 18.

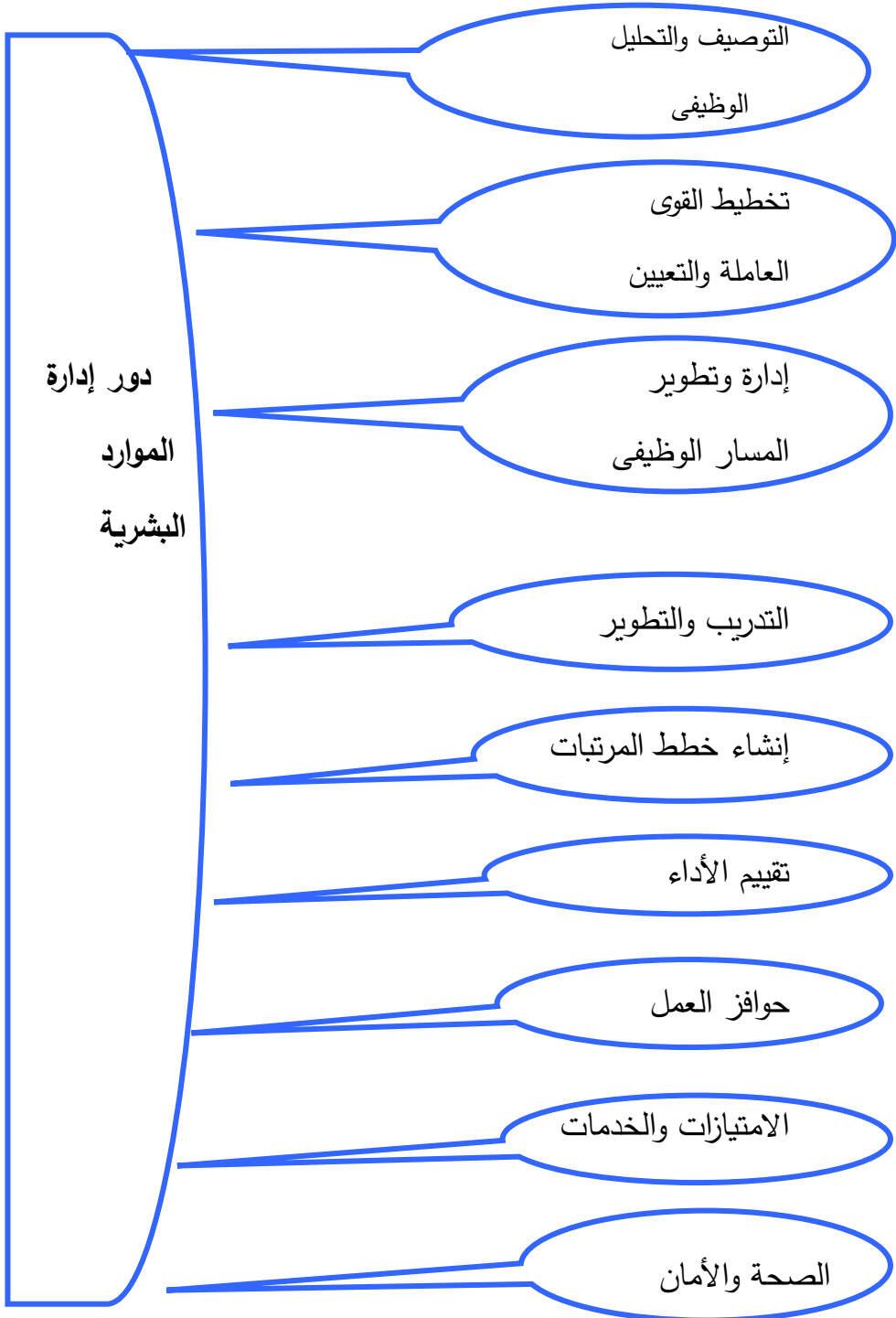
(2) ماهر أحمد "إدارة الموارد البشرية" - الدار الجامعية - الأسكندرية - 2004م - ص 26.

- ويعرفها "فيليبو" بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة". (1)

كل هذه التعاريف السابقة تم بناءها وصياغتها بناء على المداخل المختلفة التى مرت على إدارة الموارد البشرية من الكلاسيكية للإنسانية ثم الحديثة منها، والشكل التالى يوضح دور إدارة تنمية الموارد البشرية.

(1) عدون ناصر "إقتصاد المؤسسة" - دار المحمية - الجزائر العاصمة - بدون - ط2 - ص 236.

شكل رقم (2) يوضح دور إدارة تنمية الموارد البشرية



هذا الشكل يمهّد الطريق أمام الدراسة الحالية لإبراز النقطة التالية وتوضيح الأدوار المتطورة لإدارة الموارد البشرية.

*الأدوار المتطورة لإدارة الموارد البشرية:

إن الأدوار المتطورة لإدارة الموارد البشرية تتمثل فى أنها:

1- إدارة الموارد البشرية شريك رئيسى فى إستراتيجية وأعمال المؤسسة:

لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية دور رئيسى وفعال فى أعمال المؤسسات، وأصبح وجود مدير لإدارة الموارد البشرية أمر حتمى على طاوله متخذى القرار لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وذلك من خلال:

- الإشتراك فى صياغة الخطط الإستراتيجية خاصة فى مجال تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- التركيز على برامج الموارد البشرية التى تحسن وتنمى الأداء التنظيمى والسلوكى والإتجاهات اللازمة لتدعيم الخطط الإستراتيجية.
- إشراك إدارة الموارد البشرية فى عمليات إتخاذ القرارات فى المسائل الإستراتيجية مثل (إندماج المؤسسة مع أخرى ، أو إعادة الهيكلة، أو إعادة تصحيح عمليات العمل) وغيرها من الأنشطة والعمليات الإستراتيجية.

ويكمن الهدف النهائى فى تحقيق ميزة تنافسية كبرى للمؤسسة من خلال جذب الموارد البشرية الماهرة والحفاظ عليها وتمييزها بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2- إدارة الموارد البشرية وكيل التغيير:

يتم ذلك من خلال "الفرد" الذى يتمتع بمعرفة العلوم السلوكية وينظر إلى الأمور من منظور جديد ويقوم بدور محفز وينظر للمشكلات القديمة بطريقة جديدة ومبدعة، ومن ثم يلعب دور رئيسى فى عملية التطوير والتغيير التنظيمى، كما أنه يقوم بالأدوار التالية:

- ينصح الإدارة بالتغييرات المطلوبة ويوضح نتائجها على الموظفين والصالح العام.
- ينسق ويسهل عملية التغيير وعلاقات الموظفين بعد التغيير.
- يدعم الموظفين أثناء عمليات التغيير.
- يدرس إدارة البيئة المتغيرة ونتائجها المتوقعة على موظفى المؤسسة.

3- إدارة الموارد البشرية نصير الموظفين:

يقوم بهذا الدور مدير إدارة الموارد البشرية كنصير للموظفين من خلال التالى:

- تحفيز الموظفين على زيادة الكفاءة والإنتاجية فى العمل.
- تنمية قدرات الموظفين.

- تمكين الموظفين من المشاركة فى إتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للموظفين للإبتكار والإبداع الوظيفى.
- يمثل حلقة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا.
- حل المشكلات والصراعات والنزاعات التى تنشأ أثناء العمل وتقديم النصح والإرشاد قبل حدوث المشاكل.
- مشاركة الموظفين فى مناسباتهم الإجتماعية على إختلاف أنواعها.
- تلبية متطلبات وحاجات الموظفين بما تسمح به اللوائح والقواعد المؤسسية.
- تقييم الإحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين بهدف تطوير أدائهم وبما يحقق أهداف المؤسسة.

4- إدارة الموارد البشرية الخبير الإدارى:

وهنا يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأدوار منها ما يلى:

- تقليل الإجراءات الروتينية.
- زيادة إستخدام التكنولوجيا المعلوماتية.
- وضع مهام وأنشطة الموارد البشرية على شبكة إلكترونية خاصة بالمؤسسة حتى يسهل على الموظفين والإدارات المختلفة إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية.

- تنظيم قناة إلكترونية للإتصال، تسمح وتتيح الفرصة للموظفين بالتواصل مع الإدارات التنفيذية للمؤسسة.

وهذا التطور والتغيير فى أدوار الموارد البشرية يؤدى إلى رؤية جديدة لها، تركز وتمنح المزيد من الوقت فى أدوار الشريك الرئيسى فى وضع الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وأعمالها، كما تمنحها الدور للقيام بوكيل التغيير ونصير الموظفين وتقلل الوقت الممنوح فى أعمال الإدارة.

ومن المهم هنا أن نركز على " تقييم الأداء"، والمقصود به عملية تحديد التوقعات الخاصة بأداء الموظف وقياس وتقييم وتسجيل هذا الأداء بالمقارنة بالتوقعات، ثم إمداد الموظف بنتائج التقييم.

أو أنه تقييم أداء الموظف الحالى أو الماضى مقارنة بمعايير الأداء التى تخصه.⁽¹⁾

ففى الماضى كان الأفراد فى المؤسسة فى الغالب يرون أن مقاييس الأداء هى وسيلة للتأثير على سلوكهم وأداة من أدوات الضغط التى تؤدى إلى إنعدام الثقة والتهرب من المخاطر، حيث كان العقاب ينزل بمن يفشل فى تحقيق المقاييس المطلوبة وأدت تلك الأفكار إلى تقييد فرص الإبداع والتجريب بدرجة جعلت النمو والتطوير من الأمور المستحيلة ومن ثم تهديد إستراتيجيات الإدارة.

ومن ثم وجدت مناهج ونماذج جديدة لقياس الأداء ترتبط ببعضها البعض إلى حد كبير وهى:

(1) عوض عبد الحميد "تطوير ونجاح إدارة الموارد البشرية" - مرجع سابق - ص 11.

1-المنهج المبني على موارد النظم:

يعتمد هذا المنهج على إفتراض أن هدف أية مؤسسة هو البقاء، لذا تركز مقاييس الأداء فى هذا المنهج على جميع المهمات الأساسية التى تكفل بقاء المؤسسة، فتكون المؤسسة فيه عبارة عن سلسلة وثيقة من العلاقات التفاعلية مع البيئة الخارجية، وتعتمد مقاييس الأداء هنا على المعايير التى تعكس كفاءة وفاعلية العلاقات التفاعلية بين المؤسسة والبيئة التى يتم قياسها بصورة دورية لإتخاذ إجراءات تصحيحية بين كل عينة وأخرى إن لزم الأمر.

2-المنهج المبني على ثقافة المؤسسة:

هناك إرتباط وثيق بين هذا المنهج والمنهج السابق المبني على موارد النظم، وهو أن كليهما ذو صلة بالعوامل المحددة التى تميز المؤسسة عن مثيلاتها فى بيئتها، فرعاية ثقافة المؤسسة وتنميتها من قبل العاملين بها هو ما يضمن بقاءها، لهذا تتضمن مقاييس الأداء تقيماً لوحدة المؤسسة ومستوى تقاهم الأفراد بها. (1)

3-المنهج المبني على هدف المؤسسة:

يفترض فى هذا المنهج أن يمكن الإدارة من تحويل الهدف الأساسى للمؤسسة إلى أهداف عديدة تسعى نحوها المؤسسة وتحقيق هذه الأهداف يعد مؤشراً لفاعلية المؤسسة وتسمح مقارنة النتائج بقياس الإنجازات الفعلية

(1) روب ديكسون "المهام الإدارية"- دار الفاروق للإستثمارات الثقافية - ط العربية - 2010م
- ص 193.

والأهداف الموضوعية وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ الإجراءات التصحيحية. (1)

كما يتم من خلال هذا المنهج تعاون جميع الموظفين بالمؤسسة لوضع أهداف معينة للمؤسسة ككل ولكل وحدة وللموظفين، وتستخدم الأهداف كقاعدة للتخطيط وإدارة الأنشطة بالمؤسسة وأساس للتقييم ومكافأة المساهمين فيها.

4- منهج قياس الأداء متعدد الأطراف:

يفترض فى هذا المنهج أن المهمة الأساسية للمؤسسة تتمثل فى إرضاء إحتياجات المساهمين ويركز بشكل كبير على البيئة الخارجية للمؤسسة، ويتطلب هذا المنهج خبرة كبيرة مقارنة بالمناهج السابقة، حيث يقيس هذا المنهج إتجاهات الموظفين والنظام نفسه وإسلوب القيادة، كما يقيس الدافعية للعمل. (2)

هناك نماذج ذات علاقة بهذه النماذج السابق ذكرها وهى:

- نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- نموذج هرم الأداء.
- عوامل النجاح الحرجة.
- بطاقة الأداء المتوازن.

(1) روب ديكسون "المهام الإدارية" - مرجع سابق - ص 197.

(2) روب ديكسون "المهام الإدارية" - مرجع سابق - ص 206

سنتناول فى هذا الفصل أحد هذه النماذج والذي ترى الدراسة بأنه شديد الأهمية والإرتباط وهو نموذج "هرم الأداء" .

حيث يعد نموذج هرم الأداء مثلاً لمنهجى قياس الأداء المبنى على أهداف المؤسسة والمبنى على موارد النظم.

يلتزم نموذج هرم الأداء بمبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية حيث يقدم نموذجاً ذا إتجاهين لقياس الأداء:

- أحدهما من أسفل إلى أعلى (إتجاه العملية).
- والآخر من أعلى إلى أسفل (إتجاه الإستراتيجية).

ويسمح الهرم بتحويل الرؤية الإدارية إلى مؤشرات للأداء ومقاييس تشغيلية. كما يمكن إجراء مقارنات بين النتائج الفعلية والمتوقعة من خلال توفير معلومات عن أثر الإستراتيجيات المطبقة وإبراز المساهمات الفردية فى تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية ومن ثم تنشيط الأفراد وتحفيزهم.⁽¹⁾

(1) روب ديكسون "المهام الإدارية" - مرجع سابق - ص 198.

العوامل التى يتوقف عليها إختيار المؤسسة لنموذج قياس الأداء المناسب:

*ثقافة المؤسسة: يجب أن يتناسب نظام أو نموذج قياس الأداء المختار مع الروح الجماعية أو الثقافية السائدة فى المؤسسة.

إن الصورة الذهنية لدى الموظفين عما يمكن أن يكون مفيداً بالنسبة للمؤسسة وما لا يمكن أن يكون كذلك ينبغى ان تكون من عوامل إختيار نظام قياس الأداء، فإن كانت الصورة والنموذج لا يتفقان مع النظام فإن هناك إحتمال أن يتم التلاعب فى المعلومات المقدمة للنظام.

*القيم المشتركة: حيث يمكن أن تبطل قيمة أصبحت عرفاً داخل المؤسسة جراء تطبيق نظام غير مناسب لقياس الأداء.

مثلاً إذا إكتسبت مؤسسة ما سمعة طيبة بإعتمادها على العمل الجماعى والمشاركة بين الوظائف المختلفة فإنه سيكون إدخال قياس الأداء المبنى على المنافسة بين الأقسام عملاً غير مناسب، لذا وجب أن يكون قياس الأداء حساساً للنظم المطبقة والقيم السائدة بالمؤسسة.

*الدافعية: فمن خلال تحديد الوظائف المهمة داخل المؤسسة يمكن أن يساهم نظام قياس الأداء فى الإرتقاء بالدافعية خاصة عندما يرتبط بآلية الإمتيازات والمكافآت.⁽¹⁾

وترى الدراسة أهمية إشراك الموظفين فى وضع وتنفيذ نظام قياس الأداء والذى من شأنه سيحسن من كفاءة ذلك النظام.

(1) روب ديكسون "المهام الإدارية" - مرجع سابق - ص 204 - 205.

ومن خلال ما سبق سرده عن إدارة الموارد البشرية يتأكد لنا أن هذه الإدارة هى العامل المؤثر الأساسى لتطوير المؤسسة، وهذه الحقائق تؤكدت من قبل لدى منظمات إدارة الأعمال، فالبرغم من كل ممارسات ونظريات التطوير الإدارى مثل (الإدارة بالأهداف ، وإدارة الجودة الشاملة وكارت التوازن بالأهداف وغيرها)

فإن هذه الممارسات والنظريات لا يمكن أن تكون مؤثرة وفعالة ما لم تتفها موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة ومدربة ومحفزة ولديها القدرات الإدارية والتنظيمية والإستعداد النفسى للمشاركة بفاعلية فى عمليات التطوير الإدارى المطلوب، والمساهمة فى صنع المؤسسات ذات التنافسية العالية الناجحة المميزة.

حيث أن تطوير الموارد البشرية يعنى الأنشطة الخاصة بتدريب وتطوير الموظفين من أجل تطوير مهارات وسلوكيات الموظفين وهذا فى حد ذاته يعد تطويراً للمسار الوظيفى الذى يعنى إكتشاف الكفاءات والمواهب من الموظفين القادرين على تولى مسئوليات أعلى ومناصب قيادية، وإيجاد الطرق والوسائل لتمكينهم وتساعدهم على تولى هذه المسئوليات مثل (التشجيع والتحفيز والتدريب والترقى).⁽¹⁾

وأخيراً فإن إدارة وتنمية العنصر البشرى ليست مسئولية إدارة الموارد البشرية وحدها، وإنما هى بالدرجة الأولى مسئولية الإدارة العليا والإدارات المختلفة بالمؤسسة المعنية.⁽²⁾

(1) عوض عبد الحميد "تطوير ونجاح إدارة الموارد البشرية" - مرجع سابق - ص 19.

(2) عوض عبد الحميد "تطوير ونجاح إدارة الموارد البشرية" - مرجع سابق - ص 8 - 9.

ثانياً: تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات المختلفة

يعد نظام الموارد البشرية من أهم النظم التى تعتمد عليها دوائر شئون الموظفين بمختلف الجامعات فى التخطيط للقوى العاملة فيها، وكذلك فى إنجاز المعاملات والحركات الإدارية التى تطرأ على موظفيها بدءاً من التعيين وإنهاء بالتقاعد أو إنتهاء الخدمة.

ولما كانت هذه الوحدات تقتصر إلى وجود نظام آلى متكامل يلبي كافة إحتياجاتها ويعالج المعوقات التى تحد من تنفيذ الإجراءات الإدارية بالسرعة المطلوبة، فقد إرتأت الجامعات إعادة النظر فى النظام الحالى الموجود بها وتقييمه لمعرفة مدى قدرته على توفير الإحتياجات وتحديد مدى قدرته على توفير البيانات المتعلقة بالموظفين فى الترقيات والتدريب وتقويم الأداء الوظيفى وغيرها من الحركات الإدارية.

كما تعد إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء حيث تركز على الأداء أكثر من تأكيدها على حفظ السجلات وكتابة الأجازات وإعداد كشوف المرتبات، وذلك لتعظيم الإستفادة من الموارد البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة.

حيث تعطى إدارة الموارد البشرية إهتماماً خاصاً بالأفراد قد يصل إلى حد الإهتمام الشخصى بكل فرد فى المؤسسة وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التى تقى بإحتياجات الموظفين والعاملين مما يساعد بشكل مباشر فى زيادة درجة إنتماء الموظفين والعاملين للمؤسسة ومن ثم زيادة إنتاجهم.

كما تحاول إدارة الموارد البشرية زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف المستقبل والتكامل بين الخطط الإستراتيجية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية فى الجامعات تسعى إلى تطوير الخطط والبرامج الدراسية وإعتماد مناهج جديدة تتفق وإحتياجات سوق العمل وخطط التنمية مع أهمية وجود منظومة للتقييم تستند إلى المعايير العالمية من خلال إنشاء مراكز الجودة داخل مؤسسات التعليم العالى لحثها على المنافسة الدولية وتحقيق معايير الجودة الشاملة فى الأداء والبحث العلمى وكافة النشاط الأخرى.⁽¹⁾

*تدريب الموارد البشرية

إن من أولويات إدارة وتنمية الموارد البشرية بالجامعات المختلفة التركيز على تدريب وتأهيل القيادات الفاعلة فى الجامعات لتيسير وإدارة المؤسسة الجامعية، عن طريق وضع برنامج للتدريب الإدارى والقيادى للكوادر البشرية داخل مؤسسة التعليم العالى لمراقبة الأداء وتطوير الإتصال والخبرات الإدارية والمالية وتحسين طرق صناعة القرار وتبنى إستراتيجيات وتكنولوجيات التطوير التنظيمى الفعال لتحسين الأداء بها.

*مفهوم التدريب:

هو عملية تعديل إيجابى تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التى يحتاج لها وتحصيل المعلومات التى تنقصه، بالإضافة إلى المهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته فى الأداء وزيادة إنتاجه.

(1) الندوة الإقليمية عن إدارة الموارد البشرية - 2007م - ص 5.

*مفهوم التدريب فى إطار الجودة الشاملة:

يعد التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على إستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

- الكفاءة : هى أداء الأعمال وإستخدام الوسائل بطريقة صحيحة.
- الفعالية: تشير إلى تحقيق الأهداف، والفعالية لها وجهان:
 - الفعالية الخارجية: تقاس من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 - الفعالية الداخلية: تقاس من خلال مؤشرات ذات صلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل أداء العاملين، شكاوى الموظفين، معدلات الغياب، نسب ترك العمل وغيرها.

ويعد التدريب نظام فرعى من نظام تنمية الموارد البشرية الذى يعد بدوره نظام فرعى من نظام إدارة الموارد البشرية، ولكن هناك سؤال يطرح نفسه إن وجد وهو ما الفرق بين التدريب والتطوير؟ وما الفرق بين التعليم والتدريب؟

- التعليم : يعنى التدريس الأساسى فى المعرفة والمهارات المعدة لتمكين العاملين من صنع معظم الحياة بشكل عام.
- التدريب: يتضمن عادة إعداداً لمنصب ما أو لإكتساب مهارات محددة، أى أنه أكثر ضيقاً من الناحية النظرية من التعليم أو التطوير، وهو موجه بالعمل الوظيفى أكثر منه شخصياً.

- التطوير: يشير إلى رؤية لإكتساب المعرفة والمهارات، أوسع من التدريب وأقل توجهاً بالعمل الوظيفى منه بالتوجه المهنى، وهو يهتم بإمكانات المستخدم الكامنة أكثر منه بالمهارات المباشرة ويرى المستخدم أنه موارد قابلة للتكيف. (1)

مما سبق يتضح لنا أن التعليم مسئولية الجميع بينما التدريب والتطوير مسئولية كل مؤسسة وفق حاجاتها وخططها ووفق سياستها وإستراتيجيتها، حتى يتسنى لها توفير المهارات وتحسين الدافعية لدى موظفيها.

*تحديد إستراتيجية التدريب:

تشتق إستراتيجية التدريب من الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تعبر عن التوقعات المرجوة فى بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابى للموظفين بالمؤسسة وفق الإحتياجات التى تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

(1) ج.أ. كول "الإدارة فى النظرية والتطبيق" - ترجمة حسام الدين خضور - الفرقد شرق وغرب سوريا - ط1 - 2014م - ص 600.

شكل رقم (3) يوضح التدريب والتقييم



*تحديد أهداف التدريب:

هناك العديد من الأهداف كالتالى:

- الأهداف الإقتصادية: تركيز على زيادة تحسين الخدمة وبالتالى تأكيد المركز التنافسى للمؤسسة.
- أهداف تقنية: وهى تحسين إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة والعمل على سرعة إستيعابها للتقنيات الجديدة.

- أهداف سلوكية: تهتم بتعديل إتجاهات ودوافع الموظفين وتنمية رغباتهم فى الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء. (1)

*تحديد سياسات التدريب:

السياسات: هى مجموعة من التوجهات والقواعد والضوابط التى تترجم أهداف الإدارة، ومن أهم سياسات التدريب ما يلى:

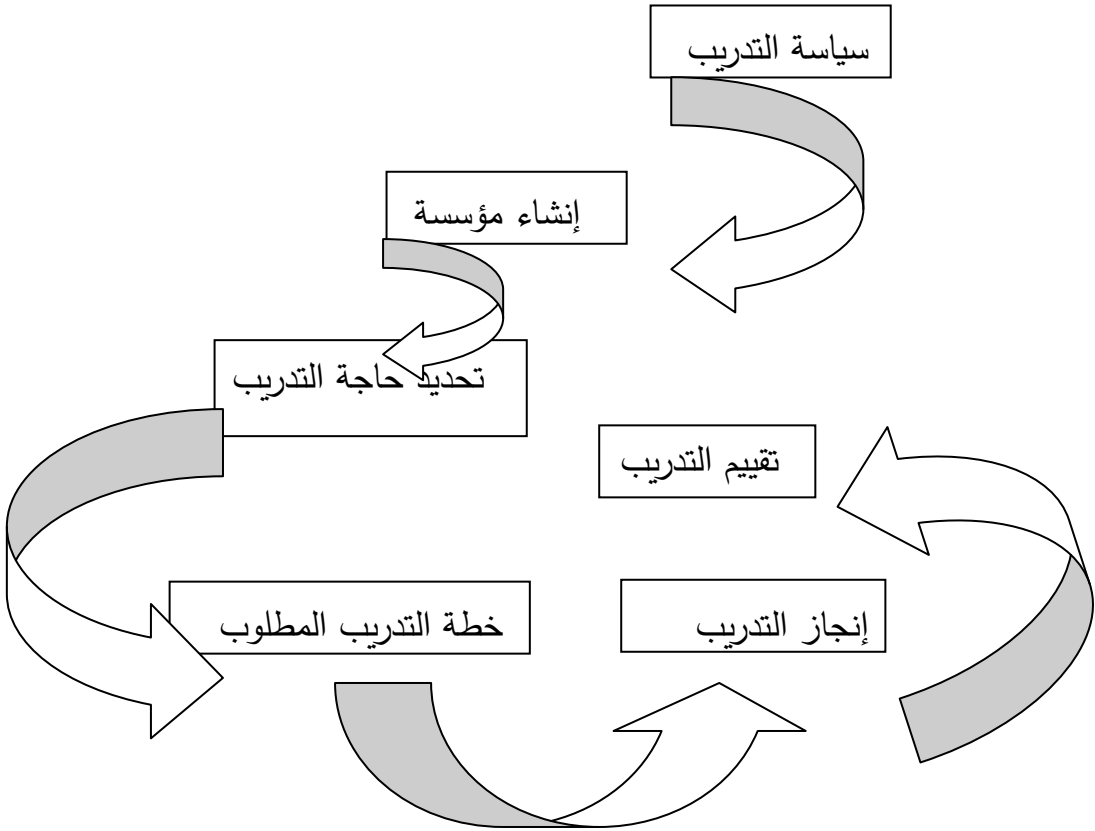
- سياسة تحديد قواعد ترشيح وإختيار المتدربين.
- سياسة تحديد الإحتياجات وتحديد دور المدرب ودور المتدرب.
- سياسة تخطيط التدريب مع أسس إختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.
- سياسة تحديد معايير وتقنيات التقييم للمتدربين.

وهذه السياسات يمكن وضعها تحت مسمى التدريب المنهجي (المنظم جيداً). (2)

(1) ج.أ. كول "الإدارة فى النظرية والتطبيق" - مرجع سابق - ص 602.

(2) السلى على "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - 2001م - ص 50.

شكل رقم (4) يوضح الدورة الأساسية للتدريب المنهجى المنظم جيداً



يتضح لنا من الشكل السابق أنه يتم إنشاء مؤسسة التدريب وتكون الأولوية فيها هو تحديد إحتياجات التدريب والتطوير فى المؤسسة، ويشمل ذلك إستخدام التوصيف الوظيفى وسجلات تقدير الموظفين وقاعدة البيانات، والخطوة التالية تتمثل فى تخطيط التدريب لتلبية الحاجات المحددة يتبعها قضايا مثل الميزانية والبرامج وتحديد الأهداف ومحتوى وطرق التدريب التى يجب أن تستخدم والوقت المحدد للتدريب، وبعد تنفيذ البرنامج التدريبى يأتى دور التقييم الذى يعد أهم المراحل حيث يعقبه إحداث بعض التغييرات فى

ضوء النتائج المستخلصة قد تقتضيها حاجة المؤسسة لتبدأ دوراً جديداً من عمليات التدريب المنهجية.

*تحديد العملاء:

العميل فى الفكر التقليدى هو المتدرب أى موظف داخل المؤسسة يعاني مشكلات فى الأداء، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفى مقدمتهم الرئيس المباشر وفرق العمل التى يعمل بها المتدرب، وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الذين يتعاملون ولهم علاقة بالمؤسسة.

*تحديد الإحتياجات التدريبية (إحتياجات العملاء):

تعتبر الإحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعره بالرضا ومما يجعله قادراً على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضى العميل الداخلى والخارجى الذى ينتظر نتائج هذا الأداء.

ويتم دراسة إمكانية تحقيق إحتياجات العملاء بتحديد الإحتياجات التدريبية والذى يمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لإستكمال المنفعة المستهدفة.

ولذلك يجب التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبى المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح للمؤسسة، وفى حالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية.

*تصميم التدريب:

هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبى، حتى يكون عند تنفيذه متمكناً من تحقيق الإحتياجات التدريبية أى إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

وتتخذ عملية تصميم التدريب منهجاً تتابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هى مخرجات المرحلة السابقة.

*تطوير العمليات التدريبية:

حسب مفهوم الجودة الشاملة فإن تطوير العمليات التدريبية يعنى خضوع تلك العمليات لمنطق التحسين المستمر وذلك من خلال التالى:

- تخفيض الوقت المستغرق فى الأداء.
- تحسين أسلوب الأداء.
- تحديث المعلومات الداخلة فى الأنشطة.
- زيادة كمية الإنجاز فى وحدة الزمن وترشيد تكاليف الإنجاز فى الأداء.

*فوائد التدريب:

- توفير الموظفين المهرة.
- تحسين المهارات الحالية للموظفين.
- زيادة معارف وتجارب الموظفين.
- تحسين الأداء الحالى للعمل ومن ثم زيادة الإنتاجية.

- تقديم خدمات أحسن لمتلقى الخدمة.
- زيادة الدافعية للعمل ومن ثم تحسين الأداء فى المستقبل.
- التدريب فى حد ذاته يعد فرصة للنمو الشخصى للمتدرب. (1)

مما سبق يتضح لنا أن التدريب هو حلقة ما فى إدارة الجود الشاملة، فلكى تتحقق الجودة الشاملة لابد من التدريب عليها ومن وجهة أخرى لكى يتحقق التدريب الفعال لابد من الإلتزام بالجودة الشاملة.

إن العنصر الأساسى فى نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشرى الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام، هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلاً لتحديد الإحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الإحتياجات ويتحتم وجود السجلات التى تؤكد هذه المعلومات، ويشتمل التدريب هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير فى مستوى الجودة. (2)

كما تهدف إدارة وتنمية الموارد البشرية بالجامعات المختلفة إلى وضع نظام معلومات للموارد البشرية لتوفير قاعدة بيانات دقيقة عن جميع موظفى وحدات الخدمات الجامعية، بالإضافة إلى تسهيل وسرعة إنجاز المعاملات المتعلقة بأولئك الموظفين من خلال عملية الربط الآلى بين مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة فى خطوة طموحة للتغلب على العمل اليدوى مما سيوفر عملية المصادقات الإلكترونية وميكنة تدفق سير المعاملات بحيث يسرعها

(1) ج.أ. كول "الإدارة فى النظرية والتطبيق" - مرجع سابق - ص 603.

(2) السلى على "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" - مرجع سابق - ص 155.

ويسهل عملية متابعتها مع وجود الآلية لدى القيادة الجامعية على كافة المستويات من التأكد من سلامة البيان المدخل وسوف يترتب على ذلك مجموعة من النتائج الهامة منها:

- توحيد نقطة رصد وتدوين البيان بشكل صحيح ومتكامل.
- ميكنة القوانين واللوائح بشكل يسهل تداولها وتطبيقها.
- تطوير دوائر شئون الموظفين بالجامعات وتحسين نوع الخدمة المقدمة للمستفيدين والمجتمع المحلى.
- تسهيل إعادة هيكلة الإجراءات من خلال إدخال تقنية نظم المعلومات.
- إيجاد قاعدة معلومات موحدة وشاملة لدعم إتخاذ القرار.
- التقليل من عمليات التداول الورقى، وتخفيض تكاليف العمل اليدوى.
- تفعيل المصادقات والموافقات الإلكترونية.
- إدارة عمليات التوظيف والتعيين بسهولة ويسر.
- التخطيط والتطوير للقوى العاملة ورفع أداء الموظفين.
- إدارة برامج مقاييس الأداء والمهارات الوظيفية.
- توفير التقارير الفورية والإحصائيات والدراسات فى مجال الموارد البشرية التى تساهم فى إعداد الخطط وتنمية الجامعة ودعم إتخاذ القرار بأقل معرفة فنية.

- المراجعة والتدقيق الآلى لصحة الإجراءات فى أية لحظة ومعرفة حالته.
- توفير بعض جزئيات النظام فى الإنترنت لخدمة المواطن العادى والموظف العادى وفق صلاحيات وضوابط محددة.
- التبادل المعلوماتى الإلكترونى مع الإدارات المختلفة داخل الجامعة والأنظمة الحكومية الأخرى.
- اللامركزية فى إدخال البيانات مع توحيد نقطة حفظ البيانات فى قاعدة بيانات واحدة.
- توفير سهولة الحصول على البيانات وإعداد دراسات تحليلية عليها.
- توفير بيانات تاريخية عن الموظف وسهولة معرفة موقف البيانات فى أى تاريخ محدد.
- تحسين نوعية الخدمات التى توفرها الجامعات. (1)

*الإفترضات الأساسية لأنشطة إدارة الموارد البشرية

*إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء:

حيث تركز على الأداء أكثر من تأكيدها على حفظ السجلات وكتابة الأجازات وإعداد كشوف المرتبات.

(1) إسماعيل محمد "نظام إدارة الموارد البشرية للوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة

المدنية" - سلطنة عمان - بدون - ص 75.

ويتم من خلالها تعظيم الإستفادة من الموارد البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة والموظفين وجميع العاملين بها.

*إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشرى:

تعطى إدارة الموارد البشرية إهتماماً خاصاً بالأفراد قد تصل إلى حد إعطاء إهتماماً شخصياً لكل فرد داخل المؤسسة، من خلال تصميم البرامج والخدمات التى تقى بإحتياجات الموظفين.

وهذا التوجه يساعد بشكل مباشر على زيادة درجة الإلتناء للمؤسسة ومن ثم تحسين الإنتاج وجودة المنتجات.

*إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمى:

فالبشر لهم نفس الآمال والطموحات ولو اختلفت مواقعهم بين الدول المختلفة، لذلك فإن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تعكس مجرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالمية وقد تزايد هذا الافتراض مع ظروف العمل الجديدة التى تؤكد على العولمة والسوق المفتوح.

*إدارة الموارد البشرية ذات توجه مستقبلى:

إن الهدف الأساسى من إدارة الموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها المستقبلية من خلال التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمؤسسات وإدارة مواردها البشرية، حيث أصبح هذا الأمر ضرورة ملحة لمؤسسات العمل الحديثة.

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

*أهمية إدارة الموارد البشرية

فى ظل التنافس الشديد الذى يعيشه عالمنا المعاصر ، فإن المؤسسات التعليمية كالجامعات تسعى لزيادة قدرتها التنافسية وهنا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية فى الجامعات وتكمن فيما يلى:

- تهتم بالموارد الرئيسية فى الجامعة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة جامعية دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالجامعة.
- صناعة الخطط المناسبة لتدريب القوى العاملة.
- دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- إختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف (وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب)

وللقيام بأعمالها فإن إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال العديد من الأنشطة التى تمارسها لتحقيق الفاعلية التنظيمية من هذه الأنشطة ما يلى:

- إختيار الموظفين القادرين على التجديد والإبتكار وحل مشاكل الموظفين.
- تنمية قدرات الموظفين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التدريب على سبيل المثال.

- الإحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل إحتتمالات تسربها إلى خارج المؤسسة من خلال دعم الأجور والحوافز والتعويضات والبدلات لرفع درجة رضا الموظفين والمساهمة فى تحقيق ذاتهم.⁽¹⁾
- دعم نشاطات العاملين الإجتماعية والترفيهية.
- تطبيق أسس ومبادئ عمل أخلاقية بين العاملين.

*أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعان من الأهداف:

(1)المشاركة : وتتمثل فيما يلى:

- إستقطاب وإختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بأهداف الجامعة بشكل سليم بحيث يرغب طالبى العمل فى الإنضمام إليها.
- الإحتفاظ بالأفراد الناجحين فى عمليات الإختيار.
- إستقرار اليد العاملة فى الجامعة.⁽²⁾

(2)الفعالية : وتتمثل فيما يلى:

جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهى مرتبطة بعدة عوامل منها:

(1) زايد عادل "إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية"- مرجع سابق - ص 13.

(2) عدون ناصر "إقتصاد المؤسسة"- مرجع سابق - ص 236.

- تحفيز الأفراد وخلق مناخ عمل صحى والحفاظ عليه.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تعد بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها فى الهيكل التنظيمى للجامعة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة فى النشاط والنجاح.

رابعاً: الصعوبات التى تواجه تنمية الموارد البشرية بالجامعات

هناك مجموعة من التحديات التى تواجه قطاع العمل والتعليم وللتغلب على تلك التحديات أولت الرؤية المستقبلية للإقتصاد العماني⁽¹⁾، إهتماماً خاصاً بإدارة وتنمية الموارد البشرية، وتأهيل القوى العاملة الوطنية، وقد تمثلت الرؤية المستقبلية للموارد البشرية فى تكوين موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التكني والتكنولوجيا والثقافى والإجتماعى الذى يشهده العالم، بما يساعد على تنمية قدراتها التنافسية، وإدارة التغييرات التى تحدث فيه بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة بما يضمن المحافظة على العادات والتقاليد العمانية.

ففى السنوات الأخيرة من القرن العشرين شهد العالم تغييرات إقتصادية وإجتماعية وسياسية وتكنولوجية وثقافية، صاحبها تحديات كبيرة لا سبيل لمواجهتها إلا بإملاك التكنولوجيا الحديثة والإدارة المتطورة وإنتاج المعرفة وإتقان إستخدامها فى مجالات العمل بالمنظمات كافة وفى مقدمتها المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات.

تواجه إدارة القوى البشرية العديد من التحديات التى قد تؤثر عليها فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية التى تنتمى إليها ومن أهم تلك التحديات ما يلى:⁽²⁾

(1) رؤية عمان للتنمية البشرية - 2020م

(2) زايد عادل "إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية"- مرجع سابق- ص 38 - 40.

شكل رقم (5) يوضح التحديات التى قد تؤثر على إدارة القوى البشرية



*تحديات عالمية:

حيث التطورات المذهلة فى مجال تكنولوجيا المعلومات وتزايد القدرة على ربط أجزاء العالم بعضها ببعض الآخر بشكل غير مسبوق مما يخلق تغييراً كبيراً فى مفهوم إدارة الموارد البشرية.

ونظراً لانتشار الجامعات العالمية فى بقاع شتى من العالم بعيدة كل البعد عن موطنها الأصلي، فإن مثل هذا التحدى يترتب عليه ويتطلب تعديل مماثل فى ممارسات إدارة الموارد البشرية فى كافة مجالاتها الوظيفية لتواكب هذا التحدى.

***تحديات الجودة:**

أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، ولاشك أن مفهوم الجودة يضع تحدياً من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظراً لأن العنصر البشرى هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.

***تحديات إجتماعية:**

ينبع هذا التحدى من تنامى إحساس المؤسسات التعليمية وغيرها من المنظمات بالمسئولية الإجتماعية الملقاه على عاتقها، فمما لاشك فيه أن عملية إستيعاب الموظفين والعمالة فى عصر يشهد إتجاهاً قوياً نحو تقليص حجم العمالة لهو تحدياً إجتماعياً هائلاً، كما أن تغير الهيكل الوظيفى وتركيب العمالة وما صاحبها من تغير فى قيم العمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدى جديد.

***تحديات تميز الأداء:**

إن رغبة المؤسسات التعليمية فى مواجهة تحديات الجودة يستدعى بالضرورة الإهتمام بتحسين الأداء التنظيمى بصفة عامة وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة ويتضمن هذا التحدى تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال ما يلى:

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجديدة وتعظيم الإستفادة منها.

- التركيز على تنمية فرق العمل وزيادة فاعلية الإتصال بين الموظفين.
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية (إدارة التغيير) بما يحقق مصالح الموظفين والعمل والمجتمع ككل.
- إن التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التى لم تمارسها من قبل وذلك إيماناً منها بضرورة التوجه نحو الممارسات الإدارية الحديثة التى تركز على أهمية العنصر البشرى كعنصر حاكم لنجاح أى مؤسسة وتطورها.
- هناك مجموعة أخرى داخلية من التحديات التى قد تواجه تنمية الموارد البشرية بالجامعات كما يلى:
- ازدواجية قواعد البيانات.
- ازدواجية حفظ الوثائق.
- لا يوجد توحيد لإجراءات العمل.
- لا يوجد تنسيق فى ما بين الوحدات الإدارية بالجامعات فى هذا الشأن.
- وجود نظم يدوية تعمل جنباً إلى جنب مع النظام الإلكترونى.
- الحاجة إلى المزيد من التوظيف فى دوائر شئون الموظفين والأقسام التابعة لها.
- فى بعض الجامعات يوجد ضعف فى المخصصات المالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

إن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو العلاقة بين المدير والموظف، حيث تؤكد بعض الدراسات على أن أهم الأسباب التى تدفع الموظفين إلى الإستقالة هو المدير المباشر وليس الدخل أو الفرصة الأفضل أو غير ذلك من الأسباب.

وبما أن المدير المباشر هو العنصر الأكبر تأثيراً فى إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير طريقة تفكير المديرين فى موظفيهم بحيث تتحول العلاقة أو تتطور إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية، لأن الشراكة تعنى المزيد من المسئولية وتعنى المزيد من العاطفة تجاه العمل وبالتالي المزيد من الإنتاجية.

إن أهم المتغيرات التى تؤثر على مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح تكمن فيما يلى:

- الهيكل التنظيمى الفعال.
- تصميم الوظيفة بإتقان.
- إختيار وتدريب وتنمية الموظفين.
- نظم الأجور والحوافز.
- نظم المعلومات التنظيمية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر فى تحقيق ثلاث عوامل من العوامل السابقة وهى (تصميم الوظيفة بإتقان، إختيار وتدريب وتنمية الموظفين، ونظم الأجور والحوافز) وهذا دليل واضح

على أهمية وحجم الدور الذى تلعبه فى إنجاح المؤسسة التعليمية وغيرها من المؤسسات وتحقيق أهدافها خاصة الإستراتيجية منها.

الفصل الرابع

الجودة الشاملة ومعاييرها في الجامعات

مقدمة

أولاً: مفاهيم (الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، معايير

الجودة الشاملة)

- مفهوم الجودة.
- مفهوم الجودة الشاملة.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- مفهوم معايير الجودة.

ثانياً : مبادئ ومداخل الجودة الشاملة

- مبادئ الجودة الشاملة في التعليم.
- مداخل إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً : تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي

- أسس تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي.
- أهمية تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي.
- أهداف تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي.
- الخصائص الأساسية لتطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي.
- مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الجامعي.
- مراحل تطبيق معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي.
- صعوبات تطبيق معايير الجودة في التعليم الجامعي.

الفصل الرابع

الجودة الشاملة ومعاييرها فى الجامعات

مقدمة

إن موضوع الجودة ومعاييرها فى التعليم الجامعى يعد من أهم المواضيع التى أولتها الدول المتقدمة إهتماماً خاصاً منذ فترة، حتى أصبحت معايير الجودة مؤشراً وعنصراً مهماً فى التقدم والتطور والتميز والمنافسة.

هذا يدعونا إلى التعرف على فلسفة الجودة الشاملة، فهى فلسفة للتحسين المستمر تقوم على بناء منظومى شامل ومتكامل فى التعليم يشمل جميع مستويات إدارة التعليم من القمة إلى القاع، وأصبحت فى جوهرها مدخلاً للتغيير الثقافى يبحث فى أساليب التحسين المستمر والتميز واكتساب الميزات التنافسية للمؤسسة التعليمية وتعزيز مفاهيم الإدارة التشاركية من خلال تشكيل فرق العمل لبناء رؤية مشتركة للمستقبل حول الجودة كى تسهم فى التخلص من المشكلات التى تعوق قدرة المؤسسة التعليمية على المنافسة والتميز، فهى نظاماً تحفيزياً يحث كافة العاملين بالمؤسسة على النجاح اللانهائى.

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى عام 1980م، وإستمر حتى الآن وقد ركز على جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، وركز أيضاً على العمل الجماعى وتشجيع مشاركة العاملين وإندماجهم مع التركيز على المرونة والمحافظة على الكفاءة وتحفيز الأفراد العاملين وتمكينهم والحد من

بيروقراطية الإدارة، بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين ومشاركة الموردين. (1)

أولاً: مفاهيم (الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، معايير الجودة الشاملة)

*** مفهوم الجودة**

ظهرت الجودة الشاملة كفلسفة إدارية فى الثمانينيات من القرن العشرين كإسلوب وطريقة حياة تنتهجها الإدارة وتسير عليها، وتأثرت الجودة تأثراً واضحاً بالتطور الذى شهدته حركة الفكر الإدارى وتبلورت جميع مفاهيم إدارة الجودة تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة التى تعد منهجاً إدارياً متكاملاً يتكون من العديد من المعايير التى يجب تطبيقها بشكل كلى وفى ظل ظروف مواتية.

لقد تزايدت بشكل تلقائى ممارسات الجودة، وأصبحت واحدة من الأقسام الإدارية التى يضمها الهيكل التنظيمى فى كثير من المؤسسات حيث يؤدى ذلك إلى زيادة فاعلية العمل والإعتراف بالمؤسسة (الإعتماد) وتحسين سمعتها.

ومن أجل هذا جاءت معظم التوجهات والدراسات والمؤتمرات تؤكد على أهمية الأخذ بمفهوم التميز والجودة الشاملة وتطبيق معايير الإعتماد على جميع مؤسسات التعليم، وجميع برامجها وجميع عناصرها ومدخلاتها من أجل رفع مستوى الأداء وضمان جودة العملية التعليمية بها.

(1) شاكر أسامة، محمد حميد "إدارة الجودة الشاملة فى التعليم" - 2008م - ص 73، ضياء الدين زاهر "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة

دليل عملى" - 2008م - ص 68.

ولقد تعددت تعريفات الجودة وتباينت من فرد لآخر، فلا يوجد إتفاق على ماهية أو مفهوم هذا المصطلح فكل مفهوم يحاول أن يبرز وجهة نظر صاحبه كما يحاول أن يبرز خاصية معينة لها، وفيما يلى بعض هذه التعريفات:

- الجودة هى إيجابية النظام التعليمى والتحسين الدائم للمنتج التعليمى بواسطة كل فرد من العاملين وفى جميع جوانب العمل التعليمى والتربوى بالمؤسسة التعليمية.
- الجودة هى قدرة الأنشطة التعليمية على إحداث التحولات النوعية والتغيرات الجوهرية فى قدرة المتعلم على المشاركة الإيجابية فى الإطار التعليمى وتقاس من خلال القيمة المضافة والتى تعنى مدى قدرة الخدمة التعليمية على تطوير معارف ومهارات وقدرات المتعلم وتحدد هذه القيمة من خلال الفرق بين ما يمتلك المتعلم من قيم عند التخرج وما كان يمتلك عند الإلتحاق بها. (1)
- يضيف ديفى واليسون أن مفهوم الجودة يشتمل على ستة مفاهيم هى ملائمة الهدف، التحسين المستمر، التخلص من الإختلافات، تأكيد أو ضمان الجودة، الإقتراب من العميل. (2)
- كما عرفت الجودة على أنها معايير موضوعية يمكن تطبيقها على كل عنصر من عناصر العملية التعليمية، إنتهاءً بالقرار الإدارى

(1) Lomas, Lauria, An Evaluation of Early Development in Higher Education Quality Management.

1996, P. 65.

(2) Davis, Brent & Eltison, Lina: School Leadership for the 21 century – Routledge – 1998, P. 19.

على المستوى المركزى بما يضمن كفاءة الإدارة التعليمية مما
يؤدى فى النهاية إلى جودة المنتج التعليمى. (1)

- عرف جونسون Johnson الجودة بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذى يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن المنتج أو الخدمة التى تقدم له. (2)

* مفهوم الجودة الشاملة

عرفت الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المعايير والسمات التى يجب توافرها فى جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التى تعمل على تحقيق حاجات ومتطلبات العاملين فى المؤسسة والمجتمع المحلى من خلال الإستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات البشرية والمادية والوقت. (3)

كما عرفت الجودة الشاملة فى التعليم بأنها تعنى الكفاءة والفعالية وهذا يعنى الإستخدام الأمثل للإمكانيات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مخرجات تعليمية معينة بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق. (4)

عرفت أيضاً الجودة الشاملة فى التعليم بأنها هى جملة الخصائص والمعايير التى ينبغى أن تتوفر فى جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما

(1) شلبى أحمد "إعداد المعلم فى ضوء معايير جودة التعليم" - 2007 - ص 838.

(2) الشافعى أحمد، وأناس السيد "ثقافة الجودة فى الفكر الإدارى التربوى اليابانى وإمكانية الإستفادة منها فى مصر" - 2000م - ص 79.

(3) عليماص صالح "إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية" - 2008م - ص 18.

(4) عشية فتحى "الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها فى التعليم المصرى - دراسة تحليلية" - 2000م - ص 20

يتعلق منها بالمدخلات أو المخرجات التى تلبي حاجات المجتمع ومتطلباته ورغبات العاملين والمتعلمين، ويتحقق من خلالها الإستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية. (1)

كما ذهب البعض إلى تعريف الجودة الشاملة فى التعليم بأنها تعنى الكفاءة، وذهب آخرون إلى أنها تعنى الفعالية، ويرى فريق ثالث أن الجودة الشاملة فى أى مجال تعليمى أو تدريبى تشمل الكفاءة والفعالية معاً أى إنها تعنى الإستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الحصول على نواتج ومخرجات معينة بإستخدام أدنى مقدار من المدخلات أى أقل تكلفة وهذا يؤكد ضرورة التحسين المستمر فى مراحل العمل المختلفة.

وترى الدراسة أن تعريف الجودة الشاملة إجرائياً بأنها أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة وهو منهج إدارى يهدف إلى دفع المؤسسة إلى الإلتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات) وذلك لإيجاد مناخ يشجع الموظفين على المشاركة الإيجابية فى عمليات التغيير وتقليل الهدر وتعظيم المردود.

* مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الإدارة هى المسئولة عن التخطيط ووضع السياسات وتحقيق الأهداف إلى واقع وتنعكس آثارها الإيجابية على المؤسسة التعليمية والمجتمع بصفة عامة، فإدارة الجودة الشاملة تعد أداة ووسيلة لتطبيق وتحقيق الجودة المنشودة.

(1) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والإعتماد لمؤسسات التعليم - جمهورية مصر العربية -

عرفت إدارة الجودة الشاملة فى التعليم على أنها النظم الإدارية التى تهدف إلى تحسين أداء الأفراد بصفة مستمرة وتطوير المؤسسات عن طريق استثمار القدرات المتاحة وتدعيم المهارات من خلال التنمية المهنية المستدامة وتفويض السلطة ونظم المساءلة والإستقلالية وتوكيد الجودة والتغذية الراجعة المستمرة لتطوير الأداء وإزالة معوقات العمل.⁽¹⁾

إن إدارة الجودة الشاملة هى المنهجية الإدارية المنظمة التى تهدف إلى تنفيذ الأنشطة التى تم التخطيط لها مسبقاً والتى تمكن المؤسسة من تحسين الأداء بشكل مستمر على كافة المستويات، وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ودعم المهارات من خلال التنمية المهنية المستدامة وتفويض السلطة ونظم المساءلة وضمان الجودة والإستقلالية وتقديم التغذية الراجعة والمستمرة وإزالة العوائق بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية ومؤسساتها.⁽²⁾

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج يركز على إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسة التعليمية تجعل الإداريين والمعلمين والمتعلمين إيجابيين ومتحمسين لكل ما هو جديد من خلال تنشيط مواهبهم وقدراتهم وتشجيع العمل الجماعى وإشراكهم فى إتخاذ القرارات مما يخلق تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى العاملين وخريجى هذه المؤسسة التعليمية.⁽³⁾

(1) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والإعتماد لمؤسسات التعليم - جمهورية مصر العربية - 2011م

- ص 16.

(2) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والإعتماد لمؤسسات التعليم - مرجع سابق - 2011م - ص

13.

(3) فرج حافظ ، وحافظ محمد "إدارة المؤسسة التربوية" - 2003م - ص 155.

وعرفت أيضاً إدارة الجودة الشاملة بأنها هى نموذج إدارى متطور يعتمد على تدعيم ثقافة التحسين المستمر والتميز لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية وإستخدام الموارد المتاحة بصورة مناسبة، وهذا يتطلب تغيير ثقافى فى بنية التنظيم الاجتماعى للمؤسسة التعليمية للحصول على مخرجات تعليمية متميزة وقدرات عالية فى الإنتاج.⁽¹⁾

كما عرف البعض إدارة الجودة الشاملة بأنها تعنى الإسهام الفعال للنظام الإدارى والتنظيمى بكافة عناصره فى تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات بحيث تسهم جميعاً فى تحقيق هدف المنظمة من تقديم الخدمات بمواصفات قياسية ذات نوعية جيدة وأشعار تتلائم مع القوى الشرائية.⁽²⁾

وعرفت إدارة الجودة الشاملة فى التعليم بأنها أسلوب فى الممارسة الإدارية تطبيقه يتطلب تحولاً كبيراً فى طريقة إدارة المؤسسة للعملية التعليمية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر للمخرجات والخدمات التى تقدمها بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية.⁽³⁾

(1) العجمى محمد "الإعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوى العام" - 2007م - ص 142.

(2) البكر محمد "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية والتعليمية" - 2004م.

(3) أحمد محمد "متطلبات تطبيق معايير الجودة والإعتماد فى إدارة التعليم قبل الجامعى بمصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" -

وعرفها معهد الجودة الفيدرالى على أنها العمل الذى يؤدي بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسين الأداء. (1)

كما عرفها هارفى وجرين بأنها تعنى تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية. (2)

ويمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى ثلاثة عناصر أساسية هى:

- التنسيق: ويعنى التأكيد على أن المنتج الأساسى هو ما يكتسبه المتعلم من خلال عملية التربية والتعليم والتدريب من معارف ومهارات وقيم أخلاقية وجمالية تعمل على تنميته ذاتياً.
- الهدف: وهو أن كل منتج أو خدمة تصل إلى أى فئة من المستهلكين داخل المؤسسة أو خارجها وكل نشاط يقود المنتج أو الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة ويطابق المعايير.
- العملية: أى التغذية الراجعة من جانب المستهلكين لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات. (3)

وتعرف الدراسة إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها أسلوب فى الممارسة الإدارية يتطلب تحولاً كبيراً فى طريقة إدارة العملية التعليمية بالجامعات

(1) الصيرفى محمد "إدارة الجودة الشاملة" - 2006م - ص 124.

(2) الملبجى رضا "الجودة الشاملة والإعتماد المؤسسى - رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم فى عصر المعلوماتية" 2010م - ص 28.

(3) البكر محمد "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية والتعليمية" مرجع سابق - ص 20.

بهدف الوصول إلى التحسين المستمر للمخرجات والخدمات التعليمية والتربوية بما يضمن رضا المستفيدين من هذه العمليات.

ويتضح لنا مما سبق أن مفاهيم الجودة، الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الإدارية التى تتباين بشأنها المفاهيم والأفكار وفقاً لوجهات نظر وإهتمامات الباحثين والزاوية البحثية التى يهتمون بها، إلا أن هذا التباين يعد تبايناً شكلياً فى المفاهيم ليس إلا، حيث تتشابه وتتداخل التعريفات وتتكامل فيما بينها.

* مفهوم معايير الجودة

المعايير هى عبارات تحدد شروطاً ومواصفات ومتطلبات قياسية لشيء أو عمل أو أداء ما ، بحيث تصفه المعايير فى أجود وأكمل صورة.

إن معايير الجودة تعنى الخصائص والشروط التى ينبغى أن تتوفر فى الأداء أو الشيء بحيث يؤدي إستعماله إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المرجوة منه ويؤدي دائماً إلى جودة فى الاستعمال وجودة فى المنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المرجوة. (1)

وعرفت معايير الجودة بأنها تلك المعايير المقننة التى إصطلح عليها عالمياً والتى ينبغى توفرها لقياس مدى الأداء بمفهومه الشامل ويتضمن الأداء كل من المتعلم والمعلم والمناخ السائد والمؤسسة التعليمية والإدارة التعليمية. (2)

(1) الناقة محمود "معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس" - 2007م - ص 5.

(2) نصر محمد "رؤية مستقبلية مقترحة نحو تطوير إعداد المعلم فى ضوء معايير الجودة" - 2007م - ص 92.

وعرفت معايير الجودة أيضاً بأنها جملة المواصفات والشروط المتفق عليها سلفاً من قبل الهيئات المعنية المعبرة عن جودة وكفاءة مختلف عناصر إدارة التعليم بما يسمح بقياس مدى جودة المؤسسة التعليمية وسبل تطوير هذه الجودة والإرتقاء بمستواها. (1)

ولقد حدد فيليب كروزبى أحد مستشارى الجودة على المستوى العالمى أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) وهى كالتالى:

1- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.

2- وصف نظام تحقق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.

3- منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

4- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية، والكيفية والكمية.

ووضع بالدريج نموذجاً لمعايير الجودة يتركز فى شكل نقاط تتكون من (1000) نقطة تتوزع على سبع مجالات رئيسية وهى كما يلى:

(1) أحمد محمد "متطلبات تطبيق معايير الجودة والإعتماد فى إدارة التعليم قبل الجامعى بمصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" -

مرجع سابق - ص 81.

- القيادة (100 نقطة) : وتشكل العمود الفقرى للنظام المتكامل والمسئول الأول والذي يسعى بكل السبل لتحقيق الجودة ورضا العملاء مع التركيز على أهمية الأدوار التى تلعبها القيادة الوسطى والمباشرة فى العمل.
- الإدارة الإستراتيجية للجودة (60 نقطة): والتى تسعى إلى وضع أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وتغيرات جذرية فى الإدارة والأداء وذلك بتبنى ثقافة تنظيمية حديثة مع وضع التحديات والصعوبات كأولوية لهذه الإستراتيجية لحلها.
- التركيز على العميل وإحتياجات السوق (300 نقطة): وذلك من خلال القياس المستمر لردود أفعال العميل وإتجاهاته وشعوره نحو المنظمة ودراسة إحتياجاته وأولوياته ومقارنة رضاه بغيره من عملاء المنظمات الأخرى.
- القدرة على تحليل المعلومات (70 نقطة): وذلك بعد جمع المعلومات الدقيقة وتبويبها وتحليلها من خلال برامج نظم المعلومات المتطورة والإستمرار فى تحديثها.
- التركيز على الموارد البشرية (150 نقطة): وذلك من خلال مشاركة الموظفين وإدماجهم فى عمليات التخطيط للجودة، وتبنى سياسات من شأنها القياس والتقييم والتقييم المستمر لجميع الموظفين بالنزاهة والحياد المطلق.
- إدارة عمليات الجودة (140 نقطة): وذلك بتوفير المرونة والسرعة اللازمة لإنجاز العمل والتأكيد على التحسين المستمر لجودة

العمليات بما يلبي رغبات وتطلعات العملاء وتجنب حدوث الأخطاء والحد من وقوعها.

- نتائج الجودة (180 نقطة): وهي المسئول عن معرفة مدى نجاح الخطط التي تم تنفيذها ومدى تحقق الأهداف الإستراتيجية التي وضعت للمؤسسة التعليمية.⁽¹⁾

وترى الدراسة بعد ما تم سرده عن مفهوم معايير الجودة بأن معايير جودة الأداء في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية بأنها هي المواصفات والشروط والمتطلبات التي ينبغي أن تلازم إدارة التعليم الجامعي حتى تكون إدارة فاعلة لأقصى درجة لتحقيق خدمة تعليمية تتصف بالمواصفات والشروط والمتطلبات اللازمة للجودة.

ثانياً: مبادئ ومداخل الجودة الشاملة

***مبادئ الجودة الشاملة في التعليم**

تركز فلسفة الجودة الشاملة على أهمية استثمار كل الموارد والطاقات البشرية المتاحة للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها من جهة، وتحقيق حاجات عملائها من جهة أخرى، وتتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها وهي كالتالي:

- 1- رضا العميل (عميل داخل المؤسسة وعملاء خارج المؤسسة متلقى للخدمة): وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الآنية والمستقبلية ويتم ذلك

(1) المصري مروان "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة" -

بإنشاء آليات خاصة بالإتصال معهم، فيجب أن يكون العميل جزءاً من نظام المؤسسة وفى بؤرة إهتمامها.

2- تفويض السلطة: ويتم ذلك بتغيير أسلوب الإدارة من التسلط إلى التفويض والتمكين مما يدعم لديهم الثقة ويمكن العاملين بالمؤسسة التعليمية من المشاركة الفعالة فى إتخاذ وصناعة القرار لتحقيق أهداف المؤسسة، وينبغى أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.

3- الجمع المستمر للبيانات وتوظيفها: ويتم ذلك لإتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات والإحصائيات، على أن تتضمن هذه البيانات إحتياجات المتعلمين وكافة المشاركين بالمؤسسة التعليمية ومقاييس الأداء ورغبات أولياء الأمور والمستفيدين من الخدمة ومتطلبات سوق العمل، ويجب ان تستخدم هذه المعلومات من أجل التحسين وليس من أجل الحكم والرقابة وهذه القواعد المعلوماتية يجب أن تكون متكاملة بحيث تشمل الحقائق على كل المستويات التنظيمية وكل الأنشطة والإجراءات التى تتم داخل المؤسسة لإتخاذ قرارات أكثر إيجابية.

4- الرؤية المشتركة والشمولية: وتعنى توجه موحد للمؤسسة لتلاشى تكرار الجهد أو تعارضه مع بعضه البعض، فالرؤية المشتركة هى الثقافة الداعمة للجودة، والشمولية تعنى أن مسؤولية الجودة تضامنية بين كل المستويات التنظيمية (مركزى - محلى - تنفيذى) وبين كل الموظفين وكل العناصر (مدخلات- عمليات- مخرجات) فى كل الأوقات.

5- التحسين المستمر: وهى عملية لا تنتهى مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء، وهذا التحسين يشكل جوهر الجودة الشاملة (تحسين العمليات - تحسين المنتج وتطويره)، ويتحقق ذلك بتقليل الاختلاف وتلافى العيوب والرغبة الدائمة فى التطوير ومن خلال نظام متكامل من البيانات تتم إدارته بالمنهج العلمى تتم مواجهة المشكلات ويتم التحسين بصورة متدرجة وليس قفزات إرتجالية.

6- العمل الجماعى: بهدف تحقيق الرؤية المشتركة وتحقيق أفضل تعاون داخل المؤسسة التعليمية وتقليص الأخطاء إلى أقل درجة، فالعمل داخل المؤسسة يجب أن يقوم على أساس التعاون بدل التنافس الذى يؤدى إلى الصراع وإهدار الوقت والجهد والمال.

7- إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتغيير: ومن شأنه شعور أفراد المؤسسة التعليمية بحرية المناقشة والتعبير عن المشكلات التى تواجههم والمقترحات المثلى لحلها أو تجنبها، كما ينبغى أن تحظى القوى الوظيفية بالشعور بالأمان فى وظائفها ويسود جو من الوضوح والعدل.

8- التعليم والتدريب المستمر: وذلك لما له من دور فعال على إدراك العاملين لمسئولياتهم ومهامهم تجاه الجودة ومسئولياتهم تجاه المستويات التنظيمية الأخرى بالمؤسسة. (1)

(1) Pamela Stacey Quebodeaux: Quality in Education in the Calcasieu Parish School system:

Experiences of Administration, A Dissertation for the Degree of Doctor, Uni. Of New Orleans , May 2010 ,

PP 13- 14.

9- تعهد الإدارة العليا بنشر وتطوير ثقافة الجودة: وذلك يعنى بالضرورة مشاركة القيادات فى القيم والمعتقدات التى ترتبط وتدعم مفاهيم الجودة داخل المؤسسة التعليمية ودعمها الكامل لهذه القيم وآليات تطبيقها ومتابعتها.

*مداخل إدارة الجودة الشاملة

الإدارة هى درجة قوة التأثير لإحداث تغيير هادف فى سلوك الأفراد من أجل الفاعلية وتوجيه وتقييم الأداء للتحسين النوعى وتقوم على التفاهم المشترك بين القادة والمستويات الإدارية وجميع العاملين بالمؤسسة وترتكز على مجموعة من المبادئ والأفكار منها ما يلى:

1- إقتناع القيادة بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه فى تغير مستمر ومتسارع.

2- يقع العبء الأكبر على مديرى المؤسسات التعليمية لتغيير ثقافة الموظفين نحو الجودة والترويج لها بينهم.

3- إيمان القيادة بأهمية إستثمار الوقت والمبادأة.

4- إقتناع القيادة بالتركيز على إستراتيجيات العمل (الطالب).⁽¹⁾

ويعد الجهاز الإدارى مسئول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال الرؤية الواضحة والمبادئ الإرشادية التى تساعد فى الحفاظ على التراث الثقافى وتطوير مهارات الإتصال والتفاعل الإنسانى.

(1) الشافعى أحمد، وأناس السيد "ثقافة الجودة فى الفكر الإدارى التربوى المابائى وإمكانية الإستفادة منها فى مصر" - مرجع سابق - ص

ولقد تعددت مداخل إدارة الجودة الشاملة منذ البداية، فقد تم الإتفاق بين رواد الجودة الشاملة على بعض الأمور وإختلفوا فى أمور أخرى ومن خلال هذا التباين ظهرت عدة مداخل للجودة الشاملة يمكننا ان نعرض أربعة منها فقط كما يلى:

1- المدخل الفيكتورى - س (Victory – C)

يقوم هذا المدخل على فكرة وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل القيادة الإدارية قابلة للتطبيق، الهدف الرئيسى منها تحقيق رضا العميل وذلك بوضع إستراتيجية تستجيب لمتطلبات وإحتياجات العميل وتنفيذ عدة عمليات تهدف إلى التحسين المستمر للنظام والعمليات بحيث تكون النتيجة أفضل جودة بأقل تكلفة. ⁽¹⁾

2- المدخل الدائرى لإدارة الجودة الشاملة (The T.Q.M. wheel

(Model

يقوم هذا المدخل على فكرة أن العميل هو الذى يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية، وظهر هذا النموذج فى الولايات المتحدة الأمريكية ولقى نجاحاً كبيراً فى الشركات التى نفذته.

ويتكون هذا المدخل من ثلاثة عناصر رئيسية لتحقيق هدف إستراتيجى (هو رضا العميل وإشباع حاجاته) ، هذه العناصر هى:

(1) عقلى عمر "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر"- 2001م - ص 40.

(أ) مجموعة الأساليب والممارسات اليومية للإدارة (Daily Management):

يتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا يتم القيام به؟ (What): ويتطلب ذلك وضع أنماط لأفضل السبل لممارسة كل العمليات التى تتم فى الإدارة ككل.
- من يقوم بالعمل؟ (Who): هذا يعنى أن يقوم بتنفيذ العمل جميع الأطراف سواء كانوا أفراداً أو مجموعات عمل.
- كيف يتم ذلك؟ (How): هذا يتعلق بالأساليب والوسائل الخاصة للتحسين وجعلها موضع للتنفيذ.

(ب) التخطيط الإستراتيجى (Strategic Planning)

يمثل التخطيط الإستراتيجى الوسيلة التى من خلالها يتم توحيد كافة الأنشطة والإستراتيجيات وتحقيق التنسيق الرأسى بين المستويات التنظيمية وهذا الجزء يتمثل فى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ماذا يتم القيام به؟ (What): حيث يتطلب التخطيط الإستراتيجى إحداث تطوير جوهري للأداء.
- من يتولى ذلك؟ (Who): يتولى القيام بتطوير الأداء التنظيمى والإبتكار والإبداع والمبادأة، جماعات العمل والفرق الرئيسية المشكلة من مختلف المستويات الإدارية لضمان التنسيق بينهم.

- كيف يتم ذلك؟ (How): وهى الأساليب الإدارية والأدوات التى تحقق التنسيق والتكامل بين الجهات العاملة.

(ج) الإدارة التكاملية (Functional Management)

تهدف إلى تحقيق التكامل الأفقى لكافة وظائف الإدارة وعدم النظر إلى أجزاء المؤسسة على أنها جزر منعزلة مستقلة عن بعضها البعض ويجب أولاً الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية لتحقيق الهدف من الإدارة التكاملية:

- ماذا يتم القيام به؟ (What): ويعنى تطبيق كل النظم التى تحسن الأداء وكذلك تطبيق معايير ومقاييس الجودة وإدارتها.
- من يتولى ذلك؟ (Who): ويتحقق ذلك من خلال مشاركة كل العملاء والمستفيدين فى تناول وتحليل كافة الأمور التى تتعلق بجودة العمليات.

- كيف يتم ذلك؟ (How): يتم ذلك من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية وأساليب المراجعة والمتابعة والرقابة. (1)

3- نظام 6 سيجما (System 6 Sigma)

يهدف هذا المدخل إلى تحقيق أقصى درجات الجودة والإنفاق بأقل تكلفة ممكنة، وفى أقل وقت ممكن لتحقيق رضا العميل وتقليل العيوب.

ويعد هذا النظام من الأنظمة الإدارية المتكاملة التى وضعت لتحسين أنشطة العمليات المختلفة وتزويد القيادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الجودة. (1)

(1) فرج حافظ، وحافظ محمد "إدارة المؤسسات التربوية" - مرجع سابق - ص 172 - 173.

إن مدخل 6-Sigma يعد من المداخل المناسبة التى تهدف إلى التطوير والتحسين للمؤسسات التى تعاني من بعض المشكلات.

ويتضمن نظام 6-Sigma المبادئ التالية:

-المبدأ الأول: التركيز على العميل:

فمعايير الأداء تبدأ من العميل، والتطوير يحدد بناءً على التأثير فى رضا العميل، فالتركيز على العميل هو قمة الأولويات وعليه فإن إستراتيجيات المؤسسة يجب أن تعزز مفهوم "صوت العميل"، وتهتم بالتعرف على احتياجاته ومتطلباته وتوقعاته مع الأخذ فى الاعتبار التغير المستمر لتلك الاحتياجات والتوقعات.

-المبدأ الثانى : الإدارة بالمعرفة:

إن الإدارة بالمعرفة تعد من السياسات التى تركز عليها لحل المشكلات، فعن طريق البيانات الحقيقية يتم بناء معايير الأداء وتحليل المشكلات للوصول إلى إتخاذ القرار على أساس الواقع لتقليل نسب المخاطر.

-المبدأ الثالث: ملازمة العمليات للمخرجات:

إن إتقان العمليات يعد طريقاً حقيقياً لبناء منافسة إيجابية للتوصل إلى منتج جيد ومن أجل تحقيق احتياجات ورغبات العميل مما يساعد المؤسسة على النجاح والإستمرار .

(1) عبد العزيز خالد "سيجما 6 - تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية"

-المبدأ الرابع : الإدارة بالمبادأة :

هذا المبدأ يركز على تحديد أهداف طموحة وأولويات واضحة والتركيز على تجنب حدوث المشاكل، كما يركز على مراجعة هذه الأهداف باستمرار فالمبادأة هى نقطة البداية للإبداع والتغير.

-المبدأ الخامس : تعاون بلا حدود:

يدعو هذا المبدأ إلى إزالة الحواجز الإدارية والنفسية بين العاملين من خلال تشجيع وتوزيع فرص التعاون بين المجموعات الداخلية فى المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع التعاون مع المجتمع الخارجى.

-المبدأ السادس: السعى إلى الكمال مع القدرة على تحمل أوجه القصور:

فأى مؤسسة تضع Sigma -6 هدف لها عليها ان تواصل السعى للوصول إلى مزيد من الكمال فى الأداء وفى ذات الوقت تكون قادرة على إدارة الأخطاء وأوجه القصور من حين لآخر. ⁽¹⁾

(1)Steven H. Jons: **Better Project management performance with six sigma**, Available at: www.ketch.ca

Ketch.ca, 2006, PP , 22- 60.

4-التحسين المستمر للأداء (KAIZEN)

يعد مدخل "كايزن" من أشهر أدوات التحسين المستمر، ويعتمد على الإلتزام بعمليات التغيير نحو الأفضل بشكل متواصل وتدرجى ويتضمن تحديد المقارنات المرجعية للممارسات الممتازة.

فالتحسين المستمر للأداء (كايزن Kaizen) نظام إدارة إبتكره Masaki Imai رئيس وصاحب معهد Kaizen للإدارة فى طوكيو، والمصطلح يتكون من مقطعين : الأول Kai وتعنى الأفضل أو التغيير التدرجى، والثانى zen وتعنى التحسين المستمر.⁽¹⁾

ويركز هذا المدخل على عدة عناصر، منها ما يلى:

- فرق العمل.
- ضبط الوقت.
- التركيز على العميل.
- دوائر الجودة.
- التعاون بين الإدارة والموظفين

كما يركز هذا المدخل على أربع خطوات أساسية، هى كالتالى:

- (1) الخطة P- Plan : وفيها يتم جمع البيانات لتحديد المشكلات التى تحتاج إلى تحسين وتحديد الخطة اللازمة لحلها.
- (2) العمل D- Do: حيث تطبيق الخطة عن طريق المحاولة.

(1)KAIZEN Institute : What is KAIZEN ? 2013, P. 5.

(3) التحقق S-Study: وفيها يتم تحليل النتائج للتحقق من تنفيذ الأهداف، مع عمل التعديلات اللازمة.

(4) التنفيذ A- Act: حيث تتم خطوات التنفيذ إعتماًداً على نتائج الخطوات السابقة، ويتم إستكمال تنفيذ الخطة التى لم تنفذ فى المرحلة الأولى.⁽¹⁾

هذه الخطوات تمثل المراحل التى تدور حولها عمليات التحسين المستمر للمؤسسة لتطبيق معايير الجودة، من خلال عمليات تحسين وتطوير مستمرة يقوم بها كل فرد فى المؤسسة وليس وفقاً على فريق أو مستوى إدارى معين، فهى مسئولية تضامنية بين الإدارة وكل الموظفين سعياً لإرضاء العميل من خلال تحقيق توازن فى التركيز على تحسين العملية والإهتمام بالمنتج سعياً لتحسين الأداء فى كل مجالات العمل.

مما سبق يتضح لنا ان مداخل إدارة الجودة الشاملة متعددة، ومتباينة فيما بينها وفقاً للهدف المرجو تحقيقه منها، كما تسعى الإدارات الجامعية إلى تحديث أساليبها وإختيار المداخل الإدارية المناسبة لها لرفع كفاءتها التعليمية وكفاءة عناصرها الإدارية والإرتقاء بها.

(1) Masaaki Imai: **KAIZEN Management system**, Ideal Corporat management, 2013, P.1.

ثالثاً: تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى

***أسس تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى**

هناك مجموعة من الأسس منها ما يلى:

- توفر الوعى بمفاهيم الجودة فى إدارة التعليم الجامعى لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالمؤسسة التعليمية حتى يشارك الجميع فى تنفيذ الجودة.
- وجود أهداف محددة وواضحة لدى المؤسسة التعليمية يشارك فى وضعها جميع العاملين وتحقق رغبات العاملين والمتعلمين والعلماء على حد سواء ولها توجه مستقبلى قريب ومتوسط وطويل الأجل.
- توافر قيادة فعالة تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة وتحدد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح ولديها القدرة على تحديد الواقع الحالى للمؤسسة التعليمية والدافعية لتطويرها فى المستقبل.
- تبنى فلسفة منع الأخطاء وليس مجرد كشفها، والتركيز على تصحيح العمليات وليس لوم ومعاينة الأفراد المخطئين والعمل على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات.
- استخدام مدخل حل المشكلة فى تطبيق معايير الجودة بإعتباره المدخل الملائم لتحسين الجودة.

- تصميم البرامج والأساليب التعليمية فى ضوء دراسات إحتياجات السوق والعملاء من حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المأمولة ومتابعة التغيرات التى تحدث.
- تبنى إستراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة ورؤية كل عملية من العمليات الإدارية فى ضوء النظام ككل مع الإهتمام بالأمر الصغيرة قدر الإهتمام بالأمر الكبيرة.
- الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وإستخدام قواعد للبيانات متكاملة ويمكن تحديثها بصورة دورية لتمكن متخذى القرار من العمل بشفافية وسرعة ودقة.
- التفاعل بإيجابية مع البيئة المحيطة بالجامعة.
- تطبيق مبادئ التعليم المستمر مع التأكيد على التدريب المرتبط بتحسين الجودة وتشجيع العاملين على المشاركة فى الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية.
- التركيز على أهمية إدارة الوقت فى المؤسسة التعليمية كمورد رئيسى.
- التركيز على العمل الجماعى وتحقيق الروابط والتعاون بين الأقسام والجهات الإدارية والعاملين ووضع جميع العاملين فى مجموعات عمل.
- الإعتماد على التقويم الذاتى مع إيجاد آلية للتقويم الخارجى للجودة.

- التقييم والتحسين المستمر من خلال فرق العمل المتخصصة التى تتولى مهام القياس والتقييم.⁽¹⁾

*أهمية تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى

رأت كثير من المؤسسات التعليمية فى الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة ومعاييرها أمراً حتماً يضمن لها خدمة تعليمية متميزة وإنضباطاً إدارياً داخلياً يوفر لها مناخاً علمياً متميزاً.

فبدون إدارة فعالة وداعمة للتغيير يصعب تنفيذ إجراءات وعمليات تطبيق الجودة، وعليه فإن جودة الإدارة تتمثل فى جودة الأداء الإدارى بالهيكل التنظيمى للمهام المنوطة به والشعور بالالتزام التنظيمى والمشاركة فى العمليات الإدارية وإتباع أساليب التدعيم وأنظمة الحوافز لضمان التغيير.

كما أكد إعلان بيروت للتعليم العالى فى الدول العربية على أهمية جودة مخرجات التعليم وطلب من جميع أنظمة ومؤسسات التعليم أن تعطى الأولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان نوعية التعليم كى تتماشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصية لكل قطر أو مؤسسة أو برنامج.⁽²⁾

ومن أهم مزايا تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى ما يلى:

(1) إبراهيم عابدة "إدارة الجودة الشاملة" 2002م - ص 82، وزارة التربية والتعليم - المؤتمر القومى للتعليم العالى - جمهورية مصر العربية -

2000م - ص 4.

(2) Unesco, 1998, Higher Education in the Twenty- first century vision Action, Arab Region, what Higher Education wanted by the Arab States at the conference on higher Education, Beirut: 2-5 March , Swan of xxist century , PP 6-7.

- الوفاء بمتطلبات المتعلمين وأولياء الأمور وتحقيق رضا المجتمع.
 - مشاركة جميع العاملين فى إدارة المؤسسة التعليمية لعلمهم جميعاً بأدوارهم ومسئولياتهم ومهامهم ومشاركتهم فى التطوير والتحسين.
 - ترابط وإنسجام النظم الإدارية داخل المؤسسة التعليمية مما يؤدى إلى الانضباط الذى يشجع على الإنجاز.
 - إيجاد نظام موثق لضمان الأداء لا يتأثر بغياب أحد الأفراد.
 - ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بإلتزامها بنظم الجودة فى خدماتها.
 - رفع وزيادة مستوى الوعى بجودة العمل والنظام لدى جميع العاملين من خلال المعاشية اليومية لمعايير الجودة والإلتزام بها.
 - تقليل البيروقراطية الإدارية والتخلص من تكرار العمل ومعوقاته مع الإلتزام فى الوقت نفسه بالقوانين والقرارات واللوائح الرسمية.
 - تخفيض الهدر فى إمكانات المؤسسة التعليمية المادية والبشرية والوقت.
- (1)

هذه المزايا لتطبيق معايير الجودة تؤدى إلى تقليل الأخطاء وزيادة الإلتزام وخلق مناخ عمل أفضل بكل المقاييس وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الجامعة والعاملين بإدارتها المختلفة وتشجيع وتنمية مهارات العاملين بها.

(1) عليجات صالح "إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية" - مرجع سابق - ص 128.

كما أنها تقلل من الهدر إذا كانت مواصفات المخرجات التعليمية مطابقة للقياسات العالمية ومناسبة لسوق العمل مما يضاعف من معدلات التنمية بالمجتمع ويجعله قادراً على تحقيق طموحات أفرادهِ وتحقيق أهدافهِ.

*أهداف تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى

إن الهدف من تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى إحداث نقلة نوعية فى مدخلات ومنظومات مؤسسات التعليم الجامعى وعملياتها والحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن إعتمادها، حيث أن التحسين المستمر للعملية الإدارية والتعليمية ومحاولة معالجة الأخطاء وتلافيها قبل حدوثها وإرضاء العميل من أهم أهداف تطبيق معايير الجودة، وينبثق من هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية منها ما يلى:

- إلتزام الجامعة بتنفيذ الرؤية والرسالة التى وضعتها لنفسها.
- عمل القيادة على الإدارة الرشيدة وتميز الأداء داخل مؤسساتها.
- توفير الشفافية والموضوعية فى الحكم على أداء الجامعة.
- تلتزم الجامعة بمبدأ المحاسبة والمساءلة وعمليات التقويم الذاتى والمستمر.
- تعمل الجامعة على تفعيل دور المؤسسات المحلية ومساعدة الجهات الرقابية والمتابعة على أداء دورها لتحسين عمليات الجودة والأداء.

- تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية وتطوير أساليب الأداء والتقويم المؤسسى والتعليمى لضبط وتطوير النظام الإدارى بالجامعة.
- ربط التعليم والتدريب بالمهارات الحياتية وإدارة الحياة وإحتياجات المجتمع المحلى مما يرتقى بمستوى المتعلم ويزيد الكفاءة التعليمية ويرفع مستوى الأداء للإداريين.
- التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتاحة مع العمل على تميمتها وإستحداث إمكانات أخرى.
- تنمية نظم المتابعة والتقويم لضمان الجودة بما يحقق الشفافية بتفعيل وحدات التدريب والتقويم بالجامعة.
- تدعيم نظم الصيانة للمباني الجامعية بما يكفل متطلبات وإحتياجات العملية التعليمية والتدريب المستمر وغيرها من أمور القيادة المؤسسية.
- التأكد من إستمرار التحسن فى أداء العاملين والعملية التعليمية من خلال تتبع الأدلة والشواهد على هذا التطور فى الأداء. (1)

(1) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد - جمهورية مصر العربية- 2008م - مرجع سابق- ص 13.

***الخصائص الأساسية لتطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى**

فى إطار المشروع البريطانى للجودة فى التعليم العالى ظهرت عدة خصائص للجودة الشاملة فى التعليم منها ما يلى:

- إن الجودة تساوى المقاييس المرتفعة مهما اختلف الفرق بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين فى التعليم.
 - إن الجودة تركز على الأداء بصورة صحيحة من خلال تنمية القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى وتنمية التفكير الإبتكارى والتفكير الناقد.
 - الجودة تعنى التوافق مع الغرض الذى تسعى إلى تحقيقه المؤسسة التعليمية.
 - إن الجودة تشير إلى عملية تحويلية ترتقى بقدرات الطالب الفكرية إلى مرتبة أعلى وتتنظر إلى المعلم على أنه مسهل للعملية التعليمية وعلى الطالب إنه مشارك فعال فى التعليم.⁽¹⁾
- كما توجد مجموعة من الخصائص الأساسية لتطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى تتمثل فيما يلى:
- الشمول : بحيث تتناول الجوانب المتباينة والمتداخلة للعملية التعليمية.

(1) Nighingale , P. & O Neil , 1994, Achieving Quality Learning in higher Education, London : Kigan

- الموضوعية: بحيث تركز على الأمور الهامة فى المنظومة التعليمية دون تحيز، بحيث تخدم صالح المجتمع وليس أغراض شخصية.
- المرونة: بحيث يمكن تطبيقها على بيئات مختلفة وقطاعات متباينة وظروف إقتصادية مغايرة.
- المحلية: بحيث تعكس رؤيتها لخدمة المجتمع وتستوعب احتياجاته وتتفهم ظروفه وقضاياه، بحيث تسهم فى تنميته بفاعلية.
- الإستمرارية: حتى يتسنى تطبيقها لفترات زمنية كبيرة وتكون قابلة للإضافة والحذف والتعديل لمجابهة التغيرات العلمية والتكنولوجية.
- قابلة للقياس: حتى تتمكن من مقارنة المخرجات بالمعايير المقننة عالمياً للوقوف على جودة المخرجات.
- تحقق مبدأ المشاركة: سواء إشراك المستفيدين أو المجتمع فى إعدادها من ناحية وتقويم نتائجها من ناحية أخرى.
- أخلاقية: بحيث تراعى الأعراف والتقاليد السائدة بالمجتمع وتحترم قوانينه وأخلاقه.
- وطنية وداعمة: بأن تخدم أهداف الوطن وقضاياه وتضع مصالحه العليا فى المقام الأول وتكون داعمة لتطوير العملية التعليمية والنهوض بها.⁽¹⁾

(1) وزارة التربية والتعليم ، مشروع الوثيقة المتكاملة لمعايير المدرسة الفعالة - جمهورية مصر العربية- 2007م - ص 19 - 20.

*مؤشرات إدارة الجودة الشاملة فى إدارة التعليم الجامعى

يتكون نظام إدارة الجودة من مجموعة من المحكات التى تصف خصائص نظام إدارة المؤسسة التعليمية بصورة شاملة وهى كما يلى:

- الإدارة الإستراتيجية: هى التى تختص برسم السياسات العامة للجامعة وبناء الخطط التى تعد الوثيقة الرئيسية لخطة العمل، وتوضع مع بداية كل عام جامعى مع الأخذ فى الاعتبار الإجابة على مجموعة تساؤلات منها أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد أن نصل؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟

وينبغى أن تتضمن خطة العمل الرؤية والرسالة والأهداف المراد تحقيقها ومؤشرات الأداء فضلا عن الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة والعنصر الأساسى فى بناء الخطة هو إحتياجات المستفيدين والمجتمع المحلى.

- نوعية إدارة الجودة: ويرتبط هذا المؤشر بمدى قدرة الجامعة على توفير الخدمة التى تحقق توقعات المستفيدين (المتعلمين والمعلمين والموظفين وسوق العمل)

- التسويق ورعاية العميل: يسعى هذا المؤشر إلى تحديد إحتياجات سوق العمل والمتعلمين والمستفيدين من الخدمة بغرض تقديم تدريب وتعليم فعال بما يرضى حاجات المستفيدين.

- تطوير الموارد البشرية: يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية.
- تكافؤ الفرص: لجميع العاملين والمتعلمين بما يعزز الشعور بالرضا ومما يطور ويحسن العملية التعليمية برمتها.
- الصحة والسلامة: يتم بضمان وجود بيئة صحية وآمنة لجميع العاملين والمتعلمين فى الجامعة.
- الإتصال والإدارة: مما يسمح بإنتقال المعلومات بصورة إنسيابية على المستوى الأفقى والعمودى بين كافة العاملين والمتعاملين مع الجامعة.
- خدمات الإرشاد: بتحديد حاجات المتعلمين والعاملين (النفسية والإجتماعية والأكاديمية وغيرها) والعمل على تحقيقها.
- تصميم البرنامج وتنفيذه: يختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية التى يحتاجها سوق العمل، كما يعنى هذا المؤشر إختيار طرق التدريس المناسبة فضلاً على التركيز على الأنشطة وإحتياجات المتعلمين والعاملين.

- التقييم لمنح الشهادات : يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم والموظف الذى حقق مؤشرات منح المؤهل أو شهادات التدريب يحصل عليها معتمدة من الجامعة. (1)

*مراحل تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى

هناك خمس مراحل أساسية لتطبيق معايير الجودة هى كما يلى:

1- إقتناع وتبنى الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

فى هذه المرحلة تقرر المؤسسة التعليمية رغبتها فى تطبيق معايير الجودة، وعليه تبدأ القيادات العليا بتلقى برامج تدريبية متخصصة من جهات معتمدة عن مفهوم الجودة ومتطلباتها ومبادئها لتقوم فيما بعد بنقل هذه الأفكار والثقافة إلى العاملين بالمؤسسة.

2- مرحلة التخطيط:

فى هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذها وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق معايير الجودة ويتم أيضاً إختيار الفريق القيادى للجودة بالمؤسسة التعليمية والمساعدین ويصدق على الخطة من جميع أعضاء الفريق ويتم ربط الخطط بأهداف المؤسسة (إرضاء العميل الداخلى والخارجى).

(1) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد- جمهورية مصر العربية- 2008م - مرجع سابق - ص 11- 13، البنا رياض "إدارة

الجودة الشاملة - مفهومها وإسلوب تطبيقها" - 2007م - ص 15- 17.

3- مرحلة التقييم:

تقدم معايير الجودة المواصفات والخصائص والمهارات القياسية التى ينبغى أن تتوفر لدى المؤسسة حيث تقوم بتشخيص مواطن القوة لتدعيمها وتحديد مواطن الضعف للتغلب عليها أو التقليل منها والغرض النهائى من مرحلة التقييم وهو:

- تحديد مستوى إستعداد المؤسسة لتطبيق معايير الجودة.
- تطوير أداء المؤسسة بصورة شاملة (المتعلمين، العاملين، القيادة، الهيئة المعاونة، والمجتمع المحلى)
- تفعيل المشاركة المجتمعية للجامعة.
- التوظيف الأمثل للمباني الجامعية وتجهيزاتها وتكنولوجيا التعليم والاتصال.
- الرقى بمستوى الخدمة المقدمة بما يتناسب ومعايير الجودة والإعتماد.
- الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين والمجتمع المحلى.
- توفير نظام توكيد جودة المحاسبة يقوم على الشفافية والعدالة والمساواة والوضوح.
- تشجيع الجامعة على تقويم نفسها والمنافسة المحلية والإقليمية والدولية طبقا للمعايير المحلية والعالمية.
- تكوين قواعد بيانات تسهم فى بناء وتنفيذ وتطوير خطط الجامعة.

- تعزيز الثقة بين أعضاء الجامعة والعاملين وكافة فئات المجتمع المحلى.

ولقد قدمت حركة التقويم الذاتى الشامل للتعليم بعض المعايير التى تضمن شموله وطور أنصارها خمسة وأربعين معيارا مقسمة على عشر مجالات يعتقدون أنها تغطى تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء فى المؤسسة التعليمية وهذه المجالات العشر كما يلى:

- الأهداف: التى يجب أن تكون مرشدا لتوجيه حاضر ومستقبل المؤسسة التعليمية وتكون قادرة على إبراز الهوية المميزة للمؤسسة عن غيرها.

- تعليم الطلاب.

- الهيئة التعليمية.

- البرامج التعليمية.

- الدعم المؤسسى: الذى من جوانبه توفر خطط طويلة المدى لتطوير المبانى والأجهزة والمرتببات والمخصصات المقدمة للموظفين لجذب عناصر مميزة جديدة للمؤسسة التعليمية، فضلا عن توفير الإجراءات الملائمة لتقويم أداء الموظفين.

- القيادة الإدارية: حيث مدى إهتمامها بالتخطيط ودعم العلاقات بينها وبين الموظفين بالمؤسسة ومدى ضمانها للإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء المديرين والإداريين لتطويرهم

مهنيًا فضلاً عن توفيرها لمبدأ تكافؤ الفرص والعدالة فى سياسات التوظيف الحالية.

- الإدارة المالية.
- مجلس إدارة المؤسسة التعليمية: حيث مدى فهمه للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها ومدى تفاعله مع الجمهور الخارجى ومدى مساهمة مجلس الإدارة فى تطوير المؤسسة التعليمية.
- العلاقات الخارجية.
- التطوير الذاتى للمؤسسة التعليمية: والذى يتضمن دعم المؤسسة لجهود الابتكار والتجريب بين موظفيها وتوفير الإجراءات اللازمة لدعم عمليات التطوير الذاتى لدى منسوبي المؤسسة التعليمية.

4- مرحلة التنفيذ:

فى هذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين سيقومون بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث الوسائل والتدريبات المتعلقة بتطبيق معايير الجودة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

فى هذه المرحلة يتم إستثمار الخبرات والإنجازات التى تمت من جراء تطبيق معايير الجودة ويدعى المعنيين والمهتمين من الجامعات والإدارات الأخرى والعملاء لتوضح لهم مزايا تطبيق معايير الجودة لكى يسهموا بدورهم فى عمليات التحسين المستمر للمؤسسة. ⁽¹⁾

(1) Beano, Angstrom: Total Quality Management and Leadership, - 2009.

مما سبق يتضح لنا ان إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التى دخلت حديثا مجال الإدارة التعليمية بعد ما أثبتت نجاحها فى مجالات أخرى وتسعى إدارة الجودة الشاملة لإعداد القائد التربوى فى كل المستويات الإدارية بمواصفات معينة حتى يواكب عصر التكنولوجيا والمعلوماتية بمتغيراتها الهائلة والمتسارعة وبمواصفات خاصة للتعامل مع هذا التغير بفاعلية.

وتقع هذه المسؤولية على جهات الإدارة العليا فى إعداد أفراد يستطيعون القيام بذلك بكفاءة من أجل الاندماج فى المنظومة العالمية، وإدارة الجودة الشاملة هى أحد الأطر والمعايير الفعالة الأساسية للقيام بهذه المهمة.

ويهتم نظام الجودة بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمى وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل والمتابعة والتحقق من أن الخدمة المقدمة مطابقة للمعايير.

ويقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق النجاح طويل المدى، وتحقيق فوائد للعاملين فى المؤسسة والمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسؤولية جماعية وتشمل جميع العاملين ومجالات العمل وعناصره الصغرى والكبرى.

ويمكن القول بأن جودة التعليم الجامعى تتحقق من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة وكفاءة التنظيم الإدارى للمؤسسات التعليمية وتفعيل نظام المتابعة والتقويم لتقضى الوقوع فى الأخطاء وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية.

*صعوبات تطبيق معايير الجودة فى التعليم الجامعى

قد تواجه آليات تطبيق الجودة بالجامعات بعض الصعوبات والتحديات منها على سبيل المثال ما يلى:

- تزايد أعداد الطلب على الالتحاق بالجامعات، مما يجعل هناك ضغط على الخدمات المقدمة ويقلل من جودة الأداء.
- المتطلبات المتغيرة والسريعة لسوق العمل، وصعوبة تحديد الأولويات والخدمات الواجب توافرها مما يجعل هناك عدم توافق وفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.
- عدم معرفة الموظفين بالأهداف أو الرؤى المشتركة مما يؤدي للتباين فى الأداء وأحياناً التناقض.
- قد تكون النظم المستخدمة حالياً بالجامعات لإعداد وتنمية قدرات العاملين بالجامعة تقتصر للتطوير والتحديث، كما أن بعضها يتسم بالجمود التنظيمى بغض النظر عن إحتياجات العمل الفعلية.
- قد تكون النظم الإدارية بالجامعات تعاني من التضخم وجمود القوانين الحكومية والقواعد الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعى مما يقلل من فرص التطوير والتحديث.
- قد يكون التركيز على الجوانب النظرية أكثر من الجوانب العلمية، والكم بدلاً من الكيف مما يؤدي إلى مخرجات تعليمية قاصرة عن تلبية إحتياجات السوق المحلى أو الإقليمى.

- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التى تساعد الأفراد على تحقيق مستوى عال من الأداء.
- قد تكون مصادر التمويل اللازمة لعمليات التطوير محدودة وقليلة المصادر.
- ضعف التمويل الثقافى والفنى والرياضى داخل الجامعة مما يؤدى إلى تدنى الأداء.
- قصور المرافق والتجهيزات عن تلبية إحتياجات الجامعة لمواكبة عصر التكنولوجيا وعصر المعلومات المتسارع.
- إعتداد القبول بالجامعات على مجموع درجات الثانوية العامة دون وضع إعتبار للرغبات والمهارات مما يؤثر سلباً على جودة التعليم الجامعى ومخرجاته.
- غياب التنسيق بين التعليم الثانوى والعالى فى المناهج وقصور الإرتباط بين البحث العلمى وإحتياجات المجتمع وحل مشكلاته.
- عدم مراعاة إحتياجات المستفيدين ورغباتهم.
- ضعف سبل الإتصال داخل إدارات الجامعة بعضها البعض ومع محيطها الخارجى والمجتمع المحلى.
- ضعف النظام المعلوماتى للمؤسسة التعليمية وعدم تبنيها التقنيات الحديثة فى الإتصال.
- مقاومة بعض العناصر داخل الجامعة للتغيير لقصور واضح فى فهم الجودة وأهدافها وسبل تحقيقها.

- عدم الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين لشيوع النمط الدكتاتورى فى القيادة.
- النمطية فى عمليات التقييم والتقويم سواء الطلابى أو للعاملين بالإدارات المختلفة بالجامعة.
- عدم مكافأة العاملين على أدائهم المميز مما يحبطهم ويعوقهم عن إحراز مزيد من التقدم.
- الحاجة إلى وقت وجهد كبيرين من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس ومهارات وقدرات معينة لتطبيق إجراءات الجودة على حساب الوقت المخصص للتدريس أو العمل وقصر الفترة الدراسية الفعلية مما يعرقل من عمليات تطبيق الجودة بالجامعات. (1)

تمثل هذه الصعوبات عائقا حقيقيا لدى الكثير من الجامعات العربية والإقليمية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بها، مما يتطلب حلول فعلية من شأنها تفعيل آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى تلك الجامعات وتنمية حقيقية لإدارة الموارد البشرية.

(1) البنا عادل "إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الاعتماد وضمان الجودة" 2005- ص 289- 291، الدهشان جمال "الإعتماد

الأكاديمى - الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية" - 2007م- ص 81- 82، المليجي رضا "الجودة الشاملة والإعتماد المؤسسى - رؤى

مستقبلية لتحقيق جودة التعليم فى عصر المعلوماتية" - مرجع سابق - ص 86- 88.

الفصل الخامس

الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم وعلاقتهما بتطوير أداء الموارد البشرية

مقدمة

أولاً: الإدارة التربوية

- مفهوم الإدارة التربوية.
- الإدارة التربوية وتقييم أداء المؤسسات التعليمية.
- النظريات الحديثة فى الإدارة التربوية.
- أنواع الإدارات التربوية.

ثانياً: علم الاجتماع والإدارة وسياسيولوجيا التنظيم

- علم الاجتماع والإدارة.
- مفهوم سياسيولوجيا التنظيم.
- مفهوم التنظيم.
- مجالات سياسيولوجيا التنظيم وأهدافها.

ثالثاً: مراحل تطور سياسيولوجيا التنظيمات

- المرحلة الأولى: الكلاسيكية.
- المرحلة الثانية: العلاقات الإنسانية.
- المرحلة الثالثة: النسقية والفعل والتحليل الإستراتيجى.

رابعاً: العلاقة بين الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم، وتطوير أداء

الموارد البشرية.

- العلاقة بين الإدارة التربوية وتطوير أداء الموارد البشرية.
- العلاقة بين سياسيولوجيا التنظيم وتطوير أداء الموارد البشرية.

الفصل الخامس

الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم وعلاقتها بتطوير أداء الموارد البشرية

مقدمة

تتطلب النهضة التعليمية الشاملة بسلطنة عمان بنية حديثة ومتطورة للتعليم الجامعي وإدارته، وإنطلاقاً من أهمية الموارد البشرية في النهوض بالعمل التربوي بشكل عام والجامعي بشكل خاص فإنه من الممكن تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة من خلال الإدارة التربوية ومدخل سياسيولوجيا التنظيم، حيث يسمح لنا هذا المدخل بالوقوف على الأسباب والمعوقات التي تحول دون تنمية أداء إدارة الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان، فضلاً عن إمكاناتها البحثية والمنهجية للتوصل إلى مجموعة من التوصيات والنتائج الخاصة بتطوير وتنمية أداء إدارة الموارد البشرية بجامعات السلطنة.

أولاً: الإدارة التربوية

مفهوم الإدارة التربوية

تعرف الإدارة التربوية بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً، من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق الأهداف التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع".

وعرفت أيضاً بأنها "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد".

كما تعرف أيضاً بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي، إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".⁽¹⁾

من التعريفات السابقة يتضح لنا أهمية الإدارة التربوية كضامن لتنظيم وتوجيه وقيادة الأعمال والأفراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة، بغية تحقيق هدف أو مجموعة أهداف منسجمة مع الغايات الكبرى للبلاد.

الإدارة التربوية وتقييم أداء المؤسسات التعليمية

هناك العديد من المعايير لتقييم أداء المؤسسات التعليمية تحت مظلة الإدارة التربوية منها ما يلي:

- معيار الموارد البشرية: من حيث العدد وكفاءة العاملين بها حيث يعد من مؤشرات النجاح.
- معيار الموارد المادية: إن توفير المصادر المادية والوسائل التعليمية الحديثة يعد من أهم مقومات نجاح المؤسسات التعليمية.

(1) مجيد سهاد، وجعفر إبتسام "مفهوم الإدارة التربوية والمدرسية - تطورها ووظائفها" - جامعة بابل -

- معيار الانضباط والإحساس بالمسؤولية: إن وجود سلطة تسهر على تطبيق التشريعات والقوانين واللوائح التنظيمية والذي يعد من أولويات المؤسسات التعليمية فهو من أهم مقومات النجاح لتلك المؤسسات.

ومهما تعددت المعايير فإن النجاح في الإدارة التربوية يبقى الأمل المنشود لكل المنظمات التعليمية، على اعتبار أن نجاح الإدارة التربوية هو نجاح لمجمل المجتمع، ومن هذا المنطلق باتت المجتمعات أكثر تنافساً في تطوير مؤسساتها التعليمية مستفيدة من النظريات الحديثة في الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص.

النظريات الحديثة في الإدارة التربوية

(1) نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت وتشكلت الحركة السلوكية كبديل للنظرية الكلاسيكية، مستفيدة من العلوم السلوكية بطريقة متكاملة، وبذلك برهنت على أن مبادئ المدرسة الكلاسيكية وأعمدها التنظيمية تتأثر بأفعال وسلوك الأفراد داخل التنظيم، بالإضافة إلى إهتمامها بالتنظيم غير الرسمي (النقابة، الصداقات، علاقات العمل....) وأظهرت مدى تأثير هذا الأخير على البناء الرسمي للتنظيم، وقد إستقادت هذه المدرسة من أبحاث كل من Kurt Lewin وجماعة How Thorne حيث كانت نظرية المجال في ذاتها أحد العوامل التي وجهت البحوث في علم النفس نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة.

وتهدف نظرية العلاقات الإنسانية إلى أخذ الإنسان بعين الاعتبار وملاحظة أن إرتفاع الإنتاجية وجد تفسيره في علاقات الثقة بين الإدارة

والعاملين، فالرضا في العمل يأتي أساساً من الشكل الاجتماعي للجماعة، ومن هذا فالشروط الطبيعية للعمل تأتي في الدرجة الثانية.

لقد إهتمت هذه النظرية بالفرد وسلوكه في التنظيم، وتوصلت إلى أنه لا يمكن تقييم سلوك الفرد كوحدة منعزلة، ولكن كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها، فسلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف تماماً عن سلوكهم الحقيقي، ومن هنا إنصب إهتمام أنصار هذه المدرسة على التنظيمات غير الرسمية كالصداقات بين أعضاء التنظيم وتأثيرها على القيادة.

(2) نظرية النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار الإتجاهات الحديثة التي تقوم على أساس النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية، وإذا كانت النظريات السابقة قد ركزت على أحد متغيرات التنظيم (العمل أو المكان) وتعاملت مع التنظيم كنظام مغلق، فإن نظرية النظم ترى في التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لإستمراريته.

ونقلت هذه النظرية منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظريات الكلاسيكية والسلوكية السابقة، فالنظم البشرية تحتوى على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فإن دراسة أى تنظيم لابد وأن يكون من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة.

وتقوم نظرية النظم على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهذه الأجزاء هي:

- الفرد (قائداً أو منفذاً): بصفة أساسية التركيب السيكلوجى الذى يحضر معه فى المنظمة، لذا فإن حوافز الفرد وإتجاهاته نحو الآخر من أهم الأمور التى تعالجها نظرية النظم.
 - التنظيم غير الرسمى : بصفة خاصة أنواع العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلها مع بعضها.
 - تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية: إن الآلات والمعدات والعمليات يجب تصميمها وفق التركيب الفسيولوجى والسيكلوجى للبشر.
- وتعد هذه النظرية من أهم وأدق نظريات التنظيم، فهى لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، بل إنصب إهتمامها على التنظيم الرسمى وغير الرسمى.

*أنواع الإدارات التربوية

- الإدارة التربوية التقليدية: وهى التى تهتم بتنفيذ القوانين الخاصة بالتعليم مع تجاوز بعض الجوانب التنموية الواقعية.
- الإدارة التربوية التقليدية القريبة للحدثاء: وهى تعد من أخطر أنواع الإدارة التى تعتمد عناصرها على إتخاذ المظهر الخارجى للحدثاء، ولكن مع الإحتفاظ بنمط ثابت فى تنفيذ القوانين الخاصة بالتربية والتعليم.

- الإدارة التربوية الحديثة: وهى الإدارة التى تهتم بالأشياء المستهدفة من التعليم، بهدف الوصول إلى تنمية بشرية متكاملة تعتمد على السلوكيات والقوانين الإنسانية.⁽¹⁾

ثانياً: علم الاجتماع والإدارة وسياسيولوجيا التنظيم

علم الاجتماع والإدارة

يعد علم الإدارة من العلوم الاجتماعية التى إستقلت حديثاً عن علم الإقتصاد وأخذت مفاهيم مثل : Administration , Management ، وإن كان المفهوم الأخير يطلق ليس فقط على إدارة المؤسسات أو التنظيمات الصناعية ولكن أيضاً على التنظيمات السياسية أو الحكومية.

ولقد إرتبط علم الإدارة كغيره من العلوم الاجتماعية ذات الحداثة النسبية بعلم الاجتماع نظراً للاهتمامات المتزايدة لعلمائه لاسيما فى السنوات الأخيرة.

لقد جاءت إهتمامات علم الاجتماع بالإدارة لتدرس (الأفراد والجماعات) داخل جميع المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية، فمهمة علم الاجتماع لا تركز فقط لدراسة الأفراد والجماعات بإعتبارهم أفراد عاديين ولكن تتناول الدراسة تفسيراً لسلوكهم وأنشطتهم وتفاعلهم داخل التنظيمات الاجتماعية التى يولدون ويتربون وينشأون ويعملون بها.

(1) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى "الإدارة التربوية" - إطلع عليها بتاريخ 2017/6/7م

ويعد علم الاجتماع التنظيمي أحد المجالات الهامة لعلم الاجتماع الذي يهتم بدراسة طبيعة الإدارة داخل التنظيمات الاجتماعية المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، حيث تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الدور الأهم في إختيار الفرد لأفائه المهنية، فالبنسبة للمجتمعات الطامحة للإرتقاء بمنظومتها التعليمية وتطوير بنيتها التربوية فإن عليها الأخذ بعين الإعتبار مختلف التحليلات الاجتماعية ودراسة مختلف بنايات المؤسسة التعليمية وتفاعلات عناصرها وعوامل التوازن داخل المنظومة التربوية ومكانم الخل فيها.

كما تكمن دراسة مكانم الخل في البنية الجامعية من المنظور الإجتماعي في تمحيص وتفكيك أسباب المشكلة بشكل دقيق ، مثل الوقوف على مشكلات من قبيل (عدم تكافؤ الفرص، أو عدم بلورة مواهب العاملين لغياب التدريب، أو الإنتقائية والمحابة داخل المؤسسة التعليمية)، أو غيرها من الظواهر السلبية المؤثرة في المردود التعليمي بوجه عام.

إن منهجية الفكر الإصلاحي على أساس دراسة إجتماعية شاملة قد يكون سبباً أكثر فعالية لتحسين الأداء التعليمي العربي دون الحاجة إلى مزيد من المشاريع العاجلة والتدابير الإصلاحية التكميلية التي قد تستنزف ميزانيات ضخمة دون نتائج ملحوظة.

مفهوم سيسيولوجيا التنظيم

يعد علم سيسيولوجيا التنظيم واحداً من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة لإتصال موضوعاته إتصلاً مباشراً بقضايا علم الاجتماع المعاصر،

ويلاحظ ان دراسات علم إجتماع التنظيم قد نمت بصورة مطردة مع الإنتشار الواسع لإستخدام مفهوم (التنظيم) فى الدراسات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية المختلفة، ذلك فإن هذا المفهوم بات يشكل الأساس الذى تشاد عليه الدراسات العلمية فى المجالات المختلفة، نظراً لما يتيح من إمكانية تنظيم تصور الإنسان للأشياء المحيطة به، وللظواهر التى يرغب بتحليلها ومعرفة العوامل المكونة لها، والعوامل المؤدية إليها.

وأخذت دراسات علم سيسيولوجيا التنظيم فى النمو والتطور مع تطور مفهوم التنظيم ذاته، ففى حين كانت الدراسات المبكرة لعلم الإجتماع تعالج القضايا الإجتماعية برؤية تنظيمية عامة، أصبحت دراسات علم الإجتماع المعاصر تعالج قضاياها برؤية تنظيمية أكثر دقة، وتستخدم فى ذلك أدوات متطورة تتيح لها إمكانية تحليل أنماط السلوك الإجتماعى ضمن التنظيم بمستوياته المتعددة بصورة تختلف عما كانت عليه فى الماضى.

وظهرت الحاجة إلى علم سيسيولوجيا التنظيم بعد إتساع نطاق النمو التنظيمى فى العصر الحديث وظهور العديد من المشكلات الناجمة عن التغيرات التى حدثت داخل التنظيمات فى المجتمع.

وعرف سيسيولوجيا التنظيم بأنه "دراسة العلاقات الإجتماعية داخل المصنع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينهما وبين المجتمع المحلى".

وعرف علم إجتماع التنظيم بأنه " الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعى من مؤسسات وتنظيمات واتحادات فى ضوء آلياته التى

تعزز وحدته وتماسكه، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع والتي من شأنها تحديد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم وعلاقته مع المجتمع المحيط".⁽¹⁾

إن سياسيولوجيا التنظيم يعد تعبيراً واضحاً عن التحول العميق في الطرح والدراسة والتحليل لعلم الاجتماع التنظيمي الذي أقتحم من خلاله عالم الإدارة والتدبير والتسيير ودوايب التنظيمات والمؤسسات والمقاولات، وأسفر عن بناء نماذج تحليلية جديدة، ومراجعة عميقة للأسس التي نهضت عليها السياسيولوجيا الكلاسيكية، حيث أن هذا العلم مبني على أسس وقواعد رصينة وممتينة، جعلته أحد التخصصات العلمية المهمة والبالغة الأهمية في عالم التنظيم والإدارات".⁽²⁾

مفهوم التنظيم

تختلف مسميات التنظيم، لكن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح (البيروقراطية Bureaucratique) وذلك للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح (التنظيم) وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات مثل (المؤسسة Institution) أو (المنظمة Organization)

(1) القريشي غنى "التعريف بعلم اجتماع التنظيم وموضوعاته" - من موقع

[Http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/Lecture.aspx?fid=8&lcid=45686](http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/Lecture.aspx?fid=8&lcid=45686)

(2) زروق يوسف "علاقة سياسيولوجيا التنظيمات بمسألة التخطيط" من موقع

[Http://sociomaroc.blogspot.com/2015/06/blog-post-3.html](http://sociomaroc.blogspot.com/2015/06/blog-post-3.html).

ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذى يتضمنه مصطلحا "التنظيم" و "البيروقراطية".

وبعد عصرنا هذا عصر التنظيمات بامتياز لإنتشار المنظمات والتنظيمات والمؤسسات بأنواعها وأشكالها، إذ أضى الإنسان يقضى جل وقته فى هذه التنظيمات ينتقل من تنظيم لآخر على مدار الوقت، فقد تجده فى الجامعة أو المدرسة، وتجده فى الحزب أو الجمعية أو النقابة، وتجده ضمن فريق رياضى أو موسيقى...

وعرف جورج لاباساد George Lapassde التنظيم بأنه " سلوك إجتماعى موجه لتحقيق أهداف محددة".⁽¹⁾

وعرف تالكوت بارسونز T. Parsonse التنظيم بكونه "وحدة أو وحدات إجتماعية يتم إنشاءها بشكل مقصود ووفقاً لبناء نموذجى معين، من أجل بلوغ غايات معينة".⁽²⁾

وقد إنطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقاً إجتماعياً يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل فى إطار نسق إجتماعى أكبر وأشمل كالمجتمع، على أن "بارسونز" لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد

(1) جورج لاباساد، ورينية لورو "مفاتيح علم الاجتماع" ترجمة فاروق الحميد - دار الفرق - 2011م - ص 134.

(2) بوخريص فوزى - محاضر حول سيسيولوجيا التنظيمات - جامعة ابن طفيل - القنيطرة - المغرب - بتاريخ 2015/5/6م.

أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات إجتماعية لديها أهداف وغايات محددة تسعى لتحقيقها".⁽¹⁾

كما عرف "فرانسو بوريكو" التنظيم بكونه "شكل إجتماعي يقوم على تطبيق قواعد ما ، ويخضع لقيادة ما، ويضمن التعاون بين الأفراد لأجل إنجاز عمل مشترك، تحدد كيفية تنفيذه وتوزيع نتائجه".⁽²⁾

وترى الدراسة أنه من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة للتنظيم أنه يمكن إعتباره شكل من أشكال التعاون والعمل المشترك، وأنه يتضمن سلطة قائمة بين عناصر التنظيم تتوزع من خلالها الأدوار والمهام والوظائف بعيداً عن أى تداخل وخط بينها، تكون غايتها الأسمى تحقيق هدف مشترك.

مجالات سياسيولوجيا التنظيم وأهدافها

لقد تزايد إهتمام علماء الإجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح فى الحياة الإجتماعية، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى إنتهاء حياته، فمعظم أوقاتنا نقضيها داخل تنظيم أو تنظيمات معينة، فى العمل، فى اللعب، فى السياسة، فى الفن، فى الجامعة أو المدرسة وغيرها.

وأهم موضوعات الدراسة فى علم سياسيولوجيا التنظيم تتمثل فى دراسة أشكال التنظيم الإجتماعى من مؤسسات وتنظيمات وإتحادات مختلفة، رسمية وغير رسمية، فالطابع التنظيمى للأداء الإنسانى بات منتشراً فى المجتمع

(1) بوخريص فوزى - مرجع سابق.

(2) بوخريص فوزى - مرجع سابق.

الحديث بقوة، حتى أخذ يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية.

ففى مجال التعليم والبحث العلمى أصبحت المؤسسات المنتجة للمعرفة على مستوى الأبحاث والدراسات والتعليم أكبر من أن تقوى على منافستها جهود الأفراد، وإن تعددت واتسعت، بل أن قوة العلماء وقدرتهم على العطاء العلمى وإنتاج المعلومات أصبحت وقفا على مقدار تفاعلهم مع المؤسسات العلمية التى تمد نشاطاتها وتجاربها إلى خارج حدود بلدانها، وبات العالم المنفرد المستقل عن المؤسسات عاجزاً عن المشاركة فى إنتاج المعرفة والمعلومات، وإن علت به معارفه واتسعت تجاربه.

ويمتد الأمر إلى قضايا الصحة والخدمات وأشكال النشاط الإنسانى المختلفة التى أصبحت بمجموعها خاضعة للتنظيم، وتستمد قوتها بمقدار إعتماها على تنظيم مواردها، وجمع قدراتها، مما يجعل لعلم إجتماع التنظيم مجالاً واسعاً يمتد من الصناعة إلى الزراعة والسياحة والسياسة والتعليم والصحة والخدمات وأشكال النشاط الإنسانى على إختلاف أنواعه.

فالتنظيم الإجتماعى بأشكاله المختلفة ومظاهره المتنوعة على وفق هذا التصور يشكل موضوع علم سيسيولوجيا التنظيم بما ينطوى عليه من مشكلات وقضايا تخص أدائه بصورة عامة، وأداء العاملين فيه بصورة خاصة، مما يجعل لعلم إجتماع التنظيم إرتباطاً وثيقاً بموضوع العمل الإنسانى الذى يرتبط بأنماط السلوك المهنى والتنظيمى ضمن المؤسسات.

ثالثاً: مراحل تطور سياسيولوجيا التنظيمات

المرحلة الأولى "الكلاسيكية"

أسسها "هنرى فايول" مؤسس علم الإدارة le Management و "فريدريك تايلور" مؤسس نظرية تنظيم العمل والتي أسست نظرية المنظمة الشكلية. (1)

وشكلت النظريات الكلاسيكية اللبنة التي قامت على أساسها إمكانية لمقاربة عملية التنظيم.

ويعد "فريدريك تايلور" أول من وضع نظرية فى التنظيمات تركزت حول " الإدارة العلمية للعمل" وتتمحور مساهمته فى دراسة وتحليل شروط وتقاس العمال فى العمل ومهاجمته لكل أشكال الشرود والتسكع، وكذا التجمعات داخل الوحدات الصناعية بين العمال، وإعتبر التجزئ وإعتماد آليات مراقبة المهام والوظائف عوامل تساهم فى كشف وتحليل ودراسة التنظيمات، كما إعتبر التقاس والخمول هو الشر الأكبر الذى ينبغى التصدى له بضرورة لأنه أصل ضعف الفعالية.

وتكمن أهمية إنشغال "تايلور" حول التقاس، بإعتبره داء معدى يمكن أن ينتقل من الأشخاص المتكاسلين إلى الأشخاص الأكثر مردودية وإنتاجية.

(1) زروق يوسف "علاقة سياسيولوجيا التنظيمات بمسألة التخطيط" - مرجع سابق.

وهذا الأمر يحصل أيضا على مستوى الأداء حسب الوحدات الإنتاجية *unites du productions*، حيث يرى بأنه في هذه الحالة رب العمل أو المسئول عن الوحدة الإنتاجية هو المستفيد من هذه الوضعية، حيث سيستفيد من عملية تسريع الأداء، وبالتالي سيخلق لدى العامل شعور بكونه يقوم بمجهود مضاعف لا يعادل ما يحصل عليه من مقابل مادي جراء ما يقوم به من مجهود، الشيء الذي سيدفع إلى التهاون والكسل والتقاعد عن أداء مهامه كما ينبغي، مما ينعكس سلباً على العملية الإنتاجية.

وكان "تايلو" أول من نبه إلى ضرورة تبني الأسس العلمية في التدبير والتسيير من أجل الرفع من الإنتاج داخل المصانع والمعامل والتنظيمات بشكل عام، وإعتبر أن إدارة التنظيم علم قائم بذاته.⁽¹⁾

*نظرية التنظيم البيروقراطية لـ "ماكس فيبر Max Wiber"⁽²⁾

يندرج النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لدى "فيبر" في إطار محاولة أشمل لنمذجة أنماط المشروعات التي تقوم على أساسها "السلطة" في أي تنظيم إجتماعي، فيعرف "فيبر" التنظيم البيروقراطي، بأنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين بها، وهو عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوى عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي.

(1) فزة جمال "سياسيولوجيا التنظيمات - أسس وإتجاهات" - دار أبي رقرق - ط1- 2013م - ص 109.

(2) فزة جمال "سياسيولوجيا التنظيمات - أسس وإتجاهات" - مرجع سابق - ص 109.

وحدد " فيبر " للبيروقراطية خصائص مميزة تتجلى فى خمس ركائز أساسية:

1- أن التنظيم البيروقراطى يستدعى قواعد محددة لإختصاص الموظفين ومراقبة عملهم.

2- أن البيروقراطية متسلسلة، وهذه الصفة توجد فى جميع الأنظمة كما فى الحكومة والكنيسة وجميع الأحزاب السياسية الكبرى والمشاريع الخاصة.

3- أن البيروقراطية تعطى أهمية كبرى للوثائق المكتوبة الموجهة سواء إلى الخارج أو إلى إستخدامها الداخلى.

4- أن عمل البيروقراطية يشترط بشكل طبيعى خبرة عملية متقدمة.

5- أن الموظف يمتلك كل الوقت لعمله المكتبى وعمله بشكل بالنسبة إليه شكلا إجتماعيا.

كما ميز "فيبر" بين ثلاثة أنماط من الهيمنة، على أساس نظام المشروعات الذى يستند إليه كل نمط كالتالى:

- الهيمنة القانونية : تتخذ الشرعية طابعاً عقلائياً.
- الهيمنة التقليدية: تستند إلى الدين والأعراف ونظام القرابة.

- الهيمنة الشخصية: تستند إلى شرعية المواهب والقدرات والملكات الخاصة التي يتمتع بها الشخص (الزعيم أو القائد) دون غيره من الناس.

المرحلة الثانية: "العلاقات الإنسانية"

يطلق عليها عادة " تيار العلاقات الإنسانية" وجاءت لرفض المرحلة الأولى وانتقادها وإعطاء بعد وأهمية أكبر للإنسان، وتمثل طفرة حقيقية في دراسات التنظيمات وفي تطور ونشأة سياسيولوجيا التنظيمات، فقد قامت على أنقاض المرحلة الكلاسيكية التي لم تولى إهتماما للعامل والإنسان الذي يعمل داخل التنظيمات.

وتألف هذا التيار الجديد من مكونين رئيسيين:

الأول : يشمل العلاقات الإنسانية.

الثاني : يشمل نظرية الحلقات البيروقراطية المفرغة.

وإهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الحلقات البيروقراطية المفرغة بإتمام ما إستهله مؤسسو ورواد المرحلة التأسيسية "فايول" و "تايلور" فالبرغم من قصورها في العديد من التصورات والإشكالات التنظيمية، إلا أنها شرعت الباب على مصراعيه أمام ظهور نظريات ودراسات أخرى تغنى سياسيولوجيا التنظيمات وتقنات أطرها ومبادئها.

لقد تجاوز تيار العلاقات الإنسانية مسألة الإنسان "الآلة" الذي تكبله قوانين وضوابط التنظيم والتنظيمات، فهذا التيار نظر إلى البعد الإنساني

والشخصى فى "العامل" بإعتباره البعد الأسمى فى التعامل والتواصل، فالجانب الوجدانى والسيكولوجى يبقى بالنسبة لها هو العامل الأساسى فى خلق الإنسان / العامل المنتج والحافزى، وهذا ما أغفله التيار الكلاسيكى بتجاهله للعوامل السيكولوجية والوجدانية للعامل.

وقد إتخذ هذا التيار منحنيين كنقطة الإنطلاق:

الأول : إستلهم دراساته وأبحاثه من أعمال "ألتون مايو"

الثانى : إستلهم دراساته وأبحاثه من أعمال "ديكسون" داخل شركة "ويسترن إلكترىك"، ومهدت الدراسات لظهور " المدرسة التفاعلية".⁽¹⁾

كل هذه الدراسات والأبحاث التى أنجزت سواء داخل شركة "ويسترن إلكترىك" أو فى جامعة هارفارد، خلصت نتائجها إلى أن الفرد/ العامل داخل المعمل أو المصنع يتأثر بشكل سريع بمعايير الجماعة، وتتسلخ هويته داخلها ويصبح جزءاً منها ومن نمط سلوكها، لذلك ينبغى الإهتمام بهذا المعطى، أى الفرد يتأثر بسلوك الجماعة كما يؤثر هو بدوره فى سلوكها العام وأنه فى أمس الحاجة إلى حافزية ودافع نفسى يتجاوز الحافز المادى إلى حوافز وجدانية عاطفية ومعنوية بإشراكه إشراكاً معنوياً فى العملية التنظيمية وأحياناً التدريبية ولو عبر الإستشارة حتى يضمن العامل / الفرد أنه جزء من الكل.

(1) فيليب كابان ، وجان فرانسوا دورثيه "علم الإجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية- إعلام

وتواريخ وتيارات" - ترجمة أياس حسن - دار الفرق- دمشق - 2010م.

وما يعاب عن مدرسة العلاقات الإنسانية إفراطها في أنسنة ميادين العمل في مقابل عجزها التام في الحفاظ عن المسافة بينها وبين أرباب العمل ومدراء المقاولات لكونها لم تدرج في أعمالها ما يشير إلى طبيعة السلطة والتراتبية التي تنظم العمل داخل المقولة.

المرحلة الثالثة "النسقية والفعل والتحليل الإستراتيجي"

هذه المرحلة تنسب إلى "ميشيل كروزييه Michel Crozier وهو مؤسس "التحليل الإستراتيجي L'analyse Stratégique الذي يشير في وقت واحد إلى "مقارنة سييسولوجية نوعية وإلى منهج يحلل المنظمات" (1)

*النسق والفعل L'acteur et le système

في كتابه "الفاعل والنسق L'acteur et le système عام 1997م، يطرح عدة قضايا : الفاعل ليس مجبراً بالكامل فهو يملك هامشاً معيناً من الحرية، وسلوكه ناتج عن إستراتيجية عقلانية، لكن هذه العقلانية ليست خالصة بل إنها محدودة ، الناس لا يتخذون القرارات المثالية بل التي يرون أنها مرضية آخذين بعين الاعتبار المعلومات والحالة ومتطلباتها.

تتدرج لعبة إستراتيجيات الفاعلين في "منظومة الفعل العيانية" وهذه المنظومات لا توجد بذاتها بل هي تشييد جماعي وعارضة، إنها ثمرة للتفاعلات بين سلوكيات الأفراد". (2)

(1) جورج لاباساد، ورينية لورو "مفاتيح علم الاجتماع" - مرجع سابق - ص 41 - 42.

(2) فزة جمال "سييسولوجيا التنظيمات - أسس وإتجاهات" - مرجع سابق - ص 109.

والجدير بالذكر أن نظرية الأنساق نظرية "صورية" فهي تعمل على إقتراح نماذج صورية مجردة لا تكمن في مطابقتها للوقائع، وتقتقد لخيوط ناظم من شأنه أن يمنحها العمومية والإنتظام الضروريين لكل ممارسة علمية. (1)

وقد إنتقد "كروزييه" بشدة النظريات التي تكتفى منح أعضاء التنظيم أدواراً محددة وسلوكاً عقلانياً متوقعاً، وإقتراح بدلا من ذلك نظرية العقلانية المحددة، حيث يتمتع كل فعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة بقضاء حوائجه وتحقيق مآربه.

فالنسق والفعل كلاهما متداخلين ومتراپطين ولا يمكن الفصل بينهما جدلياً، لقد تجاهلت النظريات السابقة على هذه النظرية أهمية النسق والأنساق الإجتماعية التي يندرج ضمنها سلوك الفرد، بقدر ما أمعنت في آليات تدبير التنظيم وتحقيق الغاية العامة والمشاركة المتعلقة بالإنتاج، في حين لا يمكن تجاهل النسق العام للأنظمة الإجتماعية والاقتصادية وحتى الثقافية، فسلوكيات الفرد حسب هذا التيار النسقي لا يمكن فهمه في سياقه العام بإستحضار كل العوامل المتداخلة والمتراپطة في إصدار السلوك. (2)

(1)Philippe Cabin, Evelyne Jardin, Michel Lallement, Heloise Herete, Dominique vellin, Michel Crozier , L' homme des.

<http://www.sciences humaines.com/michel-crozier-1-homme-des-organisation-Mis a Jour le 26/05/2013 organisations fr 30764.html>

(2)Michel Crozier, L' Homme des.

<http://www.sciences humaines.com/michel-crozier-1-homme-des-organisations fr 30764.html>

* التحليل الإستراتيجي I' analyse Stratègique

يدرس التحليل الإستراتيجي علاقات السلطة وتأثيرات إستراتيجيات الفاعلين في المنظمة حيث أنه يسعى ليوضح المنطق التحتي للمنظومات العارضة المتولدة من هذا الإعتماد المتبادل، وقد أصبح منهجاً للتشخيص التنظيمي ولدعم التغيير مألوفاً ومستخدمياً بشكل متزايد من قبل السيسولوجيين وكذلك موظفي الإدارة. (1)

يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية إنطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل إستراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها، وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، ويتعد التحليل الإستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الإختيارات الأساسية للإدارة العامة، وتقادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة. (2)

وينطلق التحليل الإستراتيجي من مسلمات بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو نتنبأ به، ونظراً لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الإستراتيجي والتي نوجزها كما يلي:

(1) فزة جمال "سيسولوجيا التنظيمات - أسس وإتجاهات" - مرجع سابق - ص 144.

(2) خريش عبد القادر "التحليل الإستراتيجي عند ميشيل كروزييه" - مجلة جامعة دمشق - مج 27 -

ع الأول والثاني - 2011م ص 575 - 576.

- إختيار الأهداف.

- الحرية النسبية للفاعلين.

- العقلانية المحدودة.

- البناء.

*أساسيات التحليل الإستراتيجي:

إن التحليل الإستراتيجي ليس عملية سهلة بل عملية متشابكة ومتراطة بين عدة من مدخلات ومخرجات، والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوماً ينتجون أفعالاً بها يستطيعون تحريك الأمور.

إذاً فالتحليل الإستراتيجي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل وهو يعتبر منهج بحث فريد متنوع، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية، فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم وهو محصلة أو نتيجة لألعابهم، فمسلمات هذا المنظور هي:

- التنظيم هو بناء أو تشكل إجتماعي ينتج من أفعال الأفراد.

- هناك دوماً مجالاً للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم، وهذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين.

* مفاهيم التحليل الإستراتيجي:

يعتمد هذا التحليل على مجموعة من المفاهيم المترابطة فيما بينها والتي تشكل في النهاية مفهوم علاقات السلطة، وهذه المفاهيم هي كما يلي:

1-الرهانات Enjeux

وهي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجية تجاه الآخرين "فأى علاقة بين الأفراد أو بين المؤسسات هي الرهان الأقصى للحصول على السلطة"، وهي تتميز بالتغير والتحول ذلك لأنه دوما يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة وهنا يتدخل مدى نجاح العقلانية في إختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة.

2-الفاعل L'acteur

إن الفعل هو الذي يحدد الفاعل، والفاعل يكون إما فرداً أو مجموعة، فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما ، أى أنه مرتبط أو معنى بها إنطلاقاً من رهانات يكتشفها ويتبناها، وذلك لأن أى فاعل عنده شكل ما من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو إستعمال موارد ضائعة في التنظيم.

كما أن الفاعل هو قبل كل شئ إجتماعي يتمتع بهامش من الحرية قد يكون فرداً أو جماعة له هدف ويفترض أن يكون له رصيد أو أرصدة.

3-الأرصدة Les atouts

وهي المزايا التي يستعملها الفاعل من أجل الوصول إلى أهدافه مثل الملكية، المال، التعليم، الإتصالات، الشخصية الكاريزمية، الموهبة، إمتلاك بعض الأشياء مثل المفاتيح والرموز.....كلها عبارة عن أرصدة.

وفي بعض الحالات القوة الفيزيكية تعتبر أيضا كرصيد مثل الشباب، الصحة، فالأرصدة المتبعة من طرف الفاعلين تتغير حسب الحالات.

4-السلطة Le Pouvoir

مفهوم السلطة إختلفت فيه الآراء بإختلاف توجهاتهم.

5-منطقة الإرتياب (عدم اليقين) la zone d'incertitude

قدم "كروزييه" مفهوماً جديداً في عملية إستراتيجية الفعل ضمن ما يعرف بـ "منطقة الإرتياب أو اللاتيقين".

في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات (فجوات تنظيمية) أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي مثال على ذلك:

- لا يوجد مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها.

- لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف الرئيس.

هى ما يسميها "كروزييه" بمنطقة اللايقين أو الإرتياب، والفاعل الإستراتيجى هو الذى يحاول الإستحواذ عليها أو التحكم فيها ليمارس نوعاً من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين، فهى مورد هام يتخذها الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية.

إن الفاعل الذى يتحكم فى هذه المنطقة يتمتع بالإستقلالية والقدرة على إخفاء لعبته، لذلك فإن الكل يركز على منطقة اللايقين المراقبة من طرف الفاعلين، فمن يتحكم فيها بقوة مقابل الآخرين، إذ يجعلها غير مرتقبة لديهم بواسطة كفاءاتهم أو معلوماتهم أو معرفتهم للقواعد الداخلية أو للمحيط، كل واحد من الفاعلين يستغل منطقة اللايقين من أجل ضمان إستقلاليته والوصول إلى رهاناته. وعلى الباحث الملاحظ الذى يستعمل التحليل الإستراتيجى أولاً تحديد الفاعلين وفهم رهاناتهم، وما هى السلطة التى يمتلكونها للوصول إلى هذه الرهانات والأهداف وكشف ما هى منطقة اللايقين التى يركزون عليها.

6- نسق الفعل الملموس (الفعلى) Le système d'action concret

هو محصلة مختلف الإستراتيجيات التى يمارسها الفاعلون وهو ليس بالضرورة خاضع للرسمية أو التنظيم الرسمى، إنها هى تلك الألعاب المنظمة والمرتبة بين الفاعلين فى علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع.

فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعى
Regulation de système

مما سبق نخلص إلى أن تيار النظريات العلمية والعقلانية للتنظيم يستند على مبدأ أساسى يتمحور حول التقسيم العلمى والعقلانى للعمل، نظريات هذا التيار تتمحور حول فكرة أساسية مفادها أن التقسيم الجيد للعمل وضبطه وتحديد المسؤوليات والأوامر يعد من بين العوامل الأساسية لرفع الإنتاجية وتحقيق مردودية أفضل.

فالسيطرة على السلوك الإنسانى تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، كما أكدت تلك التيارات على أن جميع النشاطات داخل التنظيم تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بوظائف خمس أساسية هى : التخطيط والتنظيم وإعداد الأوامر والتنسيق والرقابة.

هذا الضبط المحكم للعمل رغم مساهمته الفعالة فى بداياته فى الرفع من الإنتاجية لم يستطع تحقيق الأهداف التى أنتج من أجلها خاصة فى المؤسسات الصناعية الكبرى ورغم توفر كل الوسائل المادية والبشرية المطلوبة.

فظهرت نظرية عزت ضعف الإنتاجية لطبيعة العلاقات الإنسانية المستشرية بين العمال ومروؤسيهم وبين العمال أنفسهم داخل التنظيم، أكدت هذه النظرية على أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب فقط إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وأن العوامل المحفزة لزيادة الإنتاجية نفسية واجتماعية أكثر منها مادية.

فالتنظيم المحكم للعمل يمكنه أن يسهم في رفع الإنتاجية، لكن في غياب علاقات إنسانية سليمة تستند على الفضاء المناسب والمحفز وعلى الإحترام المتبادل والتحفيز الإيجابي والإنخراط الفعلى عوض الإقتصار على إعطاء الأوامر والتتبع والمراقبة قصد تقديم العقاب يمكنه أن يسهم في التقليل من كفاءة العاملين وبالتالي التقليل من الإنتاجية والمردودية.

إن تيار العلاقات الإنسانية وتركيزه على التحفيز الداخلى للعمال إستنادا إلى نظرية "ماسلو Maslow" للحاجات ، أقر بمحدودية التحفيزات المادية في تحقيق أهداف التنظيم بل وركز على ضرورة إبداء أهمية خاصة لتقدير الذات لديهم ومساعدتهم على تحقيق هذه الذات من خلال العمل الذى يقومون به داخل التنظيم.

أما تيار التحليل الإستراتيجى فقد أنطلق من فكرة جوهرية مفادها أن سلوكيات الأفراد داخل التنظيم لا تحدد فحسب بالقواعد النظامية المحددة لمهامهم وليست تعبيراً مباشراً لتلبية حاجة نفسية لديهم، بل ترتبط برهاناتهم داخل هذا التنظيم، هذه الرهانات تعد المحرك الأساسى لسلوكيات الأفراد داخل التنظيم من خلال مبدأ " رابح - رابح" وأن المس بهذه الرهانات يمكن أن يؤدى لفقدان التنظيم لتوازنه وهذه الرهانات غالباً ما تكون مضمرة، لذا يؤكد " كروزيه" على ضرورة ضبط مناطق الظل فى التنظيم وعلى فهم طبيعة توزيع السلطة الرسمية والضمنية المشكلة بين فاعلى التنظيم.

من هذا المنطلق أكد مناظرو هذا التيار أن تقسيم العمل وتوزيع المهام داخل التنظيم عليه أن يستهل بتحليل إستراتيجى ونسقى لهذا التنظيم من خلال عدم تجاهل السياق العام لظروف العمل، فهذا السياق هو الذى

يحدد نسقاً منظماً لتوزيع السلطة داخل التنظيم، وأن بناء العلاقات داخل هذا التنظيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً برهانات كل فاعل داخل هذا النسق.⁽¹⁾

رابعاً: العلاقة بين الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم، وتطوير أداء الموارد البشرية

العلاقة بين الإدارة التربوية وتطوير أداء الموارد البشرية

تكمن علاقة الإدارة التربوية وتطوير أداء الموارد البشرية فى أهميتها كضامن لتنظيم وتوجيه وقيادة الأعمال والأفراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة التعليمية، ومنها الجامعات لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف التى توافق الغايات الكبرى للبلاد.

فالنجاح فى الإدارة التربوية هو نجاح لمجمل المجتمع، ومن ثم باتت مجتمعاتنا أكثر حرصاً على تطوير مؤسساتها التعليمية الجامعية مستفيدة من النظريات الحديثة فى الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، وتوظيف هذه النظرية لرفع الإنتاجية داخل المؤسسة التربوية من خلال تدعيم علاقات الثقة بين الإدارة والموظفين، فالرضا فى العمل يأتى أساساً من الشكل الإجتماعى للجماعة والإمكانات المادية للعمل تأتى فى الدرجة الثانية.

كما أن إهتمام أنصار الإدارة التربوية بالتنظيمات غير الرسمية كالصداقات بين أعضاء التنظيم وتأثيرها على القيادة، فضلاً عن إهتمامها

(1) خريش عبد القادر "التحليل الإستراتيجى عند ميشيل كروزيه" - مرجع سابق - ص 575 - 576.

بالفرد وسلوكه فى التنظيم كعضو فى جماعة يتعرض لضغوطها يصب فى النهاية فى مصلحة العمل المؤسسى ويطور من أداء العاملين به.

كما أن نظرية النظم تقوم على أجزاء يتكون منها النظام داخل المؤسسات الجامعية ولها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهذه الأجزاء هى:

- الفرد (قائد أو منفذاً).

- أنواع العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلها مع بعضها.

- تكنولوجيا العمل ومتطلباته الرسمية.

وتعد تلك النظرية من أهم وأدق النظريات فى التنظيم والتي تسعى إلى تجويد وتطوير أداء الموارد البشرية من هذا المنطلق التنظيمى.

إن تحمل الإدارة التربوية على عاتقها مسئولية الإرتقاء بمستوى العملية التعليمية وضبط العلاقات التى تجمع بين القائمين عليها مما يعود بالنفع على الأوطان، فمن ضمن أبرز أهداف الإدارة التربوية ما يلى:

- ضبط العلاقات التى تجمع بين جميع العاملين فى المؤسسات التعليمية بالشكل الذى يعود بالنفع على المنظومة بأكملها.
- تنفيذ القرارات والقواعد التى قامت الإدارات التعليمية بوضعها.
- الإشراف على تنفيذ الخطط والمشروعات التى تقوم وزارة التعليم بإعدادها.

- محاولة تطوير العملية التعليمية وإعداد جيل قادر على التكيف مع وضعها القائم.
 - تنمية وتطوير القدرات الخاصة بالعاملين بها وبأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
 - تبني الأفكار الإيجابية التي تحسن من وضع المؤسسة أو المنشأة .
 - تأسيس شخصية من ينتمى للمؤسسة التعليمية سواء من الناحية الأخلاقية أو التعليمية.
- هذه الأهداف فى مجملها تصب بالدرجة الأولى فى مصلحة الموارد البشرية وتحسين أدائها وتطويرها وتتميتها.

العلاقة بين سياسيولوجيا التنظيم وتطوير أداء الموارد البشرية

لا جدال فى كون الفهم الدقيق لطبيعة العلاقات الضمنية والمعلنة المستشرية داخل المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات ودراسة الإستراتيجيات التى ينتهجها كل فرد داخلها وطبيعة وأشكال السلطات المشكلة بين طياتها من أولويات علم سياسيولوجيا التنظيمات الذى يساعد فى الفهم الدقيق للمؤسسة التعليمية وآليات تنظيمها.

تطور علم سياسيولوجيا التنظيم ليوكب التغيرات المتلاحقة فى العالم ويسلط الضوء على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم (الجامعة على سبيل المثال)، وينتهى بالتركيز على تحليل الهويات المهنية لأفراد التنظيم وفهم

طرق وكيفيات تشكل ثقافتهم المهنية ودراسة طبيعة العلاقات التواصلية بينهم.

فمن خلال تتبع وملاحظة للأفراد داخل التنظيمات (الجامعة)، أكد العديد من الباحثين أن سلوكيات الأفراد داخل تنظيم ما لا تتوافق دائما مع ما هو مدون ومطلوب في القوانين النظامية الرسمية المحددة لمهام ووظائف هذا التنظيم، مفسرين هذا الفارق في أداء الأفراد ليس فقط بمنظور تقليدي متمركز على الأفراد ومختزل في غياب الحافزية لديهم أو مقاومتهم للتغيير وعدم وضوح طبيعة العلاقات التراتبية الإدارية لديهم ، بل تعدو ذلك لتفسيرات مرتبطة بسياق التنظيم في حد ذاته من قبيل فضاء العمل ومدى قدرته على الرفع من الحافزية الداخلية للأفراد (الإضاءة مثلا)، وقنوات مرور المعلومة بين مكونات وأنساق التنظيم، وطبيعة وآليات وشبكات التواصل داخله ، إضافة لأشكال ومكونات المجموعات الضاغطة فيه، ولرهانات الأفراد داخله ، ولطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ومدى قابليتهم لإسلوب قيادته ومدى رغبتهم في التعاون معه لتحقيق أهداف التنظيم. (1)

إن سياسيولوجيا التنظيمات والتطورات النظرية والعملية لها تحاول تفسير سلوكيات العاملين من خلال ما قدمه كل تيار من تفسيرات لتنظيم العمل ولسلوكيات الأفراد داخل التنظيمات، مما يجعلها أكثر إستيعاباً لإحتياجات المؤسسة التعليمية التي يديرها وأكثر قدرة على توقع وإستباق

(1)فتح خالد "سياسيولوجيا التنظيمات - مفتاح التدبير الناجح" من موقع

<http://www.hespres.com/opinions/279775.html>.

سلوكيات كل فرد من أفرادها، وأكثر قدرة على تَفَادِي العديد من الإشكالات التي تعيق سير العمل الطبيعي والعادي، كما يمكنه من ضمان إنسجام العاملين الداخلي والخارجي ويحقق ولو بشكل نسبي الأهداف المتوخاة من وجوده من خلال ضبطه للمكونات القادرة فعلا على تحقيق هذه الأهداف دون الدخول في صراعات مجانية يمكن أن تعصف بالمؤسسة التعليمية برمتها.

كما أن التحليل الإستراتيجي والنسقي بإستخدام سياسيولوجيا التنظيم يقدم إجابات واضحة حول السلوكيات الفردية والجماعية للأفراد ويمكن من تغيير زاوية الرؤية من رؤية إختزالية وتبسيطية للمؤسسة التعليمية قوامها العلاقات الإدارية الرسمية والنظامية إلى رؤية أكثر شمولية تسعف المسؤولين في رؤية مناطق الظل في المؤسسة وأشكال العمل بداخلها وطبيعة تداول المعلومات فيها والصراعات الداخلية والخارجية بين مكوناتها، وشبكة العلاقات المشكلة بداخلها ومواقع السلطة وكيفية بنائها بشكل مضمحل في ثناياها.

فتحليل هذا السياق وطبيعة السلطات داخل المؤسسة، وكذا الوعي بأهمية التحفيز الداخلي للعاملين من خلال التركيز على الفضاء والعلاقات الإنسانية من المؤكد أنه سيسهم في ضمان توازن إيجابي داخل هذه المؤسسة التعليمية وبالتالي تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية.

إن سياسيولوجيا التنظيم تحاول البحث عن أكثر من سبب وتفسير لفهم ظواهر السلوك الإنساني (الأفراد أو الجماعات الصغرى) داخل المؤسسات وتخلص إلى إمكانية تأثر السلوك الفردي بالظاهرة الثقافية ويتم

بشكل مباشر بل من خلال وسائط مؤسساتية وتنظيمية، فقد يتم التعبير عن التعارض الأساسي بين ميل الأفراد نحو التحرر وإتجاه معايير الجماعة نحو الحد من الحرية الفردية، ومن هنا تأتي أهمية السلطة والتي لها القدرة لدفع الآخرين إلى التصرف بما يخدم مصالحهم كأساس للفعل المنظم، وقد تلجأ الأطراف المتصارعة إلى آلية التفاوض من أجل حل نزاعاتها حيث تتقاطع أهداف البعض بينما تتنابذ أهداف البعض الآخر، فتتشكل تحالفات وتنبثق ألعاب جديدة تقوم على أساس التمتع بأكبر قدر من السلطان، غير أن التفاعل هنا يبتعد عن السببية الخطية ليرتقى في سببية دائرية، وهذا المنطق الدائري أو الترابط التفاعلي بين أجزاء النسق هو ما يضيف معنى على فعل تواصلى وبالتالي فإن فلسفة التدبير كما يطرحها علم الإدارة لا ترجع إلى شخصية المسير أو إلى الأفعال التي يقوم بها، وإنما تعود أساساً إلى طبيعة اللعبة التي تجمع الرؤساء بالمرؤوسين مما يستوجب البحث الميداني لتحليل السلوكيات التنظيمية. (1)

حاولت سييسولوجيا التنظيمات فهم وتحليل علاقة السلطة والتبعية وإستراتيجية الفاعلين التي تشكلت على خلفية العلاقات وعلى أساس مناطق الظل Zones- d ' incertitude التي لم يتمكن النسق التنظيمي أن يشملها، هذا التصور تم تعميقه لاحقاً من قبل سييسولوجيا المقاولات Sociologie des entreprises والتي إعتبرت المقولة على أنها كيان إجتماعي قبل أن يكون إقتصادي منتج لكيانات إجتماعية تتحكم فيه روابط إجتماعية ويوجد فيها فاعلون بمثابة أعضاء يتماهون في هذه المقولة

(1) فزة جمال "سييسولوجيا التنظيمات - أسس وإتجاهات" - مرجع سابق.

الإجتماعية التى تشكل مجموعة إنتماء بالنسبة إليهم، كما أن هذا الكيان الذى يكونها منتج للثقافة التى تعبر عن قدرته على الفعل والعمل الجماعى والذى يهدف إلى تحقيق الهدف المشترك والتغلب على الإشكالات التى تواجهه، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة.

من هذا المنطلق نستطيع القول أن سيسيولوجيا التنظيم قادرة على المساهمة فى دراسة الثقافات الفرعية داخل مجتمع موظفى الجامعة وتأثير ذلك فى القيم والإتجاهات المكتسبة لدى أفراد الجامعة وكوادرها البشرية كما أن تطبيق هذا المنهج من شأنه توضيح العلاقات المتبادلة بين التعلم والتغير الإجتماعى الذى ينشأ بالضرورة مع إكتساب المزيد من المعارف والمهارات.

ومن ثم فإن المنهج السيسيولوجى يدعم عمليات تطوير أداء الموارد البشرية أى كان مكانها (مدرسة، جامعة، مؤسسة وغيرها) حيث ترصد سيسيولوجيا التنظيم مختلف العلاقات الموجودة بين المؤسسة التربوية والمجتمع على أساس أنها بمثابة مجتمع مصغر يعكس جميع التناقضات الجدلية التى يعرفها المجتمع الكبير أو المحيط الخارجى وأكثر من هذا تعد المؤسسة التربوية قاطرة لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة. (1)

إن علم الإجتماع التنظيمى أو سيسيولوجيا التنظيم أمدنا بأبحاث ودراسات تهتم بمعرفة دوافع السلوك الإجتماعى وعلاقته مع بيئته الإجتماعية المحيطة بغية فهم هذا السلوك ووصفه والتنبؤ به والتحكم فيه وتطويره لخدمة أهداف تربوية تمكن من الإلمام بجوانب قد تكون مصيرية بالنسبة لمسار

(1) حمداوى جميل "سيسيولوجيا التربية" - 2005م من موقع

<http://www.alukah.net/library/o/89580/#ixzz4scsycez> 9.

المؤسسة التربوية، كما أنها تؤثر في إكتساب التعلم والمهارات والمعارف الضرورية والاندماج في المجتمع بطريقة لا تقصى إختلافاته الفردية ولا خصوصياته الثقافية.⁽¹⁾

وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية قد بحثت في بعض الموضوعات الخاصة بعلم سيسيولوجيا التنظيم المتعلقة بدراسة الأداء المؤسسي وتقييمه بجامعات سلطنة عمان ، كما ركزت على دراسة عمليات إتخاذ القرارات وأساليبها داخل جامعات السلطنة وتأثيرها على التنظيم والعاملين بالجامعة، وأخيراً دراسة أداء العاملين وتحليلها للوقوف على مواطن الضعف والقوة.

(1)زوحى نجيب "مدخل إلى علم الإجتماع التربوى أو سيسيولوجيا التربية" - 2015م.

الفصل السادس

الدراسة الميدانية، المعالجة الإحصائية، النتائج، المقترحات والتوصيات

مقدمة

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

- مصادر الدراسة.
- أهداف الدراسة الميدانية.
- أداة الدراسة الميدانية.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- حساب ثبات وصدق الإستبانة.

ثانياً: المعالجة الإحصائية لدى تحقيق معايير الجودة بالجهاز الإداري بجامعة السلطان

قابوس وجامعة نزوى

- مقاييس النزعة المركزية.

ثالثاً: نتائج المعالجة الإحصائية ونتائج الإستبيان

رابعاً: تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان المبنى على نتائج الدراسة

الميدانية

- المحور الأول: متطلبات تطوير الجامعة.
- المحور الثانى: تطوير العاملين بإدارات (الكادر الخاص والكادر العام).
- المحور الثالث: تطوير الإستراتيجيات الجامعية.

خامساً : مقترحات الدراسة

- المقترح الأول: تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان بإستخدام آلية التحليل الرباعى (SWOT analysis)
- المقترح الثانى : تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان بإستخدام إستراتيجية الجودة الشاملة.

سادساً: توصيات الدراسة

خاتمة الدراسة

الفصل السادس

الدراسة الميدانية، المعالجة الإحصائية، النتائج، المقترحات والتوصيات

مقدمة

لقد تعددت التوجيهات واللقاءات والندوات الإقليمية حول إدارة الموارد البشرية، ومتطلبات الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي.

وتوصلت تلك الندوات والنشاطات إلى مجموعة من التوصيات منها التالي:

- تدريب وتأهيل القيادات الفاعلة لتيسير وإدارة المؤسسات: وذلك بوضع برامج للتدريب الإداري والقيادي للكوادر البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي لمراقبة الأداء وتطوير الإتصال وتحسين طرق صناعة القرار وتبنى إستراتيجيات وتكنولوجيا التطوير التنظيمي الفعال لتحسين أداء المؤسسات.
- تطوير المخطط والبرامج الدراسية وإعتماد خطط وبرامج جديدة تتفق وإحتياجات سوق العمل وخطط التنمية.
- الإستفادة من تجارب الجامعات العالمية.

- أهمية وجود منظومة للتقييم تستند إلى المعايير العالمية من خلال إنشاء مراكز الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي لحثها على المنافسة الدولية.⁽¹⁾

كما أن الموارد البشرية بسلطنة عمان تعد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة وإستدامتها، لذا تمثل تنمية الموارد البشرية إحدى مقومات صقل وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والسلوكية لتلبية إحتياجات المجتمع وسوق العمل من الطاقة البشرية على مختلف المستويات والتخصصات.

إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه قطاع العمل والتعليم وللتغلب على تلك التحديات أولت الرؤية المستقبلية للإقتصاد العماني (عمان 2020م) إهتماماً خاصاً بإدارة وتنمية الموارد البشرية وتأهيل القوى العاملة الوطنية حتى تصبح موارد بشرية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور العلمي والتقني والتكنولوجي المتنامي، وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية، ومواجهة التغيرات والتحديات المحلية والعالمية بما يضمن المحافظة على العادات والتقاليد العمانية الرفيعة، وبما يساعد على تنميه قدراتها التنافسية.⁽²⁾

ولتقييم أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة يستلزم الأمر قيام هيئة متخصصة للوقوف على الأمر

(1) الندوة الإقليمية حول إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالى

بدول مجلس التعاون الخليجي، صلالة العمانية ، مارس 2007م - مرجع سابق.

(2) الفزاري محمد ، كلية الإقتصاد وإدارة الأعمال - جامعة تشرين - سوريا - 2011م، ص3.

والتحقق من عناصره، وهذا بدوره يتطلب جهداً ووقتاً وتكلفة مالية لا طاقة للباحث للقيام بها، وعليه إرتأت الدراسة إختيار نموذج ليمثل جامعات سلطنة عمان لتطبيق أداة الدراسة عليها وإستقصاء البيانات التفصيلية اللازمة للدراسة والوقوف على الأداء الفعلي للموارد البشرية في تلك الجامعات، ومدى ما تحقق بها من تنمية للموارد البشرية وتحديث لوسائلها ومناهجها وذلك فى محاولة لدراسة الواقع العماني بما يواجهه من تحديات ومعوقات وما حققه من إنجازات ونجاحات تستحق الإشادة والتدعيم، لذلك وقع تطبيق الدراسة الميدانية على "جامعتى السلطان قابوس ونزوى" ممثلين عن جامعات سلطنة عمان.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

*مصادر الدراسة

إستخدمت الدراسة الحالية ما يلى لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجاز الدراسة الميدانية:

- اللوائح والقوانين والقرارات المنظمة للعمل بالجامعات العمانية.
- الرسائل العلمية.
- الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- أداة الدراسة الميدانية وهى عبارة عن "إستبانة" للتعرف على أداء الموارد البشرية ومدى تنمية قدراتهم، وتم تطبيقها على عينة ومجتمع الدراسة المكون من الكوادر الجامعية فى جامعتى السلطان قابوس ونزوى بسلطنة عمان بعد عمل مسح شامل للعينة المختارة.

- بعض المقابلات المفتوحة مع بعض الشخصيات المعنية بالأمر.

*أهداف الدراسة الميدانية

إنطلاقاً من أهداف الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لتقييم الأداء لقسم الموارد البشرية بجامعة السلطان قابوس ونزوي، والمتمثل في قسمي شئون أعضاء هيئة التدريس (الكادر الخاص)، وقسم شئون الموظفين (الكادر العام) وقياس ما تحقق من تنمية لأداء الموارد البشرية في هاتين الجامعتين كنموذج للجامعات بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، فلقد استخدمت الدراسة أداة الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات في دراستها الميدانية وهذه الإستبانة تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية وبعد مراعاة تكييف أسئلة الإستبانة وفق كل قسم للكشف عن مواطن القوة والضعف فيهما، وتم تحقيق التالي من الأهداف:

- تحديد واقع أداء الموارد البشرية بجامعة السلطان قابوس ونزوي بسلطنة عمان.
- مقارنة مستوى أداء الموارد البشرية بهاتين الجامعتين في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- تحديد المعوقات التي تواجه تنمية أداء الموارد البشرية في هاتين الجامعتين بسلطنة عمان.
- وضع تصور مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء تجربة جامعتي السلطان قابوس ونزوي كنموذجين ممثلين للجامعات العمانية.

*أداة الدراسة الميدانية

إعتمدت الدراسة الميدانية على إستمارة إستبيان تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة وتم ذلك بعد عدة إجراءات منها:

- الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- إعداد الإطار النظرى للدراسة والذي ساهم فى تحديد المحاور الرئيسية التى سيتم بناء إستمارة الإستبانة عليها وكذلك المحاور الفرعية والممارسات المختلفة التى ستحتويها الإستبانة داخل كل محور.

- الإطلاع على إستبيانات سابقة لدراسات ميدانية مشابهة للتعرف على كيفية إعداد الإستبيان وكذلك إنتقاء بعض عبارات الإستبانة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وتم إتباع الدراسة المراحل التالية فى تصميم أداة الدراسة:

المرحلة الأولى: التصميم الأولى للإستبانة:

تطلبت هذه المرحلة طرح عدد كبير من العبارات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث أمكن إختيار ما هو مناسب منها وتوصلت الدراسة إلى خمس محاور رئيسية للإستبانة هى :

- 1- متطلبات خاصة بإدارة الجامعة يجب أن توفرها قبل البدء فى إجراءات التطوير والتنمية.
- 2- متطلبات يجب مراعاتها أثناء تنفيذ برامج تقويم أداء الموارد البشرية وتطويرها.
- 3- متطلبات المستفيدين.
- 4- متطلبات الموظفين بإدارات الدراسة.

5- أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق برامج تقييم أداء الموارد البشرية وتطويرها وتطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد حرصت الدراسة على أن تكون العبارات متدرجة طبقاً لطريقة "ليكارت"، حيث وضعت ثلاثة إستجابات لكل متطلب كالتالى:

- تشير إلى درجة الأهمية (جيد) وتحصل على ثلاث درجات.
- تشير إلى درجة الأهمية (متوسطة) وتحصل على درجتين.
- تشير إلى درجة الأهمية (ضعيف) وتحصل على درجة واحدة.

وقد أمكن الحصول على معايير الجودة الخاصة بالقسمين الخاضعين للدراسة الميدانية (الكادر الخاص والكادر العام) المعتمدة من وحدة ضمان الجودة الشاملة بجامعة السلطان قابوس ونزوى والتي تختص بالجهاز الإدارى للجامعتين وتتضمن:

- معيار إختيار وتعيين وترقية القيادات الإدارية.
- معيار التدريب المستمر للموظفين.
- معايير ظروف العمل وفقاً لمتطلبات الوظيفة.
- معايير تقييم أداء الموظفين.
- معيار ربط المكافآت بمستويات الأداء.

وإعتمدت الدراسة على هذه المعايير والمستويات للكشف عن مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة بالقسمين الخاضعين للدراسة، ولما كانت هذه المعايير معتمدة من قبل لجان الجودة بالجامعتين لذا لم تعرض على لجنة المحكمين فى المرحلة التالية.

وتم وضع أمام كل مؤشر ثلاث مستويات للتحقق كالتالى:

- يتحقق بدرجة كبيرة وتحصل على ثلاث درجات.
 - يتحقق بدرجة متوسطة وتحصل على درجتين .
 - يتحقق بدرجة ضعيفة وتحصل على درجة واحدة.
- ولإعطاء الإستهانة صورة تفصيلية تشمل مختلف الجوانب عن أداء قسمي شئون أعضاء هيئة التدريس (الكادر الخاص) وقسم شئون الموظفين (الكادر العام) لجأت الإستهانة لتقييم أداء القسمين محل الدراسة والوقوف على نقاط القوة والضعف لوضع النتائج والتوصيات لتطوير أداء الموارد البشرية بالجامعتين محل الدراسة، لذا تكونت الإستهانة التفصيلية من ثلاث جوانب فقط متجاهلة الجانب المالي لصعوبة الحصول على بياناته ، وهذه الجوانب الثلاثة كالتالي:

جانب المستفيدين من الخدمة المقدمة:

حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من رضا المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس، وموظفي الجامعة) من خدمة قسمي الدراسة، والتحقق من أداء قسمي الكادر الخاص والكادر العام بجامعتي السلطان قابوس ونزوى، وإحتوى هذا الجانب على المؤشرات التالية:

1. وضوح مهام وخدمات قسمي الدراسة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
2. إستجابة قسمي الدراسة لمتطلبات أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
3. تحقيق قسمي الدراسة لنتائج العمل بطريقة واضحة وسريعة.
4. الموظفون بقسمي الدراسة لديهم القيم السلوكية التي ترضى المستفيدين من الخدمة.

5. صرف الرواتب بانتظام.

6. إصدار البطاقات الصحية لجميع الموظفين فى مواعيدها.

7. صرف المكافآت والمنح والحوافز فى مواعيدها.

جانب المهام المسندة إلى قسمى الدراسة:

وهدفـت الدراسة إلى قياس إتساق مهام وخدمات قسمى الدراسة مع الأهداف الجامعية، ومدى قدرتهما على التفاعل وتوظيف التكنولوجيا الحديثة فى إنجاز العمل، ومدى التعاون بين الموظفين بهذين القسمين وباقى أقسام الجامعة، وإحتوى هذا الجانب على المؤشرات التالية:

1. وجود أهداف معلنة لقسمى الدراسة.

2. إدراك الموظفين بقسمى الدراسة لأهداف وظيفتهم الجامعية.

3. إدراك الموظفين بقسمى الدراسة للعلاقة بين أهداف عملهم والأهداف الجامعية.

4. إتقان الموظفين بقسمى الدراسة لإستخدامات الحاسب الآلى فى أداء العمل.

5. وجود قاعدة بيانات عن الموظفين بالجامعة بقسمى الدراسة.

6. إستفادة الموظفين بالقسمين من قاعدة البيانات لخدمة أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

7. التفاعل الإيجابى بين موظفى قسمى الدراسة.

8. التفاعل الإيجابى بين الموظفين بقسمى الدراسة والأقسام الأخرى بالجامعة.

جانب التعلم والتدريب لتنمية القدرات والمهارات للموظفين بقسمى الدراسة

هدفت دراسة هذا الجانب إلى التحقق من إتقان موظفى قسمى الدراسة إلى المهارات والمعارف المناسبة لأداء وظائفهم، ومدى الإهتمام بالتدريب الفعال للموظفين بالقسمين، واحتوى هذا الجانب على المؤشرات التالية:

1. معرفة الموظفين بقسمى الدراسة بأهداف ومتطلبات وظيفتهم.
2. معرفة الموظفين بقسمى الدراسة بمعايير الأداء فى وظيفتهم.
3. توفير كتيبات ونشرات توزع على الموظفين بقسمى الدراسة تجيب عن تساؤلاتهم بخصوص مهامهم الوظيفية.
4. سماح الإدارة لموظفى قسمى الدراسة بمناقشة مهام العمل والإجابة عن تساؤلاتهم.
5. تصميم التدريبات فى ضوء الإحتياجات المهنية للموظفين بقسمى الدراسة.
6. تصميم التدريبات فى ضوء إحتياجات الجامعة.
7. ملائمة التدريبات لتنمية معلومات ومهارات وإتجاهات الموظفين.
8. ربط المكافآت والترقيات بنتائج تقويم الموظفين بقسمى الدراسة أثناء وبعد التدريب.

*المرحلة الثانية: تحكيم الإستبانة:

تم عرض الإستبانة فى صورتها الأولية على عدد من المحكمين من الأساتذة المتخصصين فى الإدارة التربوية ومن المهتمين بالبحث العلمى فى مجال الجودة داخل سلطنة عمان وخارجها للتأكد من كتابة الأهداف ومن

كفاية المؤشرات ومدى تمثيلها لكل هدف وتعديل ما يلزم منها للوقوف على ما يلي:

- مدى إرتباط العبارات بالمحاور ومجال الدراسة التي تقيسه.
- صياغة العبارات من حيث السهولة ووضوح المعنى.
- إضافة بعض الإستفسارات التي يمكن الإستفادة منها في كل محور ومجال.
- صياغة بعض الإستفسارات وحذف البعض الآخر ودمج بعض محاور الإستبانة.
- إجراء التعديلات اللازمة من وجهة نظرهم من حيث ملائمة العبارات بموضوع الدراسة.

*المرحلة الثالثة: الصورة النهائية للإستبانة:

- تكونت الإستبانة في صورتها النهائية من التالي:
- خطاب موجه إلى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والموظفين بجامعات سلطنة عمان لإستقصاء آرائهم حول هدف الدراسة من تنمية أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة.⁽¹⁾
 - توضيح بأن هدف الدراسة نيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية.
 - بيانات عامة: وتضمنت هذه البيانات العامة التالي:

○ الإسم (إختياري)

(1) ملحق رقم (5) - خطاب موجه إلى المستبين عنهم.

- المؤهلات العلمية.....
- الوظيفة الحالية.....
- الإدارة التابع لها.....
- الكلية التابع لها.....
- عدد سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية.....
- عدد سنوات الخبرة الكلية.....
- جداول أداة الدراسة (الإستبانة) والتي تكونت من الجداول التالية:
 - إستبيان مدى تحقق معايير الجودة الشاملة بالجهاز الإدارى بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى (A) وتضمن (34) عبارة.
 - إستبيان دور الإدارة فى تقييم الأداء وتطويره (B) وتضمن (12) عبارة.
 - إستبيان تقييم الأداء للموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين (C) وتضمن (13) عبارة.
 - إستبيان أحد جوانب الأداء للموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين (D) وتضمن (26) عبارة.
 - مؤشر إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء (E) وتضمن (16) عبارة.
 - مؤشر التدريب لتقييم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة (F) وتضمن (30) عبارة.
 - مؤشر تقويم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة (G) وتضمن (19) عبارة.⁽¹⁾

(1) ملحق رقم (6) – أداة الدراسة

هذه الجداول بالإضافة إلى جدول ورد به أهم الصعوبات والمقترحات من وجهة نظر المستفيدين والتي تواجه عمليات تقويم أداء الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (2)

يوضح الصعوبات والمقترحات التي تواجه عمليات تقويم أداء الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى من وجهة نظر المستفيدين

الصعوبات	المقترحات
• الأولوية للأقدمية بغض النظر عن القدرات العملية والمهارات والكفاءات الموجودة • الإنفراد بالقرارات ووضع الخطط وعدم إشراك الموظفين في عمليات ومخططات تحسين العمل • مركزية اتخاذ القرار • التمسك بالأفكار القديمة ومقاومة التطور والأفكار الجديدة التي تتسم بالإبداع • الإفتقار إلى الموظف المسئول	• وضع آلية لرقابة وتحديد مستوى تطور العمل سنوياً • إختيار الموظفين في كل الإدارات على أساس الكفاءات والقدرات لا الشهادات فقط • التقويم بأساليب تناسب تطورات العصر • الحاجة إلى دماء جديدة في مجال العمل الإداري وصناعة القرار • متابعة الخطط الموضوعية وإشراك الموظفين في وضعها وتجويدها بما يتناسب وإحتياجات بيئة

الصعوبات	المقترحات
صاحب القرار لإتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب • عدم وضوح الخطة التي يستند عليها لتنمية وتطوير الأداء • صعوبة تقبل المقترحات الجديدة اللازمة لتطوير العمل • أساليب التقييم لا تتناسب ومعطيات العصر • الحراك الإداري البطيء للمسؤولين وبقائهم في مناصبهم مدد طويلة تعوق عمليات التحديث والتطوير في المؤسسة	العمل والتطوير • تكوين فرق عمل، والتأكيد على روح الفريق للإنجاز • تحديد مدد زمنية قصيرة لشغل المناصب الإدارية العليا حتى تتاح الفرص لأجيال جديدة للتحديث والتطوير • إعطاء الفرص للشباب لتحمل المسؤولية الإدارية، فهم القادرون على مواكبة الجديد والحديث وقادرون على الإبداع

مجتمع الدراسة وعينتها

تم تطبيق أداة الدراسة (إستمارة الإستبيان) على عدد (160) فرداً من مجتمع الدراسة في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، حيث قسمت على مجموعتين كالتالى:

- **المجموعة الأولى:** مجموعة الموظفين بإدارة الكادر الخاص، وعددهم (80) فرداً، وهذه المجموعة تختص بتقييم الجزء الخاص بأعضاء هيئة التدريس، وتم التركيز على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس

عضو هيئة تدريس وبعض من الهيئة المعاونة لهم مثل المعيدين والمدرسين المساعدين)

- **المجموعة الثانية:** مجموعة الموظفين بإدارة شئون الموظفين، وعددهم (80) فرداً، وهذه المجموعة تختص بتقييم الجزء الخاص بشئون الموظفين (الكادر العام) وموظفين (الكادر الخاص).

وتم إستبعاد (60) إستمارة إستبيان من التحليل الإحصائي لعدم إكمال الإجابات ببعض الإستمارات أو لفقد بعضها الآخر عند جمعها، وبذلك تم التعامل مع إجمالي (100) إستمارة إستبيان خمسون لكل مجموعة من المجموعتين السالفين الذكر.

* حساب ثبات وصدق الإستبانة:

حساب الثبات:

تم حساب ثبات الإستبانة بإستخدام طريقة إعادة التطبيق على عينة إستطلاعية قوامها (15) فرداً، وتم إدخال نتائج إستجاباتهم عند التطبيق، وإعادة التطبيق على برنامج SPSS Win "برنامج الحسابات الإحصائية فى العلوم الاجتماعية" الإصدار (18) على جهاز الكمبيوتر لحساب معامل الارتباط والتعرف على مدى ثبات الإستبيان وتم إختيار (معادلة سبيرمان) كأحد الإختيارات المتاحة داخل البرنامج لحساب معامل الارتباط أو معامل الثبات.

شكل (6) يوضح معادلة سبيرمان لحساب معامل الثبات

$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2 \sum (Y - \bar{Y})^2}}$	

ومن خلال البرنامج وجد أن قيمة معامل الثبات = 0,981 وتمثل هذه القيمة معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات الأداة وتحقيقها لأغراض الدراسة .

حساب الصدق :

تم حساب صدق الإستبانة بإستخدام الطرق التالية:

1- **الصدق الذاتي:** تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل

ثبات الاستبيان كما يلي :

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0,988} = 0,994\%100$$

ويلاحظ إرتفاع الصدق الذاتي للأداة مما يؤكد إرتفاع ثبات الإستبيان.

2- **صدق المحكمين:** تم الحصول عليه بعد إعداد الصورة المبدئية للإستبيان

وعرضها على السادة الأساتذة المشرفين والأساتذة المتخصصين وإجراء

التعديلات اللازمة، ثم عرض الصورة المعدلة على مجموعة من السادة

المحكمين⁽¹⁾ للحكم على مدى صحة ووضوح صياغة بنود الإستبيان،

ومدى تمثيل تلك البنود لمحاورة ومدى ملائمتها لتحقيق الغرض الذي وضع

من أجله الإستبيان، وبناء على آراء السادة المحكمين أجريت بعض

التعديلات اللازمة، حيث قامت الدراسة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين،

وإتضح منها الإجماع على محاور الإستبانة، إلا أنهم أشاروا إلى بعض

الملاحظات الخاصة بالصياغة اللفظية واللغوية لبعض عبارات الإستبانة،

وتم إجراء التعديلات المطلوبة في ضوء مقترحات السادة المحكمين، وبذلك

إعتبر الإستبيان صادقاً في تحقيق الغرض منه.

3- **الصدق البنائي:** إستمدت الإستبانة صدقها البنائي من خلال إطار فكري

مرجعي حقق صدقها كالتالي:

(1) ملحق رقم (1) : بيان بأسماء السادة أعضاء لجنة التحكيم على الإستبيان .

- الرجوع لأدبيات الفكر الإداري المعاصر ومعايير الجودة الشاملة العالمية والمحلية.
- الدراسة النظرية لواقع أداء الموارد البشرية بسلطنة عمان.
- المقابلات الشخصية التي أجرتها الدراسة.

ثانياً: المعالجة الإحصائية لدى تحقيق معايير الجودة بالجهاز الإداري

جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى

تم إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لنتائج الإستهبيان باستخدام معامل سبيرمان لقياس الارتباط بين المؤشرات؛ والوصول إلى نتائج دقيقة تحدد مدى تحقق معايير الجودة، وذلك لأن قيم هذه المؤشرات (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) هي قيم رتبية كما أمكن ترجمة هذه الآراء التي وردت بالإستهبيان إلى أرقام كما هو موضح بملاحق الدراسة .

فقد تم إستخدام برنامج (SPSS (V18 (برنامج الحزم الإحصائية الإصدار الثامن عشر) المختص بالمعالجات الإحصائية لإجراء المعالجة الإحصائية لهذا الإستهبيان ، فأظهرت النتائج التالية:

أ- أن جميع العلاقات موجبة الإشارة، أي أن جميع العلاقات بين مؤشرات الإستهبيان علاقات طردية.

ب- أمكن تصنيف العلاقات بين المؤشرات وفقاً لدرجة القوة إلى مجموعتين وهما:

1- علاقات طردية قوية (0.99 - 0.7): ويقع في هذه المجموعة معظم العلاقات و عددها (18) علاقة.

شكل (7) يوضح معادلة ارتباط سبيرمان

$r = \frac{\sum (S_1 - \bar{S}_1)(S_2 - \bar{S}_2)}{\sqrt{\sum (S_1 - \bar{S}_1)^2 \sum (S_2 - \bar{S}_2)^2}}$	

حيث أن عدد قيم كل من المتغيرين، ولإيجاد معامل الارتباط بهذه الطريقة نكون جدول أعمدة وهى س (المفردات)، ص (الإستجابة) س ص²، ص²

- (المؤشر الأول والثاني، المؤشر الأول والرابع، والمؤشر الأول والخامس، والمؤشر الأول والسادس، والمؤشر الأول والسابع).
 - (المؤشر الثاني والثالث، والمؤشر الثاني والرابع، والمؤشر الثاني والخامس، والمؤشر الثاني والسادس، والمؤشر الثاني والسابع).
 - (المؤشر الثالث والرابع، والمؤشر الثالث والسابع).
 - (المؤشر الرابع والخامس، والمؤشر الرابع والسادس، والمؤشر الرابع والسابع).
 - (المؤشر الخامس والسادس، والمؤشر الخامس والسابع).
 - (المؤشر السادس والسابع).
- 2- كما وجدت علاقات طردية متوسطة (0.69 - 0.5): و يقع في هذه المجموعة ثلاث علاقات وهي كالتالى:
- (المؤشر الأول والثالث).
 - (المؤشر الثالث والخامس، والمؤشر الثالث والسادس).

كما تم إستخراج النسب المئوية وعمل الرسومات البيانية للتحقق من معايير الجودة، والتحقق من جميع المؤشرات الإحصائية الخاصة بالإستبيان كما هو موضح بملاحق الدراسة.

جدول (3)

يوضح العلاقات بين مؤشرات الإستبيان بإستخدام معامل إرتباط سبيرمان للرتب

			a	b	c	D
إرتباط سبيرمان	a	معامل الإرتباط	1.000	829	584	735
		Sig (2-tailed)		000	000	000
		N	100	100	100	100
	b	معامل الإرتباط	829	1.000	795	909
		Sig (2-tailed)	000		000	000
		N	100	100	100	100
	c	معامل الإرتباط	584	795	1.000	910
		Sig (2-tailed)	000	000		000
		N	100	100	100	100
	d	معامل الإرتباط	735	909	910	1.000
		Sig (2-tailed)	000	000	000	
		N	100	100	100	100
	e	معامل الإرتباط	817	776	597	775
		Sig (2-tailed)	000	000	000	000
		N	100	100	100	100

	f	معامل الارتباط	943	896	634	783
		Sig (2-tailed)	000	000	000	000
		N	100	100	100	100
	g	معامل الارتباط	898	862	726	851
		Sig (2-tailed)	000	000	000	000
		N	100	100	100	100

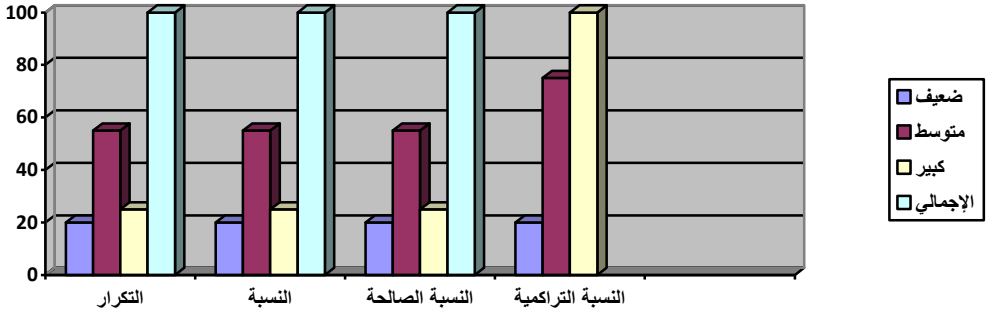
*مقاييس النزعة المركزية

جدول رقم (4) يوضح الإستجابة للمؤشر الأول (A) الذي يقيس تحقق

معايير الجودة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	20	20.0	20.0	20.0
	متوسط	55	55.0	55.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالي	100	100	100	

رسم توضيحي رقم (1) - للمؤشر الأول (A)



بلغت متوسطات الإستجابة للمؤشر الأول (A) الذي يقيس تحقق معايير الجودة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى ما يلي:

- يرى 25% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيارين التاليين:
 - المعيار (28) "مناسبة المعايير الحالية لتخصصات الموظفين"
 - المعيار (29) "إتسام الإدارة بالكفاءة في الإستفادة من الموارد البشرية المتاحة"
- وبلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة كبيرة 60% من حجم العينة. ويرجع ذلك لحرص إدارة الجامعتين على توظيف وتعظيم الإستفادة من كوادرها البشرية المتاحة ، فضلاً عن حرصهما على وضع المعايير المناسبة لتخصصات الموظفين بإدارات الجامعة المختلفة.
- بلغ المؤشر أدناه في المعايير التالية:
 - المعيار (3) "إسهام الجامعة فى نشر وتشجيع معايير الجودة من خلال مجلة علمية"

- المعيار (4) "وجود نظام إحصاء ومعلومات لأغراض التخطيط والتطوير"
 - المعيار (20) "تأخر إدارة الجامعة فى تلبية إحتياجات الموظفين المادية"
 - المعيار (22) "تشكيل لجان للنظر فى شكاوى الموظفين بالجامعة"
 - المعيار (23) "إصدار نشرات وإرشادات لتوضيح دور وفوائد الجودة"
 - المعيار (24) "توفر مبدأ تكافؤ الفرص فى التعيينات"
 - المعيار (34) "عن القرارات التى إتخذت لتحسين الرضا الوظيفى"
- حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 25% فقط من حجم العينة.
- ويرجع ذلك إلى حداثة نظام الجودة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى وعدم إستكمال عناصره، وعلى رأس تلك العناصر النشرات الإعلامية ، والنظم الإحصائية التى من المفروض أن تحكم وتجود وتتحكم فى جميع القرارات التى تتبناها إدارة الجامعتين، حيث ما زال العمل جارى فى إعداد البيانات والمعلومات الإدارية اللازمة لمثل هذه النظم الإحصائية المتطورة .
- كما أن رضا الموظفين عن العائد المادى الذى يتقاضونه ما زال لم يتحقق بالصورة التامة ، ومرد ذلك للزيادة الرهيبة التى تشهدها الأسواق المحلية والعالمية، مما ينتج عنه فجوة معيشية، يتبعها عدم رضا عن الأجر الذى يتقاضاه الموظف.

كما أن المفاهيم التقليدية للتعيينات ما زالت حاضرة بصورة أو بأخرى بجامعة الدراسة، فلم يتم ضبط التعيينات بالصورة المرجوة تبعاً للتخصصات والكفاءة المطلوبة وحسب، إنما تتدخل في تلك التعيينات المعرفة والقراءة وغيرها من الأمور التي تعود لتقاليد المجتمع، كما أن نشرات التعريف بالجودة وفوائدها مازالت قاصرة على بعض المجالات والأنشطة، ومن ثم هي ما زالت في مراحلها المبكرة.

يرى 55% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالي:

- المعيار (11) "وضع إطار زمني لتطبيق معايير الجودة وتطوير الأداء وتنمية المهارات في الإدارات الجامعية".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 60% من حجم العينة.

بينما بلغت أدناها في المعايير التالية:

- المعيار (5) "الجامعة تضع خطة متكاملة لتوعية الموظفين بفلسفة ومعايير الجودة".
- المعيار (18) "الجامعة تهتم وتشجع الإدارات على تبني مفاهيم الجودة".
- المعيار (19) "الجامعة تشجع الموظفين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات".
- المعيار (25) "تزويد الموظفين بدليل لتوضيح التوصيف الوظيفي".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.

هذا المؤشر يؤكد ما سبق من أن الإطار الزمني لتطبيق معايير الجودة وتطوير الأداء وتنمية المهارات في الإدارات الجامعية بجامعتي الدراسة مازال في مرحلة متقدمة من العمل، ولم يفعل بالدرجة المرجوة، كما أن جامعتي الدراسة لم تضعا بعد خطة متكاملة لتوعية الموظفين بفلسفة ومعايير الجودة، وأنهما لم تبدلا الاهتمام الكاف ولا التشجيع اللازم للإدارات الجامعية في تبني مفاهيم الجودة، وأنهما لم يشجعا بالصورة المناسبة والحوافز اللازمة للموظفين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات، كما إنهما لم يزودا الموظفين بدليل لتوضيح التوصيف الوظيفي لهم.

يرى 20% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيارين التاليين:

- المعيار (23) "إصدار نشرات وإرشادات توضح فوائد الجودة و التطوير في أداء الموظفين".
- المعيار (25) "تزويد الموظفين بدليل يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لكل وظيفة".

وكلا هذين المعيارين يتعلق بالجانب الإعلامي، حيث بلغت نسبة من يرون أنهما يتحققان بدرجة ضعيفة 40% من حجم العينة.

بينما إنعدمت ولم توجد نهائياً في المعيار التالي:

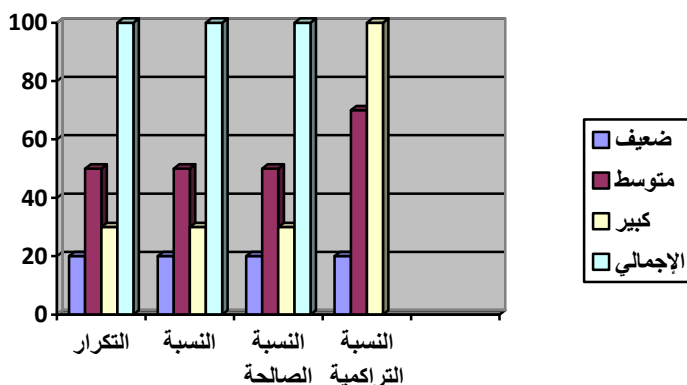
- المعيار (1) "وجود معايير دقيقة لإختيار الموظفين بحيث تتفق والإحتياجات الفعلية لكل الإدارات الجامعية".

ويؤكد هذا التحليل السابق من عجز جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى فى الدور الإعلامى لنشر ثقافة الجودة بين موظفيها، وعدم توفر دليل إرشادى لتوضيح مهامهم الوظيفية، مما يؤكد القصور فى هذا الجانب من قبل إدارة الجامعتين ومراكز جودتها.

جدول رقم (5) يوضح متوسطات الإستجابة للمؤشر الثاني (B) "دور الإدارة في تقييم الأداء وتطويره"

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	20	20.0	20.0	20.0
	متوسط	50	50.0	50.0	70.0
	كبير	30	30.0	30.0	100.0
	اجمالى	100	100	100	

رسم توضيحي (2) المؤشر الثاني (B)



- بلغت متوسطات الإستجابة للمؤشر الثاني (B) "دور الإدارة في تقييم الأداء و تطويره" كالتالي :

يرى حوالي 30% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالي:

• المعيار (12) "الإهتمام بالمستجدات الإدارية"

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 55% من حجم العينة.

بينما بلغت أداها في المعيارين التاليين:

• المعيار (1) "مساندة القيادات عمليات التجديد و المبادرات الإبداعية".

• المعيار (4) "التعامل مع الموظفين على أساس أنهم إيجابيون".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققا بدرجة كبيرة 30% فقط من حجم العينة.

ويتضح من ذلك حرص جامعتى الدراسة على متابعة كل ما هو جديد والإهتمام بالمستجدات الإدارية، ومحاولة وضعه فى خطط جودة الجامعتين، إلا أن هناك من القيادات الإدارية التى لا تساند عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية، وتتمسك بالتقاليد المتعارف عليها فى الإدارة ربما خوفاً من التجديد وربما جهلاً بفوائده، كما أن النظرة الإيجابية إلى دور الموظفين كشركاء فى التغيير والتحديث مازالت قاصرة وضعيفة.

يرى حوالي 50% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالي:

- المعيار (8) "وجود تداخل في توزيع الأدوار داخل إدارة الكادر العام أو الخاص".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 55% من حجم العينة.

بينما بلغت أدناها في المعايير التالية:

- المعيار (3) "إتباع القيادة أساليب ديمقراطية في إدارة المؤسسة".
- المعيار (7) "توافر نظام متطور في تحديد مسؤوليات الموظفين وتوزيع الأدوار".
- المعيار (9) "إستخدام مبدأ المحاسبة لضمان إلتزام الموظفين".
- المعيار (10) "إحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري".
- المعيار (11) "إجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة لتحقيق الأهداف".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة متوسطة 35% فقط من حجم العينة.

ويتضح لنا من هذا التحليل أن هناك تداخل متوسط لتوزيع أدوار موظفي الكادر العام والخاص بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، فهذه الأدوار غير محددة بالقدر الكاف مما يؤدي إلى هذا التداخل الواضح في توزيع أدوارهم.

كما أن الأساليب الديمقراطية في إدارة المؤسسة غير كافية ، فضلاً عن عدم توافر نظام متطور في تحديد مسؤوليات الموظفين وتوزيع الأدوار وليس هناك نظام لإستخدام مبدأ المحاسبة لضمان إلتزام الموظفين وإحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري، وأن إجراء المراجعات الشاملة والمستمرة

لنمط الإدارة لتحقيق الأهداف عملية قاصرة ومحدودة للغاية بجامعة السلطان قابوس وبدرجة أكبر بجامعة نزوى، وغير مستمرة ، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة متوسطة 35% فقط من حجم العينة.

ويرى حوالي 20% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعايير التالية:

- المعيار (1) "مساندة القيادات عمليات التجديد و المبادرات الإبداعية".

- المعيار (7) "توافر نظام متطور في تحديد المسؤوليات للموظفين و توزيع الأدوار".

- المعيار (11) "إجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة تحقيقاً لأهداف التطوير والتنمية".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة ضعيفة 30% من حجم العينة.

بينما بلغت أدناها في المعيارين التاليين:

- المعيار (8) "وجود تداخل في توزيع الأدوار".

- المعيار (12) " الإهتمام بالمستجدات الإدارية".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققا بدرجة ضعيفة 10% فقط من حجم العينة.

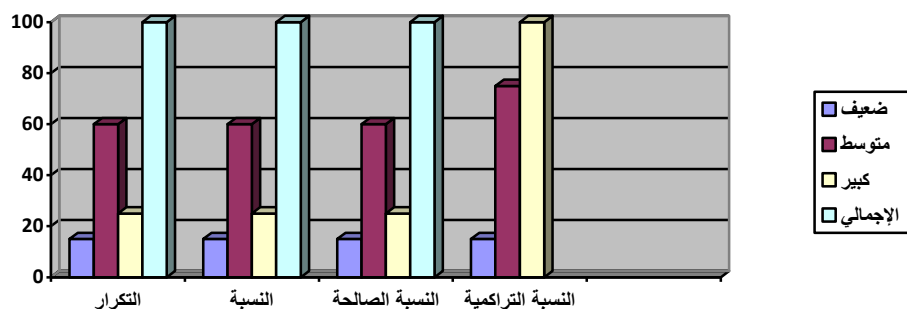
تأتى هذه النتائج كدليل قاطع على عدم مساندة القيادات بجامعتي الدراسة لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية مع عدم توافر نظام متطور في تحديد المسؤوليات للموظفين وتوزيع الأدوار فضلاً عن عدم إجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة تحقيقاً لأهداف التطوير والتنمية؛ حيث بلغت

نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة ضعيفة 30% من حجم العينة.

جدول رقم (6) يوضح متوسطات الإستجابة للمؤشر الثالث (C) الذى يتناول تقييم الأداء للموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	15	15.0	15.0	15.0
	متوسط	60	60.0	60.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالى	100	100	100	

رسم توضيحي رقم (3) المؤشر الثالث (C)



- بلغت متوسطات الإستجابة للمؤشر الثالث (C) الذى يتناول تقييم الأداء للموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين ما يلى :

يرى 25% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالى:

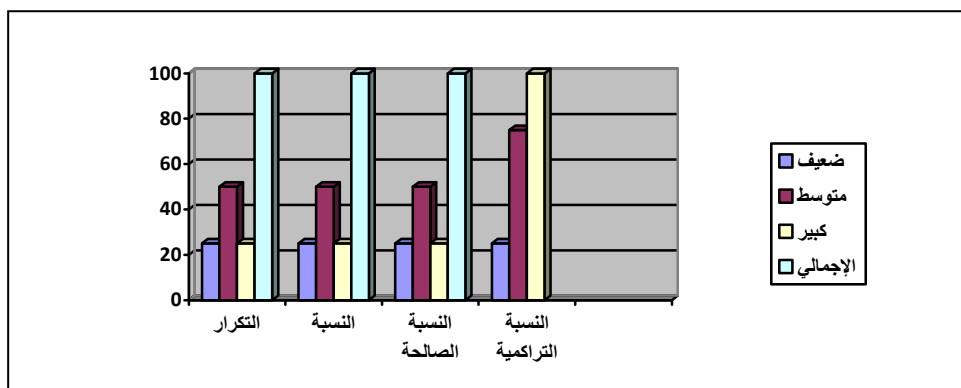
- المعيار (10) "تواجد قاعدة بيانات عن الموظفين بقسمي الكادر الخاص وشئون الموظفين".
حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 40% من حجم العينة.
بينما إنعدمت ولم توجد نهائياً في المعايير التالية:
- المعيار (1) "وضوح مهام وخدمات قسمي الكادر العام والخاص".
- المعيار (3) "يتم تحقيق العمل بطريقة سريعة و ملموسة".
- المعيار (4) "الموظفين بالكادرين العام والخاص لديهم القيم السلوكية التي ترضى المستفيدين".
يتضح لنا مما سبق أنه بالرغم من تواجد قاعدة بيانات عن الموظفين بقسمي الكادر الخاص و شئون الموظفين بجامعة الدراسة، إلا أن وضوح مهام وخدمات قسمي الكادر العام والخاص غير واضحة، وأن العمل لا يتحقق بالسرعة المطلوبة.
- يرى 60% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بصورة متوسطة، حيث بلغت ذروتها في المعيار التالي:
- المعيار (3) "يتم تحقيق العمل المطلوب بالنسبة للكادر الخاص و شئون الموظفين بطريقة ملموسة وسريعة".
- حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 75% من حجم العينة.
بينما بلغت أدناها في المعيار التالي:

- المعيار (10) "تواجد قاعدة بيانات عن الموظفين بقسمي الكادر الخاص و شئون الموظفين".
حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بصورة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.
يرى 15% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة، حيث بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالي:
- المعيار (4) "الموظفين بقسمي الكادر الخاص وشئون الموظفين لديهم القيم السلوكية التي ترضي المستفيدين من الخدمة".
حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 55% من حجم العينة.
بينما بلغت أدناها في المعيار التالي:
- المعيار (6) "وجود أهداف معلنة لقسمي الكادر الخاص وشئون الموظفين تتفق وأهداف الجامعتين".
حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 15% فقط من حجم العينة.
هذه النسب تؤكد عدم وجود أهداف معلنة لقسمي الكادر الخاص وشئون الموظفين تتفق وأهداف جامعتي الدراسة، كما أن القيم السلوكية لدى الموظفين بقسمي الكادر الخاص وشئون الموظفين لا ترضي المستفيدين من الخدمة بالقدر الكاف.

جدول رقم (7) يوضح متوسطات الإستجابة للمؤشر الرابع (D) الذى يتناول أحد جوانب الأداء للموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	25	25.0	25.0	25.0
	متوسط	50	50.0	50.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالى	100	100	100	

رسم توضيحي (4) المؤشر الرابع (D)



بلغت متوسطات الإستجابة للمؤشر الرابع (D) والذى يتناول أحد جوانب الأداء للموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين كالتالى:

يرى 25% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت هذه الدرجة ذروتها فى المعيارين التاليين:

- المعيار (7) "وجود مكان مناسب لموظفى الكادر العام والخاص لتأدية وظيفتهم".

- المعيار (8) "معرفة العاملين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين بأهداف ومتطلبات وظيفتهم".
- حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة كبيرة 50% من حجم العينة.

بينما بلغت أدناها فى المعايير التالية:

- المعيار (6) "إعتقاد خاطئ عن المشاركة فى الندوات والمؤتمرات بأنها تهدر وقت الموظفين".
- المعيار (10) "توفر كتيبات ونشرات تجيب عن تساؤلات الموظفين بشأن مهامهم".
- المعيار (12) "مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرارات".
- المعيار (13) "مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير".
- المعيار (17) "تفويض بعد المسئوليات للموظفين لتنمية مهارات الجودة".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 20% فقط من حجم العينة.

من التحليل السابق يتضح لنا أن نقاط القصور فى إدراتى الكادر الخاص وشئون الموظفين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى تتمحور حول وجود إعتقاد خاطئ بأن المشاركة فى الندوات والمؤتمرات تهدر وقت الموظفين مع عدم توفر كتيبات ونشرات تجيب عن تساؤلات الموظفين بشأن مهامهم وعدم إشراك الموظفين فى إتخاذ القرارات أو فى إيجاد حلول

للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير، كما أنه لا يتم تفويض بعض المسؤوليات للموظفين لتنمية مهارات الجودة لديهم، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 20% فقط من حجم العينة. يرى حوالى 50% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها فى المعيار التالى:

- المعيار (23) "تنمية الإبداع والإبتكار للموظفين كمتطلبات للجودة".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 65% من حجم العينة. بينما بلغت أدناها فى المعيارين التالين:

- المعيار (13) "مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير".
- المعيار (18) "توزيع الأدوار على الموظفين لتحسين مستوى جودة الأداء".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.

ويتضح لنا مما سبق أن تنمية الإبداع والإبتكار للموظفين كمتطلبات للجودة يتحقق بدرجة متوسطة، بينما مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطور وتوزيع الأدوار على الموظفين لتحسين مستوى جودة الأداء بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.

يرى حوالى 25% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة، حيث بلغت هذه الدرجة ذروتها فى المعيار التالى:

- المعيار (13) "مشاركة الموظفين فى إيجاد للمشكلات التى تعيق عملية التنمية والتطوير".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 55% من حجم العينة.

بينما بلغت أدناها فى المعيار التالى:

- المعيار (9) "معرفة الموظفين بقسمى الكادر العام والخاص بمعايير الأداء فى وظيفتهم".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 5% فقط من حجم العينة.

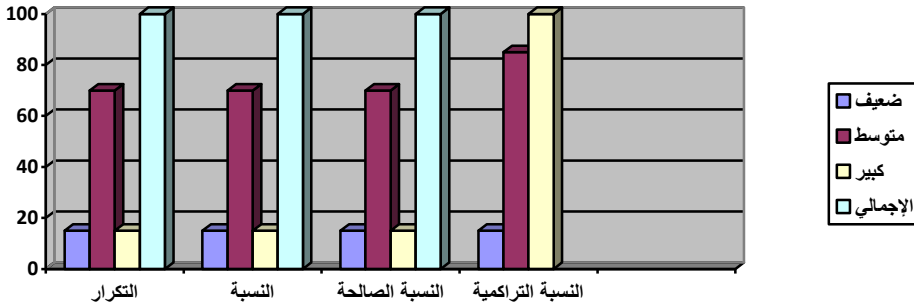
ويتضح لنا من التحليل السابق أن التأكيد على مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير يتحقق بدرجة ضعيفة بجامعة الدراسة، فى الوقت الذى لا يحظى فيه الموظفون بقسمى الكادر العام والخاص بمعرفة كبيرة عن معايير الأداء فى وظيفتهم.

جدول رقم (8) يوضح متوسطات الإستجابة للمؤشر الخامس (E)

"إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء"

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	15	15.0	15.0	15.0
	متوسط	70	70.0	70.0	85.0
	كبير	15	15.0	15.0	100.0
	اجمالى	100	100	100	

رسم توضيحي (5) المؤشر الخامس (E)



بلغت متوسطات الإستجابة للمؤشر الخامس (E) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء" كالتالى:

يرى حوالى 15% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بصورة كبيرة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها فى المعيارين التاليين:

- المعيار (1) "تغطية عدد الأجهزة التكنولوجية جميع إحتياجات الموظفين بإدارة الكادر العام أو الخاص".
- المعيار (6) "توافر شبكة معلومات تربط بين إدارات الجامعة وتتيح الإتصال مع المستويات الإدارية العليا".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة كبيرة 50% من حجم العينة.

بينما بلغت أدها فى المعيار التالى:

- المعيار (13) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة حضور وإنصراف موظفى إدارتى الكادر العام أو الخاص".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 5% فقط من حجم العينة.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من تغطية الأجهزة التكنولوجية جميع إحتياجات الموظفين بإدارة الكادر العام أو الخاص بجامعتي الدراسة، وتوافر شبكة معلومات تربط بين إدارات الجامعتين تتيح الإتصال مع المستويات الإدارية العليا، إلا أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة حضور وإنصراف موظفى إدارتى الكادر العام أو الخاص ما زالت محدودة للغاية حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار الأخير يتحقق بدرجة كبيرة 5% فقط من حجم العينة.

يرى حوالى 70% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها فى المعيار التالى:

• المعيار (11) " إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إعداد التقارير

والإحصاءات المطلوبة لخدمة العاملين وأعضاء هيئة التدريس".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة

70% من حجم العينة.

بينما بلغت أدها في المعيار التالى:

• المعيار (1) "تغطية عدد الأجهزة التكنولوجية جميع إحتياجات

الموظفين بإدارة الكادر العام أو الخاص".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة

30% فقط من حجم العينة.

من التحليل السابق يتضح أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إعداد

التقارير والإحصاءات المطلوبة لخدمة العاملين وأعضاء هيئة التدريس يتم

بصورة متوسطة لا تتناسب وتوافر العدد من الأجهزة التكنولوجية داخل

الإدارات المختلفة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى ربما لقصور فى التدريب أو تقصير فى الحوافز أو عدم تشجيع القيادات على مثل هذا العمل. يرى حوالي 15% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة، حيث بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالى:

- المعيار (13) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة حضور وإنصراف موظفي إدارتي الكادر العام أو الخاص".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 35% من حجم العينة.

بينما بلغت أداها في المعايير التالية:

- المعيار (5) "إستخدام الحاسب الآلي فى إنجاز الأعمال".
- المعيار (6) "توافر شبكة معلومات تربط إدارات الجامعة وتنسق بينها وتتيح الإتصال بالمستويات الإدارية العليا".
- المعيار (8) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة أداء الموظفين".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة ضعيفة 10% فقط من حجم العينة.

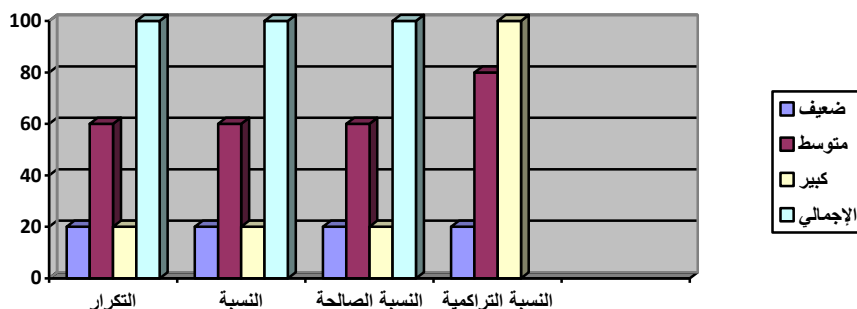
من التحليل السابق يتضح لنا أن إستخدام الحاسب الآلي فى إنجاز الأعمال مع توافر شبكة معلومات تربط إدارات الجامعة وتنسق بينها وتتيح الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بجامعة الدراسة، وإستخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة أداء الموظفين يتم بصورة متوسطة حيث يرى 15% فقط من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة.

جدول رقم (9) يوضح متوسطات الإستجابة للمؤشر السادس (F)

"التدريب لتقييم الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة"

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	20	20.0	20.0	20.0
	متوسط	60	60.0	60.0	80.0
	كبير	20	20.0	20.0	100
	اجمالي	100	100	100	

رسم توضيحي (6) المؤشر السادس (F)



- بلغت متوسطات الإستجابة للمؤشر السادس (F) " التدريب لتقييم الأداء

في ضوء معايير الجودة الشاملة " كالتالي :

- يرى حوالي 20% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة

كبيرة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعايير التالية:

- المعيار (12) " إهمال التدريب للفروق الفردية بين الموظفين".
- المعيار (20) "تصميم التدريبات في ضوء أهداف الجامعتين".
- المعيار (30) " توافر أنماط من العلاقات الإنسانية بين العاملين قائمة على التعاون و الإحترام المتبادل".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 60% من حجم العينة

بينما بلغت أداها في المعايير التالية:

- المعيار (18) " البرامج التدريبية بعيدة عن إحتياجات المتدربين".
- المعيار (23) " المحاضرون غير متخصصين".
- المعيار (27) " تطبيق حوافر لتشجيع الابتكار والإبداع لتطوير الأداء".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 15% فقط من حجم العينة.

ومن هذا التحليل يتضح أن التدريب يهمل الفروق الفردية بين المتدربين، كما أن البرامج التدريبية بعيدة عن إحتياجات المتدربين و المحاضرون غير متخصصين، كما لا تطبق حوافر لتشجيع الابتكار والإبداع لتطوير الأداء؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 15% فقط من حجم العينة.

فى حين تم التأكيد على أن البرامج التدريبية تصمم في ضوء الأهداف المستهدفة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، وأن التدريبات توفر أنماطاً من العلاقات الإنسانية بين العاملين قائمة على التعاون و الإحترام المتبادل ؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 60% من حجم العينة.

يرى 60% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالى:

- المعيار (26) " إتاحة الفرصة من ذوى الخبرة و الإختصاص من إعطاء دورات تدريبية".
حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 75% من حجم العينة.
بينما بلغت أدناها في المعيار التالى:
- المعيار (20) " تصميم التدريبات فى ضوء الإحتياجات المهنية للموظفين".
حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.
ويتضح لنا من التحليل السابق أن إتاحة الفرصة لذوى الخبرة و الإختصاص من إعطاء دورات تدريبية تعد فرص متوسطة، بينما تصميم التدريبات فى ضوء الإحتياجات المهنية للموظفين يتحقق بدرجة أقل.
يرى حوالي 20% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيارين التاليين:
- المعيار (23) " المحاضرون غير متخصصين".
- المعيار (28) "ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقويم الموظفين أثناء وبعد التدريب".
حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة ضعيفة 40% من حجم العينة.
بينما إنعدمت نهائياً في المعيارين التاليين:
- المعيار (26) " إتاحة الفرصة لذوى الخبرة والإختصاص من إعطاء دورات تدريبية".

• المعيار (30) " توافر أنماط من العلاقات الإنسانية بين العاملين

قائمة على التعاون والإحترام المتبادل".

يتضح لنا من التحليل السابق أن المحاضرين غير متخصصين بدرجة متوسطة، كما أن مسألة ربط الحوافز و المكافآت و الترقيات بنتائج تقييم الموظفين أثناء وبعد التدريب أمر لا يحدث إلا بدرجة متوسطة أيضاً ، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة ضعيفة 40% من حجم العينة.

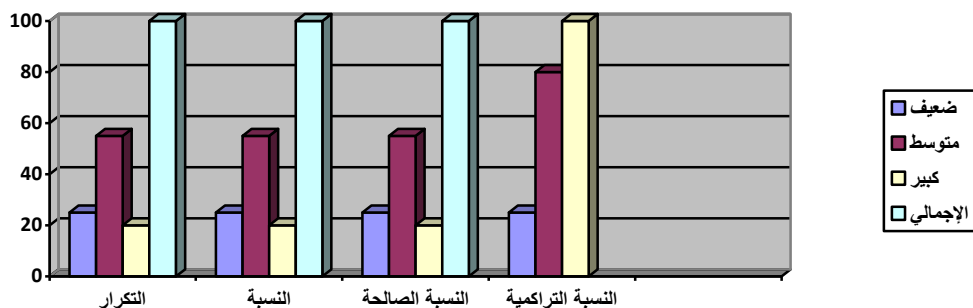
بينما توفير التدريب بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى أنماطاً من العلاقات الإنسانية بين العاملين قائمة على التعاون والإحترام المتبادل تأتي بدرجة أكبر نسبياً.

جدول رقم (10) يوضح متوسطات الإستجابة للمؤشر السابع (G)

"تقويم الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة"

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	25	25.0	25.0	25.0
	متوسط	55	55.0	55.0	80.0
	كبير	20	20.0	20.0	100.0
	اجمالي	100	100	100	

رسم توضيحي (7) المؤشر السابع (G)



- بلغت متوسطات الإستجابة للمؤشر السابع (G) "تقويم الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة" كالتالي :

- يرى حوالي 20% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالي:

• المعيار (19) "جمع معلومات دورية عن إحتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أولوياتها".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 45% من حجم العينة.

بينما بلغت أدناها في المعيار التالي:

• المعيار (12) "الحرص على إستخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير وتحسين مستوى الأداء".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 10% فقط من حجم العينة.

ومما سبق يتضح لنا أن جمع معلومات دورية عن إحتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أولوياتها يعد من أولويات الإدارة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى التي تتم بصورة دورية حرصاً منهما على تحقيق رغبات المستفيدين وكسب رضاهم، بينما لم تحرصا إدارتا الجامعتين على إستخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير وتحسين مستوى الأداء، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 10% فقط من حجم العينة.

يرى حوالي 55% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالي:

- المعيار (12) "الحرص على استخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير وتحسين مستوى الأداء".
حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 75% من حجم العينة.
بينما بلغت أداها في المعيارين التاليين:
 - المعيار (2) "تطوير معايير تقويم مستوى الأداء كل عام".
 - المعيار (4) "تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقويم الذاتي في ضوء الرؤية والرسالة الجامعية".حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة متوسطة 30% فقط من حجم العينة.
يتضح لنا مما سبق تقصير إدارتي جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى في استخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير وتحسين مستوى الأداء، كما أنهما حققتا خطوات بدرجة متوسطة في عمليات تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقويم الذاتي في ضوء الرؤية والرسالة الجامعية، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 30% فقط من حجم العينة.
يرى حوالي 25% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة.
وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار التالي:
 - المعيار (2) "تطوير معايير تقويم مستوى الأداء كل عام".حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 40% من حجم العينة.

بينما بلغت أدناها في المعيار التالى:

- المعيار (16) "تلبية حاجات المستفيدين هى الهدف من التقويم المستمر والرقابة الإحصائية".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 10% فقط من حجم العينة.

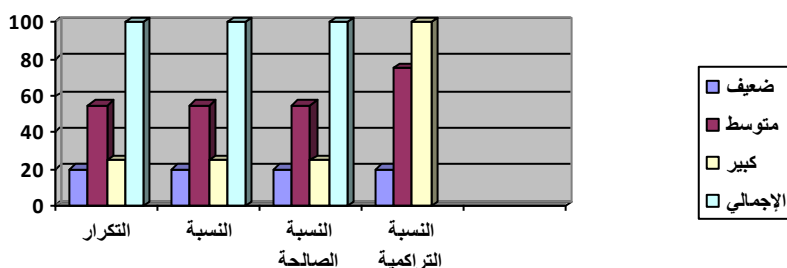
ومن هذا التحليل يتأكد أن عمليات تطوير معايير تقويم مستوى الأداء كل عام فى إدارتى جامعتى الدراسة يتم بصورة متوسطة، كما يتضح حرص الإدارة بجامعتى الدراسة على تلبية حاجات المستفيدين حيث أنها الهدف من التقويم المستمر والرقابة الإحصائية، وربما هذا يعود بالدرجة الأولى للعوامل التالية:

- حداثة التطوير.
- عدم وضوح مفاهيم جودة الأداء ومميزاته بالصورة المناسبة فى ذهن وعقلية موظفى إدارات الجامعتين.
- تمسك القيادات بالأساليب التقليدية فى الإدارة.
- مقاومة ما هو جديد فى بعض الأحيان.
- وضع معوقات كثيرة فى طريق تطبيق ديمقراطية العمل وإستمرار المجاملات عند الإعلان عن الوظائف والتغاضى عن الكفاءات والمؤهلات فى سبيل تحقيق مصالح ذاتية.

جدول رقم (11) يوضح النتائج النهائية لإستبيان الدراسة Final

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	20	20.0	20.0	25.0
	متوسط	55	55.0	55.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالى	100	100	100	

رسم توضيحي (8) يوضح النتائج النهائية لإستبيان الدراسة Final



يتضح من الجدول السابق للنتائج النهائية لإستبانة الدراسة أن التوزيع معتدل فى مجمل الأسئلة وهو مؤشر على سيادة الأداء المتوسط لمجمل أسئلة الإستبيان كالتالى:

- بلغت مجمل المؤشرات المتوسطة 55% من حجم العينة.
 - بلغت مجمل المؤشرات المرتفعة 25% فقط من حجم العينة.
 - بلغت مجمل المؤشرات الضعيفة 20% فقط من حجم العينة.
- وهذا دليل على الأداء المتوسط الذى تستحوذ عليه إداراتى جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى فى مجمل محاور الإستبانة تقريبا.

ثالثاً: نتائج المعالجة الإحصائية ونتائج الاستبيان

أ- نتائج الإستجابة للمؤشر (A) الذى يقيس تحقق معايير الجودة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى:

جاءت نتيجة التحليل الإحصائى الخاصة بمؤشرات المحور الأول (A) كالتالى:

- تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر 25% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر 55% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر 20% من الموظفين.
- وهذا يؤكد أن معايير الجودة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى تتحقق بدرجة متوسطة بنسبة غالبية من وجهة نظر الموظفين المستبين منهم، وربما يرجع ذلك لعدة عوامل منها ما يلى:
- حداثة نظام الجودة بإداراتى الجامعتين.
 - عدم وضوح الرؤيا والهدف بالصورة المطلوبة.
 - مقاومة التقليديين داخل إدارات الجامعتين تحول دون الوصول إلى تحقيق نسب كبيرة فى هذا المؤشر.

*معايير المؤشر (A) التى لقيت إستجابات كبيرة ونسب عالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

- المعيار (a 28) "مناسبة المعايير الحالية لتخصصات الموظفين".
- المعيار (a 29) "إتسام الإدارة بالكفاءة فى الإستفادة من الموارد البشرية المتاحة".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المؤشرين يتحققان **بدرجة كبيرة** 60% من حجم العينة ويرجع ذلك لحرص إدارة جامعة السلطان قابوس

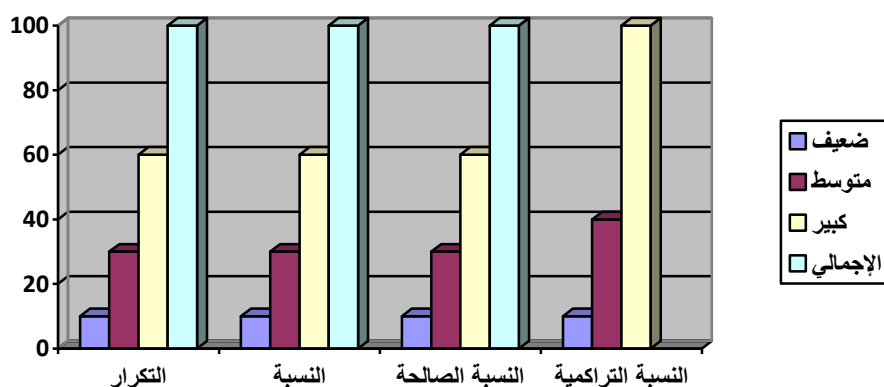
وجامعة نزوى على توظيف وتعظيم الإستفادة من كوادرها البشرية المتاحة فضلاً على حرص إداراتى الجامعتين على وضع المعايير المناسبة لتخصصات الموظفين بإدارات الجامعة المختلفة.

جدول رقم (12) يوضح الإستجابات الكبيرة والنسب العالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية

a 28

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	10	10.0	10.0	10.0
	متوسط	30	30.0	30.0	40.0
	كبير	60	60.0	60.0	100.0
	اجمالى	100	100	100	

رسم توضيحي (9) يوضح نتائج (a 28)



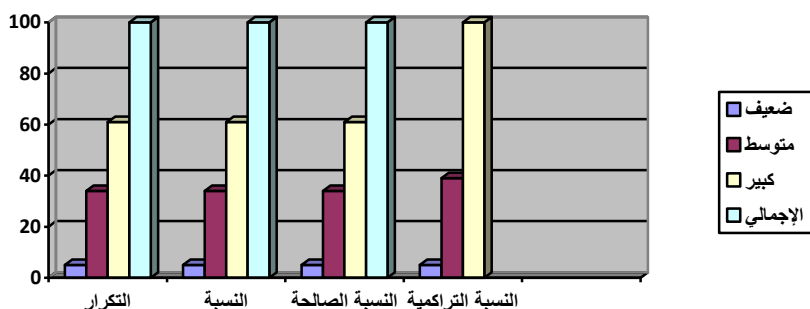
جدول رقم (13) يوضح الإستجابات الكبيرة والنسب العالية كدليل على

تحققها بالصورة المرضية

a 29

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	5	5.0	5.0	5.0
	متوسط	34	34.0	34.0	39.0
	كبير	61	61.0	61.0	100.0
	اجمالى	100	100	100	

رسم توضيحي رقم (10) يوضح نتائج (a29)



كما لقي المعيار التالى نسبة كبيرة فى التحقق بدرجة متوسطة:

- المعيار (a 11) "وضع إطار زمنى لتطبيق معايير الجودة وتطوير

الأداء وتنمية المهارات فى الإدارات الجامعية".

حيث بلغت نسبة من يرون تحقق هذا المعيار بدرجة متوسطة 60% من حجم العينة.

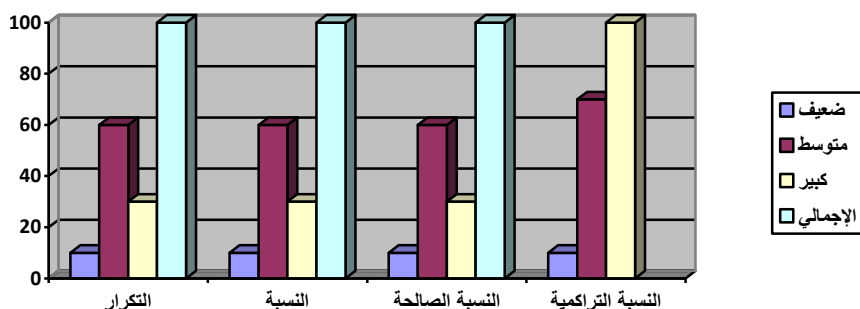
جدول رقم (14) يوضح الإستجابات الكبيرة والنسب العالية كدليل على

تحققها بالصورة المرضية

a 11

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	10	10.0	10.0	10.0
	متوسط	60	60.0	60.0	70.0
	كبير	30	30.0	30.0	100.0
	اجمالي	100	100	100	

رسم توضيحي رقم (11) يوضح نتائج (a 11)



*معايير المؤشر (A) التي لقيت إستجابات ضعيفة ونسب متواضعة كدليل

على عدم تحققها بالصورة المرضية هي كالتالى:

- المعيار (a 3) "إسهام الجامعة فى نشر وتشجيع معايير الجودة من خلال مجلة علمية".
- المعيار (a 4) "وجود نظام إحصاء ومعلومات لأغراض التخطيط والتطوير".

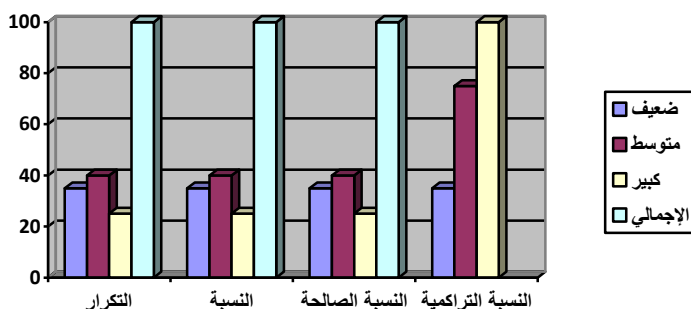
- المعيار (a 20) "تأخر إدارة الجامعة فى تلبية إحتياجات الموظفين المادية".
 - المعيار (a 22) "تشكيل لجان للنظر فى شكاوى العاملين بالجامعة".
 - المعيار (a 23) "إصدار نشرات وإرشادات لتوضيح دور وفوائد الجودة".
 - المعيار (a 24) "توفر مبدأ تكافؤ الفرص فى التعيينات".
 - المعيار (a 34) "عن القرارات التى أتخذت لتحسين الرضا الوظيفى".
- حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 25% فقط من حجم العينة.

جدول رقم (15) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 3

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	35	35.0	35.0	35.0
	متوسط	40	40.0	40.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالى	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (12) يوضح نتائج a3

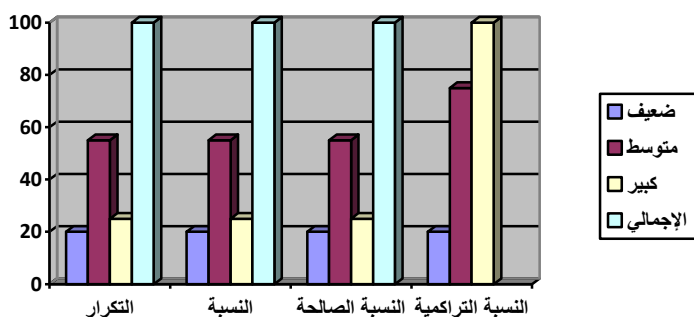


جدول رقم (16) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 4

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	20	20.0	20.0	20.0
	متوسط	55	55.0	55.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (13) يوضح نتائج a4

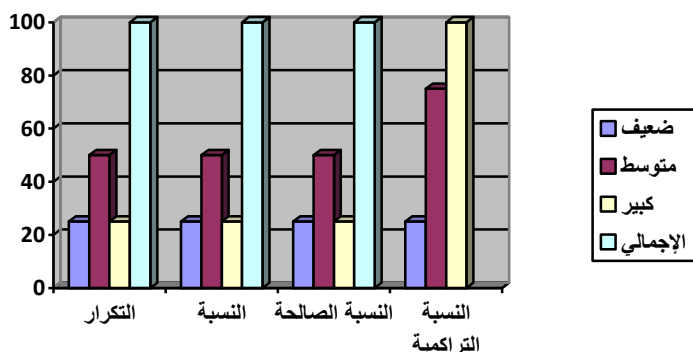


جدول رقم (17) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 20

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	25	25.0	25.0	25.0
	متوسط	50	50.0	50.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (14) يوضح نتائج a20

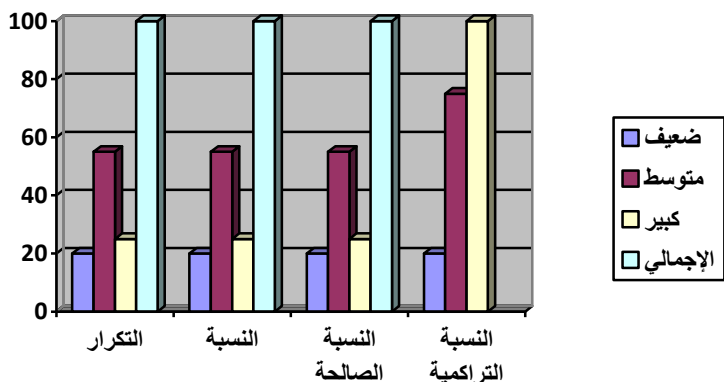


جدول رقم (18) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 22

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	20	20.0	20.0	20.0
	متوسط	55	55.0	55.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (15) يوضح نتائج a22

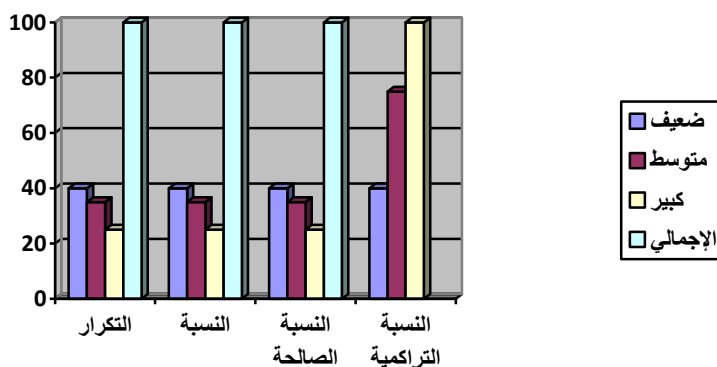


جدول رقم (19) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 23

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	40	40.0	40.0	40.0
	متوسط	35	35.0	35.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (16) يوضح نتائج a23

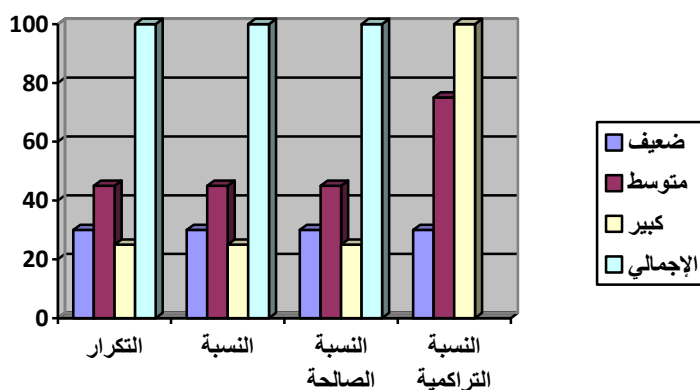


جدول رقم (20) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 24

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	30	30.0	30.0	30.0
	متوسط	45	45.0	45.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (17) يوضح نتائج a24

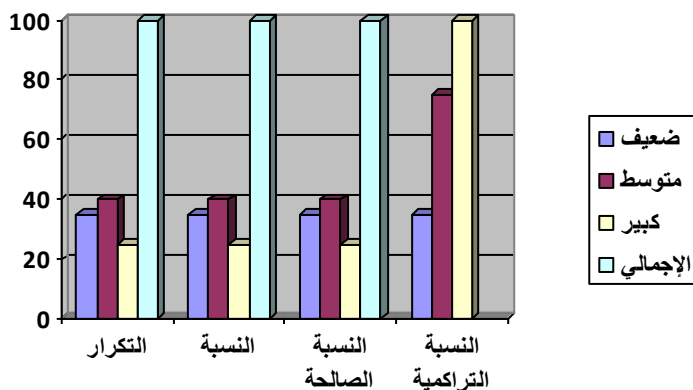


جدول رقم (21) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 34

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	35	35.0	35.0	35.0
	متوسط	40	40.0	40.0	75.0
	كبير	25	25.0	25.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (18) يوضح نتائج a34



بينما لقيت المعايير التالية نسبة تحقق بدرجة متوسطة:

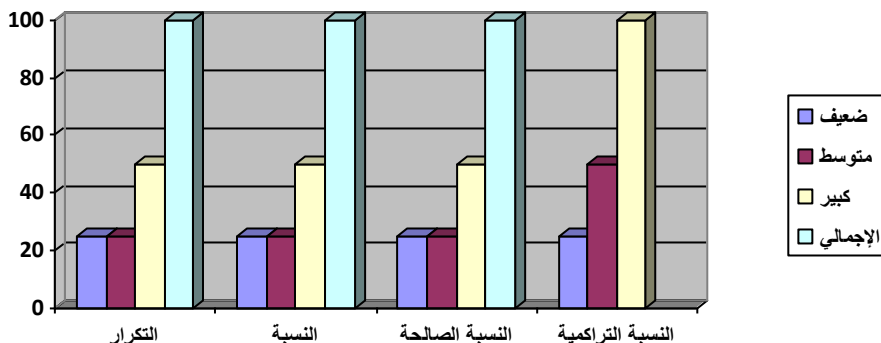
- المعيار (a 5) "الجامعة تضع خطة متكاملة لتوعية الموظفين بفلسفة ومعايير الجودة".
 - المعيار (a 18) "الجامعة تهتم وتشجع الإدارات على تبني مفاهيم الجودة".
 - المعيار (a 19) "الجامعة تشجع الموظفين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات".
 - المعيار (a 25) "تزويد العاملين بدليل لتوضيح التوصيف الوظيفي".
- حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.

جدول رقم (22) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 5

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	25	25.0	25.0	25.0
	متوسط	25	25.0	25.0	50.0
	كبير	50	50.0	50.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (19) يوضح نتائج a 5

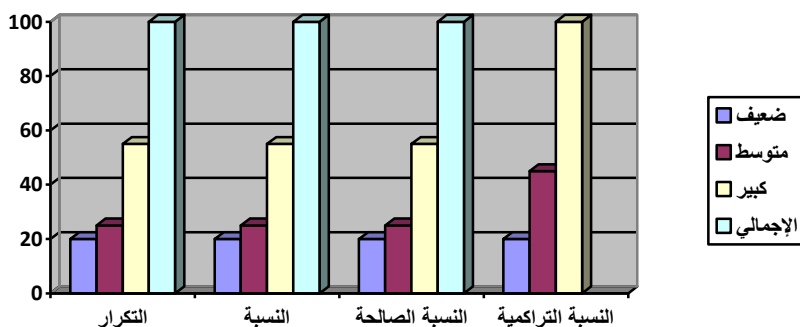


جدول رقم (23) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متوازعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 18

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	20	20.0	20.0	20.0
	متوسط	25	25.0	25.0	45.0
	كبير	55	55.0	55.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (20) يوضح نتائج a 18

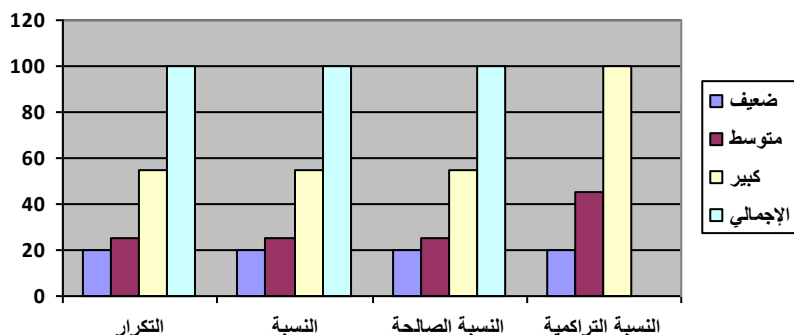


جدول رقم (24) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 19

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	20	20.0	20.0	20.0
	متوسط	25	25.0	25.0	45.0
	كبير	55	55.0	55.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (21) يوضح نتائج a 19

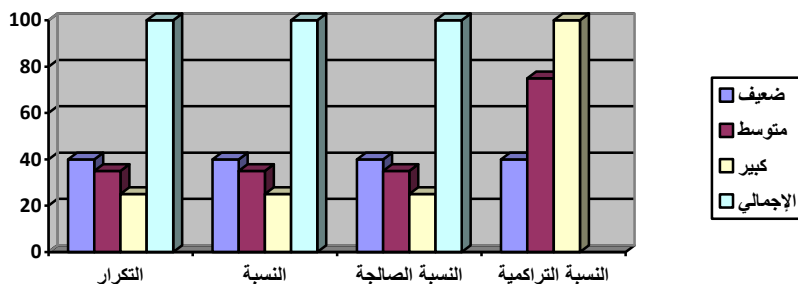


جدول رقم (25) يوضح الإستجابات الضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية

a 25

		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الصالح	ضعيف	40	40.0	40.0	40.0
	متوسط	25	25.0	25.0	65.0
	كبير	35	35.0	35.0	100.0
	اجمالي	100	100.0	100.0	

رسم توضيحي رقم (22) يوضح نتائج a 25



ب- نتائج الإستجابة للمؤشر (B) "دور الإدارة فى تقييم الأداء وتطويره"
جاءت نتيجة التحليل الإحصائى الخاصة بمؤشرات المحور الثانى (B)
كالتالى:

- تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر 30% من الموظفين.
- تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر 50% من الموظفين.
- تتحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر 20% من الموظفين.

وهذا يؤكد أن معايير الإدارة فى تقييم الأداء وتطويره بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى تتحقق بدرجة متوسطة بنسبة غالبية من وجهة نظر المستبئين منهم، وربما يرجع ذلك إلى مقاومة الموظفين التقليديين داخل إدارات الجامعتين مما يحول دون الوصول إلى تحقيق نسب كبيرة فى هذا المؤشر.
*معايير المؤشر (B) التى لقيت إستجابات كبيرة ونسب عالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

بلغ المعيارين التاليين أدنى درجة وهما كالتالى:

- المعيار (b 1) "مساندة القيادات عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية".

- المعيار (b 4) "التعامل مع الموظفين على أساس أنهم إيجابيون".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة كبيرة 30% فقط من حجم العينة.

بينما بلغت المعايير التالية نسب قليلة وأنها تتحقق بدرجة متوسطة

وهى كالتالى:

- المعيار (b 3) "إتباع القيادة أساليب ديمقراطية فى إدارة المؤسسة".

- المعيار (b 7) "توافر نظام متطور فى تحديد مسئوليات الموظفين وتوزيع الأدوار".
- المعيار (b 9) "إستخدام مبدأ المحاسبة لضمان إلزام الموظفين".
- المعيار (b 10) "إحداث تغييرات دورية فى التنظيم الإدارى".
- المعيار (b 11) "إجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة لتحقيق الأهداف".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة متوسطة 35% فقط من حجم العينة.

*معايير المؤشر (B) والتي لقيت إستجابات ضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

حيث يرى حوالى 21% من الموظفين أن معايير هذا المؤشر (B) تتحقق بدرجة ضعيفة وبلغت هذه الدرجة ذروتها فى المعايير التالية:

- المعيار (b 1) "مساندة القيادات عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية".
- المعيار (b 7) "توافر نظام متطور فى تحديد مسئوليات الموظفين وتوزيع الأدوار".
- المعيار (b 11) "إجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة لتحقيق الأهداف".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة ضعيفة 30% من حجم العينة.

ج-نتائج الإستجابة للمؤشر (C) "تقييم أداء الموظفين بقسمى الكادر الخاص والعام":

جاءت نتيجة التحليل الإحصائي الخاصة بمؤشرات المحور الثالث (C) كالتالى:

- تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر 25% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر 60% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر 15% من الموظفين.
- وهذا يؤكد أن تقييم أداء الموظفين بقسمى الكادر الخاص والعام بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى تتحقق بدرجة متوسطة بنسبة غالبية من وجهة نظر المستبين منهم.

*معايير المؤشر (C) التى لقيت إستجابات كبيرة ونسب عالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

بلغت ذروتها فى المعيار التالى:

- المعيار (C 10) "تواجد قاعدة بيانات عن الموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 40% من حجم العينة.

وحصل المعيار التالى:

- المعيار (C 3) "يتم تحقيق العمل المطلوب بالنسبة للكادر الخاص وشئون الموظفين بطريقة ملموسة وسريعة".

على نسبة 75% من حجم العينة يروونه يتحقق بدرجة متوسطة.

بينما حصل المعيار التالى:

- المعيار (C 6) "وجود أهداف معلنة لقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين تتفق وأهداف الجامعة".

على نسبة 15% فقط من حجم العينة يروونه يتحقق بدرجة ضعيفة.

*معايير المؤشر (C) التى لقيت إستجابات ضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

- المعيار (C 10) "تواجد قاعدة بيانات عن العاملين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين".

بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.

- المعيار (C 4) "الموظفون بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين لديهم القيم السلوكية التى ترضى المستفيدين من الخدمة".

بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 55% من حجم العينة.

د-نتائج الإستجابة للمؤشر (D) الذى يتناول أحد جوانب أداء الموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين:

جاءت نتيجة التحليل الإحصائى الخاصة بمؤشرات المحور الرابع (D) كالتالى:

- تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر 25% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر 55% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر 25% من الموظفين.
- وهذا يؤكد أن أداء الموظفين بقسمى الكادر الخاص والعام بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى تتحقق بدرجة متوسطة بنسبة غالبية من وجهة نظر المستبين منهم.
- *معايير المؤشر (D) التى لقيت إستجابات كبيرة ونسب عالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

• المعيار (d 7) "وجود مكان مناسب لموظفى الكادر العام والخاص لتأدية وظيفتهم".

• المعيار (d 8) "معرفة الموظفين بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين بأهداف ومتطلبات وظيفتهم".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة كبيرة 50% من حجم العينة.

• المعيار (d 23) "تتمية الإبداع والإبتكار للموظفين كمتطلبات للجودة".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 65% من حجم العينة.

- المعيار (d 9) "معرفة الموظفين بقسمى الكادر العام والخاص بمعايير الأداء فى وظيفتهم".
- حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 5% فقط من حجم العينة.
- *معايير المؤشر (D) التى لقيت إستجابات ضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:
- المعيار (d 6) "إعتقاد خاطئ عن المشاركة فى الندوات والمؤتمرات بأنها تضيع وقت الموظفين".
- المعيار (d 10) "توفر كتيبات ونشرات تجيب عن تساؤلات الموظفين بشأن مهامهم".
- المعيار (d 12) "مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرارات".
- المعيار (d 13) "مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير".
- المعيار (d 17) "تفويض بعض المسئوليات للموظفين لتنمية مهارات الجودة".
- حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 20% فقط من حجم العينة.
- بينما حصلا المعيارين التاليين:
- المعيار (d 13) "مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير".
- المعيار (d 18) "توزيع الأدوار على الموظفين لتحسين جودة الأداء".

على نسبة من يرون أنها يتحققان بدرجة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.

وحصل المعيار التالي:

• المعيار (d 13) "مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق عمليات التنمية والتطوير".

على نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 55% من حجم العينة.

هـ- نتائج الإستجابة للمؤشر (E) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء:

جاءت نتيجة التحليل الإحصائى الخاصة بمؤشرات المحور الخامس (E) كالتالى:

- تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر 15% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر 70% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر 15% من الموظفين.
- وهذا يؤكد أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى تتحقق بدرجة متوسطة بنسبة غالبية من وجهة نظر المستبين منهم.
- *معايير المؤشر (E) التى لقيت إستجابات كبيرة ونسبة عالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

حصلا المعيارين التاليين:

• المعيار (e 1) "تغطية عدد الأجهزة التكنولوجية جميع إحتياجات الموظفين بإدارة الكادر العام أو الخاص".

- المعيار (e 6) "توافر شبكة معلومات تربط بين إدارات الجامعة وتتيح الإتصال مع المستويات الإدارية العليا".
على نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة كبيرة 50% من حجم العينة.

بينما حصل المعيار التالي:

- المعيار (e 11) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى إعداد التقارير والإحصاءات المطلوبة لخدمة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس".
على نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 70% من حجم العينة.

وحصلت المعايير التالية:

- المعيار (e 5) "إستخدام الحاسب الآلى فى إنجاز الأعمال".
- المعيار (e 6) "توافر شبكة معلومات تربط بين إدارات الجامعة وتنسق بينهم وتتيح الإتصال بالمستويات الإدارية العليا".
- المعيار (e 8) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة أداء الموظفين".

- على نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة ضعيفة 10% فقط من حجم العينة.

*معايير المؤشر (E) التى لقيت إستجابات ضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:
بلغت أدناها فى المعيار التالى:

- المعيار (e 13) "إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة حضور وإنصراف موظفى إدارتى الكادر العام أو الخاص".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 5% فقط من حجم العينة.

بينما حصل المعيار التالى:

- المعيار (e 1) "تغطية عدد الأجهزة التكنولوجية جميع إحتياجات الموظفين بإدارة الكادر العام أو الخاص".

على نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 30% فقط من حجم العينة.

و-نتائج الإستجابة للمؤشر (F) "التدريب لتقييم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة":

جاءت نتيجة التحليل الإحصائى الخاصة بمؤشرات المحور السادس (F) كالتالى:

- تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر 20% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر 60% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر 20% من الموظفين.
- وهذا يؤكد أن التدريب لتقييم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى يتحقق بدرجة متوسطة بنسبة غالبية من وجهة نظر المستبين منهم.

*معايير المؤشر (F) التى لقيت إستجابات كبيرة ونسب عالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

حصلت المعايير التالية:

- المعيار (f 12) "إهمال التدريب للفروق الفردية بين الموظفين".
- المعيار (f 20) "تصميم التدريبات فى ضوء أهداف الجامعة".

• المعيار (f 30) "توافر أنماط من العلاقات الإنسانية بين العاملين قائمة على التعاون والإحترام المتبادل".
على نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 60% من حجم العينة.

وحصل المعيار التالي:

• المعيار (f 26) "إتاحة الفرصة من ذوى الخبرة والإختصاص من إعطاء دورات تدريبية".
على نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 75% من حجم العينة من التحليل السابق يتضح أن:

- أن التدريب يهمل الفروق الفردية بين الموظفين المتدربين.
- أن البرامج التدريبية بعيدة عن إحتياجات المتدربين، كما أن المحاضرين ربما غير متخصصين.
- لا تطبق حوافز لتشجيع الإبتكار والإبداع لتطوير الأداء.

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 15% فقط من حجم العينة.

فى حين تم التأكد من التالى:

- أن البرامج التدريبية تصمم فى ضوء أهداف الجامعة.
- أن التدريبات توفر أنماطاً من العلاقات الإنسانية بين العاملين قائمة على التعاون والإحترام المتبادل.

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 60% من حجم العينة.

*معايير المؤشر (F) التي لقيت إستجابات ضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية هي كالتالى:

- المعيار (f 18) "البرامج التدريبية بعيدة عن إحتياجات المتدربين".
- المعيار (f 23) "المحاضرون غير متخصصين".
- المعيار (f 27) "تطبيق حوافز لتشجيع الإبتكار والإبداع لتطوير الأداء".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة 15% فقط من حجم العينة.

بينما حصل المعيار التالى:

- المعيار (f 20) "تصميم التدريبات فى ضوء الإحتياجات المهنية للموظفين".

على نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 25% فقط من حجم العينة.

من التحليل السابق يتضح أن إتاحة الفرصة لذوى الخبرة والإختصاص من إعطاء دورات تدريبية تعد فرص متوسطة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، بينما تصميم التدريبات فى ضوء الإحتياجات المهنية للموظفين يتحقق بدرجة ضعيفة.

وبلغت هذه النسبة 40% من حجم العينة ممن يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة ضعيفة، وهما المعيار (f 23) "المحاضرون غير متخصصين"، المعيار (f 28) "ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقويم الموظفين أثناء وبعد التدريب".

من التحليل السابق يتضح أن المحاضرين غير متخصصين وحصلوا على درجة متوسطة، كما أن مسألة ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقويم الموظفين أثناء وبعد التدريب أمر لا يحدث إلا بدرجة متوسطة أيضاً، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة ضعيفة 40% من حجم العينة.

بينما يوفر التدريب بجامعة الدراسة أنماطاً من العلاقات الإنسانية بين العاملين قائمة على التعاون والإحترام المتبادل بدرجة كبيرة.

ز- نتائج الإستجابة للمؤشر (G) "تقويم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة":

جاءت نتيجة التحليل الإحصائى الخاصة بمؤشرات المحور السابع (G) كالتالى:

- تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر 20% من الموظفين .
 - تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر 55% من الموظفين.
 - تتحقق بدرجة ضعيفة من وجهة نظر 25% من الموظفين.
- وهذا يؤكد أن تقويم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة فى جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى تتحقق بدرجة متوسطة بنسبة غالبية من وجهة نظر المستبين منهم.

*معايير المؤشر (G) التى لقيت إستجابات كبيرة ونسب عالية كدليل على تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:

* المعيار (g 19) "جمع معلومات دورية عن إحتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أولوياتها" .

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 45% من حجم العينة.

• المعيار (g 12) "الحرص على إستخدام نتائج التقويم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 75% من حجم العينة.

• المعيار (g 6) "تلبية حاجات المستفيدين هى الهدف من التقويم المستمر والرقابة الإحصائية".

حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 10% فقط من حجم العينة.

ويتضح من هذه النتائج أن جمع معلومات دورية عن إحتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أولوياتها يعد من أولويات الإدارة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، ويتم بصورة دورية حرصاً من كلتا الإدارتين على تحقيق رغبات المستفيدين وكسب رضاهم.

بينما لم تحرص الإدارة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى على استخدام نتائج التقويم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 10% فقط من حجم العينة، وربما يرجع ذلك لإنتشار ظاهرة الأنماط التقليدية فى إدارتى الجامعتين محل الدراسة وكذلك لعنصر مقاومة التطوير فى الأداء.

*معايير المؤشر (G) التى لقيت إستجابات ضعيفة ونسب متواضعة كدليل على عدم تحققها بالصورة المرضية هى كالتالى:
حصل المعيار التالى:

• المعيار (g 12) "الحرص على استخدام نتائج التقويم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء".

على نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة 10% فقط من حجم العينة.

بينما حصلا المعيارين التاليين:

- المعيار (g 2) "تطوير معايير تقويم مستوى الأداء كل عام".
- المعيار (g 4) "تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقويم الذاتى فى ضوء الرؤية والرسالة الجامعية".

على نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة متوسطة 30% فقط من حجم العينة.

بينما حصل المعيار التالى:

المعيار (g 2) "تطوير معايير تقييم مستوى الأداء كل عام" .
على نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة 40% من حجم العينة.

وهذا يوضح أن هناك تقصير من الإدارة فى إستخدام نتائج التقييم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى.
كما أنهما حققا خطوات متوسطة فى عمليات تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقييم الذاتى فى ضوء الرؤية والرسالة الجامعية، حيث بلغت نسبة من يرون ان هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة 30% فقط من حجم العينة. (*)

من هذا التحليل للنتائج السابقة يتأكد أن عمليات تطوير معايير مستوى الأداء كل عام تتم بصورة متوسطة بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، كما يتضح حرص الإدارة بالجامعتين على تلبية حاجات المستفيدين حيث أنها الهدف من التقييم المستمر والرقابة الإحصائية.
بعد تحليل معايير مؤشرات الإستبيان يمكن إستنتاج بعض الحقائق التالية:

- غموض مفاهيم وأهداف الجودة وفوائدها لحدثة التطبيق داخل جامعتى الدراسة.

(*) أنظر ملاحق الدراسة الميدانية "نتائج التحليل الإحصائى للمؤشرات"

- عدم التركيز على الفروق الفردية للموظفين أثناء التدريب وإهمالها.
- عدم إرتباط موضوعات البرامج التدريبية بالحاجات الأساسية للموظفين لتطوير الأداء.
- المحاضرون غير متخصصين.
- ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقييم الموظفين أثناء وبعد التدريب أمر لا يحدث إلا بدرجة متوسطة.
- عدم أخذ رأى الموظفين عند وضع محتوى البرامج التدريبية.
- تمسك القيادات بالأساليب التقليدية فى الإدارة.
- وضع معوقات كثيرة فى تطبيق ديمقراطية العمل.
- إستمرار المجاملات عند الإعلان عن الوظائف.
- التغاضى عن الكفاءات والمؤهلات فى سبيل تحقيق مصالح ذاتية.
- تقصير الإدارة فى إستخدام نتائج التقييم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء فى ضوء الرؤية والرسالة الجامعية.
- عمليات تطوير معايير تقييم مستوى الأداء كل عام تتم بصورة متوسطة.
- هذه البرامج لم تشجع روح الإبتكار والتجديد.
- لا تعطى الفرصة الحقيقية لذوى الخبرة فى التدريبات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية للمتغيرات ما يلي:

1- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء قسم شئون أعضاء هيئة التدريس (الكادر الخاص) وقسم شئون الموظفين (الكادر العام) من قضايا موضوع الدراسة.

2- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة) من خدمة قسمي الدراسة (الكادر الخاص والكادر العام) في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى.

3- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتساق مهام وخدمات قسمي الدراسة مع الأهداف الجامعية لجامعتي الدراسة ومدى قدرتهما على توظيف التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل.

4- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى إتقان الموظفين بقسمي الدراسة للمهارات والمعارف المناسبة لأداء وظائفهم ومدى إهتمامهم بالتدريب.

وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة الخاصة بأداء قسم شئون أعضاء هيئة التدريس (الكادر الخاص) وقسم شئون الموظفين (الكادر العام)، ورضا المستفيدين من خدمة قسمي الدراسة، وإتساق مهام وخدمات قسمي الدراسة مع الأهداف الجامعية لجامعتي الدراسة ومدى قدرتهما على توظيف التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل، وأخيراً مدى إتقان الموظفين بقسمي الدراسة للمهارات والمعارف المناسبة لأداء وظائفهم ومدى إهتمامهم بالتدريب ليس لهذه المتغيرات جميعاً تأثير على تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

رابعاً: تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان المبنى

على نتائج الدراسة الميدانية

إن الإنسان العماني يتبوأ المكانة الأبرز في خطط التنمية وأهدافها وقد هيأت له حكومة السلطنة كل السبل والظروف ووفرت له الفرص لتأكيد ذاته وبناء قدراته العلمية والعملية ومهاراته الفنية وخبراته التقنية بما يمكنه من الإرتقاء بحركة التنمية ودفعها خطوات متقدمة.

وتأمل الدراسة الحالية إلى المساهمة في بناء إستراتيجية تعتمد على دراسة واقع أداء الموارد البشرية والمساعدة في فهم العلاقة بين جودة التعليم بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى وتنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها، وكذلك توضيح المقومات اللازمة لتطوير وتنمية هذا الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة ومن ثم تدعيم مقومات التطوير ومواجهة معوقاته بتحسين الظروف المحيطة للوصول إلى تفوق وتطوير جامعتي الدراسة خاصة وجامعات السلطنة عامة، خاصة وأن سلطنة عمان تملك الإمكانيات المالية والبشرية والرغبة السياسية الأكيدة التي تؤهلها لمثل هذا التطوير.

إلا أن ما يجب الإشارة إليه هنا هو أن تنفيذ التوصيات وتفعيل النتائج يتطلب تغييرات جادة في السياسات الإدارية الحالية بالجامعات للحد من البيروقراطية بما يحقق المرونة المطلوبة لسرعة التخطيط لهذه المرحلة وهذا يعكس حالة التباين في التوجهات والطموحات والظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتربوية والثقافية وغيرها.

فغالبا ما تكون الإدارة الجامعية إدارة مركزية تعكس فلسفة السلطنة التي تعنى بالإشراف على التربية وتمويل جميع برامجها وتشبيد مرافقها.

وعلى ضوء نتائج المعالجة الإحصائية ونتائج إستبيان الدراسة الميدانية والذي أظهر في مجمله درجة متوسطة للإستجابات لجميع محاوره الرئيسية فإنه يمكن تطوير أداء الموارد البشرية وتنميتها بإعتبارها الركيزة الأساسية لخلق نوع من التميز من خلال المحاور الثلاثة التالية:

المحور الأول : متطلبات تطوير الجامعة:

يعتمد هذا المحور على "تخطيط الموارد البشرية"، حيث تتميز الجامعات ذات الكفاءة العالية بقدرتها على مواجهة التغيرات الإجتماعية والإقتصادية في المجتمع من أجل تحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك إلا بالتخطيط الجيد الفعال لمواردها البشرية.

إن التخطيط ضرورة حتمية كي تستطيع المؤسسات التعليمية الإضطلاع بمهامها والوفاء بمسئولياتها لمواكبة المتغيرات المتسارعة في المجالات التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية المتمثلة في التطورات التقنية المتلاحقة التي تشهدها الساحة العالمية.

وتتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً هاماً وضرورياً لمواجهة إحتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، وكذلك المتغيرات الإجتماعية والثقافية التي يحتمل أن تطرأ عليه، حيث يعمل التخطيط علي تحقيق الأهداف القومية التي وضعت من أجل تحقيقها .

ولكي يكون التخطيط جيداً ينبغي أن يدرس جميع مطالب وإحتياجات المجتمع للتعرف عليها وعلي طبيعتها وإتجاهاتها العامة والخاصة، فهو الذي يعتمد علي الخبرات السابقة ويدرس البدائل والإختيارات ويبنى علي أساس

الإسلوب العلمي السليم ولا يفرض علي الجماعة بل يتطلب تعاون أعضائها ويسمح لهم بالتفكير العلمي السليم في طريقة التعديل والتغير وإحتياجات الجماعة والمجتمع. (1)

فالتخطيط الشامل هو الإسلوب العلمي أو مجموعة الوسائل التي تستطيع بها الدولة أن تكشف عن موقفها في الحاضر وترسم سياستها للمستقبل بحيث تحقق الإستفادة الكاملة بما لديها من موارد وإمكانات وبما يحقق الإرتفاع المستمر في مستوى المعيشة لجميع الموظفين والتخطيط بذلك هو العملية المقصودة المبنية على أساس من الدراسة العلمية التي تهدف إلى الوصول إلى تحقيق أهداف تنمية معينة سبق تحديدها في المستقبل.

إن التخطيط بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى يهدف إلى توجيه مستقبلي للتعليم، كما يرتبط بتحقيق أهداف مرجوة من التعليم فكل إدارة مجموعة من الأهداف الموضوعية في قوانين ولوائح، والتخطيط هنا يحاول أن ينقل مثل هذه الأهداف من حالتها النظرية إلى واقع عملي ملموس ومخرجات تعليمية فاعلة تسهم في تطوير الجامعتين والمجتمع. (2)

كما أن التخطيط بالجامعتين يهتم بإختيار الوسائل الأنجح للوصول إلى تحقيق الأهداف، فإن كان عضو هيئة التدريس والمبنى الجامعي والخدمات التعليمية والإدارة الجامعية كلها وسائل، فإن تحقيق الأهداف يرتبط

(1) حافظ محمد، والبحيرى السيد، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب ، ط1، القاهرة - 2006م - ص 11.

(2) بسيونى متولى - "التربية ومشكلة التخطيط" - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1990م - ص 11.

بمدى كفاءة هذه الوسائل بإعتبارها عناصر أساسية، فكلما كانت هذه المدخلات جيدة كانت حصيلتها مخرجات جيدة والعكس صحيح .

كما يرتبط التخطيط بالجامعتين بحساب التقديرات المالية اللازمة للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، كما يركز على عنصر الوقت فالوقت ينظر إليه كمورد من الموارد المتاحة التي ينبغي إستثمارها، فالتخطيط هو الإستخدام الأمثل للوقت .

ويهتم التخطيط بما يليه من عمليات التنفيذ والمتابعة في الواقع وما يترتب على هذا من كشف لمزيد من الحقائق والأخطاء والتي تعد بمثابة تغذية مرتدة (راجعة) للخطء فيتم إعادة النظر فيها أو تعديلها أو تغيير عنصر من عناصر التخطيط، وذلك لتدعيم مقومات التطوير ومواجهة معوقاته والذي يمكن تحقيق من خلال ما يلي:

- العمل على تحسين المرافق والخدمات المساندة وتجهيزها لتحقيق أهداف الجامعتين مثل (قاعات المؤتمرات والسمينارات) لما لها من تأثير إيجابي على تطوير الأداء وجودة العملية التعليمية ، فضلاً عما تحدثه من رضا واضح من الموظفين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- الإستفادة من تجارب الدول الأخرى في مختلف المجالات الفنية التي تعنى بالتطوير والتقويم وتقنية المعلومات وغيرها من المجالات .
- الأخذ في الإعتبار الخطط التنموية الطموحة التي تسعى للإرتقاء بالإنسان العُماني وإعداده لدعم مسيرة التقدم التي تشهدها السلطنة .

- تنويع الخطط والبرامج لتأهيل الكوادر العُمانية في المجالات الفنية والإدارية إنطلاقاً من أهمية الموارد البشرية في النهوض بالعمل التربوي بشكل عام.
- توفر الكوادر البشرية المؤهلة اللازمة لهذا التوسع، كركيزة أساسية لتطوير النظام بالجامعتين، سواء على مستوى الإدارة أو هيئة التدريس.
- تصدر جدول الإصلاح والتوجه نحو "الإنتاجية" فى التعليم العالى، أجندة الإصلاح الخاصة بتعزيز الإنتاجية والذي يتطلب إلى الإنتباه إلى تكوين هيكل إدارى فعال.
- تحسين أداء كافة عناصر العملية التعليمية ورفع قدرتها التنافسية من خلال تبني مدخل التطوير التنظيمى ومدخل تحليل النظم، ومدخل الإدارة بالأهداف، ومدخل إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾
- التركيز على المنح الخارجية التخصصية للموظفين والعاملين بالجامعتين في المجالات التي تحتاجها.
- دعم برامج التدريب والتأهيل وتوسعة الكليات التقنية بحيث تستطيع أن تفتح آفاقاً جديدة لأبناء الوطن في التأهيل العلمى والعملى المتميز والإلتحاق بسوق العمل.

(1) السلى على- الإدارة بالأهداف عن طريق المدير المتفوق" - 1999م - مرجع سابق-

- البحث عن بدائل جديدة لزيادة كفاءة الكوادر الجامعية، وتنمية الموارد البشرية بالجامعة لتقوم بأدوارها المحددة للوصول للتطوير المنشود والنهضة الجامعية المرتقبة.
- إيجاد قانون يسمح بتقويم الإدارات الجامعية ومساءلتها عن مستوى الموظفين.
- تحديد معايير خاصة للتقويم تستخدمها كل إدارة جامعية ومن حق إدارة الجامعة مساءلتها إذا لم تحقق هذه المعايير.
- مراجعة أهداف الجامعتين، وتغيير مدير الجامعة التي تعجز عن تحقيق هذه الأهداف لعامين متتاليين.
- إيجاد آلية لتعاون المسؤولين والمتخصصين في كليات الجامعة لتخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها والإشراف عليها .
- تهيئة كادر من الموظفين يدركون حقوقهم ومسئولياتهم وواجباتهم، شريطة التحلى بالقيم الروحية والأخلاقية.
- تنمية شعور سليم مشترك بالولاء لمبادئ الديمقراطية والإيمان بها بين الموظفين.
- توفير فريق عمل مدرب ومؤهل بكل جامعة على تصميم مواقع خاصة بإدارة قسمي الكادر العام والخاص ، وإعداد صفحة للويب لهما.
- عقد ورش عمل تختص بمناقشة التغييرات الحادثة وإستيعابها.
- إعداد دورات تدريبية للموظفين عن إمكانية تحقيق الأهداف.
- تعويض النقص في أعداد المدربين المتخصصين المؤهلين.
- التصدى لمحاولات مقاومة التغيير من بعض الأفراد العاملين بالحوافز والمساءلة، فالأمر يتطلب إدارة لا ترفض التغيير وإنما تتقبله ويكون لديها

الوعي الكافي والدراية بأهداف الجودة والتخطيط وإستراتيجياته، ومحاولة الإقتناع بنتائجه.

- توفر وسائل الاتصال مع إدارة الجامعة العليا.
- تطوير طرق وأساليب حفظ البيانات، وإستبدالها بالأساليب الحديثة .
- التركيز على الأساليب غير التقليدية فى التدريب مثل (المناقشة، والحوار، والإستكشاف، والتعليم الالكتروني) وتضمينها التوجهات الإيجابية الحديثة مثل (مهارات التفكير ومهارات حل المشكلات ومهارات التعلم الذاتي والتعلم التعاوني والتواصل الجيد مع مصادر المعرفة).
- تنمية المهارات الأدائية لموظفى الكادر العام والخاص من خلال التركيز على التعلم من خلال العمل والممارسة الفعلية للأنشطة.
- إيجاد تفاعل إيجابى مع التطورات التقنية المعاصرة خاصة التقجر المعرفي والثورة المعلوماتية.
- إتاحة الفرصة للعاملين لإختيار التدريبات المناسبة لقدراتهم وميولهم وحاجاتهم في حدود الإمكان.
- ربط المعلومات والتعلم بالحياة العملية والتقنية المعاصرة من خلال التركيز على الأمثلة العملية المستمدة من الحياة الواقعية للموظفين.
- تصحيح مسار سير العمل بإدارتى الجامعتين لتقادى إنتقاد المستفيدين للخدمة المقدمة لهم.
- عقد المؤتمرات السنوية لبحث المشكلات الشائعة ومعالجتها وتقديم المقترحات الفاعلة لتطوير الأداء.

- التركيز على خطة التطوير الشاملة لكافة جوانب الإدارة بالجامعة، سواء كانت متعلقة بالجوانب السلوكية أو التنظيمية أو الإدارية أو القانونية أو المالية ومتابعتها على ضرورة التأكيد بمشاركة جميع الموظفين بالجامعة.
- انتقاء قيادات إدارية متميزة وقادرة على التخطيط بفاعلية، تعتمد على المعلوماتية والشفافية والمحاسبة، وذوى قدرات وخبرات متنوعة فى حل وتحليل المشكلات وتقدير تكلفة إتخاذ القرار، وقادرة على وضع الخطط وطرح البدائل للتحسين المستمر لإدارتهم.
- إستخدام الإدارة الحديثة من خلال توظيف تقنيات الإتصال والمعلومات ، وإعادة بناء ثقافة المديرين لتحسين الأداء وتعزيز الترابط والتكامل بين المديرين والمرءوسين.
- توفير شبكة إتصال وتواصل تستطيع رصد التغيرات فى ظروف العمل مما يتطلب مهارات عالية المستوى تستطيع إستخدام هذه المعرفة للتعامل مع أى مشكلات قد تقع فى المستقبل .
- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة ، بتغيير أسلوب السلطة للتغلب على معوقات التطوير .
- توفير الإمكانيات المالية والبشرية حتى تتمكن فرق العمل من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المحور الثانى: تطوير العاملين بإدارات (الكادر الخاص - والكادر العام)

يتم التطوير للعاملين بإدارتى الكادر الخاص والعام فى هذا المحور من خلال ما يلى:

- الإتجاه نحو العمل الجماعى وتشجيع روح الفريق وتدعيمه وتحفيزه كآلية هامة لتطوير القدرات وتنمية المهارات وتبادل الآراء والأفكار بحرية. على أن يشارك فيها جميع الموظفين بالإدارة وتوفير الدعم الفنى والمادى لها من قبل الإدارة الجامعية.
- تحسين مناخ العمل وذلك بإعطاء الفرصة الكافية للموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم من خلال القنوات الشرعية وتغيير المفهوم التقليدى لدور الموظفين من مجرد موظف سلبى يتركز دوره فى تنفيذ الأوامر إلى موظف إيجابى يناقش ويحاور ويعرض أفكاره بجرأة وحرية وينتقد أفكاراً قائمة، ويعرض أفكاراً بديلة من أجل القيام بدوره فى المجتمع.⁽¹⁾
- تحقيق الرضا الوظيفى من خلال:
 - ✓ إدارة متطورة تتمثل فى (وجود مديرين أكفاء قادرين على القيادة والتحفيز وأهل للثقة فضلاً عن كونهم مصدر إلهام للموظفين الآخرين، إدارة تقوم على الإحترام المتبادل، وتهتم بوضع الموظفين المناسبين داخل وخارج منظومة العمل، تفضل الجودة على السرعة، قادرة على إختيار مديرين جدد بنجاح وبموضوعية ودون تحيز).
 - ✓ إتاحة الفرصة للموظفين للترقى إلى وظائف أعلى وذلك يتضمن فرص المشاركة فى مشروعات كبرى تتعلق بالجامعة والمجتمع، وإتاحة وظائف بها درجة مرضية من التحدى (مهام صعبة وهامة)، وفرص لزيادة مسئوليته (قيادة الفريق).

(1) مصطفى يوسف "الإدارة التربوية - مداخل جديدة ... لعالم جديد" دار الفكر العربى -

- ✓ التدريب والتطوير المستمر لتحسين الأداء الوظيفي والترقى.
- ✓ تجنب إستمرار ضغط العمل السلبي على الموظفين والذي يخفض مستوى الرضا الوظيفي، خاصة إذا ما تداخل مع الحياة الشخصية لهم فيصبح مصدر دائم للقلق، ومن ثم وجب توزيع العمل والمسؤوليات بعدل لتحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ تحقيق نظام عادل للرواتب والمكافآت للمتميزين يتضمن مميزات وجوائز فضلاً عن المكافآت النقدية.
- ✓ تنمية الاتصال بين الموظف ومتلقى الخدمة، والموظف والمدير المباشر، والموظف والإدارة العليا.⁽¹⁾
- التدريب المستمر للموظفين على المهارات الجديدة للتأقلم مع الإجراءات المختلفة للتطوير مع ضرورة دمج أعضاء الإدارتين في صنع القرار وإشراك الموظفين في وضع أهداف التخطيط، واختيارهم الإسلوب الأمثل لذلك مع التركيز على برامج تطوير الأداء قبل الخدمة وأثناءها لتحقيق التنمية المهنية المستدامة.
- حفز الموظفين على تحقيق أهداف ونتائج تستفيد منها الجامعة والموظفين على المستوى الإنساني، حيث يعد التحفيز سبباً للتركيز على الأهداف النهائية وسبباً لاستمرار المثابرة على أداء مهمة معينة مهما كانت صعوبتها، مما يرفع معنويات الموظف ويمكنه من تحقيق ذاته وإثبات جدارتها، الأمر الذي يصب مباشرة في تحسن الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية .

(1) عوض عبد الحميد - "تطوير ونجاح إدارة الموارد البشرية"- 2015م - مرجع سابق،

- على مدير الإدارة إحترام ثقافات المجتمع المتنوعة وإعداد البرامج للتبادل الثقافى والتقريب الثقافى بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين فى الإدارات المختلفة.

ومما سبق فإن هناك عدة فوائد يمكن تلخيصها فيما يلى:

1. توضيح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم الإدارة.
2. تحديد رؤية وغاية مشتركة لجميع الموظفين بالإدارة.
3. يزيد مستوى الإلتزام نحو الجامعة وأهدافها.
4. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين وطرق قياس هذه الخدمات.
5. زيادة إحتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
6. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر والمتغيرات الخارجية.
7. المساعدة فى إدارة الأزمات.⁽¹⁾

المحور الثالث: تطوير الإستراتيجيات الجامعية :

يعتمد هذا المحور على إتباع التخطيط الإستراتيجي من خلال التركيز على المستقبل وتطوير أسلوب لتحقيق الأهداف مع التركيز على بعض القرارات والإجراءات التى تراها الجامعة أكثر أهمية من الأخرى والذي يعد خطوة أساسية لتطوير المنظومة التعليمية بالجامعة.

(1) محمد ثابت " تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديراً حول التخطيط الإستراتيجي -"

وكالة الغوث الدولية- دائرة التربية والتعليم - مركز التطوير التربوي - الخطة الثنائية

رقم13- أكتوبر 2006م، ص 6-11.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- الإنفتاح على العالم وتقبل الأفكار والرؤى الجديدة، وتبادلها بين المؤسسات التعليمية ، فيمكننا التركيز على التعليم المستمر للموظفين الذى يجمع بين التعليم الأكاديمى والتدريب المهنى .
- الإستفادة من الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية التى تقدم النصح والتوجيه والخبرات والإستشارات التى تساعد على التخطيط الجامعى وإدارته .
- تشجيع التقويم الذاتى للمؤسسات الجامعية والتدريب المستمر كخطوة أولى للتخطيط.
- الإستفادة من خبرات وتجارب الدول خاصة ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وإحترام كرامة الأفراد.
- إعتماد اللامركزية فى التخطيط ولو بصورة جزئية ، ومنح أقصى قدر من الحرية فى العمل.
- تفعيل دور مراكز التقويم والإعتماد الأكاديمي، وذلك لتقويم مخرجات التعليم، بما يسهم فى تطوير نظم ضبط الجودة فى الجامعات ، والعمل على التطوير المهني والتعليم الإلكتروني.
- منح الإدارات صلاحيات (توجهاً لامركزياً) ولو جزئياً وكذلك منح صلاحية الإدارة لموظفين منتخبيين كلياً أو جزئياً هو نوع شائع آخر من اللامركزية فنحن فى حاجة ماسة إلى إتباع أساليب وتقنيات متنوعة ومبتكرة يمكن أن تستخدم فى الواقع العملى لتحقيق مزيداً من الأهداف.

- إعطاء عملية التخطيط الأولوية والأهمية الكبرى من قبل المسئول الأول في الإدارة، فبدون تخطيط لن يكون هناك حل للمشكلات ولن نتمكن من إزالة العقبات التي تعيق التقدم لنصل إلى مخرجات مهنية تتساوى مع تلك المخرجات العالمية المتقدمة.

إن التحدي الذي يواجهنا هو كيف نستطيع أن نستثمر مواردنا الطبيعية وإمكاناتنا البشرية بأفضل الطرق وأكفأ الأساليب لتحقيق أكبر عائد مجتمعي وفردى، والعمل على تحقيق أهداف المجتمع العماني في تنمية الأداء وتطويره .

وقد بات في حكم المؤكد أنه لا خيار بين الأخذ بسياسات الجودة الشاملة فى التعليم والتخطيط وعدم الأخذ بها، فقد أصبحت أدوات فاعلة لا يمكن الإستغناء عنها، غير أن الخيار المطروح هو ما هو النوع الذي يلائم المجتمع، وفقاً لظروفه وثقافته وعاداته وتقاليده ومشكلاته؟ وما المدى الذي يتحرك داخله، والمستوى المراد إحداثه، والأهداف المرغوب تحقيقها؟

إن هناك ثورة تغيير فى كل شئ لأن مخرجات التعليم الجامعى يجب أن تخدم تطلعات الوطن وتلبى إحتياجات السوق ومتطلبات التنمية المنشودة، فلا بد من أن يكون تقييم أداء الموارد البشرية واضح ومحدد الملامح يقوم على مسئوليته قيادات إدارية تملك القدرة على تنفيذ هذه المهام والسياسات، وتعود على الوطن والمجتمع بالفائدة المرجوة، فوطننا يملك ومؤهله لكل معطيات الوعي والتقدم، وهو قادر على إنجاز هذا التقدم.

خامساً: مقترحات الدراسة

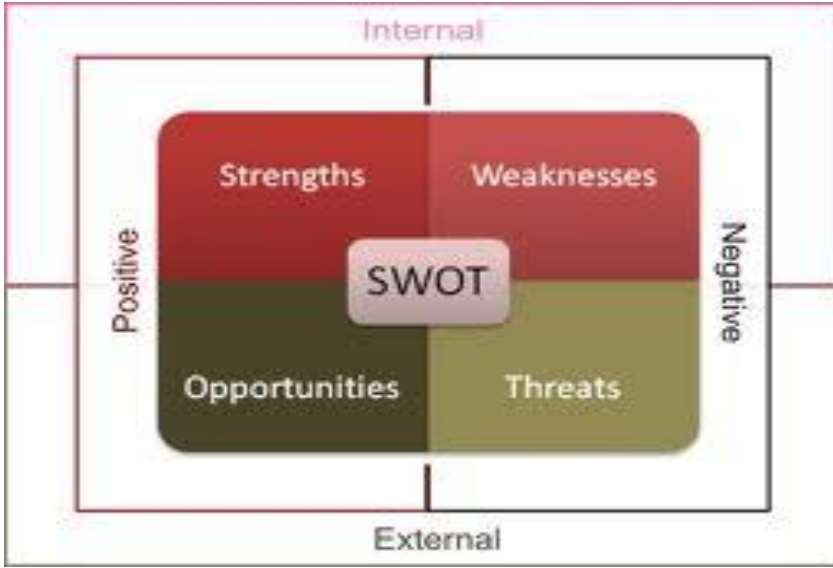
المقترح الأول: تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان
بإستخدام آلية التحليل الرباعي (SWOT analysis)

تهدف الدراسة الحالية فى إستخدامها لآلية التحليل الرباعي (SWOT analysis) إلى بناء إستراتيجية مناسبة لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة، مسترشدين بنموذجى جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى.

تهدف هذه الآلية إلى توضيح مكامن القوة والضعف داخل الهيكل الإدارى بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، كما تستعرض الفرص والتهديدات الموجودة فى الإطار الخارجى لتلك الإدارات، الأمر الذى يساعد الجهات المعنية فى تطوير آليات لتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة.

إن الوقوف على الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمعوقات التى تحول دون تحقق أهدافها، يستلزم وضع إستراتيجية بهدف التغلب على جوانب الضعف ودعم جوانب القوة داخل المجتمع الجامعى على أن تكون هذه الإستراتيجية متوافقة مع حاجات الجامعة والبيئة التنافسية المحيطة بها لتساعد متخذى القرار على تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية.

شكل رقم (8) يوضح آليات التحليل الرباعي (SWOT analysis)



تعتمد هذه الآلية على تحليل أربعة عناصر كالتالي:

1. القوة (Strengths) هي من العوامل الداخلية التي تملك خصائص إيجابية مادية وغير مادية واقعة داخل إطار منظومة الجامعة، وضمن سيطرتها .
2. الضعف (Weaknesses) هي من العوامل الداخلية التي تملك خصائص سلبية مادية وغير مادية واقعة داخل إطار منظومة الجامعة وضمن سيطرتها .
3. الفرص (Opportunities) هي الخصائص الإيجابية المادية وغير المادية الواقعة في إطار منظومة الجامعة ولكن خارج سيطرتها .
4. التحديات (Threats) هي الخصائص السلبية المادية وغير المادية الواقعة في إطار منظومة الجامعة لكن خارج سيطرتها.

وهذه الإستراتيجية بمثابة تقييم شامل داخلي وخارجي يساهم في تحديد الأهداف ومراجعتها من حين لآخر.⁽¹⁾

تم تطبيق هذه الآلية على منظومة جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى بشكل خاص بإعتبارهما جامعتي الدراسة والممثلين عن جامعات سلطنة عمان، ثم يمكن تطبيقها فيما بعد من قبل الجهات المعنية والمهتمة بآمر تطوير الأداء للموارد البشرية بجامعات السلطنة ككل.

جدول رقم (26)

يوضح مقترح تطوير أداء الموارد البشرية في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى بإستخدام آلية التحليل الرباعي (SWOT analysis)

رقم	القوة (S)	الضعف (W)	الفرص (O)	التحديات (T)
1	حرص الجامعة على متابعة كل ما هو جديد والإهتمام بالمستجدات الإدارية ومحاولة وضعه في خطط جودة الجامعة	القيادات الإدارية لا تساند عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية وتتمسك بالتقاليد المتعارف عليها في الإدارة	التطوير المستمر في الإدارة الجامعية بما يفتح مجالاً أوسع للامركزية والمساءلة المباشرة	تحديات إجتماعية تقف حائلاً دون تفعيل عمليات الجودة والإتصال بين الإدارات الجامعية ومحيطها لتكون فاعلة ومؤثرة في هذا المجتمع

(1) سعدون عبدالهادي وآخرون ، التحليل الرباعي لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر

، معهد الكويت للأبحاث العلمية - الكويت - 2005م ، ص 40 ، 43.

رقم	القوة (S)	الضعف (W)	الفرص (O)	التحديات (T)
2	حرض إدارة جامعتى السلطان قابوس وجامعة نزوى على توظيف وتعظيم الإستفادة من كوادرها البشرية المتاحة	المفاهيم التقليدية للتعيينات ما زالت حاضرة بصورة أو بآخرى فهى لا تتم تبعاً للتخصصات والكفاءة المطلوبة بالصورة التى تتفق عليها المجتمعات الدولية	وضع أسس موضوعية لاختيار الموظفين ، وجعل الترقيات للوظائف الأعلى تتم بمقدار ما تحصل عليه الموظف من تدريب ومشاركات فى الندوات والمؤتمرات الداخلية والدولية	التراخى فى إتخاذ القرارات الحاسمة لإنجاز التغيرات المطلوبة فى الوقت المناسب وبالسرية المطلوبة لمواكبة التغيرات العالمية فى هذا المجال
3	حرص جامعتى السلطان قابوس وجامعة نزوى على وضع المعايير المناسبة لتخصصات الموظفين بإدارات الجامعة المختلفة.	تمسك القيادات بالأساليب التقليدية فى الإدارة، وأحياناً مقاومة ما هو جديد إستمرار المجاملات عند الإعلان عن الوظائف والتغاضى عن الكفاءات والمؤهلات فى سبيل تحقيق مصالح ذاتية.	تولى قيادات شابه مؤهلة ومتحمسة ولديها الدافع والقدرة على التغيير ومواكبة التغيرات العالمية، وأن يكون المتقدم حاصلاً على الأقل على دبلوم دراسات عليا فى الإدارة	استمرار تمسك الكثير من الأفراد بالأساليب التقليدية فى الإدارة، وإستمرار المجاملات عند الإعلان عن الوظائف وأحياناً مقاومة ما هو جديد
4	يتم جمع معلومات دورية عن إحتياجات المستفيدين و ترتيبها حسب	عدم إستخدام تكنولوجيا المعلومات فى إعداد التقارير و الإحصاءات المطلوبة لخدمة الموظفين و	تفعيل إستخدام المعلومات الدورية المجمعة عن إحتياجات المستفيدين و ترتيبها	عدم توفر البرامج الإحصائية المتطورة لتفعيل إستخدام المعلومات الدورية المجمعة عن

رقم	القوة (S)	الضعف (W)	الفرص (O)	التحديات (T)
	أولوياتها لتحقيق رغبات المستفيدين وكسب رضاهم	أعضاء هيئة التدريس إلا بصورة متوسطة لا تتناسب وتوفر هذا العدد من الأجهزة .	حسب أولوياتها لتحقيق رغبات المستفيدين وكسب رضاهم	احتياجات المستفيدين، وعدم توفر المهارات اللازمة لدى الموظفين لاستخدام تلك البرامج بكفاءة
5	تغطي الأجهزة التكنولوجية جميع إحتياجات الموظفين بإدارة الكادر العام أو الخاص بالجامعتين	قصور إجراءات المراجعات الشاملة والمستمرة لنمط الإدارة عبر الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة للإنترنت وفي عمليات المراجعة الشاملة والمستمرة لنمط الإدارة	تفعيل دور الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة للإنترنت وغيرها، فى عمليات المراجعة الشاملة والمستمرة لنمط الإدارة	عدم توفر المهارات التقنية لدى موظفى الكادر العام والخاص الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة ، فى عمليات المراجعة الشاملة للإدارة
6	تواجد قاعدة بيانات عن الموظفين بقسمي الكادر الخاص و شئون الموظفين	إستخدام محدود للغاية لتكنولوجيا المعلومات في متابعة حضور و إنصراف موظفي إدارتي الكادر العام أو الخاص	تفعيل إستخدام قاعدة البيانات المتاحة عن الموظفين بقسمي الكادر الخاص وشئون الموظفين فى الإدارة لتحقيق جودة الأداء	عدم إستخدام تكنولوجيا المعلومات لإعداد التقارير والإحصاءات المطلوبة لخدمة الموظفين و أعضاء هيئة التدريس
7	توافر شبكة معلومات تربط بين إدارات الجامعتين ، تتيج	عدم إشراك الموظفين فى إتخاذ القرارات، أو فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعوق	إستخدام شبكة المعلومات التى تربط بين إدارات الجامعة، وتتيح	تمسك كثير من القيادات بالأساليب التقليدية فى الإدارة ، والتركيز على مركزية

الفصل السادس: الدراسة الميدانية، المعالجة الإحصائية، النتائج، المقترحات والتوصيات

رقم	القوة (S)	الضعف (W)	الفرص (O)	التحديات (T)
	الاتصال مع المستويات الإدارية العليا	عمليات التنمية والتطوير يستخدم فيها شبكة المعلومات التي تربط بين إدارات الجامعة	الاتصال مع المستويات الإدارية العليا في إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات، أو في إيجاد حلول للمشكلات التي تعوق عمليات التنمية والتطوير	القرارات وعدم استخدام أساليب ديمقراطية مناسبة في الإدارة الجامعية
8	البرامج التدريبية تصمم في ضوء أهداف الجامعة	التدريب يهمل الفروق الفردية بين المتدربين البرامج التدريبية بعيدة عن إحتياجات المتدربين المحاضرون غير متخصصون لا تطبق حوافز لتشجيع الإبتكار والإبداع لتطوير الأداء بالشكل المرضي	الإستعانة بذوى الخبرة والإختصاص في التدريب وإشراك أساتذة الجامعة وكليات المجتمع في تدريب الموظفين لرفع أدائهم الوظيفي ، مع التركيز على الفروق الفردية بين المتدربين و إحتياجات المتدربين و تطبق حوافز لتشجيع الابتكار والإبداع لتطوير الأداء	الكوادر المتخصصة ذات المهارات العالية في التدريب غير متوفرة في جميع المجالات
9	التدريبات توفر	التدريب يهمل الفروق	عمل برامج تدريبية	هناك صعوبة في

رقم	القوة (S)	الضعف (W)	الفرص (O)	التهديدات (T)
	أنماط من العلاقات الإنسانية بين الموظفين قائمة على التعاون و الاحترام المتبادل	الفردية بين المتدربين البرامج التدريبية بعيدة عن إحتياجات المتدربين المحاضرون غير متخصصون	ينظم فيها الراغبين فى وظيفة أعلى ، تنتهى بحصول الدارس على دبلوم خاص فى الإدارة ، أو شهادة إدارية فى هذا المجال	الإختيار بين البرامج التدريبية ، وحيرة بين المتدربين للتوفيق بين متطلبات عملهم وما يجب أن يحصلوا عليه من برامج حديثة للترقى فى وظيفة أعلى
10	وجود مركز متخصص للتدريب مجهز بأحدث البرامج والمتدربين، يتبع إدارة التطوير والتنمية بجامعة السلطان قابوس دون جامعة نزوى	مركزية البرامج التدريبية	إمكانية توفير مقار للتدريب فى أكثر من إدارة بكليات الجامعة حيث يتواجد العدد الأكثر من الموظفين	هناك صعوبة فى تنفيذ تلك البرامج وتوفير جميع متطلباتها فى مقار عمل الموظفين.
11	توفر وسائل حديثة ، وتكنولوجيا متقدمة فى إدارات الجامعتين من أجل الإستفادة منها فى تنمية أداء الموارد البشرية	قلة الحوافز الموجهة للتدريب ، وتلك الموجهة لإجراء الدراسات والأبحاث التي تهدف إلى تطوير الأداء بصفة عامة فى الإدارات الجامعية.	عدم الإكتفاء بالبرامج التدريبية الموجودة بالفعل، وتوجيه الدراسات والأبحاث نحو تحديثها وتطويرها، وإدخال كافة الوسائل والأساليب المتقدمة ، لتقف	السياسات البيروقراطية فى تطبيق القوانين داخل الجامعة ، بما تحمله هذه القوانين من سلبيات تحول دون تقدم وتنمية الموارد البشرية

رقم	القوة (S)	الضعف (W)	الفرص (O)	التحديات (T)
	وتطوير مهاراتهم		سلطنة عمان إلي جانب الدول المتقدمة في مجال التنمية البشرية	
	توافر المحددات البشرية المتمثلة في (التمويل . المدرين . البرامج والأجهزة) مما يسهل من عملية التطوير ، شريطة تطويعها بشكل علمي مناسب ، يخدم عملية التنمية	قلة الخبرات والدراسات والأبحاث في هذا المجال ، الأمر الذي يصور لبعض الإدارات أن التطوير والتحديث يمثل عبء لا بد من التخلص منه .	إمكانية الاستعانة بالخبرات ، وإرسال البعثات وإشراك ذوى الخبرات في مجال الإدارة ، مما يساهم في تطور عمليات التنمية	قلة الخبرات الإدارية داخل هذا القطاع ، وقلة الدراسات الحديثة والأبحاث .
13	إستعراض تجارب ناجحة من دول متقدمة	لا يخضع المتقدم لشغل وظيفة جامعية الى إختبارات تحريرية ونفسية ومقابلات شخصية تحقق معيار الجدارة والإستحقاق	يرشح من له الأفضلية فى مجال الإبداع الإدارى سواء بالمشاركة فى المؤتمرات أو قدم بحثاً نشر فى الدوريات التى تصدرها المعاهد والكليات المعترف بها	إستمرار المجاملات والطرق القديمة عند اختيار الموظفين

المقترح الثانى: تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان بإستخدام إستراتيجية الجودة الشاملة

عرفت الجودة بأنها: "عملية بناء تهدف إلى تحسين المنتج النهائى من خلال تحسين ظروف العمل لكل العاملين فى المؤسسة وتركز الجودة على الجهود الايجابية التى يبذلها كل شخص يعمل فى المؤسسة (1).

ملامح الجودة الشاملة :

تتحدد ملامح الجودة الشاملة فى بعض العناصر التالية:

1- الرؤية المشتركة: وتعنى الوعى الكامل بمفهوم الجودة الشاملة من جميع العاملين وبلورة مفاهيمها وفلسفتها وصياغتها فى سياسة واضحة تنبع من إستراتيجية عامة متكاملة تهدف إلى تثبيت وتعميق معايير وآليات الجودة الشاملة.

2- تجديد ثقافة الجودة الشاملة: وذلك بتغيير الثقافة التنظيمية التقليدية إلى ثقافة الجودة الشاملة التى تساعده على تحمل المسؤولية وتحقيق رسالتها وإستراتيجيتها وحل مشكلاتها بفاعلية.

3- تدعيم القيادات التربوية لمدخل الجودة الشاملة والإلتزام بها: إن اقتناع وإيمان القيادات التربوية بمفاهيم الجودة الشاملة وضرورتها لتطوير الأداء وتحسين العملية التعليمية هى الحافز والضامن الوحيد لإقرار تلك الإستراتيجية التى تمس مستقبل المؤسسات التعليمية.

4- تلبية متطلبات العاملين فى المؤسسات التربوية، والمستفيدين من خارجها (أولياء أمور ومؤسسات مجتمع مدنى وغيرهم) والحرص على

(1) أبو ملح محمد ، "الجودة الشاملة والمدرسة" - مركز قطان للبحث والتطوير التربوى -

غزة - بدون.

إستمرار الإتصال المستمر بينهم من أجل تحديد المتطلبات والإحتياجات الأساسية اللازمة للتطوير، وهذا يتطلب بدوره من الإدارة والموظفين تحديد الأهداف وتخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتوجيه ومتابعة لإرضاء العملاء.

5- تطوير عمل القيادة: على أن يكون التحسين رغبة دائمة من قبل الإدارة العليا لتحقيق تحسن تدريجي وخلاق في كل العمليات والإعتماد على التغذية الراجعة مما يسهم في التحسن المستمر في بناء القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية وتمكنها من تطوير أدائها وتحمل المسؤولية والمسائلة ومن ثم يمكن الإنتقال لاحقاً إلى اللامركزية في إتخاذ القرارات الفاعلة .

6- تفعيل نظم المعلومات والإتصالات: وذلك بالإعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة بما يسمح بجمع وتبويب البيانات من مصادرها وتبادل تلك المعلومات ببسر وسهولة مما يمكن من إتخاذ القرارات الصائبة والحاسمة في الوقت المناسب وحل المشكلات ببسر وسهولة.

7- تفعيل العمل الجماعي: والذي يعد أحد المقومات الرئيسية لتنفيذ الجودة الشاملة حيث يبنى الثقة ويحسن الإتصال ومن خلاله يتم تبادل الآراء والأفكار بحرية وكذلك البيانات والمعلومات مما يمكن الأفراد من النمو المهني وإستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة مما يجود الأداء ويرفع القدرات المهنية.

8- حصر البيانات والمعلومات: وذلك لوضع الأهداف وتحديد الأولويات ووضع الخطط طويلة الأجل والقصيرة الأمد، كل هذا من خلال

إستخدام المناهج والأساليب الإحصائية والتكنولوجية الحديثة فى كافة المستويات التنظيمية .

وهذا يتطلب إستخدام (مخزون المهارات) الذى يعنى حصر الموظفين والعاملين بالوظائف الإدارية بالجامعة من حيث (الكم والنوع) ومن ثم حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتاحة لدى الجامعة لإستخدامها فى إتخاذ القرارات وتخطيط المسار الوظيفى والترقيات والتدريب بما يمكن الجامعة من الإستعانة بالمهارات المتاحة لديها قبل اللجوء إلى طرح وظائف جديدة بسوق العمل.

وللبدء فى تكوين نظام مخزون للمهارات تحدد إدارة الموارد البشرية نوعية المعلومات التى يجب أن تتضمنها القوائم المخصصة لحصر المهارات التنظيمية ، ويلاحظ أن التقسيم الأساسى لهذا النظام يفرق بين ثلاث مجموعات من المعلومات وهى:

- معلومات عن تاريخ الموظف.
- معلومات عن المهارات الحالية للموظف.
- معلومات عن المستقبل.

إن نظام (مخزون المهارات) يساعد إدارة الجامعة على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التالية:

- هل يملك الموظفون المهارات اللازمة لتطوير وتجديد خدمات الجامعة؟
- ما هى المهارات التى يجب على الفرد أن يتحلى بها قبل إنضمامه لوظيفة ما بالجامعة؟

- ما هي المهارات التي يجب على الموظف أن يكتسبها بعد تعيينه بالجامعة؟
 - ما هي المهارات التي يجب على الموظف أن يمتلكها حتى يستحق الترقية؟
 - من هم الأفراد القادرين على رعاية وتدريب الموظفين الجدد؟
- 9- التدريب المستمر للموظفين بالجامعة: ويتم ذلك على المهارات الجديدة للتأقلم مع الإجراءات المختلفة لأداء العمل على أعلى مستوى ، وأكمل صورة .
- 10- حفز الموظفين بالجامعة: مما يرفع معنوياتهم ويزيد رضاهم الوظيفي الأمر الذي يصب مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية ومن ثم ينعكس على رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة لهم.
- 11- التقويم الشامل والمستمر لأداء الجامعة: والمقصود به التقويم الشامل لمختلف عناصر المنظومة التعليمية من داخلها (مديري إدارات ، موظفين، إداريين) ومن خارجها (أولياء أمور ، جمعيات مدنية، وأخرى مستفيدين من الخدمات المقدمة من الجامعة) ⁽¹⁾
- لذا لابد للسلطنة من إنشاء آلية متخصصة في هذا النوع من التقويم الخارجى والداخلى لإجراء تقويم شامل لمؤسسات الجامعة بما يحقق ارتفاع جودة التعليم ومستوى الأداء.

(1) المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية - مكتب اليونسكو الاقليمى ، "الجودة الشاملة فى

***أسباب إختيار إستراتيجية الجودة الشاملة فى التعليم لتطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان:**

- تتنوع وتتعدد مبررات إستخدام هذه الإستراتيجية كما يلى :
- التغيرات المستمرة فى جميع مناحى الحياة وأهمها ثورة التكنولوجيا والإنفجار المعرفى الذى يحتم على المجتمع التنافس للإرتقاء بالمستوى النوعى للنظم الجامعية والإدارات العاملة بها .
- وجود قصور فى أساليب الإدارة المتبعة يصل فى بعض الأحيان إلى درجة التدهور.
- الحاجة إلى مهارات أكثر مرونة للتعامل مع مجتمع المعلومات مثل مهارات (حل المشكلات، البحث عن المعرفة، التعلم الذاتى) الأمر الذى يتطلب تحويل الإدارات والمنظومة الجامعية من صورتها التقليدية إلى صورة معاصرة حديثة متطورة.
- الإتجاهات العالمية المعاصرة تؤكد على أهمية الجودة الشاملة كمتطلب رئيسى لسياسات التعليم لمواكبة العصر.
- عجز النظم الجامعية الراهنة عن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين والإدارات المختلفة.
- إهمال التطبيقات العملية والتركيز على المعارف والمعلومات وتلقينها بالطرق التقليدية، وإغفال الممارسات العملية والإبداعية للموظفين وغيرهم من المستفيدين من المنظومة الجامعية .

إن الجودة الشاملة هي ثقافة إدارية خاصة، تتطلب تغييراً للثقافة التنظيمية الإدارية (البيروقراطية)، والقيم والسلوك السائد لتحقيق الفاعلية الإدارية.⁽¹⁾

***الإجراءات اللازمة لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة فى التعليم لتطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان:**

إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يعد أحد أهم التحديات التى تواجه المؤسسات التعليمية كافة والجامعات خاصة، فهى تتطلب مزيد من الوقت والالتزام والتخطيط طويل المدى وتغيير ثقافة وأساليب العمل وإدارته، ويتم ذلك من خلال ما يلى:

- نشر ثقافة الجودة الشاملة فى التعليم.
- وضع تشريعات لتطبيق الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم أو تعديل الموجود منها بما يتناسب والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تحيط بالمؤسسات التعليمية فى سلطنة عمان.
- وضع نظام معلومات متكامل لإدارة الجودة فى المؤسسات التعليمية الجامعية تتوفر به كافة البيانات والمعلومات فى جميع جوانب النظام التعليمى الجامعى لمساندة متخذى القرار فى تحقيق أهداف التطوير.
- تحديد مراحل لتطبيق الجودة الشاملة والأهداف المرجوة من كل مرحلة وطرق تنفيذها بدقة كافية .
- تدريب جميع الموظفين فى مؤسسات التعليم الجامعى لنشر ثقافة الجودة بينهم.

(1) حافظ محمد، والبحيرى السيد "إتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية" - عالم

الكتب - القاهرة - 2009م - ص 64.

- المراجعة المستمرة والربط بين جدارة الجودة الشاملة وجودة المخرجات التعليمية.

- ملائمة نظام الجودة الشاملة لحجم المؤسسة الجامعية وإمكاناتها المادية والبشرية مع إيجاد أساليب متطورة للتغلب على المشكلات التي قد تعوق تطبيق معايير هذه الجودة الشاملة.

- إنتقاء قيادات جامعية قادرة على إدارة المؤسسة التعليمية بفاعلية وقادرة على وضع الخطط وطرح البدائل للتحسين المستمر لها.

- المراجعة والتقييم الشامل والمستمر لأداء المؤسسة التعليمية لتحقيق الجودة بها.

ويمكن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة فى التعليم لتطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان بجميع المؤسسات التعليمية والتربوية ولا يقتصر على الجامعات فقط، بالرغم من الحاجة إلى الدقة الشديدة فى التنفيذ والنفقات الكبيرة التى تحتاجها المؤسسات أثناء عملية التطبيق خاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة المتميزة من مبان ومرافق وتدريب العاملين بها وتوفير المعامل والمختبرات الحديثة مما يهيئ الظروف المناسبة للحصول على مواصفات الجودة الشاملة .

***دور ومهام فريق الجودة لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة فى التعليم لتطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان:**

إن دور فريق الجودة فى تطبيق هذه الإستراتيجية يتمثل فى التالى:

- نشر ثقافة الجودة بين العاملين فى الجامعة.

- تنفيذ التقييم الذاتى.

○ عمل التقارير اللازمة عن نتائج التقييم الذاتى والتوصيات ومقترحات التحسين، وتقديمها للمعنيين، وتسجيلها فى تقارير لإستخدامها وقت الحاجة.

○ وضع الخطط لتحسين الجامعة ومتابعة تنفيذها.

○ إعداد ملف الإنجازات لتوثيق التطور الجامعى فى كافة المجالات.

○ إعتداد الخطط من رئيس الجامعة والمشاركة فى تنفيذها.

وهناك العديد من المهام المكلف بها فريق الجودة منها ما يلى:

○ إعداد دليل لتوضيح الرؤية والرسالة وسياسة الجامعة لتحقيق الجودة.

○ تحديد المستفيدين من الخدمات التعليمية الداخليين والخارجيين.

○ تحديد البيانات الأساسية والإدارية وحصر جميع بيانات الجامعة

وتبويبها، وإستخدام التقنيات الحديثة فى هذه العمليات.

○ وضع خطة عمل قابلة للقياس تتضمن الأهداف والبرامج والأنشطة

ووسائل التنفيذ.

○ تحديد إجراءات العمل التى يجب إتباعها.

○ التوصيف الوظيفى المحدد لجميع الموظفين بالجامعة.

○ تنظيم الملفات والسجلات الإدارية لتطبيق نظام الجودة.

○ التقييم والمتابعة لتحسين الأداء والإستجابة للمتغيرات للوصول للخدمة

المميزة.

***مزايا تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة فى التعليم لتطوير أداء الموارد**

البشرية فى جامعات سلطنة عمان:

○ تحقيق متطلبات المجتمع وترسيخ صورة المؤسسة التعليمية الجامعية

لدى الجميع بالتزامها بتقديم أعلى جودة.

- مشاركة جميع الموظفين فى إدارتها وتحسين أدائها.
- ضمان جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين رغم إختلاف أنماط الموظفين وتنوع بيئاتهم.
- إيجاد نظام موثق لضمان الأداء فى حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- تخفيض الهدر من إمكانات المؤسسة الجامعية من حيث الوقت والموارد وغيرها.
- تقليل حجم البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير مع الإلتزام فى الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية المحددة.
- توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالجامعة مما يحفز الأداء ويرتقى به.
- *مجموعة المعوقات والتحديات التى تواجه تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة فى التعليم لتطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان:
- عدم الإستقرار الإدارى والتغيير الدائم لعناصر الإدارة بالجامعات، فقد يؤدى تعاقب الإدارات إلى عدم إتاحة الفرصة لتفهم وتطبيق إهتماماتهم التى تختلف بالضرورة عن إهتمامات القيادات التالية عليهم.
- المركزية فى رسم الخطط وإتخاذ القرارات.
- تقصير البعض إتباع الأساليب التقليدية فى الإدارة.
- حداثة نظام الجودة فى الجامعات بسلطنة عمان وعدم إستكمال عناصره والتى تتمثل فى التالى:

- إقتصار نشرات التعريف بالجودة وفوائدها على بعض المجالات والأنشطة دون غيرها.
- عدم إكمال وضع الخطة لتوعية الموظفين بفلسفة ومعايير الجودة.
- عدم بذل الإهتمام الكاف لإدارات الجامعات بتبنى مفاهيم الجودة أو حتى التشجيع اللازم لذلك.
- قلة إستخدام النظم الإحصائية التى من المفروض أن تحكم وتوجد وتتحكم فى جميع القرارات التى تتبناها إدارة الجامعات.
- ما زال العمل جار فى إعداد البيانات والمعلومات الإدارية اللازمة لمثل هذه النظم الإحصائية المتطورة.
- حداثة التطوير وعدم إتضاح مفاهيم جودة الأداء ومميزاته بالصورة المناسبة فى ذهن وعقل موظفى إدارات الجامعات.
- قلة الدور الإعلامى فى نشر ثقافة الجودة بين موظفى الجامعات.
- عدم تشجيع موظفى الجامعات بالصورة المناسبة على المشاركة فى الندوات والمؤتمرات.
- عدم تزويد موظفى الجامعات بدليل إرشادى لتوضيح التوصيف الوظيفى لهم يتوفر فيه إجابات عن تساؤلاتهم بشأن مهامهم الموكلة لهم.
- التداخل فى توزيع أدوار موظفى الكادر العام والخاص فى الجامعات مع عدم توافر نظام متطور فى تحديد مسئوليات الموظفين.
- النظرة السلبية السائدة إلى دور الموظفين كشركاء فى التغيير والتحديث.

- عدم وجود نظام لإستخدام مبدأ المحاسبة لضمان إلتزام الموظفين وإحداث تغييرات دورية فى التنظيم الإداري.
- عدم وجود أهداف معانة لقسمي الكادر الخاص و شئون الموظفين تتفق وأهداف الجامعات.
- تغلب المفاهيم التقليدية للتعينات وعدم إتباع التخصصات والكفاءات المطلوبة.
- عدم مساندة القيادات الإدارية عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية والتمسك بالتقاليد المتعارف عليها فى الإدارة.
- مقاومة كل ما هو جديد فى مجال الإدارة من قبل بعض القيادات الجامعية والتمسك بالأساليب التقليدية القديمة، ووضع معوقات تطبيق الديمقراطية فى العمل.
- إستمرار مسلسل المجاملات والمحسوبية عند الإعلان عن الوظائف الجديدة بالجامعات والتغاضى عن تطبيق مبدأ الكفاءات والمؤهلات والخبرة فى سبيل تحقيق مصالح ذاتية لبعض المدراء.
- عدم إشراك الموظفين فى إيجاد حلول لبعض المشكلات التى تعوق عمليات التطوير والتنمية.
- عدم تفويض بعض المسئوليات للموظفين لتنمية مهارات الجودة لديهم.
- عدم الرضا بالقدر الكاف للمستفيدين من الخدمات المقدمة فى الجامعات خاصة بما يخص القيم السلوكية لموظفى إدارات الجامعة.

- الإعتقاد الخاطئ بإهدار الوقت لمشاركة موظفي إدارات الجامعة في الندوات والمؤتمرات الخاصة بالتطوير والتنمية وتطبيق عناصر الجودة الشاملة.
- محدودية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة حضور وإنصراف موظفي إدارات الجامعات.
- عدم تناسب إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إعداد التقارير والإحصاءات المطلوبة لخدمة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات مع حجم توفر الأجهزة والاتصالات داخل الإدارات المختلفة بالجامعات.
- قصور ومحدودية إجراء المراجعات الشاملة والمستمرة لنمط الإدارة وعدم إستمراريتها في الجامعات.
- إهمال الفروق الفردية بين المتدربين.
- بعد البرامج التدريبية عن إحتياجات المتدربين.
- عدم إختصاص بعد المدربين المحاضرين في برامج التدريب.
- قلة تطبيق حوافز التشجيع على الإبتكار والإبداع في تطوير الأداء بالجامعات.
- قلة إتاحة الفرص لذوى الخبرة والإختصاص في إعطاء دورات تدريبية في الجامعات.
- قلة حرص إدارات الجامعات على إستخدام نتائج التقويم الذاتى لتطوير وتحسين مستوى الأداء.
- قلة إتباع الخطوات الصحيحة فى عمليات تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقويم الذاتى فى ضوء رؤية ورسالة الجامعات.

- القصور فى إتباع عمليات تطوير معايير تقويم مستوى الأداء بصفة دورية كل عام.
- وبالرغم من هذه المعوقات التى تحول دون تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة فى التعليم لتطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان، إلا أنه هناك مجموعة من الإجراءات يمكن إتباعها للتغلب على تلك المعوقات من أهمها ما يلى:
- تبنى إدارات الجامعات لأساليب تطبيق معايير الجودة الشاملة فى تطوير الأداء لجميع الإدارات التابعة لها وخاصة إدارات الموارد البشرية.
- العمل على تدريب الموظفين والقيادات بالجامعات على أساليب ومناهج الجودة الشاملة.
- البعد عن المركزية فى إتخاذ القرارات.
- المشاركة مع المعنيين فى تكوين رؤية للجودة الجامعية واضحة تتسق ورؤية السلطنة وطموحاتها.
- إستخدام أساليب ووسائل إتصال وتواصل مختلفة لنشر الرؤية والرسالة والأهداف الجامعية فى الداخل والخارج.
- رصد وتحليل المشكلات والمعوقات التى تواجه عمليات التطوير والتنمية والعمل على حلها.
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة للجودة والسياسات اللازمة لتحقيقها.
- توفير بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنسانى الفعال بين جميع الموظفين ومتلقى الخدمة بالجامعات.
- تدعيم أساليب إستخدام المصارحة والشفافية فى العمل الإدارى.

- ترسيخ سياسات المحاسبة وثقافة المسؤولية فى التعامل الموضوعى داخل الجامعات.
- الإسهام فى دمج الموظفين فى عملية صنع وإتخاذ القرارات، وممارسة مهارات الإستماع وتقدير آراء ومقترحات الموظفين فى سير العمليات الإدارية ومجالات التطوير والتنمية فى الجامعات.
- الإنفتاح على الآخرين وتقبل الأفكار والرؤى الجديدة وتبنى الخبرات وتدعيم العمل الجماعى وتحفيزه.
- إتباع وإنتهاج الأساليب الديمقراطية فى الإدارة الجامعية.
- الإسهام فى تفعيل دور وحدات التدريب والجودة بالجامعات.
- مساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية والإبتكارية.

سادسا: توصيات الدراسة

- ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات فى إدارات الجامعات من خلال:

❖ توفير البنية التحتية لمختلف أشكال تكنولوجيا المعلومات
مثل: (التخزين - الإسترجاع - تكنولوجيا شبكات المعلومات
-تكنولوجيا الإتصالات)

❖ توفير البنية الفوقية مثل(نظم المعلومات وقواعد البيانات)
والتي تعمل على توفير المعلومات التى تحتاج إليها الإدارة
فى جميع وظائفها من خلال تصميم وتشغيل نظم المعلومات
الإدارية المعتمدة على برمجيات حديثة.

❖ التدريب الفعال للموظفين على إستخدامها بمهارة لتطوير
أدائهم وتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة .

- التدريب الشامل والمستمر لموظفي الكادر العام والخاص وربط زيادة
الرواتب على النجاح فى إجتياز هذه البرامج التدريبية أثناء الخدمة.

- ضرورة إسهام معاهد ذوى الخبرة وإختصاص فى مجال تحسين
الإدارة من خلال برامج تدريبية لمديرى الإدارات الجامعية تتضمن
التدريب على الممارسات الإدارية الجديدة بقصد تحسين الإدارة وحل
المشكلات الإدارية بأساليب جديدة ومتطورة منها على سبيل المثال
إستخدام تقنية "الفيديو كونفرانس" فى التدريب عن بعد والتواصل مع
المعاهد والكليات والأكاديميات الافتراضية على شبكة الإنترنت
المؤهلة لتدريب المديرين للإستفادة بخبراتهم والحصول على التغذية

الراجعة للتغلب على العقبات التي تواجههم فى الإدارة وكذلك تطوير الأداء .

- ضرورة تدريب المديرين على برامج SMIS (نظم المعلومات الإدارية المدرسية) School Management Information Systems لإنتاج التقارير التي يحتاجها مديري الإدارات لإتخاذ مختلف أنواع القرارات بدقة وسرعة، إذ أن إدخال البيانات والحصول منها على معلومات، وإنتاج التقارير فى الدول المتقدمة أصبح يتم طبقا لقوانين ونظم وجداول زمنية يتم إدخالها فى قاعدة بيانات خاصة من خلال هذا البرنامج أصبحت عمليات المتابعة منظمة ومنضبطة وتعتمد على معلومات حديثة يمكن الحصول عليها بسهولة ويسر، وتوفر هذه البرامج تغذية راجعة بين المديرين والقيادات الجامعية العليا وكافة إدارات الجامعة وتدعم من التواصل بينهم بما يدعم من دور الجامعات بشكل عام.
- إجراء تحسينات مرحلية وتدرجية ومستمرة على عمليات التدريب كافة والإهتمام بالبحوث والدراسات الجديدة لتطوير الأداء ووضع إستراتيجية وأهداف جديدة لتعديل المسار بما يتوافق مع التحليل الواقعى لبيئة جامعات سلطنة عمان وظروفها الخاصة فى المحيط الإقليمى والعالمى وما تتطلبه من مستجدات العصر وآمال السلطنة.
- الإستماع إلى آراء الموظفين فى المحتوى التدريبى ليتلائم مع التغيرات فى الإحتياجات والأولويات التدريبية بحيث تصمم برامج التدريب لتصل مهارتهم الإدارية والمعرفية .

- تحديد الإحتياجات التدريبية الفردية فى ضوء تحليل الوظائف والقدرات التى يجب توافرها فى موظفى إدارات الكادر العام والخاص .
- تشجيع الترقى وإعطاء الحوافز فى مقابل النمو المهني للموظفين وذلك بإقرار نظام للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية ودرجات الترقى والتي تعزز من رضاهم وتحسين فاعلية إنتاجهم.
- التنسيق بين مختلف إدارات الجامعة وتنمية الإتصالات الجيدة بينهم.
- ضرورة مشاركة ذوى الخبرة والإختصاص وأساتذة الكليات والمعاهد العليا ذات الصلة الوثيقة بتنظيم الدورات التدريبية للموظفين .
- تعريف الجهات الإدارية الجامعية بأهمية الإستشارات وعدم إعتبار طلب الإستشارة تقليل من قيمة الجهة الطالبة لها ، بل يعد تعبيراً عن الرقى والإهتمام بالبدائل والحلول الأكثر فعالية والأقل تكلفة.
- تدعيم مفهوم المنافسة والعمل الجماعى بين الموظفين .
- تحديث وتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة فى برامج التدريب لتهيئة بيئة تعمل على تنمية التفكير الابتكارى.
- ربط الإحتياجات التدريبية بالاستراتيجيات والرؤى والأهداف التنظيمية للجامعة وتنمية الاتصالات الجيدة بينها وبين البيئة المحيطة.
- إعادة تأهيل القيادات الإدارية بالجامعة بما يتواءم ومتطلبات العولمة.
- إعادة النظر فى أنظمة تقويم الأداء الوظيفي، بحيث يمكن أن تتعدد وسائل تقييم الموظفين العاملين بالجامعة بما يتفق مع مؤشرات معايير الجودة الشاملة.

- تطوير السياسات المرتبطة بالتنمية البشرية مع مراعاة الفروق الفردية.
- تطوير مفاهيم تقويم الأداء فى إطار من إعادة صياغة مختلف السياسات والبرامج المرتبطة بتدريب الموظفين، مع إستعراض التجارب الناجحة فى ذلك المجال.
- إعادة النظر فى السياسات الحالية المرتبطة باختيار الموظفين وتنمية القدرات والتقويم والمكافآت.
- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة بما يعزز ثقافة نشر التغيير والتطوير والتجديد وتبادلها بين الموظفين.
- توسيع الصلاحيات وتفويض السلطات لمديرى الإدارات والموظفين ودعم العلاقات الإنسانية التى تتميز بالثقة والمشاركة بين جميع الموظفين.
- نشر ثقافة الوعي بأهمية التغيير الجذري فى تحسين وتطوير القدرات الإدارية لدى موظفي الجامعات، والتأكيد علي نشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق معاييرها كأحد أهم المستجدات فى علم الإدارة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وأيضاً تحقيق أهداف الجامعة.
- إختيار القيادات الإدارية الذين لديهم الميول والإستعداد والسمات الشخصية مثل الثقة بالنفس والإقدام والتدريب المستمر على مهارات الإبداع والابتكار والصبر والمثابرة والتعاون مع الآخرين والقدرة على تحمل ضغوط العمل والعدالة وحب التعلم ومتابعة الجديد.

- إقرار مبدأ المشاركة الفاعلة فى إتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة لتمكين مديرى الإدارات ومنحهم الصلاحيات والمسئوليات المناسبة للتصرف وإتخاذ القرار.
- الإشادة بالجهود الذاتية والأداء المتميز لتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الابتكار والتقدم.
- محاربة التحيز والمحاباة والمحسوبية أثناء إختيار موظفين جدد .
- الاستفادة من الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية فى عمليات البحث والتطوير التى تقدم النصح والتوجيه والإرشاد والخبرات والإستشارات التى تساعد على تطوير نظم الإدارة بالجامعات.
- تعظيم الإتجاه نحو العمل الجماعى وتشجيع روح الفريق كآلية هامة لتدعيم روح البحث وحرية الفكر لتطوير القدرات وتنمية المهارات بنجاح .
- الإهتمام بوضع معايير للجودة الشاملة تخدم تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية بحيث تراعى التالي:
 - ❖ معايير للجودة الشاملة تتفق والتخصصات فى الأقسام النوعية الإدارية بالجامعة.
 - ❖ معايير للجودة الشاملة تركز علي تقييم الأداء للموظفين العاملين في الجامعة.
 - ❖ معايير للجودة الشاملة تتعلق بتحقيق الرضا الوظيفى ورضا المستفيدين وإعتبار العاملين في الجامعة هم من أوائل المستفيدين.

❖ معايير للجودة الشاملة تساعد علي النمو الوظيفي لجميع العاملين بالجامعة.

- ضرورة حصول الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية خاصة على مؤهل دراسي عال (بكالوريوس أو ليسانس) كحد أدنى ويفضل من هو تخصص إدارة أو موارد بشرية.
- الإطلاع الدائم على المستجدات والمتغيرات فى مجال علم الإدارة عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة.
- الإهتمام بتشكيل لجان متخصصة بتلقى شكاوى العاملين وطلباتهم ودراستها وترتيبها ووضع أولويات النظر فيها وحلها وكذلك الحرص على تلبية المطالب المطروحة.
- توفير بيئة صحية مشجعة علي العمل بحيث يشعر الموظفون العاملون بالإطمئنان والراحة النفسية.
- عدم التباطؤ أو التكاثر في تلبية الإحتياجات الضرورية والملحة للموظفين فى إطار حفظ النظام والإلتزام باللوائح والقوانين المنظمة لسير العمليات الإدارية وفى حدود الإمكانيات المادية وغير المادية المتاحة، والذي من شأنه رفع الأداء الوظيفي للعاملين.
- توفير الدعم المادي المناسب لسد إحتياجات تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية في الجامعات بما يتناسب ويتماشى مع تطبيق معايير الجودة الشاملة وكذلك إيجاد مصادر مادية أخرى غير تقليدية لدعم إستمرارية هذه التنمية.
- حث القيادات العليا فى الجامعات بصفة دائمة علي دعم كل ما يؤدي إلي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة، وذلك من

خلال المحافظة علي فتح قنوات إتصال فعالة وميسرة ومباشرة دون تعقيدات بين هذه القيادات وموظفى الإدارات المختلفة بالجامعة مثال على ذلك تخصيص "إيميل E- mail " مباشر للقيادات العليا ينظر من خلاله طلبات واحتياجات الموظفين بالإدارات المختلفة والرد على إستفسارات وأسئلة الموظفين بصفة مباشرة بما يعطى الشعور للموظفين بسماع آرائهم وإقتراحاتهم من قبل الإدارة العليا مباشرة وبدون حواجز أو عوائق.

- تنمية روح الإبداع والإبتكار والتميز للموظفين بالإدارات المختلفة داخل الجامعة عن طريق عدة وسائل منها: (المكافآت - الحوافز - الترقية - زيادة رواتب - إبتعاث - مميزات تدريبية - مميزات إجتماعية - مميزات رعاية صحية..... وغيرها).
- الإنفتاح علي تجارب الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى المحلية والأقليمية والعالمية فى مجالات تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية على ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة والإستفادة من هذه التجارب وتطبيقها بما يتناسب مع ظروف كل جامعة الإقتصادية والثقافية والسياسية وغيرها من الظروف التى تمر بها كل جامعة.
- توصيل أهداف الجامعة والمراد تحقيقها بصورة واضحة ومفهومة لجميع العاملين بالجامعة، وإرشادهم وتوجيههم إلى الوسائل السليمة وتسخير كافة الإمكانيات لهم فى سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- إطلاع العاملين فى الجامعة بصفة مستمرة علي المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة بجامعتهم محلياً وإقليمياً وعالمياً،

وتشجيعهم علي المشاركة المجتمعية في حل المشكلات والقضايا التي تواجه هذه المجتمعات خاصة المحلية منها.

- وأخيراً قد يكون من المفيد عما (تحليل ميجا) وهو تحليل خاص للبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة وهو يعكس حالة وإتجاهات المجتمع الذي تعمل به الجامعة ويحتوى على خمس عناصر وهى كالتالى:

✓ التكنولوجيا.

✓ الإقتصاد.

✓ النواحي السياسية والقانونية.

✓ الحاله الإجتماعية.

✓ الأوضاع الدولية.

خاتمة الدراسة

حاولت الدراسة من خلال عرض الفصول السابقة الإجابة على التساؤل الرئيسى وهو : "كيف يمكن تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة"؟

وكذلك التساؤلات الفرعية التى إندرجت تحت هذا التساؤل الرئيسى.

وحاولت الدراسة تحقيق أهدافها والتى تمثلت فى التالى:

(1) التعرف على الإطار النظرى للموضوعات التالية:

- تنمية وإدارة الموارد البشرية فى الجامعات.
- الجودة الشاملة ومعاييرها فى الجامعات.
- علاقة تطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم.

(2) تحليل واقعى لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة، مع مقارنة مستوى أداء الموارد البشرية بجامعتى الدراسة (السلطان قابوس ونزوى) وتحديد معوقات تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية فى هاتين الجامعتين بإعتبارهما ممثلتين عن جامعات سلطنة عمان.

(3) الوصول إلى مقترحات وتوصيات قد تسهم فى تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة.

وقد مثلت هذه الدراسة أهمية خاصة من وجهة نظر الدارس حيث أنها حلقة من حلقات الجهود المبذولة لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة وقد ظهرت أهميتها فى التالى:

- 5- تسليط الضوء على تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة.
 - 6- المساهمة فى فهم العلاقة بين جودة التعليم وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان.
 - 7- التعرف على مستوى ودرجة تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة.
 - 8- إظهار علاقة تطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم بجامعة سلطنة عمان.
 - 9- قد تسهم الدراسة فى توضيح المقومات اللازمة لتطوير الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة وإظهار المعوقات التى تقابلها فى تحقيق ذلك ومن ثم تدعيم هذه المقومات للتطوير المنشود.
- وإقتصرت الدراسة على تطوير أداء الموارد البشرية فى ضوء معايير الجودة الشاملة على جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى والمتمثلة فى إدارتى الكادر الخاص المعنى بشئون هيئة التدريس، والكادر العام المعنى بشئون الموظفين والعاملين بجامعة الدراسة، وتم إختيار هاتين الجامعتين كممثلتين على جامعات سلطنة عمان.
- إعتمدت الدراسة فى منهجها على المنهج الوصفى التحليلى بإعتباره الأنسب على تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وطبقت دراستها الميدانية من خلال إستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (100) فرداً ممثلين لمجتمع الدراسة (50) فرداً من كل جامعة من جامعتى الدراسة.

وإستخدمت الدراسة فى حساب ثبات إستبانتها برنامج الحسابات الإحصائية فى العلوم الإجتماعية (SPSS win) وكذلك فى المعالجة الإحصائية.

وإستخدمت الدراسة فى أحد مقترحاتها لتطوير أداء الموارد البشرية فى جامعات سلطنة عمان على ضوء معايير الجودة الشاملة آلية التحليل الرباعى (SWOT analysis) بهدف بناء إستراتيجية مناسبة لهذا الغرض، حيث تمكنت هذه الآلية من توضيح مكامن القوة والضعف داخل الهيكل الإدارى لجامعتى الدراسة وإستعرضت هذه الآلية أيضاً الفرص والتهديدات الموجودة فى الإطار الخارجى لتلك الإدارات، وإستخدمت أيضاً الدراسة فى مقترحها الثانى لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان على ضوء معايير الجودة الشاملة إستراتيجية الجودة الشاملة.

وتضمنت الدراسة الفصول التالية:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:** وشمل (مقدمة الدراسة ، مشكلة الدراسة، وفروض الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، ومراحل الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، ومنهج الدراسة، والدراسات السابقة، وخطوات السير فى الدراسة).
- **الفصل الثانى :** جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى وتطوير أداء الموارد البشرية فى ضوء معايير الجودة الشاملة (الواقع النظرى).
- **الفصل الثالث:** تنمية وإدارة الموارد البشرية فى الجامعات.
- **الفصل الرابع :** الجودة الشاملة ومعاييرها فى الجامعات.

• الفصل الخامس: الإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم وعلاقتهما بتطوير أداء الموارد البشرية.

• الفصل السادس: الدراسة الميدانية، والمعالجة الإحصائية، النتائج، المقترحات، والتوصيات.

وتوصلت الرسالة في نهايتها إلى العديد من التوصيات لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، متمنين من الله عز وجل بأن تسهم هذه التوصيات في رفع مستوى أداء الموارد البشرية في جامعات السلطنة في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة والإرتقاء بجامعات السلطنة كافة والرفعة للوطن الغالي.

والله ولي التوفيق،،،

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

ثانياً: المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية:

أولاً : المراجع العربية:

أ- الكتب:

1. أبو ملوح محمد ، "الجودة الشاملة والمدرسة" - مركز قطان للبحث والتطوير التربوي - غزة - بدون.
2. أحمد محمد "متطلبات تطبيق معايير الجودة والإعتماد في إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" - 2013م.
3. إسماعيل محمد "نظام إدارة الموارد البشرية للوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية" - سلطنة عمان - بدون.
4. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي "الإدارة التربوية" - إطلع عليها بتاريخ 2017/6/7م.
5. البكر محمد "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية" - 2004م.
6. البنا عادل "إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الإعتماد وضمان الجودة" 2005 - ص 289 - 291، الدهشان جمال "الإعتماد الأكاديمي - الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية" - 2007م.
7. الخضر على "المدخل إلى إدارة الأعمال" منشورات جامعة دمشق - 1997م.
8. الرشيدى بشير "مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة" - دار الكتاب الحديث - الكويت - 2002م.

9. السلمي على "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - 2001م.
10. - "الإدارة بالأهداف عن طريق المدير المتفوق" - دار غريب - القاهرة - 1999م .
11. الشافعى أحمد، وأناس السيد "ثقافة الجودة فى الفكر الإدارى التربوى اليابانى وإمكانية الإستفادة منها فى مصر" - 2000م.
12. الصيرفى محمد "إدارة الجودة الشاملة" - 2006م.
13. الطريق إلى 2040م - التقرير السنوى لجامعة السلطان قابوس - 2016/2015م.
14. العبد جلال "إدارة الأعمال مدخل لاتخاذ القرارات" الأسكندرية - دار الجامعة الجديدة - 2003م.
15. العجمى محمد "الإعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوى العام" - 2007م.
16. الفزارى محمد ، كلية الإقتصاد وإدارة الأعمال - جامعة تشرين - سوريا - 2011م.
17. اللائحة التنفيذية لقانون جامعة السلطان قابوس - المادة (9) الفقرة (ب) من الفصل الأول بالباب الأول.
18. اللائحة التنفيذية لقانون جامعة السلطان قابوس - قرار رقم 2009/233م - نشر فى عدد الجريدة الرسمية رقم (888) الصادر فى 2009/6/1م - المادة رقم (17)، والمادة رقم (13).

19. اللائحة التنفيذية لقانون جامعة السلطان قابوس - الباب التاسع - المادة (87).
20. المؤمن قيس وآخرون "التنمية الإدارية" - عمان - دار زهران للنشر والتوزيع - 2010م.
21. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مكتب اليونسكو الاقليمي ، "الجودة الشاملة فى التعليم" - القاهرة - 2008م.
22. المصرى مروان "تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية فى ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة" - 2007م.
23. المليجى رضا "الجودة الشاملة والإعتماد المؤسسى - رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم فى عصر المعلوماتية" 2010م.
24. الموقع الرسمى لجامعة السلطان قابوس.
25. الناقة محمود "معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس" - 2007م.
26. الندوة الإقليمية عن إدارة الموارد البشرية - 2007م.
27. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد - جمهورية مصر العربية - 2008م - 13، البنا رياض "إدارة الجودة الشاملة - مفهومها وإسلوب تطبيقها" - 2007م.
28. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والإعتماد لمؤسسات التعليم - جمهورية مصر العربية - 2008م.

29. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والإعتماد لمؤسسات التعليم - جمهورية مصر العربية - 2011م.
30. بسيونى متولى - "التربية ومشكلة التخطيط" - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1990م.
31. بلوط حسن "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجى" دار النهضة العربية - بيروت - لبنان - 2002م.
32. بوخريص فوزى - محاضر حول سييسولوجيا التنظيمات - جامعة ابن طفيل - القنيطرة - المغرب - بتاريخ 2015/5/6م.
33. توفيق عبد الرحمن "إستراتيجية الإستثمار البشرى بالمؤسسات العربية" - مركز الخبرات المهنية بميك - القاهرة - 1996م.
34. ج.أ. كول "الإدارة فى النظرية والتطبيق" - ترجمة حسام الدين خضور - الفرق شرق وغرب - سوريا - ط1 - 2014م.
35. جودة محفوظ "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات" - عمان - الأردن - دار وائل للنشر والتوزيع - 2007م.
36. جورج لاباساد، ورينية لورو "مفاتيح علم الإجتماع" ترجمة فاروق الحميد - دار الفرق - 2011م.
37. حافظ محمد، والبحيرى السيد "إتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية" - عالم الكتب - القاهرة - 2009م.
38. حافظ محمد، والبحيرى السيد ، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب ، ط1، القاهرة - 2006م.

39. حسن شعبان "التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها" - دورية الإدارة العامة - المجلد 46 - العدد الرابع - 2006م.
40. خير أحمد "أنظمة الجودة وإعتماد المعايير بالنسبة للكليات الجامعية وكليات التربية" - الإجتماع الخامس لكليات التربية فى الجامعات العربية - جامعة دمشق - 2003م
41. دلائل الطالب- كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى - 2017م - 2018م.
42. رؤية عمان للتنمية البشرية 2020م.
43. روب ديكسون "المهام الإدارية" - دار الفاروق للإستثمارات الثقافية - ط العربية - 2010م.
44. زايد عادل "إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية" - كلية التجارة - جامعة القاهرة - 2003م.
45. زوحى نجيب "مدخل إلى علم الإجتماع التربوى أو سيولوجيا التربية" - 2015م.
46. سعدون عبدالهادي وآخرون ، التحليل الرباعى لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر ، معهد الكويت للأبحاث العلمية- الكويت - 2005م.
47. شاكر اسامة، محمد حميد "إدارة الجودة الشاملة فى التعليم" - 2008م - ضياء الدين زاهر "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة دليل عملى" - 2008م.

48. شحاتة حسن ، والنجار زينب "معجم المصطلحات التربوية والنفسية" - القاهرة - الدار المصرية اللبنانية - 2003م.
49. شلبى أحمد "إعداد المعلم فى ضوء معايير جودة التعليم" - 2007م.
50. عبد العزيز سمير "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 1011" - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - 1995م.
51. عبد الواحد حسين "إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج" - 1997م.
52. عدون ناصر "إقتصاد المؤسسة" - دار المحمدية - الجزائر العاصمة - بدون - ط 2 .
53. عشية فتحى "الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها فى التعليم المصرى - دراسة تحليلية" - 2000م.
54. عقيلى عمر "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر" - 2001م.
55. عليمات صالح "إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية" - 2008م.
56. عوض عبد الحميد "تطوير ونجاح إدارة الموارد البشرية" - 2015م.
57. فرج حافظ ، وحافظ محمد "إدارة المؤسسة التربوية" - 2003م.
58. فزة جمال "سياسيولوجيا التنظيمات - أسس وإتجاهات" - دار أبى قرقاق - ط 1 - 2013م.

59. فيليب كابان ، وجان فرانسوا دورثيه "علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشئون اليومية - إعلام وتواريخ وتيارات" - ترجمة أياس حسن - دار الفرقد - دمشق - 2010م.
60. كلمة رئيس مجلس جامعة السلطان قابوس - معالي الدكتورة / رابوة بنت سعود البوسعيدية (وزيرة التعليم العالي ورئيس مجلس الجامعة) - التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس 2015م-2016م - الطريق إلى 2040.
61. ماهر أحمد "إدارة الموارد البشرية" - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2004م.
62. مجيد سهاد، وجعفر إبتسام "مفهوم الإدارة التربوية والمدرسية - تطورها ووظائفها" - جامعة بابل - العراق - 2015/2016م.
63. محمد ثابت "تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً حول التخطيط الإستراتيجي" - وكالة الغوث الدولية -، دائرة التربية والتعليم - مركز التطوير التربوي - الخطة الثنائية رقم 13- أكتوبر 2006م.
64. مصطفى يوسف "الإدارة التربوية - مداخل جديدة ... لعالم جديد" دار الفكر العربي - ط2 - القاهرة - 2007م.
65. نصر محمد "رؤية مستقبلية مقترحة نحو تطوير إعداد المعلم في ضوء معايير الجودة" - 2007م.
66. وزارة الإحصاء الوطنى العمانى - بيانات منشورة على شبكة الإنترنت.
67. وزارة التربية والتعليم ، مشروع الوثيقة المتكاملة لمعايير المدرسة الفعالة - جمهورية مصر العربية - 2007م.

ب- الإنترنت:

68. القريشي غنى "التعريف بعلم إجتماع التنظيم وموضوعاته" - من موقع
Http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/Lecture.as
px?fid=8&lcid=45686
69. حمداوى جميل "سياسيولوجيا التربية" - 2005م من موقع
<http://www.alukah.net/library/o/89580/#ixzz4scsycez> 9.
70. زروق يوسف "علاقة سياسيولوجيا التنظيمات بمسألة التخطيط" من
موقع
[Http://sociomaroc.blogspot.com.eg/2015/06/blog-post-3.html](http://sociomaroc.blogspot.com.eg/2015/06/blog-post-3.html).
71. عبد العزيز خالد "سيجما 6 - تطبيقات على المنشآت الخدمية
والصناعية". Available at: www.6-Sigma, May , 2014.
72. فتاح خالد "سياسيولوجيا التنظيمات - مفتاح التدبير الناجح" من
موقع
<http://www.hespres.com/opinions/279775.html>.
73. موقع منتديات إدارة الموارد البشرية www.hrm-group.com
74. [http://www.scienceshumaines.com/michel-crozier-1-homme-des-organisations fr 30764.html](http://www.scienceshumaines.com/michel-crozier-1-homme-des-organisations-fr30764.html).
75. [http://www.scienceshumaines.com/michel-crozier-1-homme-des-organisation- Mis a Jour le 26/05/2013 organisations fr 30764-html](http://www.scienceshumaines.com/michel-crozier-1-homme-des-organisation-Mis-a-Jour-le-26/05/2013-organisations-fr-30764-html)
76. <http://www.squ-edu.om/squ-ar/....>
77. <https://ar.wikipedia.org/wiki>
78. <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
79. www.atheer.om/archives/459274.

ج- الدوريات:

80. إبراهيم عايده "إدارة الجودة الشاملة" 2002م - ص 82، وزارة التربية والتعليم - المؤتمر القومى للتعليم العالى - جمهورية مصر العربية - 2000م .

81. أبو أمونه يوسف "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e- HRM فى الجامعات الفلسطينية النظامية فى قطاع غزة" - رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين - 2009م.

82. الطويل أكرم، وأغا أحمد "متطلبات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى وأثرها فى تحقيق التنمية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية فى جامعة الموصل" - المؤتمر العلمى الرابع لجامعة عدن حول جودة التعليم العالى نحو تحقيق التنمية المستدامة - عدن - اليمن - 2010م.

83. الغامدى عائض "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية فى وزارة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين" - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية - جامعة اليرموك - 2009م.

84. المؤتمر العربى الثانى (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الإقتصاد الوطنى) - مسقط - سلطنة عمان - 21 - 23 فبراير 2010م.

85. الملاح منتهى "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس" - رسالة ماجستير في الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين - 2005م.
86. جريس إيمان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزت" - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة القدس - فلسطين - 2004م.
87. حجازي بسام "انعكاسات التحولات الجديدة في مجال الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي" - المؤتمر السادس والعشرون للمسؤولين عن القبول والتسجيل في الجامعات بالدول الغربية - طرابلس - لبنان - 2005م.
88. حسن غادة "تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم في ضوء معايير الجودة" - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الفيوم - جمهورية مصر العربية - 2014م .
89. خريش عبد القادر "التحليل الإستراتيجي عند ميشيل كروزييه" - مجلة جامعة دمشق - مج 27 - ع الأول والثاني - 2011م.

90. شاهين عبد الفتاح "التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي" - مؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين - 2004م.
91. قداد عيسى "نموذج مقترح لإستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة" - مجلة علوم إنسانية - السنة الخامسة - ع 35 - 2007م.
92. كامل هشام "تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة" - رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية البنات - جامعة عين شمس - القاهرة - جمهورية مصر العربية - 2012م.
93. هارون سهام "الاتجاهات الإستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" - المؤتمر العلمي السنوى الدولى الحادى والعشرون - جامعة القاهرة - 2005م.

ثانيا: المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية:

94. Beano, Angstrom: **Total Quality Management and Leadership**, - 2009.
95. Budgol, Marker: **The Implementation of the TQM in Poland**, the TQM Magazine- vol. 17, No. 2 – Poland – 2005.
96. Clayton, B. and Roy, s. Both, Rand House, R: **Current Approaches and Future Strategies for Quality Assurance**, Austration National Training Authority, 2004.
97. Convertino, Gary J.: **A Perspective on Current Human Resources**, Practices by Human Resources Executives at Institution of higher Education, A Dissertation submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Education, 2008.
98. Davis, Brent & Eltison, Lina: **School Leadership for the 21 century – Routleuge – 1998.**
99. Hirtz, **Effective Leadership for Totality Quality Management**, Doctoral Dissertation, University of Missouri – Rolla, AAT, 2002.
100. KAIZEN Institute : **What is KAIZEN ?** 2013.
101. Lomas, Lauria, **An Evaluation of Early Development in Higher Education Quality Management**,, 1996.

102. Masaaki Imai: **KAIZEN Management system**, Ideal Corporet management, 2013.
103. Michel Crozier, L' Homme des.(http://www.scienceshumaines.com/Michel_crozier_1-homme-des-organisations_fr_30764.html).
104. Mikol, **Quality Assurance in Australian Higher Education**: A case study of the University of Weslern, Sydney Nepean, 2003: (online) www.oecd.org.dataoecd-49-3-1870952.pdf:avaliable.
105. Murad Ali and Rajesh Kumar. Shastro: **Implementation of Total Quality Management in Higher Education**, Institute of Business Management, VBS Purvanchal University, Jaunpur , U.P – 221 001 , India – Asian Journal of Business Management – vol . 2 No. 1 – 16 September, 2010.
106. Nighingale , P. & O Neil , 1994, **Achieving Quality Learning in higher Education**, London : Kigan Page.
107. Pamela Stacey Quebodeaux: **Quality in Education in the Calcasieu Parish School system**: Experiences of Administration, A Dissertation for the Degree of Doctor, Uni. Of New Orleans , May 2010.
108. Philipe Cabin, Evelyne Jardin, Michel Lallement, Heloisel Herete, Dominique vellin, Michel Crozier , L' hommedes.

109. Scanlan – Kin E: **University Human Resource Management Curriculum and Human Resource Management Competences, A Comparative Study**, A paper presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of philosophy, Capella University. 2007.
110. Slaagc-org/slaagc2018/ar/index.../about-sultan-qaboos-university.
111. Steven H. Jons: **Better Project management performance with six sigma**, Available at: www. Ketch.ca, 2006.
112. Unesco, 1998, Higher Education in the Twenty- first century vision Action, Arab Region, what Higher Education wanted by the Arab States at the conference on higher Education, Beirut: 2-5 March , Swan of xxist century.
113. **UNESCO, Review of Quality Assurance and Accreditation Systems in UNESCO Member States**, UNESCO secretari at OECD/ Norway forum on trade in Education services Managing the international station or post secondary Education, 2-4 November, 2003.
114. Weinacker – Emily L: **A Descriptive study of Human Resource Operations in Higher Education: Are they Value Added?** A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy, Capella University. 2008.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء السادة الأساتذة محكمى الإستبيان

م	الأسم	الوظيفة
1	ا.د. يوسف عبد المعطى مصطفى	رئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم والتربية المقارنة ، كلية التربية جامعة الفيوم
2	د. سميحة على مخلوف	استاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم والتربية المقارنة ، كلية التربية جامعة الفيوم
3	ا.د. محمد صبرى حافظ	الأستاذ بقسم التخطيط والإدارة التربويه والدراسات المقارنه بكلية التربية جامعة الأزهر والعميد السابق لكلية التربية بالدقهلية
4	ا.د/ امين النبوى	أستاذ التربية المقارنه والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
5	ا.د. محمد عبد الحميد	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنه بكلية التربية جامعة بنى سويف
6	ا.د. حشمت عبد الحكم محدين	عميد كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة
7	ا.د. بيومى محمد ضحاوى	أستاذ التربية المقارنه والإدارة بكلية التربية جامعة قناة السويس
8	ا.د. مرفت صالح	أستاذ التربية المقارنه والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
9	ا.د. فاطمة محمد السيد	أستاذ التربية المقارنه بكلية التربية جامعة الفيوم
10	ا.د. اميل فهمى شنودة	أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة حلوان

ملحق (2) خطاب موجه الى مدير المكتب الفني المحترم بوزارة التربية والتعليم

ملحق (2) خطاب موجه الى مدير المكتب الفني المحترم بوزارة التربية والتعليم

Embassy of
the Sultanate of Oman
R. of Morocco - Rabat

سفارة سلطنة عُمان
المملكة المغربية
الرباط

الفاضل/ مدير المكتب الفني
وزارة التربية والتعليم
مسقط

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،

يقوم الباحث الفاضل/ خميس بن صالح بن هويشل الشبيبي بإعداد رسالة لتفيل
درجة الدكتوراه في علم الاجتماع (تخصص: التغير الاجتماعي والتنمية المحلية)
بجامعة محمد الخامس- أكادال/ كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالرباط تحت عنوان:
" تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة
الشاملة" وتعتمد الدراسة على الدراسة الميدانية التي تتمثل في المقابلة الشخصية
والإستبيان.

عليه، نرجو مساعدة الباحث المذكور اعلاه بالموافقة على توزيع استمارات
الإستبيان للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف على متطلبات
الدراسة وأهم الصعوبات، وذلك لأهمية هذه المعلومات في اغراض البحث العلمي
فقط ولاستكمال دراسته الميدانية.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام،،

سفارة سلطنة عمان لدى المملكة المغربية

5005/00/015/2014 التاريخ : 4 ربيع الأول 1435 هـ الموافق 11/14/2014 الصفحة : 1

الرقم : 5005/00/015/2014

٣٣٢

ملحق (3) خطاب موجه الى رئيس جامعة السلطان قابوس بسلطنه عمان

معالي الأستاذ الدكتور/ رئيس جامعة السلطان قابوس

تحية إجلال وتقدير وبعد.....

يقوم الباحث بإعداد رساله للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة فى التربية تحت
عنوان تنمية أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنه عمان فى ضوء معايير
الجودة وتعتمد الدراسة على الدراسة الميدانية التى تتمثل فى المقابلة الشخصية والاستبيان .

لذا ارجو من معاليكم مساعدتى بالموافقة على توزيع استمارات الاستبيان للحصول
على المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف على متطلبات الدراسة واهم الصعوبات التى تواجه
تنمية أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنه عمان ، حيث أن هذه المعلومات لأغراض البحث
العلمى فقط ولاستكمال دراستى الميدانية.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لتعاونكم الكريم

مقدمة الى سيادتكم الباحث

ملحق رقم (4) خطاب موجه الى رئيس جامعه نزوى



ملحق رقم (5) خطاب موجه الى المستبين عنهم

الأخوة والأخوات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الحمد لله (الرحمن ، علم القرآن، خلق الإنسان، علمه البيان) وأمره بالسير والتفكير والنظر بعد أن منحه العقل، وميزه عن سائر خلقه ، والصلاة والسلام على من علمه ربه، وأمره بالتدريب والتأمل فكان ﷺ قسماً أضاء للبشرية طريقها ، فهداها الى طريق سعادتها ، وجنبها طريق الشقاء وبعد :

يعتزم الباحث إجراء دراسة بعنوان: تنمية أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة ، وذلك من أجل نيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية.

لذا ارجو منكم التكرم بقراءتها وتحديد شعوركم بكل سؤال باختيار البديل المناسب من بين البدائل المعطاة الموجودة امام كل سؤال بوضع (علامة √) .

وختاماً اتقدم لكم بخالص شكرى وتقديرى على وقتكم الثمين فى الإجابة على الاستبيان.

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحث

خميس بن صالح بن هويشل الشيبى

ملحق رقم (6) أداة الدراسة

بيانات عامة

الاسم (اختياري):

المؤهلات العلمية

الوظيفة الحالية

الإدارة التابع لها

الكلية التابع لها

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

عدد سنوات الخبرة الكلية

استبيان مدى تحقق معايير الجودة الشاملة بالجهاز الإداري بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى (A)

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1	هناك معايير دقيقة لاختيار الموظفين بحيث تتفق والاحتياجات الفعلية لكل الإدارات الجامعية	30	20	--	15	30	--
2	الجامعة مهيأة لتطبيق معايير الجودة، وحفز الهمم وحشد الطاقات للعمل الجاد في عمليات التغيير والتطوير	20	30	--	25	20	5

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
3	الجامعة تسهم فى نشر وتشجيع تطبيق معايير الجودة فى المؤسسات الجامعية من خلال إصدار مجلة علمية متخصصة فى مجال التخطيط والتطوير والإدارة وقياس الجودة الشاملة	20	10	20	5	30	15
4	الجامعة بها نظام إحصاء ومعلومات متطور لأغراض التخطيط والتطوير وجودة الإدارة على جميع المستويات	20	20	10	5	35	10
5	الجامعة تضع خطة متكاملة لتوعية الموظفين بطبيعة وفلسفة معايير الجودة الشاملة وما تحققه من فوائد	30	--	20	20	25	5
6	الجامعة تزود الموظفين فى الإدارات الجامعية بالمعلومات اللازمة عن كيفية تحسين الأداء	30	20	--	15	25	10
7	تم تطوير الهيكل التنظيمى لإدارة الجامعة بما يتفق مع معايير الجودة	20	20	10	15	30	5
8	تم تشكيل فرق الجودة للهيكل الإدارى بالجامعة وتحديد مهام أعضائها	30	10	10	15	30	5
9	تم تحديد وسائل تنفيذ خطة التوعية (ندوات- اجتماعات- لقاءات- حلقات مناقشة- نشرات- ملصقات)	--	40	10	30	15	5
10	تم إعداد دليل يوضح أساليب وآليات	20	10	20	15	25	10

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
	تطبيق معايير الجودة فى الإدارات الجامعية						
11	تم وضع إطار زمنى لتطبيق معايير الجودة وتطوير الأداء وتنمية المهارات فى الإدارات الجامعية	10	40	--	20	20	10
12	الجامعة تطبق آليات قياس وتقويم كفاءات توظيف مواردها البشرية	20	20	10	25	20	5
13	الجامعة توفر الموارد المالية بالجامعة لتطوير الأداء المهنى	20	20	10	35	15	--
14	الجامعة تستخدم الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة فى خدمة المستفيدين وتطوير الأداء	10	30	10	25	25	--
15	تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة (الكمبيوتر- الإنترنت- الفاكس- الفيديو كوفرنانس) فى تبادل المعلومات بين إدارات الجامعة	20	10	20	30	20	--
16	الجامعة تهتم بالبحث عن التطبيقات الإدارية والخبرات والتجارب الناجحة بجميع أرجاء العالم فى مجال تنمية الموارد البشرية والتطوير الوظيفى والجودة الشاملة	20	--	30	15	30	5
17	الجامعة تهتم بدراسة واقع ومشكلات	20	20	10	20	15	15

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
	و صعوبات تطبيق تطوير الأداء الوظيفي من خلال التفتيش المستمر على إدارات الجامعة						
18	الجامعة تهتم بتشجيع الإدارات المختلفة على تبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطوير الأداء، الجامعة تكرم الإدارات والمديرين والموظفين المتميزين من خلال نشر أخبار تلك الأخبار على صفحة الجامعة الرئيسية ومن خلال المنح والشهادات والمكافآت.	20	20	10	35	5	10
19	الجامعة تشجع الموظفين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية	30	--	20	25	25	--
20	تتأخر إدارة الجامعة عن تلبية احتياجات موظفي الكادر الخاص أو العام المادية (مكاتب، حاسبات، طابعات ، فاكسات....)	10	30	10	15	20	15
21	تطوير نظام التواصل داخل الجامعة وخارجها لتحقيق أهداف الجودة الشاملة	20	10	20	30	30	--
22	تشكيل لجان خاصة للنظر في شكاوى الموظفين بالجامعة	10	30	10	15	25	10
23	إصدار نشرات وإرشادات توضح فوائد الجودة والتطوير في أداء الموظفين	10	20	20	15	15	20
24	وجود مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات	10	30	10	15	15	20

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
	دون ضغوط خارجية						
25	تزويد الموظفين بدليل يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لكل وظيفة	20	--	30	15	25	10
26	تتصف المعايير الحالية لاختيار قيادات (الكادر الخاص/ وشئون الموظفين) بالموضوعية	30	20	--	20	25	5
27	المعايير الخاصة بموظفي (الكادر الخاص/ وشئون الموظفين) معلنة	30	10	10	25	20	5
28	المعايير الحالية مناسبة لتخصصات الموظفين (بالكادر الخاص/ وشئون الموظفين)	40	10	--	20	20	10
29	تتسم الإدارة بالكفاءة فى الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة	40	10	--	20	25	5
30	ظروف العمل تلائم متطلبات الوظيفة (أماكن العمل-وسائل الاتصال متاحة – التجهيزات)	30	10	10	25	20	5
31	يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات الأداء	20	20	10	20	15	15
32	الطريقة المتبعة فى ربط الحوافز والمكافآت بمستويات الأداء طريقة موضوعية وعادلة	20	20	10	10	20	20

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
33	يتحقق الرضا الوظيفي للموظفين بقسمي (الكادر الخاص / وشئون الموظفين)	20	20	10	10	20	20
34	هناك قرارات اتخذت لتحسين مستوى الرضا الوظيفي بقسمي (الكادر الخاص / وشئون الموظفين)	10	20	20	15	20	15

استبيان مدى تحقق معايير الجودة بالجهاز الإدارى بجامعة السلطان قابوس وجامعة

نزوى (B)

الرقم	مؤشر دور الإدارة فى تقييم الأداء وتطويره	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون إدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1	مساندة القيادة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية	20	10	20	10	30	10
2	تشجيع الموظفين على المبادرة بتحسين الأداء	20	30	--	20	15	15
3	إتباع القيادة أساليب ديمقراطية فى إدارة المؤسسة وإتخاذ القرار	20	10	20	20	25	5
4	التعامل مع الموظفين على أساس أنهم ايجابيون فهم يتحملون المسؤولية فى إتخاذ القرار	20	10	20	10	30	10
5	وجود نظام مالى وإدارى متطور يسمح بتجويد الأداء	20	20	10	20	25	5
6	تطبيق نظام متقدم للمساءلة على المستوى الفردى والجماعى	20	20	10	15	25	10
7	توافر نظام متطور فى تحديد المسؤوليات للموظفين وتوزيع الأدوار	20	20	10	15	15	20
8	وجود تداخل فى توزيع الأدوار داخل إدارة الكادر العام أو الخاص	20	30	--	15	25	10
9	استخدام مبدأ المحاسبة لضمان التزام	30	20	--	15	15	20

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر دور الإدارة في تقييم الأداء وتطويره	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون إدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
	الموظفين بالمعايير الجودة						
10	القيام بإحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري تقتضيها مصلحة العمل	30	20	--	10	15	25
11	إجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة تحقيقاً لأهداف التطوير والتنمية	20	20	10	15	15	20
12	الاهتمام بالمستجدات الإدارية	30	20	--	25	15	10

استبيان تقييم أداء قسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين بجامعة السلطان قابوس
وجامعة نزوى (C)

الرقم	مؤشرات تقييم الأداء بقسمى الكادر الخاص وشئون الموظفين	مدى تحقق المعيار					
		اعضاء هيئة التدريس			موظفو الجامعة		
		ضعيف	متوسط	جيد	ضعيف	متوسط	جيد
1	وضوح مهام وخدمات قسمى (الكادر الخاص/وشئون الموظفين) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس / والموظفين	--	30	20	--	40	10
2	استجابة قسمى (الكادر الخاص/ وشئون الموظفين) لمتطلبات أعضاء هيئة التدريس والموظفين	---	20	30	5	25	20
3	يتم تحقيق العمل المطلوب بالنسبة (للكادر الخاص/ وشئون الموظفين) بطريقة ملموسة وسريعة	---	40	10	--	35	15
4	العاملين بقسمى (الكادر الخاص/ وشئون الموظفين) لديهم القيم السلوكية التى ترضى المستفيدين من الخدمة	---	20	30	--	25	25
5	أداء قسمى (الكادر الخاص/ وشئون الموظفين) يتسم بالدقة والسرعة فى:	--	20	30	10	25	15
	صرف الرواتب بانتظام	--	20	30	--	10	40
	إصدار البطاقات الصحية لجميع الموظفين فى مواعيدها	--	10	40	--	15	35
	صرف المكافآت والحوافز بمواعيدها	10	10	30	15	20	15
6	توجد أهداف معلنة لقسمى (الكادر الخاص/ وشئون الموظفين)	30	20	--	--	35	15

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشرات تقييم الأداء بقسمي الكادر الخاص وشنون الموظفين	مدى تحقق المعيار				
		اعضاء هيئة التدريس			موظفو الجامعة	
		ضعيف	متوسط	جيد	ضعيف	متوسط
	تتفق وأهداف الجامعة					
7	الموظفون بقسمي (بالكادر الخاص/ وشنون الموظفين) يدركون أهداف وظيفتهم الجامعية	20	30	--	25	25
8	الموظفون بقسمي (الكادر الخاص/ وشنون الموظفين) يدركون العلاقة بين أهداف وظيفتهم وأهداف الجامعة	20	30	--	25	25
9	يتقن الموظفون بقسمي (الكادر الخاص/ وشنون الموظفين) استخدام الحاسب الآلي في أداء عملهم	10	40	--	20	30
10	توجد قاعدة للبيانات عن الموظفين بقسمي (الكادر الخاص/ وشنون الموظفين)	20	30	--	10	35
11	يستفيد الموظفون بقسمي (الكادر الخاص/ وشنون الموظفين) من قاعدة البيانات لخدمة أعضاء هيئة التدريس و الموظفين	20	30	--	5	15
12	هناك تفاعل إيجابي بين الموظفين بقسمي (الكادر الخاص/ وشنون الموظفين) والمستفيدين	10	40	--	5	25
13	هناك تفاعل إيجابي بين الموظفين بقسمي (الكادر الخاص/ وشنون الموظفين) وبين الأقسام الأخرى	20	30	--	5	25

قائمة الملاحق

استبيان تقييم الأداء بقسمى الكادر الخاص وشنون الموظفين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى (D)

الرقم	المؤشر تقييم الأداء بقسمى الكادر الخاص وشنون الموظفين	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شنون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1	الوقت كاف لدى موظفى الكادر العام والخاص لتطبيق معايير الجودة الشاملة	20	10	20	15	35	--
2	موظفو الكادر العام والخاص على دراية كافية بمعايير الجودة	30	--	20	--	45	5
3	موظفو الكادر العام والخاص ملتزمون بتطبيق معايير الجودة الشاملة	40	--	10	5	35	10
4	ضعف جدية إدارة الكادر العام أو الخاص فى تطبيق معايير الجودة	10	30	10	25	20	5
5	تفتقر إدارة الكادر العام أو الخاص إلى رؤية واضحة عن مستوى الجودة الشاملة المطلوب تحقيقها	10	20	20	15	30	5
6	هناك اعتقاد خاطئ لدى إدارة الكادر العام أو الخاص بأن المشاركة فى الندوات والمؤتمرات التى تنظمها الجامعة يعوق أدائهم الوظيفى	10	40	--	10	20	20
7	يوجد مكان مناسب لموظفى الكادر العام والخاص لتأدية وظيفتهم	30	10	10	20	25	5
8	معرفة الموظفين بقسمى (الكادر الخاص/ وشنون الموظفين) بأهداف ومتطلبات	40	--	10	10	35	5

قائمة الملاحق

الرقم	المؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
	وظيقتهم						
9	معرفة الموظفين بقسمى (الكادر الخاص/ وشئون الموظفين) بمعايير الأداء فى وظيفتهم	30	20	--	5	40	5
10	تتوفر كتيبات ونشرات توزع على الموظفين بقسمى (الكادر الخاص/ وشئون الموظفين) تجيب عن تساؤلاتهم بشأن مهام وظيفتهم	20	10	20	--	35	15
11	هناك مركزية فى اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة لبعض المرءوسين بإدارة الكادر العام أو الخاص	20	10	20	15	25	10
12	مشاركة الموظفين فى اتخاذ القرارات الجامعية لتحقيق أهداف الجودة الشاملة	20	--	30	--	30	20
13	مشاركة الموظفين فى إيجاد حلول للمشكلات التى تعيق عمليات التنمية	20	--	30	--	30	20
14	تشكيل فرق عمل لتحديد المشكلات التى تعوق تطبيق الجودة الشاملة داخل إدارة الكادر العام أو الخاص واقتراح حلول مناسبة لها	20	20	10	5	35	10
15	تبنى النمط الإدارى الديمقراطى فى تسيير الأعمال	20	10	20	5	30	15
16	طرح الموظفين آرائهم فى الاجتماعات	20	20	10	10	25	15

قائمة الملاحق

الرقم	المؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
	بحرية، ومناقشة مهام العمل						
17	تفويض بعض المسؤوليات للموظفين لتنمية مهارات الجودة	10	30	10	10	25	15
18	توزيع الأدوار على الموظفين لتحسين مستوى جودة الأداء	20	10	20	15	15	20
19	العمل على توفير مناخ جامعي تسوده روح التعاون لرفع مستوى الأداء	20	20	10	10	25	15
20	الحرص على إدارة الوقت لتحقيق الجودة الشاملة	20	30	--	15	15	20
21	العمل على تطوير العلاقات الإنسانية بين الموظفين لتحسين الأداء	30	20	--	15	20	15
22	توثيق القرارات المتخذة وفق تسلسلها الزمني	30	20	--	15	20	15
23	تنمية الإبداع والابتكار للموظفين كمتطلبات للجودة	20	30	--	5	35	10
24	توفر نظام للحوافز لرفع مستوى إدارة عمليات التنمية والتطوير	20	30	--	15	20	15
25	تطوير نظام لإدارة المعلومات اللازمة كمتطلبات لتطبيق الجودة	10	40	--	15	20	15
26	التخطيط لتحسين جودة الخدمات التي تقدم للموظفين	20	30	--	10	20	20

مؤشر استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء (E)

الرقم	مؤشر استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
1	عدد الأجهزة التكنولوجية يغطي جميع احتياجات العاملين بإدارة الكادر العام أو الخاص	30	--	20	20	30	--
2	تطوير تنظيم السجلات والملفات الجامعية آلياً لتحقيق جودة الأداء فى إدارة الوقت	20	20	10	5	40	5
3	تتخذ إدارة العاملين والكادر الخاص الإجراءات المناسبة لحفظ المعلومات الخاصة بالموظفين وأعضاء هيئة التدريس وسرعة الوصول إليها	30	10	10	10	35	5
4	استخدام الحاسب لتنظيم وتحقيق الجودة العالية فى إنجاز الأعمال (إعداد الخطط الحالية- إعداد الخطط المستقبلية- توصيف وتوزيع المهام على الموظفين)	20	20	10	20	25	5
5	استخدام الحاسب فى إنجاز الأعمال (إعداد سجل الموظفين وهيئة التدريس - إعداد الكشوف والبيانات- إعداد التقارير وتقييم الأداء - الإعلان عن التدريبات ومواعيدها - الحصول على المعلومات الإدارية من خلال شبكة الإنترنت)	20	20	10	20	30	--

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
6	توافر شبكة معلومات تربط بين إدارات الجامعة، وتنسق بينها، وتتيح الاتصال مع المستويات الإدارية العليا	30	10	10	20	30	--
7	استخدام نظم المعلومات فى اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية المتاحة فى الإدارات الجامعية	30	10	10	15	30	5
8	استخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة أداء موظفى إدارتى الكادر العام أو الخاص	30	20	--	10	30	10
9	استخدام تكنولوجيا المعلومات فى تقويم أداء موظفى إدارتى الكادر العام أو الخاص	10	30	10	10	30	10
10	استخدام تكنولوجيا المعلومات فى تجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لخدمة المستفيدين	10	40	--	5	25	20
11	استخدام تكنولوجيا المعلومات فى إعداد التقارير والإحصاءات المطلوبة لخدمة العاملين وأعضاء هيئة التدريس	10	30	10	5	40	5
12	استخدام تكنولوجيا المعلومات فى استخراج الأوارق والبيانات المطلوبة، وتحسينها وتأمين سلامتها	20	20	10	15	30	5

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
13	استخدام تكنولوجيا المعلومات فى متابعة حضور وانصراف موظفى إدارتى الكادر العام أو الخاص	--	30	20	5	30	15
14	تعتمد قيادات إدارتى الكادر العام أو الخاص على البيانات والمعلومات المستمدة من قواعد البيانات ونظم المعلومات لاتخاذ القرار	10	20	20	15	25	10
15	تطبيق مدخل التكنولوجيا الإدارية لتطوير أسلوب الإدارة الجامعية	20	30	--	5	30	15
16	العمل على توفير القدرات والإمكانات لتطبيق معايير الجودة	30	10	10	5	25	20

مؤشر التدريب لتقييم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة (F)

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
1	توفر إدارة الجامعة البرامج التدريبية الكافية لتطوير الأداء الوظيفي	10	40	--	30	15	5
2	تنظيم ورش عمل لتدريب الموظفين لإعداد الخطط العلاجية لتحقيق جودة الأداء	10	30	10	25	15	10
3	يخطط لتنفيذ دورات التدريب لتحقيق جودة الأداء كل شهر	10	30	10	15	10	25
4	تطبيق دورات تدريبية لتطوير جودة المهارات الوظيفية بالجامعة	20	20	10	25	20	5
5	يتم تدريب الموظفين الجدد على جودة الأداء وتنمية المهارات الوظيفية	30	20	--	10	30	10
6	يتم التدريب على العمل التعاونى فى تكوين فرق العمل	20	20	10	15	25	10
7	توافر تنمية مهنية فعالة للكوادر الإدارية الجامعية	20	30	--	10	30	10
8	تمكين الموظفين من جوانب التعلم الثلاث (المعرفية - المهارية - الوجدانية)	20	15	15	15	25	10

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
9	يركز التدريب على الجوانب المعرفية فقط	20	30	--	5	40	5
10	يركز التدريب على الجوانب المهارية فقط	20	20	10	5	40	5
11	يركز التدريب على الجوانب الابتكارية والإبداعية فقط	20	20	10	10	25	15
12	يهمل التدريب الفروق الفردية بين الموظفين	30	20	--	30	15	5
13	يرتكز التدريب على الأساليب التقليدية والنظرية فقط	20	30	--	20	20	10
14	يرتكز التدريب على الأساليب التكنولوجية	20	30	--	20	15	15
15	التدريبات المقدمة للموظفين (بالكادر الخاص/ وشئون الموظفين) مناسبة لتنمية المهارات وتنمية المعلومات والاتجاهات الحديثة نحو العمل	30	20	--	20	20	10
16	يوجد هدر في الوقت أثناء تنفيذ البرامج التدريبية	20	20	10	5	30	15
17	تفتقد البرامج التدريبية للبساطة والوضوح والجاذبية	20	30	--	5	30	15

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
18	البرامج التدريبية بعيدة عن الاحتياجات التدريبية للمدرسين	10	30	10	5	25	20
19	تصمم التدريبات فى ضوء الاحتياجات المهنية للموظفين	20	20	10	20	20	10
20	تصمم التدريبات فى ضوء أهداف الجامعة	30	10	10	30	15	5
21	الوقت المخصص للتدريب غير كاف	20	20	10	20	30	--
22	قلة الوسائل التعليمية المساعدة فى تنفيذ البرامج التدريبية	20	10	20	10	30	10
23	المحاضرون غير متخصصين	10	20	20	5	25	20
24	يقاوم الموظفون بإدارة الكادر العام والخاص التجديد خوفاً من المساءلة	20	20	10	20	30	--
25	تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة دورياً للتأكد من درجة فاعليتها	20	10	20	10	35	5
26	إتاحة الفرصة لذوى الخبرة والاختصاص من إعطاء دورات تدريبية	10	40	--	15	35	--
27	تطبيق نظام للحوافز لتشجيع الابتكار والإبداع لتطوير الأداء	--	30	20	15	25	10

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
28	الحوافز والمكافآت والترقيات مرتبطة بنتائج تقويم الموظفين أثناء وبعد التدريب	20	10	20	10	20	20
29	توفير القاعات لعقد الندوات والتدريب بين خبراء الجودة و الموظفين فى الإدارات المختلفة	10	40	--	30	15	5
30	توافر أنماط من العلاقات الإنسانية بين الموظفين قائمة على التعاون والإحترام المتبادل	30	20	--	30	20	--

مؤشر تقويم الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة (G)

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1	وضع نظام دورى للتقويم الذاتى المستمر فى ضوء المعايير المعتمدة	20	20	10	15	20	15
2	تطوير معايير تقويم مستوى الأداء كل عام	20	10	20	10	20	20
3	وضع خطة للتحسين المستمر فى ضوء نتائج التقويم الذاتى	30	10	10	10	25	15
4	تصميم خطط واضحة لمتابعة عمليات التقويم الذاتى فى ضوء الرؤية والرسالة الجامعية	30	10	10	10	20	20
5	استخدام الرقابة الإحصائية لقياس مدى تحقق أهداف إدارة الجودة	20	20	10	10	20	20
6	توفير نماذج لطرق قياس الجودة شاملة والرقابة الإحصائية للجودة	20	20	10	15	30	5
7	تبني طرق قياس موضوعية لتقويم أداء الموظفين، وتتسم بالمصادقية	20	20	10	15	20	15
8	استخدام وسائل مبتكرة لتقييم أداء الموظفين	20	20	10	10	25	15
9	توظيف نتائج التقويم لتطوير وتحسين	20	20	10	15	25	10

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
	أداء الموظفين في المستقبل						
10	مشاركة الموظفين في تطوير أساليب تقويم نتائج العمل المختلفة	10	30	10	15	15	20
11	منح الموظفين الصلاحيات والسلطات اللازمة لتطبيق معايير الجودة والتطوير المهني	--	50	--	15	15	20
12	الحرص على استخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير وتحسين مستوى الأداء	10	40	--	35	--	15
13	تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالموظفين بهدف التقويم المستمر	10	30	10	30	10	10
14	التعاون مع الوحدات الخارجية المماثلة لتوفير متطلبات الجودة الشاملة واحتياجات التدريب	--	40	10	20	25	5
15	الاتصال المستمر مع مراكز البحوث العلمية المحلية والإقليمية والدولية	---	40	10	15	30	5
16	تلبية حاجات المستفيدين هي الهدف من التقويم المستمر والرقابة الإحصائية	20	30	--	15	25	10
17	جمع معلومات دورية عن مدى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الإدارة	20	10	20	10	25	15

قائمة الملاحق

الرقم	مؤشر	مدى تحقق المعيار					
		الموظفون بإدارة الكادر الخاص			الموظفون بإدارة شئون الموظفين		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
18	تحديد حاجات المستفيدين قبل إعداد الخطة الجامعية السنوية لتحقيق جودة الأداء	10	20	20	20	15	15
19	جمع معلومات دورية عن احتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أولوياتها	30	10	10	10	25	10

ملحق (7) نتائج التحليل الإحصائي للمؤشر (alpha a)

GET

FILE='D:\oman\oman.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	39.37	436.296	.791	.989
a2	39.42	431.660	.865	.989
a3	39.92	424.458	.881	.989
a4	39.77	428.906	.852	.989
a5	39.57	422.308	.878	.989
a6	39.47	430.555	.810	.989
a7	39.62	426.440	.930	.989
a8	39.52	426.252	.888	.989
a9	39.67	434.405	.666	.990
a10	39.77	421.229	.940	.989
a11	39.62	433.470	.766	.989
a12	39.52	425.040	.930	.989
a13	39.37	429.670	.824	.989
a14	39.57	432.308	.783	.989
a15	39.52	425.949	.818	.989
a16	39.82	423.927	.821	.989
a17	39.67	421.476	.947	.989
a18	39.47	423.928	.870	.989
a19	39.47	425.444	.822	.989
a20	39.82	426.351	.893	.989
a21	39.62	425.935	.856	.989
a22	39.77	427.896	.889	.989
a23	39.97	422.595	.912	.989
a24	39.87	425.508	.881	.989
a25	39.87	421.569	.862	.989
a26	39.37	431.751	.852	.989
a27	39.41	425.456	.905	.989
a28	39.32	432.442	.720	.990
a29	39.26	435.386	.703	.990
a30	39.42	424.832	.910	.989
a31	39.67	421.476	.947	.989
a32	39.82	424.028	.887	.989
a33	39.82	424.028	.887	.989
a34	39.92	423.448	.914	.989

ملحق (8) نتائج التحليل الإحصائي للمؤشر (alpha b)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	100	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	13.09	54.285	.881	.978
b2	12.84	55.206	.891	.977
b3	12.94	54.643	.825	.979
b4	12.99	55.000	.910	.977
b5	12.84	55.328	.879	.978
b6	12.94	54.340	.940	.976
b7	13.04	53.109	.953	.976
b8	12.85	55.886	.913	.977
b9	12.84	54.701	.851	.978
b10	12.94	55.128	.781	.980
b11	13.04	53.109	.953	.976
b12	12.64	55.829	.867	.978

ملحق (9) نتائج التحليل الإحصائي للمؤشر (alpha c)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12 c13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL.
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	100	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
c1	11.00	42.424	.522	.947
c2	11.00	43.737	.232	.953
c3	10.95	41.967	.640	.944
c4	11.25	41.199	.673	.943
c5	11.05	41.462	.458	.949
c6	10.55	38.331	.861	.937
c7	10.65	37.301	.871	.937
c8	10.65	37.301	.871	.937
c9	10.80	37.939	.846	.938
c10	10.65	36.290	.833	.939
c11	10.65	36.492	.882	.936
c12	10.65	37.806	.908	.936
c13	10.55	37.018	.925	.935

ملحق (10) نتائج التحليل الإحصائي للمؤشر

(alpha d)

RELIABILITY

```
/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d18 d1
9 d20 d21 d22 d23 d24 d25 d26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.985	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	26.98	234.969	.789	.984
d2	27.08	236.054	.725	.985
d3	26.88	235.642	.716	.985
d4	26.93	237.945	.702	.985
d5	27.13	236.013	.762	.984
d6	27.14	237.738	.757	.984
d7	26.78	233.507	.857	.984
d8	26.78	236.214	.732	.985
d9	26.83	239.516	.770	.984
d10	27.28	232.749	.893	.984
d11	27.08	230.216	.908	.984
d12	27.43	232.591	.834	.984
d13	27.48	232.272	.835	.984
d14	27.08	234.236	.898	.984
d15	27.23	230.805	.928	.984
d16	27.08	231.105	.951	.983
d17	27.18	234.816	.869	.984
d18	27.18	227.765	.940	.983
d19	27.08	231.105	.951	.983
d20	26.98	233.252	.869	.984
d21	26.83	233.476	.874	.984
d22	26.83	233.476	.874	.984
d23	26.98	237.979	.837	.984
d24	26.94	234.158	.895	.984
d25	27.03	237.747	.776	.984
d26	27.03	234.090	.863	.984

ملحق (11) نتائج التحليل الإحصائي للمؤشر

(alpha e)

RELIABILITY

```
/VARIABLES=e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 e10 e11 e12 e13 e14 e15 e16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e1	16.85	73.664	.809	.975
e2	17.05	75.199	.881	.974
e3	16.90	73.727	.909	.974
e4	16.90	73.828	.900	.974
e5	16.85	75.280	.849	.975
e6	16.75	74.533	.886	.974
e7	16.85	73.260	.928	.973
e8	16.85	75.785	.801	.975
e9	17.15	75.280	.861	.974
e10	17.20	78.040	.648	.977
e11	17.15	76.896	.827	.975
e12	16.95	73.987	.915	.974
e13	17.45	76.917	.810	.975
e14	17.20	73.899	.839	.975
e15	17.05	76.715	.734	.976
e16	17.10	72.717	.856	.975

ملحق (12) نتائج التحليل الإحصائي للمؤشر (alpha f)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=f1 f2 f3 f4 f5 f6 f7 f8 f9 f10 f11 f12 f13 f14 f15 f16 f17 f18 f1
9 f20 f21 f22 f23 f24 f25 f26 f27 f28 f29 f30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.988	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11	33.90	287.465	.708	.988
12	34.10	280.495	.842	.987
13	34.35	279.119	.849	.987
14	33.95	279.442	.902	.987
15	33.95	283.987	.793	.988
16	34.10	278.071	.945	.987
17	34.05	283.886	.854	.987
18	34.15	276.997	.934	.987
19	34.05	288.028	.765	.988
110	34.15	283.462	.840	.987
111	34.20	278.040	.928	.987
112	33.70	284.152	.856	.987
113	33.95	281.866	.894	.987
114	34.00	280.606	.872	.987
115	33.85	281.947	.858	.987
116	34.25	279.886	.892	.987
117	34.15	284.472	.791	.988
118	34.40	282.263	.856	.987
119	34.05	277.321	.947	.987
120	33.80	279.657	.860	.987
121	33.95	282.674	.856	.987
122	34.25	277.260	.916	.987
123	34.50	280.152	.892	.987
124	33.95	282.674	.856	.987
125	34.20	279.556	.864	.987
126	34.00	291.313	.680	.988
127	34.40	283.980	.776	.988
128	34.35	275.078	.933	.987
129	33.90	287.465	.708	.988
130	33.65	287.199	.849	.987

ملحق (13) نتائج التحليل الإحصائي للمؤشر

(alpha g)

RELIABILITY

```
/VARIABLES=g1 g2 g3 g4 g5 g6 g7 g8 g9 g10 g11 g12 g13 g14 g15 g16 g17 g18 g19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g1	18.95	128.129	.972	.982
g2	19.15	127.806	.911	.983
g3	18.90	128.778	.902	.983
g4	18.95	128.230	.887	.983
g5	19.05	128.533	.938	.982
g6	18.85	131.038	.910	.983
g7	18.95	128.129	.972	.982
g8	19.00	129.091	.950	.982
g9	18.90	129.384	.951	.982
g10	19.10	129.687	.913	.983
g11	19.10	135.949	.681	.985
g12	19.10	137.869	.646	.985
g13	19.05	132.472	.877	.983
g14	19.00	136.061	.672	.985
g15	19.05	136.109	.723	.984
g16	18.80	132.687	.876	.983
g17	19.10	128.374	.910	.983
g18	19.10	129.485	.846	.983
g19	18.80	129.051	.918	.983

ملحق (14) نتائج التحليل الإحصائي لجمل المؤشرات

(Alpha total)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18 a1
9 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 a31 a32 a33 a34 b1 b2 b3 b4 b5 b
6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12 c13 d1 d2 d3 d4
d5 d6 d7 d8 d9 d10
d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d18 d19 d20 d21 d22 d23 d24 d25 d26 e1 e2 e3 e4 e5
e6 e7 e8 e9 e10 e11 e12 e13 e14 e15 e16 f1 f2 f3 f4 f5 f6 f7 f8 f9 f10 f11 f1
2 f13 f14 f15 f16 f17 f18 f19 f20 f21 f22 f23 f24 f25 f26 f27 f28 f29 f30 g1 g
2 g3 g4 g5 g6 g7 g8
g9 g10 g11 g12 g13 g14 g15 g16 g17 g18 g19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	100	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.997	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
a1	166.74	7883.305	.840	.997
a2	166.79	7868.632	.857	.997
a3	167.29	7832.834	.912	.997
a4	167.14	7851.253	.893	.997
a5	166.94	7831.087	.857	.997
a6	166.84	7856.075	.872	.997
a7	166.99	7846.495	.920	.997
a8	166.89	7843.553	.897	.997
a9	167.04	7889.493	.584	.997
a10	167.14	7824.606	.929	.997
a11	166.99	7875.545	.768	.997
a12	166.89	7844.362	.891	.997
a13	166.74	7866.699	.763	.997
a14	166.94	7878.764	.711	.997
a15	166.89	7851.654	.761	.997
a16	167.19	7839.489	.792	.997
a17	167.04	7824.099	.947	.997
a18	166.84	7839.469	.837	.997
a19	166.84	7846.823	.785	.997
a20	167.19	7845.327	.892	.997
a21	166.99	7849.525	.811	.997
a22	167.14	7853.596	.873	.997
a23	167.34	7830.247	.903	.997
a24	167.24	7840.406	.890	.997
a25	167.24	7827.699	.843	.997
a26	166.74	7865.427	.879	.997
a27	166.78	7843.789	.885	.997
a28	166.69	7863.933	.784	.997
a29	166.63	7878.074	.759	.997
a30	166.79	7841.400	.888	.997
a31	167.04	7824.099	.947	.997
a32	167.19	7828.337	.938	.997
a33	167.19	7828.337	.938	.997
a34	167.29	7835.178	.895	.997
b1	167.19	7831.388	.915	.997
b2	166.94	7848.400	.878	.997

Item-Total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
b3	167.04	7834.019	.876	.997
b4	167.09	7841.517	.932	.997
b5	166.94	7844.118	.913	.997
b6	167.04	7834.726	.951	.997
b7	167.14	7821.556	.950	.997
b8	166.95	7857.361	.888	.997
b9	166.94	7842.946	.840	.997
b10	167.04	7847.958	.776	.997
b11	167.14	7821.556	.950	.997
b12	166.74	7853.912	.871	.997
c1	167.49	7896.232	.753	.997
c2	167.49	7899.061	.591	.997
c3	167.44	7898.128	.773	.997
c4	167.74	7884.114	.831	.997
c5	167.54	7869.241	.759	.997
c6	167.04	7876.463	.696	.997
c7	167.14	7869.758	.665	.997
c8	167.14	7869.758	.665	.997
c9	167.29	7872.471	.682	.997
c10	167.14	7850.263	.696	.997
c11	167.14	7857.536	.697	.997
c12	167.14	7862.404	.799	.997
c13	167.04	7859.493	.758	.997
d1	167.04	7851.897	.817	.997
d2	167.14	7862.061	.724	.997
d3	166.94	7858.643	.724	.997
d4	166.99	7863.263	.781	.997
d5	167.19	7855.246	.813	.997
d6	167.20	7871.152	.758	.997
d7	166.84	7841.166	.901	.997
d8	166.84	7860.641	.749	.997
d9	166.89	7884.402	.739	.997
d10	167.34	7844.873	.872	.997
d11	167.14	7824.606	.929	.997
d12	167.49	7842.980	.824	.997
d13	167.54	7841.140	.825	.997

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d14	167.14	7851.253	.893	.997
d15	167.29	7832.834	.912	.997
d16	167.14	7833.253	.944	.997
d17	167.24	7852.103	.886	.997
d18	167.24	7811.417	.950	.997
d19	167.14	7833.253	.944	.997
d20	167.04	7845.877	.864	.997
d21	166.89	7847.836	.863	.997
d22	166.89	7847.836	.863	.997
d23	167.04	7875.574	.805	.997
d24	167.00	7852.121	.879	.997
d25	167.09	7869.658	.791	.997
d26	167.09	7852.669	.842	.997
e1	166.89	7846.584	.798	.997
e2	167.09	7863.032	.851	.997
e3	166.94	7850.360	.863	.997
e4	166.94	7844.118	.913	.997
e5	166.89	7859.614	.860	.997
e6	166.79	7856.652	.855	.997
e7	166.89	7843.553	.897	.997
e8	166.89	7862.887	.831	.997
e9	167.19	7860.378	.864	.997
e10	167.24	7881.255	.727	.997
e11	167.19	7881.893	.777	.997
e12	166.99	7846.495	.920	.997
e13	167.49	7875.909	.825	.997
e14	167.24	7843.457	.866	.997
e15	167.09	7867.315	.812	.997
e16	167.14	7835.172	.854	.997
f1	166.84	7889.429	.669	.997
f2	167.04	7851.493	.820	.997
f3	167.29	7838.592	.870	.997
f4	166.89	7844.362	.891	.997
f5	166.89	7862.887	.831	.997
f6	167.04	7834.726	.951	.997
f7	166.99	7865.828	.859	.997

Item-Total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
t8	167.09	7829.618	.936	.997
t9	166.99	7887.343	.775	.997
t10	167.09	7863.032	.851	.997
t11	167.14	7833.253	.944	.997
t12	166.64	7867.505	.859	.997
t13	166.89	7856.644	.886	.997
t14	166.94	7848.400	.878	.997
t15	166.79	7853.683	.880	.997
t16	167.19	7842.984	.911	.997
t17	167.09	7867.316	.812	.997
t18	167.34	7856.893	.865	.997
t19	166.99	7832.353	.940	.997
t20	166.74	7843.265	.868	.997
t21	166.89	7859.614	.860	.997
t22	167.19	7831.388	.915	.997
t23	167.44	7846.714	.892	.997
t24	166.89	7859.614	.860	.997
t25	167.14	7843.172	.868	.997
t26	166.94	7905.188	.681	.997
t27	167.34	7867.742	.772	.997
t28	167.29	7818.188	.943	.997
t29	166.84	7889.429	.669	.997
t30	166.59	7882.972	.857	.997
g1	167.09	7826.467	.959	.997
g2	167.29	7818.188	.943	.997
g3	167.04	7830.342	.902	.997
g4	167.09	7826.436	.894	.997
g5	167.19	7828.337	.938	.997
g6	166.99	7846.496	.920	.997
g7	167.09	7826.467	.959	.997
g8	167.14	7833.253	.944	.997
g9	167.04	7834.726	.951	.997
g10	167.24	7840.406	.890	.997
g11	167.24	7889.053	.653	.997
g12	167.24	7898.225	.671	.997
g13	167.19	7860.378	.864	.997

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g14	167.14	7887.334	.669	.997
g15	167.19	7889.691	.697	.997
g16	166.94	7859.027	.890	.997
g17	167.24	7823.114	.939	.997
g18	167.24	7832.831	.871	.997
g19	166.94	7831.794	.922	.997

ملحق (15) نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط (correlation 2)

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=a b c d e f g
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

		Correlations				
		a	b	c	d	e
a	Pearson Correlation	1	.844	.586	.740	.819
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
b	Pearson Correlation	.844	1	.778	.909	.782
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
c	Pearson Correlation	.586	.778	1	.906	.585
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
d	Pearson Correlation	.740	.909	.906	1	.775
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100
e	Pearson Correlation	.819	.782	.585	.775	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100
f	Pearson Correlation	.945	.904	.633	.783	.866
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
g	Pearson Correlation	.899	.865	.730	.846	.819
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		f	g
a	Pearson Correlation	.945**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
b	Pearson Correlation	.904**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
c	Pearson Correlation	.633**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
d	Pearson Correlation	.783**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
e	Pearson Correlation	.866**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
f	Pearson Correlation	1	.945**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
g	Pearson Correlation	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=a b c d e f g
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Nonparametric Correlations

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Correlations

			a	b	c	d
Spearman's rho	a	Correlation Coefficient	1.000	.829	.584	.735
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100
	b	Correlation Coefficient	.829	1.000	.795	.909
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	100	100	100	100
	c	Correlation Coefficient	.584	.795	1.000	.910
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	100	100	100	100
	d	Correlation Coefficient	.735	.909	.910	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	100	100	100	100
	e	Correlation Coefficient	.817	.776	.597	.775
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100
	f	Correlation Coefficient	.943	.896	.634	.783
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100
	g	Correlation Coefficient	.898	.862	.726	.851
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			e	f	g
Spearman's rho	a	Correlation Coefficient	.817**	.943**	.898**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	100	100	100
	b	Correlation Coefficient	.776**	.896**	.862**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	100	100	100
	c	Correlation Coefficient	.597**	.634**	.726**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	100	100	100
	d	Correlation Coefficient	.775**	.783**	.851**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	100	100	100
	e	Correlation Coefficient	1.000	.866**	.817**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	100	100	100
	f	Correlation Coefficient	.866**	1.000	.943**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	100	100	100
	g	Correlation Coefficient	.817**	.943**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (16) نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط

(correlation 2_Page_1)

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=a b c d e f g
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Correlations						
		a	b	c	d	e
a	Pearson Correlation	1	.844	.586	.740	.819
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
b	Pearson Correlation	.844	1	.778	.909	.782
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
c	Pearson Correlation	.586	.778	1	.906	.585
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
d	Pearson Correlation	.740	.909	.906	1	.775
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100
e	Pearson Correlation	.819	.782	.585	.775	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100
f	Pearson Correlation	.945	.904	.633	.783	.866
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
g	Pearson Correlation	.899	.865	.730	.846	.819
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (17) نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط

(correlation 2_Page_2)

Correlations			
		f	g
a	Pearson Correlation	.945	.899
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
b	Pearson Correlation	.904	.865
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
c	Pearson Correlation	.633	.730
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
d	Pearson Correlation	.783	.846
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
e	Pearson Correlation	.866	.819
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	100	100
f	Pearson Correlation	1	.945
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
g	Pearson Correlation	.945	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=a b c d e f g

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

ملحق (18) نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط

(correlation 2_Page_3)

Correlations			a	b	c	d
Spearman's rho	a	Correlation Coefficient	1.000	.829	.584	.735
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100
	b	Correlation Coefficient	.829	1.000	.795	.909
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	100	100	100	100
	c	Correlation Coefficient	.584	.795	1.000	.910
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	100	100	100	100
	d	Correlation Coefficient	.735	.909	.910	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	100	100	100	100
	e	Correlation Coefficient	.817	.776	.597	.775
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100
	f	Correlation Coefficient	.943	.896	.634	.783
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100
	g	Correlation Coefficient	.898	.862	.726	.851
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
		N	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (19) نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط

(correlation 2_Page_4)

Correlations			e	f	g
Spearman's rho	a	Correlation Coefficient	.817	.943	.898
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	100	100	100
	b	Correlation Coefficient	.776	.896	.862
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	100	100	100
	c	Correlation Coefficient	.597	.634	.726
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	100	100	100
	d	Correlation Coefficient	.775	.783	.851
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	100	100	100
	e	Correlation Coefficient	1.000	.866	.817
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	100	100	100
	f	Correlation Coefficient	.866	1.000	.943
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	100	100	100
	g	Correlation Coefficient	.817	.943	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	100	100	100

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (20) نتائج التحليل الإحصائي للنسب المئوية والأشكال البيانية لنتائج الإستبيان (Oman 2)

```
FREQUENCIES VARIABLES=a b c d e f g final
  /BARCHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet1] D:\oman\oman.sav

Statistics

		a	b	c	d	e	f
N	Valid	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		g	final
N	Valid	100	100
	Missing	0	0

Frequency Table

a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weak	20	20.0	20.0	20.0
	moderate	55	55.0	55.0	75.0
	high	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weak	20	20.0	20.0	20.0
	moderate	50	50.0	50.0	70.0
	high	30	30.0	30.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

c

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weak	15	15.0	15.0	15.0
	moderate	60	60.0	60.0	75.0
	high	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

d

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weak	25	25.0	25.0	25.0
	moderate	50	50.0	50.0	75.0
	high	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

e

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weak	15	15.0	15.0	15.0
	moderate	70	70.0	70.0	85.0
	high	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weak	20	20.0	20.0	20.0
	moderate	60	60.0	60.0	80.0
	high	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

g

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weak	25	25.0	25.0	25.0
	moderate	55	55.0	55.0	80.0
	high	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

final

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weak	20	20.0	20.0	20.0
	moderate	55	55.0	55.0	75.0
	high	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

ملخص الدراسة باللغة العربية

تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة

مقدمة

إن بناء الإنسان العمانى يعد الركيزة الأساسية التى قامت بها ولأجلها التنمية الشاملة فى السلطنة، حيث أكد جلاله السلطان قابوس منذ بداية نهضة بلاده على أن المواطن العمانى هدف التنمية وغايتها، وعلى مدار سنوات النهضة العمانية الحديثة، وفى كل خطواتها وإهتماماتها، يتبوأ الإنسان العمانى المكانة الأبرز فى خطط التنمية وأهدافها، وهىأت له الحكومة كل السبل والظروف لتأكيد ذاته وبناء قدراته العلمية والعملية، بما يمكنه من الإرتقاء بحركة التنمية ودفعها خطوات متقدمة.

إن النهضة التعليمية الشاملة التى تريد سلطنة عمان إحداثها فى بنية التعليم الجامعى تتطلب زيادة الكفاءات الجامعية وتطوير الموارد البشرية بالجامعات فى ضوء معايير الجودة الشاملة لتقوم بأدوارها المحددة للوصول للتطوير المنشود والنهضة الجامعية المرتقبة.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة فى الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى:

كيف يمكن تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان فى ضوء
معايير الجودة الشاملة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات؟

- 2- ما الجودة الشاملة ومعاييرها فى الجامعات؟
- 3- ما علاقة تطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم؟
- 4- ما واقع تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة؟
- 5- ما المقترحات والتوصيات لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على الإطار النظرى لتنمية وإدارة الموارد البشرية فى الجامعات، والجودة الشاملة ومعاييرها فى الجامعات، وعلاقة تطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم.
- 2- تحليل واقعى لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة.
- 3- المساهمة فى فهم العلاقة بين جودة التعليم وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان.
- 4- التعرف على مستوى ودرجة تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجود الشاملة.
- 5- إظهار علاقة تطوير أداء الموارد البشرية بالإدارة التربوية وسياسيولوجيا التنظيم بجامعات سلطنة عمان.

إجراءات الدراسة

إُعتمدت الدراسة في منهجها على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت دراستها الميدانية من خلال إستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (100) فرداً ممثلين لمجتمع الدراسة، (50) فرداً من الكادر الخاص والعام في جامعة السلطان قابوس، و (50) فرداً من الكادر الخاص والعام في جامعة نزوى بإعتبار هاتين الجامعتين ممثلتين عن جامعات سلطنة عمان.

وإستخدمت الدراسة برنامج الحسابات الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSS win) في حساب ثبات إستباتها وكذلك في المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية.

مقترحات الدراسة

قامت الدراسة بوضع مقترحين لتطوير أداء الموارد البشرية في جامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة وهما:

1- بناء إستراتيجية تعتمد على آلية التحليل الرباعي (SWOT analysis)

2- بناء إستراتيجية تعتمد على الجودة الشاملة.

توصيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1- ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارات الجامعات بسلطنة عمان.

- 2- التدريب الشامل والمستمر لموظفي الكادر الخاص والعام بجامعات سلطنة عمان.
- 3- إعادة تأهيل القيادات الإدارية بالجامعات بما يتواءم ومتطلبات العولمة.
- 4- إجراء التحسينات المرحلية والتدرجية والمستمرة على عمليات تدريب موظفي الكادر الخاص والعام بجامعات سلطنة عمان.
- 5- زيادة التنسيق بين مختلف إدارات الجامعات في سلطنة عمان وتنمية الاتصالات فيما بينهم.
- 6- النظر في أنظمة تقويم الأداء الوظيفي.
- 7- تطوير السياسات المرتبطة بتطوير أداء الموارد البشرية في جامعات سلطنة عمان.



Mohammed V De Rabat University
Faculty des Letters et des Sciences
Humaines
Centre des Etudes Doctorales
Homme et Espace dans le Monde

Improve the performance of universities in the Sultanate of Oman human resources in the light of the overall quality standards

For a PhD in Sociology
(Specializes in social change and local development)

researcher

Khamis bin Saleh bin Hwaishel Al - Shabibi

Supervisor

Dr. Mukhtar El - Harras

2019

Developing the Performance of Human Resources in Omani Universities According to General Quality Standards

Intro:

Human development is what Oman mainly depends on to grow generally, since majestic Sultan's statement in the very beginning of his development journey that Oman's citizens are the improvement's target and purpose. Throughout the years of Oman's advanced development, Omanis are always on top of the improvement chain, not to mention that they were provided with the right environment and methods by the government in order to reach their self-actualization and to build up their skills. Therefore, not only does this make them able to take part in the development journey, but also able to add to it in hopes of making it better.

The general educational development that Oman is willing to apply on the Omani college education needs new ways of boosting the efficiency of universities and improving their human resources.

The problem of the study may be summarized in the following main question:

How to improve the performance of the Omani universities' human resources according to general quality standards?

- What is the development and management of human resources in universities?
- What are the general quality standards in universities?
- What's the relationship between the development of the human resources performance and educational administration and sociology of organization?
- What's the current state of the development of the performance of the Omani universities' human resources according to general quality standards?
- What are the suggestions for the development of the performance of the Omani universities' human resources?

This study's target:

- Identify the boarders of the development and management of human resources in universities, the general quality standards in universities, and the relationship between the development of the human resources performance and educational administration and sociology of organization.
- Conduct realistic analysis of the performance of human resources in Omani universities based on general quality standards.

- Reaching suggestions that would help in the development of the performance of human resources in Omani universities based on general quality standards.

The study's importance:

- Shedding a spotlight on the development of the performance of human resources in Omani universities based on general quality standards.
- Participating in the understanding of the relationship between quality of education and the development and management of human resources in Omani universities.
- Identifying the level and rate of development of the performance of human resources in Omani universities based on general quality standards.
- Identify the relationship between the development of the human resources performance and educational administration and sociology of organization.

The study's procedures:

The study depended on the descriptive analytical method and performed its field study through a survey applied on a sample of 100 people representing the academic community; 50 of them from the public and private sectors in Sultan Qaboos University, and the remaining 50 from the public and private sectors of University of Nizwa, considering

that both entities represent Omani universities. The study also used SPSS win to calculate the stability of the survey by the statistical fixing of the field study.

The study's suggestions:

The study identified two suggestions to develop the performance of human resources in Omani universities based on general quality standards.

- Build a strategy based on SWOT analysis.
- Build a strategy based on general quality.

The study's recommendations:

- It is important to use ICT as an approach in the Omani universities' administrations.
- General and continuous training should be applied to both private sector and public sector labor in Omani universities.
- Re-qualifying the top managements according to what matches with globalization requirements.
- Progressive, gradual and continuous improvements should be applied on all private and public sector labor in Omani universities training.

- Developing efficient communication between the different departments in the university is important, as well as organizing the work among them.
- Improving the labor performance evaluation systems.
- Developing the policies related to the development of the performance of human resources in Omani universities.

