

معوقات إدارة الجودة في الجامعات الليبية

دراسة ميدانية على جامعة صبراتة

أ - عبد الستار العارف المحجوبي

مستخلص الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على مشكلة من المشاكل التي تواجهها المؤسسات التعليمية بصفة عامة و جامعة صبراتة بصفة خاصة ، و هي مشكلة ضعف إدارة الجودة في التعليم العالي مما كان له الأثر السلبي على النهوض بالنشاط التعليمي في الدولة ، حيث كانت الدراسة معتمدة على الفرضيات التالي

1-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة و مستوى الأداء في الجامعات الليبية.

2-لا توجد علاقة ذات دلالة بين الإدارة العليا كأحد أبعاد الجودة و مستوى الأداء للجامعة.

واعتمد الباحث في مسار تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية لها على استخدام المنهج التحليلي الوصفي معتمدا في ذلك على استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وتوصلت إلى أهم النتائج التالي

1-يوجد ضعف في برامج الدورات التدريبية لدى العاملين و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

2.قلة اهتمام إدارة الجودة بالجامعة بوضع استراتيجية واضحة في مجال الدورات التدريبية .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة التوصيات التالية

1-الاهتمام ببرامج الدورات التدريبية لدى العاملين و أعضاء هيئة التدريس من أجل رفع من

جودة الدورات التدريبية

2-التأكيد على ضرورة وضع خطط استراتيجية واضحة في مجال الدورات التدريبية.

المقدمة

تعني إدارة الجودة في الإدارة التعليمية جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التعليمي، لما يتناسب مع متطلبات المجتمع و ما تستلزمه هذه الجهود المبذولة من تطبيق مجموعة من المعايير و المواصفات التعليمية و التربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التعليم

يعد علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الحيوية الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء المنظمات و تحديد أهدافها و أسس تحقق هذه الأهداف بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة و توجيهها و تمثل إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحيوية الهامة التي يمكن من خلالها الحكم بين المنظمات و تقييمها من خلال قياس الاداء و تقييم وضعها الحالي و المستقبلي و مكانتها بين المنظمات الرائدة في المجتمع

مشكلة الدراسة•

تسهم إدارة الجودة في رفع مستوى الجامعات ، وتحقيق أهدافها المرغوبة ، فمن خلالها تستطيع التعرف على ماهية الجودة المستخدمة في أعمالها و تطبيقها ، وكيفية العمل على تطويرها من أجل تحقيق أهدافها و هذا التقدم المعرفي الذي يزداد بشكل سريع ، فالأمر يوجب مؤسسات التعليم العالي العمل على تطوير إدارة الجودة فيها من خلال نقلها من الدول المتقدمة ، و السير على خطاها و تتبع آلية الوصول إلى ما وصلت إليه من تقدم و ازدهار ؛ لنستطيع اللحاق بركب الجامعات المتقدمة التي عملت على تقدم مجتمعاتها ؛ لذلك تأتي هذه الدراسة كمدخل لمعرفة معوقات إدارة الجودة في الجامعات الليبية ، متخذ من جامعة صبراتة عينة تطبيقية لهذه الدراسة عليها ، و يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

1- ما معوقات إدارة الجودة الإدارية في الجامعات الليبية ؟

أهمية الدراسة :

1- تساهم في إثراء المكتبة العربية وخاصة المكتبات في ليبيا التي تفتقر لمثل هذه الدراسة.

2- الاستفادة مما تصل إليه من نتائج وتوصيات

3- تعطي للباحث المعرفة العلمية بالموضوع وخوض تجربة البحث العلمي.

أهداف الدراسة•

1-تهدف هذه الدراسة إلى تناول الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة.

2-إبراز دور إدارة الجودة في تحسين من جودة التعليم.

منهجية الدراسة•

تم اتباع منهجين من مناهج البحث العلمي هما : المنهج الاستقرائي، وذلك من خلال الاطلاع على ما هو متوفر من الكتب والدوريات والمقالات والبحوث العلمية ذات الصلة كما اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج بأكثر دقة.

خامسا : مصطلحات الدراسة

هناك عدة مصطلحات مختلفة عن إدارة الجودة تُستخدم أحيانا بنفس المعنى ومنها ما يلي:

1 - الجودة هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة أو تلك المتفق عليها عالميا

2-ضبط أو مراقبة الجودة هي عملية يقاس فيها الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأداء المتوقع و تتخذ الإجراءات التصحيحية بناء على الفرق بين الإداريين (حجازي. 2007)

3-تحسين الجودة هي عملية منسقة منظمة تحدد انتقائيا الفرص السانحة لتحسين المنتجات أو الخدمات حيث تستهدف تقليل الانحراف عن المعيار المرغوب ، كما تستهدف تحقيق مستوى منخفض من التباين ضمانا لثبات العملية و التحكم في النتيجة

4-إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة مفاهيم Total و تعني أن كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء و المنتفعون منها يعدون مسئولين عن تحقيق الجودة Quality و تعني بتحقيق متطلبات العملاء بدقة الإدارة Mahagement و تعني التزام الإدارة العليا و التنفيذية بتحقيق مستويات الجودة (كاظم. 2005)

أما في مجال التعليم فقد قام Harvey and Knihght بتعريف الجودة في التعليم بأنها تعني حالة من التوافق بين العمليات الإدارية و التعليمية من خلال توحيد المصفوفات للوصول إلى مستوى صفر من العيوب.

- 5- أنشطة الجودة هي أنشطة لقياس مدى الإنجاز ، و التعرف على فرص التحسين في تقديم الخدمات و تشمل التنفيذ و المتابعة
- 6- أدوات الجودة الأساليب و الطرق و المخططات التي تستخدم كل مشكلات الجودة و تقييم مستوى الأداء داخل المؤسسة و تساعد على تطوير المؤسسة (الرشيد. 2007)
- 7- النظام الداخلي لجودة النظام الذي تتبناه المؤسسة لتحسين مستوى البرامج التعليمية و العناصر الأخرى المؤثرة فيها ، كما يتضمن تحديدا دقيقا لمواصفات الجودة ، و تحديد الممارسات الجيدة بالإضافة إلى التعرف على معوقات عملية التعليم و متابعة الأداء و مقترحات التحسين.

المبحث الأول الدراسات السابقة:

- 1-دراسة كاظم (2005) ركزت على زيادة تعميق مفهوم الجودة التعليمية الشاملة لدى مؤسسات التعليم العربية وإبراز أهمية دورها في الوقوف على مواطن القصور و تعزيز مواطن القوة لأي مؤسسة تعليمية تتبنى هذا المفهوم و قد تم أخذ وجهات نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة قطر حول تطبيق نظام تقويم الأداء كمحاولة لإبراز أهمية مفهوم الجودة في توفير المؤشرات الضرورية للأداء الأكاديمي التي تمكن كافة الجهات المعنية من العمل على التحسين و التطوير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة
- 2-دراسة حجازي (2007) ركزت على دراسة التحديات و العقبات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الأردن في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث أجريت الدراسة على جامعة عمان وقد أثبتت الدراسة أن كل العقبات التي وردت في الاستبيان تعتبر عقبات حقيقية تواجه منتسبي الجامعة و هي بالفعل تحول دون التنفيذ الناجح لنظام الجودة وهناك شبه توافق في الآراء بين منتسبي الجامعة على أهمية التكيف مع نظام الجودة.
- 3-دراسة الرشيد (2007) تبين المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و التي يمكن اختصارها في النقاط التالية
 - عدم التزام الإدارة العليا.

ب - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل

ج -عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- د - عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
- هـ - طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة
- و - مقاومة التغيير من بعض المديرين و بعض العاملين.
- ز - توقع نتائج فورية

4-دراسة رفيقة (2007) تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة: شركة اميانت اسمنت بفتحاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط – مجمع- ERCC رسالة ما جستير ، جامعة سعد حلب البلدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، 2007

وخلصت الباحثة في دراستها الميدانية إلى أن الشركة محل الدراسة تتبع طرق علمية حديثة في توظيف الموارد البشرية من أجل الحصول على أفضل المهارات و الكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم و كفاءاتهم؛ لتحقيق أهدافهم مما يساعد على تطبيق المفاهيم الحديثة للجودة؛ لأن جودة الموارد البشرية تعني جودة النظام و بالتالي جودة مخرجات هذا النظام

المبحث الثاني مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

إن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية ، حيث إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب وتطبيقه في مختلف المنظمات ، إذ أنه يشير إلى البناء الفكري و الفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق ، و يمكن الإشارة إلى هذه المرتكزات كما يلي.

أولاً: التركيز على إدارة الموارد البشرية

إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات و هذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل اهتمام و عناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدءاً من عملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين و شغل الوظائف و تقسيم الأداء و برامج التدريب و أسلوب التحفيز و بناء فرق عمل ذاتية الإدارة و انتهاء بالمشاركة و التعاون و إيجاد الحلول للمشاكل) جودة 2010 ص.65)

و تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة في الجودة الشاملة و تأتي أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عالي من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات و قدرات القوى العاملة

في المنظمة و أن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب و تثقيف و تعليم موظفيها ، لكي نتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه

وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

• التدريب و التعليم المتعلق بخلق الإدراك و الوعي بإدارة الجودة الشاملة

ب -التدريب و التعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ج -التدريب و التعليم المتعلق بتنمية المهارات.

ثانيا : المشاركة و التحفيز.

استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة و الحوافز إذ أن إطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الإبداع و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية و زرع روح المشاركة الذاتي و الفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لترصيد و بناء الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة (شجادة 2000 ص. 91

ومشاركة العاملين لتحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ضرورية ، حيث إنها تخلق مناخا من القبول و عدم مقاومة التغيير ، إضافة إلى أنها تجعلهم قادرين على تحقيق أهدافهم ، والحصول على التغذية العكسية التي تساعد الأداء.

ثالثا : نظام المعلومات و التغذية العكسية:

إن توفر نظام المعلومات و التغذية العكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة :لتحقيق نجاح المنظمة سيما و أن توفر المقاييس و المواصفات و المعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات و المعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف.

كما إن استمرارية التحسين و التطور المستمرين تقترن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي و أنظمة الاسترجاع الفاعلة.

رابعا : التحسين المستمر:

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين و التطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وأن التحسين المستمر

بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية و تبسيط الإجراءات و الفعاليات من ناحية أخرى و لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة و سرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية و يجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (عبدالوهاب 2006 ص. 103)

خامسا: التزام الإدارة العليا:

إن وجود قيادة فاعلة و ملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة و ذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية ، تضع كل فرد في الطريق الصحيح و توفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج بنجاح و بالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه.

وأن الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة ، و أيضا يجب على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيقها ، حيث أن قناعة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب و تعليم الموظفين و تقديم الأمور المهمة لهم ، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة و الاتصال و غيرها

سادسا: القرارات المبنية على الحقائق:

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقا دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية سيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة لتعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة ، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة ، واعتماد أفراد العاملين أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال (العزاوي 2006 ص. 123)

سابعا: الوقاية من الأخطاء:

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير و تحديد المعايير و المقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات و المعايير ؛ لأن توفير هذا ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات و الأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء

ثامنا: إعطاء العاملين سلطات و صلاحيات أكبر:

وذلك من خلال إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات في مجالات تصميم الوظائف و السياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

تاسعا : الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص:

أن تتم المراقبة لكل الإجراءات و القرارات المتخذة و التأكد من أنها تلي الجودة المقبولة و المتنبئ بها ، حيث إن هذا المبدأ يوجد الاهتمام نحو منع الإجراءات و القرارات المعنية بدلا من اكتشاف الأخطاء بعد تنفيذها.

عاشرا :قبول التغيير.

وذلك بقبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل من المتغيرات الإيجابية بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها ، في تطبيق مفاهيم إدارة التغيير) عقيلي 2008 ص.(161

المبحث الثالث:

أثر إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين بالجامعة:

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخرا واحتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف به بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بهذا المورد و التي من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة.

فقد أكدت الأدبيات و الدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز للمورد البشري و أهميتها في تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة على جميع المستويات.

ففي هذا المبحث سنتطرق لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة و إدارة الموارد البشرية ثم سنتعرض لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة ثم سنتطرق لتقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة و ثم سنتطرق لتحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة) رفيقة (2007).

أولا طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة و إدارة الموارد البشرية

لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية و تعزيزها و إسناد الميزة التنافسية للمنظمة

وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة رغبة متنامية على المستويين النظري و التطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة ، فكلاهما يستخدم ذات النماذج و الافتراضات مثل القيادة ، المشاركة ، مشاركة العاملين ، التدريب ، العمل الجماعي و الرضا الوظيفي بالإضافة إلى ذلك فإن دور إدارة الجودة يتركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة ، تبادل الأهداف الفردية و التنظيمية ، و الثقة و الاحترام (عمرو 2012 ص. 203)

1- مفهوم أداء الموارد البشرية

يمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفية حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

أما المفهوم الاصطلاحي التنظيمي فيشير إلى الأداء بأنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب.

فيمكن تعريف الأداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويعرفه نيكولاس الأداء: بأنه نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك (صلاح 2007 ص.143)

كما يعرف أداء الموارد البشرية أيضا بأنه : تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفته بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط وظيفيا بها و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويرى آخرون أن الأداء أيضا هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة و يختلف من وظيفة إلى أخرى و إن وجد بينها عامل مشترك

وقد عرف أيضا بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط . ولكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء ، ويستخلص الباحث أن أداء الموارد البشرية هو سلوك هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به ، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل ، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا ، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل و العلاقة بالزملاء و عوامل داخلية تتضمن قدرات و مهارات الفرد و استعداداته و اتجاهاته نحو العمل و رضاه الوظيفي ، و هي ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية و الوسط الثقافي المحيط بالفرد ، و نوع التعليم و الخبرات المكتسبة) بسيوني 1999ص.79

2- عناصر الأداء

هناك عناصر و مكونات أساسية للأداء و بدونها لا يمكن التحدث عن و جود أداء فعال . و ذلك لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية أداء الموارد البشرية في المنظمات، فيتضمن الأداء الوظيفي عدة عناصر يمكن حصرها في ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة المرتبطة بها.
- نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل والإنجاز.
- المثابرة و الوثوق وتمثل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقديم نتائج عمله (السلي 1998 ص. 93)

3- محددات الأداء هي أداء الموارد البشرية والأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام ، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد ، القدرات وإدراك الدور أو المهمات المنوطة به.

و يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وحصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته ، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد فيها جهوده في العمل من خلاله و يتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

وإن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمر سهلاً نظراً للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليس بالضرورة هو أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجة لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

4-العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة و فاعلية هو بحد ذاته للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة (رشا 2001 ص. 81)

وفي ما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستوى أداء الموارد البشرية.

- غياب الأهداف

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال و معدلات إنتاج محددة ، لا تستطيع أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم ، و في ظل غياب أو استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة، فإن المنظمة لا تستطيع أن تكون معايير للأداء ، و يتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الموظف الذي يكون أدائه محدودا ، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن الموضوعية في تعبئتها تؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من المنتجين و غير المنتجين ، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء ، حيث لا يكافأ الموظف

المنتج بما يستحقه، مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، و من ثم تدني مستوى الأداء.

2- عدم المشاركة في الإدارة.

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القیادات الإدارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا.

وينتج عن ضعف المشاركة و العمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي: لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال و المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ (عزمي 2004 ص. 158)

المبحث الرابع المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية و حصر نتائجها المرغوبة و إليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق

أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة إن إدخال أي مبدأ جديد في الجامعة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة.

ثانياً - الترويج و تسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

و يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات و المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة و فوائدها على المنظمة

ثالثا - التعليم و التدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة بالشكل الصحيح، فإنه يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب و بالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه ، حيث إن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه و متطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة (النجار 1998 ص. 131)

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير ، و هذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات و مستويات الإدارة(الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) و يجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق و الأساليب الفنية لتطوير العمليات و على العموم ، فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة و أدواتها و أساليبها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات.

رابعا - الاستعانة بالاستشاريين

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

خامسا - التشجيع و التحفيز

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم ، و زرع الثقة ، و تدعيم هذا الأداء المرغوب و هذا التشجيع و التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة في المؤسسة و استمراريته و حيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين ؛ لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

و الخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال و مرن يخلق جو من الثقة و التشجيع و الشعور بالانتماء للمؤسسة و بأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج (عدون 2001 ص 161).

سادسا - تشكيل فرق عمل

يتم تأليف فرق العمل بحيث يضم كل واحد منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره و الذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث إن هذا الفرق ستقوم بالتحسين، فيجب أن يكونوا من الأشخاص المؤثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل و التطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة و تقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سابعا - الإشراف و المتابعة

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة إنجازاتهم و تقويمها بحسب ما يتطلب الأمر كذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة التنسيق بين مختلف الأفراد و الإدارات في المؤسسة و تدليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة (قحطان 2004 ص. 84)

ثامنا - استراتيجية التطبيق

إن استراتيجية تطوير و إدخال برنامج إدارة الجودة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج و تقييمها.

1-الإعداد هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى و يتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

2-التخطيط ويتم فيه وضع خطة و كيفية التطبيق و تحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق

3-التقييم و ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر و قياس الأداء و تحسينه (حجازي. 2005)

تحليل إجابات المشاركين المتعلقة بالعوامل الديموغرافية

خصص الجزء الأول من الاستبيان للعبارات التي تبين خصائص المشاركين و فيما يلي توضيح لذلك :

1- عامل المؤهل العلمي :

الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
ثانوي	2	7	دبلوم عالي	1	3
مؤهل	1	3	ماجستير	16	52
جامعي	11	35			
دكتوراه					

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة تمثلت في المؤهل العلمي الماجستير 52% يليه درجة دكتوراه بنسبة 34% وهذا مؤشر ممتاز وأن أصحاب هذه المؤهلات لديهم القدرة على إدراك و تطبيق تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تحسين جودة التعليم.

2- عامل سنوات الخبرة :

جدول رقم (2) تصنيف المشاركين في البحث حسب سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	10	من 9 إلى أقل من 14 سنة	8	26
من 5 إلى أقل من 9 سنوات	17	54	من 14 سنة فأكثر	3	10

من خلال الجدول أعلاه تمثلت أعلى نسبة من المشاركين فيما يتعلق بسنوات الخبرة في فئة من 5 إلى أقل من 9 سنوات وهي 54% وأقل نسبة مثلت من فئة أقل من 5 سنوات 3% وهذا مؤشر جيد فالمتوقع أن هذه السنوات تزود الأفراد بخبرة تمكنهم من الاستفادة من تطبيق معايير الجودة.

3- عامل التخصص :

جدول رقم (3) تصنيف المشاركين في البحث حسب نوع التخصص

النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة
0	0	قانون	42	13	إدارة
3	1	احصاء	3	1	هندسة
3	1	رياضيات	24	7	اقتصاد
6	2	لغة عربية	19	6	محاسبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تنوع في التخصص وكانت أعلى نسبة في تخصص الإدارة ، 42% والاقتصاد 19% ، بينما المحاسبة 19% وهذا النوع يدعم إمكانية استخدام تكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة.

4- عامل عدد الدورات التدريبية:

جدول (4) تصنيف المشاركين في البحث حسب عدد الدورات التدريبية.

النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة
0	0	من 10 إلى 20 دورة	55	17	من 1 إلى 5 دورات
32	10	لا شيء	13	4	من 6 إلى 10 دورات

من الجدول أعلاه تمثلت أعلى نسبة من المشاركين في فئة عدد الدورات المتحصل عليها من 1 إلى 5 دورات تدريبية ، 55% وأقل نسبة مثلت % (0) لفئة الدورات من 10 إلى 20 دورة و هذا مؤشر جيد و من الأفضل الاستمرار في عدد الدورات التدريبية في مجال التخصص لدى برفع من مستوى إدارة الجودة

5- عامل الوظيفة الحالية :

جدول رقم (5) تصنيف المشاركين في البحث حسب مركز الوظيفة

الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
رئيس وحدة	2	7	مدير إدارة	1	3
رئيس قسم	4	13	عضو هيئة تدريس	24	77

من الجدول أعلاه التنوع في الوظيفة حيث أعلى نسبة 77% في فئة عضو هيئة تدريس وأدنى نسبة هي مدير إدارة بنسبة 3% ويتيح هذا التنوع في الوظائف والمستويات الإدارية إلى إمكانية تبني التكنولوجيا للتطبيق والاستفادة منها في جميع المستويات الإدارية و لجميع الوظائف من رفع إدارة الجودة.

تحليل إجابات المشاركين على عبارات محاور الاستبيان

جدول رقم (6) التوزيع التكراري و النسبي لإجابات المشاركين في البحث حول فقرات المحور

ت	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	تفام البرامج التدريبية و التأهيلية بناء على تقارير و مؤشرات تجمع في إدارة الجودة بالجامعة من كل الادارات ثم تترجم إلى احتياجات الجامعة	4	12	10	32	8	26	6	19	3	10

2	تولى الإدارة العليا اهتمام كبير من أجل إنجاح وتطوير ورفع مستوى برامج الجودة	2	6	6	19	16	52	3	10	4	13
3	تسعى الإدارة العليا بالجامع لتأهيل العاملين ورفع كفاءتهم بشكل دوري بما يتلاءم مع معايير الجودة العالمية	0	0	0	0	7	23	17	54	7	23
4	العاملين والمشرقون على برامج الجودة ذو خبرة وكفاءات عالية في التعامل مع معايير	0	0	16	52	8	26	5	16	2	6

الجودة العالمية										
5	كل العاملين والمشرفين في برنامج الجودة من داخل الجامعة	0	0	0	0	42	13	52	16	6
6	الادوات والاساليب ووسائل الإيضاح المستخدمة في برنامج الجودة ذات فعالية وملاءمة لعمل الجامعة	1	3	3	10	48	15	26	4	13
7	هناك تنسيق بين إدارة الجودة وبين الإدارات بالجامعة والخبرات بالجامعة لغرض وضع برامج الجودة	1	3	12	39	10	32	5	16	10

13	4	30	9	32	10	19	6	6	2	إن البرامج المتبعة بإدارة الجودة تتلاءم مع طبيعة وتطوير الجامعة	8
10	3	13	4	55	17	19	6	3	1	تهدف برامج الجودة المتبعة بإدارة الجودة إلى معلومات جديدة عن مجال العمل بالجامعة	9
13	4	6	2	30	9	48	15	3	1	تهدف برامج الجودة إلى رفع كفاءة الجامعة ومعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه العملية التعليمية	10
6	2	10	3	13	4	42	13	29	9	تضمين الوسائل التكنولوجية يعطي	11

										فاعلية أكثر لبرامج الجودة المتبعة بالجامعة	
12	2	7	2	7	12	38	10	32	5	16	تتبع إدارة الجودة بالجامعة استراتيجية واضحة ومفهومة لدى العاملين بالجامعة

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن التوزيع التكراري و النسبي لإجابات حول العبارات 1 ، 4 ، 5 مرتفع في فئة أوافق و ينخفض تدريجيا في فئة محايد ، مما يشير إلى الموافقة على ما ورد في العبارات المذكورة و أن المنوال الإجابة يساوي (4 أوافق) ، نستنتج من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الإدارة مهتمة ببرامج التدريبية و التأهيلية بناء على تقارير و مؤشرات تجمع في إدارة الجودة بالجامعة و أيضا يوجد خبراء و كفاءات عالية في التعامل مع معايير الجودة و أيضا هذا يدل على كل العاملين و المشرفين في برنامج الجودة من داخل الجامعة و نلاحظ أيضا أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات 7 ، 10 ، 11 مرتفع في فئة أوافق و ينخفض تدريجيا في فئة محايد مما يشير إلى الموافقة على ما ورد في العبارات المذكورة و أن منوال الإجابة يساوي (4 أوافق) ، و نستنتج من خلال هذا التحليل الإحصائي أن هناك تنسيق بين إدارة الجودة و بين الإدارات بالجامعة؛ لغرض وضع برامج الجودة و أيضا برامج الجودة تهدف إلى رفع كفاءة الجامعة و معالجة المشاكل و التحديات التي تواجه العملية التعليمية و أيضا تضمين الوسائل التكنولوجية يعطي فاعلية أكثر لبرامج الجودة بالجامعة و نلاحظ أيضا أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات 2 ، 6 ، 8 مرتفع في فئة محايد و ينخفض تدريجيا في فئة أوافق مما يشير إلى الموافقة المتوسطة على ما ورد في العبارات المذكورة و أن منوال الإجابة الإدارة أحيانا تهتم بتولي الإدارة العليا باهتمام كبير من أجل إنجاح و تطوير رفع مستوى برامج

الجودة و أيضا يوجد ضعف باهتمام الإدارات و الأساليب و وسائل الايضاح المستخدمة في برنامج الجودة و أحيانا أيضا تتلاءم البرامج المتبعة بإدارة الجودة مع طبيعة و تطوير الجامعة ونلاحظ أيضا أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات 9 ، 12 مرتفع في فئة محايد و ينخفض تدريجيا في فئة أوافق مما يشير إلى الموافقة المتوسطة على ما ورد في العبارات المذكورة أن منوال الإجابة يساوي (3) و نستنتج من خلال هذا التحليل الإحصائي أن برامج الجودة المتبع بإدارة الجودة أحيانا يهدف إلى معلومات جديدة في مجال العمل بالجامعة و أيضا أحيانا تكون استراتيجية واضحة مفهومة لدى العاملين .

جدول (7) متوسط نتائج اختبار (t) حول العبارات المتعلقة بالجودة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	95%فترة ثقة للمتوسط		t	مستوى الدلالة
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
1	تقام البرامج التدريبية و التأهيلية بناء على تقارير و مؤشرات تجمع في إدارة الجودة بالجامعة من كل الإدارات ثم تترجم إلى احتياجات الجامعة	1.82	0.72	1.71	1.91	-1.90	1.000
2	تولى الإدارة العليا اهتمام كبير من أجل إنجاح وتطوير ورفع مستوى برامج الجودة	2.51	0.82	2.38	2.61	-3.37	1.000
3	تسعى الإدارة العليا بالجامع لتأهيل العاملين ورفع كفاءتهم بشكل دوري بما يتلاءم مع معايير الجودة العالمية	2.99	0.57	2.86	3.12	-11.23	0.983
4	العاملين والمشرفون على برامج الجودة ذو خبرة	3.21	1.17	3.19	3.48	0.532	1.000

						وكفاءات عالية في التعامل مع معايير الجودة العالمية	
1.000	0.828	0.08	2.69	1.9	2.59	كل العاملين والمشرفين في برنامج الجودة من داخل الجامعة	5
0.000	1.000	0.95	2.51	1.08	3.40	الادوات والاساليب ووسائل الإيضاح المستخدمة في برنامج الجودة ذات فعالية وملاءمة عمل الجامعة	6
0.000	1.000	-8.72	2.39	1.32	3.38	هناك تنسيق بين إدارة الجودة وبين الإدارات بالجامعة والخبرات بالجامعة لغرض وضع برامج الجودة	7
0.104	0.004	2.71	3.51	0.95	2.59	إن البرامج المتبعة بإدارة الجودة تتلاءم مع طبيعة وتطوير الجامعة	8
0.875	0.000	9.48	4.17	0.81	3.80	تهدف برامج الجودة المتبعة بإدارة الجودة إلى معلومات جديدة عن مجال العمل بالجامعة	9
0.005	0.104	1.27	3.41	0.91	4.31	تهدف برامج الجودة إلى رفع كفاءة الجامعة ومعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه العملية التعليمية	10
0.865	0.865	-1.27	3.20	0.84	3.61	تضمين الوسائل التكنولوجية يعطي فاعلية أكثر لبرامج الجودة المتبعة بالجامعة	11

12	تتبع إدارة الجودة بالجامعة استراتيجية واضحة ومفهومة لدى العاملين بالجامعة	3.39	0.97	3.24	3.55	0.910	0.910
----	--	------	------	------	------	-------	-------

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن متوسط الموافقة على العبارات 4 ، 6 يساوي 2 ، 1 ، 3 و 40 ، 3 على الترتيب (أكبر من محايد قليلا) و متوسط الموافقة على العبارات 7 ، 9 يساوي 38 ، 3 و 80 ، 3 على الترتيب (أكبر من محايد قليلا) ، مما يشير إلى درجة الموافقة المنخفضة على ما ورد . و من خلال إجابات عينة الدراسة تم التنبؤ ب 95% فترة ثقة لمتوسط درجة موافقة المجتمع الدراسي على العبارات المتعلقة بالعاملين و المشرفين القائمين على برامج الجودة ذو خبرات و كفاءات عالية في التعامل مع معايير الجودة العالمية . و وجد أن الحد الأعلى إلى فترة الثقة حول العبارات 5 ، 6 أقل من الرقم 3,0 مما يشير إلى أن درجة موافقة المجتمع على ما ورد في تلك العبارات منخفضة (أقل من محايد) وهذا يدل على أن أغلب العاملين و المشرفين في برنامج الجودة من داخل الجامعة ، و أيضا الأدوات و الأساليب و وسائل الإيضاح المستخدمة في برنامج الجودة ذات فعالية و وجد أن الحد الأدنى إلى فترة الثقة حول العبارة 9 ، 10 أكبر من الرقم 3,0 مما يشير إلى أن درجة الموافقة المجتمع على ما ورد في تلك العبارة عالية (أكبر من محايد) و هذا يشير إلى أن الجامعة تسعى إلى رفع مستوى برامج الجودة وإلى رفع كفاءة الجامعة و معالجة المشاكل و التحديات التي تواجه العملية التعليمية و وجد أن الحد الأدنى إلى فترة الثقة حول العبارة 5 ، 2 أقل من الرقم 2,0 مما يشير إلى أن درجة الموافقة منخفضة على ما ورد في تلك العبارة منخفضة (أقل من محايد) و هذا يشير إلى أن الجامعة عندها ضعف اهتمام في الإدارة العليا من أجل إنجاح وتطوير ورفع مستوى الجودة المعمول بها واختبار الفرضية أن متوسط درجة الموافقة حول العبارات المتعلقة بإدارة الجودة المعمول بها داخل الجامعة أكبر من (3,5 محايد) ثم إجراء اختبار (t) و حيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى جميع العبارات أقل من 1,64 مما يشير إلى أن العبارات التي تم الموافقة عليها بدرجة منخفضة محايد

جدول (8) نتائج اختبار (t) لمتوسط الموافقة عن نجاح إدارة الجامعة في تحقيق الأسس العلمية لإدارة الجودة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	95% فترة ثقة للمتوسط		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	مستوى الدلالة
			الحد الأدنى	الحد الأعلى				
انخفاض درجة نجاح إدارة الجامعة في تحقيق الأسس العلمية المتعلقة بإدارة الجودة	58,6	38,04	56,1	61,1	>65 %	<65%	-1,77	0,961

من الجدول (8) يبين أن متوسط موافقة أفراد العينة على الجودة يساوي 58,6% أكبر من متوسط قليلا بانحراف معياري 38,04 وأن 95% فترة ثقة لمتوسط الموافقة في مجتمع الدراسة حول الجودة يتراوح بين ، % (56,1 _ 61,1) واختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط نجاح إدارة الجامعة في تحقيق الأسس العلمية المتعلقة بالجودة أكبر من (65 % نجاح عال) وتم استخدام اختبار (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 يساوي 1,64 مما يشير إلى أن متوسط نجاح إدارة الجامعة في تحقيق الأسس العلمية المتعلقة بالجودة أقل من (65% نجاح ليس عاليا) وهذا يدل على أن الجامعة لم تنجح في تحقيق الأسس العلمية المتعلقة بالجودة بمستوى عال وهذا مما يجعل الجامعة في موقف غير متميز بين الجامعات الأخرى وهذا يؤثر على جودة التعليم

النتائج:

- 1- يوجد ضعف في برامج الدورات التدريبية لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- 2- أغلبية القائمين في برامج الدورات التدريبية من داخل الجامعة و أيضا يوجد ضعف في وسائل الإيضاح المستخدمة في برنامج الجودة

- 3- يوجد تنسيق بين إدارة الجودة وبين الإدارات بالجامعة: لغرض وضع برامج الجودة.
 - 4- تفتقر برامج الجودة المتبعة بإدارة الجودة إلى معلومات جديدة في مجال طبيعة العمل
 - 5- قلة اهتمام إدارة الجودة بالجامعة في وضع استراتيجية واضحة في مجال الدورات التدريبية
- التوصيات:
- 1- الاهتمام ببرامج الدورات التدريبية لدى العاملين و أعضاء هيئة التدريس من أجل الرفع من جودة الدورات التدريبية.
 - 2- التركيز على التعاون مع الخبرات خارج الجامعة مع الخبرات داخل الجامعة للرفع من جودة مخرجات الدورات التدريبية
 - 3- الاستمرار في التنسيق بين إدارة الجودة وبين الإدارات بالجامعة : لغرض وضع برامج الجودة
 - 4- التركيز على كل ما هو حديث من معلومات و وسائل التكنولوجيا في مجال العمل.
 - 5- التأكيد على ضرورة وضع خطط استراتيجية واضحة في مجال الدورات التدريبية.
- المراجع:
- 1- جودة ، محفوظ أحمد ، 2010 إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر عمان الاردن.
 - حجازي هيثم ، 2005 ، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية : دراسة تحليلية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة الجامعة العربية للدراسات العليا ، عمان الاردن.
 - رشا محمود ، 2001 ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
 - رشيد عزمي ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، مصر .
 - الرشيد محمد ، 1998 ، الجودة الشاملة في التعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ملك سعود ، السعودية .

- سهيلة محمد عباس ، 2003 ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن
- شحادة ، نظلي ، 2000 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الاردن.
- صلاح ، مصطفى 2007 ، المرجع العالمي لإدارة الجودة ، دارالفاروق للنشر و التوزيع الجيزة ، مصر
- عبدالوهاب ، علي 2006 ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، مصر .
- العزاوي ، نجم 2006 ، التدريب الإداري ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن.
- عقيلي ، عمر وصفي ، 2008 ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الاردن
- علي السليبي، 1998 ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، داغريب للطباعة ، مصر.
- عمرو ، أحمد ، 2002 إدارة الموارد البشرية . مكتبة عين شمس . مصر .
- فريد النجار ، 1998 ، إدارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر ، الاسكندرية ، مصر .
- قصي قحطان ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للطباعة و النشر، عمان.
- كاظم ، محمود ، 2002 ، إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بخدمة العملاء ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قطر.
- محمد بسيوني ، 1999 ن أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير .
- ناصر داري عدون ، 2001 ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .