

الكفايات الإدارية التي يمتلكها عمداء الكليات في جامعة حماة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

د. لينا حسن*

(الإيداع: 13 أيلول 2022 ، القبول: 13 تشرين الأول 2022)

الملخص:

يهدف البحث إلى تعرف درجة امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماة للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التعليمية، وتعرف الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماة للكفايات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس ونوع العمل ونوع الكلية. وتكونت عينة البحث من (162) موظفاً و(128) عضو هيئة تعليمية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية كليات (التربية، الاقتصاد، الطب البيطري، الصيدلة، طب الأسنان، الآداب) في جامعة حماة، وتكونت أداة البحث من استبانة مؤلفة من (54) بنداً موزعاً على خمسة أبعاد هي: (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر).

وأظهرت نتائج البحث أن درجة امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماة للكفاءات الإدارية من وجهة نظر الموظفين وأعضاء الهيئة التعليمية جاءت كبيرة بشكل عام وفي كل محور من محاور الاستبانة، كما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفاءات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية تبعاً لمتغير نوع الكلية إلا فيما يتعلق بمحور القيادة الفعالة فقد كانت الفروق فيه لصالح الكليات التطبيقية، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير نوع العمل لصالح أعضاء الهيئة التعليمية.

وقدم البحث جملة من المقترحات أهمها ضرورة تركيز إدارة الجامعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي في المجالات كافة. والاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في الدول كافة التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي. ووضع معايير علمية عند اختيار عمداء الكليات بالجامعة بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة.

الكلمات مفتاحية: الكفايات الإدارية- إدارة الجودة الشاملة

* عضو هيئة تدريسية- كلية التربية

The Administrative Competencies possessed by the Deans of the Faculties of Hama University In the light of the Approach of Total Quality Management

D. Lina Hasan*

(Received: 13 September 2022, Accepted: 13 October 2022)

Abstract:

The current research aims to know the degree to which the deans of the faculties at the University of Hama possess administrative competencies in the light of the approach of total quality management from the point of view of the administrative staff and members of the educational staff, and to know the differences in the average responses of the sample members about the degree of possession of the deans of the faculties at the University of Hama of administrative competencies according to the variables of gender and type Work and college type. The research sample consisted of (162) employees and (128) members of the teaching staff who were randomly selected from the faculties of (Education, Economics, Veterinary Medicine, Pharmacy, Dentistry, Arts) at the University of Hama, and the research tool consisted of a questionnaire consisting of (54) items. It is divided into five dimensions: (effective leadership, effective decision-making, strategic planning, participation and teamwork, continuous improvement). The results of the research showed that the degree of possession of administrative competencies by the deans of the faculties at the University of Hama from the point of view of the staff and members of the educational staff was generally large and in each of the axes of the questionnaire, and it was found that there were no differences between the averages of the responses of the sample members about the degree of possession of the deans of the faculties of administrative competencies according to the variable Gender, and there were no differences between the averages of the answers about the degree to which the deans of faculties possessed administrative competencies according to the variable of the type of college, except with regard to the effective leadership axis, in which the differences were in favor of the applied colleges, while there were statistically significant differences according to the variable type of work in favor of members of the teaching staff. The research presented a number of proposals, the most important of which is the need for the university administration to focus on applying the principles of total quality management to improve the university education system in all fields. and benefit from previous global experiences in all countries that have adopted total quality management, which have proven to be highly successful on economic, educational and social growth. and setting scientific standards when selecting deans of faculties at the university based on new specifications related to scientific competencies and expertise related to the concepts of total quality.

Key words; Administrative Competencies, Total Quality Management.

المقدمة:

تعد الإدارة الناجحة من أهم متطلبات تحقيق الجودة في أداء الأفراد والمؤسسات التربوية وبما يمكنها من مواكبة التطورات والمتغيرات المعرفية الحديثة، من خلال استخدام كافة الطرائق والوسائل التي تعمل على تحقيق الجودة، واعتماد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على بلوغ رؤيتها ورسالتها وأهدافها. ولما كانت جودة أي نظام تعزى إلى جودة العملية الإدارية فيه، وتمكينها من أداء مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية (العساف والصريرة، 2011، 591) فقد ظهر الاهتمام العالمي بالإدارة وتحسين وتجويد العمل الإداري للمؤسسات التربوية وخاصة الجامعات، باعتبارها المسؤولة عن إعداد وتأهيل الموارد البشرية التي تتطلبها التنمية الشاملة في كافة قطاعاتها (الخطيب والخطيب، 2006، 23) حيث تعد الإدارة الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف المرسومة وحلقة الوصل بين الرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين، مما يتطلب العمل على رفع مستوى كفاءتها وتجويد أساليبها الإدارية، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية بكفاءة (الناصر والعزاوي، 2015، 85) ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تطوير العمل الإداري في الجامعات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أحد الأساليب الحديثة التي ظهرت لمواكبة المتغيرات الدولية والمحلية، وذلك من قبل (إدوارد ديمنج) و(غروسبي) و(جوران) الذين أكدوا على ضرورة تطبيق وتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة أنظمة المؤسسات المجتمعية، ومنها أنظمة التعليم العالي عموماً وفي الجامعات خصوصاً، بهدف رفع جودة أداء العملية التعليمية والتربوية وفق رؤية فلسفية متوازنة ما بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من جهة، والبيئة المادية والتعليمية بكل مفرداتها البشرية والمادية والفكرية من جهة ثانية (زيدان، 2011، 1).

وبالرغم من الاهتمام والجهود التي بذلت لتطوير المؤسسات التعليمية إلا أن النظم الإدارية التعليمية فيها ما برحت -وهي في بداية القرن الحادي والعشرين- تواجه تحديات تتمثل في تحسين جودة المخرجات التعليمية.

وكان من أبرز الجوانب التي تستحق المراجعة هي النظم والأساليب الإدارية المتبعة فيها، إذ أن التطوير الإداري هو ركيزة أساسية لأي تطوير تعليمي في المؤسسة الجامعية، وأن هذا التطوير لا يمكن أن يبدأ من غير تجديد إداري حديث. لذلك أصبح تطوير الإدارة الجامعية أمراً ضرورياً أسوة بما شهدته الإدارة في المجالات الأخرى من تطورات وتحديث من حيث اعتماد النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة، فأصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير الإدارة الجامعية بما يمكنها من تسيير الأمور في العملية الإدارية والتعليمية.

ومن المعروف أن الجامعات هي مؤسسات متكاملة تتضمن هياكلها وحدات وأقساماً إدارية وموظفين وإداريين وعاملين يعملون لأجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويتطلب ذلك وجود قادة وإداريين على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة في أداء أعمالهم لأجل تحقيق رسالة الجامعة. كما يتطلب أيضاً استخدام أنماط إدارية جديدة ومتميزة من أجل تأهيل العاملين في المؤسسات الجامعية، وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) أحد المداخل الإدارية الحديثة الناجحة في هذا الشأن، والتي تركز على عدد من المفاهيم الحديثة الموجهة من حيث المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب، 1999، 83).

ولأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين به وقدموا الكثير من الإسهامات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه وأسهمت الكثير من المؤسسات وبما فيها المؤسسات التعليمية في معرفة كيفية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة والكفايات والمهارات المتعلقة به، ولعل في تبني الكثير من الجامعات التي أدركت ضرورة تحديث خططها وعملياتها لإدارة الجودة الشاملة (TQM) خير دليل على متابعتها لما يطرأ في الميدان الإداري من أفكار وفلسفات حديثة، بعد أن تأكد بأن النتائج المتحققة من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة نتائج لم يسبق أن حققها الفلاسفات أو النظريات الإدارية القديمة، الأمر الذي يستدعي ضرورة تقييم الأداء الإداري لعمداء الكليات في ظل الجودة كونهم يشكلون أحد أهم المدخلات

التربوية في نظام التعليم الجامعي، إذ يعتمد عليهم بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة الشاملة للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي ويجوزون على ثقة المجتمع. ومن هنا لابد أن تتوفر في عمداء الكليات العديد من الكفايات المختلفة التي تجعلهم قادرين على تنفيذ وتطبيق هذا النهج الجديد، وبالتالي فإن معرفة ما يتوفر لديهم من كفايات قد يكون الخطوة الأولى والأهم في سبيل تعرف احتياجاتهم لاكتساب ما لم يتوفر منها حتى يكونوا قادرين على تنفيذ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالشكل الأمثل.

مشكلة البحث:

في ظل عالم متغير وسريع التطورات ازداد الاهتمام بأمور التربية والتعليم على المستوى الدولي، وظهرت الدعوات إلى إجابة التعليم وتحسينه أو ما يسمى بجودة التعليم (Quality Education) ولاسيما في السنين الأخيرة وذلك لانخفاض مستوى التعليم وتدنيه عن أداء مهماته .

لذا فإن التحديات العلمية والتقنية والاقتصادية والمطالب الاجتماعية الملحة ما فتئت تتادي بوجوب تحديث التعليم ومراجعة أهدافه ووسائله، الأمر الذي دعا القائمين على شؤون التعليم بالعمل على تلبية هذه المطالب، وأصبحت جودة التعليم وإدارة العملية التعليمية هدفاً أساسياً (بدح، 2003، 2).

ولم تقتصر دعوات التجديد والإصلاح على مرحلة تعليمية دون غيرها، بل شملت جميع المستويات وبما فيها التعليم الجامعي، إذ كان لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بما فيها الجامعات نصيب من ذلك، ذلك انها تعاني كثيراً من القصور وسوء الإدارة وضعف العلاقة بالمجتمع المحيط.

وتلقي التحولات النوعية التي تجري في المجتمع بوتائر متسارعة على عاتق الإدارة الجامعية مسؤولية مزدوجة، فمن ناحية عليها أن تواكب الجهود المبذولة لتجاوز الواقع وتحقيق الطموح، ومن ناحية أخرى عليها أن تكون رؤية واضحة ودقيقة لما سيحدث في مجريات الزمن المقبلة .

ومع كل المحاولات الرامية إلى التجديد الإداري في الجامعات، فإن النظم الإدارية والتعليمية فيها ما زالت تعاني من المشكلات وأصبح الكثير من الخريجين في الجامعات غير قادرين على مواجهة متطلبات العصر الحديثة وعلى تحمل المسؤولية في المجتمع. وكان لابد من تطوير التعليم وتجويده من خبراء ومتخصصين ومدربين على تطبيق طرائق إدارية حديثة وجديدة تعمل على تحسين جودة التعليم (Geddes, 1993, P.27-28).

الأمر الذي دفع بالجامعات إلى ضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة بغرض تحسين جودة أدائها الإداري، بما يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية مرغوبة فيها، سواء من حيث المستفيدين الداخليين أو الخارجيين (الشافعي، وناس، 2000، 80).

لذلك تزايد الاهتمام بأسلوب الجودة الشاملة وتطبيقه في الجامعات على الصعيد: الدولي والعربي والمحلي، فعلى المستوى الدولي نظمت منظمة اليونسكو للتربية والعلوم والثقافة مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي في باريس (1998) وتم فيه التركيز على ضمان الجودة وأهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، والدعوة إلى تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة (National Quality Assurance and Accreditation:2004) وعلى المستوى الإقليمي أوصى المؤتمر الإقليمي للتعليم العالي الذي انعقد في بيروت عام (1998) بضرورة تطوير نظم ومعايير الجودة في أنظمة التعليم العالي فيها، بما يساير التوجهات العالمية، كما ناشد مؤتمر الوزراء العرب للتعليم العالي (2002) جميع الدول العربية بضرورة تأسيس هيئات وطنية للاعتماد وضمان الجودة، وقد بادرت الجامعات في كل من (سورية والأردن والإمارات وعمان والسعودية وفلسطين) إلى تبني تشريعات وإجراءات خاصة بالاعتماد وضمان الجودة (شرف الدين، 2010، 3).

أما على المستوى المحلي واتساقاً مع الجهود السابقة الإقليمية والعالمية، فقد حرصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية على نشر ثقافة ضمان الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، وعملت على بذل الجهود المختلفة لتعزيز هذا الاتجاه، وقد أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر انعقد في دمشق عام (2003) وأكد على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقييم والاعتماد في الجامعات العربية (National Quality Assurance and Accreditation:2004) كما اعتمد مجلس التعليم العالي إطار عمل لتقييم الأداء وضمن الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السورية حيث تم تأليف لجنة دائمة في وزارة التعليم العالي باسم اللجنة العليا للجودة والاعتماد (اللجنة العليا للجودة والاعتمادية، 2005، 2) وقامت كل جامعة بما فيها جامعة حماة بوضع رؤيتها ورسالتها المعلنة وأهدافها الاستراتيجية وتبنت خطة استراتيجية لبناء نظام الجودة لديها وتحسين جودة وكفاية العملية التدريسية ومستوى الخريجين، كما تأسس مديرية "التقييم والاعتماد" في وزارة التعليم العالي لتكون بمثابة ذراع تنفيذي للجنة العليا للجودة والاعتماد، كما تم إحداث "مركز ضمان الجودة" في كل جامعة بموجب قرار مجلس التعليم العالي رقم 67 تاريخ 11/2/2008 ليتولى كل مركز عملية إدارة نظام ضمان الجودة في جامعته.

وانطلاقاً من ذلك الاهتمام والتوجهات العالمية والعربية والمحلية نحو إدخال ثقافة الجودة في سائر المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي وتماشياً مع جهود جامعة حماة على مدى عدة أعوام لتنفيذ استراتيجية الجامعة الهادفة إلى تطوير الأداء الإداري والموافقة مع الأولويات التي حددتها الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في سورية " ولأن طبيعة عمل عمداء الكليات والمهام الموكلة إليهم تقتضي أن يكونوا على وعي وإدراك كاملين بالممارسات الإدارية والإيجابية المتسمة بالجودة والفاعلية التي تساعدهم على الارتقاء بأدائهم، وأداء موظفيهم، والإسهام في تطوير العمل الإداري في الكليات، ومساعدتها على تحقيق أهدافها بعيداً عن الممارسات التقليدية التي جعلت الواقع الإداري في الكليات يعاني من السلبيات ويتسم بالإهمال والعشوائية، وعدم الالتزام والانضباط في مختلف الإدارات، مما ينعكس بشكل سلبي ويتسبب في بزور العديد من المشكلات التي تعاني منها الكليات والمستفيدين منها ويخلق نوعاً من عدم الرضا لديهم، فعمداء الكليات تقع تحت قيادتهم جميع الإدارات والموظفين الإداريين في الكليات ويحملون بدرجة كبيرة مسؤولية ضبط النظام وأداء العمل الإداري بشكل فعال ولن يتمكنوا من ذلك إلا بامتلاكهم الكفايات الإدارية الحديثة المتعلقة بالقيادة الفعالة، واتخاذ القرارات الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة والعمل الجماعي والتحسين المستمر فكلما امتلك عمداء الكليات تلك الكفايات وتمثلوها في أدائهم ومارسوا علمهم بدرجة عالية من الجودة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء الإداري للموظفين بشكل عام، وساعد على معالجة السلبيات التي تتخلل سير العمل الإداري وتعيق الكليات عن تحقيق التميز والمنافسة ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث محاولاً الإسهام في ارتقاء بالأداء الإداري لعمداء الكليات من خلال تطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. لذا تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي: ما الكفايات الإدارية التي يمتلكها عمداء الكليات في جامعة حماة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال تناوله لموضوع يتسم بالحدثة وبدأ يظهر في المؤسسات الجامعية في الدول المتقدمة في السنوات الأخيرة، وهو نظام إدارة الجودة الشاملة، فمن المؤمل أن يفيد القائمين في المؤسسات الجامعية بالاطلاع على تطبيق هذه الإدارة وفلسفتها ومبادئها وعناصرها لتطوير الإدارة التربوية على نحو عام والإدارة الجامعية على نحو خاص، بعد أن أثبتت نجاحاتها في العديد من الجامعات الأجنبية، وكذلك للإفادة منها واستثمارها في تحقيق الجودة في هذه المؤسسات.

وكما يسهم البحث في تعريف جهات الاختصاص والقائمين على اختيار عمداء الكليات بالجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتنمية، ومساعدتهم عند إعداد برامج التدريب، حيث تعتبر الكفايات التي تضمنها البحث والمعدة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمثابة موجهات أو احتياجات تدريبية يتم في ضوئها وضع البرامج اللازمة للتطوير والارتقاء بالأداء الإداري لعمداء الكليات.

ويحاول البحث أن يسلط الضوء على أن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية الجامعية يعد في غاية الأهمية، لأجل الوصول إلى مستويات عالية من الجودة والأداء، ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة تعد أنموذجاً مميزاً إذا ما أحسن تطبيقها من قبل القائمين على هذه المؤسسات، فهي بمثابة التواصل مع كل ما هو جديد وحديث في علم الإدارة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تعرف:

1. تعرف الكفايات الإدارية التي يمتلكها عمداء الكليات في جامعة حماه في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
2. تعرف الفروق في درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات الجنس ونوع العمل ونوع الكلية.
3. وضع بعض المقترحات التي قد تسهم في تطوير العمل الإداري لعمداء الكليات في الجامعة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات البحث:

يسعى البحث الحالي الى التحقق من صحة الفرضيات التالية عند مستوى الدلالة 0.05:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع العمل.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع الكلية.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالنقاط الآتية:

- حدود زمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول لعام 2021-2022.
- حدود مكانية:** كليات (التربية، الاقتصاد، الطب البيطري، الآداب) في جامعة حماه
- حدود بشرية:** الموظفون الإداريون وأعضاء الهيئة التعليمية في كليات (التربية، الاقتصاد، الطب البيطري، الآداب) في جامعة حماه القائمون على رأس عملهم خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2021-2022.
- حدود موضوعية (علمية):** يتحدد البحث الحالي باتجاهات الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التعليمية نحو درجة امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماه للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في مجالات (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) في ضوء متغيرات الجنس ونوع العمل ونوع الكلية.

متغيرات البحث:

المتغيرات الديمغرافية: الجنس (ذكر، أنثى)، نوع العمل (موظف إداري، عضو هيئة تعليمية)، نوع الكلية (نظرية، تطبيقية).
المتغير التابع: درجة امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماة للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في مجالات (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر).
مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

الكفاية الإدارية **Administrative Competence**: "هي جميع المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الإداري التي يفترض أن يؤديها لإتمام عمله في أحسن وجه" (ستراك، 2004، ص164) والكفايات الإدارية هي: مجموعة المهارات والمتطلبات التي يمتلكها الإداري للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه (حجي، 2005، 24). وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات الواجب امتلاكها من قبل عمداء الكليات الجامعية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على استبانة الكفايات الإدارية المعدة لهذا الغرض وتتراوح بين (54-270).

إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**: يعرفها (النجار، 2002) بأنها: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية، كما أن يعتبر بمثابة "استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة وتنتهي ببرامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع، وفعالية تحقيق أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية بأفضل الأساليب" (النجار، 2002، 72). وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير الموحدة بأنها: "مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع الأفراد بهدف الوصول إلى نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع" (محجوب، 2003، 113). وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الشروط والمواصفات التي يتم في ضوءها قياس الأداء الإداري لعمداء الكليات وذلك في مجالات: (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر).

دراسات سابقة:

عرضت الباحثة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالبحث الحالي، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:
دراسة (الحربي، 2001) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية.

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذكوراً وإناثاً في أربع جامعات واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة مالت إلى درجة كبيرة فوق المتوسط في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السعودية، وكان مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة والقيادة الفعالة والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافق عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات السعودية فوق المتوسط، كما أجمعت عينة الدراسة على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط.

دراسة (علاونة، 2004) بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (70) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائجها أن أكثر المبادئ تطبيقاً مبادئ تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ثم متابعة العملية التعليمية وأن أقلها تطبيقاً مبادئ اتخاذ القرار وخدمة المجتمع.

دراسة (الحجار، 2004) بعنوان: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الجامعي في جامعة الأقصى بفلسطين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمل) وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قدرها (123) عضواً من الهيئة التدريسية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن مستوى العام للأداء الجامعي يعتبر دون المستوى الافتراضي المطلوب (60%)، وإن قيادة الجامعة كانت تسلطية في صناعة القرارات تجاه العاملين فيها. وأداء الجامعة في مجال المعلومات وتحليلها كان على مستوى ضعيف وكذلك فيما يتعلق بمستوى الأداء في مجال الموارد البشرية، أما الأداء في مجال الإدارة العمليات كان جيداً. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل العلمي والخبرة.

دراسة (أبو سليمة، 2005) بعنوان: تطوير الأداء التربوي في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

وهدفت إلى التعرف على فلسفة الأداء الإداري وواقع منظومته في كليات التربية بجامعة قناة السويس في مصر والتعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (100) فرد من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها قلة الاهتمام بمكافأة أعضاء الكلية عند التزامهم بتحسين أدائهم وضعف نظام تقييم الأداء بالكلية وفق معايير متوقعة ومتفق عليها واغفال رؤساء الأقسام لدورهم بالنسبة لتحفيز الاعضاء على تحسين جودة الأداء.

دراسة (المصري، 2007) بعنوان: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحديد معوقات تطبيقها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (283) محاضراً وقد توصلت نتائجها إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان عالياً وقد ترتبت المجالات على النحو الآتي: المشاركة والعمل الجماعي ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، فالقيادة الفعالة، ثم التحسين المستمر والتميز، فالتركيز على رضا المستفيد وأخيراً التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (الجنابي، 2008) بعنوان: بناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في تلك المعاهد، وبناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد تألفت عينة البحث من رؤساء الأقسام في معاهد المعلمين والمعلمات في مدينة بغداد والبالغ عدد أفرادها (140) رئيس قسم، أي نسبة (75%) من المجتمع الأصلي.

قام الباحث ببناء أداتين، الأولى: استبانة مكونة من (146) عبارة موزعة على عشرة مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، الاتصال الإداري، القيادة، اتخاذ القرار، النمو الذاتي وتطوير العاملين، العلاقات الإنسانية، الإرشاد والتوجيه، التقويم، شؤون الطلبة) بهدف تعرف واقع حال الكفايات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات. أما الأداة الثانية فقد قام الباحث ببناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد أشارت هذه النتائج إلى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات بنسب

تراوحت بين العالية والضعيفة، حيث حازت (64) فقرة على درجة ممارسة عالية، فيما حازت (79) فقرة على درجة ممارسة متوسطة. وحازت (3) فقرات على درجة ممارسة ضعيفة. كما توصل الباحث إلى بناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث تألف الأنموذج من (191) فقرة موزعة على (16) مجالاً.

دراسة (العلي، 2016) بعنوان: واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الاردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الاردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (167) عضو هيئة تدريس وأظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد العينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة حيث جاء محال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية بينما جاءت مجالات القيادة الإدارية: التخطيط والتنظيم، التقييم والمتابعة، النمو العلمي والمهني، شؤون الطلبة بدرجة تقدير متوسط.

دراسة (غالبا، 2020) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات في جامعة تعز من خلال التعرف على مستوى توفر الكفايات الإدارية لديهم في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية وسنوات الخبرة. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطوري والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من (55) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر. وطبقت الأداة على عينة مكونة من (83) موظفاً وموظفة من كلية جامعة تعز. وقد أظهرت النتائج عدم توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات وبمتوسط حسابي بلغ (1.17) وانحراف معياري بلغ (0.29) وترتبت المجالات تنازلياً ابتداءً بالقيادة الفعالة، يليه اتخاذ القرارات الفعالة، ثم المشاركة والعمل الجماعي، فالتحسين المستمر، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وقدم البحث تصوراً مقترحاً لتطوير الكفايات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي بذلك تتشابه مع دراسات (الحجار، 2004) و(أبو سليمة، 2005) و(المصري، 2007) التي تناولت تطوير الأداء الجامعي وتقييمه في ضوء إدارة الجودة، كما تتفق مع دراستي (الجنابي، 2008) و(غالبا، 2020) التي تناولت الكفايات الإدارية في الجامعة في ضوء مبادئ إدارة الجودة، وتختلف عن دراستي (الحربي، 2001) و(علاونة، 2004) اللتين استهدفتا تعرف درجة تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات. وقد اختار البحث الحالي عينة من الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التعليمية وهو بذلك يتشابه مع معظم الدراسات السابقة في اختيار عينة من أعضاء الهيئة التدريسية ويتشابه مع دراسة (غالبا، 2020) في اختيار الموظفين الإداريين كعينة، ويختلف عن دراسة (الجنابي، 2008) التي اختارت عينة من رؤساء الأقسام. واستخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة البحث كما في جميع الدراسات السابقة فيما عدا دراسة (الجنابي، 2008) التي استخدمت إلى جانب الاستبانة أنموذجاً للكفايات الإدارية.

يتميز البحث الحالي بكونه استهدف تعرف درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارهم أحد أهم المدخلات الإدارية في نظام الجودة وذلك من وجهة نظر الموظفين وأعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغيرات الجنس ونوع الكلية (نظرية، تطبيقية) ونوع العمل (موظف إداري، عضو هيئة تعليمية).

الإطار النظري:

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم أسلوباً متكاملاً يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم (زقزوق، 2008، 43).

وتكتسب إدارة الجودة الشاملة أهميتها في التعليم العالي كونها تعد طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل، ومنحهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها وتشجيعهم على عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة كما تعد أداة اتصال فعالة داخل الكلية ووسيلة لنشر الثقافة بين العاملين في الكلية وإعطاء خدمات أفضل لطلبة الكلية (الطويل وآغا، 2010، 6).

كما يساعد تطبيق الجودة في التعليم العالي على وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، ورفع مستوى أداء الأكاديميين والإداريين، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين وتمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرائق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً (خضير، 2002، 53).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسات على تحسين وضعها وتحقيق المنافسة والتميز، كما تعد معياراً للحكم على مدى جودة الأداء وقياسه وتطويره، وقد تعددت تلك المبادئ واختلفت باختلاف وجهات النظر وسيتم استعراض بعض منها، وهي التي لها علاقة بالبحث على النحو الآتي (المصري، 2007، 97-99).

- **القيادة الفعالة:** هي عملية ابتكار للرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف، كما تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على إنجاز الأهداف بقدرة ورغبة.

- **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** يتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

- **التخطيط الاستراتيجي:** هو تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، يستخدم المنهج العلمي لاستشراف المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- **المشاركة والعمل الجماعي:** إن تحقيق الجودة ليس عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسيناً مستمراً للعمليات والمدخلات، وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من جانب جميع العاملين في المؤسسة، وتتحقق حينما يخلق المديرون في المؤسسة مناخاً تنظيمياً يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المنتج ودعم المشاركة والعمل الجماعي.

- **التحسين المستمر والتميز:** يعني ادخال التحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل لتحقيق التميز.

الكفايات الإدارية:

يقصد بالكفاية: المقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات (الفار، 2013، 138). وعرفها معجم "ويستر" بأنها: حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو القدرة على أداء واجب أو عمل معين (webster, 1997, 230) ويمكن تصنيف الكفايات الإدارية إلى (عودة، 2010، 24-25):

- الكفايات الذاتية: تعد شخصية المدير عنصراً مهماً في القيادة التربوية: لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات المرؤوسين واستجاباتهم لنواحي النشاط الاشرافي ويقصد بالشخصية: مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك الفرد.
 - الكفايات الإنسانية: وتعني قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم.
 - الكفايات الإدراكية: وتعني قدرة المدير على تنظيم العمل، وفهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات، ووضع التصور المناسب لمواجهتها والمقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد على تعزيز مستوى المؤسسة التعليمية في جميع الحالات.
 - الكفايات الفنية: ويقصد بها امتلاك القائد المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الفاعلية ويمكن اكتساب هذه الكفايات عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.
- أسس تحديد الكفايات الإدارية:

- هناك العديد من الأسس التي تحدد الكفايات الإدارية ويمكن إيجازها على النحو الآتي (عودة، 2010، 18-19):
- الأساس الفلسفي: ويقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده، ومقدار العطاء المنتظر منه، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد، وطبيعة الدور الذي تقوم به، ومن خلال ذلك يتم تحديد المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته لتحديد على أساسها النتائج المرغوب فيها للعملية التربوية، مما يساعد على وضع مفهوم معين لدور القائد، تحدد في ضوءه الكفايات الإدارية المطلوبة.
 - الأساس التطبيقي (الأمبريقي): ويقصد به تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية (التطبيقات الميدانية)، إذ ينظر إلى تلك المعلومات على أنها صادقة أثبتتها التجربة، وليست فرضية، ومن ثم تشكل أساساً سليماً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات الإدارية المطلوبة.
 - الأساس الأدائي (أسس الممارسة): ويقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ما سيؤديه الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه، فالقائد المقدر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل توجيه العاملين وإدارة الحوار والمناقشة... الخ .
 - الأساس الواقعي: ويقصد به العودة إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة وإشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس والمدرسين والطلبة وقادة الميدان وخبرائه إلى جانب وجود وسائل وأدوات يتم اللجوء إليها في تحديد الكفاية تسمى أدوات البحث العلمي مثل الملاحظة والاستبانة والمقابلة الشخصية.
- إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج البحث: اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، إذ يُفيد المنهج الوصفي التحليلي في رصد ظاهرة الدراسة كم توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار أو حجم الظاهرة (الشماس وميلاد، 2018، 86).

مجتمع البحث وعينته: يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التعليمية في كليات (التربية والاقتصاد الطب البيطري والآداب) في جامعة حماه، القائمين على رأس عملهم خلال العام الدراسي 2021-2022، وقد بلغ عددهم (277) موظفاً و(190) عضو هيئة تعليمية موزعين بحسب متغيرات البحث كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (1): توزيع المجتمع الأصلي للبحث بحسب المتغيرات

المجموع	نوع العمل						الكليات
	عضو هيئة تعليمية			موظف			
	المجموع	انثى	ذكر	المجموع	انثى	ذكر	
68	25	16	9	43	34	9	التربية
63	27	16	11	36	26	10	الاقتصاد
143	71	11	60	72	48	24	الطب البيطري
96	40	30	10	56	39	17	الآداب
69	20	7	13	49	35	14	طب الأسنان
28	7	7	-	21	14	7	الصيدلة
467	190	87	103	277	196	81	المجموع

وقامت الباحثة بسحب عينة عشوائية مكونة من (162) موظفاً إدارياً و(128) عضو هيئة تعليمية بنسبة (58.48%) من المجتمع الأصلي للموظفين و(67.37%) من المجتمع الأصلي لأعضاء الهيئة التعليمية باستخدام معادلة ستيفن سامبسون، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات البحث:

الجدول رقم (2): توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات

المجموع	نوع العمل						المتغيرات
	عضو هيئة تعليمية			موظف			
	المجموع	انثى	نكر	المجموع	انثى	نكر	
42	17	11	6	25	20	5	التربية
39	18	11	7	21	14	7	الاقتصاد
90	48	7	41	42	28	14	الطب البيطري
60	27	19	8	33	23	10	الآداب
42	13	5	8	29	21	8	طب الأسنان
17	5	5	-	12	8	4	الصيدلة
290	128	58	70	162	114	48	المجموع

أداة البحث: قامت الباحثة ببناء استبانة تهدف إلى تعرف درجة امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماه للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد تكونت من (54) بنداً موزعين على خمسة محاور على النحو التالي:

الجدول رقم (3): الاستبانة في صورتها المبدئية

المجموع	التحسين المستمر	المشاركة والعمل الجماعي	التخطيط الاستراتيجي	اتخاذ القرارات الفعالة	القيادة الفعالة	المحور
54	13	9	11	10	11	عدد البنود

وأضافت الباحثة بيانات أساسية تتعلق بالجنس ونوع العمل ونوع الكلية، واستخدمت مقياس ليكرت الخماسي (درجة امتلاك: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، معدومة).

صدق استبانة الكفايات الإدارية وثباتها

1. صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق: الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، ويشير إلى ما إذا كان الاختبار يقيس ما أعد لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه (مخائيل، 2006، 255)، وتمت دراسة الصدق من خلال:

• **صدق المحتوى:**

عُرِضَت الاستبانة - في صورتها الأولية المؤلفة من (54) عبارة- على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد اقتصرت ملاحظاتهم على إعادة تعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وإعادة ترتيب العبارات بشكل منطقي، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم الوصول إلى استبانة مؤلفة من (54) عبارة.

• **صدق الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (23) موظفاً وعضو هيئة تعليمية من خارج حدود عينة الدراسة الأساسية في جامعة حماه، للتحقق من صلاحية الأداة للتطبيق، وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من جهة، وحساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة من جهة ثانية: والجدول (4) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

جدول (4) معاملات الصدق البنوي لاستبانة الكفايات الإدارية

المحور	العبارة	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالدرجة الكلية	المحور	العبارة	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالدرجة الكلية		
القيادة الفعالة	1	0.629**	0.687**	التخطيط الاستراتيجي	28	0.842**	0.651**		
	2	0.597**	0.719**		29	0.669**	0.718**		
	3	0.714**	0.689**		30	0.816**	0.778**		
	4	0.639**	0.770**		31	0.775**	0.748**		
	5	0.629**	0.687**		32	0.842**	0.641**		
	6	0.765**	0.719**		33	0.649**	0.859**		
	القرارات الفعالة	7	0.894**	0.493**	المشاركة والعمل الجماعي	34	0.667**	0.738**	
		8	0.738**	0.607**		35	0.794**	0.725**	
		9	0.729**	0.663**		36	0.851**	0.824**	
		10	0.772**	0.827**		37	0.721**	0.793**	
		11	0.665**	0.634**		38	0.805**	0.824**	
		12	0.728**	0.785**		39	0.801**	0.661**	
		13	0.684**	0.746**		40	0.717**	0.699**	
		14	0.830**	0.648**		41	0.706**	0.795**	
التخطيط الاستراتيجي		15	0.492**	0.597**		التصنيف المستمر	42	0.792**	0.824**
		16	0.794**	0.742**			43	0.804**	0.869**
	17	0.642**	0.681**	44	0.534**		0.773**		
	18	0.734**	0.770**	45	0.724**		0.783**		
	19	0.795**	0.795**	46	0.521**		0.489**		
	20	0.668**	0.835**	47	0.608**		0.729**		
	21	0.824**	0.473**	48	0.799**		0.806**		
	22	0.775**	0.710**	49	0.750**		0.705**		
	23	0.734**	0.637**	50	0.602**		0.834**		
	24	0.618**	0.746**	51	0.673**		0.775**		
25	0.764**	0.659**	52	0.798**	0.597**				
26	0.843**	0.836**	53	0.698**	0.657**				
27	0.738**	0.701**	54	0.735**	0.582**				

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يُلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الاتساق الداخلي للعبارات والمحاور كانت دالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل عبارة من عبارات الاستبانة متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه. ويعطي مؤشراً على أن كل محور ينسجم مع ما تقيسه الاستبانة ككل.

1-2- دراسة ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقتي:

- ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة الكفايات الإدارية، والجدول (5) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.
- التجزئة النصفية: كذلك تم حساب معاملات ثبات التجزئة النصفية لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة الكفايات الإدارية باستخدام معادلة جتمان، كما هو مبين في الجدول (5):

الجدول رقم (5): قيم معاملات الثبات بطريقتي (ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)،

وذلك بالنسبة لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.811	0.709	11	القيادة الفعالة
0.761	0.762	10	القرارات الفعالة
0.844	0.813	11	التخطيط الاستراتيجي
0.673	0.691	9	المشاركة والعمل الجماعي
0.842	0.797	13	التحسين المستمر
0.935	0.931	54	الدرجة الكلية

يُلاحظ من الجدول السابق أن الاستبانة يتصف بمعاملات ثبات جيدة حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.691-0.813) بالنسبة للمحاور و(0.931) للدرجة الكلية، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.673-0.844) بالنسبة للمحاور و(0.935) للدرجة الكلية وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى ثبات الاستبانة، وبذلك يصبح الاستبانة جاهز للتطبيق على عينة البحث.

عرض نتائج البحث:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، جمعت البيانات وعولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss-21) وكانت النتائج على النحو التالي:

سؤال البحث: ما درجة امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماة للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟ للإجابة عن هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماة للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاستبانة الموجهة لهم قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو التالي:

الجدول رقم (6): درجات امتلاك عمداء الكليات في جامعة حماة للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة والقيم الموافقة لها.

درجات الامتلاك	القيمة المعطاة لكل درجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
كبيرة جداً	5	5.00 – 4.21
كبيرة	4	4.20 – 3.41
متوسطة	3	3.40 – 2.61
ضعيفة	2	2.60 – 1.81
ضعيفة جداً	1	1.80 – 1.00

وفي ضوء هذا الجدول يمكن تحديد درجة امتلاك ال عمداء الكليات في جامعة حماة للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في كل محور من محاور الاستبانة وبشكل عام، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمداء الكليات في جامعة حماة للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في كل محور من محاور الاستبانة وبشكل عام

الرتبة	العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	يرفع عميد الكلية مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين من خلال التوجيه المستمر	290	3.93	1.264	كبيرة
6	يبيدي رأيه حول أداء العاملين بطريقة بناءة	290	3.66	1.295	كبيرة
10	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين ويشجعهم على تنفيذها	290	3.40	1.185	متوسطة
7	يطبق نظاماً فعالاً للرقابة على أداء الموظفين	290	3.65	1.308	كبيرة
11	يطلب إدارة الجامعة بمنح العاملين مكافآت مالية مقابل مشاركتهم الفعالة وأدائهم المميز	290	3.17	1.286	متوسطة
9	يحفز العاملين على العمل بأعلى درجة من الكفاءة	290	3.56	1.269	كبيرة
3	يتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين	290	3.89	1.360	كبيرة
4	يتحلى بأخلاقيات العمل (عدل ومساواة وانضباط والتزام...)	290	3.81	1.403	كبيرة
2	يتبنى مبدأ الصراحة في مناقشة مشكلات العمل الإداري مع العاملين	290	3.91	1.290	كبيرة
5	يعتمد نظام المساءلة بشفافية في العمل	290	3.70	1.224	كبيرة
8	يقيم العاملين بمرونة وفقاً لمعايير موضوعية معلنة	290	3.60	1.310	كبيرة
المحور الأول: القيادة الفعالة					
2	يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن التقديرات الشخصية	290	3.76	1.307	كبيرة
8	يعقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة مشكلات العمل وسبل حلها	290	3.40	1.155	متوسطة
1	يتخذ القرارات بناء على الحقائق والمعطيات التي يوفرها واقع العمل الفعلي	290	3.82	1.210	كبيرة
9	يحدث قاعدة البيانات بصورة دورية ومتكاملة لضمان سلامة ما يتخذ من قرارات	290	3.37	1.170	متوسطة
10	يشرك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الإدارية	290	3.30	1.070	متوسطة
5	يتنبأ بالمشكلات التي قد تواجه القرار عند تنفيذه	290	3.51	1.273	كبيرة
4	يقارن بين البدائل المتاحة في ضوء معايير محددة قبل اتخاذ القرار	290	3.58	1.159	كبيرة
6	يطبق القوانين واللوائح الخاصة بالعمل الإداري بمرونة	290	3.50	1.177	كبيرة
7	يحدد المعايير التي تقيس النجاح أو الفشل عند تنفيذ القرارات	290	3.49	1.232	كبيرة
3	يعتمد على تقييم النتائج والتغذية الراجعة لجعل القرارات أكثر فاعلية	290	3.76	1.236	كبيرة
المحور الثاني: اتخاذ القرارات الفعالة					
4	يشارك في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة بفاعلية	290	3.57	1.199	كبيرة

كبيرة	1.228	3.62	290	يحدد احتياجات الكلية من برامج التطوير والتدريب لضمها في الخطة الاستراتيجية للجامعة	3
كبيرة	1.359	3.56	290	يهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	6
كبيرة	1.106	3.56	290	يصوغ الخطط التنفيذية للكلية في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة	7
متوسطة	1.437	3.26	290	يصوغ أهدافاً واضحة للخطط مستعيناً بالعاملين ذوي الكفاءة	11
كبيرة	1.342	3.51	290	يراعي عند وضع الخطط المتغيرات التي تطرأ أثناء التنفيذ	9
كبيرة	1.349	3.56	290	يراعي عند وضع الخطط وبرامج العمل الإمكانيات المادية والبشرية للكلية	8
كبيرة	1.293	3.43	290	يشرف باستمرار على تنفيذ الموظفين للخطط المالية والإدارية للكلية	10
كبيرة	1.156	3.77	290	يحرص على وجود معايير علمية وموضوعية لتقييم الخطط	1
كبيرة	1.112	3.57	290	يوظف نتائج التقييم لصياغة الخطط الجديدة والبرامج المستقبلية	5
كبيرة	1.107	3.67	290	يقوم بعملية المتابعة والتقييم المستمر لمعرفة أوجه القصور والتدخل في الوقت المناسب	2
كبيرة	1.130	3.55	290	المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
كبيرة	1.313	3.72	290	يعمل على توفير مناخ تسوده روح التعاون وعمل الفريق	1
كبيرة	1.286	3.59	290	يشكل فرق عمل لجمع البيانات وحل المشكلات	2
متوسطة	1.412	3.29	290	يهتم بالجانب الاجتماعي وتقوية العلاقات الإنسانية لزيادة الترابط بين العاملين	9
متوسطة	1.373	3.36	290	يشرك العاملين في وضع الحلول والمقترحات للمشكلات التي تعيق عملهم	6
متوسطة	1.388	3.34	290	يعمل على تعريف العاملين بمهارات وآليات العمل ضمن الفريق	8
متوسطة	1.245	3.40	290	يناقش العاملين ويستمع إليهم قبل اتخاذ أي إجراء خاص بهم أو بعملهم	5
كبيرة	1.229	3.58	290	يفتح قنوات اتصال دائمة بينه وبين العاملين للاستماع إليهم والإجابة عن استفساراتهم	3
كبيرة	1.252	3.43	290	يشكل فريق عمل من الموظفين لتنفيذ النشاطات والمهام الإدارية	4
متوسطة	1.412	3.35	290	يشجع العاملين على التواصل الفعال داخل الفريق من أجل الاستفادة وتبادل الخبرات	7
كبيرة	1.217	3.45	290	المحور الرابع: المشاركة والعمل الجماعي	
كبيرة	1.341	3.55	290	يمتلك رؤية واضحة ومكتوبة لتحسين جودة العمل الإداري	8
كبيرة	1.222	3.63	290	يحدد التحسينات المراد تحقيقها بالاتفاق مع العاملين في جميع الأقسام	4
متوسطة	1.198	3.36	290	يحدد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل	12
كبيرة	1.402	3.74	290	يتعامل مع الشكاوى المقدمة من الطلبة والعاملين بجدية	1
كبيرة	1.275	3.41	290	يستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية المتوفرة لتحقيق التميز والتحسين المستمر	10
كبيرة	1.203	3.51	290	يشرف باستمرار على تطبيق العاملين للتعليمات والتوجيهات المنظمة للعمل الإداري بهدف تحسين أدائهم	9
كبيرة	1.320	3.60	290	ينمي الرقابة الذاتية لدى العاملين من خلال الثقة بينهم	5
كبيرة	1.328	3.56	290	يشجع العاملين على التطوير الذاتي المهني	6
متوسطة	1.336	3.31	290	يسعى للمطالبة بتوفير البرامج التدريبية للعاملين بغرض تطوير وتحسين أدائهم	13
كبيرة	1.438	3.41	290	يشجع العاملين على حضور الاجتماعات واللقاءات المهنية	11
كبيرة	1.264	3.65	290	يقدم الدعم والتشجيع اللازم للعاملين أثناء تنفيذ النشاطات المتعلقة بتحسين مهاراتهم وقدراتهم	3
كبيرة	1.356	3.56	290	يقوم بالمتابعة المستمرة للتأكد من مدى تحقيق أهداف التحسين والتطوير في جميع المجالات	7
كبيرة	1.261	3.68	290	يسعى إلى تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي بهدف الحصول على الدعم اللازم للتحسين	2
كبيرة	1.206	3.54	290	المحور الخامس: التحسين المستمر	
كبيرة	1.131	3.55	290	الدرجة الكلية للاستبانة	

يلاحظ من الجدول السابق أن نتائج إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة جاءت على النحو التالي:

- تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في محور القيادة الفعالة بين (3.93) كحد أعلى للعبارة: (يرفع عميد الكلية مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين من خلال التوجيه المستمر) وهي درجة كبيرة و(3.17) كحد أدنى للعبارة: (يطالب إدارة الجامعة بمنح العاملين مكافآت مالية مقابل مشاركتهم الفعالة وأدائهم المميز) وهي درجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة الفعالة بشكل عام (3.66) وهي درجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى معرفة ودراية عمداء الكليات بأسس القيادة الفعالة وتلقيهم التدريب اللازم لإكسابهم الأنماط الإدارية الحديثة مثل نمط القيادة المرنة ومناقشة المشكلات بصراحة وشفافية واعتماد طرائق التقييم والرقابة الحديثة مما يجعلهم يجيدون التعامل الصحيح مع الموظفين ويمارسون أدوارهم الإدارية التطويرية من أجل تسيير العمل بأفضل صورة، ولكن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (ابو سليمة، 2005) التي أظهرت نتائج قلة الاهتمام بمكافأة العاملين عند التزامهم بتحسين أدائهم وإغفالهم لدورهم بالنسبة لتحفيز الأعضاء على تحسين جودة الأداء، وتتعارض مع نتيجة ذات الدراسة في إغفال القادة لدورهم في تحفيز الاعضاء على تحسين جودة الأداء.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في محور اتخاذ القرارات الفعالة بين (3.82) كحد أعلى للعبارة: (يتخذ القرارات بناء على الحقائق والمعطيات التي يوفرها واقع العمل الفعلي) وهي درجة كبيرة و(3.3) كحد أدنى للعبارة: (يشرك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الإدارية) وهي درجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور اتخاذ القرارات الفعالة بشكل عام (3.55) وهي درجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى امتلاك إدارات الكليات للرؤية الواضحة للكفايات المتعلقة باتخاذ القرارات واستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والأساليب العلمية الحديثة عند اتخاذ القرارات، بالاعتماد على الحقائق والمعطيات والمتوفرة من التقييم والتغذية الراجعة وبعيداً عن التقديرات الشخصية، ولكن ضيق الوقت وتحميل إدارة الجامعة للعميد مسؤولية القرارات المتخذة قد تجعلهم يتقادون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو منحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذها، وتتعارض هذه النتائج بشكل غير مباشر مع نتيجة دراسة (علاونة، 2005) التي أظهرت أن أقل مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة العربية الأمريكية هو مبدأ اتخاذ القرار.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في محور التخطيط الاستراتيجي بين (3.77) كحد أعلى للعبارة: (يحرص على وجود معايير علمية وموضوعية لتقييم الخطط) وهي درجة كبيرة و(3.26) كحد أدنى للعبارة: (يصوغ أهدافاً واضحة للخطة مستعيناً بالعاملين ذوي الكفاءة) وهي درجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور التخطيط الاستراتيجي بشكل عام (3.55) وهي درجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدارة الجامعة تختار من العمداء من هم الأكفأ في التخطيط لتطوير العمل الإداري، ممن يمتلكون رؤية واضحة لمعايير التقييم والتوجيه والمتابعة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والقدرة على المشاركة الفعالة في وضع خطط الجامعة، ولكن مركزية العمل الإداري وتحملهم منفردين لمسؤولية ما يصدر عنهم من قرارات تجعلهم بعيدين نوعاً مع عن مشاركة العاملين ذوي الكفاءة في صياغة الأهداف والخطط المستقبلية. وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو سليمة، 2005) التي أظهرت ضعف نظام تقييم الأداء بالكلية وفق معايير متوقعة ومتفق عليها.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في محور المشاركة والعمل الجماعي بين (3.72) كحد أعلى للعبارة: (يعمل على توفير مناخ تسوده روح التعاون وعمل الفريق) وهي درجة كبيرة و(3.29) كحد أدنى للعبارة: (يهتم بالجانب الاجتماعي وتقوية العلاقات الإنسانية لزيادة الترابط بين العاملين) وهي درجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور المشاركة والعمل الجماعي بشكل عام (3.45) وهي درجة كبيرة.

وتدل النتيجة على حسن تقدير عمداء الكليات لأسلوب عمل الفريق واعترافهم بأهمية المناخ الإيجابي الإنساني في رفع سوية العمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وحل المشكلات الطارئة في الوقت المحدد، واهتمامهم بإكساب العاملين كفايات العمل الجماعي، من خلال فتح قنوات اتصال دائمة بينهم وبين العاملين، ولكن ضيق الوقت وكثرة الأعباء الإدارية قد تحول دون اهتمامهم الدائم بالجانب الاجتماعي والعلاقات الإنسانية أو مناقشتهم والاستماع لأرائهم عند اتخاذ أي قرار يخص المشكلات التي تعيق عملهم.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في محور التحسين المستمر بين (3.74) كحد أعلى للعبارة: (يتعامل مع الشكاوى المقدمة من الطلبة والعاملين بجدية) وهي درجة كبيرة و(3.31) كحد أدنى للعبارة: (يسعى للمطالبة بتوفير البرامج التدريبية للعاملين بغرض تطوير وتحسين أدائهم) وهي درجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور التحسين المستمر بشكل عام (3.54) وهي درجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى وجود رؤى واضحة للجامعة فيما يخص التغيير والتطوير والتحسين والسعي لتحقيقها بثتى الوسائل، وتشجيع عمداء الكليات على استلهاها والسعي إلى تطبيقها في الواقع من خلال التعامل بجدية مع المشكلات التي تعترض الطلبة والعاملين، وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي بهدف الحصول على الدعم اللازم للتحسين وتقديم الدعم، والتشجيع اللازم للعاملين أثناء تنفيذ النشاطات المتعلقة بتحسين مهاراتهم وقدراتهم، ومن ناحية أخرى تدل هذه النتيجة على ضعف اهتمام عمداء الكليات ببرامج تدريب الموظفين بغرض تحسين أدائهم وهذا يشير إلى تركيز العمداء في الغالب على تسيير العمل واستمراره ضمن ما هو متوفر.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة عن محاور الاستبانة ككل بين (3.66) كحد أعلى لمحور القيادة الفعالة وهي درجة كبيرة، و(3.45) كحد أدنى لمحور المشاركة والعمل الجماعي وهي درجة كبيرة، ورتبت المجالات تنازلياً كما يلي: (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، المشاركة والعمل الجماعي) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول درجة امتلاكهم للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بشكل عام (3.55) وهي درجة كبيرة. ويعد هذا مؤشراً على جودة الأداء الإداري لدى عمداء الكليات وتوفر الكفايات الإدارية الحديثة لديهم، وتعزو الباحثة توفر الكفايات الإدارية لدى عمداء الكليات إلى الاهتمام بنشر ثقافة الجودة وتبني الجامعة للاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة لاسيما إدارة الجودة الشاملة وتحسن البنية التحتية للجامعة ومحاولة تحسين الإمكانيات ووجود توصيف وظيفي دقيق يوضح المهام والاختصاصات ومتابعة برامج التدريب اللازمة لتطوير أداء الإداريين وإكسابهم كفايات حديثة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

• وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحربي، 2001) التي أظهرت أن اتجاهات عينة الدراسة مالت إلى درجة كبيرة فوق المتوسط في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات، وأظهرت أن التخطيط الاستراتيجي للجودة والقيادة الفعالة والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافق عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات بدرجة فوق المتوسط،

وكذلك دراسة (المصري، 2007) التي بينت أن مستوى الأداء الإداري كان عالياً، ولكنها رتبت المجالات على النحو الآتي: المشاركة والعمل الجماعي ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، فالقيادة الفعالة، ثم التحسين المستمر والتميز، فالتركيز على رضا المستفيد وأخيراً التخطيط الاستراتيجي. بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحجار، 2004) التي بينت أن مستوى العام للأداء الجامعي يعتبر دون المستوى الافتراضي المطلوب، وأن قيادة الجامعة كانت تسلطية في صناعة القرارات تجاه العاملين فيها، كما تتعارض مع نتائج دراسة (الجنابي، 2008) التي أشارت نتائجها إلى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري معاهد المعلمين بنسب تراوحت بين العالية والضعيفة، ودراسة (العلي، 2016) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تقدير أفراد العينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة، ودراسة (غالب، 2020) التي أظهرت نتائجها عدم توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات، وترتبت المجالات تنازلياً ابتداءً بالقيادة الفعالة، يليه اتخاذ القرارات الفعالة، ثم المشاركة والعمل الجماعي، فالتحسين المستمر، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي.

فرضيات البحث: تمّ التّحقق من صحة الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05)

نتائج الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس".
للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس

محاو الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
القيادة الفعالة	ذكر	118	3.73	.968	0.867	288	0.386	غير
	أنثى	172	3.61	1.268				دال
اتخاذ القرارات الفعالة	ذكر	118	3.62	.927	0.977	288	0.329	غير
	أنثى	172	3.50	1.169				دال
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	118	3.68	.961	1.628	288	0.105	غير
	أنثى	172	3.46	1.228				دال
المشاركة والعمل الجماعي	ذكر	118	3.47	1.159	0.188	288	0.851	غير
	أنثى	172	3.44	1.258				دال
التحسين المستمر	ذكر	118	3.64	1.163	1.182	288	0.238	غير
	أنثى	172	3.47	1.233				دال
الدرجة الكلية	ذكر	118	3.63	1.006	0.980	288	0.328	غير
	أنثى	172	3.50	1.210				دال

يبين الجدول السابق أن قيمة (ت) قد بلغت على التسلسل بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما يلي: (0.867، 0.977، 1.628، 0.188، 1.182، 0.980) عند القيم الاحتمالية (0.386، 0.329، 0.105، 0.851، 0.238، 0.328)

0.238، 0.328) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس.

وهذا يدل على أن تقديرات أفراد العينة من الموظفين وأعضاء الهيئة التعليمية لدرجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في جامعة حماة لا تختلف باختلاف الجنس، كما تدل على اتفاقهم حول توفرها وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة بتطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات وإكسابهم الكفايات الإدارية الحديثة والمطلوبة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري واعتماد معايير عالية في اختيار عمداء الكليات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غالب، 2020) في عدم وجود فروق في الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع العمل". للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع العمل

محاور الاستبانة	العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
القيادة الفعالة	اداري	162	3.34	1.177	5.547	288	0.000	دال
	هيئة تعليمية	128	4.06	.993				
اتخاذ القرارات الفعالة	اداري	162	3.23	1.118	5.896	288	0.000	دال
	هيئة تعليمية	128	3.95	.878				
التخطيط الاستراتيجي	اداري	162	3.22	1.185	5.891	288	0.000	دال
	هيئة تعليمية	128	3.97	.903				
المشاركة والعمل الجماعي	اداري	162	3.10	1.316	5.935	288	0.000	دال
	هيئة تعليمية	128	3.90	.898				
التحسين المستمر	اداري	162	3.16	1.254	6.393	288	0.000	دال
	هيئة تعليمية	128	4.01	.950				
الدرجة الكلية	اداري	162	3.21	1.183	6.088	288	0.000	دال
	هيئة تعليمية	128	3.98	.897				

يبين الجدول السابق أن قيمة (ت) قد بلغت على التسلسل بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما يلي: (5.547، 5.896، 5.891، 5.935، 6.393، 6.088) عند القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

تبعاً لمتغير نوع العمل، والفروق لصالح أعضاء الهيئة التعليمية ذوي المتوسط الحسابي الأكبر في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التعليمية على دراية واطلاع أوسع على مبادئ الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها في الكليات وبالتالي فهم الأقدر على رصدها واستشعار وجودها في قرارات وتوجيهات عمداء الكليات، وهم الأكثر تأثراً علمياً وإدارياً بتلك القرارات والتوجيهات.

نتائج الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع الكلية". للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء

الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع الكلية

محاور الاستبانة	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
القيادة الفعالة	نظرية	102	3.45	1.396	2.305	288	0.022	دال
	تطبيقية	188	3.78	.987				
اتخاذ القرارات الفعالة	نظرية	102	3.43	1.331	1.421	288	0.156	غير دال
	تطبيقية	188	3.61	.907				
التخطيط الاستراتيجي	نظرية	102	3.41	1.417	1.607	288	0.109	غير دال
	تطبيقية	188	3.63	.935				
المشاركة والعمل الجماعي	نظرية	102	3.49	1.457	0.385	288	0.701	غير دال
	تطبيقية	188	3.43	1.068				
التحسين المستمر	نظرية	102	3.49	1.435	0.453	288	0.651	غير دال
	تطبيقية	188	3.56	1.065				
الدرجة الكلية	نظرية	102	3.45	1.390	1.072	288	0.285	غير دال
	تطبيقية	188	3.60	.962				

يبين الجدول السابق أن قيمة (ت) قد بلغت على التسلسل بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما يلي: (2.305، 1.421، 1.607، 0.385، 0.453، 1.072) عند القيم الاحتمالية (0.022، 0.156، 0.109، 0.701، 0.651، 0.285) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05) في محور القيادة الفعالة، وأكبر من مستوى الدلالة في بقية بنود الاستبانة والدرجة الكلية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية جزئياً بالنسبة لمحور القيادة الفعالة، وتقبل الفرضية البديلة، أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع الكلية في محور القيادة الفعالة والفروق لصالح الكليات التطبيقية ذات المتوسط الحسابي الأكبر، بينما تقبل الفرضية الصفرية في بقية محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك عمداء الكليات للكفايات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع الكلية في محاور (اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) والدرجة الكلية.

وقد يرجع هذا الفرق في مجال القيادة الفعالة إلى أن الكليات التطبيقية في الجامعة تسعى لإثبات وجودها وإظهار تميزها بكل الطرق، كونها تضم اختصاصات عالية وعلى درجة كبيرة من الأهمية في سوق العمل، مما يجعلها تتمتع بموارد مالية تساعدها على توفير متطلبات تطوير الأداء للموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التعليمية فيها وبشكل أفضل من الكليات الإنسانية التي تعاني في الأغلب من بعض القصور في الجوانب المالية والإدارية، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (الحجار، 2004) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير نوع الكلية.

مقترحات البحث:

لدعم النتائج الإيجابية ولتلافي السلبيات فقد خلص هذا البحث الى المقترحات التالية:

مقترحات عامة:

1. ضرورة تركيز إدارة الجامعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي في كافة المجالات.
2. الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.
3. وضع معايير علمية عند اختيار عمداء الكليات بالجامعة بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة.
4. إجراء دورات تدريبية مستمرة للقادة الإداريين على عمليات تطبيق وتنفيذ مهارات إدارة الجودة الشاملة في العمل ومتابعة أدائهم بشكل مستمر.

مقترحات تتعلق بنتائج البحث:

- 1- في مجال القيادة الفعالة: تبني مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين ذوي الكفاءة وتشجيعهم على تنفيذها، والاهتمام بمنحهم مكافآت تحفيزية مادية ومعنوية لقاء مشاركتهم الفعالة وأدائهم المميز.
- 2- في مجال اتخاذ القرارات الفعالة: توجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات من خلال إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة لقيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية للوصول لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية، وإجراء لقاءات دورية مع العاملين لمناقشة مشكلات العمل في سبيل الوصول إلى حلول تضمن تطوير الأداء، والاهتمام بتحديث قاعدة البيانات المعتمدة في الكليات بصورة دورية ودائمة لضمان سلامة ما يتخذ من قرارات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.
- 3- في مجال التخطيط الاستراتيجي: ضرورة التزام الكليات بإعداد الخطط بناء على مفهوم الجودة الكلية والاعتماد على المعلومات الشاملة والحقيقة ذات الصلة من أجل تخطيط العمل بدقة من خلال صياغة أهداف واضحة للخطط بالاستعانة بالأشخاص ذوي الكفاءة.
- 4- في مجال المشاركة والعمل الجماعي: ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتقوية العلاقات الإنسانية لزيادة الترابط بين العاملين، وإشراك العاملين في وضع الحلول والمقترحات للمشكلات التي تعيق عملهم وتعريفهم بمهارات وآليات العمل ضمن الفريق، ومناقشة العاملين والاستماع إليهم قبل اتخاذ أي إجراء خاص بهم أو بعملهم، وتشجيعهم على التواصل الفعال داخل الفريق من أجل الاستفادة وتبادل الخبرات.

5- في مجال التحسين المستمر: التزام الجامعات السورية بالتطوير والتحسين المستمر بما يتماشى ويتوافق مع سياساتها الأكاديمية، الأمر الذي يتطلب التحديد الدقيق لمتطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطط، وتأهيل وتدريب العاملين الإداريين على متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات حتى تتمكن من الالتزام بعمليات التطوير والتحسين المستمر، باعتباره مرتكز أساسي من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، واختيار وتدريب كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري تستخدم أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل وتزيد دافعية جميع الأفراد نحو العمل.

6- تبني ثقافة الجودة الشاملة في مختلف الكليات ولاسيما النظرية منها، وتعريف الموظفين الإداريين بأسسها وآلياتها ومزايا العمل في ضوءها من خلال دورات تدريبية وورش عمل مكثفة ولقاءات دورية بين العاملين بالجامعة للاطلاع على كل جديد في مجال الجودة لترسيخه في مفاهيم العاملين حتى تصبح هذه المفاهيم ثقافة عامة لديهم، الأمر الذي يساعد في تغيير أساليب العمل التقليدية وتبني مبدأ التطوير التحسين المستمر، مع رفد الكليات بالإمكانات المادية والبشرية التي تستوجب تحقيق مبادئ الجودة.

المراجع:

1. أبو سليمة، عبير (2005). تطوير الأداء التربوي في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 9، ص.ص 301-309.
2. الجنابي، رعد (2008). بناء أنموذج للكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات معاهد المعلمين والمعلمات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد
3. الحجار، رائد (2004). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 8، العدد 2، ص.ص 204-240.
4. الحربي، هند بنت سعود (2012): درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بعد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
5. خضير، كاظم (2005): إدارة الجودة الشاملة، ط (2، 1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
6. الخطيب، احمد، الخطيب، رداح (2006): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، عمان.
7. زقزق، خالد (2008): تطبيق إدارة مبادئ الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
8. ستراك، رياض (2004)، دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
9. الشافعي احمد عبد الحميد، وناس، السيد محمد (2000): ثقافة الجودة في الفكر التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، المجلد (2)، فبراير، الجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر .
10. الطويل، أكرم عبد الرضا، وآغا، احمد عوني (2010): متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة" المنعقد خلال الفترة 11-13 أكتوبر.
11. العساف، ليلي، والصرابرة، خالد (2011): أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الاردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، مجلد (27)، العدد (4، 3).

12. علاونة، معزوز جابر (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة علمية أعدت لمؤتمر "النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني" المنعقد خلال الفترة 3-5 / 7 / 2004. برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة. رام الله.
13. العلي، يسرا يوسف (2016). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الاردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، العدد (1)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
14. الفار، شهناز (2010): درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد(27)، العدد(7)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
15. محجوب، بسمان فيصل (2003). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
16. المصري، مروان وليد (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
17. الناصر علي حاكم، والعزاوي، منتهى عبد (2005): واقع معايير ضمان الجودة للقيادات الإدارية في كليات الجامعة المستنصرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الخامس " ضمان جودة التعليم العالي " المنعقد في الفترة من 3-5 / 3 / 2015 جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
18. النجار، فريد (2002). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
19. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2008): كتاب الأبحاث المقدمة في مؤتمر الثاني للتعليم العالي " مخرجات التعليم العالي وسوق العمل"، صنعاء، اليمن.

Webster,(1977): Third new international Dictionary of the English language Unabridged

with seven language , Dictionary Chicago wiliam ,Benion vol 1,N,C Hopkins

National Quality Assurance and Accreditation , (2004) . The Quality Assurance and :

.Accreditation Handbook : National Quality Assurance and Accreditation