

تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة

عالم الحاج آدم عبد الرحيم^١، أنس بابكر الحسين^٢، عبدالعزيز حسن عبد عبد العزيز^٣

^١ الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية- جامعة بحري- السودان

جامعة نجران- السعودية

^٢ الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية- جامعة نجران- السعودية

^٣ أستاذ مساعد كلية الدراسات التجارية (إدارة الأعمال)- جامعة كردفان- السودان

¹ aleemalhaj15@gmail.com

استلام البحث: ٢٠٢٠/٣/١ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/٣/٢٩ قبول البحث: ٢٠٢٠/٨/٩ DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.2.11>

الملخص:

تناولت هذه الدراسة تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، لتحليل البيانات. وتوصلا إلى عدة نتائج منها: إن قلة تبني فلسفة تقويم الأداء من قبل الجامعات السودانية الحكومية لا تساهم بالمستوى المطلوب في تطوير أداء هيئة التدريس والإداريين نسبة لغياب الخطط الواضحة ونقص العدد الكافي المؤهل من أعضاء هيئة التدريس، وهناك دعم ومساندة من قبل الإدارة العليا للتقويم المستمر مما ساهم في تطوير المناهج الدراسية، وتزودها بالمعارف والمهارات اللازمة في مجال التخصص. وأوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بفلسفة التقويم المستمر بغرض تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال نشر هذه الثقافة وتوعية العاملين بأهميتها، ووضع خطط واضحة ومحددة لتطبيقها، واستقطاب وتعيين العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس بغرض تحقيق التقويم المستمر للخدمات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: تقويم الأداء؛ مؤسسات التعليم العالي؛ إدارة الجودة الشاملة.

المقدمة:

لقد ظلت مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي تسعى لتنمية قدرات ومهارات طلابها بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة لما لها من تأثير على تجويد الأداء بهذه المؤسسات. وتعد مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة منظمات اجتماعية تسعى إلى تحقيق أهداف معينه، وهذه المؤسسات شأنها شأن المنظمات الأخرى وتستخدم كافة الأساليب لإرساء قواعد منهجية الجوده الشامله في عملية التعليم والتعلم والتي تكون منهجاً للمنظمات والمؤسسات ورجال الأعمال عبر خريجيها.

بالرغم من أن التوجه إلى الجودة الشاملة هو السائد في الجامعات العالمية، إلا أننا لا نجد لهذا النهج التطويري وجوداً كبيراً في جامعاتنا السودانية إلا القليل منها، لذلك ركزت هذه الدراسة على تقويم الأداء بصورة كلية وشاملة لما لها من إيجابيات تتمثل في التأكد من مدى توافق الأداء الإداري والأكاديمي مع متطلبات ومعايير الجودة الشاملة لهذه المؤسسات، ومن ثم توضيح ما إذا كان هنالك قصور أو إنحرافات.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة حقيقة في ضعف عملية التقويم الدوري والمستمر للأداء بمؤسسات التعليم العالي الحكومية، هذا بالإضافة إلى قلة الأجهزة المتخصصة في مجال التقويم والإعتماد من منظور الجودة الشاملة الأمر الذي أدى إلى وجود عدم التوازن بين مؤهلات الخريجين ومتطلبات سوق العمل المحلي والخارجي، وتتفرع عن المشكلة الأسئلة الآتية:

١. هل هنالك معوقات أكاديمية وإقتصادية تعوق مسيرة الجامعات نحو الأفضل بتطبيق الجودة الشاملة؟
٢. هل هنالك دور فعال لإدارات الجامعات وعمداء الكليات في تطبيق منهجية وأنظمة الجوده الشاملة؟

٣. ما مدى وعي وفهم العاملين بالجامعات بمفهوم الجودة الشاملة؟
٤. هل يوجد توسع في الجامعات دون أن يقابله تجهيز في الإمكانيات المادية والبشرية؟
٥. هل لضعف العائد المادي للعاملين بالجامعات أثر في تدني الأداء الإداري والأكاديمي من منظور الجودة الشاملة؟
٦. هل لتطبيق الجودة الشاملة بهذه الجامعات أثر في تطوير وتجويد الأداء الإداري والأكاديمي وتقديمها نحو التصنيف الأفضل داخلياً وعالمياً؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أنها ركزت على تقويم الأداء بصورة كلية وشاملة لما لها من إيجابيات تتمثل في التأكد من مدى توافق الأداء الإداري والأكاديمي مع متطلبات ومعايير الجودة الشاملة لهذه المؤسسات، ومن ثم توضيح ما إذا كان هنالك قصور أو إنحرافات.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة التعرف على دور تقويم الأداء من منظور الجودة الشاملة في تطوير الأداء بالجامعات السودانية العامة، ويتفرع منه الأهداف التالية:

١. توضيح دور تبني فلسفة تقويم الأداء من منظور الجودة الشاملة بالجامعات السودانية الحكومية.
٢. معرفة مستوى دعم ومساندة الإدارة العليا لفلسفة تقويم الأداء من منظور الجودة الشاملة بالجامعات السودانية الحكومية.
٣. بيان أهم المعوقات التي تواجه الجامعات السودانية العامة في سعيها لتقويم الأداء من منظور الجودة الشاملة.

فروض الدراسة:

١. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير وتجويد مستوى الأداء الإداري والأكاديمي بها من منظور الجودة الشاملة.
٢. سياسة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي بإتباع نظام مشاركة كافة المستويات الإدارية في إختيار القيادات الإدارية ووضع الهيكل التنظيمي تؤثر على تطوير وتجويد الأداء من منظور الجودة الشاملة.
٣. هنالك علاقة طردية بين الأهداف الكلية لمؤسسات التعليم العالي وخدمة مؤسسات المجتمع من منظور الجودة الشاملة.
٤. وفرة الموارد المالية والإهتمام بالتقنية يُؤثران على إتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.
٥. يؤثر الإهتمام بمراجعة وتطوير البرامج الأكاديمية (المناهج الدراسية، طرق التدريس، خدمات المكتبات، خدمات الطلاب) والبحث العلمي على تجويد مخرجات مؤسسات التعليم العالي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي في تناوله للموضوع وذلك للوصول إلى النتائج ومن ثم تقديم التوصيات.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

- دراسة عبد المنعم علي أبو عوف (٢٠٠٨م) (أثر البيئة الجامعية على جودة الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعات السودانية) دراسة حالة كلية التجارة والدراسات الاقتصادية والاجتماعية - جامعة النيلين. لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد هدفت الدراسة للتعرف على تقييم الطلاب والعاملين وهيئة التدريس بالجامعة للبيئة الجامعية. وإفترض الباحث: أن للبيئة علاقة مباشرة وإرتباط وثيق بجودة الأداء الأكاديمي والإداري، والبيئة الداخلية الحالية تؤثر سلباً على جودة أدائها. وقد توصلت إلى النتائج التالية: للبيئة الجامعية علاقة مباشرة بجودة الأداء الأكاديمي والإداري، سعة القاعات لا تتناسب مع الأعداد الكبيرة للطلاب، الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب لم تقابلها زيادة مناسبة في أعداد أعضاء هيئة التدريس. وأوصت بزيادة عدد سعة القاعات والأماكن الخدمية بما يتناسب مع أعداد الطلاب، وتوسيع المكتبات ومدتها بما يتناسب من الكتب وإدخال نظام المكتبة الإلكترونية بالكليات، وزيادة فرص التدريب الداخلي والخارجي للأساتذة.

ثانياً: الدراسات العربية:

- دراسة مروان وليد المصري (٢٠٠٧م) بعنوان (تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري من وجهة نظرهم، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبيانين أحدهما لقياس

مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، والثاني للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بهذه الجامعات كان عالياً، ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعي، ثم إتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المرتبة الثانية. ووجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر الجامعة والكلية والرتبة الأكاديمية في تقديرات عينة رؤساء الأقسام الأكاديمية حول معوقات تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري. وقد أوصت الدراسة بالعمل على إيجاد وصف وظيفي وواضح لطبيعة عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية ويفسر المهام والإختصاصات الملقاة على عاتقهم. التوسع المستمر في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء الإداري والأكاديمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

• دراسة محمد حسن الشريف وعبد الغفار حامد (٢٠٢٠م) بعنوان تقييم جودة خدمة الرعاية التمريضية من وجهة نظر المرضى بالمستشفيات السودانية. حيث سعت الدراسة الحالية إلى تقييم جودة الخدمة التمريضية من وجهة نظر المرضى المنومين بالمستشفيات السودانية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها ضرورة إلزام المستشفيات الخاصة والعامّة بتطبيق المعايير القياسية لخدمة الرعاية التمريضية ومتابعة ذلك من جهات الإختصاص وإزالة الفوارق في الإلتزام بين هذه المستشفيات. وإستحداث وحدة إدارية بالمستشفيات الخاصة والعامّة تعنى بشؤون الجودة، لمتابعة تطبيق المعايير القياسية لخدمات الرعاية الصحية بأنواعها المختلفة وتحديد مدى الإستجابة لها بإستمرار من أجل الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها بهدف تحسين جودة خدمات الرعاية التمريضية.^١

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

• (Kogan Bisher M.& Henkel 2000 AD) بعنوان (السمات الأكاديمية المميزة وسياسات التغيير التنظيمي في التعليم العالي ببريطانيا)^٢. وركزت هذه الدراسة على نقد السياسة المتبعة في تنظيم التعليم العالي في بريطانيا وخاصة في إنجلترا بسبب عدم دقتها في تحديد الهوية التنظيمية للقيادة الجامعية الأكاديمية وإعتمدت الدراسة على مراجعة عامة ومكثفة على كافة التشريعات واللوائح التنظيمية لا سيما مايتعلق منها بالوصف الوظيفي لرؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام حيث تأتي الإشكالية التنظيمية لهؤلاء في الإزدواجية في أنهم ليسوا إداريين بالكامل ولا أكاديميين بالكامل والأعمال المسندة إليهم أيضاً خليط بين الإثنين، وتوصلت الدراسة إلى صعوبة تحقيق المبدأ الداعي إلى النوع الإداري طالما أن الإداريين يرغبون في تولي المهام الإدارية ويحرصون في ذات الوقت على التمسك بأدوارهم الأكاديمية، وأن هذا الموقف يعرض البنى التنظيمية للتعليم العالي إلى إزدواجية مهام شاعلي هذه الوظائف وضعف الأداء في الإتجاهين الإداري والأكاديمي بسبب بعثرة الجهود وإرباك التنظيم بسبب تنازع السلطة بين الإداريين والأكاديميين.

والحل الذي تقترحه الدراسة هو إعادة التنظيم الجامعي بحيث تسند إلى القادة الأكاديميين الأدوار الإدارية المتعلقة برسالة الجامعة وأهدافها أما الأدوار الإدارية البحتة يتم إسنادها إلى الإداريين المتفرغين وأن ينص على مبدأ التفرغ في التشريعات الإدارية، وبخصوص التشريعات دعت الدراسة إلى أن تكون دقيقة في تحديدها لسمات البنية الإدارية الداخلية بما يتعلق بتقسيم الهيكل والعمل وسلطة ومركز القرار، وأدوار شاعلي الوظائف ويجب أن تكون مرنة وعمومية في الأمور المتعلقة بالتعامل مع البيئة ومؤثراتها.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة إلى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي (تلك التركيبة الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي من خلالها يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبه من مواصفات السلع والخدمات التي يجب أن تتسم بمستويات معينة من الجودة)^٣. عُرِفَتْ (بأنها مدخل إداري يتطلب الإلتزام التام من الإدارة العليا بالتركيز على جودة الأداء من جميع الجوانب وجميع التخصصات من الشركة وفاعلية أكبر وفي أقصر وقت مع الإعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسين الأداء)^٤. ولايكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء كانت سلع أو خدمات.

كما عرفها المعهد الأمريكي للمعايير (ANS) بأنها (جملة من الصفات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء بإحتياجات المستهلك)، وعُرِفَتْ كذلك بأنها (عبارة عن دور الإدارة العليا في قيادة جهود العاملين بإتجاه ضمان الجوده المطلوبة)، مع العلم بأن كل العاملين

^١ نقلاً عن *دراسة محمد حسن الشريف وعبد الغفار حامد، تقييم جودة خدمة الرعاية التمريضية من وجهة نظر المرضى بالمستشفيات السودانية(٢٠٢٠م).

^٢ نقلاً عن دراسة ، عبد الحلیم أحمد سيف ، البناء التنظيمي للجامعات اليمنية ، ٢٠٠٦م ص ٤٥/٤

^٣ مؤيد الفضل ، يوسف الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، عمان: مؤسسة الوراق ، ٢٠٠٤ ، ص، ص ٣١٥/٣١٦

^٤ مؤيد ، الطائي ، مرجع سابق ، ص ٣١٧/٣١٨

مسؤولين عن التحسين المستمر للجودة والتي أصبحت نقطة التركيز الأساسية لكافة الوظائف والوحدات بالمؤسسة، وهناك باحثان قاما بتوضيح مفهوم مفرداتها الأساسية في مايلي:^٥

- الإدارة: تعني التطور، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الإلتزام أو الوفاء بإحتياجات المستهلك بل تجاوزها.
- الشاملة: تعني تبني مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل بدءً بالتعرف على حاجات المستهلك وانتهاءً برضاء المستهلك عن المنتج أو الخدمة المقدمة.

ثانياً: تطور الجودة: الجودة وفق المفاهيم اللغوية تُعبر عن صفه ملازمه ومرتبطة بالموصوف الجيد، وهذا الموصوف إما أن يكون شئ مادي ملموس (سلعة وبضائع) أو غير ملموس (خدمات)، بمعنى أن الشئ الموصوف بالجودة يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد أو مقبول على الأخص من الجهة التي تستخدم هذا الشئ وكذلك الجهة التي تتعامل به ولذلك فإن الجودة ترتبط بتقديم الأشياء الملموسة وغير الملموسة بشكل مقبول بحيث تكون إيجابياتها الوصفية والضمينية أكثر من سلبياتها أو قد حازت على مواصفات إيجابية بمستوى معين من المستويات المختلفة.^٦

تعدد أشكال إستعمالات مصطلح الجودة ودلالاته في الحياة اليومية، فقد يذهب البعض لإستخدامه بصورة مرادفة للسلع والخدمات مرتفعة السعر، أو مرادفة للسلع والخدمات التي تتناسب وحاجتهم، وقد يذهب آخرون لإعطائه معنى يتعلق بالعمليات الإنتاجية وبدرجة الدقة فيها، ولذلك يشير بعض المهتمين بالموضوع إلى أن الجودة مفهوم تجريدي يعني أشياء مختلفة للأفراد ويستخدم بأشكال متعددة وكثيرة.^٧

لاشك أن هنالك فرقاً كبيراً بين مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فالجودة حسب المفهوم التقليدي تهتم بالمنتج، أي أن الجودة هي توفر خصائص أو سمات في منتج ما، سلعة كانت أو خدمة تشبع وتلبي إحتياجات ورغبات وتوقعات المستهلك المعلنة وغير المعلنة، بينما تُعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة تهدف إلى ترسيخ معنى جودة الأداء بين جميع العاملين ومختلف إدارات وأقسام المنظمة بشكل شامل وتضامني مع التحسين المستمر الذي يُعد عماد هذه المنهجية الإدارية، فلم تُعد الجودة تُعني إنتاج منتج أفضل من نظيره المتاح في السوق وإنما تُعني رضا المستهلك عن المنتج وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل.^٨

أما في الفكر الإداري المعاصر وردت عدة مفاهيم للجودة حيث عُرفت بأنها درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقاً لتوقعات المستهلك، أي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالصورة التي تتطابق مع توقعاته (Garvin-1984) ومع ملائمة المنتج للإستخدام عملياً، ومن وجهة النظر التي قدمها (Rooney-1988) فإن الجودة هي معيار لقياس فعالية وكفاءة أي تصرف نظراً لأنها تشمل كل من العمليه والنتيجة معاً، نوعية ومظهر أي خدمة أو سلعة تقود إلى تلبية الحاجات الضمنية والصرحة، ويشير (Tribus-1994) إلى أن جودة المنتج تتحدد بجودة العمليه التي أدت إلى إنتاجه، فإذا أردت أن تحسن مستوى السلعة أو الخدمة ركز إهتمامك على تحسين العمليه المنتجة أولاً، ويرى (Holloway-1994) أن الجودة تعكس مجموعة من الأبعاد التي تشمل الفعاليه والكفاءه والقدرة على الوصول للغاية والقبول، وهذا يعني بقول آخر أن الجودة بمعناها العام معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه وتقديم أفضل مايمكن لدى المنظمه أو المؤسسه لزيائتها من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم^٩، وبهذا المعنى العام فإن علاقة الجودة بتوقعات الزبون تتأثر بدرجة كبيره بالدقه والإتقان والأداء المتميز والمواصفات العاليه وتقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المطلوب ولكي ترسخ هذه العلاقة تحرص منظمات المجتمع الخدمية والإنتاجية على تقديم سلعتها وخدماتها بصوره تخلو من الأخطاء مع التصميم المتميز لعملياتها والرقابة الفعالة عليها والتميز في تخطيط الوقت وتنظيمه وإستثماره والإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشريه وتقليص الهدر والفاقد إلى أدنى حد مع سرعة الأداء.

تمر الجودة بأربعة مراحل متميزة هي الفحص (Inspection) أي التحقيق من مطابقة السلع والخدمات للمواصفات الموضوعه لها سلفاً كمعيار، ثم مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة (Statistic Quality Control) والتي إستهدفت توفير المعلومات ومعالجتها إحصائياً لضمان الرقابة على جودة المنتجات والخدمات ومنع وصول غير المطابقة للمواصفات إلى المستهلك وعلى الرغم من أهمية هذه المرحلة فإن الإعتماد على مراقبة الجودة غير كافي لتحقيق التحسين المستمر للمنتجات والخدمات ولسد هذا العجز بدأت مرحلة تأكيد ضمان الجودة (Quality Assurance) والتي تقوم على نظام أساسه منع وقوع الخطأ وتحسين المنتج أو الخدمة وزيادة الإنتاجية، ممايعني الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة وتقديم إنتاج بدون أخطاء إذ يتطلب رقابة شاملة على جميع العمليات بإستخدام الرقابة الوقائية التي تُعني بمتابعة تنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه.^{١٠}

^٥ توفيق عبد المحسن، تخطيط ومراقبة مدخل إدارة الجودة الشاملة، الأردن، ١٩٩٦م ص ١٣

^٦ مؤيد الفضل، يوسف الطائي - مرجع سابق - ص، ٢٠/ ٢٤

^٧ بابكر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ط ١ القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة ٢٠٠٦م، ص ٢٤

^٨ أروى عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٨، ص ١٩

^٩ ماهر القيسي - ورقة مقدمة في ندوة الدراسات العليا - جامعة عدن ٢٠٠٤ - ص ١٨٢

^{١٠} بابكر مبارك عثمان، مرجع سابق، ص، ٣٥/٣٢

مفهوم وأدوات وأسباب تطبيق الجودة في التعليم العالي:

أولاً: الجودة في التعليم العالي: نسبةً لتعدد التعاريف حول جودة التعليم العالي نذكر منها¹¹ تعريف "أليس" في كتابه ضمان الجودة في التعليم العالي (إن الجودة في حد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز) ويقول "هارف وغرين" عن الجودة في التعليم (الجودة أنا أعرفها بالغرزة فهي نوع من الكمال والثبات). كما تعرف المؤسسة الأمريكية مستوى الجودة بأنه (جودة الخدمة ذات الصلة بالتعليم الذي يلبي حاجات الزبون الظاهرة والضمنية).¹²

ويرى (جوزيف جوران) أن الجودة في التعليم العالي وتؤدي فلسفته في تطوير جودة التعليم العالي إلى ما يلي:¹³

- تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة، إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.
- تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشكلات تدهور الجودة.

ثانياً: أدوات الجودة الشاملة في الجامعات: من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات استخدام القائمة التالية: التدريب والتعليم المستمر. التقويم الذاتي. التركيز على خدمة المجتمع. المشاركة في إتخاذ القرارات. التخطيط والتوجيه. القيادة الديمقراطية. حلقات الجودة وروح الفريق. الاتصالات. المكافآت والحوافز. التعاون بين القيادات والكليات. التجديد والتحسين المستمر. قياس الجودة بصفة دورية. الإعتراض بالأداء الفعال. الرؤية الثاقبة. التكامل والتفاعل مع العمل. المقارنات التجديدية. أدوات العمليات والتحسينات. المنافسة مع الجامعات الأخرى. تطبيق التفكير المنتظم. مراقبة وتوكيد الجودة.

ثالثاً: أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات: أشار العديد من خبراء التربية والإدارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أيضاً أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات هي: ¹⁴ غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية. تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية. نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة من أنماط التعليم الجامعي الحالي. تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات. زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم كخريجي الاقتصاد والزراعة والقانون والآداب وغيرها من الكليات الحديثة والجديدة.

مفهوم وأهمية التقويم:

أولاً: مفهوم التقويم: إن مفهوم التقويم وجد جدلاً في الأوساط والأدبيات التربوية وإختلفت فيه وجهات نظر علماء التقويم، إذ عرفه البعض في إطاره المعرفي والبعض الآخر في إطار الإجراء، ومن هذه التعريفات فإن التقويم هو عبارة عن (عملية التحقق بالتجربة أو الإختبار في مجالات قرار معين موضوع الإهتمام وإنتقاء البيانات المناسبة وجمع وتحليل هذه البيانات لأجل التوصل إلى معلومات متخصصة تفيد صانعي القرار والإختيار من بين البدائل)¹⁵، وهذا التعريف إتفق عليه علماء التقويم، مؤكداً أهمية توفير المعلومات المفيدة في عملية الإختيار بين البدائل.

أما التعريف التالي فقد إتفق عليه كل من (Hurry and Mekemes 1978 and Rekan 1980) بأن (التقويم عملية تقييم للأداء الفعلي للأفراد أو المؤسسات وقياس النواتج المرغوبة لأفعال أو أنشطة معينة بهدف تحقيق التغييرات والنواتج المرجوة).¹⁶

كما يعرفه العالم برفس (Provus 1969) بأنه عملية الأتفاق حول مستويات البرامج التربوية أي محتواها ومراحل تصميمها وتحديد ما إذا كان هناك إختلاف أو تفاوت بين جوانب البرامج والمستويات التي تحكم هذه الجوانب والإستفادة منها لتحديد أوجه قصور البرامج، أما العالم (ستفليم) يرى أن التقويم هو عملية لرسم الخطوط العريضة والحصول على معلومات مفيدة تُقدّم للأطراف المعنية للإسترشاد بها في المسائل التي تتعلق ببدائل القرارات، ويتطلب التقويم بهذا المفهوم إصدار حكم أو قرار بشأن إنجاز أو تحصيل أي مُخرَج ما، ولا يقصد من ورائه معرفة الحادث أو الواقع من عملية التشخيص فقط وإنما يتجاوز ذلك إلى التوصيات والقرارات اللاحقة لتصحيح المسار أو تعديله.

وإنطلاقاً من مفهوم التقويم بصفة عامة، فإن المقصود بتقويم الأداء الجامعي هو أن تقف الجامعة خلال مسيرتها وفي أي مرحلة من مراحلها كنظام تربوي وخدمات تقويمية ناقدة ومستمرة لدراسة الموقف الراهن أولاً وعلاقته بالفترة الحالية والسابقة وتشخيص السلبيات أو العثرات التي واجهت هذه المسيرة وسبل التغلب عليها لتجاوزها، ومن ناحية ثانية لا بد من معرفة الإيجابيات وسبل الحفاظ عليها وتعزيزها ودفعها نحو الأفضل، كما

ترجمة - Arab center for Arabization Translation Author Ship and publication - Dohery-Geoffery-Developing quality sestems in Education

عدنان الكايد وآخرون، المركز العربي للترجمة ١٩٩٩م

¹¹ معهد الإدارة العامة، الإداري دورية علمية متخصصة، الرياض السعودية، العدد ٧٤

¹² فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أترك للنشر والتوزيع ط٢، ٢٠٠٢م، ص ١٧٠

¹³ - فريد النجار، مرجع سابق، ص ٧٢

¹⁴ - وليد خضر وآخرون، دليل التقويم الذاتي والتدريب، بمؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٥، ص ٤

¹⁵ - عبد الباقي عبد الغنى، وليد خضر، التقويم والإعتماد في التعليم العالي، الطبعة الثانية ٢٠٠٤، ص ١٠

لابد من معرفة المستجدات العلمية والتربوية والاجتماعية التي يمكن الإستفادة منها في التطوير المستقبلي المنشود، إن قياس أداء الجامعة يجب أن يُبنى وفق خطوات أدوات القياس التالية: تحديد النوع المراد قياسه بمجالاته وعناصره ومكوناته بالشكل الذي يمكن أن يتحول من الصورة الوصفية اللفظية إلى الوصف الكمي الرقمي. بناء أدوات القياس حسب النوع المراد قياسه. تحديد المعايير التي يمكن على ضوءها تفسير الكم الناتج من قياس النوع بحيث يتم الحكم على مستوى الأداء المقدم أولاً ومقارنته بمستويات الأداء الأخرى أو المحكات الخارجية.

ثانياً: أهمية التقويم: تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تجعل المنظمة تقف على حقيقة نشاطها الحالي ومقارنته مع أدائها في الفترة السابقة وكذلك مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال، إضافة إلى مقارنة الأداء المتحقق مع الأهداف المخطط لها التي تضمنتها إستراتيجية المنظمة بما يساهم في تطوير خططها الإستراتيجية.

وتبرز أهمية تقييم الأداء بالنسب للمنظمة في الآتي: ١٧* معرفة نقاط القوة والضعف لقياس مدى التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف المنشودة. قياس مدى إمكانية المنظمة للأستخدام الأمثل لمواردها المتاحة. ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق. التحقق من مطابقتها وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة. التأكد من أداء عمل أقسام وفروع المنظمة بالصورة المخطط لها

أهداف، معايير، أسس وأنماط التقويم الذاتي: ١٨

- أهداف التقويم: ١٩* نشر ثقافة التقويم بين مؤسسات التعليم العالي ونشر الوعي بحتمية تقويم الأداء الأكاديمي بشكل متكامل. تحفيز مؤسسات التعليم العالي للقيام بعمليات التقويم الذاتي من أجل تحقيق الجودة في جميع مكونات النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات). تمكين مؤسسات التعليم العالي من القيام بعمليات التقويم بشكل مفصل ومشاركة أساتذتها في عملية التقويم الخارجى.
- معايير التقويم: هناك عدد من معايير التقويم والاعتماد في التعليم العالي: ٢٠* أن يكون للمؤسسة أهداف واضحة وصريحة تتفق مع رسالتها وتتناسب معها كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي. أن تكون المؤسسة قد نظمت مواردها البشرية والمالية والطبيعية لتحقيق أهدافها. أن تكون المؤسسة المقدرة على تحقيق أهدافها وتعزيز فعاليتها التعليمية. أن تكون للمؤسسة بنية أكاديمية وإدارية وفنية ومالية تتناسب مع أهدافها ومهامها وتتضمن هيكلاً تنظيمياً واضحاً. أن يكون للمؤسسة نظام تقويم داخلي مستمر لمراجعة وتطوير الخطط الدراسية مع مراعاة متطلبات العصر وجودة الأداء. أن يكون لدى المؤسسة عضوية من هيئة التدريس تضم الهيكل الهرمي للرتب العلمية الأكاديمية المعروفة لدى التعليم. أن تمتلك المؤسسة خطة للتطوير البشري النوعي قابلة للقياس والدراسة. أن تكون المؤسسة قد أثبتت سلامة ممارستها وعلاقتها بالمؤسسات التعليمية داخل وخارج البلاد فعلياً وبالتجربة.
- أسس التقويم: تُبنى عملية التقويم على عدد من الأسس والخصائص منها الآتي: أن يرتبط التقويم بأهداف واضحة، أن يكون التقويم شاملاً لكل أنواع ومستويات الأهداف وكل جوانب البرنامج موضوع التقويم، أن تكون أدوات جمع البيانات متنوعة ومتميزة بالدقة والثبات والموضوعية لكي يمكن الإعتماد على نتائجها في إتخاذ القرار، أن تكون عملية التقويم عملية تعاونية مشتركة بين كل الأطراف المعنية بما في ذلك من يقوم بتقويمها، أن يكون التقويم عملية مستمرة تُجرى في أوقات مختلفة من تطبيق البرنامج للإستفادة من النتائج في عمليات التعديل والتطوير، أن يكون التقويم إقتصادياً في الوقت والمال والجهد بقدر المستطاع، أن تكون خطة التقويم مرنة قابله للتعديل، أي لابد من تقبل فكرة تقويم التقويم، أن يكون التقويم إنسانياً عادلاً ويأخذ في الإعتبار كل الظروف والإعتبارات التي يمكن أن تؤثر في عملية التقويم.
- أنماط التقويم في التعليم العالي: إن مؤسسات التعليم العالي نظام تعليمي يستمد أهدافه من الفلسفة السائدة في بيئة السياسة والاقتصادية والاجتماعية، ويمارس أنشطته من خلال منظومات أكاديمية وإدارية وتربوية متكاملة، إن منطلق النظام يشير إلى المدخلات والعمليات والمخرجات وبالتالي فإن عمليات التقييم تقوم على تناول هذه العناصر بالوصف والتحليل والقياس، ومن ثم الإستنتاج وفقاً لأهداف التقييم، إن تنوع أنماط تقييم الجامعات وفقاً لمضامين مفهوم جودة الأداء والتي سنتعرض لها أصبح أحد الاهتمامات الأساسية في الإدارة الجامعية سواء في جانبها الأكاديمي أو التطبيقي، ونذكر منها: ٢١

١. التقويم المؤسسي مقابل التقويم الفردي: يغلب على معظم الكيانات التنظيمية في المؤسسات التعليمية العمل ضمن الأنساق البيروقراطية الثابتة، إذ أن التغييرات التي تحصل على الأهداف التعليمية غالباً لاترافقها تغييرات موازية وفورية في البنية التنظيمية متمثلة بالمهام الجديدة

١٧ أروى عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٣٠٠

١٨ المصدر: الهيئة العليا لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي – المملكة العربية السعودية ، الموقع الإلكتروني ، xa. Yimg. Com. NKNOWN- PARAMETER- VALUE. Doc.

١٩ عبد الباقي عبد الغنى ، وليد خضر ، مرجع سابق ، ص ١٣

٢٠ وليد خضر وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٧

٢١ عبد الباقي عبد الغنى ، وليد خضر ، مرجع سابق ، ص ٢٢

وإعادة هندسة الأدوات والعلاقات بين وحداتها وعلى هذا الأساس ينبغي السياق المركزي منبرجاً مريحاً للأداء التقليدي ودافعاً محفزاً للحفاظ على تعظيم الحجم، في حين أصبحت هذه الظاهرة لانتساب وهو اجس التمكين التي تسعى إليها الإدارة المعاصرة.

إن العمل التعليمي في مؤسسات التعليم العالي هو تعليم اجتماعي ذو طابع شاسع وواسع الأبعاد ومتعدد المتغيرات ولهذا فهو يقع ضمن مايسمى بالتقويم المؤسسي، ويقصد به النظر إلى عملية التقويم في الجامعة من منظور مؤسسي ذو أبعاد أفقية (مراحل تسلسل زمني وعملي، مدخلات، عمليات، مخرجات) وكذلك أبعاد عمودية (الطالب، الإدارة، المنهج، أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، الخدمات المجتمعية).^{٢٢}

أما التقويم الفردي فيقصد به تقويم أعضاء هيئة التدريس أو الإداريون أو الطلاب كأفراد وفق مقاييس محددة قد تكون على شكل إمتحانات أو إستمارة أداء أو أستبانة أو ملاحظة لنتائج الأداء مباشرة، وقد تستفيد المؤسسة من هذا التقويم في تقويمها المؤسسي. ويتعلق التقويم المؤسسي بصورة أكبر بالأهداف الواسعة والتساؤلات المتعلقة بالسياسات والخطط وسبل تنفيذها، وعادة تكون نتائج التقويم توصيات واسعة للتحسين والتطوير ومساعدة متخذ القرار على الأداء وإدارة مؤسستهم بفاعلية نحو تحقيق الجودة والتميز.

قياس وتقويم الجودة: نجد أن التقويم يلعب دوراً مهماً في نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، إذ يهتم بالمقصد النهائي أو النواتج في نظام ضبط الجودة للبرامج والمشروعات في المؤسسات التعليمية حيث كان التركيز فيه على تقييم وتحسين وضمان نوعية وجودة هذه البرامج ومدى وفائها بتقديم خدمات ذات مستويات مقبولة على ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة، إلا أن التقويم في نظام إدارة الجودة الشاملة يُعد بمثابة مراقبة مستمرة لعمليات النظام، ومستوى الجودة الذي تحقق أو مستمر العمل على تحقيقه مقارنةً بالمستويات الوطنية أو الدولية، فالمستوى الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه وكيفية ذلك أصبح الآن من القضايا المهمة التي يسعى التقويم المستمر إلى تحقيقها في ضوء أساليب ومؤشرات المفاضلة المعيارية فيما يتعلق بالخدمات والعمليات والإجراءات والنواتج، وذلك على مستوى المنافسة الوطنية أو الدولية، فمعرفة جوانب القوة والضعف، ومعرفة ومن هم في وضع أفضل، والتعلم منهم وتحقيق الريادة تُعد من أهم مميزات التقويم. وقد أوضح دكاردا 1998 Dakard أربعة أنماط من المنافسين هذه الأساليب وهي:

- أ. معايير داخلية: وتُعد من أبسط المؤشرات حيث تقوم المؤسسة بمقارنة كل إدارة أو قسم فيها بالإدارات أو الأقسام الأخرى في المؤسسة نفسها على ضوء مهمة معينة، ويمكن جمع البيانات اللازمة لذلك بإستخدام أدوات قياس متعددة.
 - ب. معايير تنافسية: حيث تكون المقارنة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المناظرة والمنافسة وفي هذه الحالة يتطلب جمع البيانات أساليب غير مباشرة.
 - ج. معايير وظيفية: وهذا المعيار تقوم المؤسسة بمقارنة وظائفها التي أرسنها بالوظائف المناظرة لها في المؤسسات الرائدة ليس من أجل التنافس وإنما من أجل الإرتقاء بهذه الوظائف.
 - د. معايير لها صفة العمومية: وتشمل إجراءات مشتركة بين جميع أنواع المؤسسات مثل: الإلتزام بالنظام، والإجور وإستخدام التقنيات وماشابه ذلك.
٢. التقويم التخصصي في المجال التعليمي: يُعتبر التقويم التخصصي من أهم مجالات التقويم التربوي ككل لذا فهو أحد أنماط التقويم الكلي، ويتم التقويم من منظور مؤسسي ذو أبعاد أفقية (مدخلات، عمليات، مخرجات) وكذلك أبعاد رأسية (الطلاب، الإدارة والمنهج، أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، حيث يُعد التقويم التخصصي من أهم أنواع التقويم ويقصد به تقويم أنشطة وبرامج المؤسسة كُلي على جدة وهو الجزء التطبيقي تتم فيه إجراءات التقويم لمجالات مختلفة مثل البرامج العلمية، المناهج، الطلاب، وغيرها من المجالات، والهدف الأساسي من عمليات التقويم التخصصي هو أن تُقوم المؤسسة مجالاتها المختلفة بنفسها بغرض التحسين والتطور والعمل من أجل بلوغ الجودة في جميع وحداتها وبرامجها.^{٢٣}

عناصر التقويم بمؤسسات التعليم العالي: يُعتبر التقويم من أهم مقومات الجودة والتميز بمؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يتطلب تحديد العناصر الرئيسية التي تُبنى عليها عملية التقويم والتي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالعملية التعليمية والمتمثلة في:^{٢٤}

تقويم البرامج العلمية، المناهج، الطلاب، البحث العلمي، أعضاء هيئة التدريس،^{٢٥} عملية التدريس الجامعي، أداء العاملين، تقويم خدمة المجتمع.

٢٢ نفس المرجع ، ص ٢٣

٢٣ وليد خضر وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٨٦

٢٤ وليد خضر وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٩٢

إجراءات الدراسة الميدانية:

١. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة القرآن الكريم بأمر درمان وجامعة الأحفاد للبنات، والبالغ عددهم (٦٠٠) فرد حسب تقدير الباحثان.
٢. عينة الدراسة: إعتد الباحثون عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة للدراسة والتي بلغت في مجملها (١٥٠) من مجتمع البحث، وتمثل هذه العينة نسبة ٢٥٪ من مجتمع الدراسة.
٣. عرض وتحليل البيانات: البرنامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة هو برنامج (SPSS) والذي يُعد من أفضل البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي وكلمة (SPSS) هي اختصار لـ (Statistical Package For Social Science) وهي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، ويختص هذا البرنامج بتحليل البيانات تحليلياً وصفيًا أو إستنباطياً أو مايعرف بإختبارات الفروض.
٤. إختبار فرضيات الدراسة: يتناول الباحثون في هذه الفقرة مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية ونتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفروض، إذ يقوم الباحثون بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حده بهدف الحكم على صحتها أوعدم صحتها إستناداً على التحليل الإحصائي العام، وقد إتبع الباحثان الخطوات التالية لإختبار فرضيات الدراسة:
٥. تشكيل الفرضية: في أي فرضية يكون لدينا فرضين وهما فرضان مانعان بالتبادل، أما أن نرفض الفرض الأول ونقبل الفرض الثاني أو العكس، ويرمز للأول بالرمز (HO) ويطلق عليه فرض العدم ويعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع وإن وجدت فإن ذلك يرجع إلى الصدفة. والفرض الثاني ويرمز له بالرمز (HI) وهو الفرض البديل ويعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع ولايمكن إرجاعه إلى الصدفة وأن بيانات العينة تؤيد صحة هذا الفرض.

جدول (١): يوضح أوزان العبارات المستخدمة للأجوبة

الرقم	العبارة	الوزن
١	عدم الموافقة بشدة	١
٢	عدم الموافقة	٢
٣	محايد	٣
٤	الموافقة	٤
٥	الموافقة بشدة	٥

إعداد الباحثون، بيانات الإستبانة، فبراير ٢٠٢٠م

الفرضية الأولى: الفرضية العدم: ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير وتجويد مستوى الأداء الإداري والأكاديمي من منظور الجودة الشاملة.

جدول (٢): نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية (الرؤية والرسالة والأهداف)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تتوفر للجامعة رسالة واضحة ومحددة تعبر عن رؤيتها وأهدافها التربوية العامة والخاصة لتساعد في عملية التخطيط واتخاذ القرارات	٥٧٪	٣٠٪	٠٤٪	٥٪	٤٪
تشارك كل الاطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها في صياغة هذه الرسالة واعداد الخطط السنوية واتخاذ القرارات	٢٩٪	٣٨٪	١٨٪	٦٪	٩٪
يتم نشر وعلان رسالة الجامعة واهدافها لاعضاء هيئة التدريس والاداريين والطلاب والمجتمع	٣٢٪	٣٩٪	١٢٪	٦٪	١١٪
تراجع الجامعة رسالتها واهدافها وتنقحها من اجل التحسين والتطوير	٤٦٪	٣١٪	١٠٪	٥٪	٨٪
تتضمن اهداف الجامعة النتائج المتوقعة من الخريجين	٤٤٪	٢٢٪	٢٧٪	٤٪	٣٪
تعتمد الجامعة على التخطيط الاستراتيجي ولديها خطط عمل تنفيذية لتطبيق تلك الاستراتيجية	٣٠٪	٣٣٪	٢٧٪	٦٪	٤٪
تتركز اهداف الجامعة على تشجيع البحث العلمي والاستغلال الفكري وتنمية روح العمل الجماعي	٣٧٪	٣٣٪	١٩٪	٨٪	٣٪
تتضمن اهداف الجامعة العناية بالحضارة العربية والاسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الدينية وتعزيز الانتماء الوطني.	٣٣٪	٣٧٪	١٧٪	٥٪	٨٪
تهتم اهداف الجامعة بالربط بين التعليم الاكاديمي وقطاعات الانتاج المختلفة	٣٧٪	٣٧٪	١٤٪	٦٪	٦٪
تتضمن اهداف الجامعة التعرف على التكنولوجيا المتقدمة وتنمية القدرات لاستيعابها والعمل على تصنيعها محلياً.	٣٤٪	٣٠٪	٢٢٪	٥٪	٩٪

المصدر: إعداد الباحثون، بيانات الإستبانة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكثر تكراراً لإجابة جميع الأسئلة المطروحة بمحور الرؤية والرسالة والأهداف هي عبارات أوافق، وأوافق بشدة، وقد مثلت هذه العبارات نسبة تتراوح ما بين ٦٣٪ إلى ٨٧٪ لأسئلة المحور بالنسبة للعبارات الأخرى مما يدل على أن جميع إجابات الباحثين بالجامعات موضوع الدراسة تدور حول وضوح رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسات مما أدى إلى تطوير وتجويد الأداء الإداري والأكاديمي بها.

جدول (٣): نتائج إختبار (T) (الرؤية والرسالة والأهداف)

المحور	اختبار T	درجة الحرية	مستوى المعنوية	فروق المتوسطات		درجة الثقة
				الصغرى	الكبرى	
رؤية ورسالة واهداف الجامعة	١٠,٢٤١	٩٩	٠,٠٠٠	٠,٢٠	٠,٢٢٧٢	١,٠٧٦٨

المصدر: إعداد الباحثون ، بيانات الإستبانة

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيم إختبار (T) لجميع عبارات الفرضية عند مستوى أقل من ٥٪ ذات دلالة إحصائية معنوية، وبما أن قيم مستوى الدلالة عند (T) أقل من ٥٪ يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة وتطوير وتجويد مستوى الأداء الإداري والأكاديمي من منظور الجودة الشاملة. وعليه تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج التحليل الجدولي إذ نجد أن معظم الإجابات لجميع أسئلة محور الفرضية تتركز في عبارات أوافق ، أوافق بشدة .

الفرضية الثانية: سياسة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي بإتباع نظام مشاركة كافة المستويات الإدارية في إختيار القيادات الإدارية العليا ووضع الهيكل التنظيمي لا تؤثر على تطوير وتجويد الأداء من منظور الجودة الشاملة.

جدول (٤): نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية (الإدارة الجامعية، الهيكل التنظيمي)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تمتلك ادارة الجامعة خصائص قيادية تتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة	٪٣٩	٪٣٩	٪١٤	٪٣	٪٥
تهتم ادارة الجامعة بتوفير الاجواء العلمية الملائمة والعلاقات الانسانية داخل الجامعة لانتاج العملية التعليمية	٪٣٣	٪٣١	٪١٨	٪١١	٪٧
تؤخذ معايير الاقدمية والكفاءة عند اختيار القيادات الادارية	٪٣٣	٪١٩	٪١٥	٪١٩	٪١٤
يتم توثيق واعلان المعايير المعتمدة لاختيار القيادات الادارية	٪٢٠	٪٣٢	٪١٥	٪١٤	٪١٩
يتم اشراك اعضاء هيئة التدريس في اختيار القيادات الادارية	٪١٥	٪١٩	٪٢٢	٪٢٦	٪١٨
تراعي ادارة الجامعة علاقة العمل بين الادارة العليا والعمداء واعضاء هيئة التدريس	٪٣٠	٪٣٤	٪٢١	٪١١	٪٤
تأخذ ادارة الجامعة اراء ومقترحات ممثلين الاطراف المجتمعية في تطوير اداء الجامعة	٪٣٠	٪٢٦	٪٢٣	٪١٣	٪٨
تحرص ادارة الجامعة على تمثيل الطلاب في اللجان المختلفة ذات الاختصاص بهم والأخذ برائهم	٪٢٠	٪٤١	٪١٨	٪١١	٪١٠
تحرص ادارة الجامعة على الأخذ براء ومقترحات العاملين والعمل على بحث وحل شكاوهم	٪١٧	٪٤٠	٪٢١	٪٦	٪١٦
تعمل الجامعة على تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية وتجويدها مع المؤسسات التعليمية والتربوية العربية والدولية	٪٣٧	٪٣٩	٪١٣	٪٤	٪٧
للجامعة خطة لتدريب وتنمية المهارات الادارية للقيادات الاكاديمية	٪٣٤	٪٣٦	٪١٣	٪٧	٪١٠

المصدر: إعداد الباحثون، نتائج تحليل الإستبانة

من الجدول (٤) أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكثر تكراراً لجميع الإجابات لمحوري الإدارة الجامعية هي المحايد والموافقة والموافقة بشدة، وقد مثلت هذه العبارات نسبة مئوية تراوحت ما بين ٤٧٪ و ٧٨٪ بالنسبة للعبارات الأخرى مما يدل على أن جميع إجابات المبحوثين تدور حول سياسة الإدارة العليا بهذه المؤسسات في مشاركة كافة المستويات الإدارية في وضع السياسات العامة للمؤسسة.

جدول (٥): نتائج إختبار (T) (الإدارة الجامعية ، الهيكل التنظيمي)

المحور	اختبار T	درجة الحرية	مستوى المعنوية	فروق المتوسطات		درجة الثقة
				الصغرى	الكبرى	
الإدارة الجامعية	٦,٠٥٠	٩٩	٠,٠٠٠	٠,٥٤١٨	٠,٣٦٤٢	٠,٧١٩٥
الهيكل التنظيمي	٧,٤٠١	٩٩	٠,٠٠٠	٠,٦٧٤٢	٠,٤٩٣٤	٠,٨٥٤٩

المصدر: إعداد الباحث ، نتائج تحليل الإستبانة

ويتضح من الجدول أعلاه قيم إختبار (T) لجميع عبارات محاور الفرضية عند مستوى أقل من ٥٪ ذات دلالة إحصائية معنوية، وبما أن قيم مستوى الدلالة عند (T) أقل من ٥٪ يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك تأثير إيجابي وواضح على سياسة الإدارة العليا في مشاركة كافة المستويات الإدارية في وضع سياسات هذه المؤسسات من منظور الجودة الشاملة على مستوى إختيار القيادات الإدارية ووضع الهيكل التنظيمي مما أدى إلى تطوير وتجويد مستوى الأداء الإداري والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة . وعليه تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج التحليل الجدولي إذ نجد أن معظم الإجابات لجميع أسئلة محوري الفرضية تُركز على عبارات محايد، أوافق، أوافق بشدة .

الفرضية الثالثة: ليس هنالك علاقة طردية بين الأهداف الكلية لمؤسسات التعليم العالي وخدمة مؤسسات المجتمع من منظور الجودة الشاملة.

جدول (٦): نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية (خدمة المجتمع)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
لدى الجامعة خطة معتمدة لخدمة وتنمية المجتمع عن طريق وحدة علمية لإدارة وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي وسوق العمل	٪٣٦	٪٢٩	٪٢٦	٪٥	٪٤
تهتم الجامعة بإقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والتنمية والتدريب للمجتمع	٪٣٧	٪٣٣	٪٢٥	٪٤	٪١
تقدم الجامعة الاستشارات لمؤسسات المجتمع العام والخاص وتساهم معها في تنفيذ المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية	٪٣٣	٪٤٠	٪٢٠	٪٥	٪٢
تهتم الجامعة بالاعلام الجامعي وتسعى إلى تحسين صورتها محليا و اقليميا وعالميا	٪٢٩	٪٤٥	٪١٧	٪٤	٪٥
تتعاون الجامعة مع متخصصين من المؤسسات التي يعمل بها الخريجين للاستفادة من تقويمهم لجودة خريجي الجامعة	٪٢٢	٪٣٥	٪٢٣	٪٩	٪١١
تجرى الجامعة استطلاعا لآراء مؤسسات المجتمع التي يعمل بها خريجو الجامعة للتعرف على كفاءة ومستوى الخريجين بصورة دورية	٪٢٧	٪٢٥	٪٣٠	٪١٠	٪٨
تشارك الاطراف المجتمعية في إعداد البرامج التعليمية وتدريب الطلاب اثناء الدراسة في اماكن العمل وتوفير فرص العمل لخريجي الجامعة	٪٢٦	٪٢٤	٪٢٨	٪٩	٪١٣
تهتم الجامعة بتنمية قدرات المجتمع الريفي المحيط بها والعمل على تنمية قدرات المرأة الريفية ومكافحة الفقر	٪٤٥	٪١٨	٪٢٥	٪٩	٪٣
للجامعة علاقات عمل قوية وراوِبط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي	٪٤١	٪٣١	٪١٧	٪٦	٪٥
تهتم الجامعة بتوجيه نتائج بحوثها لحل مشاكل المجتمع	٪٣٤	٪٣٣	٪٢٠	٪٤	٪٩

المصدر: إعداد الباحثون، من نتائج تحليل الاستبانة

من الجدول (٦) أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكثر تكراراً لجميع الإجابات لهذا المحور هي، أوافق، أوافق بشدة، قد مثلت هذه العبارات نسبة مئوية تتراوح ما بين ٥٠٪ / ٧٧٪ من إجابة العبارات الأخرى، مما يعني أن معظم مفردات العينة يوافقون على وجود العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي وخدمة مؤسسات المجتمع.

جدول (٧): نتائج إختبار (T) (خدمة المجتمع)

المحور	اختبار T	درجة الحرية	مستوى المعنوية	فروق المتوسطات	درجة الثقة
خدمة المجتمع	٣,١٧٣	٩٩	٠,٠٠٢	٠,٢٧٠٠	الكبرى الصغرى ٠,١٢ ٠,٤٣٨٨

المصدر: إعداد الباحثون، نتائج تحليل الاستبانة

ويتضح من الجدول (٧) أن قيم إختبار (T) لجميع عبارات الفرضية عند مستوى أقل من ٥٪ ذات دلالة إحصائية معنوية، وبما أن قيم مستوى الدلالة عند (T) أقل من ٥٪ يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك علاقة طردية بين الأهداف الكلية لمؤسسات التعليم العالي وخدمة مؤسسات المجتمع من منظور الجودة الشاملة بالمؤسسات موضوع الدراسة. وعليه تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج التحليل الجدولي إذ نجد أن معظم الإجابات لأسئلة هذه الفرضية تتركز في عبارات، محايد، أوافق، أوافق بشدة. الفرضية الرابعة: لا يؤثر التوظيف الجيد وتدريب العاملين على تحقيق أهداف الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.

جدول (٨): نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية (الموارد البشرية)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تحدد الجامعة وبشكل علني وواضح المعايير والمؤهلات والإجراءات الخاصة باختيار أعضاء هيئة التدريس والموظفين والعمال بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها	٪٤١	٪٤١	٪١٥	٪٦	٪٩
تحدد الجامعة المهام والواجبات المناطة بكل موظف حسب تخصصه ومؤهلاته العلمية وخبرته العملية لتضع الشخص المناسب في المكان المناسب	٪٢٧	٪٣٥	٪١٢	٪١٠	٪١٦
توفر الجامعة فرص التنمية المهنية المستمرة وورش العمل والتدريب لجميع العاملين وفق احتياجات العمل بما ينسجم مع رسالتها في مجال التدريس والتعليم	٪٣٤	٪٢٩	٪١٧	٪١٠	٪١٠
توفر الجامعة العدد الكافي من العاملين الفنيين والمهنيين في الإدارات المساندة والمعامل والورش من ذوي الخبرة والكفاءة	٪٢٤	٪٣١	٪٢٤	٪٦	٪١٥
للجامعة خطة واضحة لحوجزها من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لتنفيذ البرامج والخدمات التعليمية	٪٢٦	٪٣٦	٪١٧	٪١٤	٪٧
توفر الجامعة برامج التطوير المهني والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس	٪٣٤	٪٤٢	٪٨	٪٧	٪٩
تعتمد الجامعة نظاما معينا لتقييم أداء العاملين بها والعمل على تشجيعهم لتحسين الاداء بصورة مستمرة	٪١٧	٪٣٤	٪٢٦	٪١١	٪١٢
تحافظ الجامعة على سرية سجلات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين	٪٢٨	٪٤٢	٪١٩	٪٥	٪٦
تقوم الجامعة وباستمرار بتقييم برامج التنمية المهنية للعاملين وتستخدم نتائج التقويم لأغراض التجويد	٪١٧	٪٣٨	٪٢٨	٪٩	٪٨
تعتمد الجامعة لوائح محددة لتحديد العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس	٪٢٤	٪٤١	٪١٣	٪٧	٪١٥

٪١٩	٪١٦	٪٢٤	٪٢٦	٪١٥	تخصص الجامعة المكافآت التشجيعية والشهادات التقديرية للمبتدئين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع
٪٨	٪٩	٪١٣	٪٣٨	٪٣٢	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والحصول على المنح الدراسية داخل وخارج الوطن
٪١٠	٪٦	٪١٢	٪٤٢	٪٣٠	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على البحوث واعداد الاوراق العلمية المحكمة خارجيا وداخليا
٪٤	٪٥	٪١٢	٪٤١	٪٣٨	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الإشراف الأكاديمي للطلاب وتحديد مجموعة من الطلاب لكل عضو لمتابعتهم وإرشادهم علميا خلال سنوات دراستهم
٪٨	٪٧	٪١٣	٪٤١	٪٣١	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الفرصة للمشاركة في اللجان العلمية الدائمة والمؤقتة داخل وخارج الجامعة
٪١٤	٪١٣	٪١٤	٪٤٠	٪١٩	هنالك توازن نسبي بين عدد أعضاء هيئة التدريس المستوعبين وعدد الطلاب بالجامعة

المصدر: إعداد الباحثون، من نتائج تحليل الإستبانة

من الجدول (٨) أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكثر تكراراً لجميع الإجابات هي، أوافق، وأفق بشدة، وقد مثلت هذه العبارات نسبة مئوية تراوحت ما بين ٥١٪ و ٨٢٪، مما يعني أن الإهتمام بالتوظيف الجيد وتدريب العاملين وتحفيزهم ساعد على تحقيق أهداف الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.

جدول (٩): نتائج اختبار (T) (الموارد البشرية)

المحور	اختبار T	درجة الحرية	مستوى المعنوية	فروق المتوسطات	درجة الثقة
الموارد البشرية	٧,٨٩٦	٩٩	٠,٠٠٠	٠,٦٩٦٩	الكبرى الصغرى ٠,٨٧٢٠ ٠,٥٢١٨

المصدر: إعداد الباحثون، نتائج تحليل الإستبانة

ويتضح من الجدول (٩) أن قيم اختبار (T) لجميع عبارات الفرضية عند مستوى أقل من ٥٪ ذات دلالة إحصائية معنوية، وبما أن هذه القيم أقل من ذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، وبالتالي يمكننا القول بأن التوظيف الجيد وتدريب العاملين بمؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة له الأثر الإيجابي على تحقيق أهداف الجودة الشاملة. وعليه تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج التحليل الجدولي إذ نجد أن معظم إجابات أسئلة الفرضية تركز على عبارات، محايد، أوافق، وأفق بشدة.

الفرضية الخامسة: لا يؤثر توفير الموارد المالية والمادية والإهتمام بالتقنية ونظم المعلومات في إتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.

جدول (١٠): نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية (الموارد المالية والمادية)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
توجد بالجامعة وحدة لإدارة الموارد المالية بموظفين متخصصين من ذوي الكفاءات العالية.	٪٣١	٪٤١	٪١٦	٪٧	٪٥
تعمل الجامعة على وضع الخطط لتنمية الموارد المالية سنويا والعمل على تقويمها ومراجعتها و أقبياً.	٪٣٣	٪٢٢	٪٢٦	٪١٠	٪٩
الموارد المالية المتاحة للجامعة سنويا كافية لتحقيق رسالتها واهدافها.	٪١٢	٪٢٩	٪٢٣	٪٢٠	٪١٦
تمتلك الجامعة سيولة نقدية واحتياطي مالي كفيان للحفاظ على استقرارها المالي وتلبية احتياجاتها الأكاديمية والإدارية.	٪١٩	٪٢٣	٪٢٤	٪١٨	٪١٦
تستخدم الجامعة الموارد المالية الكافية لدعم برامج وخدمات تعلم الطلاب.	٪٢٣	٪٣٠	٪٢٤	٪٩	٪١٤
توفر الجامعة آليات رقابة مالية وإدارية منتظمة ومعلنة لكافة فعاليتها وانشطتها للوصول لإتخاذ القرارات المالية المناسبة.	٪١٨	٪٣٥	٪٢٠	٪١٠	٪١٧
تناسب مساحة المباني في فناء الجامعة مع احتياجاتها.	٪٢٠	٪٢٨	٪١٩	٪١٤	٪١٣
تخطط الجامعة وتنشئ وتصين وتطور مواردها المادية لضمان الاستقلال الفعال والجودة المستمرة لدعم برامجها وخدماتها التعليمية.	٪٣١	٪٣٤	٪١٤	٪١٠	٪١١
تناسب مباني القاعات والمعامل والمكتبات من حيث المساحة والهوية والاضاءة مع القدرة الاستيعابية للطلاب.	٪٢٤	٪٢٨	٪١٥	٪١٦	٪١٧
توفر الجامعة المكاتب والاماكن اللائقة بأعضاء هيئة التدريس والموظفين.	٪٢٨	٪٢٥	٪١٠	٪١٦	٪٢١
تهتم الجامعة بتوفير المعامل والورش بالأجهزة والمعدات الكافية لتدريب الطلاب والعمل على صيانتها بصورة دورية.	٪٣٨	٪٢٤	٪١٢	٪١٣	٪١٣
توجد إرشادات للطلاب لكيفية استخدام الأجهزة والمعدات والمحاليل الكيميائية والتعامل معها في المعامل والورش والمختبرات.	٪٣١	٪٤٠	٪١٤	٪٥	٪١٠

المصدر: إعداد الباحثون، من نتائج تحليل الإستبانة

من الجدول (١٠) نلاحظ إرتفاع تكرار الإجابات بالمحايدة والموافقة والموافقة بشدة في محور الموارد المالية والمادية، وقد مثلت هذه العبارات نسبة مئوية عالية بالنسبة للعبارة الأخرى مما يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن توفر الموارد المالية يُؤثر على تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.

جدول (١١): نتائج إختبار (T)

درجة الثقة		فروق المتوسطات	مستوى المعنوية	درجة الحرية	اختبار T	المحور
الكبرى	الصغرى					
٠.٦٢٠٧	٠.٢٣٦٧	٠.٤٢٩٢	٠,٠٠٠	٩٩	٤,٤٤٥	الموارد المالية والمادية
٠.٩٥٨٦	٠.٦٤٩٧	٠.٨٠٤٢	٠,٠٠٠	٩٩	١٠,٣٣٠	التقانة ونظم المعلومات

المصدر: إعداد الباحث، نتائج تحليل الإستبانة

ويتضح من الجدول (١١) أن قيم إختبار (T) لجميع عبارات الفرضية عند مستوى أقل من ٥٪ ذات دلالة إحصائية معنوية، وبما أن هذه القيم أقل من ذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، وبالتالي يمكننا القول بأن توفير الموارد المالية والمادية والإهتمام بالتقنية ونظم المعلومات له الأثر الإيجابي على إتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة. وعليه تصبح فرضية الدراسة صحيحة حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج التحليل الجدولي إذ نجد أن معظم الإجابات تُركز على عبارات محايد، أوافق، أوافق بشده.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

- تهتم هذه المؤسسات بتوضيح ونشر رؤيتها ورسالتها وأهدافها على الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع.
- تُشارك كل الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها في صياغة هذه الرسالة وإعداد الخطط السنوية لتنفيذها.
- عدم اعتماد نظام مشاركة أعضاء هيئة التدريس بهذه المؤسسات في إختيار القيادات الإدارية العليا وفق المعايير المعتمدة لذلك.
- تهتم الإدارة العليا بهذه المؤسسات بأخذ آراء ومقترحات العاملين بها والعمل على بحث وحل مشاكلهم.
- مشاركة كل الأطراف الإدارية في إعداد وضع ومراجعة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي وإعتماده بصفة دورية أدت إلى تطوير وتجويد الأداء الإداري بالمؤسسات موضوع الدراسة.
- تهتم هذه المؤسسات بمشاركة وحدات التقويم والاعتماد على مستوى المجالس الرسمية بها لعرض ومناقشة قضايا التقويم والاعتماد والجودة بالمؤسسة مما أدى إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة بين القيادات الإدارية والأكاديمية.
- تقوم هذه المؤسسات بخدمة وتنمية المجتمع عن طريق وحدات علمية تعمل على تعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي وسوق العمل.
- تنفذ هذه المؤسسات ببرامج تنمية الموارد البشرية في المجال الأكاديمي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والحصول على المنح الدراسية داخل وخارج الوطن وذلك لإمتلاك المعرفة والتقنيات الحديثة.
- تطبيق هذه المؤسسات بشكل علني وواضح المعايير والمؤهلات والإجراءات الخاصة بإختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين مما أدى إلى تجويد وتطوير وتحسين الأداء الإداري والأكاديمي بها بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها.
- تهتم هذه المؤسسات ببرامج تنمية الموارد البشرية من غير أعضاء هيئة التدريس وتوفر فرص التنمية المهنية وورش العمل والتدريب لجميع العاملين في الحقل الإداري والأكاديمي وفق إحتياجات العمل وبرامج التطوير المهني والتعليم المستمر.
- الموارد المالية المخصصة سنوياً لهذه المؤسسات من ميزانية التعليم العالي ضعيفة جداً وغير كافية لتحقيق رسالتها وأهدافها، إذ تعتمد على مواردها الذاتية لتطوير الأداء الإداري و تجويد مخرجاتها الأكاديمية.
- توفر هذه المؤسسات الخدمات المساندة لدعم وتطوير البرامج الأكاديمية والأنشطة الفكرية والثقافية وتوفر تدريباً عالي الجودة في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطوير طرق التدريس بما يتوافق مع مصلحة أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- تعمل هذه المؤسسات على إعداد وتوفير المناهج الدراسية المتطورة لبرامج ومقررات البكالوريوس والدراسات العليا لتواكب تطورات العصر وتتواءم مع الفلسفة العامة للدولة وتحقق رسالتها وأهدافها وتلبي حاجات الطلاب وخدمة المجتمع وتعمل على التحسين المستمر لها.
- تتأكد هذه المؤسسات من أن مخرجات البرامج الدراسية متوافقة مع المعايير المحلية والعالمية في التعليم العالي لتقييم المخرجات التعليمية والمقررات والشهادات، معتمدةً على نظام الممتحنين الخارجيين، وإستيفاء هذه المناهج والمقررات لمتطلبات الترخيص المهني وذلك للمهن التي تتطلب ممارستها الحصول على الترخيص من الجهات المختصة.
- تهتم هذه المؤسسات بتوفير الكتب والمراجع ذات الصلة بالبرامج والمقررات الدراسية وتتأكد من تناسب محتوى الكتاب أو المرجع مع هذه المقررات والمستوى المطلوب لمقدرة وتأهيل الطلاب.

- عدم وجود الربط الشبكي المباشر بهذه المؤسسات بين أنظمة الحواسيب بالخدمة المكتبية ومكاتب أعضاء هيئة التدريس وعدم ربط المكتبات بمؤسسات التعليم العالي بعضها ببعض ومع مراكز البحث العلمي داخل القطر.
- تهتم عمادات المكتبات بهذه المؤسسات بتقديم الخدمات للمستخدمين وذلك بترتيب مصنفيات المكتبات وتوفير اللوحات الإرشادية مع الأخذ في الاعتبار إحتياجاتهم من الكتب والمراجع وإعلامهم بالمواد و الخدمات الجديدة.
- تُخصص هذه المؤسسات عمادة أو وحدة تتولى وضع خطط البحث العلمي وإعتماد آليات واضحة ومعلنة لمتابعة تنفيذ خططها البحثية وتوفير قواعد بيانات للبحوث العلمية.
- تُعطي هذ المؤسسات الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ومؤسساته واستخدامه لأغراض التنمية ومعالجة مشاكل المجتمع.
- تعمل هذه المؤسسات على تشجيع البحوث العلمية الجديدة والمبتكرة والتي تفتح الآفاق العلمية من خلال إصدار المجلات العلمية المحكمة ونشر المؤلفات لأعضاء هيئة التدريس والباحثين
- تهتم هذه المؤسسات بنتائج البحوث العلمية للإستفادة منها في تحديث وتطوير المناهج الدراسية.
- ضعف ميزانية البحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي لاتشجع أعضاء هيئة التدريس والباحثين على إجراء ونشر البحوث العلمية ذات العلاقة بحاجة المجتمع وسوق العمل.
- تتوفر بهذه المؤسسات برامج أكاديمية لتنمية المهارات البحثية لمساعدة التدريس والطلاب وتشجيعهم على المشاركة في المشاريع البحثية.
- تحرص مؤسسات التعليم العالي على قبول أعداد الطلاب في الدراسات الأولية والعليا وفقاً لخططها المقررة وإعلان هذه السياسة مزوده بلوائحها الأكاديمية ولوائح شئون الطلاب على موقعها الإلكتروني.
- لاتعتمد هذه المؤسسات سياسة إستطلاع آراء الطلاب حول جودة التعليم العالي وتقويم البرامج الأكاديمية وأداء أعضاء هيئة التدريس.
- تحرص هذه المؤسسات على تطبيق برنامج الإشراف الأكاديمي للتعرف على الصعوبات التي تواجه الطلاب في التحصيل الأكاديمي وتوفير وحدات للإشراف النفسي والتربوي تتولى توفير المساعدات المطلوبة للطلاب.
- تعتمد هذه المؤسسات برامج سنوية لإستقبال الطلاب الجدد في بداية العام الدراسي وتعريفهم بالجامعة ومرافقها وتوزيع أدلة إرشادية تعريفية باللوائح الأكاديمية ولوائح سلوك ومحاسبة الطلاب.
- توفر هذه المؤسسات عبر عمادات شؤون الطلاب وحدات للعناية بتنمية مواهب الطلاب عبر البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للطلاب المبدعين والمتفوقين.

ثانياً: التوصيات:

- العمل على إستمرارية مراجعة ونشر الرؤية والرسالة والأهداف العامة و الخاصة بكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بشكل علني وواضح ومختصر على كافة العاملين بالمؤسسة والمجتمع
- العمل على إعادة بناء وتوحيد الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي ليتناسب مع المنظومة الإدارية والأكاديمية مما يساعد على تطبيق الجودة الشاملة بها.
- أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على اعتماد نظام مشاركة أعضاء هيئة التدريس لاختيار القيادات الإدارية العليا وفق المعايير المعتمدة لذلك.
- تفعيل دور هيئة التقويم والاعتماد بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتقوم بدورها لتقويم الأداء الإداري والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي والعمل على تصنيفها داخلياً من منظور الجودة الشاملة.
- أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على مراجعة خطط برامجها الأكاديمية وبشكل مستمر لتواكب مخرجاتها المتغيرات التي تحدث في المجتمع وسوق العمل.
- أن تحرص مؤسسات التعليم العالي على إمتلاك المساحات المناسبة من الأراضي التي تساعد على إنشاء المباني المناسبة من القاعات والمعامل والمكاتب والورش لتتناسب مع القدرة الإستيعابية للطلاب لتقديم خدمات تعليمية متميزة.
- أن تهتم مؤسسات التعليم العالي بتطوير طرق التدريس مع توفير خدمات الشبكة العنكبوتية للمعلومات لكل العاملين والمتعاملين مع المؤسسة (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، مؤسسات المجتمع).
- إعتناء سياسة إستطلاع آراء الطلاب بمؤسسات التعليم العالي حول جودة البرامج الأكاديمية يُساعد على مراجعتها وتطويرها وتحسينها من منظور الجودة الشاملة.

- الإهتمام بنظام المكافآت التشجيعية والشهادات التقديرية بمؤسسات التعليم العالي للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- العمل على نشر ثقافة التقويم والاعتماد ونظم تأكيد الجودة من خلال مراجعة المقررات الدراسية وبصفة مستمرة لمعرفة مدى إتفاقها مع متطلبات سوق العمل.
- أن تُولي الدولة مؤسسات التعليم العالي عناية خاصة وذلك بزيادة مواردها المالية للحد الذي يفي بإحتياجاتها المادية لتحقيق رسالتها وأهدافها والعمل على تجويد مخرجاتها من منظور الجودة الشاملة.
- أن تعمل مؤسسات التعليم العالي وتجويداً لمخرجاتها على إضافة برامج تدريس ومناهج تساعد على تنمية قدرات الطلاب على التفكير والنقد الذاتي والتحليل، مع إضافة منهج الجودة الشاملة ضمن متطلبات الجامعة الأكاديمية.
- تفعيل دور مؤسسات المجتمع وإشراكها في إعداد البرامج التعليمية وتدريب الطلاب أثناء الدراسة.
- تفعيل دور وحدات التقويم والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي وإعتمادها على مستوى المجالس الرسمية بالمؤسسة لعرض ومناقشة قضايا الجودة الشاملة ونشر ثقافتها بين القيادات الإدارية والأكاديمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم
- ١. عبيدات، محمد وآخرون. (١٩٩٩). مناهج البحث العلمي. دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن.
- ٢. الفضل، مؤيد، الطائي، يوسف. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك. عمان مؤسسة الوراق.
- ٣. عبد الحميد، أروى. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل. الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة.
- ٤. عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٤). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- ٥. عقيلي، عمر وصفي. أداة تقويم العاملين في الجهاز الحكومي، مفهومه، أنظمته، مشاكله، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الكتيب رقم ١٩٦.
- ٦. عبدالمعطي، أحمد حسين. (٢٠٠٨). الجودة والاعتماد بالتعليم. الطبعة الأولى. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٧. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم ٢٠٠٩ م.
- ٨. الزبيدي، حسن لطيف كاظم. (٢٠٠٢). العولمة ومستقبل الدور الإقتصادي للدولة في العالم الثالث. العين دار الكتاب الجامعي
- ٩. محجوب، بسمات فيصل. (٢٠٠٣). الدور القيادي لعمداء الكليات الجامعية العربية. العراق.
- ١٠. محجوب، بسمات فيصل. (٢٠٠٢). إدارة التغيير ومتطلبات إستراتيجية التفوق النوعي. القاهرة.
- ١١. محجوب، بسمات فيصل. (٢٠٠٣). إدارة الجامعات العربية في ظل المواصفات العالمية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- ١٢. أبو الوفاء، جمال و حسن، عبد العظيم. (٢٠٠٤). إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- ١٣. أبوبكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٨). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية الإسكندرية.
- ١٤. شحاتة، حسن. (٢٠٠١). التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. مكتبة الدار العربية للكتاب.
- ١٥. أبوسن، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. الخرطوم.
- ١٦. خليفة، بركات محمد. (١٩٩٤). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس. ط ١. دار القلم. الكويت.
- ١٧. العديلي، ناصر محمد. (٢٠٠١). الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية والأيزو ٩٠٠٠. الرياض آفاق للإبداع والنشر والإعلان.
- ١٨. عبدالمحسن، توفيق محمد. مراقبة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠. القاهرة مكتبة النهضة المصرية.
- ١٩. الرشيد، طارق. (٢٠٠٦). الأساليب الكمية للبحث العلمي، عرض وتحليل البيانات يدوياً. الخرطوم.
- ٢٠. براون، سامي. ترجمة د. أحمد مصطفي حليلة. (١٩٩٧). معايير تقويم جودة التعليم العالي. دار البيارق للطباعة والنشر.
- ٢١. دراكار، بيتر. (٢٠٠٠). ممارسة الإدارة. الطبعة الأولى. طبع وترجمة مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية. الرياض،
- ٢٢. عثمان، بابكر مبارك. (٢٠٠٦). المدخل لإدارة الجودة الشاملة. ط ١ القاهرة. دار غريب للنشر والطباعة.
- ٢٣. النجار، فريد. (٢٠٠٢). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. ط ٢. إيتراك للنشر والتوزيع.
- ٢٤. حداد، محمد بشير. (٢٠٠٤). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي. ط ١. القاهرة.
- ٢٥. إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. شركة مطابع السودان للعملة المحدودة. الخرطوم.

٢٦. مريون إي هاينز، (١٩٩٨). إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف على العمال). ترجمة محمود مرسى. زهير الصباح. زكي وآخرون. معهد الإدارة العامة. الرياض، ١٩٨٨م.

ثانياً: الدوريات:

١. دليل التقويم والإعتماد في التعليم العالي، إصدار الهيئة العليا للتقويم والإعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٠٣م.
٢. دليل التقويم والإعتماد في التعليم العالي، إصدار الهيئة العليا للتقويم والإعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٤م.
٣. دليل التقويم والإعتماد في التعليم العالي، إصدار الهيئة العليا للتقويم والإعتماد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٠٨م.
٤. دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والإعتماد للجامعات العربية، إتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن ٢٠٠٩م.
٥. معهد الإدارة العامة، الإداري دورية علمية متخصصة، الرياض -السعودية، العدد ٧٤.
٦. الندوة العلمية حول الدراسات العليا في الجامعات العربية، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية ٢٠٠٤م.

ثالثاً: الرسائل الجامعية:

١. أبنعوف، عبد المنعم علي. "أثر البيئة الجامعية على جودة الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعات السودانية (دراسة حالة كلية التجارة جامعة النيلين)". دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة النيلين.
٢. زهراوي، عطية صالح سعد. "دور الإدارة الجامعية في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة على بعض الجامعات العامة الليبية)". بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال من جامعة النيلين.
٣. سليمان، عوض بشير حماد. (٢٠٠٨). "نظم توكيد الجودة في التعليم العالي (دراسة حالة بكلية التجارة جامعة النيلين)". بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة النيلين.
٤. الشريف، محمد حسن و حامد، عبدالغفار. "تقييم جودة خدمة الرعاية التمريضية من وجهة نظر المرضى بالمستشفيات السودانية (٢٠٢٠م/٣/٥١)".
٥. عبد الرحيم، عالم الحاج آدم. (٢٠١٠). "تقويم الأداء الإداري في المؤسسات العامة من منظور الإدارة الإستراتيجية (دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للكهرباء والهيئة العامة للطيران المدني)". رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة العامة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٦. العزب، محمد عبدالمعطي. "نظام الجودة الشاملة وعلاقته بتبسيط الإجراءات في المؤسسات الحكومية". رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة النيلين.
٧. الغيلي رياض، يحيى حسين. "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العامة (دراسة حالة على المؤسسة العامة للإتصالات السلوكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية)". مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال من جامعة النيلين.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

- [1] Chestero McCorkle and Sandra Orr. Archibald. Management and leadership in Higher Education: Jossey. Boss publishers. San Francisco. 1982 (32) Brigitte Beredndt, Staff Development in the Federal Republic of Germany: Freie University. Berlin. 1989.
- [2] Doherty. Geoffrey -Developing quality sestems in Education - Arab center for Arabization -Translation. Author ship and publication
- [3] Good (Ed) Dictionary of Education, McGraw _ Hill Book Company Carter V.1973.
- [4] UNSCO. Academic Staf Development Units in Universities; Bangkok. 1989.



Evaluating the performance of higher education institutions from the perspective of total quality management

¹ Aleem Al-haj Adam Abdel Raheem, ² Anas Babiker Al Hussein, ³ Abdulaziz Hassan Abdul Aziz

¹ Assistant Professor, Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, University of Bahri, Sudan, Najran University, KSA

² Assistant Professor, Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, Najran University, KSA

³ Assistant Professor of the College of Business Studies (Business Administration), University of Kordofan - Sudan
¹ aleemalhaj15@gmail.com

Received : 1/3/2020 Revised : 29/3/2020 Accepted : 9/8/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.2.11>

Abstract: This study dealt with evaluating the performance of higher education institutions from the perspective of total quality management, and the questionnaire was used as a data collection tool, and the researchers followed the descriptive and analytical approach to data analysis. And they reached several results, including: The lack of adoption of the philosophy of performance evaluation by Sudanese public universities does not contribute to the required level in developing the performance of the teaching staff and administrators due to the absence of clear plans and the lack of a sufficient number of qualified faculty members, and there is support and support by the higher management for continuous evaluation, which He contributed to the development of the curriculum And provide her with the necessary knowledge and skills in the field of specialization. The researchers recommended the necessity of paying attention to the philosophy of continuous evaluation for the purpose of developing the performance of the faculty members by disseminating this culture and educating workers of its importance, and setting clear and specific plans for its application, and attracting and appointing an adequate and qualified number of faculty members in order to achieve the continuous evaluation of educational services.

Keywords: performance evaluation; higher education institutions; total quality management.

References:

- Alqran Alkrym
- [1] 'bydat, Mhmd Wakhrrwn. (1999). Mnahj Albhth Al'lmy. Dar Wa'l Lltba'h Walnshr, 'man Alardn.
- [2] 'bd Alhmyd, Arwa. (2008). Edart Aljwdh Alshamlh Almfhwam Waladwat Walwsa'l. Alkhrtwm Shrk Mtab' Alswdan Ll'mlh.
- [3] 'bdalm'ty, Ahmd Hsyn. (2008). Aljwdh Wale'tmad Balt'lym. Altb'h Alawla. Dar Alshab Llnshr Waltwzy', Alqahrh.
- [4] 'bdalmhsn, Twfyq Mhmd. Mraqbt Aljwdh Alshamlh Walayzw 9000. Alqahrh Mktbh Alnhdh Almsryh.
- [5] 'bd Alrhym, 'alm Alhaj Adm. (2010). "Tqwym Alada' Aledary Fy Alm'ssat Al'amh Mn Mnzwr Aledarh Alestratyjyh (Drash Ttbyqyh 'la Alhy'h Alqwmlyh Llkhrba' Walhy'h Al'amh Lltyran Almdny)". Rsalt Mqdmh Lnyl Drjt Aldktwrah Fy Aledarh Al'amh Mn Jam't Alswdan Ll'elwm Waltknlwjya.
- [6] Al'dyly, Nasr Mhmd. (2001). Aldlyl Al'mly Lttbyq Nzm Edart Aljwdh Al'almyh Walayzw 9000. Alryad Afaq Llebda' Walnshr Wale'lan.
- [7] 'qyly, 'mr Wsfy. (2004). Almnhyh Almtkamlh Ledart Aljwdh Alshamlh. Dar Wa'l Llnshr. 'man. Alardn.
- [8] 'qyly, 'mr Wsfy. Adah Tqwym Al'amlyn Fy Aljhz Alkhwmly, Mfhwamh, Anzmth, Mshaklh, Almnzmh Al'rbyh Ll'lwm Aledaryh, Alkyb Rqm 196.
- [9] 'thman, Babkr Mbark. (2006). Almdkhl Ledart Aljwdh Alshamlh. T1 Alqahrh. Dar Ghryb Llnshr Waltba'h.
- [10] Abn'wf, 'bd Almn'm 'ly. "Athr Alby'h Aljam'yh 'la Jwdt Alada' Alakadymy Waledary Baljam'at Alswdanyh (Drash Halh Klyt Altjarh Jam't Alnylyn)". Drash Lnyl Drjt Almajstyr Fy Edart Ala'mal Mn Jam't Alnylyn.

- [11] Al'zb, Mhmd 'bdalm'ety. "Nzam Aljwdh Alshamlh W'laqth Btbsyt Alejra'at Fy Alm'ssat Alhkwmyh". Rsalt Mqdmh Lnyl Drjt Almajstyr Fy Edart Ala'mal Mn Jam't Alnylyn.
- [12] Abwbkr, Mstfa Mhmwd. (2008). Almward Albshryh Mdkhl Thqyq Almyzh Altnafsyh. Aldar Aljam'yh Aleskndryh.
- [13] Brawn, Samy. Trjmh D.Ahmd Mstfy Hlymh. (1997). M'ayyr Ltqwym Jwdh Alt'lym Al'aly. Daralbaryq Ltba'h Walnshr.
- [14] Drakar, Bytr. (2000). Mmarst Aledarh. Altb'h Alawla. Tb' Wtrjmh Mktbt Jryr. Almmkh Al'rbyh Als'wdyh. Alryad.
- [15] Esma'yl, Zky Mky. (2009). Edart Almward Albshryh. Shrk Mtab' Alswdan Ll'mlh Almhdwdh. Alkhrtwm.
- [16] Alfdl, M'eyd, Alta'y, Ywsf. (2004). Edart Aljwdh Alshamlh Mn Almsthk Ela Almsthk. 'man M'sst Alwraq.
- [17] Alghyly Ryad, Yhya Hsyn. "Emkanyh Ttbyq Edart Aljwdh Alshamlh Balm'ssat Al'amh (Drast Halh 'la Alm'essh Al'amh Lletsalat Alslkyh Wallaskyh Baljmhwyryh Alymnyh)". Mqdmh Lhswl 'la Drjt Aldktwrah Fy Edart Ala'emal Mn Jam't Alnylyn.
- [18] Hdad, Mhmd Bshyr. (2004). Altnmyh Almnyh La'da' Hy'h Altdrys Aljam'y. T1. Alqahrh.
- [19] Khlyfh, Brkat Mhmd. (1994). Mnahj Albhth Al'lym Fy Altrbyh W'elm Alnfs. T1. Dar Alqlm. Alkwyt.
- [20] Mhjwb, Bsmat Fysl. (2003). Aldwr Alqyady L'mda' Alklyat Aljam'yh Al'rbyh. Al'raq.
- [21] Mhjwb, Bsmat Fysl. (2002). Edart Altghyyr Wmttlbat Estratyjyt Altfwq Alnw'y. Alqahrh.
- [22] Mhjwb, Bsmat Fysl. (2003). Edarh Aljam'at Al'erbyh Fy Zl Almwasfat Al'almyh. Mnshwrat Almnzmh Al'rbyh Lltmny Aledaryh. Alqahrh.
- [23] Mhmd Hsyn Abwsalh, Altkhtyt Alestratyjy Alqwmy, Shrk Mtab' Alswdan Ll'mlh, Alkhrtwm 2009m.
- [24] Mrywn Ea Haynz, (1998). Edart Alada' (Dlyl Shaml Llashraf 'la Al'mal). Trjmt Mhmwd Mrs. Zhyr Alsbagh. Zky Wakhrwn. M'hd Aledarh Al'amh. Alryad, 1988m.
- [25] Alnjar, Fryd. (2002). Edart Aljam'at Baljwdh Alshamlh. T2. Eytrak Ll'nshr Waltwzy'.
- [26] Alrshyd, Tarq. (2006). Alasalyb Alkmyh Ll'bth Al'lym, 'rd Wthlyl Albyanat Ydwyaa. Alkhrtwm.
- [27] Shhath, Hsn. (2001). Alt'lym Aljam'y Waltqwym Aljam'y Byn Alnzryh Walttbyq. Altb'h Alawla. Mktbt Aldar Al'rbyh Llktab.
- [28] Alshryf, Mhmd Hsn W Hamd, 'bdalghfar. "Tqyym Jwdh Khdmh Alr'ayh Altmrydyh Mn Wjht Nzr Almrda Balmstshfyat Alswdanyh (2020m3/1d/)"
- [29] Slyman, 'wd Bshyr Hmad. (2008). "Nzm Twkyd Aljwdh Fy Alt'lym Al'aly (Drash Halh Bklyt Altjarh Jam't Alnylyn)". Bhth Tkmyly Lnyl Drjt Almajstyr Fy Edart Ala'mal Mn Jam't Alnylyn.
- [30] Abw Alwfa', Jmal W Hsn, 'Ebdal'ezym. (2004). Etjahat Jdydh Fy Aledarh Almdrsyh. Dar Alm'erfh Aljam'eyh. Aleskndryh.
- [31] Abwsn, Ahmd Ebrahym. (2009). Edart Almward Albshryh, Altb'h Althalth. Alkhrtwm.
- [32] Alzbydy, Hsn Ltyf Kazm. (2002). Al'wlmh Wmstqbl Aldwr Aleqtsady Lldwlh Fy Al'alm Althalth. Al'yn Dar Alktab Aljam'y.
- [33] Zhrawy, 'tyh Salh S'd. "Dwr Aledarh Aljam'yh Fy Tnmyh Almward Albshryh (Drast Halh 'la B'd Aljam'at Al'amh Allybyh)". Bhth Mqdm Lnyl Drjt Aldktwrah Fy Edart Ala'mal Mn Jam't Alnylyn.