

## دراسة تقييمية لأداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة

### An Evaluation Study for the Performance of the Deans of Faculties at Menoufia University in the Light of Malcolm Baldrig Total Quality Model

شاريهان محمد محمد الصادق عبد الله

دكتوراه أصول التربية – كلية التربية – جامعة المنوفية

[osha\\_abdallah@yahoo.com](mailto:osha_abdallah@yahoo.com)

#### ملخص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، للوقوف على المعوقات التي تحول دون قيامهم بالدور المنوطين به، للوصول إلى آليات لتقويم الأداء، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي والمتمثل في أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنوفية، والبالغ عددها (٥) كليات، وبلغ عدد المجتمع الأصلي فيها (٢٣٠٠)، ثم اختيار عينة عشوائية بنسبة لا تقل عن (١٠٪) من المجتمع الأصلي، حيث بلغ عدد عينة البحث (٢٣٠) عضو، وتوصل البحث إلى أن الأداء لا بد وأن يتماشى مع متطلبات نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، وتوصل البحث إلى:

- ١- قلة البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية.
- ٢- انشغال عمداء الكليات بالأعمال الإدارية يصرفهم عن الأعمال الأكاديمية.
- ٣- انشغال عمداء الكليات بالأعمال الإدارية يصرفهم عن التعامل مع رجال الأعمال.
- ٤- القصور في نظام الحوافز للعاملين عن الأداء المتميز في العمل.
- ٥- الانشغال عن متابعة الإنتاج العلمي الجيد للأساتذة.
- ٦- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن مشاركة عميد الكلية في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ٧- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن أعمال الجودة المنوطة بهم من عميد الكلية.
- ٨- التحيز من قبل بعض العمداء للعاملين عند تقييم الأداء أو صرف الحوافز أو الترقيات.

الكلمات المفتاحية للبحث: أداء عمداء الكليات، نموذج مالكوم، الجودة الشاملة.

## مقدمة البحث:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الناجحة، فهي إحدى مجالات الأداء الإداري لمؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية (الجامعية)، حيث تعتبر الجامعة الوسيلة الفعالة في المجتمع، التي تساعد على تكوين الرؤى، بالإضافة إلى أنها عنصراً أساسياً لترشيد وتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم نحو تحقيق الأهداف، ونظراً للتحويلات العالمية المتلاحقة والمتمثلة في العولمة والثورة المعلوماتية والمعرفية، وغيرها في كافة الجوانب من أساليب العمل والقيم والآليات ومهارات القيادات والكوادر البشرية، والتي بدورها تمثل تحديات تواجه العمل الإداري للعمداء.

ويعتبر عمداء الكليات من أبرز قيادات المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها، حيث تنسم القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة بخصائص وسمات تجعلها تختلف عن قيادات المؤسسات الأخرى، الأمر الذي يظهر تأثيره في معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات. (الصغير، ٢٠١٦: ١٢)

وفي ظل هذه التحديات والتغيرات المعاصرة، فهم يحتاجون إلى تنمية قدراتهم في تشخيص المشكلات وتحليلها واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية، وتنمية قدراتهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة كلياتهم. (الخلواني، ٢٠١٨: ٣٥)

فيجب أن تأخذ البيئة الجامعية منحى التميز في الخدمة التعليمية لتكون مثلاً يحتذى به، وأن يكون كل من قياداتها على قدر من التميز والإبداع وحسن الإدارة بما يمكنهم من قيادتها.

وبالرغم من الجهود المبذولة من جانب الجامعة لتقديم برامج تنمية لقياداتها، نجد أن الواقع يكشف عن فجوة يتزايد اتساعها بمرور الوقت بين الواقع والمأمول، فالوضع الراهن يكشف عن مشكلات إدارية بعضها مع أعضاء هيئة التدريس وبعضها مع المساعدين لهم من الشؤون الإدارية، فالنظام القائم لتعيين القيادات يعتمد على القدرة الأكاديمية، على افتراض أن القادر أكاديمياً قادر إدارياً، وهو افتراض خاطئ، إذ أن كفاءة القيادات لا تتحدد بالجانب الأكاديمي فقط وإنما بالجوانب الأخرى للقيادة. (محمد، ٢٠٢٠: ١٣٤)

## مشكلة البحث:

يتضمن دور عميد الكلية مسؤوليات ذات أهمية بالغة والتي يتوقف عليها نجاح العمل وجودة الأداء في الكلية، لذا كان من الضروري أن يكون شخصية قيادية مرنة متطورة.

ولما كان أداء بعض عمداء الكليات يقوم على فلسفة إدارية روتينية، وقوانين ولوائح جامدة يطغى عليها الطابع الشخصي والتعقيد لتسيير إجراءات العمل، بالإضافة إلى وجود فجوة في الآراء بين القيادات الإدارية وبين القيادات من أعضاء هيئة التدريس. فقد كان هناك حاجة ماسة لإعادة النظر في تلك الفلسفة والقوانين واللوائح، وقد أكدت على ذلك دراسة (الزهراني، ٢٠١٩: ١٠٢).

وبالنظر إلى الواقع فقد أشارت دراسة (عبد الرحيم، ٢٠١٧: ١٣٤) إلى أن نظام التقويم الحالي لأداء عمداء الكليات، ينتابه بعض نقاط الضعف تجعله غير ملائم ولا يعبر عن أدائهم بشكل دقيق، وعليه كان لابد من التوجه نحو التجديد، حيث أن المنظومة الإدارية لا يمكن أن تنجح دون أن يكون على رأسها قيادات متطورة ناجحة، فالتجديد لا يعني التقليل من أهميتهم أو استبدالهم بل يعني في واقع الأمر دوراً مختلفاً لهم، ومن ثم كان لابد من الاتجاه إلى تقويم الأداء الإداري لبعض عمداء الكليات وذلك عن طريق استخدام نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، نظراً لأهميته في تحقيق الجودة الشاملة والتميز الإداري في أداء الجامعات.

ومما سبق يمكننا تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تقويم أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي:

١- ما الأسس النظرية لأداء عمداء الكليات؟

٢- ما الأسس النظرية لنموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة؟

٣- ما واقع أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة؟

٤- ما آليات تقويم أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة؟  
**أهمية البحث:**

- تقويم الأداء الإداري كأحد العناصر الهامة في عملية التطوير المستمر، والمساهمة في نشر ثقافة التقويم الذاتي.
- الاستفادة من نتائج التقويم في رفع كفاءة الأداء الإداري بالكلية.
- إبراز الدور والمكانة التي يتمتع بها عمداء الكليات في تطوير العمل الإداري.

#### **أهداف البحث:**

استهدف البحث بصفة أساسية دراسة تقويم أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة وذلك من خلال التعرف على واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات بجامعة المنوفية.

#### **منهج البحث:**

المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

#### **حدود البحث:**

- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في (٥) كليات.
- الحدود المكانية: كليات (التربية- الاقتصاد المنزلي- علوم- تجارة- آداب) جامعة المنوفية.
- الحدود الزمانية: ٢٠٢١.

#### **أدوات البحث:**

استبانة تم إعدادها من قبل الباحثة وتطبيقها على عينة من بعض أعضاء هيئة التدريس في (٥) كليات بجامعة المنوفية لمعرفة واقع الأداء الإداري للعمداء في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.

#### **مصطلحات البحث:**

##### **التقويم:**

هو إصدار الحكم على الشيء موضع الدراسة بهدف التحسين أو التعديل. (محمد، ٢٠٢٠: ١١)

##### **تقويم الأداء:**

السبيل المناسب لإجادة الأعمال، والتحقق من أدائها على النحو المحقق لأغراضها، والوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف، في محاولة لتعزيز مواطن القوة وعلاج الضعف. (خليل ودياب وحامد، ٢٠١٩: ٣٤)

##### **الأداء:**

هو درجة تنفيذ المهام المنوط بها المسؤول، وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة. (خليل ودياب وحامد، ٢٠١٩: ٣٥)

##### **عميد الكلية:**

هو المترجم للخطط والأهداف العامة، والمؤثر على الآخرين في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف، وإحداث تغيير في الأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل. (الصغير، ٢٠١٦: ١٥)

##### **نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة:**

عبارة عن مجموعة من المعايير الملائمة للتعليم، والتي تحتوي على سبع فئات مختلفة، تسمح للجامعة بتقييم فعالية عملياتها الحالية والمحتملة، وبداخل كل فئة مجموعة من البنود، والتي يمكن أن تستخدمها الجامعة في عملية التقويم الذاتي، عن طريق معرفة درجة تحقق كل بند من هذه البنود على أرض الواقع. (العنزي، ٢٠١٨: ٧٤٢)

## الدراسات السابقة:

يعرض البحث الحالي عدداً من الدراسات السابقة, والتي تم تصنيفها إلى محورين هما:

- الدراسات المتعلقة بأداء عمداء الكليات.

- الدراسات المتعلقة بنموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.

## المحور الأول: الدراسات المتعلقة بأداء عمداء الكليات.

### أولاً: الدراسات العربية:

#### • دراسة جمال الدين والسودي وحسنين (٢٠١٨):

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الجامعية, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات التنمية في الجامعات لا تتضمن جوانب لتطوير الأداء, بالإضافة إلى عدم اعتراف الجامعة بأهمية تنمية قياداتها الأكاديمية الإدارية ووضع الخطط اللازمة لذلك, والتأكيد على جود موارد مالية جديدة للجامعة, ولا بد أن يكون التدريب على مهارات العمل الإداري وخدمة المجتمع ضمن شروط الترقية لتولي منصب قيادي بالجامعة, والاهتمام بأخذ آراء أعضاء هيئة التدريس في خطوات تطوير الأداء, وضرورة ربط الإدارات ببعضها لجمع البيانات, مع ضرورة إنشاء مراكز إعداد وتأهيل للقيادات الجامعية وتطوير أدائهم أثناء الخدمة أو لتعيينهم لتولي المنصب.

#### • دراسة محمد (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى الوصول لتصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وتوصلت الدراسة إلى قلة الامكانيات المادية والدعم المعنوي للقيادات الأكاديمية, وعدم وجود آلية لتوفير المعلومات وتسهيل الحصول عليها, والتمسك باللوائح والقوانين الجامدة في الممارسات الإدارية, وضعف القنوات بالمداخل الإدارية الحديثة في الإدارة والقيادة, وقلة الوعي بأهمية الحوافز في زيادة دافعية العاملين وإنتاجيتهم.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### • دراسة Berman (٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية وعملية التأهيل والتطوير المقدمة إليهم في إحدى كليات التمريض الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية, وكشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك قصور في الأداء الإداري لديهم, لقلة الخبرة بمتطلبات الجودة, ولا بد أن يكون هناك دعم لازم من قبل الأقران, ودعم وضع الاستراتيجية المناسبة للعمل, وإدراك تصورات جديدة حول دورهم كقيادات في التمريض, والنقص في الضغوط المرتبطة بالخبرات السابقة, وأن تنظيم سلوك العاملين وتوجيههم نحو الأهداف يزيد من إنتاجيتهم.

#### • دراسة (Hamidifar, Vinitwatanakhun \$ Rahnamay) (٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج القيادة الأكاديمية الفعالة بجامعة آزاد الإسلامية في إيران, واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي متمثل في أسلوب تحليل المحتوى من خلال تحديد وتصنيف والتحقق من أبعاد القيادة الأكاديمية الفعالة ومكوناته وتحدياتها, كما أجريت أسئلة مفتوحة ومقابلات مع القادة الأكاديميين, وأظهرت النتائج إلى أنه يمكن تصنيف أبعاد القيادة الأكاديمية الفعالة في ثلاث نطاقات لتحديد الاتجاه, وتطوير التنظيم والأفراد في ثلاثة مستويات من الإدارة, كما أن عوائق القيادة الأكاديمية هي المركزية والبنية الهرمية والبيروقراطية ونقص الميزانيات والامكانيات لتلبية الاحتياجات, وعدم كفاية المؤهلات لدى الموارد البشرية.

## المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بنموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة:

أولاً: الدراسات العربية:

### • دراسة حلمي (٢٠١٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير وأهمية نموذج مالكوم بالدريج في التعليم الثانوي، ثم تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق نموذج مالكوم بالدريج للجودة من ضعف الامكانيات وعدم وجود نظام معلوماتي تتوافر بدرجة عالية، كما أن ثقافة التغيير غير متضمنة في لوائح التعليم الثانوي.

### • دراسة الزهراني (٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة وجامعة الملك خالد، والتعرف على المعوقات التي تعيق تطبيق هذه المعايير، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة كانت ضعيفة، وقلة الخبرة بمتطلبات الجودة، وجمود القوانين واللوائح التي تنظم العمل، وقلة الاهتمام بوضع رؤية ورسالة واضحة للجامعة، وغياب وسائل السلامة، والأدوات الخاصة بإجراء الأبحاث، وقلة المصادر الخاصة بالأبحاث، وأن درجة توافر معوقات تطبيق معايير مالكوم بالدريج جاءت بدرجات كبيرة لكثرة الأعباء مما تصرف المسؤولين عن القيام بأدوار مهمة، وضرورة إعادة النظر في معايير اختيار القيادات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### • دراسة Samuel A Borne (٢٠١٢):

هدفت الدراسة إلى تتبع تطور الجودة الوطنية لجائزة مالكوم بالدريج لمنح المهنيين الجودة، فهما الأساس وراء معايير التميز، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ربط معايير مالكوم بالدريج للجودة بالمؤسسة من توزيع الأعمال، ونشر ثقافة الحوار والاهتمام بحقوق أعضاء هيئة التدريس، والتعاون مع الطلاب لتحديد الاحتياجات وتوفيرها. والاهتمام بالأنشطة التي تصقل مواهب الطلاب، للوصول للقيادة الناجحة.

### • دراسة Michele Trimby (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى استكشاف فعالية تقنيات التقييم الذاتي لتلبية معايير الجودة الوطنية، بالإضافة إلى أهمية استخدام معايير التقييم الذاتي من خلال نموذج مالكوم بالدريج للجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج إلى أن النوع الأكثر قابلية للتطبيق من التقييم الذاتي هو المرتبط بنموذج مالكوم بالدريج للجودة الذي يشجع الاهتمام بالبحث العلمي وتوفير الوسائل اللازمة لإجراء الأبحاث والاهتمام بخدمة المجتمع، بالإضافة إلى أهمية المعايير في تطوير أي مؤسسة باستمرار.

الإطار النظري:

أولاً: تقويم الأداء:

مفهومه:

العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف ومعدلات الأداء المستهدفة. (محمد، ٢٠٢٠: ١٥)

أهداف تقويم الأداء: (عيد، ٢٠٢٠: ٢٠)

- تحسين الأداء والمحافظة على الأداء الفاعل والجيد.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة والرقى بنوعية أدائها.
- تحقيق مبدأ التميز في الأداء.
- تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة.

ويظهر من ذلك أن عملية التقويم تساهم في عملية التقويم الذاتي، ومراجعة الأداء السابق والحالي، لمعرفة مواطن القوة ودعمها ومواطن الضعف وتحسينها.

أسس التقويم: (محمد، ٢٠٢٠: ٢٥)

يجب أن تبنى عملية التقويم على أسس سليمة لضمان صحة وواقعية النتائج، وهذه الأسس هي:

- المشاركة لجميع أفراد المؤسسة في عملية التقويم الذاتي.
  - الجماعية في عملية التقويم حيث يشارك فيه أكثر من مقيم.
  - الواقعية في الامكانات المادية والبشرية والإدارية المتاحة.
  - الشمولية لجميع جوانب التقويم.
  - الاستمرار فلا تنقيد عملية التقويم بفترة زمنية معينة.
  - التكامل في المعلومات المراد استخدامها في عملية التقويم.
  - فعملية التقويم عملية هامة فبدونه تصبح العمليات داخل المؤسسة ارتجالية، فثمة هدف منشود وهو توفير نوعية من الأفراد كفاءة وفاعلية في الأداء.
  - مبررات الاهتمام بتقويم الأداء: (الخواني، ٢٠١٨: ٣٥)
  - التطور التكنولوجي وانعكاساته.
  - تطلعات الوصول إلى الجودة الشاملة في أداء المؤسسة.
  - التطور الهائل في وسائل الاتصال مما يؤدي إلى التغيير في الأدوار وضرورة مواكبة تلك التغييرات.
  - التراجع في مستوى الأداء في المؤسسة.
- وبالتالي تظهر ضرورة عملية تقويم الأداء لمواجهة التحديات المعاصرة، والوصول بالمؤسسة إلى الجودة في الأداء.

ثانياً: أداء عمداء الكليات:

يعتبر العميد أهم وظائف البناء التنظيمي للكلية، فهو المسئول الأول عن إدارة الكلية وتحديد المهام والمسئوليات ومواصفات الكلية من حيث الأداء والإنتاجية، حيث أنه العصب الأساسي للكلية والعنصر الفعال فيها، وأن أي إصلاح أو تطوير أو تجديد فيها يجب أن يبدأ من خلاله، وفي عصر التحول الرقمي أصبح مصدراً مهماً للتطوير، وأصبح دوره بسيطاً وميسراً بينه وبين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وموجهاً ومرشداً لهم. فالكلية تكتسب مكانتها العلمية وتميزها الأكاديمي، من خلال تطبيقها لوسائل الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس فيها وعلى رأسهم عميد الكلية. (الصغير، ٢٠١٦: ٢٠)

ويتطلب تطوير أداء عمداء الكليات نشر الثقافة التي تؤكد على أهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لأنها تساهم في تحسين أدائهم، وممارستهم لعملهم بمهنية عالية، الأمر الذي جعل من تطوير أداء القيادات الأكاديمية أمراً ضرورياً، حيث أنهم يحتاجون إلى تنمية المهارات التي من شأنها أن تمكنهم من المشاركة بشكل أساسي وإيجابي في عملية صنع القرار، وذلك من أجل التأثير على تطور نظام التعليم، فمن أساليب تطوير أداء القيادات الأكاديمية غرس مهارات القيادة والتي تتضمن تحديد الأهداف، وصنع القرار، وحل المشكلات. (عبد الرحيم، ٢٠١٧: ١٤٠)

ويعد تعزيز الأداء الفعال لعميد الكلية من الموضوعات الهامة، وذلك لما له آثار إيجابية في رفع الروح المعنوية للعاملين بالكلية، وفي فاعليتهم وفي جودة العمل بالكلية، مع الاهتمام بتنميته وتطويره بصورة مستمرة من أجل تحقيق الأهداف التي تتفق مع متطلبات البيئة التعليمية الجامعية ومستحدثاتها وانعكاساتها على الأداء الإداري بها.

مسئوليات ومهام عميد الكلية: (الخواني، ٢٠١٨: ٥٠)

- عميد الكلية هو صاحب السلطة المطلقة على مستوى الكلية, وهو يقوم بالمهام التالية:
- تصريف أمور الكلية وإدارة شئونها في حدود السياسة التي يرسمها المجلس الأعلى للجامعات.
  - تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات.
  - إعداد التقارير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية ككل.
  - الدعوة لاجتماعات مجلس الكلية واللجان المنبثقة عنه ومجالس الأقسام العلمية, وعرض ما يرد إليه من رئيس الجامعة وإبلاغه بمحاضر الجلسات والقرارات خلال ثمانية أيام من تاريخ صدورها.
  - الإشراف على الخطط العلمية والتعليمية للكلية ومتابعة تنفيذها.
  - التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية والإشراف على عملهم.
  - استكمال حاجة الكلية من أعضاء هيئة التدريس والفنيين والفئات المساعدة والتجهيزات والأدوات.
  - مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية.
  - رئاسة مجلس القسم حين خلو القسم من الأساتذة والأساتذة المساعدين.
  - إبداء الرأي عند تعيين وكلاء الكلية أو رؤساء الأقسام.
  - رئاسة لجان الامتحانات واللجان الخاصة بالنتيجة.
- ويتبين من ذلك أن عميد الكلية يقوم بأدوار مختلفة, تسهم في التأثير على أداء الكلية وتميزها بين باقي الكليات, كما أنه القوة الفاعلة في تحديد امكاناتها وإنتاجيتها الطلابية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس بها.
- معايير اختيار عميد الكلية:** (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, ٢٠١١: ٥)
- تشكل اللجنة المختصة بترشيح المتقدمين لشغل وظيفة عميد الكلية بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات على النحو الآتي:
- أن يكون المتقدم للترشح من الأساتذة العاملين بإحدى الجامعات الخاضعة لأحكام قانون تنظيم الجامعات, ويكون قد شغل وظيفة أستاذ لمدة خمس سنوات, وأن يكون على رأس عمله بالجامعة لمدة سنة على الأقل.
  - ألا يكون المرشح قد سبق له شغل الوظيفة المتقدم لها عن طريق التعيين إلا لمرة واحدة على الأكثر.
  - ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
  - ألا يكون قد وقع عليه جزاء تأديبي إلا إذا تم إلغاؤه من الجهة المختصة.
  - ألا يكون المترشح متولياً لمنصب حزبي وقت الترشيح أو طيلة مدة توليه المنصب.
- فتحقيق النجاح للكلية يعتمد بدرجة كبيرة على العميد, فهو من يمثل الحلقة المحورية لنجاح المنظومة داخل الكلية, ولذلك فإن اختياره يعتبر من أكثر المهام أهمية لتحقيق نجاح جودة الأداء.
- خصائص عميد الكلية:** (عبد السلام, ٢٠١٧: ٢٢٠)
- أن تتوافر لديه القدرة على مواجهة المشاكل والتغلب عليها بكفاءة, وامتلاك روح المبادرة عند القيام بالعمل.
  - لديه القدرة على إدخال الابداع والابتكار في مواجهة المشاكل أو في العمل, وإعطاء الحرية للأفكار الجديدة.
  - لديه الرغبة في بناء علاقات جيدة مع الآخرين وتقديم المعونة لهم.
  - يمتاز بالاتزان والقدرة على العمل بمستوى عال تحت الضغط.
  - صاحب رؤية مستقبلية, والقدرة على توظيف امكانات أعضاء هيئة التدريس في تحقيق رؤيته.
  - يمتاز بالصدق والعدالة والموضوعية والقدرة على كسب ثقة الآخرين.

- ومما سبق يتبين أن كفاءة الأداء بالكلية قائمة على عميد قادر على تحقيق الأهداف, ويمتاز بالكفاءة الإدارية والأكاديمية, فهو مدير وقائد ومشرف على ما يتم من إنجازات وأنشطة داخل الكلية.
- مهارات عميد الكلية:** (النايف, ٢٠٢٠: ٢٥٠)
- القدرة على التخطيط وفقاً لجدول زمني محدد وبأسلوب علمي لتحقيق الأهداف.
  - يمتلك مهارات التحول الرقمي.
  - يمتلك المهارات الفنية من أجل أداء مهامه على الوجه المستهدف, فهي ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة, كإدارة الاجتماعات.
  - الرؤية الواعية وإدراك الموقف ككل.
  - القدرة على التنظيم للوصول للأهداف بأفضل طريقة.
  - قدرته على توفير مناخ صحي للعمل والمشاركة بإيجابية في صنع القرارات, وتحقيق الرضا لجميع العاملين مما يخلق شعور بالولاء والانتماء للكلية.
  - وهذا يعني أن العميد هو رأس النجاح للأداء داخل الكلية, والمخطط والمتابع والمقيم لمستويات الأداء, فهو قائد تربوي يعمل بديمقراطية داخل الكلية لتنمية ولاء جميع منسوبيها.
- ثالثاً: نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة:**
- مالكوم بالدريج هو أحد الإداريين في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية, وتقديراً لجهوده خصصت جائزة باسمه تمنح للشركات التي تتجح في تطبيق معايير نمودجه, ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية. (جوهر ورضوان والدسوقي, ٢٠١٩: ٢٧٠)
- يعد النمودج إطار عمل لتقييم مستوى الأداء الذي يتماشى وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين العاملين بالكلية, فهو يجعل القادة مسؤولين عن عملية التغيير, فالقيادة التنفيذية تبتكر القيم والأهداف والنظم, ويستند هذا النمودج إلى فلسفة تنسم باستمرارية الجودة, وخدمة الكلية باعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة التحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية, وتقييم الجهود بالطرق القياسية, فهو نمودج مثالي للجودة ومرن وشامل لأنه يناسب أي مؤسسة, كما أنه يوفر منهج إداري لتحسين الأداء داخل المؤسسة. (جلال, ٢٠١٤: ١٣٠)
- سمات نمودج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة:** (الدهدار, ٢٠١٧: ٧٠)
- أهمية وحيوية القيادة في تحقيق جودة الأداء.
  - ضرورة التعلم التنظيمي والتحسين المستمر لعناصر الأداء.
  - إعطاء أهمية للعنصر البشري وما يمتلكه من قدرات فكرية ومهارات.
  - أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة.
  - تفعيل التوجه الاستراتيجي ووضوح الرسالة والرؤية المستقبلية للكلية.
  - تنمية أساليب الإدارة المستندة على الحقائق والمعلومات من أجل اتخاذ القرار.
  - أهمية العناية بتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها واستثمار ذلك في تحقيق الأهداف.
  - تقديم خدمات نحو المجتمع التي توجد به الجامعة تسهم في حل مشكلاته.
  - يظهر من ذلك أنه نمودج شامل في الجودة الشاملة, ذات رؤية يتم بموجبها صنع القرارات الإدارية المناسبة, فهو يسعى إلى إثبات ثقافة التفوق, ودفع عجلة التطور إلى الأمام.
- أهداف نمودج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة:** (العجمي وخليفات, ٢٠١٩: ١٠)
- تدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في الجامعات, ونقل التجارب التي تحقق مستويات عليا من التميز للجامعات التي تسعى لتحسين الأداء.

- وضع أسس للتقييم الذاتي لتحقيق الجودة وتقديمها بشكل مستمر.
- تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- إيجاد روح المنافسة بين الجامعات في مجال خدمة المجتمع وتحقيق الجودة.
- تحفيز وتأييد أساليب الإدارة المعتمدة على المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات واتخاذ القرار.
- زيادة الوعي حول متطلبات الجودة والامتياز.
- المشاركة في الحقائق والمعلومات على أساس أداء الاستراتيجيات الناجحة.
- محاكاة جهود تطوير وتحديث الجودة.
- إعلان الانجازات المتميزة في مجال الجودة.
- توحيد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد سبل تحقيق الجودة.
- يتضح من ذلك التأكيد على السعي المستمر والجهود المتواصلة، لتحقيق الأفضل في كل الجوانب وبشكل يختلف عن المنافسين، للوصول لنتائج جيدة ترضي المستفيدين بشكل دائم.
- الإطار الفلسفي للنموذج:**
- يدور حول التوجهات الرئيسية التالية:** (جوهر ورضوان والدسوقي، ٢٠١٩: ٢٧٥)
- الرؤى القيادية وهو الأسلوب الذي يدير به القائد مؤسسته، ويحدد توجهاتها وتحديد الاستراتيجيات لتحقيق الأداء المتميز لضمان استمرار نشاطها.
- التعلم التنظيمي والفردي لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة يتطلب التنفيذ الجيد لمداخل التعلم والتي تشمل القيادة نحو أهداف متجددة، لتحسين سير العمل والبحث والتطوير.
- التميز المستمد من سلوك العميل الخارجي فمن الضروري منح الاهتمام لاحتياجات العميل الخارجي والعمل على إشباعها لإرضائه وكسب ولائه.
- تقدير العاملين والشركاء بإشباع احتياجاتهم ورغباتهم لضمان تحقيق الأهداف.
- الاستجابة السريعة والمرونة باستخدام أحدث الأنظمة وتسهيل نشاط فرق العمل والإجراءات.
- التركيز على المستقبل بتأييد التوجهات المستقبلية التي تسبق حدوث بعض العناصر كتطوير القوى العاملة.
- المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية.
- الإدارة نحو الابتكار والابداع بإحداث تغيير ملحوظ لتحسين المنتج.
- الإدارة بالحقائق والمعلومات عن قياس أداء المؤسسة والذي يتعلق بالنتائج والإجراءات المتبعة، ويتم تحليلها بهدف تقويم أدائها مقارنة مع منافسيها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
- يلاحظ مما سبق أن فلسفة هذا النموذج تتناسب والنظام الجامعي، فهي تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة به، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني والموارد المادية والبشرية المتوفرة به، وحاجات ورغبات المستفيدين.
- القيم التي يتضمنها النموذج:** (جلال، ٢٠١٤: ١٣٥)
- القيادة بتهيئة المناخ التعليمي المناسب للطلاب، والتمتع بالقدرات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات التي تؤدي إلى الجودة الشاملة.
- التركيز على عملية التعليم.
- التعلم الفردي والمؤسسي.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات الطلاب.

- الإدارة بالحقائق في قياس وتحليل أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- العناية والاهتمام بالمستقبل.
- الإدارة من أجل الابداع والابتكار.
- المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وحماية البيئة.
- تقدير أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- المنظور النظمي الذي ينبغي أن تعمل الجامعة وفقاً له.
- الاهتمام بالنتائج وخلق قيم جديدة بقياس وتحليل النتائج ومن ثم الحصول على بناء قيمي كبير.
- يتضح من ذلك أن التزام منسوبي الكلية بتلك القيم في أداء عملها، ينتج عمليات إدارية سليمة والجودة هي النتيجة النهائية لها.
- **المبادئ التي يتضمنها النموذج:** (الدهدار، ٢٠١٧: ٧٥)
- لا بد من وجود اقتناع كافي عند الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة.
- أهمية ترابط خطط لتحقيق الجودة، ولا بد أن تتضمن أهداف استراتيجية بعيدة المدى، وإيجاد ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على تحقيقها، وإحداث تغييرات للأداء التنظيمي داخل الجامعة.
- تنظيم المعلومات بوضع نظام له وتطويره باستمرار.
- إعادة تصميم العمليات لتوفير المرونة والسرعة في العمل.
- إدارة وتنمية الموارد البشرية بإشراك العاملين في تخطيط إدارة الجودة والتميز.
- وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة، لضمان مقارنة سليمة بين مستوى جودة الجامعة وبين مستوى الجودة في الجامعات المنافسة.
- تحقيق رضا العاملين من خلال التفاعل المستمر معهم، وتحديد احتياجاتهم، وقياس ردود أفعالهم وشعورهم اتجاه المؤسسة.
- يتبين مما سبق أن هذا النموذج يؤكد على ضرورة وجود هيكل تنظيمي للكلية، ووضع تنظيم دقيق لتوزيع المهام والاختصاصات، واستخدام فرق العمل.
- **مكونات نموذج مالكوم بالدريج:** (العنزي، ٢٠١٨: ٧٤٨)
- القيادة وتشمل الاستدامة التنظيمية والاتصال والمشاركة والأخلاقيات ومراجعة الأداء التنظيمي وتطوير عملياتها.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وإحداث تغييرات جذرية في الأداء التنظيمي، ووضع ثقافة تنظيمية جديدة.
- نظام جمع وتحليل المعلومات ومراجعتها.
- إدارة وتنمية الموارد البشرية والاستفادة الكاملة من قدراتهم وإشراكهم في عملية التخطيط لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- إدارة عملية الجودة بتصميم وتصنيع المنتج، ومنع وقوع خطأ، والرقابة والتقييم للتأكد من اختيار المورد الجيد.
- قياس وتقييم الجودة لقياس النتائج التي تحققت ومقارنتها بالأهداف، للوقوف على الانحرافات ومعرفة أسبابها، لوضع الحلول الملائمة لعلاجها.
- رضا المستفيد وكسب ولائهم.
- يتأكد مما سبق الأهمية المتعمقة بالجودة، ومعرفة جميع العاملين بمستوياتها، وأدوارهم في تحقيقها، في إطار منظم من البيانات والمعلومات.

معايير نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة الواجب توافرها في الكلية:  
يعتمد هذا النموذج على سبعة معايير: (مراد, ٢٠١٩: ٣٢)  
المعيار الأول: القيادة الإدارية:  
مؤشراته:

- نشر ثقافة الجودة وضبطها من خلال برامج للتوعية أو المحاضرات أو الدورات التدريبية.
  - توجيه كل العاملين بالكلية لممارسة الجودة وابتكار الطرق التي تحققها.
  - توفير الدعم المادي والمعنوي.
  - استخدام تقنيات الاتصال كالبريد الإلكتروني والفاكسات.
  - تحديد درجة إسهام كل فرد في تحقيق الجودة ومشاركته في عملية تقويم الأداء الجامعي.
  - تهيئة المناخ التعليمي الجيد, والتواصل مع المجتمع الخارجي لتحقيق المسؤولية الوطنية.
- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي:  
مؤشراته:

- وجود أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة.
  - وجود رسالة ورؤية واضحة ومعلنة.
  - إتاحة الفرصة لجميع العاملين للاشتراك في وضع الخطط الاستراتيجية.
  - إيجاد وحدة متخصصة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية.
- المعيار الثالث: إدارة الموارد البشرية:  
مؤشراته:

- التعليم والتدريب لكل العاملين بالكلية, وإشراكهم في عملية تخطيط الجودة.
  - توفير نظام لتقويم الأداء الوظيفي والسلامة المهنية لجميع الأفراد بالكلية, وتدريبهم على العمل بأسلوب سليم.
  - وجود نظام لقياس مستوى الرضا الوظيفي لكل العاملين بالكلية.
  - تحقيق التعاون الجماعي والجهود المشتركة وذلك من خلال استخدام أسلوب فرق العمل.
- المعيار الرابع: إدارة العمليات:  
مؤشراتها:

- مراعاة وجود أساليب التعليم المختلفة عند تصميم العملية التعليمية, والتي تراعي الفروق الفردية بين الطلاب.
- التقييم المستمر للبرامج الدراسية لتحسينها وتطويرها.
- الاستفادة من التغذية الراجعة من عملية التقييم لتطوير المقررات الدراسية.
- تقييم الخدمات المقدمة للطلاب بهدف تحسينها وتحقيق الاستفادة منها.
- تطوير الخدمات الطلابية بتوفير الدعم المالي لها.

**المعيار الخامس: التركيز على المستفيد:****مؤشراته:**

- قياس مدى قدرة الكلية على تحديد احتياجات وتوقعات المستفيد, وقدرتها على بناء علاقات جديدة معه, بمعرفة الأسباب التي تستطيع من خلالها الاحتفاظ به.
- تنمية علاقات التعامل مع المستفيد بالخدمة والاحتفاظ بولائه, لتحسين مركزها التنافسي بين الجامعات.
- تحديد احتياجات الطلاب, وسوق العمل من الخريج.
- تحقيق رفاهية الطلاب بتهيئة بيئة تعليمية نشطة.
- معرفة خصائص واحتياجات المستفيدين من الكلية في المستقبل بوضع آلية لذلك, ومعرفة مدى رضاهم مقارنة بمستوى رضا الطلاب في الكليات المنافسة.

**المعيار السادس: تحليل البيانات والمعلومات:****مؤشراته:**

- كيفية اختيار المعلومات وجمعها وتحليلها وإدارتها وتحسينها ومراجعتها دورياً لتحسين الأداء.
- استطلاع الآراء للمهتمين بالتعليم العالي لجمع معلومات وتحليلها واستخدامها في تقييم الأداء.
- التأكيد على توافر المعلومات عن طريق الانترنت, وتوفير وسائل لتقييم البرامج الالكترونية للتأكد من صحتها باستمرار.

**المعيار السابع: نتائج الأداء:****مؤشراته:**

- وجود معايير دقيقة ومعلنة لتقييم مستوى تعلم الطلاب, واستطلاع آراء الطلاب نحو تحصيلهم العلمي, وآراء رجال الأعمال في مستوى الخريج.
- الاهتمام بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا, وتوفير البيئة التعليمية المناسبة لرفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب.

**مميزات نموذج مالكوم بالدريج للجودة:**

- المعايير التي يقوم عليها هذا النموذج دولية, والتي يتم بها قياس مستوى الجودة للمؤسسة.
- مناسب لظروف وامكانات المؤسسة, واعتماده على نقاط أساسية في قياس الجودة الشاملة.
- يساعد هذا النموذج المؤسسة على كيفية التعامل مع الموارد البشرية.
- التركيز على النتائج في جميع المجالات من خلال منهج الإدارة الشامل.
- التركيز على نواحي القصور داخل المؤسسة لمعالجتها من خلال كيفية إدارة الأعمال.

**الاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج للجودة في تقييم أداء عمداء الكليات بالجامعة:****- معيار القيادة:**

- من خلال توجيه بعض عمداء الكليات بجامعة المنوفية في إطار القيم والتوجهات المؤسسية وتوقعات الأداء, وأن يكون عميد الكلية على اتصال مستمر بأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية, ومراجعة الأداء بالكلية, وخلق بيئة عمل تحفز على الإنجاز في العمل ومسئوليات الكلية اتجاه المجتمع.

**- معيار التخطيط الاستراتيجي:**

- الاشتراك مع أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالكلية, ووضع خطط العمل لهم وللعاملين, ونشرها والعمل على تنفيذها وإشراكهم في وضعها, ودراسة الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل لقياس ما تم إنجازه.

- **معيار التركيز على المستفيد:** وهو المستفيد من الخدمة التعليمية المقدمة في الكلية، وتركيز عميد الكلية على المتطلبات الحالية والمستقبلية للمستفيدين لتحديد أهدافها وتحويلها إلى خدمات مقدمة.
- **معيار تحليل وقياس وإدارة المعلومات:** فهو أساس تحسين الأداء بتخطيط البرامج وأهدافها الاستراتيجية.
- **معيار إدارة الموارد البشرية:** حيث يوفر عميد الكلية بيئة عمل ملائمة وإيجابية، والتركيز على التعليم والتدريب المستمر لتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- **معيار إدارة جودة العمليات:** يشمل هذا المعيار التخطيط، وطرق التدريس، التدريب، تقييم التحسين المستمر، عمليات المشاركة مع المراكز الاجتماعية والثقافية بالمجتمع.
- **معيار نتائج الأداء:**

عن طريق فحص أداء بعض عمداء الكليات بالجامعة وتحسينه في كافة الأوجه. وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن تطبيق هذا النموذج على الكلية يحتاج إلى تقييم للوضع الحالي لها، من خلال توافر الامكانيات المادية والبشرية، والتي تضم القادة فهم الأساس في تحقيق الجودة نظراً للمكانة التي يحتلها عمداء الكليات، فلا بد وأن يكونوا فاعلين ومدربين، ولديهم القدرة على توفير الخدمات التعليمية بجودة عالية والعمل بروح الفريق، والقدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري، والنقد الموضوعي واستشراف المستقبل والتنبؤ والحماس بصورة دائمة للتحسين المستمر.

#### الإطار الميداني:

نتناول في هذا الجزء إجراءات البحث الميدانية، وأداتها وكيفية تصميم هذه الأداة وتوصيف عينة البحث، وخطوات تطبيق أداة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية، وعرض وتفسير النتائج.

#### إجراءات البحث الميدانية:

وتشمل ما يلي:

#### أهداف البحث الميداني:

يهدف إلى التعرف على واقع أداء عمداء بعض الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.

#### أداة البحث:

استخدمت استبانة تم بناؤها من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، موجهة لأعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية، وتكونت الاستبانة من سبع محاور هي محور القيادة واشتمل على (١٠) عبارات، والتخطيط الاستراتيجي واشتمل على (٩) عبارات، وإدارة الموارد البشرية واشتمل على (٩) عبارات، وإدارة العمليات واشتمل على (٦) عبارات، والتركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي واشتمل على (٦) عبارات، وتحليل البيانات واشتمل على (٦) عبارات، وأخيراً محور نتائج الأداء واشتمل على (٦) عبارات.

#### مجتمع البحث:

يقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية.

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي والمتمثل في أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنوفية، والبالغ عددها (٥) كليات، وقد بلغ عدد المجتمع الأصلي (٢٣٠٠)، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة لا تقل عن (١٠٪) من المجتمع الأصلي، حيث بلغ عدد عينة البحث (٢٣٠). (إدارة الإحصاء والمعلومات، ٢٠٢٠: ٢٥).

## وصف عينة البحث:

تم وصف خصائص أفراد العينة، من خلال البيانات الأساسية التالية (النوع - نوع الكلية)، من خلال التكرارات والنسب المئوية كما يلي:

جدول (١): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات (النوع - نوع الكلية)

المتغير	النوع	التكرار	النسبة المئوية
نظرية	ذكر	٨١	٣٥,٢%
	أنثى	٣٤	١٤,٨%
	الإجمالي	١١٥	٥٠%
عملية	ذكر	٦٩	٣٠%
	أنثى	٤٦	٢٠%
	الإجمالي	١١٥	٥٠%

تشير بيانات جدول (١) إلى عدد الذكور في الكليات النظرية ٨١ بنسبة ٣٥,٢%، في حين بلغ عدد الإناث في الكليات النظرية ٣٤ بنسبة ١٤,٨%، بإجمالي ١١٥ بنسبة ٥٠%، بينما بلغ عدد الذكور في الكليات العملية ٦٩ بنسبة ٣٠%، وعدد الإناث فيها ٤٦ بنسبة ٢٠%، وعليه كان إجمالي الذكور والإناث في الكليات العملية ١١٥ بنسبة ٥٠%، وهو ما يشير إلى أن النسبة العالية للذكور جاءت في الكليات النظرية، بينما كانت النسبة العالية للإناث في الكليات العملية.

## صدق أداة البحث:

يتم اتباع أسلوب صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، لمعرفة مدى قياسها لما وضعت من أجله، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة بلغت (١١) محكم من المتخصصين، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، ثم وضعها في الصورة النهائية وتطبيقها على عينة البحث.

(الصدق الداخلي) بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وتم حذف العبارات التي يقل معامل ارتباطها عن (٠,٢٠)، حيث أنها دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

جدول (٢): معامل ارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٧٩	٢٤	٠,٧٠	٤٧	٠,٨٤
٢	٠,٧٣	٢٥	٠,٧٣	٤٨	٠,٨٢
٣	٠,٧٨	٢٦	٠,٧٣	٤٩	٠,٨١
٤	٠,٧٣	٢٧	٠,٧٩	٥٠	٠,٨٥
٥	٠,٧٧	٢٨	٠,٨٠	٥١	٠,٨٥
٦	٠,٧٦	٢٩	٠,٧٧	٥٢	٠,٨٠
٧	٠,٨٢	٣٠	٠,٧٩	٥٣	٠,٧٨
٨	٠,٨١	٣١	٠,٨١	٥٤	٠,٧٩
٩	٠,٧٥	٣٢	٠,٧٠	٥٥	٠,٨٠
١٠	٠,٧٥	٣٣	٠,٧١	٥٦	٠,٧٩
١١	٠,٧٦	٣٤	٠,٧٥	٥٧	٠,٧٨
١٢	٠,٧٥	٣٥	٠,٧٥	٥٨	٠,٨١
١٣	٠,٧٤	٣٦	٠,٧٥	٥٩	٠,٨٠
١٤	٠,٧٢	٣٧	٠,٨٠	٦٠	٠,٧٩
١٥	٠,٧١	٣٨	٠,٧٧	٦١	٠,٧٦
١٦	٠,٧٩	٣٩	٠,٨٧	٦٢	٠,٧٦
١٧	٠,٧٨	٤٠	٠,٨٤	٦٣	٠,٨١
١٨	٠,٨٣	٤١	٠,٧٩	٦٤	٠,٧٧
١٩	٠,٨٢	٤٢	٠,٧٩	٦٥	٠,٧٧
٢٠	٠,٧٨	٤٣	٠,٧٨	٦٦	٠,٧٧
٢١	٠,٧٨	٤٤	٠,٧٧	٦٧	٠,٧٩
٢٢	٠,٧٩	٤٥	٠,٧٧	٦٨	٠,٧٩
٢٣	٠,٧٧	٤٦	٠,٧٢	٦٩	٠,٧٧

يتضح من جدول رقم (٢)، أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٧٠ - ٠,٨٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، ومن ثم فإن العبارات كلها على درجة مرتفعة من الصدق وبالتالي فهي مقبولة.  
ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، ولمحاور الاستبانة كلها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣): معامل ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المحور
.٩٣	معامل ثبات المحور الأول
.٩٤	معامل ثبات المحور الثاني
.٩٣	معامل ثبات المحور الثالث
.٩٣	معامل ثبات المحور الرابع
.٩٢	معامل ثبات المحور الخامس
.٩١	معامل ثبات المحور السادس
.٩١	معامل ثبات المحور السابع
.٩٨	معامل ثبات محاور الاستبانة ككل

يتضح من جدول رقم (٣)، أن معامل ثبات محاور الاستبانة يتراوح بين (٠,٩١ - ٠,٩٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩٨). وهي نسب مرتفعة، وهذا يدل على ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة البحث عند تطبيقها.  
المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، واستخدمت المعاملات الإحصائية مثل اختبار T-test، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية.  
تفسير نتائج البحث:

أولاً: النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول محاور الاستبانة باختلاف المتغيرات:

١- النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث):

جدول (٤): يوضح نتائج الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

م	المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	قيادة الكلية	ذكر	١٥٠	٢,١٢	٠,٥٧	١,٢٣-	غير دالة
		أنثى	٨٠	٢,٢٢	٠,٥٤		
٢	التخطيط الاستراتيجي للكلية	ذكر	١٥٠	٢,٢٤	٠,٥٥	٠,٤٩٩-	غير دالة
		أنثى	٨٠	٢,٢٧	٠,٤٦		
٣	إدارة الموارد البشرية بالكلية	ذكر	١٥٠	٢,١٩	٠,٥٥	١,٦٠-	غير دالة
		أنثى	٨٠	٢,٣١	٠,٥٢		
٤	إدارة العمليات بالكلية	ذكر	١٥٠	٢,٢١	٠,٥٥	٢,٠٩-	غير دالة
		أنثى	٨٠	٢,٣٦	٠,٤٧		
٥	التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي	ذكر	١٥٠	٢,٠٨	٠,٥٩	١,٤٣-	غير دالة
		أنثى	٨٠	٢,٢٠	٠,٥٤		
٦	تحليل بيانات الكلية	ذكر	١٥٠	٢,١١	٠,٥٦	١,٩١-	غير دالة
		أنثى	٨٠	٢,٢٥	٠,٥١		
٧	نتائج الأداء	ذكر	١٥٠	٢,٠٥	٠,٥٧	١,١٤-	غير دالة
		أنثى	٨٠	٢,١٤	٠,٥٤		
	الاستبانة ككل	ذكر	١٥٠	١٥,٢	٠,٥٠٧	١,٦٢-	غير دالة
		أنثى	٨٠	٢,٢٦	٠,٤٢٣		

يتضح من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع في استجابات العينة ككل، كما يتضح من درجة (ت) المحسوبة (-١,٦٢) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,١٠). وتشير البيانات بالجدول السابق الخاص بالمحور الأول وهو قيادة الكلية، إلى أن متوسط هذا المحور بالنسبة للذكور (٢,١٢)، بينما كان المتوسط في الإناث (٢,٢٢)، وبلغت قيمة (ت) (-١,٢٣) وذلك عند مستوى دلالة (٠,٢١٩)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، وهو ما يدل على إجماع أعضاء هيئة التدريس على دور عميد الكلية كقائد مباشر لجميع الأدوار والمهام في الكلية. أما على مستوى المحور الثاني الخاص بالتخطيط الاستراتيجي فقد أشارت البيانات إلى أن متوسط المحور للذكور (٢,٢٤)، بينما جاء المتوسط في الإناث (٢,٢٧)، وقيمة (ت) جاءت (-٠,٤٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٦١)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين الذكور والإناث، وهو ما يعني إجماع أعضاء هيئة التدريس بأن عميد الكلية بأهمية أن يكون لديه الوعي الكافي برؤية ورسالة واضحة بالتخطيط الاستراتيجي للكلية.

بينما جاء المحور الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية فقد أشارت البيانات إلى أن متوسط المحور للذكور (٢,١٩)، بينما جاء المتوسط في الإناث (٢,٣١)، وقيمة (ت) جاءت (-١,٦٠) عند مستوى دلالة (٠,١١٢)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين الذكور والإناث، وهو ما يعني إجماع أعضاء هيئة التدريس بأن عميد الكلية لا بد وأن يكون لديه الوعي الكافي بأهمية الموارد البشرية في الكلية ودورها في تنظيم العمل.

بينما جاء المحور الرابع الخاص بإدارة العمليات بالكلية، فقد أشارت البيانات إلى أن متوسط المحور للذكور (٢,٢١)، بينما جاء المتوسط في الإناث (٢,٣٦)، وقيمة (ت) جاءت (-١,٩١) عند مستوى دلالة (٠,٠٣٧)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين الذكور والإناث، وهو ما يعني إجماع أعضاء هيئة التدريس بأن عميد الكلية هو موجه للعمليات التي يتم تنظيمها وتنفيذها بالكلية.

بينما جاء المحور الخامس الخاص بالتركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي، فقد أشارت البيانات إلى أن متوسط المحور للذكور (٢,٠٨)، بينما جاء المتوسط في الإناث (٢,٢٠)، وقيمة (ت) جاءت (-١,٤٣) عند مستوى دلالة (٠,١٤٥)، فهي أكبر من مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين الذكور والإناث، وهو ما يعني إجماع أعضاء هيئة التدريس بأن عميد الكلية يقع عليه العبء الأكبر في التركيز على أنشطة الطلاب وعلاقتهم بالمجتمع الخارجي وسوق العمل وتدريبهم لتلبية احتياجاته.

بينما جاء المحور السادس الخاص بتحليل بيانات الكلية، فقد أشارت البيانات إلى أن متوسط المحور للذكور (٢,١١)، بينما جاء المتوسط في الإناث (٢,٢٥)، وقيمة (ت) جاءت (-١,٩١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥٧)، فهي أكبر من مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين الذكور والإناث، وهو ما يعني إجماع أعضاء هيئة التدريس بأن عميد الكلية لا بد وأن يهتم بجمع بيانات الكلية وتحليلها.

بينما جاء المحور السابع الخاص بنتائج الأداء فقد أشارت البيانات إلى أن متوسط المحور للذكور (٢,٠٥)، بينما جاء المتوسط في الإناث (٢,١٤)، وقيمة (ت) جاءت (-١,١٤) عند مستوى دلالة (٠,٢٥٥)، فهي أكبر من مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين الذكور والإناث، وهو ما يعني إجماع أعضاء هيئة التدريس بضرورة أن يهتم عميد الكلية بنتائج الأداء للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها.

## ٢- النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية (نظرية - عملية):

جدول (٥): يوضح الفروق بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية

م	المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	قيادة الكلية	نظرية	١١٥	٢,٢٣	٠,٥٥	٠,٩٣٨-	غير دالة
		عملية	١١٥	٢,٣٠	٠,٥٠		
٢	التخطيط الاستراتيجي للكلية	نظرية	١١٥	٢,٢٠	٠,٥٤	١,٣٥٩-	غير دالة
		عملية	١١٥	٢,٣٠	٠,٥٠		
٣	إدارة الموارد البشرية بالكلية	نظرية	١١٥	٢,١٤	٠,٥٧	٢,٤٦٢-	دالة
		عملية	١١٥	٢,٣٢	٠,٥٠		
٤	إدارة العمليات بالكلية	نظرية	١١٥	١,٩٢	٠,٦١	٤,٤٢٥-	دالة
		عملية	١١٥	٢,٢٤	٠,٤٦		
٥	التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي	نظرية	١١٥	٢,٠٤	٠,٥٨	٣,٢٩٩-	دالة
		عملية	١١٥	٢,٢٨	٠,٤٨		
٦	تحليل بيانات الكلية	نظرية	١١٥	٢,٠٣	٠,٥٨	٣,٤٦٠-	دالة
		عملية	١١٥	٢,٢٨	٠,٥١		
٧	نتائج الأداء	نظرية	١١٥	٢,٠٠	٠,٦٠	٣,٣٢٣-	دالة
		عملية	١١٥	٢,٢٤	٠,٥٣		
	الاستبانة ككل	نظرية	١١٥	٢,١٠	٠,٥٠٨	٢,٩٠٨-	دالة
		عملية	١١٥	٢,٢٨	٠,٤٣٧		

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع الكلية (نظرية - عملية) في استجابات العينة، ويتضح ذلك من درجة (ت) (-٢,٩٠٨) وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٤) لصالح الكليات العملية بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذه الكليات من حيث الأداء الأكاديمي والإداري، بالرغم من كثرة الأعباء والضغوط الملقاة على عاتق العمداء.

وتشير نتائج المحور الأول الخاص بقيادة الكلية إلى أن متوسط هذا المحور للكليات النظرية (٢,٢٣) في حين أن متوسط هذا المحور للكليات العملية (٢,٣٠)، بينما كانت قيمة (ت) (-٠,٩٣٨) عند مستوى دلالة (٠,٣٤)، وهو ما يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع ذلك إلى إجماع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن نوع الكلية على أهمية دور العمداء في قيادة الكلية، وضرورة إلمامه بالأمور الإدارية بالكلية.

بينما جاءت نتائج المحور الثاني الخاص بالتخطيط الاستراتيجي للكلية إلى أن متوسط هذا المحور للكليات النظرية (٢,٢٠) في حين أن متوسط هذا المحور للكليات العملية (٢,٣٠)، بينما كانت قيمة (ت) (-١,٣٥٩) عند مستوى دلالة (٠,١٧)، وهو ما يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع ذلك إلى إجماع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن نوع الكلية على أهمية دور العمداء في وضع الخطط المستقبلية لسياسة الكلية، مع الاهتمام برؤية ورسالة الكلية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس، ووضع خطط لتدريب الطلاب بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

وتبين من نتائج المحور الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية بالكلية، إلى أن متوسط هذا المحور للكليات النظرية (٢,١٤) في حين أن متوسط هذا المحور للكليات العملية (٢,٣٢)، بينما كانت قيمة (ت) (-٢,٤٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١٥) وهو أقل من مستوى دلالة (٠,٥)، وهو ما يؤكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكلية العملية، ويرجع ذلك إلى أن هذه الكليات تتمتع بجدية أكثر في تنفيذ الخطط والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالعنصر البشري وتقديرهم لمجهوداتهم في العمل.

وأوضحت نتائج الجدول السابق أن المحور الرابع الخاص بإدارة العمليات بالكلية، إلى أن متوسط هذا المحور للكليات النظرية (١,٩٢) في حين أن متوسط هذا المحور للكليات العملية (٢,٢٤)، بينما كانت قيمة (ت) (-٤,٤٢٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) وهو أقل من مستوى دلالة (٠,٥)، وهو ما يؤكد أنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية لصالح الكلية العملية، ويرجع ذلك إلى أن هذه الكليات أكثر احتكاكاً بالتجارب العملية داخل المعامل، وأكثر قدرة على إدارة العمليات.

وأشارت النتائج السابقة أن المحور الخامس الخاص بالتركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي، إلى أن متوسط هذا المحور للكليات النظرية (٢,٠٤) في حين أن متوسط هذا المحور للكليات العملية (٢,٢٨)، بينما كانت قيمة (ت) (-٣,٢٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) وهو أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو ما يؤكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكلية العملية، ويرجع ذلك إلى أن هذه الكليات أكثر اهتماماً بالطلاب من خلال تهيئة الوسائل المناسبة من أجهزة وأنشطة تواكب متطلبات سوق العمل.

كما تبين من النتائج السابقة أن المحور السادس الخاص بتحليل بيانات الكلية، إلى أن متوسط هذا المحور للكليات النظرية (٢,٠٣) في حين أن متوسط هذا المحور للكليات العملية (٢,٢٨)، بينما كانت قيمة (ت) (-٣,٤٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) وهو أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو ما يؤكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكلية العملية، ويرجع ذلك إلى أن هذه الكليات أكثر قدرة على توظيف إمكانات الكلية في جمع وتحليل البيانات.

وأشارت النتائج الخاصة بالمحور السابع وهو نتائج الأداء، إلى أن متوسط هذا المحور للكليات النظرية (٢,٠٠) في حين أن متوسط هذا المحور للكليات العملية (٢,٢٤)، بينما كانت قيمة (ت) (-٣,٣٢٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) وهو أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو ما يؤكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكلية العملية، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة هذه الكليات تجعلها أكثر قدرة على التواصل مع رجال الأعمال، وأكثر قدرة على تلبية متطلبات سوق العمل.

**ثانياً: النتائج الخاصة بأراء عينة البحث حول كل محور من محاور الاستبانة:  
المحور الأول: القيادة:**

**جدول (٦): استجابات عينة البحث حول محور القيادة**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا يتوافر		يتوافر إلى حد ما		يتوافر		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١	٠,٦٣١	٢,٤٠	٧,٨	١٨	٤٤,٣	١٠٢	٤٧,٨	١١٠	يساهم عميد الكلية في نشر ثقافة الجودة من خلال برامج للتوعية أو المحاضرات أو الدورات التدريبية.	١
٧	٠,٦٨٣	٢,٢٠	١٥,٢	٣٥	٦٩,٦	١١٤	٣٥,٢	٨١	يساهم العميد في توجيه كل العاملين بالكلية لممارسة الجودة وابتكار الطرق التي تحققها.	٢
٥	٠,٦٧٥	٢,٢٤	١٣,٥	٣١	٤٨,٧	١١٢	٣٧,٨	٨٧	يهتم العميد بأن يكون لكل منسوبي الكلية اميل أكاديمي والاستفادة من تطبيقاته.	٣
٩	٠,٦٩٤	٢,١٧	١٧,٠	٣٩	٤٩,١	١١٣	٣٣,٩	٧٨	يساهم عميد الكلية في توفير الدعم المادي والمعنوي لتحقيق مستوى الجودة المنشودة.	٤
٢	٠,٦٩٣	٢,٣٠	١٣,٥	٣١	٤٣,٥	١٠٠	٤٣,٠	٩٩	يقيم العميد مجهودات كل منسوبي الكلية لتحديد درجة إسهامهم في تحقيق الجودة.	٥
٨	٠,٦٩٨	٢,١٨	١٧,٠	٣٩	٤٨,٣	١١١	٣٤,٨	٨٠	يشجع عميد الكلية على مشاركة منسوبي الكلية في عملية تقويم الأداء الجامعي.	٦
٤	٠,٧١٠	٢,٢٧	١٥,٢	٣٥	٤٢,٦	٩٨	٤٢,٢	٩٧	يتيح عميد الكلية المناقشة حول إسهام كل عضو للجودة.	٧
٦	٠,٦٩٤	٢,٢٣	١٥,٢	٣٥	٤٧,٠	١٠٨	٣٧,٨	٨٧	تهيئة عميد الكلية المناخ المناسب للعمل وتيسير العملية التعليمية.	٨
٧	٠,٦٨٧	٢,٢٠	١٥,٧	٣٦	٤٩,١	١١٣	٣٥,٢	٨١	يساهم العميد في التواصل مع المجتمع الخارجي لتحقيق المسؤولية الوطنية.	٩
٣	٠,٧١٥	٢,٢٩	١٥,٢	٣٥	٤٠,٩	٩٤	٤٥٤٣,٩٢	١٠١	يهتم عميد الكلية بمنع أي عوائق تحول دون تحقيق الجودة.	١٠
الإجمالي										
	٠,٥٢	٢,٢٥								

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٢٥) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما، أي أن معيار القيادة لدى عميد الكلية يتوافر إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى قلة الدورات التدريبية

المتاحة لتطوير خبراتهم ومهاراتهم في الجوانب الإدارية، بالإضافة إلى نقص الموارد والامكانيات المتاحة من الجامعة، مما يؤثر على ما يقدمه العميد من حوافز للعاملين والذي يؤدي بدوره إلى خفض الروح المعنوية لهم، ومن ثم يؤثر على كفاءتهم في العمل.

وتدل المؤشرات للعبارة رقم (١) جاءت في المرتبة الأولى، والتي تنص على (يساهم عميد الكلية في نشر ثقافة الجودة من خلال برامج للتوعية أو المحاضرات أو الدورات التدريبية)، ويرجع ذلك إلى اهتمام وحرص العمداء على تحقيق الجودة في كلياتهم، حيث أكدت دراسة (Samuel A Borne, 2012: 106) على أن المؤسسات التي تطبق أسس الجودة وتحظى برؤية جيدة وقيادة قوية.

في حين جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأخيرة، والتي نصت على (يساهم عميد الكلية في توفير الدعم المادي والمعنوي لتحقيق مستوى الجودة المنشودة)، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة الوعي بأهمية الدعم المعنوي والمادي في زيادة دافعية العاملين للعمل، فهي وسيلة لعميد الكلية لتنظيم سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، كما تساهم في إشباع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، ويزيد من إنتاجيتهم وانتمائهم للكلية وإدارتها، واتفق ذلك مع دراسة (محمد، 2020: 70).

وعليه يتضح ضرورة تحديد عميد الكلية للاستراتيجيات التي يستخدمها في توجيه العاملين، وكيفية جذبهم للعمل بفاعلية، وإتاحة الفرص لهم بما يتفق مع قدراتهم الشخصية، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة للكلية، وزيادة الكفاءة في العمل، وإدارة وتنظيم التفاعلات في الكلية بين جميع منسوبيها، وكل ذلك لا بد أن يكون في سياق فلسفة الكلية ورؤيتها.

## المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

### جدول (٧): استجابات عينة البحث حول التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	يتوافر		يتوافر إلى حد ما		لا يتوافر		الانحراف المعياري	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١	يهتم عميد الكلية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس بوضع رؤية ورسالة للكلية.	٤٩,٦	١١٤	٤٠,٩	٩٤	٩,٦	٢٢	٠,٦٥٨	١
٢	يقوم عميد الكلية بتحليل البيئة الداخلية للكلية بأسلوب علمي.	٤٢,٦	٩٨	٤٢,٢	٩٧	٩,٦	٢٢	٠,٦٤٤	٤
٣	يراعي عميد الكلية وضع أهداف استراتيجية للكلية واضحة ومعلنة.	٨,٧	٢٠	٤٧,٤	١٠٩	٤٣,٩	١٠١	٠,٦٢٨	٣
٤	يضع عميد الكلية خطة الكلية في ضوء خطة الجامعة.	٤٢,٢	٩٧	٤٨,٧	١١٢	٩,١	٢١	٠,٦٣٧	٤
٥	إتاحة عميد الكلية الفرصة للعاملين للاشتراك في وضع الخطط الاستراتيجية.	٤٣,٩	١٠١	٤٧,٤	١٠٩	٨,٧	٢٠	٠,٦٣٥	٣
٦	يساهم العميد في تشكيل وحدة متخصصة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية.	٤٥,٢	١٠٤	٤٦,١	١٠٦	٨,٧	٢٠	٠,٦٣٨	٢
٧	يحرص عميد الكلية على وضع آلية لمتابعة الأقسام العلمية بالكلية.	٤٠,٩	٩٤	٤٦,١	١٠٦	١٣,٠	٣٠	٠,٦٨١	٥
٨	يهتم العميد بإنشاء وحدة القياس والتقييم بالكلية ومتابعتها.	٤٢,٦	٩٨	٤٢,٢	٩٧	١٥,٢	٣٥	٠,٧١١	٧
٩	يهتم عميد الكلية على وضع آلية لمتابعة تطوير المناهج بالأقسام العلمية.	٤٢,٢	٩٧	٤٣,٠	٩٩	١٤,٨	٣٤	٠,٧٠٥	٦
الإجمالي								٢,٢٧	٠,٥٣

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٢٧) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما، أي أن معيار التخطيط الاستراتيجي لدى عميد الكلية يتوافر إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى زيادة التكلفة الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية، وندرة الموارد المتاحة لإعدادها، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بإعداد

الخطة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وقلة الكفاءات المدربة التي تشجع على المشاركة في ذلك، مع عدم وجود دليل لإرشاد الأساتذة داخل الكلية حول دور كل عضو في الخطة، كما جاء في دراسة (جمال الدين والسودي وحسنين، ٢٠١٨: ١٠٠).

وتدل المؤشرات للعبارة رقم (١) جاءت في المرتبة الأولى، والتي تنص على (يهتم عميد الكلية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس بوضع رؤية ورسالة للكلية)، ويرجع ذلك إلى وعي العمداء بأهميتها في معرفة الأساتذة بالأمور التي يجب عليهم تحقيقها، وبالتالي التزامهم بتنفيذ مهامهم على أكمل وجه، فعلى عميد الكلية دور مهم في تحديد ماذا نريد؟ وما نستطيع تقديمه للآخرين؟، والإجابة على هذه التساؤلات يكون من خلال الرؤية والرسالة التي تم وضعها، فهي بمثابة إعلان رسمي بالتزام الكلية بما سوف تحققه على المدى الطويل، فإذا كانت الرؤية والرسالة واضحة ومعلنة لمنسوبي الكلية كلما كان أدائها يتميز بدرجة عالية من الجودة والعكس صحيح، حيث أكدت دراسة (الزهراني، ٢٠١٩: ١٠٦) على أن المؤسسات التي تهتم بوضع رؤية واضحة ورسالة معلنة ذات أداء فعال.

في حين جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الأخيرة، وجاء بها (يهتم العميد بإنشاء وحدة القياس والتقويم بالكلية ومتابعتها)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عميد الكلية لكثرة الأعمال المنوط بها فإن هناك أمور ينصرف عن الاهتمام بها، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تخفيف المهام التي يقوم بها عميد الكلية، بالإضافة إلى وجود فريق عمل يشترك في إنجاز تلك المهام. واتفق ذلك مع دراسة (Hamidifar, Vinitwatanakhun \$ Rahnamay)، (٢٠١٥: ٧٠).

ويتضح مما سبق ضرورة اهتمام عميد الكلية بالخطة الاستراتيجية وأهدافها ورؤية ورسالة الكلية، فهي بمثابة العمود الفقري لتحقيق عائد أفضل للأداء، وتأهيل الكلية للتميز والابداع والدخول إلى التصنيف بين الجامعات.

### المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية:

#### جدول (٨): استجابات عينة البحث حول إدارة الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا يتوافر		يتوافر إلى حد ما		يتوافر		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٧	٠,٧٠٤	٢,١٣	١٩,١	٤٤	٤٩,١	١١٣	٣١,٧	٧٣	يهتم العميد بالتدريب لكل العاملين بالكلية.	١
٦	٠,٧٠٥	٢,١٥	١٨,٣	٤٢	٤٨,٣	١١١	٣٣,٥	٧٧	يهتم عميد الكلية بإشراك منسوبي الكلية في عملية التخطيط للجودة.	٢
٣	٠,٧١٣	٢,٣٠	١٤,٨	٣٤	٤٠,٤	٩٣	٤٤,٨	١٠٣	يضع العميد نظام لقياس مستوى رضا الوظيفي.	٣
٨	٠,٧٩٥	٢,١٢	٢٦,١	٦٠	٣٥,٧	٨٢	٣٨,٣	٨٨	يحرص العميد على توفير وسائل السلامة المهنية لجميع الأفراد بالكلية.	٤
٥	٠,٧٣٣	٢,٢٢	١٨,٣	٤٢	٤١,٧	٩٦	٤٠,٠	٩٢	يطبق العميد مبدأ المساواة مع كل منسوبي الكلية.	٥
٣	٠,٧٤٣	٢,٣٠	١٧,٠	٣٩	٣٦,١	٨٣	٤٧,٠	١٠٨	يشجع عميد الكلية على العمل بروح الفريق.	٦
٢	٠,٦٨٥	٢,٣٧	١١,٧	٢٧	٣٩,٦	٩١	٤٨,٧	١١٢	يساهم عميد الكلية في توفير نظام لتقويم الأداء الوظيفي.	٧
١	٠,٦٩٣	٢,٣٨	١٢,٢	٢٨	٣٧,٨	٨٧	٥٠,٠	١١٥	يهتم العميد بإشراك منسوبي الكلية في مهام الجودة لاكتشاف الخبرات المكتسبة من التدريب.	٨
٤	٠,٦٨٧	٢,٢٨	١٣,٥	٣١	٤٥,٢	١٠٤	٤١,٣	٩٥	يهتم عميد الكلية بتوفير التجهيزات والامكانيات الخاصة بمعامل الكلية.	٩
	٠,٥٤	٢,٢٣							الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٢٣) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما، أي أن معيار إدارة الموارد البشرية لدى عميد الكلية يتوافر إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى كثرة

الأعمال التي يقوم بها عميد الكلية، مما يؤدي إلى انصرافه عن بعض الأمور والتي تتصل بشئون منسوبي الكلية، كما جاء في دراسة (الزهراني، ٢٠١٩: ١٠٠).

وجاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الأولى، والتي تنص على (يهتم عميد الكلية بإشراك منسوبي الكلية في مهام الجودة لاكتشاف الخبرات المكتسبة من التدريب)، ويرجع ذلك إلى وعي العمداء بأهمية العمل في مجموعات لإنجاز المهام، وتشجيعهم على حضور الندوات وورش العمل، ومنح فرص للاطلاع على الكليات التي حصلت على الجودة لاكتساب مهارات وثقافات وخبرات جديدة، بالإضافة إلى محاولة توزيع المهام يجعلهم أكثر مسؤولية، حيث أكدت دراسة (Samuel A Borne, ٢٠١٢: ١٠٤) على أن القائد الذي يحرص على العمل في مجموعات وتوزيع الأعمال بين أفراد مؤسسته هو قائد ناجح ومتميز.

في حين جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأخيرة، وجاء بها (يحرص عميد الكلية على توفير وسائل السلامة المهنية لجميع الأفراد بالكلية)، ويمكن تفسير ذلك إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق عمداء الكليات، فهم مثقلون بأعباء غير العمادة، فلا بد من الاهتمام بشئون منسوبي الكلية للحصول على عمل بكفاءة وفعالية، واتفق ذلك مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٩: ١٠١).

وتأسيساً على ذلك يتضح ضرورة اهتمام العميد بمنسوبي الكلية، فهو يتابع أعمالهم ويحدد احتياجاتهم، ويتقن أسلوب المناقشة والحوار في التعامل، فهو بمثابة الأب الروحي للكلية في محاولة لجعل الجميع أسرة واحدة هدفها واحد وبالتالي تحقيق الأهداف.

#### المحور الرابع: إدارة العمليات بالكلية:

##### جدول (٩): استجابات عينة البحث حول إدارة العمليات بالكلية

م	العبارة	يتوافر		يتوافر إلى حد ما		لا يتوافر		الانحراف المعياري	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١	يشجع العميد على وجود آليات مختلفة يراعى فيها الفروق الفردية بين الطلاب باستخدام أساليب التعلم المختلفة عند تصميم المقررات التعليمية.	٣٤,٨	١١٨	٥١,٣	٣٢	١٣,٩	٢,٢١	٠,٦٦٧	٢
٢	يهتم العميد بوجود آلية للتقييم المستمر للبرامج الدراسية لتحسينها وتطويرها.	٣٦,١	١٠٣	٤٤,٨	٤٤	١٩,١	٢,١٧	٠,٧٢٥	٣
٣	يساهم عميد الكلية في وضع آلية لتقييم الخدمات المقدمة للطلاب بهدف تحسينها والاستفادة منها.	٤٠,٠	٩٥	٤١,٣	٩٥	١٨,٧	٢,٢١	٠,٧٣٨	٢
٤	يشجع عميد الكلية على الاستفادة من التغذية الراجعة في عملية تقييم وتطوير المقررات.	٣٥,٧	١٠٤	٤٥,٢	٤٤	١٩,١	٢,١٧	٠,٧٢٣	٣
٥	يشجع عميد الكلية على تطوير الخدمات الطلابية وتوفير الدعم المالي لها.	٢٥,٧	١٠٨	٤٧,٠	٦٣	١٧,٤	١,٩٨	٠,٧٣٠	٤
٦	يشجع عميد الكلية الطلاب على الاستفادة من التطوير والخدمات المقدمة لهم.	٣٨,٧	١٠٤	٤٥,٢	٣٧	١٦,١	٢,٢٣	٠,٧٠٦	١
الإجمالي							٢,١٦	٠,٥٦	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,١٦) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما، أي أن معيار إدارة العمليات بالكلية يتوافر لدى عميد الكلية إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى ضعف الميزانية المخصصة للجامعة، مما يترتب عليه نقص في الامكانيات والموارد المتاحة لتلبية الاحتياجات الطلابية، كما جاء في دراسة (Hamidifar, Vinitwatanakhun \$ Rahnmay, ٢٠١٥: ٧٣).

وجاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأولى، وهي تنص على (يشجع عميد الكلية الطلاب على الاستفادة من التطوير والخدمات المقدمة لهم)، ويرجع ذلك إلى وعي العمداء بأهمية التواصل مع الطلاب وتلبية احتياجاتهم

ل للوصول إلى أفضل النتائج، حيث أكدت دراسة (Samuel A Borne, 2012: 103)، على أن عميد الكلية يتعاون مع الطلاب لتحديد الاحتياجات وتوفيرها.

في حين جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأخيرة، وجاء بها (يشجع عميد الكلية على تطوير الخدمات الطلابية وتوفير الدعم المالي لها)، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف الميزانية المخصصة للكلية، ومن ثم قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير الخدمات الطلابية، وتعقيد الإجراءات اللازمة للتصرف فيها، واتفق ذلك مع دراسة (Hamidifar, Vinitwatanakhun \$ Rahnamay, 2010: 73).

ويتضح من ذلك ضرورة تهيئة الوسائل المناسبة لكسب رضا الطلاب بما يتناسب مع مستجدات سوق العمل، فعميد الكلية صاحب خبرة في كيفية إدارة وحسن تفعيل الأنظمة بكفاءة وفاعلية.

### المحور الخامس: التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي.

#### جدول (10): استجابات عينة البحث حول التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي

م	العبارة	يتوافر		لا يتوافر		الانحراف المعياري	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار		
1	يساعد عميد الكلية على تحقيق رفاهية الطلاب بتهيئة بيئة تعليمية نشطة.	35,7	121	11,7	27	0,647	1
2	يشجع عميد الكلية على عمل لقاءات مع الخريجين لتحديد احتياجات الطلاب لمواكبتهم لسوق العمل.	33,0	112	18,3	42	0,702	2
3	يضع عميد الكلية آلية لقياس مستوى رضا الخريجين ومقارنته بمستوى الرضا في الجامعات المنافسة.	30,0	112	21,3	49	0,713	5
4	يحرص عميد الكلية على بناء علاقات قوية مع الخريجين والاحتفاظ بولائهم لتحسين مركزها التنافسي بين الكليات.	33,5	102	22,2	51	0,739	3
5	يضع عميد الكلية خطة مستقبلية لاحتياجات المستفيدين من الكلية.	31,7	106	22,2	51	0,730	4
6	يعمل عميد الكلية على مساعدة الخريجين على الالتحاق بالعمل.	28,7	103	26,5	61	0,744	6
الإجمالي						0,58	

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (2,12) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما، أي أن معيار التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي يتوافر لدى عميد الكلية إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى قلة الامكانيات والاعتمادات المالية اللازمة لممارسة الأنشطة الطلابية، ومن ثم يؤثر على الحوافز التشجيعية المقدمة للطلاب المشاركين فيها، كما أن هناك نقص في الكوادر المؤهلة لمتابعة الأنشطة بأسس علمية، مع إغفال المشكلات الطلابية وهو ما يؤدي إلى وجود عدم رضا بين الطلاب، كما أن فصل البرامج العلمية عن احتياجات سوق العمل يعمل على وجود فجوة بين الكلية والمجتمع، كما جاء في دراسة (محمد، 2020: 73).

وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى، وهي تنص على (يساعد عميد الكلية على تحقيق رفاهية الطلاب بتهيئة بيئة تعليمية نشطة)، ويرجع ذلك إلى وعي العمداء بأهمية تحقيق الرفاهية للطلاب بتهيئة بيئة تعليمية نشطة، وتشجيعهم على الاشتراك في الأنشطة الطلابية لإكسابهم القيم الإيجابية اللازمة لإعدادهم، حيث أكدت دراسة (Samuel A Borne, 2012: 103) على أن عميد الكلية لا بد وأن يعطي اهتماماً للأنشطة التي تصقل مواهب الطلاب وتنمي قدراتهم ومهاراتهم.

في حين جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأخيرة، وجاء بها (يعمل عميد الكلية على مساعدة الخريجين على الالتحاق بالعمل)، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة العلاقات لبعض العمداء مع رجال الأعمال، حيث أن الطالب هو

المستفيد الأول من هذه العلاقات في إيجاد فرص للعمل، وتحديد متطلبات سوق العمل من الطالب، واستطلاع آرائهم حول مستوى الخريج، حيث أن التطوير من منظور الجودة لن يتم إلا من خلاله، والعمل على تحسين قدراتهم ومهاراتهم لتلبية احتياجات سوق العمل، واتفق ذلك مع دراسة (Berman, 2015, 80). ومن هذا المنطلق ينبغي لعميد الكلية أن يولي اهتماماً أكثر بالطلاب لتحقيق رضاهم وإشباع احتياجاتهم، والسعي لتوفير فرص عمل مناسبة لهم بعد تخرجهم، مما يزيد من كفاءتهم وقدراتهم على الابتكار والابداع ورفع الروح المعنوية لهم.

### المحور السادس: تحليل بيانات الكلية.

جدول (١١): استجابات عينة البحث حول تحليل بيانات الكلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا يتوافر		يتوافر إلى حد ما		يتوافر		العبرة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٢	٠,٧٢٣	٢,١٥	١٩,٦	٤٥	٤٥,٧	١٠٥	٣٤,٨	٨٠	يهتم عميد الكلية بعمل استبيانات لاستطلاع آراء الطلاب لجمع البيانات وتحليلها لتحسين الأداء.	١
٥	٠,٧٢١	٢,٠٢	٢٤,٨	٥٧	٤٨,٣	١١١	٢٧,٠	٦٢	يشجع عميد الكلية على استطلاع آراء هيئة التدريس حول العملية التعليمية والإدارية لجمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في تقويم الأداء.	٢
١	٠,٦٨٤	٢,١٧	١٦,١	٣٧	٥٠,٤	١١٦	٣٣,٥	٧٧	يهتم عميد الكلية بتوفير شبكة ربط إلكترونية بين الإدارات المختلفة لتيسير الوصول إلى المعلومات.	٣
٤	٠,٧١٦	٢,٠٨	٢١,٧	٥٠	٤٨,٣	١١١	٣٠,٠	٦٩	يهتم عميد الكلية بتشكيل فريق عمل لاختيار البرامج الإلكترونية المناسبة للعملية التعليمية والإدارية.	٤
٣	٠,٧٢٠	٢,١٢	٢٠,٤	٤٧	٤٧,٠	١٠٨	٣٢,٦	٧٥	يحرص عميد الكلية على عمل تقييم وصيانة دورية للبرامج الإلكترونية للتأكد من صحتها باستمرار.	٥
٦	٠,٧٥٩	١,٩٩	٢٩,١	٦٧	٤٣,٦	٩٨	٢٨,٣	٦٥	يشجع عميد الكلية على توفير الحديث من البرامج الإلكترونية التي تساعد في تحليل البيانات والمعلومات.	٦
			الإجمالي							
			٠,٥٦	٢,٠٨						

يتضح من الجدول رقم (١١) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٠٨) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما، أي أن معيار تحليل بيانات الكلية يتوافر لدى عميد الكلية إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى عدم وجود نظام معلوماتي دقيق بالكلية يسهل من عملية الوصول إلى البيانات في أي وقت، كما أن الوصول إلى الخريجين صعب لعدم وجود وسيلة للاتصال بهم، وهو ما يضعف نظام التقييم من حيث الاستفادة من آرائهم في تقييم الأداء ومن ثم تطويره وإدخال الجديد، كما جاء في دراسة (حلمي، ٢٠١٢: ١٠٠).

وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأولى، وهي تنص على (يهتم عميد الكلية بتوفير شبكة ربط إلكترونية بين الإدارات المختلفة لتيسير الوصول إلى المعلومات)، ويرجع ذلك إلى وعي العمداء بأهمية ربط الإدارات ببعضها لجمع البيانات والوصول إليها بسهولة والاستفادة منها في عملية تقويم الأداء، وتشجيع الإدارات على إعداد تقارير خاصة بمستوى الأداء، والاستفادة منها في تحليل البيانات لرفع مستوى الأداء الإداري والأكاديمي بما يناسب متطلبات عصر الرقمنة، حيث أكدت دراسة (جمال الدين والسودي وحسنين، ٢٠١٨: ١٠٢) على ذلك. في حين جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة، وجاء بها (يشجع عميد الكلية على توفير الحديث من البرامج الإلكترونية التي تساعد في تحليل البيانات والمعلومات)، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود موارد مالية

جديدة للكلية بجانب ميزانية الجامعة، والتي تساعد في توفير البرامج التكنولوجية الحديثة للاستفادة منها في عملية التواصل والحصول على البيانات المطلوبة لتطوير الأداء، كما أن الدورات التدريبية الخاصة بكيفية الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية بما يخدم متطلبات الكلية قليلة، وقلة الأدلة الإرشادية حول الرقمية وتوظيفها، واتفق ذلك مع دراسة (جمال الدين والسودي وحسين، ٢٠١٨: ١٠٢).

ومن هذا المنطلق ينبغي لعميد الكلية أن يواجه التحديات التي يتعين على الكلية تخطيها، إذ يظل عضو هيئة التدريس مقاوماً للتغيير برغم كل الضغوط التي تفرض عليه غير ذلك، كما أن هناك احتياج لرفع الكفاءة الذاتية المتعلقة بتنفيذ مهارات الرقمنة، وكيفية التعامل مع البيانات وتوظيفها، لتحقيق النجاح للكلية وتقديم خدمات بمستوى واحد وبجودة عالية.

### المحور السابع: نتائج الأداء.

#### جدول (١٢): استجابات عينة البحث حول نتائج الأداء

م	العبارة	يتوافر		لا يتوافر		الانحراف المعياري	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار		
١	يستطلع عميد الكلية آراء الطلاب نحو تحصيلهم العلمي.	٣٢,٢	١١١	٤٨,٣	٤٥	٠,٧١٠	٤
٢	يشجع عميد الكلية على وضع معايير دقيقة ومعلنة لتقييم مستوى تعلم الطلاب.	٣١,٣	١١٥	٥٠,٠	٤٣	٠,٦٩٧	٤
٣	يحرص عميد الكلية على التواصل مع رجال الأعمال للوقوف على مستوى الخريج ومدى ملاءمته لسوق العمل.	٢٧,٥	١٠٤	٤٥,٢	٦٤	٠,٧٤٢	٥
٤	يهيئ عميد الكلية المناخ المناسب لرفع المستوى العلمي للطلاب.	٣٤,٣	١١٩	٥١,٧	٣٢	٠,٦٦٥	٢
٥	يهتم عميد الكلية بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	٧,٤١	١٠٥	٤٥,٧	٢٩	٠,٦٧٩	١
٦	يقارن عميد الكلية جودة الإنتاج العلمي بالكليات المناظرة.	٣٦,٥	١٠١	٤٣,٩	٤٥	٠,٧٣١	٣
الإجمالي							
						٢,١٦	٠,٥٤

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,١٦) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما، أي أن معيار نتائج الأداء يتوافر لدى عميد الكلية إلى حد ما، ويرجع ذلك لقلة الإنفاق على البحث العلمي، لقلة الميزانية المخصصة له، وقلة المصادر الجديدة المتاحة للبحث العلمي، كما أن كثرة الأعباء الأكاديمية والإدارية تجعله غير قادر على الإنجاز في أدواره الثلاثة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. كما جاء في دراسة (الزهراني، ٢٠١٩: ١٠٠).

وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأولى، وهي تنص على (يهتم عميد الكلية بجودة الإنتاج العلمي للأساتذة)، ويرجع ذلك إلى وعي العمداء بأهمية الإنتاج العلمي للأساتذة في عملية التطوير، وضرورة توفير الأدوات اللازمة لإجراء الأبحاث، حيث أكدت دراسة (الزهراني، ٢٠١٩: ١٠٠)، على أن الإنتاج العلمي المتميز من أهم أدوار عضو هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية وتميزها بين كليات المنافسة.

في حين جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأخيرة، وجاء بها (يحرص عميد الكلية على التواصل مع رجال الأعمال للوقوف على مستوى الخريج ومدى ملاءمته لسوق العمل)، ويمكن تفسير ذلك إلى كثرة الأعباء الملغاة على عميد الكلية مما يصرفه عن البحث حول احتياجات سوق العمل، ولذلك فإن نسبة كبيرة من رجال الأعمال تجاهلت التعامل مع الكليات، كما أن وظيفة خدمة المجتمع قليلاً ما يشارك فيها عضو هيئة التدريس بسبب أنها وظيفة غير إلزامية إلا عند الترقية، وهو ما يشير إلى بعد الكلية عن المجتمع الخارجي، وبالتالي خلل في دور من أدوارها، ومن ثم القصور في تحقيق أهدافها، واتفق ذلك مع دراسة (جمال الدين والسودي وحسين، ٢٠١٨: ١٠١).

ومن هذا المنطلق ينبغي لعميد الكلية أن ينشأ قنوات اتصال برجال الأعمال، وتشجيع وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع على تفعيل نشاطاته ومتابعتها، كما أن منافسة الكليات مع بعضها على مستوى الجامعة ومن ثم على مستوى الجامعات يخلق روح المنافسة التي تزيد من الابداع والابتكار لتتفوق على الكليات الأخرى، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بإيجاد موارد مالية أخرى لدعم البحث العلمي، ووضع قانون يحمي الباحث، والتنسيق مع الجامعات لزيادة النشر العلمي وتبادل المصادر الضرورية للبحث العلمي.

**ثانياً: النتائج الخاصة بأراء عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل:**

**جدول (١٣): استجابات عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل**

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	قيادة الكلية	٢٥,٢	٠,٥٢	٢
٢	التخطيط الاستراتيجي للكلية	٢٦,٢	٠,٥٣	١
٣	إدارة الموارد البشرية بالكلية	٢٣,٢	٠,٥٤	٣
٤	إدارة العمليات بالكلية	١٦,٢	٠,٥٦	٥
٥	التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي.	١٢,٢	٠,٥٨	٦
٦	تحليل بيانات الكلية	٠٨,٢	٠,٥٦	٧
٧	نتائج الأداء	١٦,٢	٠,٥٤	٤
٨	الاستبانة ككل	١٨,٢	٠,٥٥	

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (١٨,٢) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما، أي أن معيار نتائج الأداء يتوافر لدى عميد الكلية إلى حد ما، ويرجع ذلك للمسئولية التي تقع عليهم والتي تحد من فاعليتهم وتعيقهم عن متابعة سير العمل. كما جاء في دراسة (Michele Trimby, ٢٠٢٠: ١٠٠).

وجاء المحور رقم (٢) في المرتبة الأولى والخاص بالتخطيط الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى وعي العمداء بأهمية وضع خطة للكلية تتضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في وضعها، بالرغم من وجود بعض العوائق للتخطيط كنقص التكنولوجيا وصعوبة جمع المعلومات وتحليلها، كما أن التخطيط يحتاج إلى فترة طويلة، وقد أكدت دراسة (Berman, ٢٠١٥: ١٠٠)، على أن وضع خطة استراتيجية للكلية من أهم أدوار القائد لتحقيق أهداف المؤسسة وتميزها بين المؤسسات الأخرى في نفس المجال.

في حين جاء المحور رقم (٦) في المرتبة الأخيرة والخاص بتحليل بيانات الكلية، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود نظام معلوماتي دقيق بالكلية يسهل الوصول للمعلومات والبيانات المطلوبة والاستفادة منها في عملية التحليل لمستوى الأداء لمنسوبي الكلية، واتفق ذلك مع دراسة (محمد, ٢٠٢٠: ١٠١).

ويمكن القول أن التميز الإداري لا يختلف عن مفهوم الجودة، فالجودة لا يمكن تحقيقها بصورة عفوية بل تحتاج لإدارة واعية وفعالة لتحقيق الوصول للتميز الإداري، لذا من الضروري مقارنة النتائج التي تحقها الكلية بمعايير واضحة ومحددة كالتي توجد في نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.

### ملخص نتائج البحث الميداني:

كشف البحث في إطاره الميداني عن مجموعة من النتائج الخاصة بواقع أداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية، والذي جاءت على النحو التالي:  
١- قلة البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية.

- ٢- انشغال عمداء الكليات بالأعمال الإدارية يصرفهم عن الأعمال الأكاديمية.
- ٣- انشغال عمداء الكليات بالأعمال الإدارية يصرفهم عن التعامل مع رجال الأعمال.
- ٤- القصور في نظام الحوافز للعاملين عن الأداء المتميز في العمل.
- ٥- الانشغال عن متابعة الإنتاج العلمي الجيد للأساتذة.
- ٦- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن مشاركة عميد الكلية في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ٧- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن أعمال الجودة المنوطة بهم من عميد الكلية.
- ٨- التحيز من قبل بعض العمداء للعاملين عند تقييم الأداء أو صرف الحوافز أو الترقيات.

### التوصيات:

بناء على نتائج البحث التي أكدت على ضرورة تطوير أداء عمداء الكليات بما يتناسب مع متطلبات الجودة، وما ترتب عليه أيضاً حتمية إعداد البرامج التدريبية التي تهيئ المناخ المناسب للتعامل مع التغيرات التكنولوجية لتنمية قدرات عمداء الكليات الإدارية، فقد تم التوصل إلى عدة توصيات لتحسين الأداء.

### وتتمثل التوصيات فيما يلي:

- زيادة مشاركة عمداء الكليات في الندوات وورش العمل التي تختص بالجوانب الإدارية.
- اتباع نظام عادل في تقييم الأداء للعاملين والعمل على تحسين نقاط الضعف.
- وجود إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
- توفير برامج تدريبية على كيفية عمل خطة استراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- الاهتمام بعقد لقاءات مع الطلاب للوقوف على مشكلاتهم وإيجاد حلول لها.
- إنشاء مركز لاستقبال شكاوى ومشكلات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- عمل لقاءات واجتماعات لزيادة الوعي بالأنشطة الطلابية.
- إنشاء تخصصات جديدة تتواءم مع متطلبات سوق العمل.
- استطلاع مشكلات سوق العمل لدراستها في البحث العلمي والوصول إلى حلول علمية.
- توفير متخصصين مدربين مؤهلين للتعامل مع البيانات وتحليلها.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد عبد الله الصغير (٢٠١٦): أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية، دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ع (٢٦)، مج (٥).
٢. إدارة الإحصاء والمعلومات (٢٠٢٠): بيان بأعداد هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية، مركز المعلومات، إدارة الجامعة، جامعة المنوفية.
٣. أسماء مراد صالح مراد (٢٠١٩): معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٢)، الجزء (٢).
٤. ثابت حمدي ثابت محمد (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مح (١٤)، الجزء (٣).
٥. داليا حسن حلمي (٢٠١٢): أسس جودة التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكوم بالدريج، مجلة كلية التربية، جامعة السويس، مج (٥)، ع (٥).
٦. سامح جميل عبد الرحيم (٢٠١٧): تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، بحث في مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، في الفترة من (٢٧ - ٢٨) يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين الشمس، دار الفكر العربي، القاهرة.
٧. سعود بن عيسى النايف (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ع (٥٨).
٨. علي صالح جوهر، وائل رفيق رضوان، حسام إبراهيم السوقي (٢٠١٩): متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، ع (٢٠٧).
٩. محمد علي جلال (٢٠١٤): تقويم أداء القيادات الرياضية الأكاديمية لكليات التربية الأساسية على وفق بعض مبادئ نموذج مالكوم بالدريج للجودة، مجلة علوم التربية الرياضية، مج (٧)، ع (٦)، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، العراق.
١٠. مروان حمودة الدهدار (٢٠١٧): تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج، دراسة استكشافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (٢٥)، ع (٢).
١١. مروة محمود الخولاني (٢٠١٨): تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية، مج (١٨)، ع (١٢٥).
١٢. ناصر منصور العجمي و عبد الفتاح صالح خليفات (٢٠١٩): درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، مج (٤)، ع (٣).
١٣. نبيل سعد خليل و عبد الباسط محمد دياب، ياسر عبد الرحمن حامد (٢٠١٩): تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٢).
١٤. نجود بنت جمعان بن أحمد الزهراني (٢٠١٩): آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١٥. نجوى يوسف جمال الدين ومبروك صالح علي السوداني ومحمد رفعت حسنين (٢٠١٨): فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات, آفاق جديدة في تعليم الكبار, مركز تعليم الكبار, جامعة عين شمس, ع (٢٣).
١٦. هالة فوزي محمد عيد (٢٠٢٠): تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين, المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية, مج (٣), ع (١), جامعة بيشة, المملكة العربية السعودية.
١٧. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١١): آليات اختيار القيادات الجامعية, المطابع الأميرية القاهرة.
١٨. وفاء حافظ عبد السلام (٢٠١٧): معايير اختيار القيادات الجامعات في ضوء متطلبات الجودة, مجلة الخدمة الاجتماعية, كلية التربية للبنات, جامعة الملك خالد, المملكة العربية السعودية, ع (٥٧), مج (٦).
١٩. وليد سالم محمد العنزي (٢٠١٨): واقع فاعلية إدارة التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناء على نموذج مالكوم بالدريج, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية, كلية التربية, جامعة أسيوط, مج (٢٦), ع (٦).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية :

20. Berman A. (2015): Academic Leadership Development, A Case Study, Journal Of Professional Nursing, Vol. (4), no. (31).
21. Humidifier, F., Vinitwatanakhun, w. & Rahnamay, R. F. (2015): Development An Effective Academic Leadership Model At Islamic Azad University.
22. Michele Trimby (2020): Exploring The Effectiveness Of Self-Assessment Techniques For Meeting Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria For Manufacturing Companies, Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree, Of Doctor Of Business Administration National Graduate School Of Quality Management At Necb.
23. Samuel A Borne (2012): An Examination Of How The Malcolm Baldrige National Quality Award Has Evolved, A Thesis Presented To The Faculty Of California State, University Dominguez, Hills, In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Master Of Science In Quality Assurance.

## An Evaluation Study for the Performance of the Deans of Faculties at Menoufia University in the Light of Malcolm Baldrige Total Quality Model

Sharehan Mohamed Mohamed Al.sadek Abdallah

[mailto:osha\\_abdallah@yahoo.com](mailto:osha_abdallah@yahoo.com)

### Abstract:

This Research aims at identifying the reality of the performance of the Deans of faculties at Menoufia University in the light of Malcolm Baldrige Total Quality Model from the Faculty Members' viewpoint to understand the obstacles that prevent the Deans from achieving the role assigned to them, in order to get the mechanisms of the evaluation of the performance. Here the Descriptive Analytical Approach was used. The Sample consisted of Faculty Members at some faculties of Menoufia University were randomly selected (5 faculties) while the number of the original community reached (2300). The sample was selected by not less than 10% of the original community, so the sample reached 230 members.

This research found out that the performance should cope with the requirements of Malcolm Baldrige Total Quality Model. Also, the research reveals the following results:

- 1-The lack of the Training Programs related to the improvement of Managerial Skills.
- 2-The busyness of the Deans by the Managerial Work keep them away from the Academic Work.
- 3-The busyness of the Deans by the Managerial Work keep them away from dealing with the businessmen.
- 4-The shortcomings of the incentive system of the staff that related to the outstanding performance at Work.
- 5-The busyness about following up the good scientific production of the faculty members.
- 6-Some faculty members refrain from participation in preparing the strategic plan with the Dean.
- 7-Some faculty members refrain from the work related to quality which assigned to them by the Dean.
- 8-Favoritism of some Deans to the staff while the assessment of the performance, disbursement of incentives or promotions.

**Keywords:** The Performance of the Deans of Faculties, Malcolm Baldrige, Total Quality Model.