

## تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات بجامعة تعز

### في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة

د. انشراح أحمد إسماعيل غالب\*

#### الملخص:

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

\* أستاذ مساعد - قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية والعلوم والآداب - جامعة تعز - فرع التربة - الجمهورية اليمنية.

إحصائية تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات التطبيقية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة، وقدم البحث تصورًا مقترحًا لتطوير الكفايات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: تطوير؛ الكفايات الإدارية؛ أمناء الكليات؛ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## A Proposal for Developing the Administrative Competencies of College Secretaries at Taiz University in the Light of the Principles of Total Quality Management

Dr. Enshirah Ahmed Ismail Ghalib

### Abstract:

The aim of the research is to formulate a proposal for developing the administrative competencies of college secretaries at Taiz University. This can be done through determining the availability of administrative competencies among them in the light of the principles of total quality management. We try to find whether there are statistically significant differences at the level of significance (0.05) according to the estimation of the sample members for the level of availability of administrative competencies due to variables like of gender, college, and the years of experience.

The research has used the descriptive approach with its two types of survey and development and the questionnaire method as a data collection tool

consisting of (55) items distributed in five areas; effective leadership, effective decision-making, strategic planning, participation and teamwork and continuous improvement. The tool was applied to a sample of (83) male and female employees from different faculties at Taiz University. The results have showed the lack of administrative competencies among college secretaries, with an average score of (1.17), and a standard deviation (0.29). The areas were arranged in descending order as follows: effective leadership, effective decision-making, participation and teamwork, continuous improvement, and finally strategic planning. The results have also showed the presence of statistically significant differences due to the college variable in favor of applied colleges and the absence of statistically significant differences attributable to the gender variable and years of experience. The research has presented a proposal for developing administrative competencies.

**Key Words:** Developing, Administrative Competencies, Colleges Secretary, principles of total Quality Management.

أولاً: الإطار العام للبحث

أ. المقدمة

تعد الإدارة الناجحة من أهم متطلبات تحقيق الجودة في أداء الأفراد والمؤسسات التربوية، وبما يمكنها من مواكبة التطورات والمتغيرات المعرفية الحديثة، من خلال استخدام كافة الطرق والوسائل التي تعمل على تحقيق الجودة، واعتماد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على بلوغ رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

ولما كانت جودة أي نظام تعزى إلى جودة العملية الإدارية فيه، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية (العساف، والصريرة، 2011، 591)، فقد ظهر الاهتمام العالمي بالإدارة وتحسين وتجويد العمل الإداري للمؤسسات التربوية، وخاصة الجامعات، باعتبارها المسئولة عن إعداد وتأهيل الموارد البشرية التي تتطلبها التنمية الشاملة في كافة قطاعاتها (الخطيب، والخطيب، 2006، 23)، حيث تعد الإدارة الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف المرسومة وحلقة الوصل بين الرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين، مما يتطلب العمل على رفع مستوى كفاءتها وتجويد أساليبها الإدارية، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية بكفاءة (الناصر، والعزاوي، 2015، 85)، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تطوير العمل الإداري في الجامعات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أحد الأساليب الحديثة التي ظهرت لمواكبة المتغيرات الدولية والمحلية (العساف، والصريرة، 2011، 590)، وذلك من قبل (إدوارد ديمنج)، و(غروسبي)، و(جوران) الذين أكدوا على تطبيق وتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة أنظمة المؤسسات المجتمعية، ومنها أنظمة التعليم العالي عمومًا وفي الجامعات خصوصًا، بهدف رفع جودة أداء العملية التعليمية والتربوية وفق رؤية فلسفية متوازنة ما بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من جهة، والبيئة المادية التعليمية بكل مفرداتها البشرية والمادية والفكرية من جهة ثانية (زيدان، 2011: 1).

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

لذلك تزايد الاهتمام بأسلوب الجودة الشاملة وتطبيقه في الجامعات على الصُّعد: الدولي والعربي والمحلي؛ فعلى المستوى الدولي نظمت منظمة اليونسكو للتربية والعلوم

والثقافة مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي في باريس (1998)، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة وأهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، والدعوة إلى تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة (National Quality Assurance and Accreditation: 2004).

وعلى المستوى الإقليمي أوصى المؤتمر الإقليمي للتعليم العالي الذي انعقد في بيروت عام (1998) بضرورة تطوير نظم ومعايير الجودة في أنظمة التعليم العالي فيها، بما يساير التوجهات العالمية، كما ناشد مؤتمر الوزراء العرب للتعليم العالي (2002) جميع الدول العربية بضرورة تأسيس هيئات وطنية للاعتماد وضمان الجودة، وقد بادرت الجامعات في كل من (الأردن، والإمارات، وعمان، والسعودية، وفلسطين) إلى تبني تشريعات وإجراءات خاصة بالاعتماد وضمان الجودة (شرف الدين، 2010، 3)، وأشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر انعقد في دمشق عام (2003)، وأكد على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقويم والاعتماد في الجامعات العربية (National Quality Assurance and Accreditation: 2004).

أما على المستوى المحلي واتساقاً مع الجهود السابقة الإقليمية والعالمية، فقد حرصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية على نشر ثقافة ضمان الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، وعملت على بذل الجهود المختلفة لتعزيز هذا الاتجاه، حيث نظمت مؤتمرها الثاني في العام (2008)، الذي أوصى بوضع آليات في الجامعات للمراجعة الدورية لبرامجها الأكاديمية مع الالتزام بمعايير الجودة (وزارة التعليم العالي، 2008، 9)، كما نظمت مؤتمرها العلمي الثالث عام (2009)، الذي أوصى بضرورة مساعدة الجامعات اليمنية في تأسيس أنظمة جودة ذاتية وإنشاء مجلس الاعتماد الأكاديمي (السعدي، وآخرون، 2017، 92).

وانطلاقاً من ذلك الاهتمام والتوجهات العالمية والعربية والمحلية نحو إدخال ثقافة الجودة في سائر المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي، وتماشياً مع جهود جامعة تعز على مدى (10) أعوام لتنفيذ استراتيجية الجامعة (2010-2025)، الهادفة إلى تطوير الأداء الإداري، والمتوافقة مع الأولويات التي حددتها الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في اليمن، وما نص عليه قانون الجامعات اليمنية رقم (32) لسنة (2000) في مادته الخامسة، الفقرة (11) التي تنص على "المساهمة في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة، والقطاعين الخاص والعام، وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة"، ولأن طبيعة عمل أمناء الكليات والمهام الموكلة إليهم تقتضي أن يكونوا على وعي وإدراك كاملين بالممارسات الإدارية الإيجابية المتسمة بالجودة والفاعلية، التي تساعدهم على الارتقاء بأدائهم، وأداء موظفيهم، والإسهام في تطوير العمل الإداري في الكليات، ومساعدتها على تحقيق أهدافها، بعيداً عن الممارسات التقليدية التي جعلت الواقع الإداري في الكليات - كما هو ملاحظ - يعاني من السلبيات، ويتسم بالإهمال، والعشوائية، وعدم الالتزام والانضباط في مختلف الإدارات، مما ينعكس بشكل سلبي، ويتسبب في بروز العديد من المشكلات التي تعاني منها الكليات والمستفيدين منها، ويخلق نوعاً من عدم الرضا لديهم، فأمناء الكليات تقع تحت قيادتهم جميع الإدارات والموظفين الإداريين في الكليات، ويتحملون بدرجة كبيرة مسؤولية ضبط النظام، وأداء العمل الإداري بشكل فعال، ولن يتمكنوا من ذلك إلا بامتلاكهم الكفايات الإدارية الحديثة المتعلقة بالقيادة الفعالة، واتخاذ القرارات الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، والمشاركة والعمل الجماعي، والتحسين المستمر، فكلما امتلك أمناء الكليات تلك الكفايات وتمثلوها في أدائهم، ومارسوا عملهم بدرجة عالية من الجودة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء الإداري للموظفين بشكل عام، وساعد على معالجة السلبيات التي تتخلل سير العمل الإداري،

وتعيق الكليات عن تحقيق التميز والمنافسة، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث محاولاً الإسهام في الارتقاء بالأداء الإداري لأمناء الكليات من خلال تطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### ب. مشكلة البحث

في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

- ما التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- وسيتم الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:
  - ما مستوى توفر الكفايات الإدارية (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
  - هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى توفر الكفايات الإدارية (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغيرات (الجنس - الكلية - سنوات الخبرة)؟
  - ما التصور والآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لأمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

### ج . أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- تقديم تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- معرفة مستوى توفر كفايات (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) لدى أمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى توفر الكفايات الإدارية (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغيرات (الجنس- الكلية- سنوات الخبرة).

- معرفة الرؤى والآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لأمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### د. أهمية البحث

- يكتسب البحث الحالي أهميته من كونه يهتم بتقديم تصور مقترح يحاكي الواقع الإداري لكليات جامعة تعز، ويسهم في تطوير الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات؛ للارتقاء بأدائهم والتخلي عن الأساليب التقليدية، وتعريف جهات الاختصاص والقائمين على البرامج التدريبية الخاصة بأمناء الكليات بالجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتنمية، ومساعدتهم



عند إعداد برامج التدريب، حيث تعتبر الكفايات التي تضمها البحث والمعدة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمثابة موجّهات، أو احتياجات تدريبية يتم في ضوءها وضع البرامج اللازمة للتطوير والارتقاء بالأداء الإداري لأمناء الكليات، كما يكتسب أهميته من كونه يأتي في وقت تتجه فيه الجامعة نحو استكمال مصفوفة استراتيجية الجامعة (2010-2025).

### هـ. حدود البحث

يتحدد البحث موضوعيًا بتصميم تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لأمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر)، وبشريًا في موظفي وموظفات كليات جامعة تعز الإنسانية والتطبيقية، ومكانيًا في جميع كليات جامعة تعز الإنسانية والتطبيقية، وزمانيًا في العام الجامعي 2020/2019م.

### و. مصطلحات البحث

1- التطوير: يعرف بأنه عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشكلات الإدارية (بدوي، 1984، 27).

ويعرف في هذا البحث بأنه: عملية تهدف إلى تزويد أمناء الكليات في جامعة تعز بالمهارات والكفايات الإدارية الحديثة التي تساعدهم على تجويد الأداء الإداري لديهم، وتحسينه، وممارسته بشكل أفضل.

2- الكفايات الإدارية: هي مجموعة من المهارات و المتطلبات التي يمتلكها الإداري للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه (حجي، 2005: 24).

وتعرف في هذا البحث بأنها مجموعة من المهارات والأساليب والمتطلبات التي تساعد على إنجاز أمناء الكليات لعملهم الإداري والقيام به بشكل يتسم بالجودة والتميز.

3- أمناء الكليات: هم المسؤولون عن تصريف الشؤون الإدارية والمالية تحت إشراف وتوجيه عميد الكلية ونائبه كل في مجال اختصاصه ووفقاً للصلاحيات الممنوحة لهم، وتقع تحت إشرافهم إدارة الشؤون المالية والإدارية وإدارة الخدمات والصيانة (جامعة تعز، 2003، 7).

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تعرف بأنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس للمتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، وتعمل على مساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، سواء كان ذلك أثناء مرحلة التطبيق أم بعدها (الحري، 2012، 9).

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الشروط والمواصفات التي يتم في ضوءها قياس الأداء الإداري لأمناء الكليات وتطويره وتجويده.

#### ز. منهجية البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري؛ لوصف مشكلة البحث، ووصف المجتمع والعينة، وتصميم أداة البحث المتمثلة في الاستبانة للإجابة عن أسئلة البحث، وجمع المعلومات المطلوبة حول مستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووصف كيفية تطوير تلك الكفايات الإدارية، وتصميم تصور يتضمن عددًا من المقترحات والآليات اللازمة للتطوير، وتحليل النتائج التي توصل لها البحث، وعرض التوصيات والمقترحات.

## ثانياً: الأدب النظري والدراسات السابقة

وسيتم فيه استعراض بعض المفردات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، على النحو الآتي:

### أ. الأدب النظري

#### 1: الأداء الإداري

- مفهوم الأداء الإداري: يعرف بأنه عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (Cokins, 2009, 7). كما يعرف بأنه: قدرة الفرد على إنجاز ما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية (الشامان، 2001، 133).

ويتعلق الأداء الإداري بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك، ويشتمل على عدد من العناصر التي لا يتحقق الأداء بدونها كالمعرفة بمتطلبات الوظيفة (المعارف والمهارات والخلفية العامة عن الوظيفة وما يرتبط بها)، وكمية العمل المنجز في الظروف العادية، والمثابرة والثوق والجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد (أبو سمرة وآخرون، 2016: 73).

ولكي يكون الأداء الإداري فاعلاً فإنه يستلزم مراعاة العديد من الأمور مثل تحديد أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، ومعرفة ثقافة المؤسسة وقيمها وأخذها بالحسبان عند القيام بعملية التخطيط والتنفيذ والتصميم، وتطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة الدافعية للعمل، وإعداد برامج عمل واضحة، وتوفير برامج مساعدة تمنح حوافز مادية ومعنوية، وعقد دورات تدريبية (الصليبي، 2008، 115).

## - ملامح تطوير الأداء الإداري بجامعة تعز

يعد العنصر البشري المتمثل في الإداريين، وعلى رأسهم أمناء الكليات في الجامعات، ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح الجامعة أو فشلها، حيث يقترن نجاح العمل الأكاديمي بنجاح العمل الإداري، باعتبارهم شركاء في تذليل الصعاب التي تعيق سير العمل في الكليات، ومسئولين عن توفير بيئة مناسبة تسهم في الارتقاء بها، وتحقيق التميز والمنافسة للجامعة.

واستشعاراً لذلك الدور ولأهمية تطوير الأداء الإداري سعت جامعة تعز إلى القيام بخطوات ملموسة، وجعلت على رأس أولوياتها وضع العديد من الخطط والبرامج والتشريعات التي تسهم في تطوير الأداء، وكان من أهمها استراتيجية الجامعة (2010-2025) التي أُشهرت في العام (2010)، وتهدف إلى رسم إطار عمل يحدد المسار والمهام، ويعمل على تحقيق الأهداف وصولاً إلى تحسين وتطوير الأداء الإداري، وينعكس مردوده الإيجابي في تطوير آليات العمل الإداري والمالي في الكليات والمراكز بالجامعة، وسعيها المستمر نحو استكمال تنفيذ مصفوفة تلك الاستراتيجية للتوصيف الوظيفي للوائح التنظيمية والإدارية والمالية والخدمية، واتصلاً بذلك تعمل الجامعة على تنفيذ العديد من الدورات التدريبية والتأهيلية لموظفي الكادر الإداري من أجل إكسابهم الخبرات والمهارات الإدارية والمالية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي والإداري في كافة الإدارات ([http://academic.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB\\_ID=101217](http://academic.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=101217)).

### 2- الكفايات الإدارية

يقصد بالكفاية: المقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات (الفار، 2013: 1380)، وعرفها معجم "وبستر" بأنها حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو المقدرة على

أداء واجب أو عمل معين (Webster,1977,230)، ويمكن تصنيف الكفايات الإدارية إلى (عودة، 2010، 24-25):

- الكفايات الذاتية: تعد شخصية المدير عنصراً مهماً في القيادة التربوية؛ لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات المرؤوسين واستجاباتهم لنواحي النشاط الإشرافي، ويقصد بالشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك الأفراد.

- الكفايات الإنسانية: وتعني قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

- الكفايات الإدراكية: وتعني قدرة المدير على تنظيم العمل، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات، ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والمقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد على تعزيز مستوى المؤسسة المدرسية في جميع الحالات.

- الكفايات الفنية: ويقصد بها امتلاك المدير للمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الفاعلية، ويمكن اكتساب هذه الكفايات عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.

#### - أسس تحديد الكفايات الإدارية

هناك العديد من الأسس التي تحدد الكفايات الإدارية، ويمكن إيجازها على النحو

الآتي (عودة، 2010: 18، 19):

- الأساس الفلسفي: ويقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده، ومقدار العطاء المنتظر منه، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد، وطبيعة الدور الذي تقوم به، ومن خلال ذلك يتم تحديد المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته لتحديد على أساسها النتائج المرغوب فيها للعملية التربوية، مما يساعد على وضع مفهوم معين لدور المدير، تحدد في ضوئه الكفايات الإدارية المطلوبة.

- الأساس التطبيقي (الإمبريقي): ويقصد به تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية (التطبيقات الميدانية)، إذ ينظر إلى تلك المعلومات على أنها صادقة أثبتتها التجربة، وليست فرضية، ومن ثم تشكل أساساً سليماً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات الإدارية المطلوبة.

- الأساس الأدائي (أساس الممارسة): ويقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ما سيؤدي به الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه، فالمدير المقتردر تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل توجيه المعلمين وإدارة الحوار والمناقشة... إلخ.

- الأساس الواقعي: ويقصد به العودة إلى البرامج الحالية، والمقررات الموجودة، وإشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس، والمدرسين، والطلبة، وقادة الميدان وخبرائه، إلى جانب وجود وسائل وأدوات يتم اللجوء إليها في تحديد الكفاية تسمى أدوات البحث العلمي مثل: الملاحظة والاستبانة، والمقابلة الشخصية.

### 3: إدارة الجودة الشاملة

#### • مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أبرزت التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية عوامل ومؤثرات مهمة لفتت الانتباه إلى قضية الجودة، وألزمت

الإدارة المعاصرة بالبحث عن تقنيات وآليات تساعد في مواكبة الزمن الجديد ومتطلباته، وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات، والقادرة على مواجهتها بفاعلية، وكما هو معروف فإن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز، ومن ثم تنطوي تقنية إدارة التميز على جميع العناصر والمقومات الإدارية والتنظيمية التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً يتخلل جميع فعاليات المنظمة بما يخدم ويحقق رضا العملاء (أحمد، 2005، 508)، واحتياجات المجتمع وتوقعاته، وأهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (محفوظ، 2006، 22).

ويشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إلى فلسفة ومجموعة من الأسس والمبادئ الإرشادية التي تهدف إلى تحسين مدخلات الجامعة أو الكلية (من طلبة وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين وخطط دراسية وبنيات ومكتبات ومختبرات...)، وتحسين عملياتها المختلفة (عمليات التعليم والتعلم والتفاعل والاتصالات...)، وبما يقود إلى أفضل المخرجات ذات الجودة العالية التي تلبى احتياجات المستفيدين في الحاضر وفي المستقبل (Irani, Beskese and Love, 2004).

#### • أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

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

وتكتسب إدارة الجودة الشاملة أهميتها في التعليم العالي كونها تعد طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل، ومنحهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم

وتقويتها، وتشجعهم على عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة، كما تعد أداة اتصال فعالة داخل الكلية، ووسيلة لنشر الثقافة بين العاملين في الكلية، وإعطاء خدمات أفضل لطلبة الكلية (الطويل وأغا، 2010، 6).

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

#### • مبادئ إدارة الجودة الشاملة

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

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

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



- التخطيط الاستراتيجي: هو تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، يستخدم المنهج العلمي لاستشراف المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخليًا وخارجيًا للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة؛ بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- المشاركة والعمل الجماعي: إن تحقيق الجودة ليس عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسينًا مستمرًا للعمليات والمدخلات، وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من جانب جميع العاملين في المؤسسة، وتحقيق حينما يخلق المديرون في المؤسسة مناخًا تنظيميًا يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المنتج، ودعم المشاركة والعمل الجماعي.
- التركيز على رضا المستفيد: تمثل احتياجات ورغبات المستفيد قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تطويرها وتحسينها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة.
- التحسين المستمر والتميز: يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل لتحقيق التميز.

#### 4: أمناء الكليات

#### - مهام واختصاصات أمناء الكليات:

بحسب التوصيف الوظيفي القائم لأمناء الكليات فإن أمين الكلية هو المسئول عن تصريف الشؤون الإدارية والمالية في الكلية، ويمارس المهام والاختصاصات التالية (جامعة تعز، 2003، 7):

- الإشراف على إعداد البرامج التفصيلية لتنفيذ مهام وأعمال إدارة الشؤون المالية والإدارية وتطبيق اللوائح والأنظمة والقرارات النافذة بهذا الشأن.
- التنسيق بين أعمال الإدارات الخاضعة لإشرافه والإدارات والأقسام الأخرى، وبما يؤمن انسجام وتكامل سير النشاطات المختلفة في الكلية.
- تنفيذ النظم واللوائح التنفيذية الخاصة بالشؤون المالية والإدارية وفقاً للقانون والقرارات الإدارية السارية بهذا الشأن.
- تقييم أعمال ونشاطات الشؤون المالية والإدارية ورفع المقترحات والتوصيات بشأنها إلى عميد الكلية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل يومي لتسيير العمل بما يحقق الانضباط في العمل وتطويره وتحسينه.
- اقتراح التدابير المتعلقة برفع مستوى الكفاءة الإدارية والفنية للموظفين في الكلية ورفع التقارير السنوية عن مستوى أداء الموظفين إلى عميد الكلية.
- الإشراف على إعداد الميزانية السنوية للكلية بالاستناد إلى القوانين واللوائح المنظمة لذلك وتقديمها إلى عميد الكلية لعرضها على مجلس الكلية لاعتمادها ورفعها إلى رئاسة الجامعة.
- المتابعة اليومية لإدارة وتصريف الشؤون المالية بما يضمن الالتزام ببنود الميزانية وعدم الإخلال بالأصول والقواعد المحاسبية المعتمدة.
- الاشتراك في لجان الجرد السنوية وإعداد التقرير النهائي، وإعداد الحسابات الختامية في الموعد المحدد.
- إعداد تقرير شهري عن الموازنة ومستوى تنفيذها والموقف المالي للكلية.

- اقتراح المشروعات والأعمال التي من شأنها تنمية الإيرادات الذاتية للكلية وضمان توريدها أولاً بأول.
- المتابعة اليومية لشئون الخدمات والصيانة.
- أية مهام واختصاصات أخرى ينص عليها القانون ولائحته التنفيذية أو يكلف بها من قبل عميد الكلية.

#### ب: الدراسات السابقة

حظي موضوع الأداء الإداري، والجودة الشاملة باهتمام العديد من الباحثين على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، إلا أن الدراسات التي اختصت بتناول تطوير أداء أمناء الكليات شحيحة، ويمكن استعراض بعض الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بهذا البحث على النحو الآتي:

هدفت دراسة (العلي، 2016) إلى معرفة مستوى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (167) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية، بينما جاءت مجالات القيادة الإدارية: التخطيط والتنظيم، التقويم والمتابعة، النمو العلمي والمهني، شؤون الطلبة بدرجة تقدير متوسطة.

هدفت دراسة (الكميم، 2015) إلى تقييم مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدة، وتحديد مدى إدراك وفهم الإدارة العليا بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (100) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بجامعة الحديدية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها ضعف درجة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضعف التزام ودعم الإدارة العليا للجامعة، وضعف الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين ومشاركتهم في برامج وخطط الجودة، ووجود معوقات وصعوبات حقيقية تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدية.

وسعت دراسة (برقعان، 2001) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حزموت، والتعرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عملياً في التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (75) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، و(53) إدارياً برئاسة الجامعة والكليات في الموقع الرئيسي للجامعة، و(277) طالباً وطالبة، وقد أظهرت نتائجها أن التطبيق الناجح للجودة الشاملة يتطلب بناء الثقافة التنظيمية أولاً، كما أظهرت النتائج أن تقديرات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتحقق ثقافة الجودة كانت غير متحققة بشكل كاف.

وهدف دراسة (المصري، 2007) إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحديد معوقات تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (283) محاضراً، وقد توصلت نتائجها إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان عالياً، وقد ترتبت المجالات على النحو الآتي: المشاركة والعمل

الجماعي، ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، فالقيادة الفعالة، ثم التحسين المستمر والتميز، فالتركيز على رضا المستفيد، وأخيرًا التخطيط الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (أبو فارة، 2006) إلى تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة وقياسها في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (234) من أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت النتائج أن الجامعة لا تولي عناصر إدارة الجودة الشاملة المحددة في الدراسة ومنها التحسين المستمر أي اهتمام.

وهدفت دراسة (أبو سليمان، 2005) إلى التعرف على فلسفة الأداء الإداري وواقع منظومته في كليات التربية بجامعة قناة السويس في مصر، والتعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (100) فرد من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها قلة الاهتمام بمكافأة أعضاء الكلية عند التزامهم بتحسين أدائهم، و ضعف نظام تقييم الأداء بالكلية وفق معايير موقعة ومتفق عليها، وإغفال رؤساء الأقسام لدورهم بالنسبة لتحفيز الأعضاء على تحسين جودة الأداء.

وهدفت دراسة (علاونة، 2004) إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (70) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت نتائجها أن أكثر المبادئ تطبيقًا مبادئ تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ثم متابعة العملية التعليمية، وأن أقلها تطبيقًا مبادئ اتخاذ القرار وخدمة المجتمع.

وسعت دراسة (الزعبي، 2001) إلى الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لمديري ومديرات، ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (203) من مديري المديرية ورؤساء الأقسام، وأظهرت النتائج أهمية امتلاك مهارات التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء بدرجة عالية.

وهدف دراسة (Kolcinski، 2000) إلى تحديد معايير وعوامل النجاح وال فشل عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (481) مؤسسة تعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعاني من المعوقات ذاتها في منظمات الأعمال عند تطبيق مدخل (T.Q.M)، وأن مؤسسات التعليم العالي التي تطبق هذا الأسلوب تحظى بدعم إداري كبير، وتعمل بروح الفريق داخل المؤسسة التعليمية.

وسعت دراسة (Carey، 1998) إلى معرفة العوامل التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من الكليات والجامعات الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (60) من رؤساء الكليات في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وتوصلت في نتائجها إلى أن مدخلات البيئة الخارجية والعوامل الداخلية مثل الممارسات الأكاديمية والإدارية وتوفير الموازنة كان لها أكبر الأثر في تشجيع الرئيس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة، عند كتابة الأدب النظري، وبناء الأداة وتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث، ومناقشة النتائج، وتحديد هيكل التصور المقترح وخطواته.

1-مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من جميع موظفي الكليات في جامعة تعز للعام (2019-2020)، البالغ عددهم (207) من الموظفين والموظفات، حسب إحصائية رسمية صادرة عن الإدارة العامة للشئون الإدارية لجامعة تعز، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث بلغ عددها (104) من الموظفين والموظفات المداومين فعلياً، أي بنسبة (50%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث، وقد استجاب منهم (83) موظفًا وموظفة، بنسبة بلغت (80%)، كما هو موضح في الجدول (1):

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع البحث وعينته

النسبة	عدد المستجيبين	النسبة	العينة الموزعة	النسبة	حجم المجتمع	الكليات
%59	61	%36	75	%67	138	الحبيل
%3	3	%2	4	%2	5	المخلاف
%18	19	%12	25	%31	64	التربة
%80	83	%50	104	%100	207	المجموع

2- خصائص أفراد عينة البحث: تم توزيع أفراد عينة البحث تبعًا لمتغيرات البحث

وهي: (الجنس- الكلية - سنوات الخبرة) كما هو موضح في الجدول (2):

جدول (2) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	46	%55
	إناث	37	%45
	المجموع	83	%100
الخبرة	1-5 سنوات	24	%29
	6-10 سنوات	30	%36
	أكثر من 10 سنوات	29	%35
	المجموع	83	%100
الكلية	كلية الطب - الحبيل	12	%14
	كلية الهندسة - الحبيل	13	%16
	كلية العلوم التطبيقية- الحبيل	10	%12
	كلية الحقوق - الحبيل	3	%4
	كلية العلوم الإدارية - الحبيل	7	%8
	كلية التربية الحبيل + المخلاف	15	%18
	كلية الآداب - الحبيل	4	%5
	كلية التربية والعلوم والآداب - التربية	6	%8
	كلية العلوم الطبية والصحية - التربية	4	%5
	كلية الإدارة ونظم المعلومات - التربية	5	%6
	كلية الحاسبات وتقنية المعلومات - التربية	4	%5
	المجموع	83	%100



### 3-أداة البحث ومراحل بنائها

تطلب بناء الأداة اطلاع الباحثة على عدد من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، كما تم الاطلاع على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عدد من الأدبيات، ومراجعة اللائحة التنظيمية الداخلية في كليات جامعة تعز، وتم تقسيم الأداة إلى جزأين، اشتمل الجزء الأول منها على توضيح لعنوان البحث والهدف منه، وكيفية الاستجابة على فقرات الأداة، والبيانات الخاصة بالمبحوثين وهي: (الجنس- الكلية - سنوات الخبرة)، واشتمل الجزء الثاني على فقرات الأداة، حيث تكونت بصورتها الأولية من (59) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (لقيادة الفعالة (11) فقرة، اتخاذ القرارات الفعالة (11) فقرة، التخطيط الاستراتيجي (13) فقرة، المشاركة والعمل الجماعي (10) فقرات، التحسين المستمر (14) فقرة. ولقياس كل فقرة من فقرات الأداة استخدمت الباحثة مقياساً ثلاثياً متدرجاً للإجابات وذلك حسب تصنيف ليكرت الثلاثي، اشتمل على ثلاث بدائل هي: (متوفرة - متوفرة إلى حد ما - غير متوفرة)، أعطتها الأرقام الآتية (3،2،1) على الترتيب.

#### - صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة الظاهري من خلال عرضها على (7) من المحكمين في جامعة تعز، لإبداء رأيهم فيما ورد فيها من فقرات حذفاً وتعديلاً وإضافة، وتم في ضوء ملاحظاتهم إجراء التعديلات وإعادة صياغة بعض الفقرات، واعتماد الفقرات التي وصلت نسبة الاتفاق عليها إلى (80%) فأكثر، باعتبار ذلك شرطاً لقبول الفقرة، حيث تم حذف فقرة في المجال الثاني، وفقرتين في المجال الرابع، وفقرة في المجال الخامس؛ ليصل عدد الفقرات المعتمدة للاستبانة وفقاً لملاحظاتهم إلى (55) فقرة، موزعة على المجالات الخمسة: القيادة الفعالة (11) فقرة، اتخاذ القرارات الفعالة (10) فقرات، التخطيط الاستراتيجي (11) فقرة، المشاركة والعمل الجماعي (10) فقرات، التحسين المستمر (13) فقرة.

- ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ،

والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المجالات	ألفا كرونباخ
القيادة الفعالة	0.90
اتخاذ القرارات الفعالة	0.91
التخطيط الاستراتيجي	0.94
المشاركة والعمل الجماعي	0.89
التحسين المستمر	0.89
الكلية	0.99

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات لجميع مجالات الأداة تراوحت بين (0.94) و(0.97)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.99)، وهي معاملات عالية جداً، وكافية للتحقق من ثبات الأداة واستخدامها بثقة عالية في البحث الحالي.

#### 4- بناء التصور

تطلب بناء التصور المقترح، الاطلاع على عدد من الدراسات ذات العلاقة، لا سيما تلك التي قدمت تصورات مقترحة للاستفادة منها في تصميم هيكل التصور، كما تم الاطلاع على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عدد من الأدبيات، ومراجعة اللائحة التنظيمية الداخلية في كليات جامعة تعز، وتم في ضوء ذلك وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث بناء التصور المقترح الذي تضمن (المبررات الميدانية - وأهداف التصور المقترح - ومجالات التصور المقترح - والمشكلات المتوقعة أن تعيق عملية التنفيذ - ومتطلبات إنجاح التصور المقترح والتغلب على مشكلاته).

5- الأساليب الإحصائية: استخدمت الباحثة عددًا من الأساليب الإحصائية مستعينة بالبرنامج الإحصائي SPSS وهي: التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسب الاتفاق والاختلاف بين المحكمين، وكرونباخ ألفا لحساب الثبات، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات، واختبار تحليل التباين الأحادي، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقدير أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز.

6- المعيار الإحصائي: للكشف عن درجة توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء عموم الكليات اعتمدت الباحثة ثلاثة مستويات للتقدير التحليلي لفقرات الاستبانة، وهي المستوى الأول من (1-1.67) الكفاية غير متوفرة، المستوى الثاني من (1.68- أقل من 2.34) الكفاية متوفرة إلى حد ما، المستوى الثالث من (2.35- 3) الكفاية متوفرة.

#### رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول والمتمثل في: ما مستوى توفر الكفايات الإدارية (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

#### أ: عرض النتائج بحسب إجمالي المجالات الرئيسية

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الأداة الخمسة، لمعرفة مستوى توافر الكفايات الإدارية لأمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات، والدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة البحث لمستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرتبة	مدى توفر المهارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
1	غير متوفرة	0.33	1.21	القيادة الفعالة
2	غير متوفرة	0.32	1.20	اتخاذ القرارات الفعالة
5	غير متوفرة	0.28	1.11	التخطيط الاستراتيجي
3	غير متوفرة	0.31	1.18	المشاركة والعمل الجماعي
4	غير متوفرة	0.31	1.17	التحسين المستمر
//////	غير متوفرة	0.29	1.17	المتوسط العام للاستبانة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداة ككل بلغ (1.17)، وانحراف معياري (0.29)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (غير متوفرة)، كما يتضح من الجدول أن مستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات بجامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجميع المجالات (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي) قد جاء بمستوى

توفر (غير متوفرة)، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمستوى التوفر (1.21، 1.20، 1.18، 1.17، 1.11)، وانحرافات معيارية (0.33، 0.32، 0.31، 0.31، 0.28) على الترتيب، وجميعها متوسطات حسابية درجة التوفر فيها تعبر عنها الدلالة اللفظية (غير متوفرة)، لأنها أقل من الحد المعياري الدال على توفر الكفاية والمحدد بـ (2.35-3).

ويعد هذا مؤشرا على ضعف الأداء الإداري لدى أمناء الكليات، وضعف توفر الكفايات الإدارية الحديثة لديهم، وتعزو الباحثة عدم توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات إلى عدم الاهتمام بنشر ثقافة الجودة، وضعف تبني الجامعة للاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة لا سيما إدارة الجودة الشاملة، وتدني البنية التحتية للجامعة، وضعف الإمكانيات، وعدم وجود توصيف وظيفي دقيق يوضح مهام واختصاصات أمناء الكليات، والقصور في برامج التدريب اللازمة لتطوير أداء أمناء الكليات وإكسابهم كفايات حديثة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤكد أهمية البحث الحالي والتصور الذي سيتم بناؤه في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودوره في تطوير الأداء الإداري لأمناء الكليات.

ب: عرض النتائج بحسب كل مجال على حدة

### 1: مجال القيادة الفعالة

لمعرفة مستوى توفر كفايات القيادة الفعالة لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمجال الأول (مجال القيادة الفعالة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توفر المهارة	الرتبة
1	يرفع مستوى الكفاءة الإدارية للموظفين في مختلف الإدارات من خلال الملاحظة والتوجيه المستمر.	1.22	0.41	غير متوفرة	5
2	يعطي رأيه حول أداء الموظفين بطريقة بناءة غير مدمرة.	1.30	0.46	غير متوفرة	1
3	يفوض الصلاحيات للموظفين ويشجعهم على تنفيذها.	1.12	0.33	غير متوفرة	10
4	يطبق نظامًا فعالاً للرقابة على أداء الموظفين بمختلف الإدارات.	1.11	0.31	غير متوفرة	11
5	يطالب الكلية بمنح الموظفين الإداريين مكافآت مالية مقابل مشاركتهم الفاعلة وأدائهم المتميز.	1.27	0.44	غير متوفرة	3
6	يستطيع التأثير على الموظفين الإداريين وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة.	1.20	0.41	غير متوفرة	6
7	يتمتع بالمرونة في التعامل مع الموظفين الإداريين.	1.27	0.44	غير متوفرة	4
8	يتحلى بأخلاقيات العمل من عدل ومساواة وانضباط والتزام.	1.19	0.40	غير متوفرة	7
9	يتبنى مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع الموظفين.	1.29	0.46	غير متوفرة	2
10	يتبنى اعتماد نظام المساءلة والشفافية في العمل.	1.18	0.39	غير متوفرة	9
11	يقيم الموظفين بمرونة وفقاً لمعايير موضوعية معلنة.	1.19	0.40	غير متوفرة	8
-	المتوسط العام للمجال	1.21	0.33	غير متوفرة	////

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية الخاصة بالقيادة الفعالة لدى أمناء الكليات بلغ (1.21)، وبانحراف معياري (0.33)، وهو متوسط حسابي مستوى التوفر فيه تعبر عنه الدلالة اللفظية (غير متوفرة)، وبشكل عام أظهرت النتائج أن متوسطات جميع الفقرات تقع بين (1.11) و(1.30)، وهي متوسطات أقل من الحد المعياري الدال على توفر الكفاية والمحدد بـ (2.35-3) درجات، مما يعني عدم توفر كفايات القيادة الفعالة لدى أمناء الكليات، وقد جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (1.30)، وبانحراف معياري (0.46)، وتدل هذه النتيجة على ضعف امتلاك أمناء الكليات لكفايات التعامل الصحيح مع الموظفين، إذ يفترض أن يكون التعامل أساسه البناء والتشجيع على الأداء المتميز وليس الإحباط والتدمير، وجاءت الفقرة (9) في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (1.29)، وبانحراف معياري (0.46)، وتدل هذه النتيجة على ضعف امتلاك أمناء الكليات لكفاية مناقشة الموظفين بصراحة، وحصلت الفقرة (4) على أدنى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (1.11)، وبانحراف معياري (0.31)، حيث لا يطبق أمناء الكليات نظاماً فعالاً للرقابة، ويعتمدون في الغالب على الرقابة المباشرة وبأسلوب تقليدي، وتعزو الباحثة ذلك إلى جهل أمناء الكليات بأسس القيادة الفعالة، وعدم تلقيمهم التدريب اللازم لإكسابهم الأنماط الإدارية الحديثة مثل نمط القيادة الخادمة، وطرق التقييم والرقابة الحديثة؛ مما يجعلهم يفترقون إلى التعامل الصحيح مع الموظفين، ويعتمدون على سلطة المركز، و يمارسون أدوارهم الإدارية التقليدية الروتينية المعتادة من أجل تسيير العمل فقط، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو سليمان، 2005) التي أظهرت نتائجها قلة الاهتمام بمكافأة أعضاء الكلية عند التزامهم بتحسين أدائهم، وضعف نظام تقييم الأداء بالكلية وفق معايير محددة ومعلن عنها، وإغفال رؤساء الأقسام لدورهم بالنسبة لتحفيز الأعضاء على تحسين جودة الأداء.

## 2: مجال اتخاذ القرارات الفعالة

لمعرفة مستوى توفر كفايات اتخاذ القرارات الفعالة لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر

الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمجال الثاني (اتخاذ القرارات الفعالة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توفر المهارة	الرتبة
1	يتخذ القرارات الإدارية بأسلوب علمي موضوعي بعيداً عن التقديرات الشخصية.	1.22	0.41	غير متوفرة	2
2	يجتمع مع الموظفين بصفة دورية لمناقشة مشاكل العمل والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل الإداري.	1.20	0.41	غير متوفرة	4
3	يتخذ القرارات بناء على الحقائق والمعطيات المتوفرة من المتابعة المستمرة لأداء الموظفين في مختلف الإدارات.	1.22	0.41	غير متوفرة	3
4	يوفر قاعدة بيانات متكاملة يتم تحديثها بصفة دورية لضمان سلامة ما يتخذ من قرارات.	1.13	0.34	غير متوفرة	8
5	يشرك الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الإدارية.	1.45	0.50	غير متوفرة	1
6	يتنبأ بالمخاطر والمشكلات التي يمكن أن تواجهه	1.13	0.34	غير متوفرة	9



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توفر المهارة	الرتبة
	القرار عند تنفيذه.			متوفرة	
7	يقارن بين البدائل في ضوء معايير محددة قبل اتخاذ القرار.	1.18	0.39	غير متوفرة	6
8	يطبق القوانين واللوائح الخاصة بالعمل الإداري بمرونة.	1.20	0.41	غير متوفرة	5
9	يحدد المعايير التي تقيس النجاح أو الفشل عند تنفيذ القرارات.	1.16	0.37	غير متوفرة	7
10	يعتمد على تقييم النتائج والتغذية العكسية لجعل القرار أكثر فاعلية.	1.13	0.34	غير متوفرة	10
-	المتوسط العام للمجال	1.20	0.32	غير متوفرة	//// //

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية الخاصة باتخاذ القرارات الفعالة لدى أمناء الكليات بلغ (1.20)، وبانحراف معياري (0.32)، وهو متوسط حسابي مستوى التوفر فيه تعبر عنه الدلالة اللفظية (غير متوفرة)، وبشكل عام أظهرت النتائج أن متوسطات جميع الفقرات تقع بين (1.45) و(1.13)، وهي متوسطات أقل من الحد المعياري الدال على توفر المهارة والمحدد بـ (2.35-3) درجات، مما يعني عدم توفر الكفايات الخاصة باتخاذ القرارات الفعالة لدى أمناء الكليات، وقد حازت الفقرة (5) على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (1.45)، وبانحراف معياري (0.50)، وتدلل هذه النتيجة على أن أمناء الكليات يتخذون القرارات بصورة منفردة دون أي مشاركة من قبل الموظفين؛ مما يجعل الكلية تدار بأسلوب أقرب إلى نمط القيادة الأوتوقراطي، واحتلت الفقرتان (3،1) المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي بلغ (1.22) وبانحراف معياري (0.41)، وتدل النتيجة على ضعف استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يكشف عن جهل أمناء الكليات بالأساليب العلمية التي تساعد على اتخاذ القرارات بصورة سليمة، كما كشفت النتيجة عن عدم الاعتماد في اتخاذ القرارات على الحقائق المستخلصة من المتابعة والتقييم، وإهمال عمليتي المتابعة والتقييم المستمر؛ مما يدل على عدم إدراك أمناء الكليات لأهمية هاتين العمليتين في الكشف عن سلبيات وإيجابيات العمل، وحصلت الفقرة (4،6،10) على أدنى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (1.13) وبانحراف معياري (0.34)، وتدل هذه النتيجة على عدم اعتماد أمناء الكليات على نظام معلومات حديث يساعده في الحصول على البيانات والمعلومات والوثائق والإحصائيات اللازمة لاتخاذ القرارات ويساعدهم على اتخاذ القرارات، كما تكشف النتائج عن عدم اهتمام أمناء الكليات بما قد يعترض تنفيذ قراراتهم مستقبلاً، وهم بذلك لا يدركون حجم المشاكل التي قد تواجهها الكلية حين يتم رفض القرار أو إعاقة تنفيذه، وهذا مؤشر على افتقارهم لكفايات اتخاذ القرار، واحتياجهم إلى اكتسابها، كما تكشف النتائج عن عدم امتلاك أمناء الكليات لمهارة تقييم النتائج وتحليلها للكشف عن نواحي القصور فيها، وعمل تغذية عكسية للقرارات، والاكتفاء بإقرار القرارات وتنفيذها على الواقع، وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى انعدام الرؤية الواضحة لدى قيادة الجامعة لتفعيل برامج تدريبية تساعد أمناء الكليات على اكتساب كفايات اتخاذ القرارات، واستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والأساليب العلمية الحديثة عند اتخاذ القرارات، وعدم تمكين أمناء الكليات ومنحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق الأهداف، وتتفق هذه النتائج بشكل غير مباشر مع نتيجة دراسة (علاونة، 2004) التي أظهرت أن أقل مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة العربية الأمريكية هو مبدأ اتخاذ القرار.

### 3: مجال التخطيط الاستراتيجي

لمعرفة مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) التالي يوضح ذلك:

جدول (7) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمجال الثالث (التخطيط الاستراتيجي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توفر المهارة	الرتبة
1	يشارك في وضع الخطة الاستراتيجية للكلية بفاعلية.	1.11	0.31	غير متوفرة	5
2	يحدد احتياجات إدارات الكلية من برامج التطوير والتدريب ليتم ضمها في الخطة الاستراتيجية.	1.14	0.35	غير متوفرة	1
3	يتعاون في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية.	1.12	0.33	غير متوفرة	4
4	يصوغ الخطط التشغيلية لإدارات الكلية في ضوء الخطة الاستراتيجية للكلية.	1.8	0.28	غير متوفرة	10
5	يصوغ أهدافاً واضحة للخطط مستعيناً بالموظفين ذوي الكفاءة.	1.08	0.28	غير متوفرة	11
6	يراعي عند وضع الخطط المتغيرات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ.	1.11	0.31	غير متوفرة	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توفر المهارة	الرتبة
7	يراعى عند وضع الخطط وبرامج العمل الإمكانيات المادية والبشرية.	1.10	1.30	غير متوفرة	8
8	يشرف باستمرار على تنفيذ الموظفين للخطط التشغيلية المالية الإدارية في جميع إدارات الكلية.	1.12	0.33	غير متوفرة	3
9	يحرص على وجود معايير علمية وموضوعية لتقييم الخطط.	1.10	0.30	غير متوفرة	9
10	يوظف نتائج التقييم لصياغة الخطط الجديدة والبرامج المستقبلية.	1.10	0.30	غير متوفرة	7
11	يقوم بعملية المتابعة والتقييم المستمر لمعرفة أوجه القصور والتدخل في الوقت المناسب.	1.13	0.34	غير متوفرة	2
-	المتوسط العام للمجال	1.11	0.28	غير متوفرة	/////

- نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لدى أمناء الكليات بلغ (1.11)، وانحراف معياري (0.28)، وهو متوسط حسابي مستوى التوفر فيه تعبر عنه الدلالة اللفظية (غير متوفرة)، وبشكل عام فإن متوسطات جميع الفقرات تقع بين (1.14) و(1.8)، وهي متوسطات أقل من الحد المعياري الدال على توفر الكفاية والمحدد بـ (2.35)- (3 درجات؛ مما يعني عدم توفر الكفايات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لدى أمناء الكليات، وقد حازت الفقرة (2) على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (1.14)، وانحراف معياري (0.35)، وتدل النتيجة على عدم قدرة أمناء الكليات على تحليل الواقع

لمعرفة احتياجات الكلية من البرامج الضرورية كبرامج التدريب والتنمية، ليتم ضمها في الخطط الاستراتيجية للكلية، وعدم توفر الرؤى والتصورات لمستقبل الكلية، والعمل بصورة عشوائية وفق المتاح والمتوفر في الوضع الحالي، واحتلت الفقرة (11) المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (1.13)، وبانحراف معياري (0.034)، وتدل النتيجة على إهمال أمناء الكليات لتقييم وضع الكلية ومعرفة جوانب القصور والضعف، ولعل سبب ذلك يعود بالمقام الأول إلى إهمال وضع الخطط والبرامج، ومن ثم فلا حاجة للتقييم ولا جدوى منه، وحصلت الفقرتان (5.4) على أدنى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (1.8)، وبانحراف معياري (0.28) وتدل هذه النتائج على عدم توفر كفاية امتلاك أمناء الكليات لكفاية صياغة الخطط التشغيلية، التي تعمل على تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، وضعف قدرتهم على صياغة الأهداف بشكل واقعي، وعدم وعيهم بأهمية أن يكون للكلية أهداف دقيقة وواضحة تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة؛ الأمر الذي يجعل العمل يتصف بالفوضى والعشوائية وتدنى مستوى الأداء والإنجاز. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى ضعف اهتمام الجهات العليا في الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم إلزام أمناء الكليات بوضع الخطط والبرامج، بالإضافة إلى ضعف توفر البرامج التدريبية الهادفة إلى إكساب أمناء الكليات كفايات التخطيط الاستراتيجي، وصياغة الخطط التنفيذية والتشغيلية، ومهارات التحليل الاستراتيجي (SWOT) ودراسة المتغيرات والاحتياجات... إلخ.

#### 4: مجال المشاركة والعمل الجماعي

لمعرفة مستوى توفر كفايات المشاركة والعمل الجماعي لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمجال الرابع (المشاركة والعمل الجماعي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توفر المهارة	الرتبة
1	يعمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق.	1.25	0.44	غير متوفرة	1
2	يطلق فرق الأعمال لجمع البيانات وحل المشكلات.	1.14	0.35	غير متوفرة	7
3	يعمل على الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتقوية العلاقات الإنسانية لزيادة الترابط بين الموظفين.	1.25	0.44	غير متوفرة	2
4	يتعاون مع عمادة الكلية والأقسام الموجودة فيها.	1.22	0.41	غير متوفرة	5
5	يشرك الموظفين في وضع الحلول والمقترحات للمشكلات التي تعيق عملهم.	1.23	0.42	غير متوفرة	4
6	يعمل على تعريف الموظفين بمهارات وأليات العمل ضمن الفريق.	1.06	0.24	غير متوفرة	10
7	يتناقش مع الموظفين ويستمع إليهم قبل اتخاذ أي إجراء خاص بهم أو بعملهم.	1.20	0.41	غير متوفرة	6
8	يفتح قنوات اتصال دائمة بينه وبين الموظفين للاستماع إليهم والإجابة عن استفساراتهم.	1.25	0.44	غير متوفرة	3
9	يشكل فرق عمل من الموظفين لتنفيذ الأنشطة والتكاليف الإدارية.	1.07	0.26	غير متوفرة	9
10	يشجع الموظفين على التواصل الفعال داخل الفريق من أجل الاستفادة وتبادل الخبرات.	1.12	0.33	غير متوفرة	8
-	المتوسط العام للمجال	1.18	0.31	غير متوفرة	////

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية الخاصة بالمشاركة والعمل الجماعي لدى أمناء الكليات بلغ (1.18)، وبانحراف معياري (0.31)، وهو متوسط حسابي مستوى التوفر فيه تعبر عنه الدلالة اللفظية (غير متوفرة)، وبشكل عام أظهرت النتائج أن متوسطات جميع الفقرات تقع بين (1.25) و(1.6)، وهي متوسطات أقل من الحد المعياري الدال على توفر الكفاية والمحدد بـ (2.35-3) درجات، مما يعني عدم توفر الكفايات الإدارية الخاصة بالمشاركة والعمل الجماعي لدى أمناء الكليات، وقد حازت الفقرة (8،3،1)، على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (1.25)، وبانحراف معياري (0.44)، وتدلل النتيجة على ضعف توفر الكفايات على المستويين الاجتماعي أو الإنساني، فقد أظهرت النتائج ضعف امتلاكهم لكفاية توفير جو إيجابي بالاعتماد على أسلوب فرق العمل، وعدم إدراكهم لأهميته باعتباره أحد الأساليب الحديثة التي تساعد على الإنجاز، وتطوير الأداء، وتبادل الخبرات، وحل المشكلات، وتوفير الوقت، كما أظهرت النتائج أن أمناء الكليات يجهلون الأساليب الحديثة في الإدارة ويديرون كلياتهم بأسلوب تقليدي قائم على عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وهذا يدل على إقامة حواجز بين الرئيس والمرؤوس، والنظر إلى العلاقات الإنسانية نظرة تقليدية ومغلوبة باعتبارها تحدث نوعاً من الخلل وعدم الجدية في العمل، كما كشفت النتائج عن ضعف الاتصال بين أمناء الكليات والموظفين؛ الأمر الذي يشير إلى عدم امتلاكهم لتلك الكفاية، وعدم تقديرهم لأهميتها، ومن ثم احتياجهم إلى تنمية تلك الكفاية وتوعيتهم من خلال مختلف الوسائل والبرامج؛ لأن نجاح أي مدير في عمله مرهون بقدرته على إقامة علاقات اتصال ناجحة والعكس، واحتلت الفقرة (5) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (1.23)، وبانحراف معياري (0.42)، وتدلل النتيجة على عدم إشراك الموظفين في وضع الحلول والمقترحات وحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم

فيما يواجه الكلية من معوقات، كما يعكس عدم اهتمام أمناء الكليات بمشاركة الموظفين والاستماع لآرائهم، وهذا دليل على أنهم لا يعون أهمية أن يكون العمل قائما على مبدأ المشاركة والتعاون بين جميع العاملين في الكلية، وحصلت الفقرة (6) على أدنى متوسط حسابي بلغ (1.06)، وبانحراف معياري (0.24)، وتدل النتيجة على ضعف تقدير أمناء الكليات لأسلوب عمل الفريق، وجهلهم بأهميته، وعدم اهتمامهم بإكساب الموظفين كفايات العمل الجماعي، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفير الجامعة لبرامج تدريبية وتوعوية وتوجيهية لأمناء الكليات تساعدهم على التعرف على طبيعة العمل الجماعي ضمن الفريق وأهميته وآلياته وتمكنهم من تطبيقها على الواقع.

#### 5: مجال التحسين المستمر

لمعرفة مستوى توفر كفايات التحسين المستمر لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر الكفايات

الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة

للمجال الخامس (التحسين المستمر)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توفر المهارة	الرتبة
1	يملك رؤية واضحة ومكتوبة لتحسين العمل الإداري وتجويده.	1.20	0.41	غير متوفرة	3
2	يحدد التحسينات المراد تحقيقها بالاتفاق مع الموظفين في مختلف الإدارات.	1.14	0.35	غير متوفرة	10
3	يحدد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل.	1.17	0.38	غير متوفرة	7



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توفر المهارة	الرتبة
4	يحرص على متابعة الشكاوى المقدمة من المستفيدين ويتعامل معها بجدية.	1.27	0.44	غير متوفرة	2
5	يستثمر جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية المتوفرة لتحقيق التميز والتحسين المستمر.	1.16	0.37	غير متوفرة	8
6	يشرف باستمرار على تطبيق الموظفين للتعليمات والتوجيهات المنظمة للعمل الإداري بهدف تحسين أداؤهم.	1.30	0.46	غير متوفرة	1
7	ينمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين من خلال الثقة بهم.	1.20	0.41	غير متوفرة	4
8	يشجع الموظفين الإداريين على التطوير المهني الذاتي.	1.12	0.33	غير متوفرة	11
9	يسعى للمطالبة بتوفير البرامج التدريبية للموظفين بغرض تطوير وتحسين أداؤهم.	1.06	0.24	غير متوفرة	13
10	يشجع الموظفين الإداريين على حضور الاجتماعات واللقاءات المهنية.	1.18	0.39	غير متوفرة	5
11	يعمل على تقديم الدعم والتشجيع اللازم للموظفين أثناء تنفيذ النشاطات المتعلقة بتحسين مهاراتهم وقدراتهم.	1.07	0.26	غير متوفرة	12
12	يقوم بالمتابعة المستمرة للتأكد من مدى تحقيق أهداف التحسين والتطوير على مستوى جميع الإدارات.	1.18	0.39	غير متوفرة	6
13	يسعى لتعزيز العلاقات مع المجتمع والجهات الخارجية بهدف الحصول على الدعم اللازم للتحسين.	1.16	0.37	غير متوفرة	9
-	المتوسط العام للمجال	1.17	0.31	غير متوفرة	////

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية الخاصة بالتحسين المستمر لدى أمناء الكليات بلغ (1.17)، وبانحراف معياري (0.31)، وهو متوسط حسابي مستوى التوفر فيه تعبر عنه الدلالة اللفظية (غير متوفرة). وبشكل عام تراوحت متوسطات جميع الفقرات تقع بين (1.30) و(1.6)، وهي متوسطات أقل من الحد المعياري الدال على توفر الكفاية والمحدد بـ(2.35-3) درجات، مما يعني عدم توفر الكفايات الإدارية الخاصة بالتحسين المستمر لدى أمناء الكليات، وقد حازت الفقرة (6) على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (1.30)، وانحراف معياري (0.46)، وتدل هذه النتيجة على أن كفاية إشراف أمناء الكليات على تطبيق الموظفين للتعليمات الصادرة غير متوفرة، الأمر الذي يكشف عن أن عملية الإشراف في الكليات لا تمارس بالشكل الصحيح، واحتلت الفقرة (4) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (1.27)، وبانحراف معياري (0.44)، وتدل النتيجة على ضعف امتلاك أمناء الكليات لكفاية متابعة الموظفين للتحقق من مدى رضاهم والسماع لشكاواهم، الأمر الذي يجعل العمل الإداري مليئاً بالمشكلات، والتي تعد أحد أسباب عدم قدرة الكلية على تحقيق أهدافها، بينما حصلت الفقرة (9) على أدنى متوسط حسابي بلغ (1.06)، وبانحراف معياري (0.24)، وتدل هذه النتيجة على ضعف اهتمام أمناء الكليات ببرامج تدريب الموظفين بغرض تحسين أدائهم، وهو دليل على ممارسة العمل الإداري بشكل روتيني تقليدي يركز في الغالب على تسيير العمل واستمراره ضمن ما هو متوفر، دون وعي بالعلاقة الطردية بين تميز أداء الموظفين وتميز الكلية، وتتفق هذه النتيجة بشكل غير مباشر مع دراسة (الكميم، 2015) التي أظهرت نتائجها ضعف الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين في جامعة الحديدية، وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى مركزية إدارة الجامعة، وعدم وجود رؤى واضحة للجامعة فيما يخص التغيير والتطوير والتحسين تسعى لتحقيقها بشتى

الوسائل، وتجعل أمناء الكليات يستلهمونها ويسعون إلى تطبيقها في الواقع، وعدم منح أمناء الكليات الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات خاصة بالتحسين، بالإضافة إلى قلة المخصصات المالية، وعدم تخصيص ميزانية خاصة بعملية التحسين والتميز، وضعف توفر بيئة تنشر ثقافة الجودة والتحسين لتصبح ضمن ممارسات العمل في الجامعة، وقصور برامج التدريب التي تكسب أمناء الكليات كفايات التحسين والتميز، لا سيما كيفية استثمار الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية، وإقامة علاقات خارجية بغرض دعم برامج التحسين، بالإضافة إلى عدم وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لخلق روح التعاون والمنافسة، وتتفق هذه النتائج بشكل غير مباشر مع نتيجة دراسة (أبو فارة، 2006) التي أظهرت عدم الاهتمام بعنصر التحسين المستمر في الجامعات الفلسطينية.

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والمتمثل في: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى توفر الكفايات الإدارية (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغيرات (الجنس- الكلية- سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، وبعد تحليل البيانات ظهرت النتائج على النحو التالي:

#### 1- دلالة الفروق بحسب متغير الجنس

لمعرفة دلالة الفروق بحسب متغير الجنس تم استخدام الاختبار التائي (t-test)

لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (10):

جدول (10) نتائج الاختبار للفروق ودلالاتها الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
القيادة الفعالة	ذكور	46	1.25	0.36	81	1.19	0.27	غير
	إناث	37	1.17	0.29				دال
اتخاذ القرارات	ذكور	46	1.24	0.33	81	1.18	0.24	غير
	إناث	37	1.16	0.30				دال
التخطيط الاستراتيجي	ذكور	46	1.12	0.28	81	0.30	0.77	غير
	إناث	37	1.10	0.28				دال
المشاركة والعمل الجماعي	ذكور	46	1.21	0.32	81	0.99	0.32	غير
	إناث	37	1.14	0.29				دال
التحسين المستمر والتميز	ذكور	46	1.21	0.32	81	1.20	0.23	غير
	إناث	37	1.12	0.29				دال
الدرجة الكلية	ذكور	46	1.20	0.30	81	1.03	0.30	غير
	إناث	37	1.14	0.28				دال

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث)، على مستوى جميع المجالات (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر)، حيث بلغت مستويات الدلالة (0.27، 0.24، 0.77، 0.32، 0.23) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائية

عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن تقديرات أفراد العينة من الموظفين لمستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز لا تختلف باختلاف الجنس، كما تدل على اتفاقهم حول عدم توفرها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعة بتطوير الأداء الإداري لأمناء الكليات، وإكسابهم الكفايات الإدارية الحديثة والمطلوبة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري.

## 2- دلالة الفروق حسب متغير الكلية

لمعرفة دلالة الفروق بحسب متغير الكلية تم استخدام الاختبار التائي (t-test)

لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (10):

جدول (11) نتائج الاختبار للفروق ودلالاتها الإحصائية بين متوسطات استجابات

أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية حسب متغير الكلية

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
القيادة الفعالة	تطبيقية	47	1.33	0.39	81	3.88	0.01	دال
	إنسانية	36	1.06	0.13				
اتخاذ القرارات	تطبيقية	47	1.28	0.38	81	2.75	0.01	دال
	إنسانية	36	1.10	0.17				
التخطيط الاستراتيجي	تطبيقية	47	1.18	0.35	81	2.70	0.01	دال
	إنسانية	36	1.02	0.05				
المشاركة	تطبيقية	47	1.29	0.36	81	4.00	0.01	دال

				0.13	1.04	36	إنسانية	والعمل الجماعي
دال	0.01	3.70	81	0.37	1.27	47	تطبيقية	التحسين
				0.12	1.04	36	إنسانية	المستمر والتميز
دال	0.01	3.63	81	0.35	1.27	47	تطبيقية	الدرجة
				0.11	1.05	36	إنسانية	الكلية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغير الكلية، على مستوى جميع المجالات (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر)، حيث بلغت جميع مستويات الدلالة (0.01)، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وتدل هذه النتيجة على أن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات تختلف باختلاف الكلية التي يعملون بها، وقد يرجع هذا الفرق إلى أن أغلب الكليات التطبيقية في الجامعة تعد حديثة النشأة، وتسعى لإثبات وجودها وإظهار تميزها بكل الطرق، ناهيك عن الإقبال الكبير من قبل الطلبة للالتحاق بها سواء بالنظام العام أو الموازي، على حساب الكليات الإنسانية، مما يجعلها تتمتع بموارد مالية تساعد على توفير متطلبات تطوير الأداء للموظفين الإداريين ولأمناء الكليات على وجه الخصوص، وبشكل أفضل من الكليات الإنسانية التي تعاني في الأغلب من قصور في الجوانب المالية والإدارية.

### 3- دلالة الفروق بحسب متغير الخبرة

لمعرفة دلالة الفروق بحسب متغير الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12) نتائج الاختبار للفروق ودلالاتها الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى توفر الكفايات الإدارية حسب متغير الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
القيادة الفعالة	بين المجموعات	0.31	2	0.16	1.44	0.24	غير دال
	داخل المجموعات	8.73	80	0.11			
	الكلية	9.05	82				
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.28	2	0.14	1.39	0.26	غير دال
	داخل المجموعات	7.94	80	0.10			
	الكلية	8.22	82				
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.05	2	0.02	0.30	0.74	غير دال
	داخل المجموعات	6.27	80	0.08			
	الكلية	6.32	82				
المشاركة والعمل الجماعي	بين المجموعات	0.30	2	0.15	1.59	0.21	غير دال
	داخل المجموعات	7.45	80	0.09			
	الكلية	7.75	82				
التحسين المستمر	بين المجموعات	0.32	2	0.16	1.69	0.19	غير دال
	داخل المجموعات	7.60	80	0.10			

القرار	مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
				82	7.92	الكلية	والتميز
غير دال	0.28	1.31	0.11	2	0.22	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.09	80	6.83	داخل المجموعات	
				82	7.05	الكلية	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغير الخبرة (1- 5 سنوات)، (6-10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر)، على مستوى جميع المجالات (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر)، حيث بلغت مستويات الدلالة (0.24، 0.26، 0.74، 0.21، 0.19) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن تقديرات أفراد العينة من الموظفين لمستوى توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في جامعة تعز لا تختلف باختلاف الخبرة، كما تدل على اتفاقهم حول عدم توفرها، الذي يعد مؤشراً على القصور في تنفيذ البرامج الموجهة نحو تطوير وتجويد الأداء الإداري في الجامعة.

ثالثاً: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والمتمثل في: ما التصور المقترح لتطوير

الأداء الإداري لأمناء الكليات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة على هذا السؤال تم بناء التصور المقترح وقد تضمن (المنطلقات الميدانية -

أهداف التصور المقترح - مجالات التصور المقترح - المشكلات المتوقعة أن تعيق عملية التنفيذ - متطلبات إنجاح التصور المقترح والتغلب على المشكلات)، وسيتم توضيح ذلك على

النحو الآتي:



## أ. المبررات الميدانية

يأتي هذا التصور في إطار توجه جامعة تعز إلى الاهتمام بالتطوير الإداري، وسعيها لاستكمال تنفيذ مصفوفة الخطة الاستراتيجية (2010-2025) للتوصيف الوظيفي والهادفة إلى رسم إطار عمل يحدد المسار والمهام ويعمل على تحقيق الأهداف وصولاً إلى تحسين وتطوير الأداء الإداري بجامعة تعز، فبالرغم من ذلك التوجه ومرور (10) سنوات على إظهار تلك الاستراتيجية إلا أن نتائج الدراسة الحالية أثبتت وجود قصور وضعف في الأداء الإداري لأمناء الكليات، حيث كشفت نتائج البحث الميداني عن عدم توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في مجالات (القيادة الفاعلة، واتخاذ القرارات الفاعلة، والمشاركة والعمل الجماعي، والتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر)، مما يدل على اعتمادهم على الأساليب التقليدية، وضعف اهتمامهم بالتجويد والتحسين، ووضع التصورات والرؤى المستقبلية، الأمر الذي استدعي دعم ذلك التوجه والمساهمة في تقديم رؤى وطرح أفكار ومعالجات لتطوير تلك الكفايات الإدارية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، باعتباره أسلوباً حديثاً من الأساليب الإدارية التي تعمل على تجويد العمل الإداري، وتساعد أمناء الكليات على التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية لتحقيق التميز والمنافسة للكليات.

## ب. أهداف التصور المقترح

- إكساب أمناء الكليات كفايات القيادة الفاعلة والتعامل الصحيح مع الموظفين.
- إكساب أمناء الكليات كفايات اتخاذ القرارات الفاعلة على أساس الحقائق والمعطيات الدقيقة المتوفرة.

- إكساب أمناء الكليات كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتطوير العمل الإداري وتجويده.
- إكساب أمناء الكليات كفايات المشاركة والعمل الجماعي اللازمة لإنجاز العمل الإداري بكفاءة وتميز.
- إكساب أمناء الكليات كفايات التحسين المستمر لتحقيق التميز والمنافسة للكليات.

### ج. مجالات التصور

#### 1: القيادة الفعالة

- لتطوير الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في مجال القيادة الفعالة فإنه يتطلب:
- عقد المحاضرات والبرامج التوعوية التي توضح وتفسر لأمناء الكليات مهامهم وأدوارهم القيادية، وتحثهم على ضرورة إقامة علاقات إنسانية واجتماعية متميزة مع الموظفين، حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات التي تواجههم، وبما يساعدهم على تحقيق الأهداف المرجوة.
  - عقد الدورات التدريبية التي تساعد أمناء الكليات على تنمية قدراتهم ومهاراتهم القيادية بطرق حديثة ومميزة، وتنمية روح القيادة الخادمة لديهم، وإكسابهم مهارات التعامل الصحيح مع الموظفين، والتأثير الإيجابي فيهم، وتحفيزهم؛ مما يساعدهم على تجويد الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
  - عقد البرامج التدريبية والتوعوية لتعريف أمناء الكليات بالأساليب الإدارية القائمة على مبدأ اللامركزية، وأسس تفويض واختيار وترشيح الموظفين لشغل الوظائف والمهام الإدارية، والاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان.

- التدريب المستمر لأمناء الكليات لتنمية قدراتهم على الرقابة والمتابعة، وتمكينهم من استحداث أنظمة رقابية جديدة وفعالة من وقت لآخر، وتزويدهم بالموارد اللازمة لذلك.

- تقديم الدعم المادي والمعنوي لأمناء الكليات للاشتراك في الورش والندوات والمؤتمرات داخل الجامعة وخارجها، من أجل الارتقاء بأدائهم الإداري، وتمكينهم من ممارسة مهامهم وأدوارهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

## 2: اتخاذ القرارات الفاعلة

لتطوير الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في مجال اتخاذ القرارات الفاعلة فإنه يتطلب:

- تدريب أمناء الكليات على كيفية إنشاء قاعدة بيانات متكاملة وتحديثها بصفة دورية، وطرق توفير المعلومات والحقائق من مصادرها الداخلية والخارجية كالأنظمة، واللوائح، والأبحاث، والخطط، والتقارير الرسمية، والمخططات التنفيذية، والكتب المرجعية المتخصصة، وطرق تحليلها وتنظيمها.

- توفير التقنيات والأجهزة الحديثة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لمساعدة أمناء الكليات على جمع وتخزين وتبادل المعلومات، والحصول على التقارير والإحصائيات التي تساعد على اتخاذ القرارات الفاعلة.

- تدريب أمناء الكليات على استخدام الأساليب العلمية الحديثة التي تساعد على حل المشكلات، واختيار القرارات الإدارية الأكثر فاعلية مثل بحوث العمليات، ونظرية الاحتمالات، وشجرة القرارات، ونظرية المباريات الإدارية.

- تمكين أمناء الكليات ومنحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق الأهداف.
- عقد البرامج التدريبية لإكساب أمناء الكليات مهارات تحديد المشكلة، والتحليل، والتقييم والتغذية العكسية، وإيجاد البدائل، والمفاضلة بينها، والتقييم المستمر للنتائج، وعمل التغذية العكسية بأنواعها الشفوية والمكتوبة والإلكترونية لمعالجة الاختلالات، وجعل القرار أكثر فاعلية.
- تدريب أمناء الكليات وتوعيتهم بكيفية الجمع بين المرونة في القرار والجدية في التنفيذ، وإحداث (التوازن المستمر) بين ما يصدر من قرارات لتطبيق اللوائح والقوانين في ظل الظروف المتغيرة والمواقف المتجددة المحيطة بالقرار، وليس في ظل الظروف المحيطة التي تفرض باللوائح والقوانين، وبعيدا عن التعامل مع القوانين بوصفها قوالب جامدة.

### 3: التخطيط الاستراتيجي

لتطوير الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في مجال التخطيط الاستراتيجي فإنه يتطلب:

- عقد الدورات التدريبية لأمناء الكليات التي تعمل على:
  - \* تنمية قدرتهم على صياغة الخطط الاستراتيجية، وإكسابهم مهارات التحليل الاستراتيجي (SWOT)، والتعرف على كيفية تحليل البيئة الداخلية (الإمكانات المادية والبشرية، الأجهزة، الأدوات، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الهيكل التنظيمي... إلخ)، والبيئة الخارجية (العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية... إلخ)، للكشف عن الفرص التي تدعم الكلية

وتساعد على تحقيق أهدافها، والتهديدات التي تعترض نجاح الكلية وتحد من نجاحها، وكيفية توقع المتغيرات البيئية التي قد تحدث أثناء التنفيذ، والاستعداد لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها السلبية.

\* إكسابهم مهارات صياغة الخطط التنفيذية والتشغيلية المزمّنة، كصياغة الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة، والتكلفة، والمنفذين، ووسائل التقييم، والمتطلبات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ.

\* تنمية قدراتهم على التقييم وصياغة وإعداد المعايير اللازمة له، وكيفية توظيف نتائج التقييم لصياغة الخطط ورسم البرامج المستقبلية.

- توفير الميزانية والمتطلبات المادية والبشرية اللازمة لإعداد الخطط وتنفيذها على الواقع وبالشكل المطلوب.

#### 4: المشاركة والعمل الجماعي

لتطوير الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في مجال المشاركة والعمل الجماعي فإنه يتطلب:

- عقد البرامج التدريبية التي تعرف أمناء الكليات بطبيعة العمل الجماعي، وتكسيهم مهارات وآليات العمل ضمن الفريق كالتعاون، والتواصل، والإبداع، والمنافسة، وطرق حل المشكلات، وإدارة النزاعات، وشروط نجاح العمل ضمن الفريق، والسلوكيات الإيجابية والسلبية لفريق العمل وغيرها من المهارات.
- عقد الاجتماعات الدورية مع أمناء الكليات التي تهدف إلى الحث على تقوية العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع الموظفين، والتأكيد على دورها في إنجاح العمل الإداري وإنجازه بروح معنوية عالية واستشعار كبير للمسؤولية.

- عمل البرامج والمحاضرات التوعوية والندوات الهادفة إلى تعزيز قيم المشاركة والعمل الفريقي لدى أمناء الكليات، وتحويلها إلى ممارسة واقعية فاعلة.
- عقد البرامج التدريبية لإكساب أمناء الكليات مهارات الاتصال، واستخدام الوسائل المناسبة للمقابلات، والاجتماعات، والتقارير...إلخ، مما يتيح للجميع تبادل المعلومات، والتعرف على المهام والمسؤوليات والتعليمات، والتغلب على المشكلات والمعوقات.

#### 5: التحسين المستمر

لتطوير الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات في مجال التحسين المستمر فإنه يتطلب:

- تدريب أمناء الكليات على طرق وأساليب تحسين العمل الإداري، واستثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وتعزيز الشراكة مع المؤسسات والجهات الخارجية، والبحث عن مصادر تمويل خارجية للمنظمات ورجال الأعمال، لدعم أنشطة التحسين، وتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية.
- عقد البرامج التدريبية الهادفة إلى إكساب أمناء الكليات بعض مهارات التحسين الضرورية كالمراجعة، والمتابعة، والإشراف، وعمل التغذية الراجعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وصياغة التعليمات، وكتابة التقارير، وتبني السياسات والاستراتيجيات الجديدة لتحقيق التحسين المنشود.
- عقد البرامج التدريبية والتوعوية اللازمة لإكساب أمناء الكليات مهارات تحديد احتياجات التطوير المهني لدى الموظفين، والتخطيط لتحقيقها، وتنفيذها، ومساعدتهم على اكتساب المهارات المهنية والوظيفية والشخصية

التي تساعد على رفع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى تعريف أمناء الكليات بطرق تشجيع الموظفين على التطوير المهني الذاتي المستمر وحثهم عليه، لتحقيق أعلى المستويات من الأداء المتميز.

- إلزام أمناء الكليات بتقديم رؤى وتصورات ومقترحات للتحسين الإداري في الكليات، وصياغتها بصورة مكتوبة مع تحديد متطلباتها المادية والبشرية، ووسائل وطرق ومستلزمات تنفيذ تلك التحسينات، ليتم عكسها في الخطط والبرامج المستقبلية الخاصة بالكلية.
- منح أمناء الكليات الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمال التحسين، وتحفيزهم على التطوير والتجديد، وبما يضمن تحقيق الأهداف، وتوفير الدعم المادي اللازم لإحداث تحسين ملموس يحقق للكلية التميز والمنافسة.

#### د. المشكلات المتوقعة أن تعيق عملية تنفيذ التصور

- عدم توفر البيئة المناسبة التي تساعد على نشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها في العمل الإداري.
- عدم وجود رؤية واضحة للجامعة لتبني فكرة الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئها في الجانب الإداري بشكل فعلي.
- ضعف الموازنات المعتمدة في مجال التدريب، والتي تعيق إقامة برامج لتدريب وتطوير أداء أمناء الكليات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفر المعلومات الدقيقة التي تكشف مستوى الأداء والإنجازات المحققة في الجانب الإداري فيما يخص الجودة الشاملة، والتي تعد من المتطلبات الضرورية للتحسين والتطوير.

افتتار الكليات إلى الأنظمة والأجهزة التكنولوجية الكافية، ومستلزماتها، كمصادر الطاقة ونحوها.

### هـ. متطلبات إنجاح التصور المقترح والتغلب على المشكلات

- تبني فكرة تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة بشكل عام، وفي الجانب الإداري على وجه الخصوص، ونشر ثقافة الجودة الشاملة بحيث تصبح فكرًا وممارسة لدى العاملين فيها ولا سيما لدى أمناء الكليات.
- عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع أمناء الكليات للتأكيد المستمر على ضرورة تطبيق الجودة الشاملة، وتحقيق الأهداف المتعلقة بها على المستوى الإداري.
- تفعيل دائرة التطوير المالي والإداري، للقيام بواجبها نحو تصميم البرامج التدريبية والخطط اللازمة لتطوير الأداء الإداري، والتقييم والمتابعة المستمرة على مستوى كليات الجامعة، ووضع معايير للجودة يتم في ضوءها مراقبة ومقارنة الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- صياغة اللوائح والتعليمات التي تضمن التزام أمناء الكليات بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أدائهم الإداري.
- قيام الجامعة بصياغة وصف وظيفي مرن يوضح طبيعة مهام واختصاصات أمناء الكليات، مع الأخذ بمبدأ التمكين تحقيقًا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- توفير شبكة الإنترنت والأجهزة والتقنيات اللازمة لإنشاء نظام معلومات إلكتروني يوفر قاعدة بيانات متكاملة، يتم تحديثها بصفة دورية، تضمن الدقة والسرعة والسهولة في استرجاع المعلومات.



- إعداد نظام توثيق متكامل يتضمن رسالة الجامعة وأهدافها، والتعليمات والإجراءات المنظمة للعمل الإداري، والوثائق والسجلات، والمعايير والمؤشرات، ليتم الرجوع إليه من أجل الحكم على تحقيق الجودة الشاملة في الجانب الإداري من عدمه.

- تدريب أمناء الكليات بصفة مستمرة على استخدام التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تطوير أدائهم الإداري، وتساعدهم على التخلي عن الأساليب التقليدية.

- توفير الأموال اللازمة لتطوير الأداء الإداري لأمناء الكليات، من خلال تخصيص جزء من موارد الجامعة، والبحث عن داعمين خارجيين لتوفير المستلزمات والتقنيات والأجهزة، وتمويل برامج التدريب ونحوه.

#### خامسًا: الخاتمة

#### أ. ملخص النتائج

- أظهرت النتائج عدم توفر الكفايات الإدارية لدى أمناء الكليات، وبمتوسط حسابي بلغ (1.17)، وانحراف معياري بلغ (0.29)، وترتبت المجالات تنازليًا ابتداءً بالقيادة الفاعلة بمتوسط حسابي بلغ (1.21)، وانحراف معياري (0.33)، يليه اتخاذ القرارات الفاعلة بمتوسط حسابي بلغ (1.20)، وانحراف معياري (0.32)، ثم المشاركة والعمل الجماعي بمتوسط حسابي بلغ (0.18)، وانحراف معياري (0.31)، فالتحسين المستمر بمتوسط حسابي (1.17)، وانحراف معياري (0.31)، وأخيرًا التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (1.11)، وانحراف معياري (0.28).

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى توفر الكفايات الإدارية (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر) لدى أمناء الكليات في جامعة تعز في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغيري (الجنس- سنوات الخبرة)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الكلية، ولصالح الكليات التطبيقية.

ب. التوصيات: في ضوء نتائج البحث وما أسفرت عنه فإن الباحثة توصي بـ:

- اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الجامعة مدخلا لتطوير أداء الإداريين لا سيما أمناء الكليات.

- وضع الخطط الاستراتيجية الهادفة إلى تطبيق الجودة في الجانب الإداري على مستوى كافة كليات الجامعة.

- تبني التصور المقترح من قبل إدارة الجامعة للوقوف على ما ورد فيه من مقترحات وآليات لتنفيذها، والاستفادة منه عند وضع برامج التدريب الخاصة بأمناء الكليات.

ج. المقترحات: في ضوء نتائج البحث الحالي توصي الباحثة بـ:

- إجراء دراسات للكشف عن معوقات تطوير أداء أمناء الكليات في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

- إجراء دراسات للكشف عن الاحتياجات التدريبية لأمناء الكليات في جامعة تعز.

## المراجع:

- 1- جامعة تعز (2003). اللائحة التنظيمية الداخلية في كليات جامعة تعز، جامعة تعز، تعز، اليمن.

- 2- بدوي، أحمد (1984). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر.
- 3- برقعان، أحمد محمد (2014). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- 4- أبو سمرة، محمود وآخرون (2016). المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (36)، ديسمبر، اتحاد الجامعات العربية، الأردن.
- 5- أبو فارة، يوسف أحمد (2006). واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد(2)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 6- أحمد، بن عيشاوي (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي بعنوان الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" المنعقد في جامعة ورقلة خلال الفترة من 8-9 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 7- حجي، H أحمد إسماعيل، (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 8- الحربي، هند بنت مسعود (2012). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بعد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- 9- خضير، كاظم (2005). إدارة الجودة الشاملة، ط (1،2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، عمان.

11- الزعبي، دلال (2001). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 17)، العدد (3)، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

12- زقزق، خالد (2008). تطبيق إدارة مبادئ الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

12- زيدان، سلمان (2011) تم الاسترجاع من:

[http://www.ums-edu.com/userimages/search\\_algawdah/almsairah\\_algawdah.pdf](http://www.ums-edu.com/userimages/search_algawdah/almsairah_algawdah.pdf)

بتاريخ 2020/2/8.

14- السعدي، محمد زين، والدحياني، ناصر سعيد، والسنباني، جبر عبدالقوي (2014). مدى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة الأندلس، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (16)، العدد (15)، يوليو- سبتمبر، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.

15- الشافعي، أحمد عبد الحميد، وناس، السيد محمد (2000). ثقافة الجودة في الفكر التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، المجلد (2)، فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

16- الشامان، أمل سلامة (2001). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس و مديراتها في أدائهم من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد (13)، العدد (2)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

17- شرف الدين، علي حمود محمد (2010). تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة" المنعقد خلال الفترة 11-13 أكتوبر 2010، مركز التطوير الأكاديمي، جامعة عدن، اليمن.

- 18- الصليبي، محمود عبد المسلم (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19- الطويل، أكرم عبد الرضا، وآغا، أحمد عوني (2010). متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة" المنعقد خلال الفترة 11 - 13 أكتوبر 2010م. تم الاسترجاع من موقع: [http://uniaden-adc.com/5thConference\\_papers/quality\\_management.htm](http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/quality_management.htm) بتاريخ 2020/1/8.
- 20- العساف، ليلي، والصريرة، خالد (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، مجلد (27)، العدد (3،4)، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- 21- علاونة، معزوز جابر (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة علمية أعدت لمؤتمر "النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني" المنعقد خلال الفترة 3-5/7/2004، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- 22- العلي، يسرا يوسف (2016). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، العدد (1)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 23- الفار، شهناز (2010). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (27)، العدد (7)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 24- الكميم، جمال ناصر علي (2015). تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية: الدراسة حالة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (8)، المجلد (12)، أكتوبر، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.

- 25- المصري، مروان وليد (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 26- الناصر علي حاكم، والعزاوي، منتهى عبد (2005). واقع معايير ضمان الجودة للقيادات الإدارية في كليات الجامعة المستنصرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الخامس "ضمان جودة التعليم العالي" المنعقد في الفترة من 3-5/3/2015، جامعة الشارقة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- 27- محفوظ، أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 28- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2008). كتاب الأبحاث المقدمة في المؤتمر الثاني للتعليم العالي "مخرجات التعليم العالي وسوق العمل"، صنعاء، اليمن.

#### Foreign references:

1. Carey,T.R(1998). **Total Quality Management in Higher Education**. Way is works.Why is does not. DIA- A95k 0.1.
2. Irani, Z., Beskese, A. and Love, P. 2004. Total Qualit Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence, **Technovation**, n 24.
3. Kolcinski, J. R. (2000). Evaluation of success and failure factors and criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at selected Institution of Higher Education, **Unpublished Doctoral Dissertition**, University, Of Toledo, Toledo,OH.
4. Cokins, G. (2009), **Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics**. John Wiley & Sons, Inc

5. .National Quality Assurance and Accreditation, (2004).**The Quality Assurance and Accreditation Handbook: National Quality Assurance and Accreditation.**
6. Webster. (1977). Third New International Dictionary of The English Language, Unabridged With Seven Language, **Dictionary Chicago William**, Benion Vol. 1. N.C. Hopkins.
7. [http://academic.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB\\_ID=101217](http://academic.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=101217).2020/3/29 تم الاسترجاع بتاريخ

