

برنامج مقترح لقياس اداء الاداريين والموظفين في المؤسسات

التعليمية وانعكاسها على جودة التعليم

دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى

د. اسعد غني جهاد

Mile aburafat2006@yahoo.com

ملخص البحث

أن الجودة في التعليم عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة

وان عملية الارتقاء بمستوى الجامعات والمؤسسات العلمية هو مطلب شعبي ومجتمعي بالإضافة الى كونه مطلب رسمي لأن الجامعات لابد ان تنهض بمسؤولياتها الكبيرة تجاه المجتمع ولا بد ان يكون لها تأثير في البيئة التي تعمل فيها وعليه كان لابد من وجود معايير محلية مستمدة من البيئة العراقية يمكن من خلالها المقارنة مع الواقع الفعلي، وقياس واقع الاداء في كليات الجامعات العراقية وبما يتفق مع دليل الجودة والاعتمادية الاكاديمي للجامعات العراقية الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وتم اختيار كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المثنى كعينة لتطبيق برنامج مقترح بثلاثة مراحل هي :

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل تطبيق البرنامج

المرحلة الثانية : مرحلة تطبيق نموذج الجودة

المرحلة الثالثة : دراسة وتحليل النتائج

وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها (ان تطبيق معايير الجودة وفق دليل الجودة والاعتمادية الاكاديمي للجامعات العراقية الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية يتطلب برنامج ملحق لقياس اداء العاملين في العملية التعليمية من اداريين وأساتذة وموظفين وبما يحقق جودة التعليم) والتوصية بشأنها (تطبيق البرنامج المقترح لقياس اداء العاملين في العملية التعليمية من اداريين وأساتذة وموظفين وبما يحقق جودة التعليم) .

المقدمة

تعد الجامعة من المنظمات الحكومية التي تهدف إلى إعداد الكوادر العلمية والثقافية وبالتالي رفد المجتمع بالاختصاصات العلمية التي لها فاعليتها في عملية التطوير وعلى كافة الاصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها

وحتى يتم ذلك لابد من وضع خطط ومعايير لتوجيه وضبط الأداء ، ومن هنا تبرز أهمية النظم الادارية في هذه المؤسسات إذ أن تطبيق الأساليب الحديثة أمر مطلوب لتطوير كفاءتها وفعاليتها و ملاحظة النمو المتزايد في انشطتها ووظائفها .

أن الجودة في التعليم عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

وبالتالي تحقيق الهدف الرئيسي من جودة الشاملة هو رضا جميع المستفيدين من العملية التعليمية وفي مقدمتهم الطلبة الذين يمثلون المستفيد الداخلي وكذلك الاساتذة والجهاز الإداري والمستفيد الخارجي الذي يمثله أولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل .

المبحث الأول / منهجية البحث

مشكلة البحث

تكمن أهمية الإدارة الجامعية في امكانية تسخير الامكانيات المتنوعة الموجودة لدى الجامعة لخدمة شرائح المجتمع المختلفة من جانب والتأكيد على الموثوقية بين الجامعات من جانب آخر وبذلك تتمحور مشكلة البحث في ضعف المتابعة الفاعلة لمستوى أداء الإداريين والموظفين في الكليات يؤثر على نمو المستوى الكمي للتعليم مما ينعكس سلبا على مستوى التعليم النوعي وهو من متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .

فرضية البحث

هناك علاقة ايجابية بين الجودة في التعليم ومؤشرات الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين في الكليات .

أهمية البحث

أن التعرف على الوضع القائم بالكلية من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع يساعد على تحقيق معايير الجودة في التعليم من خلال إيجاد الإجراءات التصحيحية لذلك .

هدف البحث

يهدف البحث الى تسليط الضوء على مفهوم الجودة في التعليم ومدى إمكانية استخدام مؤشرات موضوعية لقياس وتقويم النظام الإداري والعلمي لتحقيقها بما يتفق و طبيعة المؤسسات العلمية في العراق وانسجاما مع المعايير الدولية والمحلية للجودة والاعتمادية .

منهجية البحث

للوصول إلى نتائج البحث تم اعتماد المنهج الاستقرائي للحصول على البيانات بعد إجراء المسح الميداني على عينة الدراسة ومن ثم فرز وتبويب وتحليل تلك البيانات وبعدها تطبيق أساليب إحصائية كمية بسيطة للمقارنة واستخراج النتائج .

المبحث الثاني / الجانب النظري

الإطار المفاهيمي للجودة في التعليم

ان الجودة بالمفهوم العام تعني تجهيز الزبون بما يحتاج اليه من سلع وخدمات ذات مواصفات معينة تلبي متطلباته في الوقت الذي يريد وبسعر مقبول يلانمه وقد عرفه ابن منظور في لسان العرب كلمة الجودة على انها جود أي الجيد عكس الردى أي اصبح الشيء حسنا جيدا .

(رضوان : ٢٠٠٢ ، ٧٢)

ان عملية رضا الزبون وتوفير متطلباته هي عملية متغيرة وليس ثابتة لذلك كان مصطلح الجودة يعتريه بعض الغموض ولكن بشكل عام هو عملية الايفاء بمتطلبات الزبون وإرضائه ومن اشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الاميركية للجودة والذي اشار له الباحثان Heizer & Render على انها (مجموعة من المواصفات لمنتج او خدمة التي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة او الضمنية) .

(Heizer & Render:2001,171)

اما جودة التعليم فقد عرفها الباحثان الطائي و العبادي على انها (عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات التي تهدف الى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب التعليمية والنفسية والاجتماعية والثقافية ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الاعمال وحسن ادارتها) .
ي والعبادي : ٢٠٠٥ ، ١٩٢)

او هي الوفاء لمتطلبات العمل التربوي وبتوقعات الطلبة وأطراف معينين اخرين

(الرشيد : ١٩٩٥ ، ٤)

ويرى جورج وآخريين ان الجودة ليست كلام يقال ولكن ما نفعه وان العنصر الرئيسي في تعريفها يكمن في خدمة العملاء (الطلبة) فالجودة لا تشتق من حجم المنتج والميزانيات ومعدلات اعضاء هيئة التدريسيين للطلبة وعدد المجالات في المكتبة وروعة الابنية والمرافق في الجامعة فحسب بل من الاهتمام بخدمة حاجات العملاء (الطلبة) سواء كانوا في داخلها او في خارجها في المجتمع المحيط بهم وان ارضاء المستفيد بأي حال من الاحوال لا يمكن تحقيقه في ظل جودة جزئية مقدمة من عدد من الافراد او الادارة داخل المنظمة التعليمية وعليه فلا بد من وجود المؤشرات لقياس جودة التعليم ولوصول الى عملية قياس صحيحة ودقيقة لابد من النظر في هذه الموضوع وتداوله المنظور الشهري لقياس الجودة.

(جورج واخريين : ١٩٨٣ ، ٢٤) .

التعليمية وانعكاسها على جودة التعليم

دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى

١. قياس الجودة بدلالة المدخلات
 ٢. قياس الجودة بدلالة العمليات
 ٣. قياس الجودة بدلالة المخرجات
 ٤. قياس الجودة وفقا لإجراء الاختبار
 ٥. قياس الجودة بدلالة الخصائص
- لقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية في عام ١٩٩٢ بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة عناصر الخدمة الجامعية على مستوى الدرجة الجامعية الاولى في الجامعات البريطانية، كما انشا مجلس اعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الامريكية في عام ١٩٩٥ ولقد اتفقت اللجنتان في اجتماع مشترك عقد بينها في عام ١٩٩٥ في جامعة استانفورد على المعايير الواجب اتباعها لتقييم جودة الخدمة وهي (المنهج العلمي ، المرجع العلمي اعضاء هيئة التدريس، اسلوب التقييم ، النظام الاداري ، التسهيلات المادية) (شهاب ، محمد وآخرون : ١٩٩٩ ، ٤٥)

وعليه يمكن اعتبار المتطلبات الاتية مهمة وحسب ما اوردها معهد ادارة الجودة الشاملة الفيدرالي :

١. قناعة ودعم وتأييد الادارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
 ٢. تبني الادارة والعاملين فلسفة ادارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها .
 ٣. وجود اهداف محددة مشتقة من احتياجات الفئات المستهدفة وسعي الادارة والعاملين لتحقيقها .
 ٤. منح العاملين الثقة وتشجيعهم على اداء العمل وتقدير المتميز منهم دون أي تدخل.
 ٥. الابتعاد كليا عن سياسة التخويف والترهيب .
- (العبادي وآخرين : ٢٠٠٨ ، ٢٠٠)

مراحل جودة التعليم

تنقسم مراحل جودة التعليم الى عدة مراحل وأهمها :

المرحلة الاولى : مرحلة التقييم

يتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم في الكلية من حيث الامكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق فيها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.

المرحلة الثانية : مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة

يتم في هذه المرحلة تطوير نظام الجودة من خلال تنفيذ الخطة التطويرية الشاملة لاستيفاء متطلبات المواصفة (ISO 9002) من خلال انشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخطته من اجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع موظفي الكلية ومن ثم اعتماده من الادارة العليا .

المرحلة الثالثة : مرحلة تطبيق نظام الجودة

يتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة على الكليات في اقسامها العلمية ووحداتها الادارية والفنية ويقوم فريق العمل بإدارة التعليم والمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق اجراءات وتعليمات نظام الجودة.

المرحلة الرابعة : مرحلة اعداد برامج ومواد التدريب

حيث تقوم الكلية في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الادارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في الكلية للاطلاع عليها تمهيدا للتدريب .

المرحلة الخامسة : مرحلة التدريب

يتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منتسبي الكلية على نظام الجودة (ISO 9002) وتطبيقاتها ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقا لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.

المرحلة السادسة : مرحلة المراجعة الداخلية

وتتم عن طريق فريق العمل في الكلية المطبق بها نظام الجودة وتهدف المراجعة الداخلية للتأكد من قيام جميع الاقسام العلمية بتطبيق متطلبات المواصفة العالمية (ISO 9002) تليها مراجعة العمادة للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانيا.

المرحلة السابعة : مرحلة المراجعة الخارجية

تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجتها .

المرحلة الثامنة : مرحلة الترخيص :

بعد اتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (ISO 9002)* في حالة المطابقة التامة للمواصفة .

(الطائي، العبادي : ٢٠٠٥ ، ١٩٥)

ISO 9000 : هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي يتم وصفها من قبل الهيئة الدولية التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة وكلمة ايزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي والرقم ٩٠٠٠ هو رقم الاصدار الذي صدر تحته هذا المعيار او المواصفة وقد نالت مواصفة ISO9000 منذ صدورها عام ١٩٨٧ اهتمام بالغ لم تنله أي مواصفة قياسية دولية من قبل وتنقسم مطالب انظمة الجودة ISO9000 الى ثلاث مستويات:

١. نظام ISO9001: تختص بالمنظمات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتراخيص الخدمية
٢. نظام ISO 9002 : يختص بالمنظمات التي تقوم بالإنتاج والتراخيص الخدمية وحيث الكليات كمؤسسات تعليمية تقوم بتصميم المناهج في تصنيع لنظام المواصفة ايزو ٩٠٠٢ .
٣. نظام ISO 9003 : تختص بالورش الصغيرة فهي تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع ويمكن ضمان الجودة منتجاتها بالتفتيش على المرحلة النهائية للمنتجات.

دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى

ولقد اثبتت هذه المواصفات أكثر من ١٣٠ دولة اعتمدها باعتبارها مواصفات وطنية وعليه نذكر بند نظام ISO9002 باعتبار تضمن جودة التعليم حيث تتكون هذه المواصفة من تسعة عشر بند تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق في المنظمات التعليمية للوصول الى خدمة تعليمية عالية الجودة وهي على النحو التالي :- (مسؤولية الإدارة العليا ، نظام الجودة، القبول والتسجيل، ضبط الوثائق والبيانات، الشراء، الرعاية والعتاية بالطلبة، تميز وتتبع العملية التعليمية للطلبة، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، الاختبارات، ضبط تقييم الطلبة ، حالة الفحص والاختبار، حالات عدم المطابقة، الإجراءات التعليمية والوقائية، التخزين والتخطيط والنقل، ضبط السجلات، المراجعة الداخلية للجودة ، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية)
معايير نجاح برامج الجودة في التعليم

هناك عدة معايير وضعها المؤتمر الاستثنائي للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي الذي عقد في بيروت للفترة ١٨- ٢١ / أيلول / ٢٠٠٠ والذي حدد مجموعة معايير لازمه توفرها في التعليم العالي ومؤسساته وكما يلي :

اولا : الموارد البشرية

التي تتألف من مجموعة من المقومات هي :

١- توفر بنية تنظيمية متكاملة تشمل :

- مجلس أمناء يضم عدد من أصحاب الكفاءة والخبرة في العمل الأكاديمي
- مجلس أكاديمي مسنول عن الأداء العلمي للمؤسسة
- مجلس يكون مسنول عن الإدارة المالية والإدارية
- مجلس للكليات والأقسام
- جهاز إداري ومالي

٢- توفر قاعدة بيانات بأسماء و مؤهلات وخبرات شاغلي المناصب القيادية بما في ذلك رئيس المؤسسة ومديرها وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس وبيان مؤهلاتهم العلمية.

٣ - توفر هيئة تدريس مؤهلة تراعي المعايير الآتية

- أن لا تقل نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب عن النسبة المقبولة التي تحددها الجهة المختصة في التخصصات.
- تحديد اللقب التدريسي بما يتيح لعضو الهيئة التدريسية القيام بدورة في البحث علمي
- وجود خطة لتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية وتنمية كفاءتهم.
- توفر الإعداد الكافية من الأطر المساعدة اللازمة للتطبيق.

ثانيا : المرافق والتجهيزات :

التأكد من توفر موقع ملائم ومناسب ومرافق وتجهيزات لازمة لممارسة النشاط التعليمي وهي :

- قاعات المحاضرات وحلقات النقاش.
- مصادر التعليم من المكتبة ووسائط متعددة بالمستوى المطلوب من ناحية الكم والنوع .
- مختبرات مجهزة إذا تطلب التخصص ذلك.
- ورش ومستلزمات التدريب العملي والحقلي إذا تطلب التخصص ذلك .
- مكاتب لأعضاء الهيئة التدريسية والاقسام الإدارية والفنية .
- مرافق لخدمات الطلاب ورفاهيتهم وأنشطتهم الثقافية والرياضية والاجتماعية
- مرافق وخدمات صحية
- مختبرات لازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والتعليم .

ثالثا : البرامج والمناهج :

ان تتضمن البرامج التي تقدمها المؤسسة ما يلي :

- تحديد الأهداف العامة في النواحي العلمية والمهنية والاجتماعية
- تحديد الشهادة التي تمنحها المؤسسة .
- تحديد عدد سنوات الدراسة وعدد ساعات التدريس والتحقق من أن هذا العدد يتلائم مع المعايير المعتمدة لمستوى الشهادة التي يؤدي إليها البرنامج .
- تحديد الكفاءات التي ينتظر تحقيقها في نهاية البرامج ومطابقتها المستوى الشهادة.
- بيان بالمقررات المقترحة والمواصفات التفصيلية ، أهداف كل مقرر ، مادته وطريقة تدريسه، طرائق تقويم التعليم والتأكد من ان المنهاج يستجيب للمعايير التالية :
 - أ- موائمة المقررات المقترحة مع الأهداف المتوخاة للتقدم العلمي .
 - ب- التوازن بين الأهداف والكفاءات النظرية والعملية .
 - ج- التوازن بين المقررات العامة ومقررات الاختصاص .
 - د - التدرج في المقررات .
 - هـ - بيان التقويم الخاص بالبرنامج
- و - التحقق من موائمة الإمكانيات المادية والبشرية والاحتياجات اللازمة لتنفيذ البرنامج على الوجه الاكمل .

رابعاً : الأنظمة واللوائح

من اجل تطبيق الاجراءات وتنفيذ السياسات هناك انظمة ولوائح يجب اعتمادها وهي كما يلي:

- النظام الأساسي
- لائحة الامتحانات والتقييم
- اللوائح المنظمة لعمل هيئات المؤسسة
- لائحة شؤون أعضاء هيئة التدريس
- اللوائح المالية والإدارية
- النظام الدراسي واللوائح المنظمة له
- لوائح شؤون الطلاب
- اللوائح المنظمة للبحث العلمي وخدمة المجتمع

خامساً : التمويل

- تحديد الموازنة ومصادر التمويل
- تحديد أوجه الصرف
- الضمانات القانونية والكفالات المالية التي تعدها المؤسسة لحفظ حقوق الطلاب والعاملين بها في حالة قصور أو عجز المؤسسة عن الوفاء بالتزاماتها التعليمية والتربوية.

(نشوان: ٢٠٠٤ ، ٧ - ١١)

آليات التقييم والاعتماد الأكاديمي

ترى جين هوتون أن الاعتماد الأكاديمي عبارة عن "المكانة أو الصفة العملية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقييم التربوية " (Tubboard,1994,P42)

- ولضمان التزام القيمين على المؤسسة بتنفيذ كل التزاماتها التي جاءت بموجب الترخيص النهائي للمؤسسة ولضمان الأداء الأمثل وتحقيق الجودة يتوجب ما يلي :
- ١- قيام هيئات للتقييم والاعتماد على ثلاث مستويات :
 - داخل المؤسسة بإنشاء وحدة تقييم ذاتي
 - على مستوى الدولة ويكون التقييم إلزاميا ومستمرًا وتنشأ له هيئة وطنية
 - على مستوى الوطن العربي يكون التقييم اختياريًا .
 - ٢- تشجيع المؤسسات للاستعانة بالخبرات الدولية للتقييم العام والخاص .

- ٣- حث الدول على اتخاذ القرارات اللازمة لتأمين مستلزمات التقييم بما فيها تأهيل الأطر الفنية والإدارية وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بعملية التقييم .
- ٤- التوسع في عمليات التقييم والاعتماد ليشمل تدريب مؤسسات التعليم العالي الحكومي والبرامج التي تقدمها كافة.
- ٥- تقوم هيئة الاعتماد والتقييم بتحديد التفاصيل اللازمة للمعايير بما يضمن التواصل للأفضل.
- ٦- تكليف اتحاد الجامعات العربية بتقديم ورقة عمل حول التجارب العالمي في هذا المجال .

المعايير الواجب توفرها في مؤسسات التعليم العالي
تعتبر المعايير الواجب توفرها في الجامعات التقليدية ركنا أساسيا في بناء وتطوير التعليم العالي وبالتالي قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة لذلك ينبغي ان تتضمن هذه المعايير ما يلي :
اولا : العمل التنظيمي داخل الجامعة :
العمل الاداري

- ١- تحديد المهام الإدارية لرئيس الجامعة.
- ٢- تحديد المهام الإدارية لنواب رئيس الجامعة.
- ٣- تحديد المهام الإدارية للعمداء.
- ٤- تحديد المهام الإدارية لمعاوني العمداء.
- ٥- تحديد المهام الإدارية لرؤساء الأقسام.
- ٦- تحديد صلاحيات مجلس الامناء.
- ٧- تحديد صلاحيات مجلس كلية.
- ٨- تحديد صلاحيات مجلس قسم.
- ٩- التقييم المستمر لأداء الجامعة وتطويره.
- ١٠- التأكد من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها .

المباني والمرافق الجامعية

- ١- وجود فنيون من كافة الاختصاصات للمحافظة على موجودات الجامعة .
- ٢- إنشاء كافة المرافق الضرورية لنشاط الجامعة
- ٣- تطوير المباني حسب الحاجة
- ٤- اقتراح مباني جديدة وحسب الحاجة

- ١- وجود نظام واضح لترقية الموظفين.
- ٢- ضبط ومراقبة الدوام.
- ٣- وجود نظام للضبط الإداري والمحاسبي.
- ٤- وجود معايير للتأكد من حسن سير العمل.
- ٥- تنمية العلاقات بين العاملين والمحافظة عليها.
- ٦- وجود بيانات واضحة عن العاملين.
- ٧- تطور العمل الإداري من ضروريات الاتجاهات الحديثة.
- ٨- إجراء مقابلات للعاملين وحسن اختيارهم.
- ٩- توفير العدد الكافي من الحراس.
- ١٠- وجود قسم لشؤون العاملين والموظفين.
- ١١- متابعة الموظفين ومدى التزامهم بأنظمة وقوانين الجامعة.
- ١٢- الضمانات الصحية بالعاملين.
- ١٣- تطوير أقسام التسجيل.
- ١٤- إقامة العلاقات الترفيهية والرحلات للعاملين.
- ١٥- تنظيم جمعيات للعاملين.
- ١٦- وجود وصف واضح للنظافة.
- ١٧- تطوير نظام لتطوير أداء الموظفين.
- ١٨- تنظيم دورات تدريبية للعاملين.
- ١٩- وجود نظام واضح للعقوبات الإدارية.
- ٢٠- وجود نظام واضح لعطل الموظفين.
- ٢١- وجود نظام للتفرغ العلمي.

الطلاب

- ١- تنظيم وإدارة الأنشطة الطلابية.
- ٢- وجود نظام واضح لإدارة شؤون الطلاب.
- ٣- تنظيم وإدارة حفلات التخرج.
- ٤- المتابعة المشاكل الطلابية.
- ٥- المتابعة لأداء الامتحانات.
- ٦- وجود نظام واضح لمجلس الكلية.
- ٧- وجود نظام يبين العلاقة بين مجلس الطلبة وإدارة الجامعة.
- ٨- وجود نظام واضح يبين دور الطلبة في إدارة المجتمع.

- ١- وجود نظام مالي واضح للجامعة.
 - ٢- وجود نظام للوازم المشتريات والمخازن.
 - ٣- ضبط النفقات والمصروفات.
 - ٤- وجود موازنة لتطوير العمل الأكاديمي.
 - ٥- وجود نظام الرواتب.
 - ٦- وجود نسبة لتدقيق والرقابة.
 - ٧- وجود نظام للسفر.
 - ٨- وجود نظام لإعطاء الطلبة الفقراء والمحتاجين.
 - ٩- وجود نظام للتأمين الصحي للطلاب.
 - ١٠- وجود نظام مالي للتأمين على العاملين.
 - ١١- وجود نظام مالي لتشجيع الموظفين المتميزين.
 - ١٢- التعويض المالي للموظفين في نهاية الخدمة .
 - ١٣- نظام مالي للتأليف.
- ثانيا : العلاقة مع الجامعة والمؤسسات التعليمية الأخرى
ويكون من خلال ما يلي :
- ١- تنمية العلاقات مع الجامعات
 - ٢- وجود نظام اتفاقيات مع الجامعات والمؤسسات الأخرى
 - ٣- وجود نظام الإعارة وتبادل الأساتذة
 - ٤- وجود نظام للترقية والإجراءات الإدارية المترتبة على ذلك
 - ٥- وجود نظام تبادل الخبرات مع الجامعات والمؤسسات الأخرى
- ثالثا : العلاقة مع المجتمع
ويكون من خلال ما يلي :
- ١- العلاقة مع المنظمات المحلية
 - ٢- تنظيم وإدارة الإشغال بالتنسيق الداخلي
 - ٣- تطوير العمل المحلي
 - ٤- سياسة إيجاد الحلول للمشاكل الاجتماعية

التطوير المقترح لتنسيق جودة الأداء الجامعي

يعد الاداء مفهوما جوهريا في المجال البحثي والتجريبي والنظري فالأداء هو دالة لكل الانشطة في المنظمة ان الاداء كان ولازال يمثل البعد الاساسي في حقل الادارة لذلك فان الاهتمام به وقياسه لازال مستمرا. (Druker: 1981, 12) والاداء في ابسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تتمكن المنظمة من تحقيقها

(Berkowitz : 1991 , 131) ولتنسيق

جودة الاداء الجامعي لابد من :

- ١- إنشاء وحدة الجودة بالجامعة
 - ٢- إنشاء المركز الوطني لتطوير التعليم الجامعي
 - ٣- تعزيز البحث العلمي في الجامعات
 - ٤- إنشاء هيئة مشتركة للتعاون لتنسيق بين سوق العمل والتعليم العالي
 - ٥- وجود برامج تدريبية و تطبيقية بين الجامعات وسير العمل
 - ٦- رفع نسبة المقبولين في الجامعة إلى ١٥ %
 - ٧- إنشاء مركز للإرشاد النفسي والاجتماعي في كل جامعة
- (نشوان : ٢٠٠٥ ، ٣٤)

بعض التجارب العالمية والعربية في الجودة

التجارب العالمية

بدأت أمريكا ومنذ اوئل القرن العشرين على إنشاء الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء المؤسسات التعليمية والتي تسمى الاعتمادية Accreditation ويجعل هذه النتائج متاحة للجميع حتى يكونوا على يقين من موقف المؤسسات التعليمية المتاحة ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين :

أولهما اعتماد المؤسسة Institutional Accreditation وتقوم بهي مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي

ثانياً : الاعتماد التخصصي Program Accreditation للبرامج الدراسية وتقوم بها لجان متخصصة مثل مجالس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET) والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي وفي العام ١٩٩٦ تم إنشاء مجلس اعتماد والتعليم العالي (CHEA) والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي.

يقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناء على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد ويتم اعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل خمسة عشر سنة بناء على تقرير يقدم كل خمس سنوات والعمل الذي تقوم بهي مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويمارس من خلال المهام الآتية:

١- مراجعة عمليات التقييم الذاتي self _ Assessment بواسطة القائمين على المراجعة peer Reviewer .

٢- القيام بزيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.

٣- العمل على جذب متطوعين جدد مهتمين بالتعليم العالي للانضمام الى المنظمة

(سكران : ٢٠٠٣ ، ٥٤)

اما في اوربا تعتبر فرنسا وانكلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقييم ومتابعة جودة التعليم وان كانت تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي ففي عام ١٩٩٧ أنشئت في المملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة (QAA) بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة وهي هيئة مستقلة وغير حكومية تعمل كجمعية أهلية. ويشمل نظام توكيد الجودة في الهيئة النشاطات الآتية :

١- عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية

نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.

٢- مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة .

٣- مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة.

٤- الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة.

٥- تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة Peer

Reviewers عن طريق الجهة المانحة funding Body .

ففي فرنسا تعطي نموذجا أوربيا آخر للنظر في جودة التعليم العالي حيث تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي برلماني عام ١٩٨٥ تتبع هذه اللجنة الى رئيس الجمهورية مباشرة وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي او أي جهة حكومية أخرى وتشمل إجراءات التقييم العام للمؤسسة التعليمية ومراجعة البرامج ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم وتجري عملية التقييم بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها وان كانت للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأي مؤسسة تريد إن تقيمها وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل مؤسسة مرة كل ثمان سنوات تقريبا وتنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة ويرسل التقرير للوزارات المعنية وتكمن أهمية هذا التقييم في انه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنة السنوية لمؤسسات التعليم العالي إما إجراءات مراجعة البرامج يشمل تقريرا ذاتيا في المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتي يعد تقريرها الذي تستند اليه لجنة خبراء خارجية الإصدار إحكامها الخاصة باعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة .

وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها مع إعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية .

إما في اليابان حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية (JUA) من خلال نظامين الأول هو الاعتماد Accreditation والنظام الثاني هو إعادة الاعتماد Re_Accreditation في النظام الأول يمنح الاعتماد للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد. وفي النظام الثاني يمنح إعادة الاعتماد بعد مرور ٥ سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل (٧) سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة الاعتماد من قبل ولا بد إن يمر على إنشاء الجامعة (٤) سنوات حتى يكون لها حق في الانضمام لعضوية الهيئة وتعتبر عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الطرق والإجراءات المتبعة ويكمن الفرق الأساسي في أنه طبقاً للنظام الأول لإتمام عضوية الجامعات بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على اعتماد (النظام الأول) ويكن طبقاً لنظام لثاني (إعادة الاعتماد) لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة الاعتماد والفرق الآخر هو ان إعادة الاعتماد يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة وعليه فان النظام المطبق باليابان هو تطوير للنظام الأمريكي الذي بدأ في أوائل القرن العشرين .

التجارب العربية

أطلق في مصر مشروع تطوير التعليم العالي HEEP عام ٢٠٠٢ بدعم من البنك الدولي وبإشراف اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد التي شكلت عام ٢٠٠١ وقد سعت الحكومة المصرية على زيادة الطاقة الاستيعابية في منظومة التعليم العالي وقبول جميع الخريجين الناجحين في مرحلة الثانوية العامة وقد تدهورت هذه المنظومة وذلك لعدم توفر الحد الأدنى من البنية الأساسية المطلوبة لاستيعاب هذا الكم من الخريجين إضافة إلى عدم وجود نظام توكيد الجودة ثم قامت وزارة التعليم العالي في إعداد إستراتيجية متكاملة لتطوير التعليم الجامعي تتكون من ٢٥ عضو من الشخصيات البارزة التي لها علاقة في التعليم وقد عملت هذه اللجنة لمدة عام ونصف حيث شكلت ست لجان فرعية تتكون من ٦٠ عضو من الشخصيات المتخصصة في العملية التعليمية كي يقومون بدراسة الوضع الراهن وتحديد نقاط القوة والضعف وقد قامت هذه اللجان بجولات في بريطانيا وفرنسا وأستراليا ونيوزيلندا للتعرف على كيفية تطبيق ضمان الجودة والاعتماد في هذه الدول كما قامت بدعوة مجموعة من أفضل الخبراء في العالم وتنظيم لقاء دولي International symposium وقد أثمرت هذه الجهود إلى تنفيذ مشروع من ثلاث مراحل الأول يمتد ٢٠٠٢ - ٢٠٠٧ والثاني من ٢٠٠٧ - ٢٠١٢ والثالث من

٢٠١٢ - ٢٠١٧

وقد تمخضت المرحلة الأولى عن تأسيس ست مشاريع هي :

- صندوق مشروع تطوير التعليم العالي HEEPE.
- مشروع تنمية قدرات أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات FLDP .
- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP .
- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية ETCP .
- مشروع تطوير كليات التربية FOEP .
- مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP .

وتم تمويل هذا المشروع بقرض من البنك الدولي يقابله تمويل من الجانب المصرية كما تم تمويله من مصادر أخرى مثل هيئة المعونة الأمريكية - البريطانية، الصندوق العربي الخليجي، الاتحاد الأوربي، مؤسسة فورد الأمريكية. (سكران : ٢٠٠٣ ، ٥٦)
إما في سلطنة عمان قامت الحكومة العمانية بتأسيس نظام لضمان الجودة يتولى إدارته مجلس الاعتماد وكليات التربية التابعة لوزارة التعليم العالي وقد صنف التعليم العالي الى ثلاث فئات كليات التعليم العالي، كليات جامعية، جامعات (حكومية أو خاصة) وان العامل الرئيسي الذي يميز الفئات الثلاث هو النشاط البحثي والدراسات العليا فالكليات الجامعية تقدم برامج تصل الى درجة الماجستير في مجالين على الأقل من مجالات الدراسة وتشارك في بحوث مرتبطة باحتياجات المجتمع المحلي والقومي إما الجامعات فتقدم برامجها لتصل الى مستوى درجة الدكتوراه في ثلاث مجالات على الأقل وينبغي أن يتوفر فيها مركز يقوم ببحوث ما بعد الدكتوراه إما كليات التعليم العالي فهي كليات جامعة تابعة لوزارة التعليم العالي تم تطويرها في ١٩٩٤ من كليات متوسطة الى كليات جامعة تمنح درجة البكالوريوس وقد مرت عمليات ضمان الجودة بمراحل متعددة هي :-

أولاً :- المرحلة التمهيديّة لضمان الجودة

ثانياً :- مرحلة تأسيس مجلس الاعتماد

ثالثاً :- إعداد التقرير الذاتي في ضوء مؤشرات مجلس الاعتماد

المبحث الثالث / الجانب العملي

دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى

ان عملية الارتقاء بمستوى الجامعات والمؤسسات العلمية هو مطلب شعبي ومجتمعي بالإضافة الى كونه مطلب رسمي لأن الجامعات لابد ان تنهض بمسئولياتها الكبيرة تجاه المجتمع ولا بد ان يكون لها تأثير في البيئة التي تعمل فيها وعليه كان لابد من وجود معايير محلية مستمدة من البيئة العراقية يمكن من خلالها المقارنة مع الواقع الفعلي ، وقياس واقع الاداء في كليات الجامعات العراقية وبما يتفق مع دليل الجودة والاعتمادية الاكاديمي للجامعات العراقية الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وتم اختيار كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى كعينة لتطبيق برنامج مقترح بثلاثة مراحل هي :

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل تطبيق البرنامج :

تمثلت هذه المرحلة بمجموعة الاجراءات وكما يلي :

- جمع البيانات والمعلومات عن الكلية من جميع الاقسام والشعب والوحدات .
- الاطلاع على رؤية ورسالة واهداف الكلية.
- محاولة الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الكلية.
- الاطلاع على الهيكل التنظيمي والملاك المصدق والمشغول للكلية.

المرحلة الثانية : مرحلة تطبيق نموذج الجودة :

عند دراسة دليل الجودة والاعتماد الاكاديمي للجامعات العراقية الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وفق معايير اتحاد الجامعات العربية للحصول على شهادة الجودة بعد تطبيق المواصفة المعتمدة وتحقيق شروطها من خلال :

المحور الاول / رؤية ورسالة واهداف المؤسسة

المحور الثاني / القيادة والتنظيم الاداري

المحور الثالث / الموارد

المحور الرابع / اعضاء هيئة التدريس

المحور الخامس / شؤون الطلبة

المحور السادس / الخدمات الطلابية

المحور السابع / البرامج الاكاديمية و طرائق التدريس

المحور الثامن / البحث العلمي

المحور التاسع / خدمة المجتمع

المحور العاشر /التقويم

المحور الحادي عشر / الاخلاقيات الجامعية

وبالتالي تم تقسيم هذه المحاور الى ستة جوانب رئيسية بناء على دراسة البيئة المحلية وامكانيات تطبيق البرنامج بصورة صحيحة ومن خلال تنظيم استمارات استبانة تحوي اسئلة معينة يقابلها خيارين (نعم ، لا) في حالة الاجابة بنعم يتم الانتقال الى الاسئلة الفرعية الاخرى وفي حالة الاجابة بـ (لا) فلا يتم الاجابة على الاسئلة الفرعية اضافة الى حقل اخر للملاحظات والذي تم تحليل اجابته لتناسب مع اهداف الاستبانة وترجيحها الى (نعم او لا) وكما يلي :

الجانب الاول : مجلس الكلية (College & Board)

- تم توزيع استمارات الى اعضاء مجلس الكلية البالغ عددهم ثمانية اعضاء وتناولت الاستمارة ستة أسئلة رئيسية تفرعت الى اسئلة فرعية وتمثلت الاسئلة الرئيسية بما يلي:
- ١- توجد وثيقة مكتوبة توضح رؤية ورسالة و اهداف الكلية .
 - ٢- هناك سياسة واضحة مكتوبة متفق عليها تحدد طبيعة وشكل العلاقة بين الكلية والكليات المناظرة المحلية والعالمية.
 - ٣- هناك هيكل تنظيمي واضح ومكتوب ومعلن.
 - ٤- يعقد مجلس الكلية اجتماعاته وفق القانون.
 - ٥- تضع الكلية خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الاجل لخدمة المجتمع.
 - ٦- للكلية قيادة تتمتع بالقوة والكفاءة وبما يسمح بإدارة نشاطاتها بصورة صحيحة.

وتم وزن هذا الجانب بـ (١٠٠%) بواقع (١٥) درجة للأسئلة الخمسة الاولى و (٢٥) درجة للسؤال السادس وذلك لأهميته في نشاط الكلية، علما ان مجموع هذه الدرجات تكون من اجمالي درجات الاسئلة الفرعية .

الجانب الثاني : الأقسام العلمية (Scientific Departments)

- يوجد في الكلية قسمين فقط هما قسم المحاسبة وقسم العلوم المالية والمصرفية لذلك تم توزيع استمارتين كل استمارة تحوي خمسة أسئلة رئيسية تفرعت الى اسئلة فرعية وتمثلت الاسئلة الرئيسية بما يلي :-
- ١- توفر كادر تدريسي قادر على تحقيق اهداف الاقسام العلمية والمتفقة مع رؤية ورسالة وأهداف الكلية .
 - ٢- هناك تواصل بين رئاسة الاقسام العلمية والكادر التدريسي بما يخدم المسيرة العلمية
 - ٣- اعتماد المناهج التدريسية وفق مقررات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجهات القطاعية المختصة .
 - ٤- تقبل الكلية الطلبة الذين تتوافق مؤهلاتهم مع اهدافها وتحاول ان توفر لهؤلاء الطلبة البيئة المناسبة لتحقيق اهدافهم .

٥- يوجد اهتمام في البحث العلمي .

وتم وزن هذا الجانب بدرجة من (١٠٠%) بواقع (٣٠) درجة للسؤال الاول و (٢٠) درجة للسؤالين الثاني والثالث و(١٥) درجة للسؤالين الرابع والخامس ، وقد تفاوتت اوزانها حسب اهمية كل سؤال ، علماً ان مجموع هذه الدرجات تكونت من اجمالي درجات الاسئلة الفرعية

الجانب الثالث :- الاقسام الادارية (Managerial Departments)

تم توزيع الاستمارة على ثلاثة اقسام ادارية مرتبطة بالسيد معاون العميد للشؤون الادارية هما قسم الادارة وقسم التدقيق وقسم الحسابات تحمل كل استمارة (١٦) سؤال رئيسي فقط وكما يلي :

- ١- وجود شفافية في التعاملات الادارية والمالية .
- ٢- حجم الكادر ملائم لطبيعة نشاط القسم .
- ٣- تعيين الموظفين يتم على اساس الحاجة الفعلية .
- ٤- يتم التحقق من وجود تخصيص مالي شاغر عند التعيين .
- ٥- يتم التأكد من ملائمة المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية والحاجة الفعلية في الشخص المعين .
- ٦- يوجد نظام لتحديد اساليب تقييم الموظفين وترقيتهم .
- ٧- تتم الترقية على ضوء وجود درجات شاغرة .
- ٨- ان الترقية تتم للشروط اللازمة لها والمحددة مسبقاً .
- ٩- تتم ارشفة الاضابير الشخصية للموظفين والتدريسيين .
- ١٠- توجد اسس لتحديد الكوادر المطلوبة .
- ١١- توجد تقارير عن دوران العمل .
- ١٢- وجود ملاك مصدق يتناسب مع طبيعة الكلية ونشاطاتها ونوجد سجلات ممسوكة لهذا الغرض.
- ١٣- وجود نظام للصلاحيات والواجبات واضح ومكتوب متفق مع الهيكل التنظيمي .
- ١٤- وجود لوحات تحدد فيها الاخلاقيات المهنية لجميع الموظفين .
- ١٥- تتوفر وسائل الامان لجميع مرافق الكلية .
- ١٦- هناك برامج للصيانة الدورية لكافة موجودات الكلية .

وقد اختلف هذا الجانب عن الجوانب السابقة من خلال عدم وجود اسئلة فرعية وإنما اقتصر على الاسئلة الرئيسية حيث تم وزن هذا الجانب بـ (١٠٠%) وبلغ وزن الاسئلة الرئيسية الاربعة الاولى (٧) درجة وبقية الاسئلة لكل سؤال (٦) درجة .

التعليمية وانعكاسها على جودة التعليم

الجانب الرابع: الإدارة العليا (High Administration)

تم توزيع هذه الاستمارة على ثلاثة جهات تمثل الادارة العليا وهي السيد العميد والسيد معاون العميد للشؤون الادارية والسيد معاون العميد للشؤون العلمية وقد تضمنت سؤالين رئيسيين تفرعت الى اسئلة فرعية تمثلت الاسئلة الرئيسية بما يلي :-

- ١- وجود نظام اداري ومالي ضمن هياكل ووصف وظيفي تتفق مع الهيكل التنظيمي للكلية وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات المحددة.
- ٢- تستثمر كافة الموارد المالية المتاحة بشكل سليم متفق مع رؤية ورسالة الكلية .

وتضمنت الاسئلة الرئيسية اسئلة فرعية اخرى. وتم وزن هذا الجانب بدرجة (١٠٠%) كان نصيب السؤال الاول (٦٠) درجة والسؤال الثاني (٤٠) درجة .

الجانب الخامس : اعضاء هيئة التدريس (Academic Staff)

تم توزيع هذه الاستمارة على جميع التدريسيين في الكلية والبالغ عددهم (١٩) تدريسي موزعين على القسمين واحتوت هذه الاستمارة على ثلاثة اسئلة رئيسية تفرعت الى اسئلة فرعية وتمثلت الاسئلة الرئيسية بما يلي :

- ١- لدى الكلية الامكانيات المادية والفنية والبشرية التي تساعد على تحقيق اهدافها العلمية بكفاءة وفاعلية .
- ٢- تهتم الكلية بأعضاء هيئة التدريس اهتماماً شمولياً كونهم الاصول البشرية الثمينة وذوي الدور الفعال لخدمة المسيرة العلمية .
- ٣- للكلية دور فاعل في بناء شخصية طلبتها وتنمية قدراتهم الفكرية والعلمية .

وتم وزن هذا الجانب بـ (١٠٠ %) وقد بلغ وزن السؤال الاول بـ (٥٠) درجة والسؤال الثاني (٣٠) درجة في حين بلغ وزن السؤال الثالث بـ (٢٠) درجة وحسب اهميتها علماً ان مجموع هذه الدرجات تكونت من اجمالي درجات الاسئلة الفرعية .

الجانب السادس : الطلبة (Students)

تم توزيع الاستمارة على ثلاثين طالب بواقع خمسة عشر طالب لكل قسم تم توزيعها من قبل رؤساء الاقسام بصورة عشوائية على الطلبة وتحتوي هذه الاستمارة على عشرة اسئلة رئيسية لا تتفرع الى اسئلة فرعية وكما يلي :

- ١- وجود قاعات تدريس مناسبة تتوفر فيها المستلزمات الملانمة .
 - ٢- توفر المستلزمات المناسبة للقيام بالنشاطات الفنية والرياضية من قاعات وساحات والتجهيزات اللازمة لها .
 - ٣- وجود مكتبة علمية مناسبة من حيث المستلزمات المكتبية والمصادر العلمية .
 - ٤- وجود قاعات مناسبة للانترنت وجميع الاوقات .
 - ٥- توفر نادي ومطعم في جميع الاوقات يقدم الوجبات الغذائية المناسبة .
 - ٦- توفر المستلزمات الصحية (الحمامات) المناسبة وباعداد ملائمة .
 - ٧- وجود كتيب ارشادي خاص بالكلية يقدم للطلاب بوضوح طبيعة الكلية ورؤيتها ورسالتها والبرامج الدراسية مناهجها والامكانيات المتاحة وأسماء اعضاء الهيئة التدريسية .
 - ٨- يتم اشتراك الطلبة بندوات ونشاطات تخدم توجيهاتهم المتفقة مع المسيرة العلمية
 - ٩- هناك وسائل اتصال مناسبة لإيصال اصوات الطلبة الى العمادة والأقسام العلمية.
 - ١٠- وجود وحدة للإرشاد النفسي والتربوي او ما ينوب عنها من اساتذة لنفس الغرض.
- وتم وزن هذا الجانب بـ (١٠٠%) بواقع (١٠) درجة لكل سؤال .

المرحلة الثالثة : دراسة وتحليل النتائج :

تم تجميع الاستثمارات وكانت النتائج وكما يلي:

المحور	الجانب	الدرجة الفعلية	وزن الجانب
الاول	مجلس الكلية	٥٦,١٢٥	%١٠٠
الثاني	الاقسام العلمية	٦٢	%١٠٠
الثالث	الاقسام الادارية	٦٥	%١٠٠
الرابع	الادارة العليا	٧٠,٥	%١٠٠
الخامس	اعضاء هيئة التدريس	٥٩,٥	%١٠٠
السادس	شؤون الطلبة	٥٧	%١٠٠
المجموع		٣٧٠,١٢٥	%٦٠٠

وتم ترجيح الدرجات اعلاه الى ما مجموعه ١٠٠% ووفقا لمعايير اعتدت لهذا الغرض وكما يلي:

١- اهمية الجانب بالنسبة لنشاط الكلية من خلال ما يلي :

أ- تحليل أنشطة الكلية ودراسة طبيعتها.

ب- المقابلات الشخصية مع موظفي الكلية من ادارة عليا و اقسام ادارية وعلمية و اعضاء الهيئة التدريسية .

ت- طبيعة الاسئلة وعلاقتها بمحاور دليل الجودة المعتمد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

المحور	الجانب	وزن الجانب%
الاول	مجلس الكلية	٢٣
الثاني	الاقسام العلمية	١٨
الثالث	الاقسام الادارية	١٤
الرابع	الادارة العليا	١٨
الخامس	اعضاء هيئة التدريس	١٤
السادس	شؤون الطلبة	١٣
المجموع		١٠٠

وتم التوصل الى وزن ترجيحي لعملية التقويم وكما يلي :

المحور	الجانب	الوزن الفعلي %
الاول	مجلس الكلية	١٢,٨٨٠
الثاني	الاقسام العلمية	١١,٦٠٠
الثالث	الاقسام الادارية	٩,١٠٠
الرابع	الادارة العليا	١٢,٦٠٠
الخامس	اعضاء هيئة التدريس	٨,٢٦٠
السادس	شؤون الطلبة	٧,٤١٠
المجموع		٦١,٤١٠

وفقاً لما تم التوصل اليه من معطيات الدراسة وتحليل النتائج ندرج أدناه نقاط الضعف التي تم تحديدها وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة وكما يلي :-

الجانب الاول : مجلس الكلية

- ١- لا تتبنى الكلية سياسة واضحة مكتوبة متفق عليها تحدد طبيعة وشكل العلاقة بين الكلية والكليات المناظرة المحلية والعالمية حيث تبين عدم توفر ما يلي :-
 - أ - البحث العلمي والتواصل في المؤتمرات والدورات العلمية.
 - ب- تبادل الخبرات للتدريسيين بما يخدم المسيرة العلمية.
 - ت- عقد اتفاقيات تعاون مع الكليات المناظرة في تقديم العلمية والاستشارية.
- ٢- بالرغم من توفر هيكل تنظيمي واضح مكتوب ومعلن إلا انه :
 - أ - غير متفق مع الصلاحيات والمسؤوليات المحددة.
 - ب- لا يوجد وصف دقيق للحقوق والواجبات المناطة وفق هذا الهيكل التنظيمي.
- ٣- بالرغم من قيام المجلس بعقد اجتماعاته وفق القانون إلا ان محضرا لاجتماع لا يوقع من جميع أعضائه.
- ٤- لا تعتمد الكلية معايير واضحة مكتوبة في اختبار أصحاب المناصب الادارية والعلمية ولا تحدث هذه العلمية بشفافية عالية.

الجانب الثاني : الاقسام العلمية

- ١- ليس للأقسام العلمية دور في تحديد الطلبة المقبولين لديها والذين يجب ان تتوافق مؤهلاتهم مع أهدافها كما انها لا توفر لهؤلاء الطلبة المستلزمات المناسبة لتحقيق اهدافهم من خلال ما يلي :
 - أ- عدم وجود أنظمة ونماذج لـ (القبول ، الالتحاق ، التحويل ، الاعادة) . مع تعليمات واضحة مكتوبة بهذا الخصوص.
 - ب- لا يوجد ملف خاص بكل طالب يحتوي سيرته الذاتية ومسيرته العلمية في الكلية
 - ت- لا تتوفر امكانيه التحديد الاعداد المطلوب قبولها وفق امكانيات الكلية المتاحة.
 - ث- عدم وجود الية للتحقيق من مدى استيعاب الطلبة للمعلومات.
 - ج- لا توجد برامج متخصصة لتفعيل دور الطلبة في مؤسسات المجتمع.
 - ح- لا توجد برامج متخصصة لصقل المواهب المتميزة للطلبة.

الجانب الثالث : الاقسام الادارية

عدم تناسب حجم الكادر مع طبيعة نشاط الوحدة

الجانب الرابع : الادارة العليا

عدم تناسب الموارد المالية المخصصة مع احتياجات الكلية

الجانب الخامس : هيئة التدريس

- عدم توفر بعض الامكانيات المادية والفنية والبشرية التي تساعد على تحقيق اهداف الكلية العلمية بكفاءة وفاعلية وكما في ادناه :
- أ- عدم منح التدريسيين الحرية الكافية والملائمة للاستفادة من جميع المجالات التي تخدم المسيرة العلمية
 - ب- لا تتوفر شفافية ملحوظة في التعاملات الادارية والمالية للكلية.

الجانب السادس : الطلبة

- ١- عدم توفر المستلزمات المناسبة للقيام بالنشاطات الفنية والرياضية من قاعات وساحات والتجهيزات اللازمة لها.
- ٢- لا يتوفر نادي ومطعم يقدم الغذاء المناسبة.
- ٣- لا يتم اشراك الطلبة باندوات تخدم توجهاتهم المتفقة مع المسيرة العلمية.

وبذلك فإن نقاط الخلل التي تم تشخيصها في اداء الاداريين والأساتذة والموظفين له الاثر الكبير على الجانب العلمي للكلية وبالتالي جودة التعليم وعلية تم قبول فرضية البحث (هناك علاقة ايجابية بين الجودة في التعليم ومؤشرات الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين في الكليات) .

متطلبات تحقيق جودة التعليم في اطار البرنامج المقترح لقياس اداء العاملين :

- ١- تبنى الكلية سياسة واضحة مكتوبة متفق عليها تحدد طبيعة وشكل العلاقة بين الكلية والكليات المناظرة المحلية والعالمية.
- ٢- توفر هيكل تنظيمي واضح مكتوب متفق مع الصلاحيات والمسؤوليات المحددة مع وصف دقيق للحقوق والواجبات المناطة وفق هذا الهيكل التنظيمي
- ٣- اعتماد معايير واضحة مكتوبة في اختبار أصحاب المناصب الادارية والعلمية في الكليات وان تحدث هذه العلمية بشفافية عالية .
- ٤- اعطاء دور للأقسام العلمية في تحديد الطلبة المقبولين لديها والذين يجب ان تتوافق مؤهلاتهم مع أهدافها مع توفر لهؤلاء الطلبة المستلزمات المناسبة لتحقيق اهدافهم.
- ٥- يجب ان يتناسب حجم الكادر مع طبيعة نشاط الوحدة وتناسب الموارد المالية المخصصة مع احتياجات الكلية.
- ٦- توفر الامكانيات المادية والفنية والبشرية التي تساعد على تحقيق اهداف الكلية العلمية بكفاءة وفاعلية.
- ٧- توفر المستلزمات المناسبة للقيام بالنشاطات الفنية والرياضية من قاعات وساحات والتجهيزات اللازمة لها.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

- ١- ان الضعف او الخلل في اداء الاداريين والاساتذة والموظفين يؤثر على جودة التعليم الامر الذي ينعكس على مخرجات العملية التعليمية في العراق .
- ٢- ان تطبيق معايير الجودة وفق دليل الجودة والاعتمادية الاكاديمي للجامعات العراقية الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية يتطلب برنامج ملحق لقياس اداء العاملين في العملية التعليمية من اداريين وأساتذة وموظفين وبما يحقق جودة التعليم .
- ٣- التطفل على الفكر الاجنبي دون النظر الى الواقع الاجتماعي الذي يعيشه المجتمع والمناخ المنظمي للمؤسسات العراقية وطبيعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكمنا يعيق تحقيق جودة التعليم .
- ٤- عدم اهتمام الادارات العليا بنظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية مما يؤدي ذلك الى تأخير تطبيق الاجراءات التصحيحية التي وضعها دليل الجودة والاعتمادية الاكاديمي للجامعات العراقية .
- ٥- قصور في المتابعة الميدانية من المختصين والتساهل في تصحيح القصور الناتج عن عدم تطبيق دليل الجودة والاعتمادية الاكاديمي للجامعات العراقية.

التوصيات :

- ١- تطبيق البرنامج المقترح لقياس اداء العاملين في العملية التعليمية من اداريين وأساتذة وموظفين وبما يحقق جودة التعليم .
- ٢- اعتماد عملية التخطيط والتقييم الاداري الفعال والكفاء عند اجراء عملية التحديث ومراقبة هذه العملية اداريا .
- ٣- التأكيد على قيمة العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية و توفير المناخ التعليمي الملائم والتقيد بهي والحفاظ عليه .
- ٤- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو مستوى الجامعات او الكليات .
- ٥- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسات التعليمية ومشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية

قائمة المصادر

العربية

- ١- الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية- جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الاول- العدد ٣ - السنة الاولى، ٢٠٠٥
- ٢- الرشيد ، محمد ، الجودة الشاملة في التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود ١٩٩٥
- ٣- العبادي ، هاشم فوزي ، والطائي ، يوسف حجيم سلطان ، والاسدي ، افنان عبد علي ، ادارة التعليم الجامعي مفهوم حديث من الفكر الاداري المعاصر ، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨
- ٤- جورج ف ، مادوس وآخرين ، تقييم تعلم الطلاب التجميعي والتكويني ، ترجمة د. محمد المين المفتي واخرين ، دار ماكجر وهيل للنشر ، ١٩٨٣
- ٥- سكران ، محمد ، نحو رؤية معاصره لوظائف الجامعات - على ضوء تحديات المستقبل ، القاهرة دار الهدى للطباعة ٢٠٠٣
- ٦- شهاب ، محمد علي واخرون ، تقييم جودة العملية التعليمية في كلية البنات _ جامعة القاهرة - دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة - ١٩٩٩
- ٧- رضوان ، عبد السلام ، حاجات الانسان الاساسية في الوطن العربي برنامج الامم المتحدة للبيئة ، عالم المعرفة رقم ١٤ ، الكويت
- ٨- نشوان ، جميل ، تطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي قي ضوء مفهوم الجودة الشاملة في فلسطين ، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، ٢٠٠٤

الاجنبية

- 1- Betkolotiz & others , management marketing , Hill Book co . Boston, 1997
- 2- Durcker , p , management for tomorrow modern office procedures , 1981
- 3- Heizer, Jay and Render, Barry, Operations Management, New Jersey, Prentice-Hill, Inc., 2001
- 4-Tubboard D. , Total Quality Management in Higher Education Learning from the Factories Rutledge ,New York .,1994

مواقع الانترنت

1. www.emeraldinsight.com
2. www.hw.ac.uk/library/emerald.html

Abstract:

That quality in education is process management strategy and it's based on a set of values and derive energy from the movement of information in which we can employ the talents of employees and their intellectual investment in the various levels of organization creatively to achieve continuous improvement of the organization And that the process of upgrading the level of universities and scientific institutions is a popular demand and community in addition to being a formal requirement that universities must meet its responsibilities the big to the community and we have to have an impact on the environment in which they operate and it was necessary to the existence of local standards derived from the Iraqi environment from which to compare with reality, and to measure the reality of performance in the faculties of Iraqi universities and in accordance with the evidence of quality and reliability academic universities Iraq issued by the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Iraq was chosen as the Faculty of Business and Economics / University of Muthanna as a sample for the application of a proposed program in three stages:

First stage Pre-application program Second stage the stage of applying the model of quality third stage A study and analysis of results Has been reached to a set of conclusions was the most important (that the application of quality standards according to the quality manual and reliability academic universities Iraq issued by the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Iraq program requires an extension to measure the performance of workers in the educational process of administrators, teachers and staff and to achieve the quality of education) and recommendation (application of the proposed program to measure the performance of workers in the educational process of administrators, teachers and staff and to achieve the quality of education).