

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

معهد الإدارة والاقتصاد

آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في
جامعة القدس: الشؤون الإدارية

يسرى جودة عودة السويطي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين
2004م - 1425هـ

آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في
جامعة القدس: الشؤون الإدارية

مقدمة من:

يسرى جودة عودة السويطي

بكالوريوس تسويق – جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف:

أ.د. محمود الجعفري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال
دائرة الدراسات العليا – معهد الإدارة والاقتصاد - جامعة القدس

أيلول 2004

عمادة الدراسات العليا
معهد الإدارة والاقتصاد
جامعة القدس

آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في
جامعة القدس: الشؤون الإدارية

اسم الطالب: يسرى جودة عودة السويطي

الرقم الجامعي: 20111631

المشرف: الأستاذ الدكتور محمود الجعفري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ:

من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

- 1- أ.د. محمود الجعفري رئيس اللجنة التوقيع
- 2- د. سمير حزبون ممتحناً داخلياً التوقيع
- 3- د. أسامه شهوان ممتحناً خارجياً التوقيع

جامعة القدس – القدس
2004

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- المقدمة

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة، وقد وصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب [المناصير، 1994].

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين [الخطيب، 1999].

لقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة، فقد عرّفها معهد الإدارة الفيديري على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء. وعرّفها (Rilay) على أنها تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق رغبات العمي ل. أما [Denhard] فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت [Denhard, 1991] و[القحطاني، 1993].

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل [المناصير، 1994].

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر [عقيلي، 2001].

وكأي موجة إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم . وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها [Ruo,et al,1996 & Butler, 1995].

إلا أن بيانات سلبية توصلت إليها بعض الشركات الاستشارية والتي شككت في مساهمة إدارة الجودة الشاملة في مواجهة التحديات، ونشرت هذه النتائج في مجلات ودوريات علمية تحت عناوين بارزة مثل "تكلفة الجودة تواجه أوقاتاً صعبة وبرامج الجودة تظهر نتائج زائفة، كل هذا جعل الشك في مدى جدواها يدخل إلى بعض المنظمات، حتى أصبح الانطباع السائد لدى الكثير بأنها غدت تبدو كصرعة أخذت دورها وفقدت بريقها [Mathews & Katel,1992].

والتعليم العالي، مثله كأى نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي من مشكلات كبيرة حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها [مدكور، 2000، وفرجاني، 1998].

وأشار الخطيب (1997) إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر

الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتردين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. كما يشير الخطيب أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغير [الخطيب، 1997].

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية [Costin, 1994]. فإذا أُريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فحسب بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية. [Mohrman, 1989].

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وتتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردها عبد المحسن (1996) بما يلي:-

أولاً: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

ثانياً: مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ثالثاً: مرحلة التقييم: وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ وبتدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة [عبد المحسن، 1996].

أمّا في مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً، فحتى عام 1993م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد أخذ بالزيادة الآن [Lewis, 1994, Pp17-19].

أما في العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية [العلوي، 1998، ص16].

وتتولى الجامعات في فلسطين رفد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين بالقوى البشرية اللازمة لها، وهي لا تختلف عن الجامعات في الدول النامية؛ لما تعاني منه من مشكلات متشابهة، بيد أن المتوقع من هذه الجامعات أن تلعب دوراً فاعلاً في بناء مستقبل المجتمع الفلسطيني.

١ ٤ مشكلة الدراسة

جاء تأسيس جامعة القدس في عام 1994م، نتيجة لاندماج أربع كليات موجودة في القدس وضواحيها، وهي: كلية الدعوة وأصول الدين، الكلية العربية للمهن الطبية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية هند الحسيني للآداب، لتشكل معاً جامعة القدس. وقد كانت كل كلية من هذه الكليات الأربع في السابق تعمل بشكل مستقل مالياً وإدارياً وأكاديمياً، ولكن بعد القيام بعملية الدمج هذه تمّ توحيد هذه الكليات من النواحي المالية والإدارية والأكاديمية.

وعلى الرغم من تحقيق الجامعة للعديد من أهدافها كزيادة عدد الطلبة الذين بلغ عددهم 4714 عام 1999، وإلى 7262 طالباً وطالبة عام 2003، كما ازداد عدد الموظفين من 597 عام 1999 إلى 852 موظفاً (في شؤون الموظفين) عام 2003، وبعد أن كانت الجامعة تحتوي على أربع كليات عند تأسيسها عام 1994، أصبحت الآن تضم ثلاث عشرة كلية¹. إلا أن جامعة القدس ما زالت تعاني من مشكلات متشابهة لا تختلف كثيراً عما تعانيه الجامعات في الدول النامية، وتبرز مشكلة الدراسة من خلال المشكلات والإخفاقات التي تواجه الجامعة ومنها:

١. تشير البيانات الإحصائية الم نشورة أن 15 عضواً من أعضاء هيئة التدريس يحتلون رتبة الأستاذية من أصل 315 (أي ما نسبته 4.7%) فقط من أعضاء الهيئة التدريسية، وهم موزعون على كليات الجامعة الإحدى عشر. وان عدد من هم اقل من رتبة أستاذ مساعد 148 عضو هيئة تدريس (أي ما نسبته 46.9%). وهذا يشير بشكل واضح إلى أن نصف أعضاء الهيئة التدريسية تقريباً هم برتب علمية متدنية، وخصوصاً أن جامعة القدس لديها العديد من برامج الدراسات العليا، وأن 36 عضو هيئة تدريس هم من غير المتفرغين أي يشكلون ما نسبته 11.4%. وتعكس هذه المؤشرات عدم انسجام مدخلات العملية الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس وبرامج أكاديمية حيث يستلزم طرح برامج للدراسات العليا رتباً أكاديمية عالية.

٢. تبلغ نسبة الإداريين مقارنة بمجموع العاملين في الجامعة (من إداريين وأكاديميين) ما يبلغ (46%) وأن نسبة الطلبة للإداريين (5%) أي أن كل إداري يخدم 18 طالباً، وهذا يعطي مؤشر واضحاً على أن هناك تضخماً واضحاً لأعداد الإداريين في جامعة القدس. والذي يدعم هذه الفكرة أن نسبة الإداريين أعلى من نسبة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. وخصوصاً أن هناك تطوراً تكنولوجياً يجب أن يسهم في الحد من أعداد الإداريين.

٣. عدم استفادة العديد من الكليات نهائياً من موازنات البحث العلمي خلال الفترة من 1995-2001 وهي كليات القرآن والدراسات الإسلامية والحقوق.. وتمثل ما استفادته كلية الهندسة من البحث العلمي حوالي 1.9% من مجمل الموازنة على مدار الأعوام 1995-2001. وهذا يعود إلى أن البحث العلمي ضمن كلية الهندسة وما يحتاجه من أدوات و تسهيلات تتعلق بشراء مواد وعينات مادية غالية الثمن واحتمالات إتلاف بعض المواد خلال البحث، بالمقابل فإن كلية الدعوة وأصول الدين لم يخصص لها من موازنة البحث

¹ تضم الجامعة الكليات التالية: كلية الدعوة وأصول الدين، كلية المهن العلمية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب، كلية الحقوق، كلية الطب، كلية القرآن، كلية الصحة، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية العلوم الإدارية، كلية الهندسة، كلية الدراسات العليا.

العلمي للأعوام 1998 - 2001، ألا أن 53.5% من مجمل موازنة البحث العلمي على مدار الأعوام 1995-2001 خصصت لكلية الطب. وهذا يشير بشكل واضح لوجود خلل حاد في موازنات البحث العلمي في جامعة القدس، مما ينعكس بشكل قاطع على أداء أعضاء الهيئة التدريسية والأمر الذي ينعكس على أداء الطلبة ومستواهم الأكاديمي.

٤. تقدر المدة الزمنية لتسجيل الطالب في ضوء سلامة تعبئة بطاقة التسجيل للطالب من ثلاث دقائق إلى سبع دقائق إذا كان هناك أخطاء في عملية تعبئة البطاقة، وإن مجموع ما يحتاجه الطلبة لتسجيل موادهم الدراسية في الوضع الطبيعي هو (18 ألف دقيقة). أي أن الطلبة يحتاجون إلى (300 ساعة) عمل لإنجاز عملية التسجيل. وقد ترتفع عدد هذه الساعات إلى الضعف إذا حصل عملية خلل في إرشادهم. خصوصاً عندما تعتمد عملية التسجيل على الأساليب التقليدية مما يجعل المسجل يضطر لقضاء وقت أطول من أجل تدقيق المواد المسجلة سابقاً وتحديد المواد التي يحتاجها الطالب، على عكس الحال فيما لو تم استخدام برامج حاسوب مهنية لهذا الغرض، فإن ذلك يعمل على اختصار الوقت بشكل واضح إلى جانب انخفاض الأخطاء، خصوصاً عند وجود كادر مؤهل ومدرّب على استخدام تلك الأجهزة. وهذا يشير بأن هناك إشكالية واضحة في خدمات التسجيل التي تقدم للطلبة. مع العلم أن هناك (50%) من الطلبة يسجلون في أوقات متأخرة مما يضاعف من المشكلة ويعمل على وجود أزمة حقيقة أثناء التسجيل.

٥. وبالرغم من اعتماد الجامعة ببرامج الحاسوب المهنية في العديد من الدوائر مثل التسجيل وعمادة شؤون الطلبة والمالية فإن ذلك لم يقلل من أعداد الموظفين وبالتالي تقليل تكلفة الرواتب المدفوعة والتي تقدر حسب سجلات مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية بحوالي (4,763,490) دينار أردني سنوياً، إلى جانب تبعات توظيفهم من تأمين صحي ومستحقات نهاية الخدمة، وتضخم رواتبهم كلما تقدموا في سنوات الخدمة إذا علمنا أن عدد العاملين الإداريين هو (397) أداري موزعين على (16) وحدة إدارية.

٦. يعمل في جامعة القدس من حملة الثانوية العامة وما دون ما نسبته (24%) من مجموع العاملين، إن التطوير والتأهيل المهني والوظيفي لدى هذه الفئة محدود مقارنة مع حملة الدبلوم المتوسط والذين يشكلون ما نسبته (19%). وحملة البكالوريوس والذين يشكلون ما نسبته (52%) من مجموع العاملين. كما أن العاملين الذين تزيد أعمارهم عن (50) عاماً يشكلون ما نسبته (14.02%) وهؤلاء يشكلون تبعات أجور مرتفعة كلما تقدم بهم العمر دون حدوث أي تطوير على مهاراتهم وقدراتهم.

٧. تعاني جامعة القدس من عجز في الموازنة العامة، الأمر الذي ينعكس في الغالب على تأخير صرف رواتب العاملين. وقد يعود السبب في جزء منه أن ما تقوم الجامعة بتحصيله من رسوم دراسية لا يغطي المصاريف التشغيلية للجامعة وبينما لا تزيد نسبة الأقساط (50%) من مجمل التكاليف التشغيلية فإن الرسوم والأقساط الجامعية التي يدفعها الطالب لا تُغطي سوى (58%) من تكلفة دراسته الجامعية. إن عدم التزام الطلبة بتسديد الأقساط المترتبة يُعزى إلى سوء الأوضاع الاقتصادية السائدة لأولياء الأمور. وعدم قيام الجامعة ولأسباب عديدة باتخاذ الإجراءات الكافية بحق الطلبة المتخلفين عن تسديد الرسوم والأقساط الجامعية.

٨. كما تُمثل رواتب الأكاديميين والإداريين وقطاع الخدمات من مجمل المصاريف التشغيلية للجامعة (49%)، وأن (51%) من مصاريف الجامعة تُخصص لتغطية تكلفة استئجار المباني ومصاريف الكهرباء والهاتف وغيرها. وتنعكس هذه المؤشرات عدم قدرة إدارة الجامعة على تحقيق الكفاءة للعملية الأكاديمية التي يعتمد إنجازها على مدى قدرة إدارة الجامعة على توفير المصادر المالية والخدمات الإدارية اللازمة.

٩. عدم وجود آليات واضحة تبين كيفية عمل الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى تداخل في الاختصاصات وعدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات.

١٠. القرارات تتم بشكل مركزي، مع انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من الإدارات الوسطى والإدارات التنفيذية.

أن عدم قدرة جامعة القدس على تأمين احتياجاتها الضرورية من الأجهزة والمعدات والمختبرات وعدم نجاحها في استقطاب الكفاءات العلمية والاحتفاظ بها للتدريس، وعدم نجاحها في تقديم الخدمات للطلبة والموظفين بكفاءة وفاعلية سينعكس سلباً على نوعية العملية التعليمية مما سينعكس على قدرة الجامعة على موازنة مخرجاتها من الخريجين مع احتياجات سوق العمل بسبب تدني المهارات والقدرات التي سيمتلكها الخريجين.

بناء على العرض للمشكلات التي تعاني منها جامعة القدس من الناحيتين الادارية والمالية فأن هذه الدراسة تهدف الى ما يلي:

١. تحليل الهيكل التنظيمي والإداري لجامعة القدس بهدف تحليل آليات عملها.
٢. التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس من وجهة نظر الإداريين.
٣. التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس من وجهة نظر الإداريين. في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية، المؤهل العلمي، والتخصص العلمي) .
٤. التعرف على الآليات التي يمكن أن تستخدمها الإدارة العليا في الجامعة لتهيئة الجامعة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة الإجمالية، المؤهل العلمي، والتخصص العلمي) .

1-4 فرضيات الدراسة:-

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:-

- ١ -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين الموظفين والموظفات نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس، تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخدمة الإجمالية والمؤهل العلمي.
- ٢ -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين في جامعة القدس الإداريين تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخدمة الإجمالية والمؤهل العلمي والتخصص العلمي.

1-5 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة، اخذ يظهر في مؤسسات التعليم العالي ألا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها من أولى الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس في الاقسام والدوائر الإدارية، وهذا من المتوقع أن يفيد إدارة الجامعة والدوائر الإدارية فيها وبالتالي الارتقاء بالخدمات التي تؤديها تلك الدوائر لتطوير العملية الأكاديمية وتقديم أفضل الخدمات للطلبة والذين يعتبرون أهم مدخلات العملي.

ولعلنا نلخص أهم النقاط المرتبطة بأهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- تشخيص الوضع الإداري في جامعة القدس في ضوء معايير الجودة الشاملة مما يساهم في توليد مجموعة خطط تساهم في التعامل مع المشكلات الموجودة داخل تلك المؤسسة.
- الإسهام في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وأساليب العمل للوصول إلى جودة وتحسن الأداء.
- توفير المعلومات التي تساعد على تطوير وتحسين الاداء الاداري والمالي والتنظيمي في جامعة القدس وتدعم دور المسؤولين الإداريين في تحقيق أهدافها.

1-6 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الوسائل التالية لجمع البيانات اللازمة، لتحقيق أهدافها،

وهي:

1. البيانات الأولية: وقد تم الحصول عليها من خلال استبانة وجهت إلى الموظفين الإداريين في جامعة القدس وقد اشتملت على قسمين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين والثاني يستهدف استقصاء آراء المبحوثين حول آليات تنفيذ إدارة الجودة في الجامعة. ولقد

تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين في الإدارة في الجامعة لاستطلاع آرائهم حول مدى تطبيق الجامعة لإدارة الجودة الشاملة ومدى استعدادها لذلك.

٢. البيانات الثانوية: وهي بيانات حول إعداد العاملين والموظفين الإداريين في جامعة القدس وتوزيعهم حسب المناصب التي يشغلونها، ووفقاً لتخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى معلومات حول الهيكل التنظيمي العام في الجامعة، وقد تم الحصول على تلك البيانات من سجلات الجامعة في الدوائر التالية: المالية، ومكتب مساعد الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير، ودائرة شؤون الموظفين. إضافة إلى الإحصائيات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وما هو منشور في الصفحة الإلكترونية الخاصة بجامعة القدس.

٣. تم مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وغيرها من المؤسسات وذلك للاستفادة من تجارب الدول والمؤسسات حول إمكانية تنفيذ تلك الآليات في جامعة القدس وكيفية تنفيذها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تم الاطلاع ومراجعة العديد من الدراسات والادبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتعلقة باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية العليا، وسنستعرض في هذا الفصل اهم تلك الدراسات وذلك للتعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت اليها.

1-2 الدراسات العربية :

تناولت الدراسات العربية مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول مختلفة من العالم العربي، وقد تم مراجعة الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بهدف التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك البحوث والدراسات، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

تعتبر دراسة [الزامل، 1993] من أول الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية، فقد بحثت المفهوم بالمملكة العربية السعودية، وكان هدفها الرئيس تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به. كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة . ولتحقيق هذه الأهداف، استعانَت الدراسة بالتصميم المسحي، واستخدمت

الاستبانة في جمع المعلومات. وقد دلت نتائج الدراسة أن (42%) من 68 منظمة من المنظمات التي استجابت للدراسة، تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و (21.5%) تخطط لتطبيق المفهوم. علماً بأن العدد الكلي هو 1000 منظمة التي شملتها الدراسة، وقد أعطت الدراسة فكرة أن المنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها 839 منظمة لم تطبق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. من جهة أخرى وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم، وكذلك محاولة تطبيقه، كما بيّنت الدراسة وعي المنظمات التي طبقت أو تحاول تطبيق المفهوم بأهمية التدريب بكل أنواعه في نجاح التطبيق. وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى الضعف الكبير في أدراك ووضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات التي شملتها الدراسة.

كما قام [درياس ، 1994] بدراسة هدفت إلى إمكانية الإفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي السعودي . وقد تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في القطاع التربوي في الولايات المتحدة، من خلال عرضها لنموذجين طبقاً في مدارس نيوتاون الحكومية، ومدينة ديترويت الأمريكية.

كما وجدت الدراسة أن الظروف مهيأة للبدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي السعودي وان المسؤولين التربويين السعوديين أمامهم أساليب ونماذج عديدة يمكن الاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي بعد إجراء التعديل اللازم و بما يتناسب مع البيئة السعودية من حيث معتقداتها وقيمها وتقاليدها من خلال الأخذ بتوصيات نتائج هذه الدراسة المتضمنة البدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، ضرورة أن يتبنى القطاع التربوي برامج لإدارة الجودة الشاملة، العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة تعنى بأمور الجودة وتكون ملحقه بإدارة الجامعة ، والقيام بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي.

وأجرى [العلي ، 1996] دراسة حول تطبيق التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، هدفت إلى تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، أستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في مؤسسات التعليم الجامعي. وقد خلصت الدراسة إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعتمد على

مشاركة جميع الأفراد العاملين، وعلى الجهود المشتركة بينهم لتحقيق التحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين. هذا بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ضرورة الحصول على الدعم من منظمات الأعمال والتجارة المختلفة.

أما الدراسة التي قام بها [العلوي ، 1998] والتي هي بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، فقد توصل الباحث فيها إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب القيام بالخطوات التالية:

1. وضع الخطوات التمهيديّة لتوضيح الإطار العام للجودة الشاملة في الجامعة. وتوضيح المؤشرات لتطوير الأداء الجامعي.
2. تطوير العملية التعليمية من خلال عناصرها في الجامعة كالتالي، وعضو هيئة التدريس، الكتاب والمكتبة، المنهج الدراسي، الخدمات المساندة كإدارة وتقنية المعلومات والاتصالات... الخ.
3. تطوير البحث العلمي الذي يعتمد على الإبداع والابتكار وخلق معرفة جديدة، وخدمة المجتمع.
4. التفاعل مع البيئة الاجتماعية.

قامت [ناجي ، 1998] بدراسة ميدانية بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية: جامعة عمان الأهلية، هدفت إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، تم فيها استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. وقد تم استخدام استبانة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الرضا عند طلبة جامعة عمان الأهلية عن جودة الخدمات التعليمية المختلفة التي تقدمها الجامعة لهم، وإلى استكشاف قناعة واستعداد إدارة الجامعة لتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، والتطبيق الفعلي لهذه المفاهيم والأساليب لديهم والمعوقات المحتملة في التطبيق. ودلت نتائج هذه الدراسة أن مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية. كما تتوافر لدى الجامعة القناعة

والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

أما [أيوب ، 2000] فقام بدراسة ميدانية هدفت إلى تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 282 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ممن يحملون رتبة أستاذ ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ مساعد في الجامعات الأردنية الرسمية ، وبهدف جمع المعلومات ، قام الباحث بتطوير استبانة مك-ونة من 35 فقرة تتضمن أربعة مجالات : الإدارة الاستراتيجية ، ورسالة وأهداف الجامعة، والإدارة التشاركية ، وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس والتقييم والرقابة والتغذية الراجعة . ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية الرسمية حصل على درجة متوسط.

أما [أحمد ، 2003] فقد هدفت دراسته ل تطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة . ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث أسلوب التحليلي النظري، وذلك لصياغة إطار عام لتطوير نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة في الجامعات الأردنية العامة، يوضح فيه كيف يمكن للإدارة الجامعية الأردنية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث، كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة التعليمية وتطويرها. وقد تكون النموذج المقترح من عشرة مجالات: القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية.

وللكشف عن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة إمكانية تطبيق النموذج المقترح فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل مجال من المجالات، كما تم استخدام تحليل التباين الحادي والاختبار البعدية (شفيه) وقد توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة كبيرة، وأن درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لصالح العمداء.

لقد تم إجراء عدد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وغالبية هذه الدراسات قد تم إجراؤها حديثاً في عقد التسعينات، وفيما يلي عرض بهذه الدراسات:

لقد قام [برزالي وكابوليان Brazaley&Kabolian, 1990] دراسة مسحية تم إجراؤها من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية كندي الحكومية بجامعة هارفارد، لاثنتين وسبعين من مديري المراتب العليا في الحكومة الفيدرالية، لاحظ الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تقديراً أو مكانة جوهرية في نطاق الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء التنظيمي. وقد وجد أن واحداً وستين بالمائة من أولئك الذين أُجريت عليهم الدراسة المسحية قد تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن تسعين بالمائة كانوا قادرين على إيضاح المعتقدات والقيم الجوهرية لإدارة الجودة. كما وجد أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الجودة الشاملة بين هؤلاء المديرين.

كما أجرى [سيمور Seymour, 1991]، دراسة مسحية وصفية، هدفت إلى التعرف إلى إيجابيات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية وقد طبقت على ثلاثة وعشرين من الكليات والجامعات الرائدة التي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت أداة لقياس المميزات الأساسية للكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيقها، وأفادت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تخلق فرقاً في تحسين جودة التعليم تشمل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي والمتمثلة في تضاعف إمكانية المؤسسة التعليمية على تحمّل مسؤولية الخدمات التي تقدمها، وتحسنت البيئة المدرسية معنوياً. وأصبح اتخاذ القرار قائماً على المعطيات والحقائق أكثر مما كان عليه، وأصبحت الفرصة سانحة لأفراد الدوائر المختلفة أن يعملوا معاً. وتضاعفت معرفة جميع العاملين حول المهمة والعملية التعليمية وتقلصت النفقات وانخفضت الأعمال التي تتطلب الإعادة.

وفي دراسة قام بها [هزارد Hazzard, 1993] وهدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيقها ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن من نقاط القوة ازدياد مشاركة العاملين في المؤسسة، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وزيادة التعاون بين الأقسام المختلفة، واقتراح حلول للمشكلات الموجودة بالمؤسسة، وتكوين لغة مشتركة بين

الأفراد، وتقليل العزلة بينهم. وبالنسبة لنقاط الضعف، فقد توصلت الدراسة إلى أن أهمها: الوقت والجهد اللازمين لتطبيق الجودة، وصعوبة فهم القائمين على إدارة المؤسسة لطبيعة إدارة الجودة الشاملة، والشعور بالإحباط لدى فريق العمل في بعض الأحيان، والقدرة المحدودة في التعامل مع بعض القضايا والتحديات. هذا وقد أوضحت تلك الدراسة أن جامعات وكليات عديدة تستخدم إدارة الجودة الشاملة، وأنه في حالة التخلص من تلك العقبات، فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تخدم التعليم الجامعي بصورة كبيرة.

وفي دراسة قام به [هوانغ 1994, Huang] ان الهدف منها البحث في الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية (ذات الأربع سنوات) وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات و إدارييها وأعضاء الهيئات التدريسية المسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (ذات الأربع سنوات) والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية. وقد بينت نتائج الدراسة أن رؤساء الجامعات قاموا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة إلى درجة محددة فقط. كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدى أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل التعليمي من جهة وأداء الرؤساء لسلوكيات جودة القيادة من جهة أخرى. وأن الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي ميالون لأداء سلوك قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادية الأخرى، كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأداء الرؤساء لسلوك قيادة الجودة الشاملة.

اما دراسة [جاكلين و براون 1995, Jacqueline & Brown]، حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن، هدفت إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية، وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العرقية، مكان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات تُعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات الموافقين والمعارضين.

في حين هدفت دراسة [سكازارو و لونجر 1996, Scazzero & Longenker] حول التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المديرين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المديرين، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت 137 من المديرين المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في عشر مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

١- أجمع المديرين بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.

٢- على الرغم من إدراك المديرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين النوعية، إلا أن دعمهم لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يتناقص عبر الوقت.

٣- وفي ظل إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً.

كان من بين أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

وفي دراسة قام بها [لويس وسميث 1997, Lewis & Smith] استهدفت توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ولقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة. وقد حددت تلك الدراسة الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهي:

- الالتزام بالتحسن المستمر.
- الالتزام بإرضاء العميل.
- التحدث بالحقائق، بمعنى أن البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقية.
- احترام الأفراد من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والإنجاز.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل ، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال والتفرق بين أقسامها بين أقسامها وكلياتها، ويعالج كثيرا من جوانب القصور في أعداد الطلاب.

2-3 ملخص للدراسات السابقة

يتبين من الدراسات السابقة، المتعلقة باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية العليا والتي تم استعراضها سابقا، ما لإدارة الجودة الشاملة من أهمية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية واستمرارها ونلاحظ أن بعض الدراسات تعمل على تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة وتركز على إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وعلى الجهود المشتركة للعاملين في المؤسسات التعليمية. كما تناولت بعض الدراسات وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، حول المجالات التي يتم فيها تطبيق جودة التعليم الجامعي، ومن أهم هذه المجالات : الطلبة أعضاء الهيئة التدريسية، والعملية التعليمية ، والبرنامج التعليمي والكتاب الجامعي. فيما ركزت بعض الدراسات على ضرورة تدريب العاملين وتأهيلهم، والعمل على تقليل الجهد الضائع ، والتأكيد على التحسين المستمر من خلال التقويم والتغذية الراجعة المستمرة في مؤسسات التعليم العالي . وتناولت بعضها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في القطاع التربوي الولايات المتحدة وكيفية الاستفادة من هذا النمط للعمل على تطبيقه في مؤسسات التربية والتعليم في الدول العربية. وأشارت نتائج بعض الدراسات إلى الأساليب المقترحة التي ينبغي الأخذ عند إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الجامعي، وكذلك إلى الصعوبات والتحديات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وضرورة العمل على معالجتها.

2-4 تقييم عام لأدبيات الدراسة

لقد أوضحت الدراسات السابقة في مجملها مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وبينت أن عملية نجاح تطبيق إدارة الجودة يعتمد على عدة اعتبارات ومتطلبات ومن أهمها الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الأكاديمية والإدارية والعمل على توفير مناخ تنظيمي وتدريب العاملين وتأهيلهم وتقليل الجهد الضائع والتأكيد على التحسين المستمر للعمل من خلال التقويم والتغذية

الراجعة .ومن هنا لا بد من إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال دراستنا لآليات تنفيذ إدارة الجودة في جامعة القدس الشؤون الإدارية وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة القدس والتي تعتبر الأولى من نوعها في مجال إدارة الأعمال في جامعة القدس ، وبالتالي فإن هذه الدراسة لإدارة الجودة الشاملة ستحاول المساهمة في إقرار هذا الحقل العلمي الهام.

الفصل الثالث

فعالية إدارة الجامعة من خلال الهيكل التنظيمي

٣ + الهيكل التنظيمي للجامعة:

يعرف الهيكل التنظيمي للجامعة بأنه الإطار العام الذي تتكون منه الجامعة بما يشتمل عليه من وحدات إدارية ومالية وأكاديمية، مبيناً العلاقة بين هذه الوحدات من جهة والوحدات من كل مجموعة. ولذلك فهو يبيّن المناصب الإدارية المختلفة، والتسلسل الإداري وعدد المستويات الإدارية، والعلاقة بين مختلف الوحدات والسلطات التنفيذية والاستشارية، وعلاقات العمل الداخلية، وسلطة إصدار القرارات [حفنى، 1991، ص 29 - 30].

إن التعبير عن علاقات الجامعة في شكل هيكل تنظيمي يخدم بشكل رئيسي وواضح المسارات الإدارية وانتقال المعلومات بين مختلف أجزاء التنظيم والاستفادة القصوى من تطبيق مبدأ التخصص وذلك بحصر الأمور المتعلقة بكل وجه من أوجه النشاط الجامعي في وحدة إدارية منفصلة [دره، 1989].

٣ ٤ الهيكل التنظيمي لجامعة القدس:

يوضح الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي العام لجامعة القدس، وهو هيكل تنظيمي اعتمدت تصميمه بناء على المعطيات الإدارية والمهام الوظيفية في الجامعة، واستخلص هذا من قانون الجامعة العام 1994م، ومن المنشورات التي تصدرها الجامعة، ومن المقابلات المعمقة مع المسؤولين الإداريين في الجامعة.

نلاحظ من الشكل رقم (1) ما يلي .:

- يعكس الهيكل التنظيمي لجامعة القدس بوضوح كافة الأنشطة الرئيسية الموجودة بالجامعة وتتمثل بالأنشطة الأكاديمية والأنشطة المتعلقة بالوحدات الإدارية والأنشطة التي تمثل علاقات الجامعة مع غيرها.
- أن الوظائف التنفيذية تخول من يتولاها إصدار الأوامر الملزمة للمرؤوسين، وتوضح هذه العلاقة من خلال خطوط السلطة المتصلة.
- اما الوظائف الاستشارية فتتخصص مهمتها في تقديم النصح والرأي وتقديم الاقتراحات والتوصيات دون أن تكون لهم سلطات أمرية فيما يتعلق باتخاذ القرارات أو عملية
- إن هناك توسع أفقي في الهيكل التنظيمي مما يشير إلى زيادة في المسميات الوظيفية العليا. نلاحظ من الشكل رقم (1) أن أمين سر هيئة المجالس تم إلحاقه بمكتب رئيس الجامعة وهذا لا يجوز من ناحية إدارية لسببين هما:
 ١. إن أمين سر هيئة مجالس الجامعة لا يعتبر من المناصب التنفيذية في الجامعة بل هو منصب استشاري يجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ويشرف على عمل المجالس.
 ٢. إن مجلس الجامعة، وهيئة المجالس التابعة له هي أعلى من الناحية التنظيمية من رئيس الجامعة
- أن هناك أكثر من مسؤول واحد يشرف على الموظف الواحد مثل الموظفين لعمادة القبول والتسجيل، وموظفي البحث العلمي، وفنيي المختبرات، موظفي شؤون الطلبة، وموظفي المكتبات، وهم من ناحية فنية تابعين لمساعد الرئيس للشؤون الأكاديمية ومن ناحية إدارية تابعين لمدير الشؤون الإدارية. وهذا بالتالي سيؤدي إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة لتداخل الإشراف بين الفنيين والإداريين ن. ثم البطيء الشديد في الإنجاز نتيجة لغموض خطوط السلطة وعدم التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات.

- أن دائرة المشتريات ودائرة المستودعات تتبع للمدير المالي وهذا لا يجوز حتى تكون هناك شفافية ومراقبة أكبر^٢.

٣ ٣ الأقسام الإدارية في جامعة القدس والمهام المناطة بها:

يوضح الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة والذي سنقوم بدراسته للتعرف على آليات تطبيق المهام الإدارية والوظيفية في جامعة القدس وإبراز المشكلات التي تعيق الأداء الإداري في الجامعة، عبر تناول كل وحدة إدارية الواردة على حدة.

3-3-1 مجلس أمناء الجامعة:

ورد في قانون جامعة القدس / القدس لعام 1994 ما يلي: مجلس الأمناء هو صاحب السلطة العليا في الجامعة وفق هذا النظام، ويتولى الإشراف على جميع أمور الجامعة، ومن مهامه:

- رسم السياسة العامة للجامعة.
- دعم استقلال الجامعة وصيانتها، واتخاذ جميع الوسائل المؤدية إلى رفع شأنها وتمكينها من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.
- العمل على تنمية وتطوير الجامعة، بما يكفل تحسين وتنويع أدائها.
- إقرار مشروع الموازنة السنوية للجامعة.
- تعيين مدقق الحسابات القانوني للجامعة وإقرار المفوضين بالصرف.
- تدبير وتنمية موارد الجامعة وتنظيم استثماراتها.
- إقرار الأنظمة الداخلية للجامعة.
- تعيين رئيس الجامعة ونوابه حسب الأنظمة.
- تعيين العمداء، وإقرار الترقيات في رتب الأستاذية في الجامعة بناءً على ترشيح رئيس الجامعة المبني على تنسيب مجلس الجامعة.
- تشكيل اللجان الخاصة بتقييم فعالية خريجي الجامعة، ومدى تلبيتها لحاجات المجتمع.
- حق التملك والتصرف في الأموال العامة المنقولة وغير المنقولة، والاقتراض والاستثمار والتبرع وقبول التبرعات والمنح الوقفية والوصايا بما يعود بالفائدة والمنفعة على الجامعة.

^٢ تم الحصول على مثل هذه المعلومات من المقابلات التي أجريت مع العديد من المسؤولين بالشؤون المالية والإدارية وبعض العاملين

- إقرار الأنظمة الإدارية والمالية والأكاديمية وأية أنظمة أخرى تقتضيها مصلحة الجامعة (قانون جامعة القدس لعام 1994، المادة 8).

أما صلاحيات رئيس مجلس الأمناء فتتلخص فيما يلي:

- تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الخارجية والداخلية الرسمية.
- دعوة مجلس الأمناء إلى عقد الاجتماعات وإعداد جدول الأعمال بالتعاون مع أمين السر.
- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الأمناء (قانون جامعة القدس لعام 1994م، المادة 9).

ويتكون "مكتب مجلس أمناء الجامعة" من: رئيس مجلس الأمناء، نائب الرئيس، أمين السر، أمين الصندوق، نائب أمين السر وأمين الصندوق (قانون جامعة القدس لعام 1994م، المادة 18). ويحتوي مجلس الأمناء الحالي على ثلاثة عشر عضواً، ويسمح بزيادة الأعضاء ليصل إلى ثمانية عشر عضواً كحد أعلى.

وسيتم تقييم أداء مجلس الأمناء من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس في الفصل اللاحق عندما يتم تحليل مدى التزام المجلس بالمهام الموكلة إليه.

٣ ٣ ٤ مجلس الجامعة:

يوضح الشكل رقم (1) أن مجلس الجامعة منبثق عن مجلس الأمناء، ويحتوي مجلس الجامعة على سبعة مجالس هي: المجلس الأكاديمي، مجلس الكليات، مجلس المراكز، مجلس الخريجين، لجنة برامج الخريجين، مجلس الدوائر، مجلس المساعدين.

3-3-3 الأمانة العامة لهيئة المجالس في الجامعة:

تتصدر مهمة الهيئة العامة لهيئة المجالس في الجامعة بالإشراف والمراقبة وليس التنفيذ، وعلاقتها مباشرة مع رئيس الجامعة، ويندرج في إطارها كل من:

١. رئيس الجامعة (رئيساً).
٢. نائب الرئيس.
٣. أعضاء مجلس الجامعة.
٤. أعضاء المجلس الأكاديمي.

٥. أعضاء مجلس الخريجين.
٦. أعضاء مجلس الكليات.
٧. مديرو المعاهد والمراكز.
٨. منسقو البرامج.
٩. المدراء الإداريون ومدير المكتبة.

إن مهمة مجلس أمناء الجامعة ومجلس الجامعة هو الإشراف والمراقبة، وليس التنفيذ المباشر للأعمال، وذلك وفقاً لما ورد في المادة (21) فقرة (أ) من قانون الجامعة لعام 1994 والتي نصت على أنه "يقوم على إدارة الجامعة الرئيس، ويعاونه في ذلك مجلس الجامعة، والمجلس الأكاديمي".

3-3-4 رئيس الجامعة:

وهو أعلى سلطة تنفيذية في الجامعة، ويُلاحظ من خلال الشكل رقم (1) أن عدداً من الدوائر المرتبطة به كان من المفترض ألا تكون تابعة لدائرته مباشرة، بل يكتفي بمساعدة الرئيس الأربعة، وهم: مساعد الرئيس التنفيذي، مساعد الرئيس للشؤون الأكاديمية، مساعد الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير، مساعد الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، فريئس الجامعة كما هو موضح في الشكلين (1) و(2)، تابع لمجلس الجامعة. وكذلك الحال فيما يتعلق بمدير وحدة الموارد المالية، وكذلك بالمراقب الداخلي، ومديرو العلاقات العامة. فيفترض أن يكون مدير وحدة الموارد المالية والمراقب الداخلي للجامعة تابعين لمساعد الرئيس للشؤون الإدارية والمالية. ويمارس رئيس الجامعة المسؤوليات والصلاحيات التالية:

- تمثيل الجامعة في صلاتها بكافة السلطات والهيئات والأشخاص وذلك فيما يتعلق بتسيير أمور الجامعة.
- إدارة شؤون الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية وغيرها بما يحقق غايات الجامعة وأهدافها.
- تنفيذ قانون الجامعة والأنظمة الصادرة بموجبه.
- رئاسة مجلس الجامعة والدعوة إلى اجتماعاته وتنظيم شؤونه.
- تنفيذ موازنة الجامعة، وإصدار أوامر الصرف الخاصة بالمصروفات الجامعية وفقاً للأنظمة المالية.

- تقديم تقرير إلى مجلس الأمناء في نهاية كل فصل جامعي عن شؤون التعليم والبحوث العلمية وسائر نواحي النشاطات الأخرى.
- إحاطة مجلس الأمناء بالمعلومات عن شؤون الجامعة بشكل دوري، وبشكل استثنائي عند الضرورة.
- تعيين جميع اللجان العاملة على مستوى الجامعة ضمن النظام (قانون جامعة القدس، 1994، مادة 22، فقرة ت).

وللرئيس أن يكلف أحد نوابه أو جميعهم، بكل صلاحياته أو ببعضها، في حالات الغياب والمرض، ويتم التكليف كتابياً مع إعلام مجلس الأمناء بذلك.

وتتبع رئاسة الجامعة ثمان دوائر، دائرتان منها تعتبران من الدوائر الإدارية في الجامعة كما هو مبين في الشكل رقم (1)، والشكل رقم (2)، وهاتان الدائرتان هما:

1. دائرة التخطيط والتطوير، ويرأسها مساعد رئيس الجامعة لشؤون التخطيط والتطوير.
2. دائرة الشؤون الإدارية والمالية، ويرأسها مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية.

3-3-5 دائرة التخطيط والتطوير:

وهي وحدة إدارية تابعة لمكتب رئيس الجامعة، ويرأسها مساعد الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير، وتتألف مهامه وصلاحياته فيما يلي:

1. يعين نائب الرئيس للتخطيط والتطوير، ويعفى بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من رئيس الجامعة، على أن تتوفر لديه شروط الأستاذية، بالإضافة إلى المؤهلات العلمية والعملية اللازمة لتصريف أمور منصبه. ويكون تعيين نائب الرئيس للتخطيط والتطوير لمدة ثلاث سنوات، ويكون مسؤولاً تجاه الرئيس.
2. إعداد الخطط للجامعة للمدى القصير والبعيد، ورفع التوصيات بشأنها إلى الرئيس.
3. يكون نائب الرئيس للتخطيط والتطوير مسؤولاً عن الدراسات التي تهدف إلى تقييم المناهج والبرامج المنهجية واللا منهجية، وتحديد متطلبات الجامعة من الأساتذة والموظفين والأبنية واللوازم الأخرى، ودراسة كل ما يتعلق بسياسة قبول الطلاب، الموازنة، سياسة التمويل، والجهاز الإداري والأكاديمي، والخريجين وبرامج أخرى.

٤ . يقوم نائب الرئيس للتخطيط والتطوير بدراسات مقارنة مع جامعات أخرى، وبدراسات عامة، وخاصة فيما يتعلق بحاضر الجامعة ومستقبلها، ويقوم بتزويد أجهزة الجامعة بنتائج دراساته.

٥ . يقدم نائب الرئيس للتخطيط والتطوير تقريراً فصلياً إلى الرئيس (قانون جامعة القدس، 1994، المادة 25).

ويتبع دائرة التخطيط والتطوير الوحدات التالية:

١ . وحدة الأعمال الهندسية: وتتكون من مدير الدائرة وثلاث مهندسين ، اثنين بدوام جزئي وواحد بدوام كامل. وتناط بمدير الدائرة المسؤولية النهائية عن جميع أوجه العمل في الدائرة ويكون مسؤول أمام نائب الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير عن القيام بعمله ويعمل الموظفون التابعين لدائرته حسب أنظمة الجامعة أو التعليمات التي تصدر إليه من رئيسه. ويدخل ضمن نطاق أعمال الدائرة ما يلي :

- وضع التصاميم والمواصفات للمباني الجديدة التي يتعهد بها.
- الإشراف على بناء منشآت الجامعة وتطبيق المواصفات اللازمة وحساب كمياتها.
- متابعة مشاريع الجامعة الإنشائية التي يعهد بها إلى جهات خارجية ومناقشتها والإشراف على تنفيذها بعد إقرارها.
- الإشراف على جميع أنواع الصيانة للجامعة بما في ذلك المباني والملاعب والحدائق والمختبرات وغير ذلك ووضع المواصفات اللازمة لذلك وتقدير تكاليفها.
- الاتصال بكافة المؤسسات الهندسية ذات العلاقة بالجامعة.
- المشاركة في اختبار أثار الجامعة ووضع المواصفات وتقدير تكاليفه والإشراف على استلامه.
- القيام بأية أعمال أخرى ذات علاقة ببناء على تكليف من نائب الرئيس للشؤون التخطيط والتطوير.
- المشاركة في كتابة المشاريع المختلفة.
- تنسيق وتقديم المشاريع ومتابعة الموافقة عليها.
- المشاركة في تقديم المشاريع إلى الجهات الداعمة المختلفة.
- زيارة المشاريع ومتابعة تنفيذها.
- القيام بأية أعمال أخرى ذات علاقة ببناء على تكليف من نائب الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير.

٢. وحدة الدراسات والإحصاءات : تتكون الدائرة من موظف واحد يحمل شهادة البكالوريوس.

وتتلخص مهام الدائرة فيما يلي :

- متابعة وضع موازنة الجامعة سنوياً.
- جمع وتحليل تفسير المعلومات الإحصائية المختلفة التي تخص التعليم في الجامعة.
- رفع الدراسة الخاصة بقبول الطلبة في البرامج المختلفة بناء على دراسات إحصائية تتعلق بالكادر الأكاديمي وإمكانات الجامعة لنائب الرئيس للتخطيط والتطوير.
- المشاركة في المواصفات لبنود العطاءات المتعددة والمساعدة في تحليل العطاءات.
- رفع التقارير إلى نائب الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير.
- القيام بأية أعمال أخرى ذات العلاقة بناء على تكليف من نائب الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير.

٣. وحدة البرامج الأكاديمية: تتكون من مدير الدائرة وموظف واحد. وتتلخص مهامها فيما يلي:

- تقديم الدراسات والتوصيات لفتح برامج جديدة تتماشى مع سياسة الجامعة.
- مراجعة الخطط الأكاديمية الخاصة بالبرامج الجديدة ورفعها للمجلس الأكاديمي.
- مراجعة التعديلات على الخطط الأكاديمية الموجودة ورفع التوصيات المناسبة للمجلس الأكاديمي.
- التعاون مع الدوائر الأكاديمية في مجالات تطوير الخطط الأكاديمية والكادر البشري.
- القيام بدراسات تهدف إلى تقييم المناهج والبرامج الأكاديمية.
- القيام بأية أعمال أخرى ذات علاقة ، بناء على تكليف من نائب الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير.

٤. دائرة شؤون المبتعثين : وتتكون من موظف واحد تتلخص مهامه فيما يلي:

- متابعة شؤون المبتعثين في الخارج ، من ناحية التحصيل الأكاديمي .
- إبرام العقود مع المبتعثين من أجل العودة والعمل في الجامعة.
- متابعة تحصيل مستحقاتهم المالية من الجامعة لتغطية تكاليف سفرهم (وحدة التخطيط والتطوير في جامعة القدس ، 2004).

3-3-6 دائرة الشؤون الإدارية والمالية

وهي وحدة إدارية تابعة لمكتب رئيس الجامعة، وتتكون من ست موظفين ويرأسها نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، وتتخصص مهامه وصلاحياته فيما يلي (قانون جامعة القدس، 1994، مادة 24):

- يعين نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من رئيس الجامعة، ويشترط أن تتوفر لديه جميع الشروط العلمية والعملية اللازمة لتصرف الأمور المالية والإدارية العامة في الجامعة، بما فيها رتبة الأستاذية، ويكون تعيينه لمدة ثلاث سنوات، وهو مسؤول تجاه الرئيس.
- يمارس نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية بصورة خاصة الصلاحيات التالية:
 1. الصلاحيات المالية: وتتضمن الإشراف على إدارة حسابات الجامعة، وعلى تطبيق جميع العقود والاتفاقيات والمعاملات بين الجامعة وعملائها، وعلى إعداد التقارير المالية الدورية، وعلى إعداد الموازنة ومراقبة وتنفيذ بنودها حسب المؤشرات المخطط لها.
 2. الصلاحيات الإدارية: وتتضمن الإشراف على إدارة شؤون جميع الموظفين باستثناء أعضاء الهيئة التدريسية والمعيدون والمساعدون الأكاديميين من تعيين وترقية وإنهاء الخدمة، وتحديد المسؤوليات ضمن القانون والأنظمة.
 3. الصلاحيات المتعلقة بلوازم الجامعة وأجهزتها : وتتضمن الإشراف على شراء وتسجيل ومراقبة وتخزين اللوازم وتوزيعها على مرافق الجامعة.
 4. الصلاحيات المتعلقة بالحرم الجامعي وصيانته والخدمات العامة للطلاب والأساتذة والموظفين.
 5. يقدم نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية تقريراً إلى الرئيس في نهاية كل فصل.

وكما هو مبين في الشكل رقم (1) فإن نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية مرتبط من الناحية التنظيمية برئيس الجامعة، ويرتبط به من الناحية التنظيمية أيضاً كل من:-

1. المدير الإداري.
2. المدير المالي.
3. مدير شؤون الموظفين.

3-3-7 دائرة العلاقات العامة:

تتكون الدائرة من ستة موظفين إداريين ، وعلاقة مدير الدائر مع رئيس الجامعة مباشرة ،

وتتكون دائرة العلاقات العامة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- قسم الأنشطة الاجتماعية.
- قسم الإعلام: حيث يتكون قسم الإعلام من خمسة طلاب متطوعين من دائرة الإعلام والتلفزة.
- قسم الأنشطة اللامنهجية.

أما المشاكل التي تعاني منها الدائرة فهي:

١. انها تفتقر الدائرة إلى أجهزة الكمبيوتر والفاكس والتلفون ، حيث لا يوجد في الدائرة خط تلفون مباشر .

٢. صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من الدوائر المختلفة بالجامعة عند القيام بفعالية معينة مما يؤدي إلى زيادة عبء العمل وعدم أدائه بالشكل المطلوب^٣.

3-3-8 الشؤون الإدارية:

كما هو موضح في الشكل رقم (2) فإن المدير الإداري يرأس وحدة إدارية تابعة لدائرة مساعد الرئيس للشؤون الإدارية والمالية في الجامعة، لذلك نجد أن المدير الإداري يتلقى الأوامر والتعليمات من مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية. وبحسب السجلات الموجودة في دائرة شؤون الموظفين فإن المدير الإداري الحالي للجامعة يحمل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وقد تم ترقية إحدى السكرتيرات التي تحمل شهادة الدبلوم، وتحمل خبرة في العمل لتشغل منصب مساعد المدير الإداري. ويوضح الشكل رقم (2) أن هناك عدداً من الوحدات الإدارية التابعة لوحدة المدير الإداري، وهي:-

١. موظفو الاستقبال.
٢. قسم الخدمات.
٣. الورشة الفنية.
٤. سكرتارية الجامعة.
٥. مراقب الدوام لجميع موظفي الجامعة.

^٣ لقد تم إجراء مقابلات مع عدد من الموظفين في دائرة العلاقات العامة في شهر نيسان 2004

ويشرف المدير الإداري على تلك الوحدات الإدارية، على الرغم من أن اللوائح والأنظمة والتشريعات في جامعة القدس لم تنص على ذلك. كما يشرف المدير الإداري للجامعة على عملية التوظيف، وفق الآليات التالية:^٤

١. يتم تقديم طلبات التوظيف إلى مساعدة المدير الإداري للجامعة، وفي حال عدم توفر الطلبات مع وجود الشاغر فإن مساعدة المدير الإداري تقوم بإرسال قائمة بالشاغر التي تحتاجها الجامعة إلى مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية، من أجل وضع الإعلانات عنها في الصحف.
 ٢. تقوم السكرتيرة العاملة في دائرة شؤون الموظفين بتسليم طلبات التوظيف إلى مساعد المدير الإداري، الذي يقوم بدراستها لتحويلها إلى المدير الإداري، ومن ثم إلى مدير شؤون الموظفين لمناقشة الطلب موضوع البحث.
 ٣. بعد موافقة الدائرتين يرسل الطلب للدائرة التي يوجد بها الشاغر، وبعد ذلك يرفع كتاب التوظيف لنائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، ومن ثم لرئيس الجامعة لأخذ الموافقة عليه.
- أما فيما يتعلق بإجازات الموظفين في الجامعة، فإن الموظف يقوم بتعبئة نموذج الإجازة لعميد الكلية أو رئيس الدائرة التي يعمل فيها ليوقع عليها، وبعد ذلك يحول النموذج للشؤون الإدارية، ثم تحول لمراقب الدوام، ثم ترسل لشؤون الموظفين (الدائرة الإدارية، جامعة القدس، 2004).

3-3-9 الدائرة المالية:

ويرأسها مدير يحمل شهادة البكالوريوس، وهو مرتبط مباشرة بمساعد الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، وكما هو موضح في الشكل رقم (2) فإن الدائرة المالية تتكون من مجموعة من الأقسام هي:

١. قسم المحاسبة: ويضم هذا القسم ثمانية محاسبين، (ستة منهم يحملون درجة البكالوريوس، وواحد يحمل درجة الماجستير، وواحد يحمل شهادة الدبلوم ويعمل أميناً للصندوق).
٢. التدقيق الداخلي: ويضم مدققاً مالياً للجامعة، وكان في السابق تابعاً من الناحية التنظيمية لرئيس الجامعة مباشرة، أما الآن فهو تابع للمدير المالي.

^٤ لقد تم اجراء مقابلات مع المدير الإداري ومساعدة المدير الإداري في شهر نيسان 2004.

٣. قسم المشتريات: ويتكون هذا القسم من رئيس قسم يحمل شهادة الدبلوم، ومن مساعد إداري مؤهله أقل من ثانوي.

٤. قسم اللوازم والمستودعات: ويتكون من رئيس قسم، ومن مساعد إداري. وتتخصص مهامهما في:-

- تلقي طلبات اللوازم من مختلف دوائر الجامعة.
- التحقق من الأصناف المطلوبة في المستودعات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لصرفها.
- في حال عدم وجود الأصناف المطلوبة في المستودعات، تحوّل القوائم إلى قسم المشتريات لتزويد الجامعة بها.

كما تضم الدائرة المالية قسماً آخر هو قسم المشاريع، ويقوم هذا القسم بالإشراف مالياً على إدارة المنح والمساعدات المقدمة من الدول أو المؤسسات الرسمية أو غير الرسمية، والتي تكون على شكل تمويل الأبحاث والدراسات في الجامعة، أو تمويل المباني والتجهيزات (الدائرة المالية، جامعة القدس، 2004).

وبعد اجراء مقابلات معمّقة مع المدير المالي وموظفي الدائرة المالية في الجامعة،^٥ للتعرف على المهام والصلاحيات وكذلك المشكلات التي يعاني منها العاملون في هذه الدائرة، وجد أن هناك العديد من التداخلات في الاختصاصات والصلاحيات بين الدائرة المالية وبين الدوائر الأخرى في الجامعة، ومن الأمثلة على ذلك:

١. تدخلات شؤون الطلبة في أعمال الدائرة المالية: إذ يتدخل قسم شؤون الطلبة في بعض الأمور المالية للطلبة يكون من المفترض أن تقوم بها الدائرة المالية، وذلك لأنها الجهة الوحيدة القادرة على احتساب القروض وتسجيلها. إذ يقوم قسم شؤون الطلبة بإدارة القروض الممنوحة للطلبة، وكذلك بإدارة المساعدات الواردة للطلبة. مع أنه يفترض أن ترسل هذه القروض والمساعدات للدائرة المالية، حيث يقوم المدير المالي برفع كتاب لشؤون الطلبة يطلب منهم كشفاً بحالات الطلبة لمنحهم القروض أو المساعدات، أما ما يحصل فعلياً فهو أن دائرة شؤون الطلبة هي من تقوم بهذه العملية كاملة، مما يترتب على ذلك تداخل في الصلاحيات.

٢. تدخل شؤون الموظفين في عمل الدائرة المالية: ومثال ذلك أن إعداد الرواتب يتم من قبل شؤون الموظفين، والمفروض أن يتم ذلك من قبل الدائرة المالية؛ إذ ينبغي أن ينحصر

^٥ أجريت المقابلات مع المدير السابق للشؤون المالية في شهر نيسان 2004

- عمل شؤون الموظفين بتقديم الكشوف المتعلقة بدوام الموظفين وغيابهم، وإشعار الإجازات والحسميات والعلوات والزيادات في الكليات والدوائر المختلفة.
٣. هناك تدخلات مختلفة في عمل قسم المشتريات التابع للدائرة المالية، إذ تتم عملية الشراء - في كثير من الأحيان - من قبل بعض الأقسام، دون الرجوع إلى قسم المشتريات، مما يترتب عليه زيادة التكاليف وعدم مطابقة الأصناف المشتراة للمواصفات الموضوعية من قبل لجنة المشتريات، وأيضاً عدم إدراج هذه المشتريات ضمن موجودات الجامعة مما يؤدي إلى ضعف الرقابة الداخلية على موجودات الجامعة والنقد الخارج، إن الشراء مباشرة يؤدي إلى تدخل في اختصاصات وصلاحيات لجنة المشتريات.
٤. تقلص نسبة الإعفاءات من الأقساط، ففي العام الجامعي 1996 / 1995 بلغت نسبة الإعفاءات من مجمل الأقساط 20%، وفي العام 1996 / 1997 بلغت نسبة الإعفاءات 12%، وفي العام 1997 / 1998 بلغت النسبة 8%، وفي عام 1998 / 1999 بلغت النسبة 11%، وفي العام 1999 / 2000 بلغت نسبة الإعفاءات من مجمل الأقساط 13%، ثم بدأت النسبة تتخفف لتصل إلى 8% عام 2000 / 2001، وإلى 6% في عام 2001 / 2002، ولتصل عام 2002 / 2003 إلى 5%. وهذا الانخفاض المستمر يفسر انخفاض نسبة العجز في ميزانية الجامعة في السنوات الأخيرة.
٥. أن نسبة تغطية الأقساط من مجمل المصاريف الإدارية والرواتب كانت في عام 1993 (22%) وارتفعت النسبة تدريجياً حتى وصلت في عام 2003 إلى 59% وهذا دليل واضح على زيادة مساهمة الأقساط في تغطية المصاريف والرواتب.
٦. أن الأقساط تمثل حوالي 50% من إيرادات الجامعة وأن نسبة هذه الإيرادات آخذة بالزيادة فلقد كانت في سنة 2001 م (46%) وأصبحت في سنة 2003 م (56%) مما يدل على تحسن أداء الدائرة المالية.
٧. نسبة المنح والتبرعات غير المقيدة آخذة بالنقصان حيث كانت في سنة 2001 (50%) وأصبحت في سنة 2003 م (12%).
٨. تشكل نسبة التبرعات المقيدة 28% من الإيرادات تستخدم في بناء وتطوير مرافق الجامعة.
٩. أن إيرادات المرافق المساعدة هي أدنى نسبة مؤوية من الإيرادات حيث تبلغ 2%.

10. في العام 2001 كانت الجامعة تعتمد بنسبة 50% على المنح والتبرعات لتغطية مصاريفها الجارية وبدأت النسبة تتخفف حتى أصبحت في سنة 2003م (12%) وهذا دليل على صحة ما ذكر في الجدول رقم (1).

11. ان الرواتب وتكلفة الموظفين تمثل النسبة الأعلى من مصاريف الجامعة. أي تعتبر التكلفة الرئيسية حيث بلغت نسبة الرواتب من مجمل المصاريف 70% على مدار الثلاث سنوات.

12. ان نسبة المصاريف الإدارية آخذة بالتزايد حيث بلغت نسبة المصاريف الإدارية (8%) في عام 2001 ثم بدأت النسبة تزيد لتصل إلى (10%) في عام 2003.

13. ارتفاع نسبة المصاريف الإدارية والعمومية ففي سنة 2001م كانت 8% وأصبحت في سنة 2003م (10%) إن ذلك: الارتفاع يرجع إلى فتح كليات جديدة مما ترتب عليه مصاريف إضافية.

14. أن نسبة العجز في سنة 2001م هي (7%) بينما في سنة 2002 م ، تقلصت نسبة إلى (4%) مما يدل على أن أداء الجامعة في تحسن حيث أصبحت نسبة الفائض (11%) في سنة 2003.

15. ازدياد إجمالي الرواتب السنوية في الجامعة، وذلك أمر طبيعي لأن أعداد العاملين في الجامعة هو في إضطراد مستمر نحو الزيادة. ويظهر ذلك جلياً في القطاع الإداري الذي ازداد نسبة الرواتب فيه من (22%) سنة 2001 إلى (33%) سنة 2003 ديناراً 2003-2004.

16. أن نسبة رواتب الأكاديميين تتخفف حيث بلغت النسبة في سنة 2001 (68%) فانخفضت لتصبح في سنة 2003 (58%) رغم أن عدد الموظفين الأكاديميين قد زاد من 285 موظف في سنة 2001 إلى 335 موظف في سنة 2003 ويرجع السبب في ذلك لزيادة نسبة رواتب الموظفين الإداريين من 22% سنة 2001 إلى 33% سنة 2003 وهذا دليل على ان التوظيف لصالح الموظفين الإداريين على حساب الأكاديميين.

17. ان نسبة رواتب موظفي الخدمات ثابتة وذلك امر طبيعي بسبب ثبات عدد موظفي الخدمات.

18. أن الفرق في تحصيل الأقساط والرسوم الجامعية الفعلية والمتوقعة آخذة بالنقصان، وهذا دليل واضح على الأداء الجيد لتحصيل الأقساط والرسوم التعليمية، حيث زادت الرسوم الفعلية بنسبة 36%، كما أن نسبة الرسوم الفعلية إلى الرسوم المتوقعة قد ارتفعت من 71% إلى 94% في عام 2003-2004م.

19. أن كلية الأدب تساهم بأعلى نسبة بالأقسام حيث كانت نسبة الأقسام في سنة 2001 (18%) فأصبحت سنة 2003 (23%)، وأن الدراسات العليا تساهم بنسبة عالية أيضا حيث بلغت نسبة مساهمتها 27% في سنة 2001 ولكننا نلاحظ أن هذه النسبة بدأت تتخفص. في حين ان كلية الصحة العامة تساهم بأقل نسبة من الأقسام حيث كانت النسبة ثابتة من سنة 2001 لغاية سنة 2003 وهي (1%). كما أن هناك كليات بقيت نسبة مساهمتها ثابتة مثل كلية الحقوق وكلية الهندسة.

٣ ٤ ١٠ دائرة شؤون الموظفين:

يبين الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة، الموضح في الشكل رقم (2)، بأن مدير شؤون الموظفين تابع من الناحية التنظيمية لنائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، وتتكون دائرته من نائب مدير ، ومن مسؤول الرواتب، ومن منسق التأمين الصحي، كما تضم الدائرة سكرتيرة تقوم بأعمال الطباعة، وإعداد الملفات، واستلام إجازات الموظفين وتسجيلها بسجل الوارد. ويتم تفويض صلاحيات مدير شؤون الموظفين أثناء غيابه لنائب المدير، الذي يقوم بالمهام التالية:

١. القيام بمهام المدير أثناء غيابه.
٢. إعداد المراسلات الخاصة بالدائرة.
٣. متابعة ملفات الموظفين.
٤. استقبال طلبات التوظيف، ومراجعتها.
٥. متابعة إجازات الموظفين.

أما المهام التي يقوم بها نائب المدير في الأحوال العادية، فنتلخص في إدخال البيانات للموظفين، وإعداد إجازات الموظفين (إداريين وأكاديميين)، ومتابعة قوائم التأمين الصحي للموظفين، وكذلك عقد الدورات التدريبية للسكتريرات. وفيما يتعلق بمسؤول الرواتب، فإنه يقوم بإعداد كشوف الرواتب، وكذلك إعداد جميع الحسابات المتعلقة بالأولاد، والخصومات، والعلوات وحسابات الادخار، والحسابات المتعلقة بالتعويضات. وبعد الاطلاع على النشرات التي تصدرها الدائرة، وبعد مقابلة عدد من المسؤولين فيها، وبعد الاطلاع على قانون الجامعة لعام (1994)، فإن هناك عدداً من الملاحظات يمكن تسجيلها:

تقوم دائرة شؤون الموظفين بالأعمال الموكلة إليها من إدارة الجامعة بموجب الأنظمة والقوانين المعمول بها، والمتعلقة بكافة أمور الموظفين العاملين في الجامعة. ويمكن تقسيم أعمال الدائرة في الاتجاهات التالية:

١. شؤون الموظفين من العاملين في الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات.
٢. إعداد كشوف الرواتب الشهرية للموظفين وتحويلها إلى الدائرة المالية والبنك.
٣. التأمين الصحي، التأمين الوطني، تأمين المبتعثين، متابعة الأمور المتعلقة بضريبة الدخل.
٤. تنسيق الدورات التدريبية للعاملين في الجامعة، مع الجهات الداخلية والخارجية التي تتبنى إقامة هذه الدورات للموظفين الإداريين في مجال تخصصاتهم، وكذلك لموظفي الخدمات.
٥. إصدار الإحصاءات التي تتناول نشاطات معينة في الجامعة، وأعداد العاملين بما في ذلك الإحصاءات التي تطلبها إدارة الجامعة والمؤسسات الرسمية ووزارة التعليم العالي ودائرة الإحصاء المركزي الفلسطيني.
٦. متابعة أمور موظفي المشاريع ومتابعة عقودهم.

ويمكن تقييم أداء دائرة شؤون الموظفين على النحو التالي:^٦

١. تعدد جهات إصدار القرار في إدارة الجامعة، بما في ذلك عدم بيان الحدود بين التوصيات للمتابعة والقرارات للتنفيذ.
٢. وجود تداخل بين صلاحيات عدد من المسؤولين في إدارة الجامعة، تؤثر مباشرة على عمل الدائرة.
٣. عدم الأخذ برأي الدائرة في العديد من التعيينات، رغم اعتبار مدير شؤون الموظفين عضواً في لجنة التعيين في المؤسسات المماثلة، وسنتناول هذا الموضوع من خلال تحليل العينة.
٤. تجاهل ملاحظات الدائرة على الحالات التي تخالف النظام أو تخرج عنه، سواء أكان ذلك في التعيينات، وبخاصة لغير المؤهلين للمناصب الذين يتم ترشيحهم إليها، أو في تحديد مسؤولياتهم وعلاواتهم ومنحهم امتيازات خاصة.
٥. ضيق المكان المخصص للدائرة، وعدم القدرة على إنشاء أرشيف يفي بحاجة الدائرة، خصوصاً أن أرشيف الدائرة هو الأرشيف المركزي للجامعة.
٦. هناك تعارض وتداخل في الصلاحيات بين دائرة شؤون الموظفين والدائرة الإدارية بخصوص مراقبة الدوام، فمراقبة الدوام يجب أن تكون من مسؤوليات دائرة شؤون

^٦ تم الحصول على هذه المعلومات من المقابلات التي أجريت مع المسؤولين والموظفين في هذه الدائرة خلال شهر نيسان 2004

الموظفين، لأن الإجازات لا تقرر إلا من قبل هذه الدائرة، فكيف سيتم مراقبة الإجازات دون مراقبة الدوام، كما أن هناك تعارضاً في التوظيف بين دائرة شؤون الموظفين وبين الدوائر الأكاديمية، مثل توظيف فنيي المختبرات والباحثين. كما أن هناك ملاحظة أخرى من الناحية الهيكلية، فيما يتعلق بدائرة شؤون الموظفين، وهو عدم وجود دائرة للتعيين والترقية، منفصلة عن دائرة شؤون الموظفين، وتقوم بأعمالها الخاصة من متابعة التعيينات وترقية أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين، وتكون تابعة من الناحية التنظيمية لدائرة نائب الرئيس للشؤون الإدارية. وإن تعدد الدوائر وتداخل مسؤولياتها حيناً، وضبابية صلاحياتها حيناً آخر يمثل خللاً إدارياً واضحاً داخل الهيكل التنظيمي للجامعة، والأداء المنتظر تطبيقه من الناحية الإدارية. كما أن المؤهلات العلمية التي يحملها الإداريون في الجامعة مقبولة نسبياً، فحسب الإحصائيات التي أصدرتها دائرة شؤون الموظفين في الجامعة يتبين أن الإداريين الذين يحملون تحصيلاً أقل من البكالوريوس يشكلون نسبة عالية، كما هو موضح في الجدول (7).

7. يوضح الجدول رقم (7) أن 34% من العاملين في القطاع الإداري يحملون مؤهلات علمية أقل من مستوى البكالوريوس، وأن 22% يحملون مؤهلات علمية أعلى من مستوى البكالوريوس، وأن 44% يحملون شهادة البكالوريوس ولكن تبقى النسبة معتدلة إجمالاً ولا تميل نحو التطرف، وإن كانت في حالة التطرف تميل نحو المستوى العلمي الذي يعتبر أقل من مستوى البكالوريوس منها إلى المستوى العلمي الذي يعد أعلى من مستوى البكالوريوس. أما فيما يتعلق بأعمار العاملين في الجامعة، فقد جاء في إحصائية الجامعة لعام 2002.

8. تعتبر البيانات الواردة في الجدول رقم (8)، مؤشراً إيجابياً، إذ أن أكثر من 83% من العاملين في الجامعة يبلغون من العمر أقل من (50) عاماً، وهذا يعني أن معظم العاملين هم من الشباب. وهذا مؤشر إيجابي للأداء الإداري في الجامعة، حيث أنه من الضروري أن يكون العنصر الإداري شاباً وذلك لامتلاكه العديد من المهارات الخاصة التي تتطلبها العملية الإدارية، وتحمل ضغوط العمل، وعدم وصوله إلى مرحلة الاحتراق النفسي الوظيفي، ومواكبته لحدث التطورات التكنولوجية والاستفادة من المعلومات الحديثة في المجالات الإدارية. اللازمة في العمل الإداري.

9. يبين الجدول رقم (8) أن نسبة العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاملاً يشكلون (14%).

10. نلاحظ من الجدول رقم (9) أن نسبة الإداريين لمجموع العاملين أخذت بالازدياد، تحديداً بعد دمج وجمع كليات الجامعة في أبو ديس، فخلال الأربع سنوات تضاعف عدد الإداريين

أربع مرات وبقي عدد موظفي الخدمات ثابتاً إذ كان من المتوقع أن ينخفض عدد الإداريين ولكنه ازداد.

هـ ل يستدعي إنشاء أربع كليات يُشكل عدد طلابها 9.4% من عدد طلبة الجامعة، وأن يتم زيادة عدد الإداريين من (122) عام 2000-2001 إلى (397) سنة 2003-2004 أي بزيادة مقدارها (224%) فما هو تفسير ذلك؟.

11. كما نلاحظ من الجدول رقم (9)، أن نسبة الإداريين في ازدياد، والسؤال هنا ما هو السبب وراء الزيادة في أعداد الموظفين الإداريين على حساب غيرهم؟ فمن المفترض أن لا تزيد نسبة الإداريين عن 45%، ونسبة الإداريين للأكاديميين يجب أن لا تقل عن 60%(UNESCO,1998). فمن الملاحظ أن التعيين في الجامعة هو لصالح الإداريين وليس للأكاديميين على الرغم من تزايد أعداد الطلبة من سنة 2000 ولغاية سنة 2004 بنسبة 40%.

12. ومن جهة أخرى، فإننا نلاحظ بأن نسبة الطلاب للعاملين في الجامعة بقيت ثابتة في الأعوام من 2000-2004، وهي ما بين ثمانية إلى تسعة طلاب لكل عامل في الجامعة، لكن عدد الطلبة لكل موظف إداري قد تقلص من 43 عام 2000/2001، إلى 18 عام 2003/2004، وهذا تطور إيجابي، وفي المقابل فإن عدد الطلبة لكل موظف أكاديمي قد ازداد من 17 عام 2000-2001، ليصل إلى 22 عام 2003-2004، وكذلك في قطاع الخدمات إذ ازدادت النسبة في الأعوام نفسها من 42 لتصل إلى 61.

13. يوضح الجدول رقم (9) أن عدد العاملين في الجامعة كبير بالنسبة لعدد الطلبة، فمثلاً بلغ عدد العاملين في الجامعة عام 2003/2004 (852) موظفاً، ونجد أن عدد الطلبة في نفس العام قد بلغ (7262) طالباً وطالبة، وهذا يعني أن موظفاً واحداً يقابله (8.52) طالباً وطالبة. ومع أنه لا توجد نسبة محددة لعدد العاملين في الجامعات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذه النسبة تظل مرتفعة.

14. يوضح الجدول رقم (10) بأن نسبة العاملين بوظيفة سكرتيرة هي 20% من إجمالي الموظفين وان نسبة العاملين بوظيفة مساعد أداري هي 16% من إجمالي الموظفين و 6% من الإداريين يعملون بوظيفة مدير أداري. و 31% من الموظفين يعملون بوظيفة مساعد بحث وفني مختبرات 31% من الموظفين الإداريين يتبعون من الناحية التنظيمية لعمادة الشؤون الأكاديمية ومن الناحية الإدارية للشؤون الإدارية إن هذا يسبب ازدواجية في تلقي الأوامر ومن ناحية أخرى ازدواجية تنفيذ الانظمة والتعليمات.

3-3-11 عمادة شؤون الطلبة:

يرأس هذه الدائرة عميد شؤون الطلبة، وكما هو موضح في الشكل رقم (1) فإن عميد شؤون الطلبة يتبع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، من الناحية التنظيمية. وقد جاء في قانون جامعة القدس لعام (1994) ما يلي:

١. يعين عميد شؤون الطلبة ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من الرئيس، على أن تتوفر في العميد إحدى رتب الأستاذية، وأن يكون تعيينه لمدة أقصاها ثلاث سنوات، وهو مسؤول تجاه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.
٢. إذا انتهت خدمة العميد استمر في عضويته في الهيئة التدريسية.
٣. يُشرف عميد شؤون الطلبة على جميع نشاطات الطلبة في الجامعة بموجب الأنظمة الخاصة بذلك.
٤. يرأس عميد شؤون الطلبة لجنة النظام ولجنة المنح الطلابية في الجامعة ويدعو إلى اجتماعاتها.
٥. تتكون الدائرة من سبع أقسام وتسع موظفين يحملون درجات علمية : اثنان منهم يحملان درجة الماجستير واحد يحمل درجة الدكتوراه ، وستة منهم يحملون شهادة البكالوريوس .

و تقوم عمادة شؤون الطلبة في جامعة القدس بدور كبير ومميز في تحقيق رسالة الجامعة فالطالب محور العملية التعليمية والتربوية وهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الجامعة، وعليه فعمادة شؤون الطلبة تهتم بشخصية الطالب بشكل متكامل يشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والمادية والصحية والعلمية فتقدم كل ما يحتاجه الطالب من خدمات، كما تعمل كهمزة وصل بين الطالب ودوائر الجامعة المتعددة من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى. إن هذا الدور المميز لعمادة شؤون الطلبة يجعلها أكثر العمدات مساهمة بالطلبة وهي تسعى إلى تحقيق رسالتها من خلال أقسامها المختلفة وهذه الأقسام هي:

- ١ - قسم الإعفاءات، المساعدات والمنح المالية: ويقدم هذا القسم مساعدات مالية للطلبة بالتعاون مع مؤسسات من خارج الجامعة بموجب أسس معتمدة، كما يقوم بتقديم إعفاءات للطلبة المستحقين بموجب نظام خاص للإعفاءات، وذلك بعد مسح ميداني للطلاب المحتاج وإقرار نسبة الإعفاء من قبل لجنة مختصة.
- ٢ - قسم الإرشاد والتوجيه والأنشطة الشبابية: ويهدف هذا القسم إلى مساعدة الطلبة في حل قضاياهم ومشاكلهم بأنفسهم من أجل تحقيق الحصة الاجتماعية والنفسية للطلبة والتخفيف من الصعوبات التي تواجههم في مجالات حياتهم ومن أجل ذلك يقدم هذا القسم أنشطة شبابية مختلفة، حيث يقوم قسم الأنشطة بالعديد من النشاطات المختلفة

على الصعيدين المحلي والخارجي. ويقوم القسم بالعديد من الدورات والندوات والمحاضرات كما ويقوم بالتنسيق مع مجلس الطلبة والفئات الطلابية المختلفة لإقامة النشاطات الخاصة بهم. وعلى الصعيد الخارجي تقوم عمادة شؤون الطلبة بالمشاركة بدورات تدريبية وترفيهية مع الجامعات العربية الشقيقة حيث تم إيفاد عدد كبير من طلبة الجامعة إلى مصر - سوريا الأردن والدول الأجنبية مثل ألمانيا، فرنسا.

٣ - قسم العمل التعاوني وخدمة البيئة: ويهدف هذا القسم إلى نشر روح التعاون بين الطلبة من خلال تقديم خدمات في داخل الجامعة وخارجها وعلى الطالب إنهاء 120 ساعة زمنية في مجال العمل التعاوني قبل تخرجه، وذلك من خلال تشغيل الطلبة في مشاريع تطوعية إنتاجية وبيئية في الجامعة والمجتمع المحلي، ويهدف زيادة تفاعل الطلبة مع مجتمعهم والتعرف على مشاكله وردم الفجوة بين العمل الفكري والعمل اليدوي. وتشمل المشاريع تجميل الحرم الجامعي، والعمل في مرافق الجامعة المختلفة، ومساعدة المزارعين وبخاصة في قطف الزيتون، وإصلاح الطرق الزراعية، والتطوع في المؤسسات الوطنية التعليمية والصحية والاجتماعية.

٤ - قسم النشاطات الرياضية: ويقوم هذا القسم بوضع خطط التدريب الرياضي للطلبة ويشرف على تنفيذها ويفتح المجال لأكثر عدد ممكن من الطلبة للمشاركة ببرامج التدريب الرياضي العام ويؤسس الفرق الرياضية المختلفة ويشرف على تدريبها وينظم المباريات داخل الجامعة وخارجها. كما يقوم بالإشراف على النشاطات الطلابية الرياضية والكشافية والمعسكرات الطلابية الصيفية وتنظيمها بالتعاون مع دائرة التربية الرياضية والمؤسسات الشبابية والرياضية بهدف زيادة تفاعل طلبة الجامعة مع المجتمع المحلي. ويقوم بتنظيم البطولات والمسابقات في كليات الجامعة المختلفة وعلى المستوى المحلي والعربي والدولي بهدف الإسهام في تحسين مستوى الرياضة الفلسطينية وتطويرها. ويسعى إلى توثيق الصلات الاجتماعية وبناء الصداقة بين طلبة الجامعات الفلسطينية والعربية وطلبة جامعة القدس.

٥ - مشرف النشاطات الطلابية: ويشرف على النشاطات الطلابية غير المنهجية وينظمها بالتعاون مع مجلس اتحاد الطلبة والكتل الطلابية والنوادي والجمعيات الأكاديمية من خلال الندوات والرحلات والمهرجانات الأدبية والعلمية والثقافية، وتولي اهتماماً خاصاً للنشاطات غير المنهجية في حقول التمثيل المسرحي والفنون الشعبية، حيث يتم توفير فنيين لتدريب الطلبة الراغبين في الانضمام لهذه النشاطات وبخاصة فرقة المسرح الجامعية، وفرقة الزيتون للدبكة الشعبية، وفرقة كورال الجامعة للغناء والموسيقى وتعمل هذه الفرق على تمثيل الجامعة محلياً وعالمياً.

- ٦ - قسم السكن الداخلي: تشرف عمادة شؤون الطلبة على قسم السكن الداخلي للطلّابات من خلال مشرفات سكن ممرسات يقدمن كافة الخدمات لطلّابات السكن الداخلي.
- ٧ - التأمين الصحي: تقوم الجامعة بتأمين الطلبة صحياً وتغطية نفقات العلاج والإقامة في المستشفى وذلك ضمن نظام خاص ومعلن للطلّبة.

أما الإشراف على مجلس الطلبة والأنشطة التي يقوم بها الطلبة كما يتم الإشراف على الأندية العلمية في أقسام الجامعة المختلفة [ملفات عمادة شؤون الطلبة في جامعة القدس].

3-3-12 عمادة القبول والتسجيل:

وكما هو مبين في الشكل رقم (1) فإن عميد القبول والتسجيل هو أيضاً تابع لنائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، من الناحية التنظيمية. وقد جاء في المادة (29) من قانون جامعة القدس لعام (1994) ما يلي:

"يعين مدير القبول والتسجيل ويُعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء، بناء على تنسيب من رئيس الجامعة. ويشترط أن تتوفر فيه إحدى رتب الأستاذية والشروط العلمية والعملية اللازمة لتسيير أمور القبول والتسجيل في الجامعة بموجب الأنظمة الخاصة، ويكون التعيين لمدة ثلاث سنوات، وهو مسؤول تجاه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. كما يجوز لمجلس الأمناء بناء على تنسيب من الرئيس تعيين قائم بأعمال مدير القبول والتسجيل لمدة محددة وذلك في الحالات التي يرى المجلس فيها أن مصلحة الجامعة تتطلب ذلك حتى وإن لم تتوفر فيه إحدى رتب الأستاذية".

وتضم دائرة القبول والتسجيل الدوائر التالية:

- ١ - عميد الدائرة ومساعد لعميد وسكرتيرة العميد: ويقوم مكتب العميد بمتابعة الدائرة من النواحي الإدارية وإصدار التوجيهات والتعليمات التي على أساسها يقوم المسجلين والموظفين بالعمل .
- ٢ - دائرة القبول: يعمل في دائرة القبول موظفان تتلخص مهامهم وواجباتهم بما يلي:

- استلام طلبات التحاق بالجامعة وإدخالها على الجهاز. ليتم فرزها حسب الشروط المبرمجة.
- تحديد المقبولين مع العمادة بعطائهم أرقام جامعية وبرامج الدوام بالتعاون مع مسجل الكلية.
- عمل إحصائيات بعدد الطلبة المقبولين حسب التخصص والسنة.

وتنفذ عملية القبول على مرحلتين :

- لقبول للفصل الأول : يتم الإعلان عنه أثناء امتحانات الثانوية العامة ويستمر لمدة شهر واحد.
- القبول للفصل الثاني : يتم الإعلان عنه في الأسبوع الثاني عشر من الفصل الأول ويستمر لمدة شهر واحد.

وتقوم دائرة القبول بالإعلان عن قبول طلبة جدد في الدراسات العليا.

٣ - دائرة التسجيل: وتضم دائرة التسجيل 8 موظفون، وتتلخص مهامها بما يلي:

- متابعة أمور الطلبة من تسجيل المواد وحذف وإضافة مواد وتصحيح علامات.
- التعاون مع الدوائر أكاديمية في دراسة وضع الطالب أكاديمياً.
- تزويد الدوائر أكاديمية ببرنامج الفصل الدراسي وأعداد الطلبة وأسماءهم.
- إصدار براءات الذمة للطلبة.
- تدقيق الرسوم الجامعية التي استوفتها الدائرة المالية من الطلبة.

٤ - قسم الأرشيف: يعمل في هذا القسم موظفان يقومان بعمل ملف لكل طالب منذ التحاقه بالجامعة وحتى طلب استلامه لشهادة التخرج.

٥ - قسم الوثائق: يعمل في هذا القسم موظفان يقومان بتزويد الطلبة بكشوفات علامات مصدقة أو أي أوراق ثبوتية يطلبها الطالب من الجامعة.

٦ - قسم الخدمات: ويضم موظفين اثنين لتلبية الخدمات الخاصة بالدائرة.

3-3-12-1 البرامج التي تطرحها الجامعة:

أما فيما يتعلق بالبرامج والتخصصات المطروحة في الجامعة، فإننا نلاحظ أنها بلغت توسعاً يكاد أن يكون مميزاً. فقد اهتمت الجامعة بتوسيع التخصصات العلمية التي تخدم سوق العمل في المجتمع الفلسطيني، وذلك لتحقيق الأهداف التنموية. و تمنح الجامعة درجة

البكالوريوس في ستة وخمسون برنامج مختلف منها خمسون برنامجاً تخصص رئيسي وستة برامج تخصص فرعي. كما تمنح الجامعة درجة الماجستير في خمس وثلاثين برنامجاً مختلفاً، كما تمنح درجة الدبلوم العالي في تسعة برامج أخرى وقد بدأت الجامعة بطرح برامج الماجستير منذ منتصف التسعينات^٧.

٣ ٤ ١ ٤ ٤ تقييم أولي لدائرة القبول والتسجيل:

بعد الاطلاع على سجلات الجامعة وتحليل البيانات التي تم جمعها، يمكن تسجيل

الملاحظات التالية:

١. يوضح الجدول رقم (11) أعداد الطلبة في جامعة القدس من عام 1997 إلى 2004، وفيه إشارة واضحة على تزايد أعداد الطلبة في كل عام، فبعد أن بلغ عدد الطلبة في العام الدراسي 1997/1998 (3292) طالباً وطالبة، تزايد هذا العدد إلى أكثر من الضعف في العام الدراسي 2003/2004، ليصل إلى (7262) طالباً وطالبة.
٢. أما فيما يتعلق بتوزيع الطلبة حسب الجنس، فنجد أن نسبة الطلاب الذكور قد بلغت 53%، ونسبة الطالبات 47% في العام الدراسي 2003/2004، من مجمل عدد الطلبة في ذلك العام والبالغ (7262) طالباً وطالبة.
٣. يلاحظ من الجدول رقم (11) في السنوات الثلاث الماضية ازدياد عدد الطلبة بنسبة 40% بسبب زيادة في عدد طلاب الآداب حيث تضاعف العدد مرتين وبسبب فتح كليات جديدة، مثل طب الأسنان، والصيدلة، والعلوم الاقتصادية، وتكنولوجيا المعلومات .
٤. وقد تزامن ذلك بتضاعف عدد الإداريين من 122 إلى 397، أي بزيادة مقداره 23%، وتزامن ذلك، في الوقت نفسه، مع تضاعف الأقساط والرسوم الجامعية الحقيقية والتقديرية، كما هو موضح في الجدولين (6 و 7).
٥. نلاحظ من الجدول رقم (12) أن كل موظف في عمادة شؤون الطلبة في سنة 1999 كان يخدم 513 طالب، وفي سنة 2004 يخدم كل موظف 726 طالب .
٦. نلاحظ من الجدول أيضاً أن كل موظف في عمادة القبول والتسجيل كان يخدم 337 طالب، وفي سنة 2004، أصبح يخدم 519 طالب.

3-3-13 دائرة المكتبات الجامعية:

^٧ أنظر الملحق رقم (2)

ويرأسها أمين عام المكتبة، وهو تابع من الناحية التنظيمية بنائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية. وقد جاء في المادة رقم (28) من قانون الجامعة لعام (1994) ما يلي:

"يعين أمين المكتبة ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من الرئيس، ويشترط أن تتوفر فيه الشروط العلمية والفنية اللازمة لإدارة شؤون المكتبة بموجب الأنظمة الخاصة". يوجد في جامعة القدس (6) مكاتب فرعية موزعة في ثلاث مدن القدس، وابو ديس، ورام الله ويدير هذه المكاتب (27) موظفاً وموظفة. و بحسب البيانات الصادرة عن الجامعة، فإنه لا توجد إشارة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع المكتبات الجامعية، فلا توجد إشارة واضحة إلى وجود قاعات للإنترنت ولخدمات البحوث الإلكترونية في المكتبات الجامعية.

ويوضح الجدول رقم (12) بعض الإحصائيات المتعلقة بخدمات الإعارة التي تقدمها المكتبات الجامعية، حيث أن عدد الكتب المعارة في الجامعة قد وصل الى (153722) في العام 2002 / 2003، وبقسمة هذا العدد على إجمالي عدد الطلبة في الجامعة والبالغ في العام نفسه (6087)، يبين أن معدل الاستعارة (25) كتاباً في ذلك العام، هذا مع التسليم بأن المستفيدين من هذه الخدمة هم طلبة الجامعة فقط، فمعلوم أن أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة، وفئات أخرى من خارج الجامعة تستفيد من خدمة الإعارة، وهذا مؤشر واضح على قلة إقبال الطلبة على المكتبة الجامعية في جامعة القدس.

3-3-14 تكنولوجيا المعلومات

تحرص جامعة القدس على تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات للطلبة والعاملين ضمن توجه الجامعة نحو استخدام التكنولوجيا من أجل تسهيل الحياة الأكاديمية في الجامعة . قامت الجامعة بلفشاء واستحداث مركز بمستوى عالمي متخصص في تكنولوجيا المعلومات <http://itce.alquds.edu> هو الأول من نوعه في فلسطين والمنطقة ، ويهدف إلى تطوير بنية تكنولوجيا المعلومات في الجامعة وتدريب الطلبة والخريجين والمهنيين على مهارات تكسيهم خبرة ومعرفة متقدمة و تساعدهم في الحصول على فرص العمل. كما يوفر المركز حاضنة تكنولوجية لتشجيع صناعة تكنولوجيا المعلومات.

يعد استحداث مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات تطوراً طبيعياً لبرامج بنية وأنشطة تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، ليوافق البنية التحتية ذات المستوى العالمي من حيث

البناء والتجهيزات والبرامج المميزة التي تهدف إلى توفير البنية الداعمة للبرامج الأكاديمية في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات ، وكذلك توفير البرامج التي تنمي تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات في فلسطين . و يرأس وحدة سعيد خوري مدير وهو تابع من الناحية التنظيمية لرئيس الجامعة مباشرة، يحتوي المركز على خمس وحدات تشغيلية تضم (18) موظف وموظفة

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

اعتمدت الدراسة على اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA لقياس الفروق بين اجابات الباحثين على فقرات الاستبانة تعزى لمتغيرات الجنس ، والعمر ، والمستوى الوظيفي ، ومدة الخدمة الإجمالية والمؤهل العلمي، بالنسبة :

1. معالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
2. تبني الآليات المناسبة التي ستمهد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- 1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين[^] في جامعة القدس (أبو ديس) في جميع دوائر الجامعة الإدارية من كلا الجنسين ومن مختلف الفئات العمرية والذين على راس عملهم

[^] انظر جدول رقم 10

بالفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2004/2003 والبالغ عددهم (397) منهم 45% إناث و 55% ذكور.

4-2 أداة الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام أستبانة، وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة [المناصير 1994 والخطيب 1999] حيث تمت الاستفادة من البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من ملفات الجامعة ومن خلال المقابلات الشخصية للمسؤولين الإداريين في الجامعة. كما تمت الاستفادة من أنظمة وقوانين الجامعة ومن تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة الذي يعكس المهام الإدارية المطلوبة من الوحدات الإدارية، تم بناء أداة الدراسة التي تكونت من جزأي ن أساسيين هما:⁹ (أنظر الملحق رقم 4)

- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين وهي: العمر، والجنس، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة الإجمالية، والمؤهل العلمي، والتخصص.
- الجزء الثاني: فقد تألف من (49) فقرة تهدف للكشف عن آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بثمانية محاور فرعية، وقد أعطي المبحوثون حرية الاختيار بين خمسة بدائل وفقا لمقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي بدءا بغير موافق على الإطلاق وانتهاءً بموافق بدرجة كبيرة.
- وقد هدفت المجموعات السبعة الأولى الى استطلاع آراء الموظفين والتعرف على وجهة نظرهم حول مدى اعتماد إدارة جامعة القدس لأسس إدارة الجودة الشاملة كنظام تعتمد عليه لتسيير العمل فيها وتحديد علاقتها بالطلاب والموظفين، فيما هدفت المجموعة الثامنة والأخيرة الى التعرف على مدى توفر مجموعة من المعايير اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وفيما ملخصاً لتلك الأقسام:
- اقتناع ودعم الإدارة العليا في تنفيذ إدارة الجودة، من حيث قيام رؤساء الدوائر والأقسام بإزالة العوائق التي تعترض طرق العمل، وقيام إدارة الجامعة بتوفير الأموال اللازمة للقيام بتنفيذ الأنشطة المختلفة، وتوفير المعدات والأجهزة اللازمة لتسيير العمل، وتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية، وتشخيص المشاكل الإدارية، ووضع الحلول المناسبة لها. ومدى

⁹ تم إجراء العديد من المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة مع المسؤولين الإداريين في الجامعة، حيث تم الحصول على البيانات الثانوية من الجامعة.

- استعداد الإدارة العليا للعمل بحماس، ومدى توفر الرغبة لديها للتدريب واكتساب مهارات جديدة، وقد تم تغطيتها بالفقرات ذوات الأرقام (1-8) .
- الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، من حيث وضوح الأهداف، ومدى قدرة الأنظمة الإدارية على تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية عالية، واعتماد مبدأ التقييم للموظفين كأساس أما لمنح الحوافز للمجتهدين منهم، أو لمعاقبة المقصرين ، وقد تم تغطيتها بالفقرات من (9-15).
 - مدى الاهتمام في بناء فرق عمل لإدارة الجامعة وتوفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك ، وقد تم تغطيتها بالفقرات (16-20).
 - مدى الاهتمام في الطالب والتركيز عليه والعمل على تلبية احتياجاته من قبل الإدارة و نظام العمل السائد في الجامعة ، وقد تم تغطيتها بالفقرات من (21-26).
 - مدى اهتمام إدارة الجامعة في تنمية وتطوير الموظفين العاملين في إدارة الجامعة من حيث توفير الفرص والإمكانات لتدريبهم لتطوير مهاراتهم، ومدى تشجيعها لهم على مواصلة تحصيلهم العلمي، وقد تم تغطيتها بالفقرات من (27-29) .
 - مدى تقدير الإدارة للموظفين واحترامهم، وذلك من خلال تعزيز الثقة بينها وبينهم، وتقليل الفوارق والمعاملة التمييزية بينهم، والحرص على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة، وتطبيق نظاما عادلا للترقية بحيث يعزز الشعور لدى الموظفين بالعدل والإنصاف والأمن الوظيفي، وكذلك من خلال الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب للموظفين من حيث دفعها بالوقت المحدد وبطريقة مقبولة وقد تم تغطيتها بالفقرات من (30-38).
 - مدى حرص الإدارة على مشاركة الموظفين، من حيث إيصال المعلومات اللازمة لهم في جميع المستويات وباستمرار، ومدى اعتمادها سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لهم، والأخذ بأرائهم والاستفادة منها، وقد تم تغطيتها بالفقرات من (39-41).
 - وأخيراً تضمنت هذه المجموعة في الاستبانة مجموعة من المعايير اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعة، كأن يكون لإدارة الجامعة أهدافاً محددة تركز على التحسين المستمر في العمل، وان يكون لديها قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية ودقيقة حول النشاطات الأكاديمية والمؤتمرات والندوات التي تعقد فيها، أن تضع إجراءات واضحة تبين كيفية إنجاز العمل بأقل وقت وأدنى كلفة، ووضع نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية في الجامعة، وقد تم تغطيتها بالفقرات من (42-49).

يجدر الإشارة الى أن هذا البحث عبارة عن حالة دراسية تطبيقية Case Study تقتصر على الشؤون الادارية في جامعة القدس وبالتالي فإن نتائجها غير قابلة للتعميم على جامعات أخرى .

4-4 صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة فقد تم عرض الاستبانة، قبل توزيعها على عدد من الإداريين والاكاديميين المتخصصين لابداء ملاحظاتهم حول ما تضمنته من اسئلة وتقييمها من حيث درجة تلاؤم الفقرات للمجال التي تتدرج تحته، ودرجة الدقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، ودرجة الوضوح في الاسئلة والفقرات بصورة عامة. وقد تم الاخذ بتلك الملاحظات القيمة بعين الاعتبار وادخال التعديلات اللازمة بناء عليها وذلك لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية كأداة لجمع البيانات الاولية اللازمة للدراسة.

4-5 التحليل الاحصائي:

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل خصائص العينة ومقارنة المؤشرات المستهدفة مع تلك التي تم الحصول عليها من البيانات الثانوية.

4-5-1 خصائص عينة الدراسة (تحليل وصفي للقسم الاول من الاستبانة)

تم تصميم عينة عشوائية من الموظفين الإداريين العاملين في جامعة القدس تكونت من 200 مبحوث من مختلف المستويات والمناصب الادارية في إدارة الجامعة، ومن مختلف التخصصات والشهادات العلمية التي يحملونها، ومن كلا الجنسين، اذ شكل الموظفون من الذكور 55% من اجمالي عدد المبحوثين، فيما شكلت الموظفات ما نسبته 45% من العينة، وهذا يتناسب مع نسبة الإناث إلى الذكور في الجامعة والتي تبلغ 45%. ويشار إلى أن نسبة الاسترداد إلى التوزيع قد بلغت 100%، اذ تم تعبئة جميع الاستبانات التي تم توزيعها من قبل المبحوثين.

يبين الجدول رقم (15) بأن نسبة الموظفين الذكور تشكل 55% من اجمالي المبحوثين، فيما شكلت نسبة الإناث 45% من العينة ، وبذلك تكون نسبة الإناث والذكور في العينة تماثل النسبة الحقيقية لتوزيع الموظفين الإداريين حسب الجنس لدى مجتمع الدراسة والتي تبلغ %45.

لقد تبين من الجدول (15) أن النسبة الأكبر منهم تتراوح أعمارهم بين 26-30 سنة حيث بلغت النسبة (28%)، تلا ذلك الذين من بلغت أعمارهم 25 سنة أو اقل، وبلغت هذه النسبة 26%، فيما بلغت نسبة من تراوحت أعمارهم ما بين 31-35 سنة 16%، و 9% ممن

تتراوح أعمارهم ما بين 36-40 سنة، في حين بلغت نسبة من زادت أعمارهم عن 41 سنة حوالي 22%. مما يعني أن 79% من المبحوثين هم من الفئات الشابة التي من السهل أن تتجاوب مع التغييرات والمستجدات على كافة الأصعدة وخصوصا ما يتعلق بالأنظمة الحديثة واعتماد التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة.

كما يبين الجدول رقم (15) أن 12% من المبحوثين هم مدراء أقسام وتشكل نسبة الذكور منهم 88% ونسبة الإناث 12% فقط. أما المساعدون الإداريون والسكرتارية فقد بلغت نسبة كل منهما 21%، أما الموظفون العاديين فقد بلغت نسبتهم 20.5%، فيما بلغت نسبة رؤساء الأقسام 8.5%، و 6% من المبحوثين هم مشرفي أقسام، وكانت نسبة فنيي المختبرات ومساعدو البحث قد بلغت 4.5% لكل منهما، ونائب المدير الأقل 1%.

وفيمما يتعلق بعدد سنوات الخدمة في جامعة القدس ، فقد أشارت النتائج الى أن حوالي نصف المبحوثين لا تتجاوز سنوات الخدمة لديهم على 5 سنوات وهذه النتيجة منطقية خاصة وان حوالي 76% منهم تتراوح أعمارهم ما بين 25-30 سنة، بينما تبين أن 23% منهم تراوحت سنوات الخدمة (الخبرة) في مجال الإدارة ما بين 6-10 سنوات. تلاهم من زادت سنوات خدمتهم على 21 سنة إذ بلغت نسبتهم 11%، ثم من تراوحت سنوات خدمتهم ما بين 16-20 سنة حيث بلغت نسبتهم 10%، وكانت النسبة الأقل (6%) ممن تراوحت سنوات خدمتهم ما بين 11-15 سنة.

يتبين من الجدول رقم (15) بان نسبة الموظفين الإداريين هم من الفئات الشابة حيث تشكل نسبة من هم دون 40 سنة حوالي 75% كما يحتل 21% منهم منصب مساعد أداري وموظف و 21% سكرتارية كما أن الخدمة الإجمالية 73% من الموظفين تقل عن 5 سنوات كما يحمل أكثر من 20% منهم درجة الدبلوم المتوسط كما يحمل 50% من الموظفين درجة البكالوريوس . أن هذه المؤشرات تعكس إمكانية التطوير الإداري في الجامعة حيث يتطلب ذلك وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة للنهوض بالجامعة.

كما تبين إن النسبة الأكبر من المبحوثين (49%) هم من حملة الشهادة الأولى (البكالوريوس) ، ، و تبين أن 62% من حملة البكالوريوس هم من الذكور، فيما بلغت نسبة الإناث من حملة البكالوريوس 38%. أما الذين يحملون شهادة الدبلوم المتوسط ومن اكملوا دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) فقد بلغت نسبة كل منهما 20.5%، وأن 66% من حملة شهادة الدبلوم هن من الإناث، و 44% من الذكور ، أما من يحملون شهادة الثانوية فما دون فقد بلغت نسبتهم 10% وحيث تُشكل الإناث ما نسبة 65% ، ومعظمهن يعملن بوظيفة سكرتارية.

أما بالنسبة لتوزيع عينة المبحوثين حسب تخصصاتهم فقد دلت النتائج إلى أن 31% منهم تخصصه علوم إدارية ، 11% علوم ، 7% هندسة ، 6% حاسوب ، 4% آداب ، 3% علوم سياسية ، 2% اقتصاد وقانون على التوالي ، بينما لم يُحدد 33% منهم نوع تخصصه ، ويعود السبب في ذلك أن المؤهل العلمي الذي يحملونه هو توجيهي أو اقل أو أن مؤهلاتهم لا تتناسب مع الوظيفة الإدارية التي يشغلونها.

4-5-2 التحليل الوصفي والاحصائي للقسم الثاني من الاستبانة

يهدف هذا الجزء الى عرض تحليل وصفي وإحصائي لكل فقرة من فقرات الاستبانة في كل مجموعة من المجموعات الثمانية التي وردت في القسم الثاني والتي هدفت المحاور السبعة الأولى منه الى استطلاع آراء المبحوثين وتقييمهم لمدى تطبيق إدارة جامعة القدس لإدارة الجودة الشاملة، فيما يهدف المحور الثامن من هذا القسم الى التعرف على مدى توفر مجموعة من المعايير اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. وفيما يلي عرض للتحليل الوصفي لإجابات المبحوثين على تلك المحاور الثمانية.

ويجدر الإشارة انه تم صياغة جميع فقرات الاستبانة بصيغة الإثبات، وان الإجابة بالموافقة والموافقة بدرجة كبيرة في المحاور السبعة الأولى هي مؤشر ايجابي يدل على تطبيق إدارة الجامعة لجانب وشكل معين من أشكال إدارة الجودة الشاملة في كل فقرة من فقراتها، في حين أن غير الموافقة وغير الموافقة بدرجة كبيرة وغير المتأكد هو مؤشر سلبي على عدم قيام إدارة الجامعة بتطبيق جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة في كل فقرة من الفقرات، وقد تم اعتبار خيار " غير متأكد" مؤشر سلبي لان ذلك يدل إما أن الموظف ليس لديه معلومات دقيقة أو انه لا يعرف فيما إذا كانت المؤسسة التي يعمل فيها تطبق ما ذكر في فقرات الاستبانة أم لا، أو أن هناك ممارسات معينة في الجامعة تجعل الموظف يشكك في تطبيق الجامعة لتلك الأمور.

4-5-2-1 المحور الأول: اقتناع ودعم الإدارة العليا:

يتكون هذا المحور من ثمانية بنود، ووفقا لإجابات المبحوثين فقد تبين إن هناك جانب واحد ايجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو أن الرؤساء والمسؤولين في الأقسام الإدارية المختلفة يقومون بالعمل على إزالة العوائق التي تعترض طريق العمل، وقد بلغت نسبة الموافقين على ذلك 71.5% من مجموع المبحوثين قيد الدراسة.

- فيما دلت النتائج الى إن الشؤون الإدارية في الجامعة لا تقوم بتطبيق الجوانب السبعة الأخرى وذلك وفقا لإجابات المبحوثين والتي تراوحت ما بين غير الموافق على الإطلاق وغير الموافق وغير المتأكد، ويمكن عرض تلك النتائج مرتبة حسب اجابات المبحوثين :
1. لا تقوم الجامعة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية (76.5%).
 2. لا تقوم إدارة الجامعة بتوفير الأموال اللازمة للقيام بتنفيذ الأنشطة المختلفة (74.5%).
 3. لا تقوم إدارة الجامعة بتشخيص المشاكل الإدارية (71%).
 4. لا تقوم إدارة الجامعة بتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية (64%).
 5. لا يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة (63%).
 6. لا يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس في العمل (61.5%).
 7. لا تقوم إدارة الجامعة بتوفير المعدات والأجهزة اللازمة لتسهيل العمل (56%).

تعكس هذه النتائج مدى سلبية الشؤون الإدارية من وجهة نظر الموظفين العاملين في معالجة المشكلات الإدارية في الجامعة وتعزز هذه النتائج عمق المشكلة الإدارية التي تعاني منها الجامعة وتتطلب ايجاد حلول ملائمة ومناسبة لتهيئة الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4-2-5-2 المحور الثاني: الوعي لمفهوم إدارة الجودة:

يشتمل هذا المحور على سبعة معايير ومؤشرات تدل على مدى وعي الإدارة العليا في إدارة الجامعة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد دلت النتائج الى إن هناك مفهوم واحد فقط يدل على ذلك وهو أنه يتم اعتماد التقييم الدوري من قبل رؤساء الدوائر والأقسام لتحسين إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إذ كانت نسبة من وافقوا على ذلك 55.5%، فيما عارض ذلك 44.5%.

أما المعايير الستة التالية فقد دلت إجابات المبحوثين عليها على عدم وجود وعي لدى الإدارة حول هذا المفهوم إذ أنه :

١. لا تعتمد إدارة الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات (83%).
٢. لا تعتمد إدارة الجامعة التقييم السنوي لمعاينة الموظفين (69%).
٣. لا تضع إدارة الجامعة أهدافاً واضحة ومحددة (67.5%).
٤. لا تقوم إدارة الجامعة بأجراء تقييم للإجراءات والعمليات المتبعة لإنجاز العمل. (65.5%).
٥. لا تعتمد إدارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز (57.5%).
٦. الأنظمة الإدارية الموجودة غير قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (51.5%).

وتأتي هذه النتائج انسجاماً مع النتائج السابقة من حيث عدم تطبيق الأنظمة الإدارية وعدم منح الحوافز للموظفين وهذا يرتبط بشكل مباشر مع عدم جدية الجامعة في وضع الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية.

4-5-2-3 المحور الثالث: بناء فرق عمل:

- أما هذا المحور فقد تضمن على خمسة مؤشرات تدل على مدى اعتماد إدارة جامعة القدس لنظام العمل ضمن فريق ومدى تشجيعها لروح العمل الجماعي في الدوائر والأقسام المختلفة، وقد وجد إن 73.5% من المبحوثين يعتبرون إن نجاح الجامعة هو نجاح للجميع وليس للفرد، وهذا هو المؤشر الوحيد الايجابي في هذا المحور، بينما اعترض معظمهم على قيام الجامعة بتطبيق القضايا الأربعة الأخرى لتعزيز وتشجيع العمل الجماعي، وقد جاءت مرتبة وفقاً لإجاباتهم على النحو الآتي:
١. لا تعمل إدارة الجامعة على توفير مناخاً تنظيمياً يشجع العمل كفريق (73.5%).
 ٢. لا تعتمد إدارة الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي (62%).
 ٣. لا يوجد تقدير ومكافأة للفرق والأفراد في إدارة الجامعة (61.5%).
 ٤. لا تعمل إدارة الجامعة على التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في إدارة الجامعة (53%).

تبين هذه النتائج أن الشؤون الإدارية في إدارة الجامعة يمكن أن تفعل من قدرات الموظفين الإداريين وتحسين قدراتهم الإنتاجية خصوصاً أن لديهم الرغبة في العمل كفريق، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة توفير المناخ الملائم واتخاذ الإجراءات المناسبة لزيادة الحوافز والتنسيق بين الدوائر.

4-2-5-4 المحور الرابع: التركيز على الطالب:

- يحاول هذا المحور استشعار مدى اهتمام إدارة الجامعة بالطالب وتلبية احتياجاته وذلك من خلال القيام بالعديد من الإجراءات ، وقد كانت النتائج سلبية في كل جانب من الجوانب التي تضمنها هذا المحور وفقا لما أفاد به المبحوثون باستثناء جانب واحد فقد أعطي تقييما ايجابيا من قبل 52% من المبحوثين وهو انهم يشعرون ان هناك توجهها نحو الطالب وخدمته على جميع المستويات. إما بالنسبة لبقية الجوانب التي أعطيت تقييما سلبيا فهي كما يلي:
1. لا تقوم إدارة الجامعة بتصميم العمل بشكل يحقق للطالب حاجاته ورغباته (59.5%)
 2. لا تخطط إدارة الجامعة لإجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع آراء الطلاب (59%).
 3. لا يوجد نظام في إدارة الجامعة يسهل وصول آراء الطلاب إلى المسؤولين في الإدارات العليا (54.5%).
 4. ليس لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب (54%).
 5. لا تحرص إدارة الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب (53%).
- وتشير هذه النتائج بأنه لا توجد سياسة واضحة في تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة حيث تعتبر عملية التدريب وتخريج الطلبة من أهم المهام التي تقوم عليها إدارة الجامعة.

4-2-5-5 المحور الخامس: تدريب وتنمية الموظفين:

- يهدف هذا المحور الى التعرف على مدى اهتمام الإدارة في جامعة القدس بتدريب وتنمية موظفيها وذلك من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، وقد أفاد 71.5% منهم أن إدارة الجامعة تشجع الموظفين على مواصلة تحصيلهم العلمي، وأن 56% منهم أفادوا أنها لا تعمل على تطوير مهاراتهم. وأن 57.5% ذكروا أن إدارة الجامعة لا تخطط لتدريب الموظفين للعمل كفريق. ولكنه يبدو أنه بينما تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تطوير قدراتهم التعليمية وتحسين مهاراتهم ، فإنها من جانب آخر لا تقوم باستغلالها من خلال منحهم الصلاحيات الكافية للقيام بالاعمال الموكلة اليهم .

4-2-5-6 المحور السادس: تقدير واحترام الموظفين:

- اشتمل هذا المحور على تسعة مؤشرات تدل على مدى تقدير واحترام الإدارة للموظفين، ولوحظ إن التقييم كان سلبيا لجميع المؤشرات، مما يعني إن هنالك فجوة كبيرة بين الإدارة

والموظفين، الأمر الذي يستدعي إن تقوم الإدارة بإعادة النظر في سياساتها والأنظمة التي تقوم باتباعها حيال الموظفين، وفيما يلي ترتيب تلك المؤشرات وفقا لنسبة المعارضين على النحو الآتي:

١. لا تقوم إدارة الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد (86%).
 ٢. نظام التوظيف في الجامعة لا يثير الموظف بالعدل (78%).
 ٣. الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب غير مقبولة (76.5%).
 ٤. لا تطبق إدارة الجامعة نظاماً عادلاً لترقية الموظفين في الجامعة (74%).
 ٥. نظام التوظيف بالجامعة لا يحقق للموظف الأمن الوظيفي (71.5%).
 ٦. لا تخطط إدارة الجامعة الى إعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين (71%).
 ٧. لا تحرص إدارة الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة (71%).
 ٨. لا تعمل الإدارة العليا على مكافأة الموظفين (67.5%).
 ٩. لا تعمل إدارة الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين (58.5%).
- بالرغم من امتلاك الموظفين المؤهلات العلمية والمهارات والقدرات للقيام بالاعمال المنوطة بهم فإنهم لا يشعرون بالرضا الوظيفي بسبب عدم تقدير واحترام الادارة لهم مما ينعكس سلبياً على اندماجهم الوظيفي وعلى انتاجيتهم.

4-5-2-7 المحور السابع: مشاركة الموظفين:

ومن حيث تقييم الموظفين لمدى إشراكهم في الإدارة، فقد كان التقييم سلبياً إذ أفاد 73.5% منهم أن الإدارة لا تقوم بأخذ آرائهم والاستفادة منها، و 71.5% أشاروا الى أن الجامعة لا تعتمد سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها مما يعني أن الصلاحيات كاملة هي بيد الإدارة العليا، ولا يستطيع أي موظف إن يتخذ قرار روتيني إلا بالرجوع إليها وهذا يدل على المركزية والبيروقراطية المتبعة كنظام عمل في الجامعة، هذا من شأنه أن يؤدي الى عرقلة العمل وتأخير تنفيذ القرارات. لذلك فانه من غير المستغرب أن يذكر 69% من الموظفين المبحوثين انه لا يتم إيصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات. كما لا يتم ايصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار.

4-5-2-8 المحور الثامن: المعوقات التي تحول تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يهدف هذا المحور من الاستبانة الى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

- جامعة القدس، وقد كانت جميع النتائج سلبية، وهذه نتيجة متوقعة وتتسجم مع النتائج التي سبق شرحها، ويمكن عرض تلك المعوقات وفقا لنسبة المعارضين كما يلي:
١. لا توجد إجراءات واضح تبين كيفية إنجاز العمل بأقل وقت (82.5%).
 ٢. لا توجد إجراءات واضح تبين كيفية إنجاز العمل بأقل تكلفة (80%).
 ٣. لا يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية (71%).
 ٤. لا توفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الإدارية (68%).
 ٥. لا توفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المؤتمرات والندوات (60%).
 ٦. لا توجد إدارة الجامعة أهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل (59%).
 ٧. لا توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الأكاديمية (55.5%).
 ٨. لا توفر الجامعة قاعدة بيانات تضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها (53%).^{١٠}

إن هذه النتائج جاءت متسقة ومنسجمة مع النتائج السابقة لا توجد حلول للمشكلات الادارية لا يوجد تنسيق بين الدوائر والاقسام لا يوجد احترام وتقدير للموظفين لا يوجد تفويض للسلطات والصلاحيات وهذه كله ناتج عن غياب الوعي لدى الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

4-6 التحليل الاحصائي واختبار الفروق:

يهدف هذا الجزء من الدراسة الى إجراء اختبار الفروق بين اجابات المبحوثين من الموظفين الإداريين وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومدة الخدمة الإجمالية والتخصص وذلك في إطار تقييمهم لمدى توفر المناخ اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعه القدس والمعوقات التي تحول دون ذلك، وذلك في كل محور من المحاور الثمانية التي اشتملت عليها الإستبانة. وقد تم اجراء اختبار الفروق باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فاذا كانت $F_{probability}$ اقل من 5% فانه يوجد فروق بين إجابات المبحوثين، وإذا كانت اكبر من 5% فانه لا يوجد فروقات فيما بينهم.

4-6-1 المحور الأول: اقتناع ودعم الإدارة العليا:

^{١٠} تم عرض أرقام مختلفة عن عدد الموظفين في الجامعة أثناء اجتماع هيئة المجالس في أريحا 14-4/2004 كما تم الحصول على أرقام مختلفة من دوائر الجامعة عن الجامعة والعاملين.

يركز التحليل في هذه الدراسة على الاختلاف في مستويات الأداء الإداري والمالي في جامعة القدس بالنسبة لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، والحالات الاجتماعية وغيرها.

4-6-1-1 المعيار الأول : متغير الجنس:

يتبين من نتائج التباين الأحادي في جدول رقم (17) انه لا يوجد اختلاف بين آراء الموظفين والموظفات في تقييمهم لمدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية والمالية والأكاديمية باستثناء الجانب المتعلق بمدى توفر الرغبة لدى الإدارة العليا للتدريب واكتساب مهارات جديدة، كما اشرنا في الجزء السابق من هذا الفصل فان 63% من المبحوثين كان تقييمهم لهذا الجانب سلبياً إذ عبروا عن عدم توفر هذه الرغبة لدى الإدارة العليا للتدريب واكتساب مهارات جديدة. ووجد أن هناك فروقاً بين الموظفين والموظفات في هذا الجانب وبلغ متوسط إجابات المبحوثين على هذا السؤال 2.9 للذكور و 2.8 للإناث وبسبب تقارب الأوساط الحسابية لإجابات كل من الموظفين والموظفات¹¹ فان كلاهما يحتاج إلى دورات تدريبية لاكتساب مهارات جديدة في العمل.

4-6-1-2 المعيار الثاني: متغير العمر:

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول رقم (17) إلى انه لا يوجد بشكل عام فروق بين اجابات المبحوثين من فئات عمرية مختلفة في الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية المتعلقة بمدى إقناع ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة جامعة القدس. أن هناك اتفاقاً بين جميع المبحوثين من جميع الفئات العمرية حول تلك الجوانب وذلك سواء كان تقييمهم ايجابياً أم سلبياً. حيث ان 71.5% منهم اجمعوا على أن الإدارة العليا تعمل على إزالة العوائق التي تعترض العمل، فيما كان التقييم سلبياً فيما يتعلق ببقية الجوانب كما هو موضحاً في الجزء السابق؟

4-6-1-3 المعيار الثالث: المستوى الوظيفي:

¹¹ حيث أن تدرج ليكرت الخماسي كان على النحو التالي: 5 موافق بشدة 4 موافق 3 غير متأكد 2 غير موافق 1 غير موافق على الإطلاق.

عند إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروقات بين آراء المبحوثين الذين يشغلون مستويات ومناصب إدارية مختلفة في الجامعة فقد تبين انه لا يوجد فروقات بينهم فيما يتعلق بقيام الإدارة بالعمل على إزالة العوامل التي تعترض طريق العمل، وبعدم قيام الجامعة بتطبيق الكادر وفقاً لمعايير موضوعية، وذلك وفقاً لما أفاد به 64% من المبحوثين، وبعدم قيامها بتوفير المعدات والأجهزة اللازمة لتسهيل العمل كما أفاد به 56% منهم. في حين تبين أن هناك فروقا بينهم من حيث تقييمهم للعديد من الجوانب المتعلقة بمدى اقتناع إدارة الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل تلك الجوانب بما يلي:

- عدم قيام إدارة الجامعة بتوفير الأموال اللازمة للقيام بتنفيذ الأنشطة المختلفة: وقد كان التقييم سلبياً لهذا الجانب إذ كانت متوسط إجابات المبحوثين 2.87. وكان تقييم كل من مشرفي الأقسام والسكرتيرات والموظفين ورؤساء الأقسام ومساعدى البحث وفنيي المختبرات سلبياً لهذا الجانب وبلغت متوسط اجاباتهم 2.7 ويشكلون 65% من المبحوثين، تلاهم مدراء الدوائر والمساعدين الإداريين الذين بلغت متوسط اجاباتهم 3.1، وشكلوا ما نسبته 33.3% من المبحوثين، في حين كان تقييم من يشغلون منصب نائب مدير ايجابياً وهؤلاء لم يشكلوا سوى 1% من المبحوثين وبلغت متوسط إجاباتهم (4.5).

- عدم قيام إدارة الجامعة بتشخيص المشاكل الإدارية: وكما تبين في الجزء السابق بان النسبة الاكبر من المبحوثين يعتقدون أن إدارة الجامعة لا تقوم بتشخيص المشاكل الإدارية، وكان أكثرهم ميلاً لهذا الاعتقاد الموظفون ورؤساء الأقسام والسكرتيرات وفنيي المختبرات الذين شكلوا 54.5% من المبحوثين وبلغت متوسط اجابتهم (2.6)، اما نائبى المدير ومساعدى البحث والمساعدين الإداريين ومدراء الدوائر ومشرفى الأقسام فقد بلغت متوسط اجابتهم 3 وهم بذلك أكثر ميلاً الى التردد في آرائهم حول ذلك لكنهم كانوا أقل سلبية من المجموعة الأولى من المبحوثين.

- عدم قيام إدارة الجامعة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل الادارية: ويعتقد معظم المبحوثين بان إدارة الجامعة لا تعمل على وضع الحلول المناسبة لحل المشاكل الإدارية، وتبين من نتائج اختبار الفروق أن هناك فرقاً في تقييم هذا الجانب بين كل من رؤساء الأقسام والمساعدين الإداريين والموظفين ومشرفى الأقسام والسكرتيرات ومساعدى البحث وفنيي المختبرات من جهة، و كل من المدراء الإداريين والنائبين الإداريين من جهة أخرى، ففي حين بلغت متوسط اجابات المجموعة الاولى التي تشكلت 86% من المبحوثين 2.7 فإن المجموعة الثانية التي شكلت 13% من المبحوثين كانت متوسط الاجابات 3.1، وبناء على ذلك فإن على الإدارة العليا في جامعة القدس أن تعمل على وضع الحلول المناسبة

- للمشاكل الادارية التي تواجه رؤساء الاقسام والمساعدين الإداريين والموظفين ومشرفي الاقسام والسكرتيرات ومساعدى البحث وفنيي المختبرات بالدرجة الاولى.
- عدم توفر الحماس لدى الإدارة العليا في العمل: وجد أن هناك فروقاً بين الموظفين في تقييم هذا الجانب، وكان كل من الموظفين ومشرفي الأقسام الأكثر اعتقاداً الى أن إدارة الجامعة لا يتوفر لديها الحماس في العمل، وقد شكلت هذه الفئة من المبحوثين 26.5% من المبحوثين وبلغت متوسط إجاباتهم (2.75). اما المدراء الإداريين ورؤساء الأقسام و المساعدين الإداريين والسكرتيرات ونائبي المدراء ومساعدى البحث وفنيي المختبرات فقد بلغت متوسط اجاباتهم (3.3) وشكلوا 73% من المبحوثين، وكان تقييم هذه المجموعة أكثر ايجابية من تقييم الفئة المجموعة الثانية .
 - عدم توفر الرغبة لدى الإدارة العليا للتدريب واكتساب المهارات: تمثلت الفروق في هذا الجانب بين مجموعتين من الموظفين، هما: رؤساء الاقسام والموظفين ومشرفي الاقسام ومساعدى البحث من جهة، ومدراء الدوائر والمساعدين الإداريين والسكرتيرات والنائبين الإداريين وفنيي المختبرات من جهة أخرى. حيث أن المجموعة الأولى التي شكلت 39.5% من المبحوثين ترى أنه لا تتوفر الرغبة لدى الإدارة العليا للتدريب واكتساب مهارات جديدة إذ كانت متوسط الاجابات 2.7 ، فيما كان تقييم المجموعة الثانية التي شكلت 60% من المبحوثين، إيجابياً نوعاً ما إذ بلغت متوسط الاجابات لها 3.5. وعلى ذلك فإنه يجب أن تعطي إدارة الجامعة لأولوية للمبحوثين من المجموعة الثانية للانخراط في دورات تدريبية لاكتساب مهارات جديدة تمكنهم من الانسجام والتكيف مع بيئة العمل، الأمر الذي يؤدي الى توفير المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4-1-6-4 المعيار الرابع : مدة الخدمة الاجمالية:

- وجد أن هناك فروقاً بين آراء المبحوثين من حيث عدد سنوات الخدمة في الجامعة في تقييمهم لمدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الجوانب والتي تتمثل فيما يلي:
- عدم إدارة قيام الجامعة بتوفير الأموال اللازمة للقيام بتنفيذ الأنشطة المختلفة: وقد بلغت متوسط الاجابات بصورة عامة على هذا الجانب 2.87 وهذا يعني أن النسبة الأكبر من المبحوثين ترى أن الجامعة لا تقوم بتوفير الأموال اللازمة للقيام بتنفيذ الأنشطة المختلفة، وقد أفاد بذلك 89.5% منهم ، وهم ممن تراوحت مدة خدمتهم ما بين 5-15 سنة ومن

زادت سنوات خدمتهم على 21 سنة، إذ بلغت متوسط اجاباتهم 2.77، وكان 47% من هاتين الفئتين من المبحوثين هم ممن يعملون كمشرفي اقسام وفنيي مختبرات ورؤساء اقسام وسكرتيرات ومساعدو بحث، وقد كانوا الأكثر ميلاً اتجاه التقييم السلبي لهذا الجانب، كما سبق واشرنا، وقد كان تقييم هذه الفئة سلبياً نظراً لشعورهم بالظلم الناجم عن إدراجهم ضمن الكادر الإداري وبالتالي تطبيق الأنظمة الإدارية عليهم بدلاً من الأنظمة الأكاديمية، وخصوصاً بالنسبة لمساعدى البحث وفنيي المختبرات، ومن جهة أخرى فان التجهيزات الموجودة في مختبرات الجامعة قديمة ولا يتم العمل على تحديثها بشكل يتلاءم مع التطورات والاحتياجات المتنامية واللازمة للقيام بالابحاث والدراسات والانشطة المختلفة في الجامعة، بالإضافة الى ذلك فإن بيئة العمل غير مناسبة إذ أن المكاتب التي يعمل بها هؤلاء الموظفين مكتظة والتجهيزات المكتبية قديمة ولا يتم العمل على تحديثها، مما يجعل بيئة العمل غير مريحة بالنسبة للموظفين،^{١٢} فيما كانت من تراوحت خبرتهم في العمل الإداري في الجامعة ما بين 16-20 سنة أقل ميلاً لهذا الاعتقاد وبلغت متوسط اجاباتهم 3.2، و 17% من هذه الفئة من المبحوثين يعملون كموظفين ومساعدين إداريين ومدراء دوائر، حيث بلغت نسبة من يحملون منهم شهادة الدبلوم المتوسط فما دون 43%.

- عدم توفر الرغبة لدى إدارة الجامعة للتدريب واكتساب المهارات: إذ أن 39.5% من المبحوثين هم ممن تراوحت سنوات خدمتهم ما بين (6-20) سنة حيث كانوا الأكثر ميلاً لهذا الاعتقاد، ويشار الى أن 50% ممن تتراوح خدمتهم ما بين 6-20 سنة يعملون في الوظائف الإدارية العليا في الجامعة وقد كان تقييمهم سلبياً لهذا الجانب، ونظراً لطبيعة عملهم واحتكاكهم بالإدارة العليا فإنهم قادرون على تحديد المشاكل التي تعاني منها الإدارة واحتياجاتها وأولوياتها، إذ أنهم يعتقدون أن الإدارة بحاجة الى التدري ب واكتساب المهارات الجديدة. تلاهم من قلت سنوات خبرتهم على 5 سنوات وهؤلاء بلغت نسبتهم 49.5% وبلغ متوسط اجاباتهم (3.3) كما أن 69.7% من هذه الفئة من المبحوثين هم سكرتيرات وموظفين ومساعدين إداريين. ثم من زادت سنوات خبرتهم على 21 سنة إذ بلغ متوسط اجاباتهم 3.5 وشكلوا 11% من المبحوثين. جدول رقم (1-17)

4-6-1-5 المعيار الخامس: المؤهل العلمي:

وجد أن جميع المبحوثين يتفقون حول مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الجوانب ما عدا فيما يتعلق بقيام الجامعة بتوفير الأموال اللازمة للقيام

^{١٢} أجريت مقابلة مع موظفين؛ في مختبر ومساعد باحث خلال شهر نيسان 2004.

بالأنشطة المختلفة، إذ كان تقييم 90% منهم لهذا الجانب سلبياً وبلغ متوسط إجاباتهم 2.7 وهم من يحملون الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) والبكالوريوس والدبلوم المتوسط، في حين كان تقييم 1% منهم إيجابياً لهذا الجانب وهؤلاء هم ممن يحملون شهادة الثانوية فما دون.

4-6-1-6 المعيار السادس : التخصص

دلت نتائج تحليل التباين الأحادي الى عدم وجود فروقات بين الباحثين إذا أخذنا بعين الاعتبار نوع التخصص، من حيث تقييمهم لجميع الجوانب المتعلقة بمدى اقتناع إدارة الجامعة بتوفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، باستثناء الجانب المتعلق بقيام الإدارة بالعمل على إزالة العوائق التي تعترض طريق العمل، وقد كان التقييم ايجابيا لهذا الجانب اذ بلغت متوسط الإجابات (3.74). وكان الباحثون من تخصصات العلوم والحاسوب الاكثر ايجابية في تقييمهم لهذا الجانب وكانت متوسط اجاباتهم (4.2) وبلغت نسبتهم 16.5 %، تلاهم الباحثون من تخصصات العلوم السياسية والهندسة اذ بلغت متوسط اجاباتهم (3.7). وشكلوا 1% من الباحثين، ثم الباحثون من تخصص العلوم الادارية (3.5)، وتلاهم الاقتصاد والقانون وعلم الاجتماع والادارة (3.05). ويلاحظ ان 33.5% ممن لم يحددوا نوع تخصصهم كان تقييمهم إيجابياً، حيث كانت نسبة من يحملون منهم شهادة الثانوية فما دون 22.4% من مجموع الباحثين الذين لم يحددوا نوع تخصصهم، كما يجدر الإشارة الى ان 77.6% منهم يحملون شهادة الدبلوم فما فوق ويعملون في وظائف إدارية لا تتناسب مع تخصصاتهم.

4-6-2 المحور الثاني: الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أشارت النتائج في جدول رقم (18) إلى عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين من حيث تقييمهم لمدى وعي إدارة الجامعة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع الجوانب وذلك وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة الإجمالية والمؤهل العلمي والتخصص. وبالتالي فإن إدارة الجامعة عندما تبدأ باتخاذ الإجراءات اللازمة كوضع الأنظمة الإدارية القادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ووضع أهداف محددة وواضحة للجامعة، وإجراء تقييم دوري لتحسن سير العمل واعتماد التقييم السنوي للموظفين كأساس لمنح الحوافز ومعاينة الموظفين، وإجراء تقييم للإجراءات والعمليات المتبعة لإنجاز العمل، واعتماد مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات، فإنه عليها أن تقوم بتنفيذ تلك الإجراءات على كافة الموظفين دون الأخذ بعين الاعتبار المعايير المشار إليها سابقاً، باستثناء معيار واحد وهو المستوى الوظيفي. إذ وجد اختلافاً بين الباحثين من مستويات وظيفية مختلفة في جانبيين هما:

- عدم وضع إدارة الجامعة أهدافاً واضحة ومحددة: حيث أفاد 29% من المبحوثين بعدم قيام إدارة الجامعة بوضع أهداف محددة وواضحة وهم رؤساء الأقسام والموظفين وكانت متوسط إجاباتهم (2.8)، فيما كان تقييم السكرتيرات ومشرفي الأقسام ومدراء الدوائر أقل سلبية والمساعدين الإداريين وفني المختبرات ومساعدى البحث إذ بلغت متوسط إجاباتهم (3.4) وشكلوا 69.5% من المبحوثين. في حين أن 1% من المبحوثين كان تقييمهم إيجابياً جداً لهذا الجانب وكان متوسط إجاباتهم قد بلغ (4) وهما نائبى المدير.
- عدم قيام إدارة الجامعة بأجراء تقييم للإجراءات والعمليات المتبعة لإنجاز العمل: تبين النتائج الى أن فنيي المختبرات ونائبي المدير هم الأكثر ميلاً للاعتقاد بأن الجامعة تقوم بذلك، حيث متوسط إجاباتهم 3.7 و 3.5 على التوالي، حيث أن فنيي المختبرات من الناحية العملية وحسب الهيكل التنظيمي للجامعة يتم تقييم الإجراءات المتبعة لإنجاز أعمالهم من قبل الجهات الاكاديمية في الجامعة وليس الإدارية وبالتالي فإن إجاباتهم لا تعبر عن حقيقة الوضع الإداري في الجامعة، وتلاههم مدراء الدوائر والمساعدين الإداريين ومشرفي الأقسام والسكرتيرات ومساعدى البحث¹³ وبلغت متوسط إجاباتهم (3.2) وشكلوا 65% من المبحوثين، في حين كان رؤساء الاقسام والموظفين أكثر المبحوثين ميلاً للاعتقاد بأن الإدارة لا تقوم بإجراء تقييم للإجراءات المتبعة لإنجاز العمل، إذ بلغت متوسط اجاباتهم 2.7 وشكلوا 29% من المبحوثين. وبناءً على سبق فإن على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتقييم العمليات المتبعة لإنجاز العمل آخذة بعين الاعتبار الفروقات بين المبحوثين في المستويات الوظيفية المختلفة، وأن تبدأ بتطبيق ذلك في الاقسام والدوائر التي يعمل فيها الموظفون العاديين.

4-6-3 المحور الثالث: بناء فرق عمل:

4-6-3-1 المعيار الأول: متغير الجنس:

دلّت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA في جدول رقم (19) الى أنه لا يوجد فروق بين المبحوثين من الموظفين والموظفات في تقييمهم لمدى ترسخ فكرة بناء فرق عمل في أقسام الجامعة المختلفة، إذ أنهم يتفوقون على عدم اعتماد الجامعة لفكرة بناء فريق العمل الجماعي وفقاً لما أفاد به 62% من المبحوثين، وعدم العمل على توفير مناخ تنظيمي يشجع

¹³ وما ينطبق على فنيي المختبرات ينطبق على مساعدي البحث من حيث الجهة المسؤولة عن التقييم.

العمل كفريق وذلك وفقا لما أفاد به 73.5%، وأنه لا يوجد تقدير للفرق والأفراد في الجامعة بناءً على ما اشار إليه 61.5% منهم، الا أنهم يتفقون في أن نجاح الجامعة يعتبر نجاحاً للجميع وليس للفرد بناءً على تقييم 73.5% منهم لهذا الجانب.

الا أنه وجد أن هناك فروقاً بين الموظفين والموظفات في الجانب المتعلق بقيام الجامعة بالتنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة. وفي حين كان تقييم الموظفين سلبيا لهذا الجانب اذ بلغت متوسط اجاباتهم 2.9، فان تقييم الموظفات كان ايجابيا نسبة لتقييم الموظفين وقد بلغت متوسط اجاباتهم (3.4)، ويعزى ذلك الى ان 44% من الموظفات يقمن باعمال السكرتارية حيث ان طبيعة ومجال عملهن لا يستدعي القيام بعمليات التنسيق بين الدوائر في الجامعة، اما الموظفون فان 82% منهم يعملون في الوظائف الادارية العليا التي تتطلب التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة. جدول رقم (1-19)

4-6-3-2 المعيار الثاني: العمر

دلت النتائج في جدول رقم (19) الى عدم وجود فروقات تعزى لمتغير العمر من حيث تقييم المبحوثين لمدى ترسخ فكرة بناء فرق عمل في الجامعة في جميع الجوانب المتعلقة بذلك، وكما اشرنا سابقا فان التقييم كان سلبيا لجميع الجوانب التي تتضمنها هذا المحور باستثناء الجانب المتعلق باعتقاد المبحوثين بان نجاح الجامعة يعتبر نجاحا للجميع وليس للفرد.

4-6-3-3 المعيار الثالث: المستوى الوظيفي

تمثلت الفروقات بين المبحوثين تبعا لمتغير المستوى الوظيفي في جانبين هما:

- مدى توفير الادارة المناخ التنظيمي الذي يشجع الموظفين على العمل كفريق: وقد بلغت متوسط اجابات المبحوثين بشكل عام على هذا الجانب 2.8، مما يعني ان معظم المبحوثين يعتقدون ان الجامعة لا تقوم بتوفير المناخ التنظيمي الذي يشجع الموظفين فيها على العمل كفريق، وكان أكثر المبحوثين ميلا الى هذا الرأي رؤساء الاقسام والمساعدين الاداريين والموظفين ومشرفي الاقسام والسكرتيرات وبلغت نسبتهم 77% وكانت متوسط اجاباتهم قد بلغت 2.7، فيما تلاهم مدرء الدوائر ونائبي المدرء ومساعدى البحث وفنيي المختبرات الذين بلغت نسبتهم 22.5% ومتوسط اجاباتهم 3.4. جدول رقم (1-19)
- مدى تقدير ادارة الجامعة ومكافأتها للفرق والأفراد العاملة فيها: وبصورة عامة لم يكن التقدير ايجابيا لهذا الجانب، وفي الوقت ذاته لم يكن سلبيا بدرجة كبيرة، فنسبة من ايدوا

ذلك كانت 38.5% من المبحوثين وهي نسبة ليست كبيرة، في حين ان 25.5% منهم عارضوا ذلك، وكانت نسبة من ابدوا عدم تأكدهم من ذلك 35%، ولذا فقد بلغت متوسط الاجابات 3.1، وقد تمثلت الفروق بين مجموعتين من المبحوثين وهما: رؤساء الاقسام والموظفين ومشرفي الاقسام والسكرتيرات الذين يميلون في آرائهم الى انه لا يوجد تقدير ومكافأة للفرق والافراد في الجامعة وقد بلغت متوسط اجاباتهم 2.9، فيما بلغت متوسط اجابات كل من المدراء الاداريين والمساعدين الاداريين ومساعدى البحث وفنيي المختبرات 3.3، وهذا يشير الى ان هذه الفئة من المبحوثين تميل الى عدم التأكد من قيام ادارة الجامعة بتقدير الفرق والافراد وبلغت نسبتهم 42.5%، وان عدم التأكد بحد ذاته مؤشر سلبي يدل على عدم توفر المعلومات لدى الموظفين في المستويات الوظيفية المختلفة حول هذا الجانب وغيره من الجوانب التي سبق الاشارة اليها والتي من المفترض ان يكونوا على اطلاع ومعرفة بالاجراءات والانظمة الادارية السائدة في الجامعة نظرا لتقلدهم مناصب ادارية عليا فيها. في حين كان تقييم 1% فقط من المبحوثين ايجابيا لهذا الجانب وهما نائبي المدير.

بالمقابل، فقد لوحظ اتفاقا في الآراء بين المبحوثين من مستويات وظيفية مختلفة لبقية الجوانب المتعلقة بعدم اعتماد الجامعة لفكرة بناء فريق العمل الجماعي، وعدم قيامها بالعمل على التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة، وباعتقادهم ان نجاح الجامعة يعتبر نجاح للجميع وليس للفرد.

4-3-6-4 المعياران الرابع والخامس: مدة الخدمة الاجمالية والمؤهل العلمي:

لوحظ انه لم يكن هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين عندما أخذنا بعين الاعتبار متغيري مدة الخدمة الاجمالية والمؤهل العلمي. وبذلك فإن على إدارة الجامعة أن تعمل على ترسيخ فكرة بناء فرق عمل من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك، والتنسيق بين الدوائر المختلفة فيها، ومنح المكافآت للفرق والافراد لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل الجماعي، وان تتخذ تلك السياسات حيال جميع الموظفين بغض النظر عن المدة التي قضوها في العمل في الجامعة وبغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

4-3-6-5 المعيار السادس: التخصص:

اشارت النتائج الاحصائية في جدول رقم (19-1) الى وجود فروقات بين اجابات
المبحوثين من تخصصات مختلفة من حيث مدى اعتماد الجامعة لفكرة بناء فرق العمل
الجماعي، وقد كان المبحوثون من تخصصات العلوم الإدارية والقانون والآداب الأكثر ميلاً
للاعتقاد الى أن الجامعة لا تعتمد فكرة بناء فريق للعمل الجماعي وقد بلغت نسبتهم 37%
ومتوسط اجاباتهم 2.7، ولوحظ أنه لم يكن هناك من وافق بصورة قاطعة على ذلك، إذ أن
63% منهم بلغت متوسط اجاباتهم 3.3 وهم من تخصصات العلوم السياسية والاقتصاد
والهندسة والعلوم والحاسوب وعلم الاجتماع وممن يحملون الثانوية العامة، مما يشير مرة أخرى
الى وجود نسبة كبيرة من الموظفين الذين اما ليس لديهم معرفة بنظام وطريقة العمل السائدة
في الجامعة، واما أنه ليس لديهم القدرة على تقييم أداء الإدارة ، أو أنه ليس لديهم الجرأة
بإعطاء الإجابة الدقيقة على ذلك، وفي كل الاحوال هنالك مشكلة، في الأولى إن عدم العلم بما
هو سائد في الجامعة من أنظمة ومدى العمل على تطبيقها وعدم العلم بطريقة العمل السائدة،
فهذا مؤشر إما على عدم المبالاة لدى هؤلاء الموظفين لمعرفة تلك الامور، وإما إلى أن الإدارة
لا تقوم باطلاع الموظفين على الكثير من الأمور التي يجب أن يكونوا على اطلاع مستمر
عليها، وفي كلا الحالتين فإنه لن يكون لديهم القدرة على تقييم أداء الإدارة في تلك الجوانب،
ومن جهة أخرى فإن معرفة الموظفين بحقيقة الأمور وعدم توفر الجرأة لديهم للتعبير عن
آرائهم، هو مؤشر سلبي يدل على عدم وجود هامش من الحرية ومساحة من الحوار تسمح
لهؤلاء الموظفين للتعبير عن آرائهم حول العديد من القضايا المتعلقة بالنواحي الإدارية في
الجامعة، وبالتالي عدم قدرتهم على تغيير الوضع القائم بوضع أفضل. في حين اتفقوا في الرأي
حول تقييمهم للجوانب الأخرى المتعلقة بمدى قيام إدارة الجامعة بتشجيع العمل الجماعي في
اقسامها المختلفة.

4-6-4 المحور الرابع: التركيز على الطالب:

يعتبر الطالب هو أحد أهم مدخلات العملية التعليمية وأحد أهم مخرجاتها في الوقت
ذاته، ولذلك فإن الاهتمام به وتوفير متطلباته يجب أن تكون على أولويات إدارة كل جامعة من
الجامعات الفلسطينية . الا أن تقييم المبحوثين من موظفي جامعة القدس للمؤشرات التي تدل
على مدى اهتمام إدارة الجامعة بالطالب ووضعه في سلم أولوياتها لم يكن إيجابياً بمجمله، إذ
تركزت إجابات أكثر من 52% منهم ما بين غير الموافق وغير الموافق على الاطلاق وغير
التأكد على معظم الفقرات المتعلقة بهذا المحور. وعند قياس الفروق بين آرائهم - باستخدام
تحليل التباين الاحادي ANOVA - في جدول رقم (20) في الجوانب المتعلقة بمدى التركيز

على الطالب والاهتمام به فقد تبين أن هناك توجهها لخدمة الطالب على جميع المستويات الإدارية، إلا أنه وجد بالمقابل عدم حرص الجامعة على منح الصلاحيات الكاملة للموظفين لتلبية احتياجات الطلبة، وعدم قيامها على تصميم العمل بشكل يحقق للطالب رغباته واحتياجاته، وعدم وجود نظام يسهل وصول آراء الطلاب الى المسؤولين في الإدارات العليا، وأن الجامعة لا تخطط لإجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع آراء الطلبة، وعدم توفر المعرفة التامة لدى الإدارة بالخدمات التي تقدمها للطلبة، فقد لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بينهم وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة الاجمالية والمؤهل العلمي والتخصص. والنتيجة المتعلقة بعدم توفر المعرفة التامة لدى الإدارة بالخدمات التي يجب أن تقوم بتوفيرها للطلبة منطقية وتتفق مع النتيجة التي تم التوصل إليها في المحور الثاني حول عدم قيام الجامعة بتقييم الإجراءات المتبعة لانجاز العمل، حيث أنه لا يمكن للإدارة أن تكون على علم بالخدمات الواجب تقديمها للطلبة دون أن تقوم بعملية تقييم دورية ومستمرة للإجراءات والعمليات المتبعة لإنجاز العمل.

ويجدر الإشارة إلى وجود تناقض في إجابات المبحوثين في هذا السياق، وفي حين يرى معظمهم أن هناك توجهها لدى الإدارة لخدمة الطالب فإن تقييم معظمهم للجوانب الأخرى السالفة الذكر كان سلبياً. وعندما اخذنا بعين الاعتبار المستوى الوظيفي للمبحوثين عند قياس الفروق فتبين أنه لا يوجد فروق الا في جانب واحد يتعلق بمدى توفر المعرفة التامة لدى الإدارة العليا بالخدمات التي تقدمها للطلبة، وكان الموظفون الذين شكلوا 20.5% من المبحوثين الأكثر ميلاً إلى إعطاء تقييم سلبى لهذا الجانب، في حين أن 40% منهم لم يكونوا متأكدين من ذلك وهم؛ رؤساء الاقسام والمساعدين الإداريين ومشرفي الاقسام والسكرتيرات ومساعدى البحث، وبلغت متوسط اجاباتهم 3.3 و 17% منهم كان تقييمهم إيجابيا أكثر من غيرهم من الموظفين في المستويات الوظيفية التي سبق الإشارة اليهم، إذ بلغت متوسط اجاباتهم 3.8 وهم؛ المدرء الإداريين وفنيي المختبرات. بينما ابدى 1% فقط تقييما ايجابيا لهذا الجانب وهما نائبي المدير.

4-6-5 المحور الخامس: تدريب وتنمية الموظفين:

دلّت نتائج تحليل التباين الاحادي جدول رقم (21) الى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المبحوثين وفقا لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة الاجمالية والمؤهل العلمي و التخصص حول مدى اهتمام إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم وذلك سواء كان ذلك في الجوانب السلبية أو الايجابية في التقييم، حيث اشار معظمهم الى أن الجامعة لا تعمل

على تطوير مهارات الموظفين، بينما تشجعهم على اكمال تحصيلهم العلمي، وهذا يتفق مع ما اشارت اليه البيانات الأولية المأخوذة من عينة المبحوثين والتي تبين منها أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب الذين تتراوح اعمارهم ما بين 25-30 سنة وقد شكلوا 53.5%، في حين أن 24% منهم تراوحت اعمارهم ما بين 31-40 سنة، وأن أكثر من 49% منهم لديه 5 سنوات خبرة أو أقل، و 23.5% تراوحت سنوات خدمتهم ما بين 6-10 سنوات، وهؤلاء بحاجة للتدريب لتنمية قدراتهم، وذلك وفقاً لنتائج الدراسة التي اعدتها ماس 2004، والتي اشارت الى أن المهارات التي يمتلكها خريجو الجامعات والمعاهد المحلية تتراوح ما بين المتوسطة والضعيفة وذلك بناءً على تقييم المشغلين لهم في مؤسسات القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية واعضاء الهيئة التدريسية في المعاهد والجامعات الفلسطينية، الذين اكدوا على ضرورة تنمية تلك المهارات من خلال الانخراط في الدورات التدريبية لرفع مستوى كفاءتهم ونتاجيتهم وكي يساعدهم ذلك على الاندماج في سوق العمل.

ومن جهة أخرى، فإن المبحوثين يتفقون بان الجامعة لا تخطط للقيام بتدريب موظفيها للعمل كفريق،. وقد تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين من مستويات وظيفية مختلفة في تلك الجوانب، ففيما يتعلق بتخطيط الجامعة لتدريب الموظفين، فقد أفاد 47.5% منهم الى أن الجامعة لا تخطط لذلك وكان من أدلى بذلك كل من المساعدين الإداريين والموظفين ومشرفي الأقسام الذين بلغت متوسط اجاباتهم 2.9. بينما مال 51% منهم الى الاعتقاد بقيام الجامعة بذلك وهم مدرء الدوائر ورؤساء الأقسام والسكرتيرات ومساعدى البحث وفنيي المختبرات وبلغت متوسط إجاباتهم 3.5. في حين أعطى نائبي المدير تقييماً إيجابياً بصورة أكبر لهذا الجانب حيث كانت متوسط اجابتهم 4. جدول رقم (1-21) وفيما يتعلق بالمؤشر المتعلق بمدى قيام الجامعة بتطوير مهارات الموظفين فلم تكن آراء المبحوثين من مستويات وظيفية مختلفة ايجابية بدرجة كبيرة ولم تكن سلبية بدرجة كبيرة ايضاً، وقد بلغت متوسط إجاباتهم 3.2. وكان أكثرهم ميلاً للرأي السلبي الموظفون الذين شكلوا 20.5% من المبحوثين وكانت متوسط إجاباتهم 2.8، تلاهم مدرء الدوائر ورؤساء الأقسام ومساعدى البحث ومشرفي الأقسام والذين بلغت متوسط إجاباتهم 3.3، في حين كان أكثرهم ميلاً للرأي الايجابي فنيي المختبرات ومساعدى البحث والسكرتيرات الذين بلغت متوسط إجاباتهم 3.8.

كما كان هنالك فروقاً في الإجابات بين المبحوثين في الجانب المتعلق بمدى تشجيع الجامعة لموظفيها لإكمال تحصيلهم العلمي، ففي حين أكد 73% منهم على ذلك وهم مدرء الدوائر ونائبي المدير وفنيي المختبرات (وبلغت متوسط اجاباتهم 4.2)، تلاهم رؤساء الأقسام والمساعدين الإداريين والسكرتيرات ومساعدى البحث وبلغت متوسط إجاباتهم 3.8. بينما كان

كل من الموظفين ومشرفي الأقسام غير متأكدين من ذلك، إذ بلغت متوسط إجاباتهم
3.1. جدول (1-21)

4-6-6 المحور السادس: تقدير واحترام الموظفين:

يهدف هذا المحور الى التعرف على مدى اهتمام إدارة جامعة القدس بالموظفين ومدى
تقديرها واحترامها لهم سواءً في الجوانب المتعلقة بالعلاقة المباشرة بين الإدارة والموظفين
كقيامها بتعزيز الثقة فيما بينها وبينهم، وجعل محيط العمل خالياً من الخوف والمحاسبة،
والعمل على مكافأة الموظفين الاكفاء، أو من خلال العلاقة بين الموظفين أنفسهم من خلال
إزالة وتقليل الفوارق فيما بينهم، وأن تطبق نظاماً عادلاً للترقية والتوظيف بحيث يشعر
الموظفون بالعدل وعدم وجود تمييز فيما بينهم على اسس غير موضوعية وغير مهنية، أو من
خلال الطريقة والأوقات التي يتم فيها دفع الرواتب.

وبناءً على النتائج التي أشرنا إليها في الجزء السابق فإن تقييم جميع هذه الجوانب كان
سلبياً، إذ أنه في المتوسط 72% من المبحوثين تراوحت آراؤهم ما بين المعارضين والمعارضين
بشدة وغير المتأكدين. ومن نتائج تحليل التباين تبين أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
بين المبحوثين تعزى لمتغيرات الجنس ومدة الخدمة الاجمالية والمؤهل العلمي، بينما وجد أن
هنالك فروقات في بعض الجوانب يمكن أن تعزى لمتغير العمر والمستوى الوظيفي والتخصص
والتي سيتم توضيحها على النحو التالي.

4-6-6-1 المعيار الثاني: متغير العمر:

تبعاً لهذا المتغير وجد أن هنالك فروقاً في إجابات المبحوثين في جانبين من الجوانب
المتعلقة بتقدير واحترام الموظفين من قبل الإدارة وهما:

- قيام إدارة الجامعة بدفع الرواتب للموظفين في الوقت المحدد: وكما ذكرنا سابقاً فإن تقييم
هذا الجانب جاء سلبياً للغاية إذ أن الوسط الحسابي للإجابات عليه بلغت 2.2، وكان
أكثرهم ميلاً للاعتقاد بأن الجامعة لا تقوم بدفع الرواتب في الوقت المحددة هم من تراوحت
أعمارهم ما بين 25-30 سنة وهؤلاء شكلوا ما يزيد على 53% من المبحوثين وبلغت
متوسط إجاباتهم 1.9، حيث أن 74.5% من المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة
يعملون كموظفين وسكربتيرات، و 66% من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26-30 سنة

يعملون كمساعدين إداريين وموظفين وسكرتيرات. أما المبحوثون الذين تراوحت أعمارهم ما بين 31-40 سنة ومن زادت أعمارهم على 41 سنة فقد بلغت متوسط إجاباتهم 2.4 وشكلوا ما نسبته 46.5% من المبحوثين. جدول رقم (1-22)

- الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب: وقد أبدى المبحوثون عدم رضاهم عن الطريقة التي يتم فيها دفع رواتبهم، وبلغت متوسط الإجابات على هذه الفقرة 2.5. وكان المبحوثون ممن تراوحت أعمارهم ما بين 25-35 سنة ومن زادت أعمارهم على 41 سنة الأكثر اتجاهها نحو التقييم السلبي لهذا الجانب إذ بلغت متوسط إجاباتهم 2.5، وشكلوا ما نسبته 91.5% من المبحوثين، بينما كان تقييم النسبة المتبقية منهم وهم ممن تراوحت أعمارهم ما بين 36-40 سنة أقل سلبية من غيرهم من الموظفين وبلغت متوسط إجاباتهم 3.2 حيث ان 76% من هذه الفئة من المبحوثين هم ممن يعملون كموظفين ومساعدين إداريين ومدراء دوائر. جدول رقم (1-22)

4-6-6-2 المعيار الثالث: المستوى الوظيفي:

تشير النتائج الاحصائية في جدول رقم (2-22) الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ثلاثة جوانب تتعلق بتقييم المبحوثين لمدى تقدير إدارة الجامعة واحترامها للموظفين وهي:

- قيام إدارة الجامعة بمكافأة الموظفين: وبلغت متوسط الإجابات على هذه الفقرة 2.9 مما يعني أن أغلبية المبحوثين يعتقدون بأن الجامعة لا تقوم بمكافأة الموظفين الاكفاء، وكان نائبي المدير ورؤساء الاقسام والموظفين ومشرفي الاقسام والسكرتيرات الأكثر ميلاً لهذا الاعتقاد إذ بلغت متوسط إجاباتهم 2.5 وشكلوا ما نسبته 57% من المبحوثين، تلاهم المبحوثون الذين يعملون كمدرء إداريين والمساعدين الإداريين ومساعدو البحث وفنيي المختبرات الذين شكوا ما نسبته 42.5% من المبحوثين وبلغت متوسط إجاباتهم 3.2.
- قيام إدارة الجامعة بدفع الرواتب للموظفين في الوقت المحدد: وكما ذكر سابقاً فقد كان التقييم لهذا الجانب سلبياً من قبل جميع الموظفين في مختلف الأقسام الإدارية في

الجامعة، لكن كان الموظفون والسكرتيرات الأكثر ميلاً للتقييم السلبي لهذا الجانب حيث بلغت متوسط إجاباتهم 1.8 وشكلوا ما نسبته 41.5%، تلاهم المدراء الإداريين ورؤساء الأقسام والمساعدين الإداريين ومشرفي الأقسام ومساعدو البحث وفنيي المختبرات الذين بلغت متوسط إجاباتهم 2.4 وشكلوا 57% من المبحوثين، بينما كان تقييم نائبي المدير لهذا الجانب إيجابياً إذ بلغت متوسط إجاباتهم 3.5.

- الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب: يلاحظ أن النتيجة المتعلقة بهذا الجانب كانت شبيهة بتلك المتعلقة بعدم قيام الجامعة بدفع الرواتب للموظفين في الوقت المحدد، فالانطباع كان سلبياً بصورة عامة، وكان كل من رؤساء الأقسام والمساعدين الإداريين والموظفين ومشرفي الأقسام والسكرتيرات الأكثر ميلاً للاعتقاد بأن الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب غير مقبولة حيث بلغت متوسط إجاباتهم 2.3 وقد شكلوا 77% من المبحوثين، في حين جاء تقييم كل من المدراء الإداريين ونائبي المدير ومساعدو البحث وفنيي المختبرات أكثر ايجابيةً من غيرهم من المبحوثين حيث بلغت متوسط إجاباتهم 3.2 وشكلوا 22.5% من المبحوثين.

5-6-3 المعيار السادس: التخصص:

- يبين جدول رقم (22-3) ان هناك فروقا بين المبحوثين في جانبيين وهما:
- قيام إدارة الجامعة بدفع الرواتب للموظفين في الوقت المحدد: وكان المبحوثين من تخصصات الاقتصاد والحاسوب وعلم الاجتماع الأكثر ميلاً لتقييم هذا الجانب بشكل سلبي إذ بلغت متوسط إجاباتهم 1.3 وشكلوا 9% من المبحوثين، تلاهم المبحوثين من تخصصات العلوم الإدارية والعلوم السياسية والهندسة والقانون والعلوم والآداب وممن لم يحددوا نوع تخصصهم وقد بلغت متوسط إجاباتهم 2.3.
 - الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب: وكانت هذه النتيجة شبيهة بالنتيجة السابقة فالمبحوثون من تخصصات الاقتصاد وعلم الاجتماع هم أكثر الموظفين استياءً من الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب، حيث بلغت متوسط إجاباتهم 1.3، تلاهم المبحوثين من تخصصات العلوم الإدارية والعلوم السياسية والعلوم والآداب والذين لم يحددوا نوع التخصص، حيث

بلغت متوسط إجاباتهم 2.4، ثم الموظفين من تخصصات الهندسة والقانون بمتوسط قدره 3.4.

وعند مقارنة نتائج إجابات المبحوثين على الجوانب التي تضمنها هذا المحور مع الجوانب التي تضمنتها المحاور الأخرى فقد لوحظ أن المبحوثين أعطوا تقييماً سلبياً بصورة أكبر للجوانب التي اشتمل عليها هذا المحور، وأن ذلك يدل على مدى تجاهل الجامعة للموظفين وعدم تقديرها ومنحها الحوافز المادية والمعنوية لهم، الأمر الذي سينعكس سلباً على أدائهم ونتاجيتهم.

4-6-7 المحور السابع: مشاركة الموظفين

دلّت النتائج الواردة في جدول رقم (23) إلى أن إدارة الجامعة لا تقوم بإيصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات وباستمرار وانها لا تعتمد سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لهم، كما أنها لا تأخذ بأرائهم ولا تعمل على الاستفادة منها، حيث أن 71.5 % من المبحوثين تراوحت إجاباتهم على هذه الجوانب ما بين غير الموافقين وغير الموافقين على الاطلاق وغير المتأكدين. وعند قياس الفروقات فيما بينهم تبعاً للمتغيرات الستة فقد وجد أنه لا يوجد فروقات بين إجابات المبحوثين يمكن أن تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة الاجمالية والمؤهل العلمي والتخصص. في حين وجد أن هناك فروقات التي يمكن أن تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وكانت الفروقات كما هي واردة في جدول رقم (1-23) في جانبين هما:

- اعتماد إدارة الجامعة لسياسة تفويض السلطات والصلاحيات للموظفين: وكانت متوسط الإجابات على هذا الجانب قد بلغت 2.9 مما يشير الى التقييم السلبي لهذا الجانب من قبل اغلبية المبحوثين، وقد كان تقييم كل من رؤساء الاقسام والمساعدين الإداريين والموظفين ومشرفي الاقسام والسكرتيرات الأكثر سلبيةً حيث بلغت متوسط إجاباتهم 2.7، وهذه نتيجة تتفق مع الوضع السائد في الجامعة حيث أن المبحوثون في المناصب الإدارية العليا كمشرفي الأقسام والمساعدين الإداريين ورؤساء الأقسام لا يتمتعون بصلاحيات لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم. أما مدراء الدوائر ومساعدو البحث وفنيي المختبرات ونائبي المدير فقد بلغت متوسط إجاباتهم 3.3.

- مدى أخذ إدارة الجامعة بآراء الموظفين والاستفادة منها: وكان التقييم سلبياً أيضاً لهذا الجانب، وخصوصاً من قبل كل من المدراء الإداريين ورؤساء الأقسام والمساعدین الإداريين والموظفين والسكرتيرات ونائبي المدير الذين بلغت متوسط إجاباتهم 2.5 وشكلوا ما نسبته 84.5 من المبحوثين، فيما بلغت متوسط إجابات كل من مشرفي الأقسام ومساعدی البحث وفنيي المختبرات 3.2.

4-6-8 المحور الثامن: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يهدف هذا المحور الى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس من حيث مدى توفر العديد من الأمور والشروط الواجب توفرها لتطبيقها، ولم تكن النتائج التي تم التوصل اليها واستعراضها في الجزء السابق مرضية، حيث تبين منها أن الجامعة لا يوجد لها أهدافاً محددة تركز على التحسين المستمر في العمل، كما أنه لا يتوفر لديها قاعدة بيانات تضمن توفير معلومات كافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وعن الأنشطة الأكاديمية فيها، كما أن الجامعة لا تقوم بتقديم قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الإدارية والمؤتمرات والندوات التي تعقد فيها، كما لا يوجد إجراءات واضحة تبين كيفية إنجاز العمل بأقل وقت وكلفة، ولا يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية فيها، إذ أن 66.1% من المبحوثين تراوحت آراؤهم على تلك الجوانب ما بين غير الموافقين وغير الموافقين بشدة وغير المتأكدين. وهذا على الرغم من وجود مركز متخصص في الجامعة هو مركز سعيد خوري للمعلومات والذي يهدف الى توفير قاعدة بيانات

ومن جهة أخرى فقد دلت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول رقم (23) لاختبار الفروقات بين إجابات المبحوثين، أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي ومدة الخدمة الاجمالية والتخصص. مما يعني أن جميع الموظفين متفقين حول عدم وجود أرضية ملائمة في جامعة القدس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس

آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس

بناءً على النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها والت
ي تبين مدى ضعف الأداء الإداري في جامعة القدس، يتبين أن المناخ الإداري في جامعة القدس ليس مهيباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بل أنه يواجه العديد من المعوقات.

أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تشكل حلاً لتدني الأداء الإداري. ولكن ما هي المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكيف يمكن أن يتهيأ المناخ لذلك وما هي

الأولويات المطروحة بالنسبة للجامعة وما هي الآليات المناسبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مجال الشؤون الإدارية.

5-1 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشؤون الإدارية والمالية في جامعة القدس

تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس العديد من المعوقات، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:

- ١ - عدم الاستخدام الأمثل للموارد والمتعلقة بتوفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية، وبالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة، والدقة، وسهولة نقل وتداول المعلومة وتوصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب.
- ٢ - عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. إذ أن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل وأثناء تطبيقها.
- ٣ - المركزية في سياسة صنع القرارات التي تتبعها الجامعة. وذلك عكس ما تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة من لا مركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات حيث يتم ادماج ومشاركة جميع العاملين في صياغة الأهداف وفي اتخاذ القرارات، أن اشتراك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الذي يتفق على ضرورة تحقيقها يؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين والإدارة ويدفع العاملين إلى أداء المهام المطلوبة بروح معنوية عالية.
- ٤ - إن الثقافة السائدة في إدارة الجامعة لا تقبل أو لا تقتنع بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة كما أن عمادة القبول والتسجيل وعمادة شؤون الطلبة لا تقم بتوزيع استبانه فصلية أو سنوية على الطلبة، ولم تكن تخطط لذلك، وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجامعة لا تخطط لإجراء مقابلات وتوزيع استبيانات لاستطلاع آراء الطلبة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، وذلك وفقاً لما أفاد به 59% من المبحوثين. إذ أن التغذية الراجعة هي وسيلة يمكن من خلالها تقييم أداء الجامعة باستمرار ومعرفة الثغرات ومواضع الخلل، وذلك للعمل على تلافيها.
- ٥ - تبين أن نظام المكافآت والحوافز المعمول به حالياً في الجامعة غير قائم على أسس موضوعية وعادلة الأمر الذي شكل عائقاً لتحفيز الموظفين الإداريين نحو تحسين مستوى أدائهم في العمل بصورة مستمرة وذلك وفقاً لما أدلى به 67.5% من المبحوثين حيث انهم عبروا عن عدم رضاهم عن نظام المكافآت السائد في الجامعة، هذا بالإضافة إلى ان 61.5% منهم أفادوا إلى أنه لا يوجد تقدير ومكافأة للفرق والأفراد في الجامعة.

- ٦ - إن عدم اتباع إدارة الجامعة لنظام تقييم موضوعي وعادل للموظفين الإداريين كان من أهم العوائق أمام توفير المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، كما تبين أن الجامعة لا تعتمد نظام التقييم السنوي لمعاقبة الموظفين أو تحفيزهم.
- ٧ - عدم وضوح الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة مما أدى إلى تداخل الصلاحيات بين الوحدات الإدارية وعدم التنسيق والتعاون فيما بينهم، حيث أن الجامعة لا تعمل على التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة فيها، كما وجد من نتائج المقابلات أن هنالك تداخلاً في الصلاحيات بين الشؤون الإدارية وشؤون الموظفين فيما يتعلق بالإجازات والتوظيف، والتداخل في الصلاحيات بين شؤون الموظفين ودائرة المالية فيما يخص تحضير الرواتب والعلاوات، والتداخل كذلك في الصلاحيات بين الدائرة المالية وشؤون الطلبة فيما يتعلق بالمنح والاعفاءات.
- ٨ - عدم اعتماد المعايير الموضوعية في التعيين والترقية، إذ يتم ذلك وفقاً لاعتبارات شخصية وفئوية.
- ٩ - عدم استقلالية الجامعة عن أجهزة الدولة وضعها أمام التزامات معينة مثل التدخل في سياسة القبول والتسجيل، والتدخل في نظام التوظيف، والتدخل في نظام المنح والاعفاءات المعمول بهما في الجامعة.
- ١٠ - ضعف الإمكانيات المادية وسوء توزيع الموارد المتاحة، ويستدل من ذلك من خلال ما يلي:

* قيام الجامعة بإبرام عقود خاصة غير مرتبطة بانتاجية عالية.

- التزايد المستمر في قبول الطلبة دون تزامن ذلك مع زيادة في عدد القاعات والمختبرات أو تطوير المكتبات.
 - زيادة نسبة توظيف العاملين الإداريين على حساب الأكاديميين حيث بلغت نسبة العاملين الإداريين في الجامعة حوالي 60% من مجموع العاملين.
- ١١ - مقاومة التغيير من الإدارة لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم أو تخوف بعضهم من فقدان الوظيفة، كما أنه لا يتوفر لدى الإدارة الحماس في العمل، كما أنه لا يتوفر لديها الرغبة في التدريب واكتساب مهارات جديدة.

١٢ - عدم وجود نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية في الجامعة نتيجة لعدم وضوح الآليات التي تبين كيفية عمل الهيكل التنظيمي والذي يبين خطوط السلطة والمسؤولية وبين قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

١٣ - عدم وجود إجراءات واضحة تبين كيفية سير العمل بأقل وقت وتكلفة، كما أن الإدارة لا تعمل على إجراء تقييم للإجراءات اللازمة لإنجاز العمل، ومن الأمثلة على ذلك أن عمليتي القبول والتسجيل تستغرق وقتاً طويلاً، هذا وعلى الرغم من كونه عملاً روتينياً من جهة ومن جهة أخرى فإنه يوجد في تلك الأقسام العدد الكافي واللازم من الموظفين الذين يمكن أن يقوموا بهذه العمليات والإجراءات بأسرع وقت وأقل كلفة إذا ما تم تحديد وتقسيم المهام والصلاحيات بصورة دقيقة وواضحة.

١٤ - البيئة التنظيمية المزدوجة في الجامعة، بمعنى عدم الفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية من حيث سلم الرواتب والترقية والمكافآت والحوافز والاجازات، فمثلاً مساعدو البحث وفنيي المختبرات يصنفون ضمن الموظفين الإداريين، على الرغم من أن الوظائف التي يقومون بها أكاديمية وليست إدارية، إلا أنهم يخضعون لجميع الأنظمة التي يخضع لها الموظفون الإداريون فيما يتعلق بسلم الرواتب والترقية والحوافز.

5-2 آليات تهيئة الشؤون الادارية في الجامعة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

أن منهجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تحتاج إلى قيادة إدارية متحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين والعمل كفريق واحد. فالإدارة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فرق عمل متعاونة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة تقدم المصلحة العامة على الخاصة، وتشجيعها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد أن يتم ذلك بصورة تدريجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

5-2-1 التمهد والتهيئة :

وهي مرحلة تهيئة العاملين بالجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل، حتى تضمن إدارة الجامعة تعاونهم والتزامهم وتقلل من مقاومتهم للتغيير، وتتضمن هذه العملية الممارسات الآتية:

١ - تشجيع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في الجامعة وخصوصاً العاملين في

المستويات الادارية العليا والموظفين الاداريين الذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5-10

سنوات ، على المشاركة في الدورات التدريبية من اجل تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لديهم لتحسين الخدمات وتطبيق الأنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة. تحديد وتحليل احتياجات الطلاب والخدمات التي يجب تقديمها.

٢ - توضيح التنظيم الإداري للجامعة من خلال اتخاذها الإجراءات والخطوات التالية:

- تحديد أهداف الجامعة بشكل واضح بحيث تكون هذه الأهداف موجهة لاحتياجات ورغبات المستفيدين من الأجل الطويل.
- تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يحقق التفاعل الإجماعي بين الأفراد ولا يضعهم بصناديق مغلقة.
- تصميم الوظائف بشكل يوفق بين متطلبات العمل الداخلي والظروف الداخلية والخارجية.

١ - تجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية لكل مجموعة وظائف من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية مثل عمادة القبول والتسجيل وعمادة شؤون الطلبة والشئون الأكاديمية والمالية.

٢ - الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم مع بيان متطلباتها وشروطها وواجباتها ومزاياها المادية والمعنوية.

٣ - تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.

5-2-2 الإجراءات التنفيذية:

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وتتطلب هذه المرحلة القيام بما يلي:

- ١ - تشكيل فرق عمل: أن العمل ضمن الفريق يقوي روح التعاون بين الموظفين ويساعد على تبادل الخبرات فيما بينهم من خلال اشراكهم في الرأي في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المختلفة. أن المشاركة من خلال فرق العمل يمكنها من إجراء التغييرات المناسبة لأن الموظفين أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي، أما المعايير التي يجب مراعاتها عند تشكيل فرق العمل، فهي ما يلي:
- أن يتم اختيار أعضاء الفريق من بين الأفراد الموثوق فيهم والذين يرغبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم استعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.
- أن يكون الفريق ممثلاً للعديد من المستويات الإدارية.
- إعطاء الصلاحيات للفريق فيما يتعلق بوصف طرق أداء العمل في المشروع، وكذلك اقتراح تحسين أداء العمل بصفتهم القائمين على تنفيذ مشاريع تحسين الجودة.

- دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة والنظر إليه على أساس أنه جزء من العمل الاعتيادي للمنظمة وليس أمراً طارئاً (جريس، 2004).
- ٢ - تحديد السلطات والمسؤوليات من خلال الأدلة التنظيمية أو اللوائح أو قواعد العمل.
- ٣ - تفويض السلطة أو الصلاحيات حينما يتأكد للإدارة قدرة المفوض إليهم في ممارسة هذه السلطات وتحمل أعبائها.
- ٤ - تحديد المسؤوليات وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب وعقاب.
- ٥ - تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.
- ٦ - تحديد قنوات الاتصال الفعال والربط بين أجزاء الجامعة من خلال وصف واضح للمهام المطلوب القيام وتحديد مستوى الصلاحيات والمسؤوليات وتوضيح طريقة الاتصال حسب التسلسل الهرمي للوظيفة .
- ٧ - تطوير القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال التدريب المستمر للإدارة العليا ولجميع العاملين.

5-2-3 التقييم:

- تعد عملية التقييم ومتابعة مراحل التنفيذ والتغذية الراجعة أهم الخطوات التي تضمن معالجة أوجه القصور، والتغلب على الصعوبات - أن وجدت أول بأول.
- لذلك لا بد من إيجاد نظام لقياس درجة الرضا لدى المستفيدين من مخرجات الجامعة والقدرة على استخدام التغذية الراجعة عن ملاحظات المستفيدين لغرض تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها واستخدام التغذية الأمامية في انسياب القرارات الإدارية من الإدارة العليا للجامعة إلى باقي المستويات الإدارية لتحديد المهام والأهداف المطلوبة.
- ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها هذه المرحلة:
- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
 - مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تقريرها في مرحلة التنفيذ.
 - تقييم أداء العاملين من خلال قياس نتائج العمليات الخدمائية وترجمتها الى مقاييس كمية كميّار للتقييم وفقاً لمعايير محددة مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مقارنتها بالمؤسسات التعليمية أو مع المقاييس العالمية للأداء.

- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة. وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتحسين المستمر.
- تنفيذ نظام تدقيق ومراجعة دورية يهدف إلى تأكيد الالتزام بآليات العمل وكذلك خلق وعي عام لضرورة تطوير وتحسين العمل بشكل مستمر.

أن توفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب بداية نشر الوعي بين الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى أهمية تطبيقها لتطوير العمل الإداري بالجامعة والارتقاء به بما يُحقق الأهداف المرجوة والتي تؤدي بالنهاية إلى إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة وتقديم الخدمة على الوجه الأمثل للموظفين والطلبة.

الفصل السادس

النتائج التوصيات

هناك العديد من المعايير التي يدل مدى توفرها وتطبيقها في أية مؤسسة على مدى استعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي من شأنه أن يحسن من الأداء العام للمؤسسة، ويعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، ويشعر الموظفين بالعدل، ويحقق لهم الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على تطور أدائهم ونتاجيتهم. وفي هذه الدراسة تم عرض عدد من المعايير على عينة من الموظفين الإداريين العاملين في جامعة القدس لمعرفة مدى تطبيق تلك المعايير من قبل إدارة الجامعة، وذلك للتعرف على مدى استعدادها لتوفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد دلت نتائج التقييم الذي أدلى به المبحوثون من الموظفين الى أن الأداء العام لإدارة جامعة القدس لم يكن مرضياً بصورة عامة. فقد وجد أن هناك إجماعاً حول العديد من القضايا المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية في الجامعة، وفيما يتعلق بالجوانب المتصلة بمدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة فقد تبين هناك جانباً واحداً فقط قيم بشكل إيجابي من قبل المبحوثين وهو أن إدارة الجامعة تعمل على إزالة العوائق التي تعترض طريق العمل، الا أنهم اعطوا تقييماً سلبياً للجوانب الأخرى وهي:

- (1) لا تعمل على توفير الأموال اللازمة للقيام بتنفيذ الأنشطة المختلفة، (2) ولا تقوم بتطبيق الكادر وفقاً لمعايير موضوعية، (3) لا تقوم بتوفير المعدات اللازمة لتسهيل سير العمل، (4) ولا تعمل على تشخيص المشاكل الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها. (5) ولا يتوفر لديها الحماس في العمل ولا الرغبة في التدريب واكتساب مهارات جديدة. مما يشير الى أن إدارة الجامعة لا يتوفر لديها القناعة والرغبة الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسامها المختلفة.

ومن جهة أخرى فقد تبين ايضاً انه ينقص إدارة جامعة القدس الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجوانب التي تتعلق بهذا المحور لم تكن ايجابية، فالقسم الأكبر من المبحوثين يعتقدون أن الأنظمة الإدارية المطبقة في الجامعة غير قادرة على تحقيق أهدافها، وأن أهداف الجامعة ليست واضحة ومحددة، كما أن الإدارة لا تعمل على إجراء تقييم سنوي للموظفين لمنح الحوافز ومعاقبة المقصرين منهم، وانها لا تعتمد التقييم الدوري لتحسين سير العمل، ولا تعمل على إجراء تقييم للإجراءات المتبعة لإنتاج العمل، كما انها لا تعتمد مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات.

وفي اطار تقييم المبحوثين لمدى ترسخ مبدأ العمل الجماعي في الجامعة فقد دلت النتائج الى أن إدارة الجامعة لا تعتمد فكرة بناء فريق العمل الجماعي، ولا تعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك، كما انها لا تعمل على التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة، و لا يوجد تقدير للفرق والافراد في الجامعة، الا أن المبحوثين يعتقدون أن نجاح الجامعة هو نجاح للجميع وليس للفرد.

كما وجد أن إدارة الجامعة لا تعطي اهتماماً كافياً للطلبة وتوفير احتياجاتهم، إذ انها لا تمنح الصلاحيات الكافية للموظفين ليعملوا على تلبية احتياجاتهم وتقديم ما يلزمهم من مساعدة، كما انها لا تقوم على تصميم العمل بشكل يحقق للطلاب احتياجاتهم ورغباتهم، ومن جهة أخرى فإنه لا يستطيع الطلبة ايصال آرائهم واقتراحاتهم للإدارة العليا إذ أنه لا يوجد نظام في الجامعة يحقق لهم ذلك ولا يتم توزيع استبانات لاستقصاء آرائهم والتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم، لذلك فإنه ليس لدى الإدارة المعرفة التامة بالخدمات التي يجب أن توفرها للطلبة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة والموظفين، فقد أفاد القسم الأكبر من المبحوثين الى أن الإدارة تشجع الموظفين على إكمال تحصيلهم العلمي، الا أنها لا تعمل على تعزيز الثقة فيما بينها وبينهم، مما يجعل علاقتها بالموظفين يسودها الخوف والحذر ولا تقوم على الثقة المتبادلة والحرية في إبداء الرأي، إذ أنها لا تعتمد سياسة تفويض الصلاحيات للموظفين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات وخصوصاً تلك المتعلقة بالبت بالقضايا الروتينية التي يؤدي تأخير البت فيها الى عرقلة العمل. ومن جهة أخرى يشعر الموظفون بأن الإدارة لا تقوم بتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم ليكون حافزاً لتحسين الأداء، إذ أنها لا تعمل على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم، ولا تطبق نظاماً عادلاً للترقية، كما أن نظام التوظيف في الجامعة لا يشعر الموظف بالعدل ولا يحقق له الأمن الوظيفي، أما بالنسبة للجوانب المادية فقد أفاد القسم الأكبر من المبحوثين بان الإدارة لا تقوم بدفع الرواتب بالأوقات المحددة. وكانت أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس على النحو التالي:

- عدم وضع إدارة الجامعة أهدافاً واضحة ومحددة تركز فيها على التحسين المستمر في العمل.
- عدم توفر قاعدة بيانات تضمن من خلالها توفير معلومات وافية حول الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تقوم به من أنشطة وحول نشاطاتها الإدارية والمؤتمرات والندوات التي تعقد فيها وفي خارجها.
- عدم وضع إجراءات واضحة تبين كيفية سير العمل بأقل وقت وكلفة.

• لا يوجد نظاماً فعالاً للاتصال بين كافة المستويات الإدارية في الجامعة.

ان نتائج هذه الدراسة متشابهة ومتسقة مع نتائج دراسة (جريس، 2004) حول أداء النظام الاداري والمالي لجامعة بيرزيت وقد دلت نتائج الدراسة بان النظام الاداري والمالي في جامعة بير زيت غير قادر على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وانها لا تعتمد اسلوب المكافآت والحوافز المادية لتنمية أداء الموظفين ولا توفر قاعدة لمشاركة الموظفين في رسم السياسات وتحديد الاهداف، كما بينت الدراسة ايضا أن إدارة جامعة بير زيت لا تختار قيادتها وفقا لمعايير موضوعية ولا تطبق نظاما عادلا للترقية الموظفين ، ولا تقوم بدفع الرواتب كاملة للموظفين.

لكن دراسة جريس أشارت أن الاداء العام للشؤون الادارية والمالية في جامعة بير زيت أفضل مما عليه الوضع في جامعة القدس من حيث اعتماد جامعة بير زيت على التقويم الذاتي للموظفين وتوفيرها لقاعدة بيانات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها كما انها تعتمد على إجراءات واضحة تبين كيفية سير العمل، كما تقوم بالتنسيق بين الدوائر المختلفة في الجامعة وتقوم بتفويض السلطات والصلاحيات لرؤساء هذه الدوائر للقيام بمهامها.

وهذا يعني بأن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة لا تختلف جوهريا عن تلك النتائج المتعلقة بجامعة بيرزيت وذلك نظرا أن الجامعتين تعملان في بيئة واحدة بالرغم من أن إنشاء جامعة بيرزيت قد سبق إنشاء جامعة القدس بعشرين سنة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس يتطلب من الإدارة القيام بالعديد من الإجراءات لتهيئة المناخ الملائم في كافة أقسام الجامعة المالية والإدارية والأكاديمية، ويمكن عرض التوصيات الموجهة لإدارة الجامعة على النحو التالي:

6-2-1 في الجانب الإداري والتنظيمي

١. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة بحيث يتضمن الوظائف اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتفادى التكرار والازدواج في السلطات والمسؤوليات ويتميز بالمرونة والبساطة ويؤدي إلى الاتصال الفعال بالعمل.
٢. العمل على توفير مناخ تنظيمي يشجع العمل كفريق، وذلك من خلال التنسيق بين الأقسام المختلفة في الجامعة.
٣. العمل على تعميق الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية عن طريق تدريبهم على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإطلاعهم على التجارب الناجحة في هذا الشأن.
٤. إعادة النظر في الأنظمة الإدارية السائدة في الجامعة بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.
٥. أن تعمل على وضع أهداف واضحة ومحددة تركز على التحسين المستمر في سير العمل، مما يضمن اتخاذ إجراءات واضحة تبين كيفية انجاز العمل بأقل كلفة ووقت.
٦. توفير قاعدة بيانات واضحة حول الجامعة والخدمات التي تقدمها والانشطة التي تقوم بها والندوات والمؤتمرات، والأنشطة الإدارية، وغيرها من الأمور.
٧. أن توفر نظاماً فعالاً للاتصال بين الموظفين في كافة المستويات الإدارية وذلك كي يكونوا على اطلاع مستمر بكل المستجدات في الجامعة.
٨. اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة العوائق التي تعترض طريق العمل بدءاً في الأقسام التي يعمل فيها الموظفون من تخصصات الاقتصاد والقانون وعلم الاجتماع والآداب.
٩. العمل على إجراء تقييم للإجراءات والعمليات المتبعة لإنجاز العمل.
١٠. العمل على تشخيص المشاكل الإدارية: وخصوصاً في الأقسام التي يعمل فيها الموظفون ورؤساء الأقسام والسكرتيرات وفنيي المختبرات.
١١. العمل على إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات الإدارية: وخصوصاً في الأقسام التي يعمل فيها رؤساء الأقسام والمساعدون الإداريون والموظفون ومشرفو الأقسام والسكرتيرات ومساعدو البحث.

6-2-2 في الجانب المالي:

١. منح المكافآت والحوافز المادية للموظفين الاكفاء ليكون ذلك حافزاً بالنسبة لهم على تحسين الأداء بصورة مستمرة؛ وخصوصاً في الاقسام التي يعمل فيها نائبي المدير ورؤساء الاقسام والموظفين ومشرفي الاقسام والسكرتيرات.
٢. دفع الرواتب للموظفين في الأوقات المحددة وبطريقة مقبولة: وخصوصاً في الاقسام التي يعمل فيها المبحوثون كموظفين وسكرتيرات وممن هم من تخصصات الاقتصاد وعلم الاجتماع والحاسوب،

6-2-3 التدريب:

أن يكون لدى الإدارة العُلْيَا الرغبة في التدريب واكتساب مهارات جديدة وفي تطوير مهارات الموظفين من خلال توفير التدريب اللازم لهم وخصوصاً من يعملون كرؤساء أقسام وموظفين ومشرفي أقسام ومساعدتي بحث ومساعدتي إداريين

6-2-4 العلاقة بين الادارة والطلبة:

تلمس احتياجات الطلبة واستطلاع آرائهم حول العديد من القضايا والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وذلك من خلال منح عمادة شؤون الطلبة الصلاحيات اللازمة للقيام بالمهام المسندة اليها.

6-2-5 العلاقة بين الادارة والموظفين:

١. اعتماد نظاماً عادلاً للترقية والتوظيف يقوم على أسس الكفاءة والمؤهل العلمي والخبرة بحيث يشعر الموظف بالأمن الوظيفي، وليس على أسس غير موضوعية كالمحسوبية.
٢. تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال:
 - اعتماد سياسة تفويض الصلاحيات: وخصوصاً في الأقسام التي يعمل فيها رؤساء الأقسام والمساعدين الإداريين والموظفين ومشرفي الأقسام والسكرتيرات.
 - الأخذ بأراء الموظفين والاستفادة منها: وخصوصاً في الأقسام التي يعمل فيها المدراء الإداريين و رؤساء الأقسام والمساعدين الإداريين والموظفين والسكرتيرات.
 - اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات.
 - تقليل الفوارق بين الموظفين.
٣. اعتماد الجامعة لفكرة بناء فرق العمل الجماعي وخصوصاً في الأقسام التي يعمل فيها الباحثون من تخصصات العلوم الإدارية والقانون والآداب.

3-6 الخلاصة

ان النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة تلقي عبئاً ثقيلاً على ادارة جامعة القدس للنهوض بها في جميع النواحي المالية والادارية والاكاديمية حتى لو لم تعالج هذه الدراسة الناحية الاكاديمية ولكن تحقيق الجامعة لاهدافها المالية والادارية يشكل ركنا اساسيا لتطوير العملية الاكاديمية.

وبالرغم أن الفجوة تبدو كبيرة بين الأداء الحالي للجامعة وقدرتها على تحقيق الجودة الشاملة فهناك هامش يمكن البدء به لتحقيق ذلك من خلال تدريب وتطوير مهارات الموظفين ان تدريب الموظفين سيساعد في تحقيق أهداف الجامعة ولكن ذلك لا يكفي الا إذا قامت إدارة الجامعة بتبني سياسات إدارية ومالية تستهدف تطبيق الأنظمة بموضوعية من ناحية التعيينات والترقيات ومنح الحوافز والمكافآت للموظفين من أجل تشجيع الموظفين على الانجاز والتنفيذ الجيد ولزيادة التزامهم وولاءهم للجامعة بحيث يتحقق الرضى والاندماج الوظيفي في آن واحد للعاملين من إداريين وموظفين وعاملين.

المراجع

المراجع العربية

- إحصائيات الدائرة الإدارية، جامعة القدس (2004)، القدس.
- إحصائيات الدائرة المالية، جامعة القدس (2004)، القدس.
- إحصائيات دائرة القبول والتسجيل، جامعة القدس (2004)، القدس.
- إحصائيات دائرة شؤون الموظفين، جامعة القدس (2004)، القدس.
- أيوب، علي (2000). تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- بدح، أحمد (2003). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وامكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، اطروحة دكتوراة جامعة عمان العربية، عمان.
- جريس، أيمن (2004). ادارة الجودة الشاملة وامكانياتها التطبيقية في جامعة بير زيت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- حفني، نادية (1991). الهيكل التنظيمي للجامعات وعلاقته باستقلالها الإداري والمالي: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية وانكلترا والولايات المتحدة الأمريكية ، أطروحة دكتوراة، جامعة عين شمس، مصر.
- الخطيب، أحمد (1999). إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لتحسين نوعية الإدارة التربوية في القرن (21)، ورقة عمل، جامعة اليرموك، الأردن.
- الخطيب، أحمد (1999). التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، الأردن.
- الخطيب، أحمد (2001). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، الأردن.

درياس، أحمد سعيد (1994). إدارة الجودة الكلية، مفهوما وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودية، رسالة الخليج العربي، المجلد (14)، العدد (50)، ص15-40.

درة، عبد الباري (1989). تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

دليل الطالب لعام 2004/2003 م ، جامعة القدس، القدس.

الزامل، خالد محمد (1993). مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، 19-21 أبريل.

عبد المحسن ،توفيق (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية ، جامعة الزقازيق، مصر.

عقيلي ، عمر وصفي(2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل، عمان.

العلوي، حسين محمد (1998). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

العلي، عبد الستار محمد (1996). تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة ، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري التجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12-14 مارس، 1996.

فرجاني، نادر (1998). مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، آذار، بيروت.

قانون جامعة القدس، النظام الأساسي، (1994)، جامعة القدس، القدس.

مذكور، علي أحمد (2000). التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

الجعفري، محمود، (2004). معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، مدى التلاؤم بين خريجي التعليم العالي الفلسطيني ومتطلبات سوق العمل الفلسطينية، ماس، رام الله.

المناصير، علي فلاح (1994). إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

ناجي، فوزية محمد سعيد (1998). إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية عن جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

المراجع الاجنبية

Al- Quds University, Fact Book, 2002, Al Quds University, Al Quds.

Brown, F. & Jacqueline, L. (1995). A Study in Organizational Change: the Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education, Dissertation Abstract International, vol.A55, no.7, p.1753.

Butler, D., (1995-1996). Comprehensive Survey on How Companies Improve performance through Quality Efforts. [http://www. Dbainc.com/ d ba2/library/survey/section 4](http://www.Dbainc.com/dba2/library/survey/section4), pp.1-7.

Denhard, R., (1991). Public Administration: an Action Orientation, Cole Publishing, Co., U. S. A.

Costing, H.L., "Readings in Total Quality Management," Copyright by har court Brace and Company. Sandigo , 1994.

Hazard,T.,(1993). The strengths and weaknesses of total quality Management in Higher Education New Direction for institutional Research, Vol. 18, No 3, pp. 61-75.

Huang, Chang, Chiou., (1994). Assessing the leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of presidents of Four-year Universities & Colleges that have Implemented the principles of Total quality Management .Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State university.

Kaboolian, Le., & Brazaley, M. (1990). TQM in the Federal Sector Discourse, Practices and Movements, Paper presented at the Annual Conference of the Association of Publicly and Management, San Francisco.

Lewis, R.G. and Smith, D.H.(1997). "Why quality improvement in higher Education," International Journal, Vol.1, PP.18-19.

Longenker, C. & Scazzero, J. (1996). "The Ongoing Challenge of Total Quality Management," The TQM Magazine, vol.8, no.20, pp.55-60.

Mathews, J. & Katel, P. (1992). The Cost of Quality: Faced with Hard Times, Business Sources on Total Quality Management, News Week, pp.48-49.

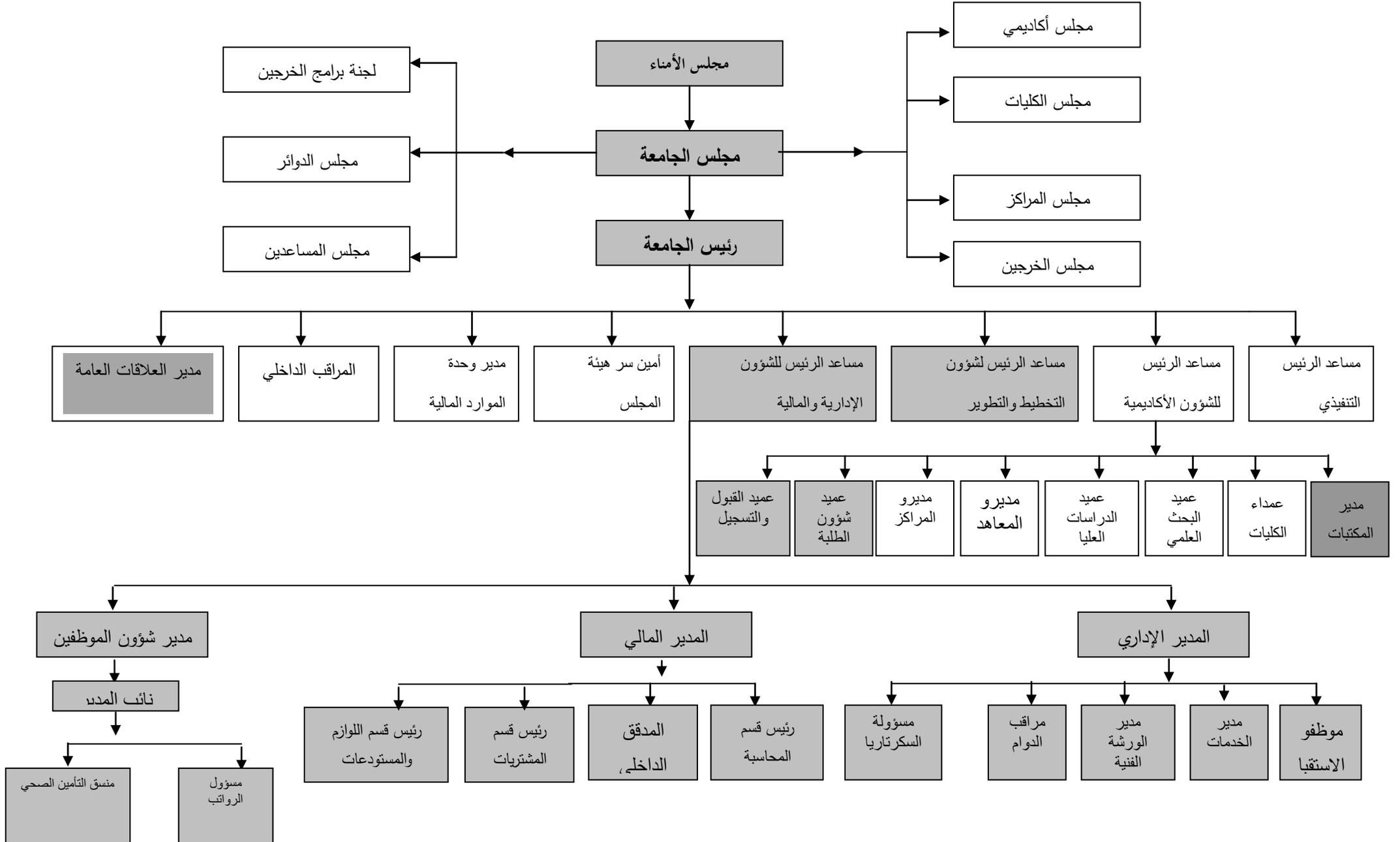
Mohraman, A. (1989). Changing the Organization through Time: a New Paredign, Bass Publishers, San Francisco.

Rilay, James, F. (1993). "Just Exactly What is Total Quality Management", Personal Journal, vol.72, p.32.

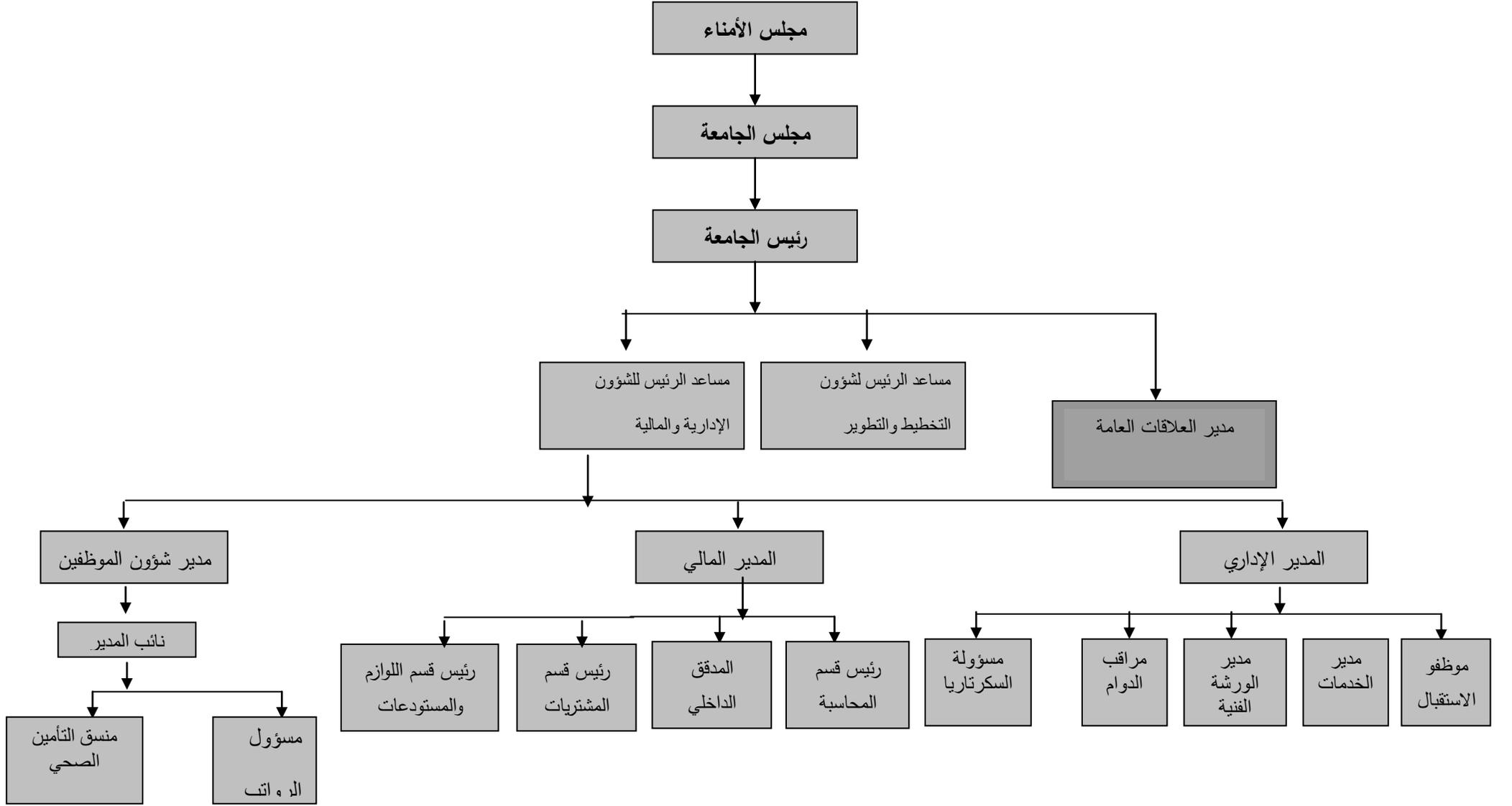
Seymour, D. (1941) TQM on Campus: What the Pioneers are Finding, AAHE Bulletin, pp.10-13-18.

UNESCO,(1998) Higher Education System in the Arab State, Development Science and Technology.

شكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لجامعة القدس / القدس



شكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لجامعة القدس / القدس



جدول رقم (1)

بيانات ميزانية الجامعة ومصروفاتها في الأعوام العشرة الأخيرة (مليون دينار)

2002 2003	2001 2002	2000 2001	1999 2000	1998 1999	1997 1998	1996 1997	1995 1996	1993 1994	السنوات البيان
5.7	5.5	4.9	4	3.5	2.5	1.7	1	0.7	أقساط
0.3	0.3	0.4	0.5	0.4	0.2	0.2	0.2	؟	إعفاءات
%5	%6	%8	%13	%11	%8	%12	%20	؟	نسبة الإعفاءات من الأقساط
8.5	8.2	8	7.1	6.5	5.6	4.6	3.5	2.3	رواتب وملحقاتها
1.3	1.2	0.9	1.1	0.8	0.7	0.5	0.5	0.9	مصاريف إدارية
%15	%15	%11	%15	%12	%13	%11	%14	%35	نسبة المصاريف الإدارية إلى الرواتب
9.8	9.4	8.9	8.2	7.3	6.3	5.1	4	3.2	المصاريف الإدارية والرواتب
%58	%59	%55	%49	%48	%40	%33	%24	%22	نسبة الأقساط من مجمل المصاريف الإدارية والرواتب

المصدر: الدائرة المالية، 2003م.

جدول رقم (2)

البيانات التفصيلية لإيرادات الجامعة في الأعوام (2001 / 2002 / 2003م)

2003	2002	2001	الإيرادات
%56	%51	%46	أقساط ورسوم تعليمية
%1	-	-	إيجارات وتضمين مرافق
%12	%44	%50	منح وتبرعات غير مُقيدة
%28	-	-	منح وتبرعات مُقيدة
%1	%1	%2	إيرادات ومرافق مُساعدة
%1	%4	%2	إيرادات مُتفرقة
%1	-	-	فروقات عمله
%100	%100	%100	مجموع الإيرادات

2003م.

المصدر: الدائرة المالية، جامعة القدس،

جدول رقم (3)

مجموع مصاريف الجامعة، وأوجه توزيعها على القطاعات المختلفة، في الأعوام

(2003 / 2002 / 2001)

2003	2002	2001	المصاريف
%73	%70	%72	رواتب وتكلفة موظفين
-	%1	%1	مصاريف مرافق مُساعدة
%10	%9	%8	مصاريف إدارية وعمومية
%4	%2	%4	منح للطلاب
%1	%2	%1	فوائد وعمولات بنكية
%12	%14	%14	استهلاك موجودات
%100	%100	%100	مجموع المصاريف

2003م.

المصدر: الدائرة المالية، جامعة القدس،

جدول رقم (4)

مقدار الفائض والعجز في الميزانية في الأعوام 2001-2003م

2003	2002	2001	البيان
13274376	10862347	10456645	مجموع الإيرادات
11730959	11309896	11193325	مجموع المصاريف
%88	%104	%107	نسبة المصاريف للإيرادات
%11	(%4)	(%7)	نسبة العجز أو الفائض في قائمة نشاط الجامعة

جدول رقم (5)
يبين رواتب الموظفين السنوية بالدينار الأردني حسب نوع العمل

نوع العمل	2001-2002	2002-2003	2003-2004
أكاديمي	%68	%60	%58
إداري	%22	%30	%33
خدمات	%10	%10	%9
الإجمالي	%100	%100	%100

١. المصدر: دائرة شؤون الموظفين، جامعة القدس، 2004م.

جدول رقم (6)
تقديرات الأقساط والرسوم التعليمية بدون إعفاءات لطلاب الجامعة بالدينار الأردني

اسم الكلية	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
٢. الدعوة وأصول الدين	%3	%3	%2	%2
المهن الصحية	%7	%6	%6	%5
العلوم والتكنولوجيا	%14	%13	%12	%11
الآداب	%18	%20	%25	%223
الحقوق	%10	%9	%8	%8
الطب البشري	%10	%10	%8	%7
الهندسة	%6	%6	%6	%6
القرآن والدراسات الإسلامية	%2	%2	%2	%1
الصحة العامة	%1	%1	%1	%1
الصيدلة	-	-	%1	%3
طب الأسنان	%2	%5	%5	%7
العلوم الاقتصادية والإدارية	-	-	%3	%4
الدراسات العليا	%27	%25	%21	%22
المجموع	%100	%100	%100	%100
إجمالي الرسوم التقديرية	5630772	6380370	6402789	7888452
أقساط ورسوم تعليمية حسب ما ورد في ميزانية الجامعة	3999368	4907751	5515523	7445290
نسبة الرسوم الفعلية إلى الرسوم التقديرية	%71	%77	%86	%94

احتسبت من قبل الباحث باستخدام الساعات المعتمدة وأعداد الطلبة في الجدول الوارد في الملاحق^{١٤}

جدول رقم (7)
توزيع العاملين في القطاع الإداري في الجامعة حسب المؤهلات العلمية
لعام 2003 / 2004م

المؤهل العلمي النسبة المئوية	دون الثانوي	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
	%3	%14	%17	%44	%2	%9	%11

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في جامعة القدس 2003 - 2004.

جدول رقم (8)

أعمار العاملين في جامعة القدس لعام 2001-2002

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
%22	162	أقل من 29 سنة
%25	182	من 30 - 39
%37	270	من 40 - 49
%14	102	من 50 - 59
%0.01	9	من 60 - 64
%0.01	7	أكثر من 65 سنة
	732	المجموع

المصدر: Al- Quds University Fact Book, 2002

جدول رقم (9)
توزيع أعداد العاملين في الجامعة على القطاعات المختلفة

2004-2003	2002- 2003	2002-2001	2001-2000	نوع العمل
335	304	287	315	أكاديمي
397	332	317	122	إداري
120	116	128	125	خدمات
852	752	732	562	مجموع العاملين
7262	6087	5937	5221	عدد الطلاب
40%	40%	40%	56%	نسبة الأكاديميين لمجموع العاملين
46%	45%	43%	22%	نسبة الإداريين لمجموع العاملين
14%	15%	17%	22%	نسبة الخدمات لمجموع العاملين
9	8	8	9	نسبة الطلاب للعاملين
18	19	19	43	عدد الطلبة للإداريين
22	20	21	17	عدد الطلبة للأكاديميين
61	53	47	42	عدد الطلبة للخدمات

المصدر: دائرة شؤون الموظفين، جامعة القدس، 2004م.

جدول رقم (10)

توزيع العاملين الإداريين حسب نوع العمل للعام الدراسي 2004-2003

نسبة المئوية	العدد	مجتمع الدراسة
6%	24	مدير دائرة
20%	78	سكرتيرة
16%	63	مساعد إداري
11%	42	فني مختبر
20%	81	مساعد بحث
27%	109	موظف
100%	397	أجمالي

المصدر: دائرة شؤون الموظفين ، جامعة القدس ، 2004م. :-

جدول رقم (11)
أعداد الطلبة في السنوات المختلفة

الأعوام	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
1998/1997	1110	1429	3292
/1998 1999	1940	2162	4102
2000 /1999	2242	2276	4718
2001 /2000	2695	2526	5221
2002 /2001	3146	2791	5937
2003 /2002	3165	2922	6087
2004 /2003	3883	3379	7262

المصدر : <http://www.alqus.edu>

جدول رقم (12)
جدول يُبين نسبة أعداد الطلبة إلى الموظفين في عمادة القبول والتسجيل وشؤون الطلبة

السنة	أعداد الطلبة	عدد الموظفين في شؤون الطلبة	نسبة الطلبة للموظفين في شؤون الطلبة	نسبة الطلبة للموظفين في عمادة القبول والتسجيل
1999-1998	4102	8	513	293
2000-1999	4718	8	590	337
2001-2000	5221	8	653	373
2002-2001	5937	8	742	424
2003-2002	6087	8	761	435

519	726	14	10	7262	2004-2003
-----	-----	----	----	------	-----------

جدول رقم (13)
إحصائيات المكتبة للعام الأكاديمي 2003-2004 (خدمات الإعارة)

أعداد المستفيدين	خدمة الإعارة المقدمة
153722	عام
6272	رف الحجز
25658	الإعارة المتبادلة
170	خدمة إعارة الوثائق

المصدر: <http://www.alqus.edu>

جدول رقم (14)

خصائص عينة المبحوثين من الموظفين الإداريين في جامعة القدس حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومدة الخدمة في الجامعة والتخصص

الجنس				المتغيرات
انثى		ذكر		
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	الفئات
42.7	38	11.7	13	25 فأقل
30.3	27	26.1	29	30-26
11.2	10	18.9	21	35-31
6.7	6	9.9	11	40-36
9	8	33.3	37	41 فأكثر
100	89	100	111	المجموع
3.4	3	19.8	22	مدير دائرة
3.4	3	12.6	14	رئيس قسم
21.3	19	20.7	23	مساعد اداري
22.5	20	18.9	21	موظف

الجنس				المتغيرات	
انثى		ذكر			الفئات
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد		
1.1	1	9.9	11	مشرف قسم	
43.8	39	2.7	3	سكرتيرة	
0	0	1.8	2	نائب مدير	
2.2	2	6.3	7	مساعد باحث	
2.2	2	6.3	7	فني مختبرات	
0	0	0.9	1	غير ذلك	
100	89	100	111	المجموع	
56.2	50	44.1	49	5 فأقل	
24.7	22	22.5	25	6-10	
4.5	4	6.3	7	11-15	
7.9	7	12.6	14	16-20	
6.7	6	14.4	16	21 فأكثر	
100	89	100	111	المجموع	
14.6	13	6.3	7	ثانوية عامة فأقل	
30.3	27	12.6	14	دبلوم كلية مجتمع	
41.6	37	55	61	بكالوريوس	
13.5	12	26.1	29	دراسات عليا	
100	89	100	111	المجموع	
42.7	38	20.7	23	علوم ادارية	
4.5	4	1.8	2	علوم ساسية	
2.2	2	1.8	2	اقتصاد	
4.5	4	9	10	هندسة	
0	0	3.6	4	قانون	
5.6	5	14.4	16	علوم	
1.1	1	9.9	11	حاسب	
1.1	1	0.9	1	علم اجتماع	
5.6	5	3.6	4	آداب	
32.6	29	34.2	38	غير ذلك	
100	89	100	111	المجموع	

جدول رقم 15 :
اجابات عينة المبحوثين من الموظفين الإداريين في جامعة القدس على كل فقرة من فقرات الاستبانة

المحاور	غير موافق على الاطلاق		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بدرجة كبيرة	
	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)
المحور الاول: اقتناع ودعم الادارة العليا										
يعمل رئيسك على ازالة العوائق التي تعترض طريق العمل	4	2	28	14	24	12	100	50	43	21.5
تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة	10	5	61	30.5	78	39	47	23.5	4	2
تقوم الجامعة بتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية	14	7	50	25	64	32	61	30.5	11	5.5
تقوم الجامعة بتوفير المعدات والاجهزة اللازمة لتسهيل العمل	15	7.5	48	24	49	24.5	81	40.5	7	3.5
تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الادارية	17	8.5	66	33	59	29.5	55	27.5	3	1.5
تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الادارية	17	8.5	75	37.5	61	30.5	46	23	1	5
يتوفر لدى الادارية العليا الحماس في العمل	10	5	37	18.5	76	38	64	32	13	6.5
يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة	13	6.5	38	19	75	37.5	62	31	12	6
المحور الثاني: الوعي لمفهوم ادارة الجودة										
تضع الجامعة اهدافا واضحة ومحددة	13	6.5	38	19	52	26	88	44	9	4.5
الانظمة الادارية الموجودة قادرة على	17	8.5	53	26.5	65	32.5	62	31	3	1.5

موافق بدرجة كبيرة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		المحاور
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	
										تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية
10	20	45.5	91	22.5	45	18.5	37	3.5	7	يعتمد رئيسك التقييم الدوري لتحسين العمل
8	16	34.5	69	36	72	14.5	29	7	14	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز
6	12	25	50	44.5	89	19.5	39	5	10	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمعاقبة الموظفين
2.5	5	32	64	39	78	23.5	47	3	6	تقوم ادارة الجامعة باجراء تقييم للاجراءات والعمليات المتبعة لانجاز العمل
1.5	3	15.5	31	32.5	65	34	68	16.5	33	تعتمد الجامعة مبدا تكافؤ الفرص في التعيينات
										المحور الثالث: بناء فرق عمل
3.5	7	34.5	69	35.5	71	23.5	47	3	6	تعتمد الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي
0	0	26.5	53	37.5	75	30.5	61	5.5	11	تعمل الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق
2	4	45	90	23.5	47	25	50	4.5	9	تعمل الجامعة على التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة
3.5	7	35	70	35	70	21	42	5.5	11	يوجد تقدير ومكافاة للفرق والافراد في الجامعة
26	52	47.5	95	10	20	12	24	4.5	9	يعتبر نجاح الجامعة للجميع وليس الفرد
										المحور الرابع: التركيز على الطالب
9	18	43	86	25	50	19	38	4	8	اشعر ان هناك توجه نحو الطالب وخدمته على جميع مستويات الادارة
6	12	41	82	27	54	21.5	43	4.5	9	تحرص الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب

موافق بدرجة كبيرة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق على الاطلاق		المحاور
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	
5.5	11	35	70	32.5	65	20	40	7	14	تقوم الجامعة على تصميم العمل بشك ليحقق للطلاب حاجاته ورغباته
6.5	13	39	78	27	54	20.5	41	7	14	يوجد نظام في الجامعة يسهل وصول اراء الطلاب الى المسؤولين في الادارات العليا
5	10	36	72	37.5	75	16.5	33	5	10	تخطط الجامعة لاجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع اراء الطلاب
8.5	17	37.5	75	37.5	75	13	26	3.5	7	لدى الادارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب
										المحور الخامس: تدريب وتنمية الموظفين
3.5	7	39	78	35	70	17.5	35	5	10	تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق
8	16	48	96	19	38	19	38	6	12	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين
16.5	33	55	110	12.5	25	11.5	23	4.5	9	تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي
										المحور السادس: تقدير واحترام الموظفين
6	12	35.5	71	30.5	61	20.5	41	7.5	15	تعمل الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين
	1.5	3	27.5	55	33.5	67	56.28	9.5	19	تخطط الجامعة الى اعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين
2	4	27	54	28.5	57	29.5	59	13	26	تحرص الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة
5	10	27.5	55	30	60	26.5	53	11	22	تعمل الادارة العليا على مكافاة الموظفين
5	10	21	42	31.5	63	28.5	57	14	28	تطبق الجامعة نظاما عادلا لترقية

موافق بدرجة كبيرة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		المحاور
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	
										الموظفين في الجامعة
4.5	9	17.5	35	29.5	59	32	64	16.5	33	نظام التوظيف في الجامعة يشعر الموظف بالعدل
4	8	24.5	49	28.5	57	26	52	17	34	نظام التوظيف بالجامعة يحقق للموظف الامن الوظيفي
2	4	12	24	15.5	31	41.5	83	29	58	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
3.5	7	26	52	14	28	27.5	55	29	58	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة
										المحور السابع: مشاركة الموظفين
1.5	3	29.5	59	28.5	57	28.5	57	12	24	يتم ايصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار
3.5	7	25	50	34	68	31.5	63	6	12	تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها
1	2	25.5	51	30.5	61	32.5	65	10.5	21	تاخذ الجامعة براء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها
										المحور الثامن: معايير تطبيق ادارة الجودة
2.5	5	38.5	77	32.5	65	22.5	45	4	8	توجد للجامعة اهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل
5	10	42	84	32.5	65	14	28	6.5	13	توفر الجامعة قاعدة بيانات تضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها
6	12	38.5	77	35.5	71	14.5	29	5.5	11	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الاكاديمية
3	6	29	58	42	84	17.5	35	8.5	17	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الادارية

موافق بدرجة كبيرة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق على الاطلاق		المحاور
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	
3.5	7	36.5	73	40.5	81	13	26	6.5	13	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المؤتمرات والندوات
2.5	5	15	30	35.5	71	36	72	11	22	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل وقت
3.5	7	16.5	33	36.5	73	29.5	59	14	28	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل تكلفة
4	8	25	50	32.5	65	27.5	55	11	22	يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الادارية

جدول 16: تحليل التباين الاحادي ANOVA للمحور الاول: اقتناع ودعم الادارة العليا

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
الجنس										
0.241	1.382	1.023	1.414	198	197	1	202.935	201.520	1.414	يعمل رئيسك على ازالة العوائق التي تعترض طريق العمل
0.484	0.491	0.809	0.397	199	198	1	160.620	160.223	0.397	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة
0.121	2.424	1.052	2.551	199	198	1	210.875	208.324	2.551	تقوم الجامعة بتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية
0.627	0.237	1.087	0.257	199	198	1	215.555	215.298	0.257	تقوم الجامعة بتوفير المعدات والاجهزة اللازمة لتسهيل العمل
0.959	0.003	0.977	0.003	199	198	1	193.395	193.392	0.003	تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الادارية
0.897	0.017	0.881	0.015	199	198	1	174.395	174.380	0.015	تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الادارية
0.528	0.399	0.945	0.377	199	198	1	187.555	187.178	0.377	يتوفر لدى الادارية العليا الحماس في العمل
0.059	3.605	0.980	3.533	199	198	1	197.580	194.047	3.533	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة
العمر										
0.346	1.124	1022	1.150	198	194	4	202.935	198.336	4.598	يعمل رئيسك على ازالة العوائق التي تعترض طريق العمل
0.875	0.304	0.819	0.249	199	195	4	160.620	159.625	0.995	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.964	0.148	1.078	0.160	199	195	4	210.875	210.236	0.639	تقوم الجامعة بتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية
0.996	0.044	1.104	0.048	199	195	4	215.555	215.362	0.193	تقوم الجامعة بتوفير المعدات والاجهزة اللازمة لتسهيل العمل
0.999	0.024	0.991	0.024	195	195	4	193.395	193.298	0.097	تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الادارية
0.559	0.750	0.881	0.661	199	195	4	174.395	171.753	2.642	تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الادارية
0.579	0.720	0.948	0.682	195	195	4	187.555	184.826	2.729	يتوفر لدى الادارية العليا الحماس في العمل
0.963	0.149	1.010	0.15	199	195	4	197.580	196.978	0.602	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة
المستوى الوظيفي										
0.454	0.985	1.026	1.010	198	189	9	202.935	193.843	9.092	يعمل رئيسك على ازالة العوائق التي تعترض طريق العمل
0.015	2.361	0.760	1.795	199	190	9	160.620	144.463	16.157	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة
0.917	0.432	1.088	0.470	199	190	9	210.875	206.645	4.230	تقوم الجامعة بتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية
0.211	1.356	1.066	1.446	199	190	9	215.555	202.545	13.010	تقوم الجامعة بتوفير المعدات والاجهزة اللازمة لتسهيل العمل
0.027	2.154	0.924	1.99	199	190	9	193.395	175.489	17.906	تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الادارية
0.002	3.098	0.80	2.480	199	190	9	174.395	152.077	22.318	تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الادارية
0.015	2.35	0.888	2.088	199	190	9	187.555	168.766	18.789	يتوفر لدى الادارية العليا الحماس في العمل

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
000	3.582	0.889	3.185	199	190	9	197.580	168.916	28.664	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة
مدة الخدمة الاجمالية										
0.155	1.687	1.011	1.705	198	194	4	202.935	196.114	6.821	يعمل رئيسك على ازالة العوائق التي تعترض طريق العمل
0.032	2.706	0.78	2.111	199	195	4	160.620	152.174	8.446	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة
0.446	0.933	1.061	0.991	199	195	4	210.875	206.913	3.962	تقوم الجامعة بتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية
0.326	1.17	1.08	1.263	199	195	4	215.555	210.505	5.050	تقوم الجامعة بتوفير المعدات والاجهزة اللازمة لتسهيل العمل
0.806	0.404	0.984	0.397	199	195	4	193.395	191.807	1.588	تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الادارية
0.319	1.184	0.873	1.034	199	195	4	174.395	170.259	4.136	تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الادارية
0.094	2.011	0.924	1.858	199	195	4	187.555	180.125	7.430	يتوفر لدى الادارية العليا الحماس في العمل
0.028	2.786	0.958	2.67	199	195	4	197.58	186.899	10.681	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة
المؤهل العلمي										
0.714	0.455	1.099	0.50	199	196	3	216.955	215.455	1.50	يعمل رئيسك على ازالة العوائق التي تعترض طريق العمل
0.001	5.663	0.754	4.271	199	196	3	160.62	147.808	12.812	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.682	0.501	1.068	0.535	199	196	3	210.875	209.271	1.604	تقوم الجامعة بتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية
0.979	0.064	1.099	0.071	199	196	3	215.555	215.343	0.212	تقوم الجامعة بتوفير المعدات والاجهزة اللازمة لتسهيل العمل
0.673	0.514	0.979	0.503	199	196	3	193.395	191.885	1.510	تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الادارية
0.191	1.601	0.868	1.39	199	196	3	174.395	170.224	4.171	تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الادارية
0.988	0.043	0.956	0.042	196	196	3	187.555	187.43	0.125	يتوفر لدى الادارية العليا الحماس في العمل
0.391	1.007	0.993	0.999	199	196	3	197.58	194.582	2.998	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة
التخصص										
0.048	1.944	1.046	2.033	199	190	9	216.955	198.658	18.297	يعمل رئيسك على ازالة العوائق التي تعترض طريق العمل
0.219	1.339	0.975	1.065	199	190	9	160.62	151.039	9.581	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة
0.121	1.589	1.032	1.64	199	190	9	210.875	196.116	14.759	تقوم الجامعة بتطبيق الكادر وفقا لمعايير موضوعية
0.648	0.766	1.095	0.838	199	190	9	215.555	208.010	7.545	تقوم الجامعة بتوفير المعدات والاجهزة اللازمة لتسهيل العمل
0.120	1.593	0.946	1.508	199	190	9	193.395	179.825	13.57	تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الادارية
0.301	1.193	0.869	1.037	199	195	9	174.395	165.065	9.33	تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الادارية
0.338	1.138	0.937	1.066	199	190	9	187.555	177.962	9.593	يتوفر لدى الادارية العليا الحماس في العمل

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.920	0.427	1.019	0.435	199	190	9	197.58	193.666	3.914	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة

جدول 1-16: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الاول:
اقتناع ودعم الادارة العليا وفقا لمتغير الجنس

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
111	2.9	ذكر	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة
89	2.8	انثى	
200	2.9	المجموع	

جدول 16-2: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الاول:
اقتناع ودعم الادارة العليا وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر	
25	3.0	مدير دائرة	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة	
17	2.7	رئيس قسم		
42	3.2	مساعد اداري		
41	2.8	موظف		
12	2.4	مشرف قسم		
42	2.6	سكرتيرة		
2	4.5	نائب مدير		
9	2.9	مساعد باحث		
9	2.9	فني مختبرات		
1	3.0	غير ذلك		
200	2.9	المجموع		
25	3.1	مدير دائرة		تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الادارية
17	2.6	رئيس قسم		
42	3.0	مساعد اداري		
41	2.3	موظف		
12	3.1	مشرف قسم		
42	2.8	سكرتيرة		
2	3.0	نائب مدير		
9	3.0	مساعد باحث		
9	2.9	فني مختبرات		
1	4.0	غير ذلك		
200	2.8	المجموع		
25	3.1	مدير دائرة	تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الادارية	
17	2.3	رئيس قسم		
42	2.9	مساعد اداري		
41	2.2	موظف		
12	2.8	مشرف قسم		
42	2.7	سكرتيرة		
2	3.0	نائب مدير		
9	2.9	مساعد باحث		
9	2.8	فني مختبرات		
1	4.0	غير ذلك		

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
200	2.7	المجموع	
25	3.5	مدير دائرة	يتوفر لدى الادارية العليا الحماس في العمل
17	3.2	رئيس قسم	
42	3.4	مساعد اداري	
41	2.6	موظف	
12	2.9	مشرف قسم	
42	3.3	سكرتيرة	
2	3.5	نائب مدير	
9	3.1	مساعد باحث	
9	3.3	فني مختبرات	
1	3.0	غير ذلك	
200	3.2	المجموع	
25	3.4	مدير دائرة	
17	2.8	رئيس قسم	
42	3.3	مساعد اداري	
41	2.6	موظف	
12	2.8	مشرف قسم	
42	3.4	سكرتيرة	
2	3.5	نائب مدير	
9	2.9	مساعد باحث	
9	3.8	فني مختبرات	
1	3.0	غير ذلك	
200	3.1	المجموع	

جدول 3-16: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الاول:
اقتناع ودعم الادارة العليا وفقا لمتغير مدة الخدمة الاجمالية

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
99	2.9	5فاقل	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة
47	2.6	6-10	
11	2.7	11-15	
21	3.2	16-20	
22	2.9	21فاكثر	
200	2.9	المجموع	
99	3.3	5فاقل	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة
47	2.8	6-10	
11	2.9	11-15	
21	2.9	16-20	
22	3.5	21فاكثر	
200	3.1	المجموع	

جدول 4-16: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الاول:
اقتناع ودعم الادارة العليا وفقا لمتغير المؤهل العلمي

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
20	3.5	ثانوية عامة فاقل	تقوم الجامعة بتوفير الاموال اللازمة للقيام بتنفيذ الانشطة المختلفة
41	2.8	دبلوم كلية مجتمع	
98	2.9	بكالوريوس	
41	2.5	دراسات عليا	
200	2.9	المجموع	

جدول 5-16 الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الاول:
اقتناع ودعم الادارة العليا وفقا لمتغير التخصص

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
61	3.6	علوم ادارية	يعمل رئيسك على ازالة العوائق التي تعترض طريق العمل
6	3.8	علوم سرياسية	
4	3.0	اقتصاد	
14	3.7	هندسة	
4	3.0	قانون	
67	3.8	غير ذلك	
21	4.3	علوم	
12	4.1	حاسب	
2	3.0	علم اجتماع	
9	3.2	آداب	
200	3.7	المجموع	

جدول 17: تحليل التباين الاحادي ANOVA للمحور الثاني: الوعي لمفهوم ادارة الجودة

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
الجنس										
0.307	1.049	1.031	1.082	199	198	1	205.180	204.098	1.082	تضع الجامعة اهدافا واضحة ومحددة
0.277	1.188	0.970	1.152	199	198	1	193.195	192.043	1.152	الانظمة الادارية الموجودة قادرة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية
0.955	0.003	1.030	0.003	199	198	1	204.000	203.997	0.003	يعتمد رئيسك التقييم الدوري لتحسين العمل
0.191	1.722	1.043	1.796	199	198	1	208.320	206.524	1.796	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز
0.726	0.123	0.888	0.109	199	198	1	175.875	175.766	0.109	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمعاقبة الموظفين
0.390	0.741	0.774	0.574	199	198	1	153.875	153.301	0.574	تقوم ادارة الجامعة باجراء تقييم للاجراءات والعمليات المتبعة لانجاز العمل
0.328	0.960	0.985	0.946	199	198	1	195.955	195.009	0.946	تعتمد الجامعة مبدا تكافؤ الفرص في التعيينات
العمر										
0.425	0.970	1.032	1.001	199	195	4	205.180	201.178	4.002	تضع الجامعة اهدافا واضحة ومحددة
0.818	0.386	0.983	0.380	199	195	4	193.195	191.676	1.519	الانظمة الادارية الموجودة قادرة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية
0.923	0.227	1.041	0.236	199	195	4	204.000	203.055	0.945	يعتمد رئيسك التقييم الدوري لتحسين العمل
0.703	0.544	1.057	0.575	199	195	4	208.320	206.020	2.300	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.473	0.886	0.886	0.785	199	195	4	175.875	172.735	3.140	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمعاينة الموظفين
0.702	0.546	0.780	0.426	199	195	4	153.875	152.170	1.705	تقوم ادارة الجامعة باجراء تقييم للاجراءات والعمليات المتبعة لانجاز العمل
0.616	0.666	0.991	0.660	199	195	4	195.955	193.314	2.641	تعتمد الجامعة مبدا تكافؤ الفرص في التعيينات
المستوى الوظيفي										
0.007	2.628	0.960	2.524	199	190	9	205.180	182.464	22.716	تضع الجامعة اهدافا واضحة ومحددة
0.062	1.851	0.935	1.730	199	190	9	193.195	177.623	15.572	الانظمة الادارية الموجودة قادرة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية
0.170	1.449	1.005	1.456	199	190	9	204.000	190.897	13.103	يعتمد رئيسك التقييم الدوري لتحسين العمل
0.085	1.728	1.013	1.751	199	190	9	208.320	192.560	15.760	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز
0.134	1.546	0.862	1.334	199	190	9	175.875	163.873	12.002	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمعاينة الموظفين
0.015	2.353	0.729	1.714	199	190	9	153.875	138.445	15.430	تقوم ادارة الجامعة باجراء تقييم للاجراءات والعمليات المتبعة لانجاز العمل
0.803	0.592	1.003	0.594	199	190	9	195.955	190.612	5.343	تعتمد الجامعة مبدا تكافؤ الفرص في التعيينات
مدة الخدمة الاجمالية										
0.562	0.745	1.036	0.772	199	195	4	205.180	202.091	3.089	تضع الجامعة اهدافا واضحة ومحددة
0.774	0.448	0.982	0.440	199	195	4	193.195	191.436	1.759	الانظمة الادارية الموجودة قادرة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.448	0.930	1.027	0.955	199	195	4	204.000	200.182	3.818	يعتمد رئيسك التقييم الدوري لتحسين العمل
0.874	0.306	1.062	0.325	199	195	4	208.320	207.020	1.300	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز
0.665	0.598	0.891	0.532	199	195	4	175.875	173.745	2.130	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمعاقبة الموظفين
0.115	1.884	0.760	1.431	199	195	4	153.875	148.151	5.724	تقوم ادارة الجامعة باجراء تقييم للاجراءات والعمليات المتبعة لانجاز العمل
0.459	0.910	0.986	0.898	199	195	4	195.955	192.363	3.592	تعتمد الجامعة مبدا تكافؤ الفرص في التعيينات
المؤهل العلمي										
0.935	0.142	1.045	0.148	199	196	3	205.180	204.737	0.443	تضع الجامعة اهدافا واضحة ومحددة
0.422	0.940	0.972	0.914	199	196	3	193.195	190.454	2.741	الانظمة الادارية الموجودة قادرة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية
0.635	0.570	1.032	0.589	199	196	3	204.000	202.234	1.766	يعتمد رئيسك التقييم الدوري لتحسين العمل
0.960	0.099	1.061	0.105	199	196	3	208.320	208.004	0.316	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز
0.905	0.187	0.895	0.168	199	196	3	175.875	175.372	0.503	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمعاقبة الموظفين
0.067	2.426	0.757	1.836	199	196	3	153.875	148.367	5.508	تقوم ادارة الجامعة باجراء تقييم للاجراءات والعمليات المتبعة لانجاز العمل
0.870	0.238	0.996	0.237	199	196	3	195.955	195.245	0.710	تعتمد الجامعة مبدا تكافؤ الفرص في التعيينات
التخصص										

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.129	1.564	1.005	1.573	199	190	9	205.180	191.025	14.155	تضع الجامعة اهدافا واضحة ومحددة
0.501	0.929	0.974	0.905	199	190	9	193.195	185.048	8.147	الانظمة الادارية الموجودة قادرة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية
0.246	1.287	1.012	1.302	199	190	9	204.000	192.278	11.722	يعتمد رئيسك التقييم الدوري لتحسين العمل
0.329	1.151	1.040	1.196	199	190	9	208.320	197.552	10.768	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز
0.400	1.053	0.882	0.928	199	190	9	175.875	167.521	8.354	تعتمد ادارة الجامعة التقييم السنوي لمعاقبة الموظفين
0.402	1.050	0.771	0.810	199	190	9	153.875	146.585	7.290	تقوم ادارة الجامعة باجراء تقييم للاجراءات والعمليات المتبعة لانجاز العمل
0.698	0.711	0.998	0.710	199	190	9	195.955	189.566	6.389	تعتمد الجامعة مبدا تكافؤ الفرص في التعيينات

جدول 1-17 الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الثاني:
الوعي لمفهوم الادارة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر	
25	3.5	مدير دائرة	تضع الجامعة اهدافا واضحة ومحددة	
17	2.9	رئيس قسم		
42	3.5	مساعد اداري		
41	2.7	موظف		
12	3.3	مشرف قسم		
42	3.2	سكرتيرة		
2	4.0	نائب مدير		
9	3.6	مساعد باحث		
9	3.4	فني مختبرات		
1	3.0	غير ذلك		
200	3.2	المجموع		
25	3.0	مدير دائرة		تقوم ادارة الجامعة باجراء تقييم للاجراءات والعمليات المتبعة لانجاز العمل
17	2.5	رئيس قسم		
42	3.2	مساعد اداري		
41	2.8	موظف		
12	3.3	مشرف قسم		
42	3.2	سكرتيرة		
2	3.5	نائب مدير		
9	3.0	مساعد باحث		
9	3.7	فني مختبرات		
1	2.0	غير ذلك		
200	3.1	المجموع		

جدول 18: تحليل التباين الاحادي ANOVA للمحور الثالث: بناء فرق عمل

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
الجنس										
0.916	0.011	0.834	0.009	199	198	1	165.120	165.111	0.009	تعتمد الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي
0.790	0.071	0.775	0.055	199	198	1	153.500	153.445	0.055	تعلم الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق
0.002	9.556	0.903	8.633	199	198	1	187.500	178.867	8.633	تعلم الجامعة على التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة
0.241	1.384	0.913	1.263	199	198	1	182.000	180.737	1.263	يوجد تقدير ومكافاة للفرق والافراد في الجامعة
0.883	0.022	1.211	0.026	199	198	1	239.755	239.729	0.026	يعتبر نجاح الجامعة للجميع وليس الفرد
العمر										
0.720	0.522	0.838	0.437	199	195	4	165.120	163.370	1.750	تعتمد الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي
0.866	0.317	0.782	0.248	199	195	4	153.500	152.508	0.992	تعلم الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق
0.202	1.506	0.933	1.405	199	195	4	187.500	181.881	5.619	تعلم الجامعة على التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة
0.649	0.620	0.922	0.571	199	195	4	182.000	179.715	2.285	يوجد تقدير ومكافاة للفرق والافراد في الجامعة
0.872	0.308	1.222	0.377	199	195	4	239.755	238.249	1.506	يعتبر نجاح الجامعة للجميع وليس الفرد
المستوى الوظيفي										

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.843	0.541	0.847	0.459	199	190	9	165.120	160.993	4.127	تعتمد الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي
0.008	2.567	0.720	1.849	199	190	9	153.500	136.860	16.640	تعمل الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق
0.106	1.642	0.916	1.503	199	190	9	187.500	173.972	13.528	تعمل الجامعة على التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة
0.008	2.577	0.854	2.200	199	190	9	182.000	162.200	19.800	يوجد تقدير ومكافاة للفرق والافراد في الجامعة
0.578	0.842	1.213	1.022	199	190	9	239.755	230.559	9.196	يعتبر نجاح الجامعة للجميع وليس الفرد
مدة الخدمة الاجمالية										
0.534	0.788	0.833	0.656	199	195	4	165.120	162.495	2.625	تعتمد الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي
0.417	0.985	0.772	0.760	199	195	4	153.500	150.459	3.041	تعمل الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق
0.324	1.173	0.939	1.102	199	195	4	187.500	183.094	4.406	تعمل الجامعة على التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة
0.831	0.368	0.926	0.341	199	195	4	182.000	180.637	1.363	يوجد تقدير ومكافاة للفرق والافراد في الجامعة
0.538	0.782	1.210	0.946	199	195	4	239.755	235.971	3.784	يعتبر نجاح الجامعة للجميع وليس الفرد
المؤهل العلمي										
0.800	0.335	0.838	0.280	199	196	3	165.120	164.279	0.841	تعتمد الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي
0.414	0.956	0.772	0.738	199	196	3	153.500	151.285	2.215	تعمل الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.347	1.107	0.941	1.041	199	196	3	187.500	184.376	3.124	تعمل الجامعة على التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة
0.119	1.973	0.901	1.778	199	196	3	182.000	176.666	5.334	يوجد تقدير ومكافأة للفرق والأفراد في الجامعة
0.467	0.852	1.207	1.029	199	196	3	239.755	236.668	3.087	يعتبر نجاح الجامعة للجميع وليس الفرد
التخصص										
0.055	1.895	0.797	1.511	199	190	9	165.120	151.518	13.602	تعتمد الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي
0.743	0.661	0.783	0.518	199	190	9	153.500	148.840	4.660	تعمل الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق
0.254	1.273	0.931	1.185	199	190	9	187.500	176.839	10.661	تعمل الجامعة على التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة
0.719	0.689	0.928	0.639	199	190	9	182.000	176.251	5.749	يوجد تقدير ومكافأة للفرق والأفراد في الجامعة
0.459	0.979	1.206	1.181	199	190	9	239.755	229.127	10.628	يعتبر نجاح الجامعة للجميع وليس الفرد

جدول 1-18 الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الثالث:
بناء فرق عمل وفقا لمتغير الجنس

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
111	3.0	ذكر	تعمل الجامعة على التنسيق بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة
89	3.4	انثى	
200	3.2	المجموع	

جدول 2-18: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الثالث:
بناء فرق عمل وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
25	3.2	مدير دائرة	تعمل الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق
17	2.7	رئيس قسم	
42	2.9	مساعد اداري	
41	2.6	موظف	
12	2.8	مشرف قسم	
42	2.6	سكرتيرة	
2	3.5	نائب مدير	
9	3.4	مساعد باحث	
9	3.4	فني مختبرات	
1	4.0	غير ذلك	
200	2.9	المجموع	
25	3.1	مدير دائرة	يوجد تقدير ومكافئة للفرق والافراد في الجامعة
17	2.9	رئيس قسم	
42	3.6	مساعد اداري	
41	2.8	موظف	
12	2.9	مشرف قسم	
42	2.8	سكرتيرة	
2	4.0	نائب مدير	
9	3.2	مساعد باحث	
9	3.4	فني مختبرات	
1	4.0	غير ذلك	
200	3.1	المجموع	

جدول 18-3: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الثالث:
بناء فرق عمل وفقا لمتغير التخصص

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
61	3.0	علوم ادارية	تعتمد الجامعة فكرة بناء فريق العمل الجماعي
6	3.7	علوم سرطانية	
4	3.3	اقتصاد	
14	3.6	هندسة	
4	2.5	قانون	
67	3.1	غير ذلك	
21	3.5	علوم	
12	3.2	حاسب	
2	3.0	علم اجتماع	
9	2.7	آداب	
200	3.1	المجموع	

جدول 19: تحليل التباين الاحادي ANOVA للمحور الرابع: التركيز على الطالب

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
الجنس										
0.752	0.100	1.034	0.103	199	198	1	204.880	204.777	0.103	اشعر ان هناك توجه نحو الطالب وخدمته على جميع مستويات الادارة
0.154	2.047	0.994	2.035	199	198	1	198.875	196.840	2.035	تحرص الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب
0.609	0.262	1.045	0.274	199	198	1	207.120	206.846	0.274	تقوم الجامعة على تصميم العمل بشك ليحقق للطلاب حاجاته ورغباته
0.832	0.045	1.115	0.050	199	198	1	220.875	220.825	0.050	يوجد نظام في الجامعة يسهل وصول اراء الطلاب الى المسؤولين في الادارات العليا
0.193	1.703	0.888	1.513	199	198	1	177.395	175.882	1.513	تخطط الجامعة لاجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع اراء الطلاب
0.844	0.039	0.875	0.034	199	198	1	173.195	173.161	0.034	لدى الادارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب
العمر										
0.187	1.559	1.018	1.587	199	195	4	204.880	198.531	6.349	اشعر ان هناك توجه نحو الطالب وخدمته على جميع مستويات الادارة
0.220	1.446	0.991	1.432	199	195	4	198.875	193.148	5.727	تحرص الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب
0.539	0.781	1.045	0.816	199	195	4	207.120	203.855	3.265	تقوم الجامعة على تصميم العمل بشك ليحقق للطلاب حاجاته ورغباته
0.139	1.759	1.093	1.923	199	195	4	220.875	213.185	7.690	يوجد نظام في الجامعة يسهل وصول اراء الطلاب الى المسؤولين في الادارات العليا

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.668	0.593	0.899	0.533	199	195	4	177.395	175.262	2.133	تخطط الجامعة لاجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع اراء الطلاب
0.924	0.225	0.884	0.199	199	195	4	173.195	172.399	0.796	لدى الادارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب
المستوى الوظيفي										
0.450	0.990	1.030	1.020	199	190	9	204.880	195.704	9.176	اشعر ان هناك توجه نحو الطالب وخدمته على جميع مستويات الادارة
0.383	1.075	0.996	1.070	199	190	9	198.875	189.242	9.633	تحرص الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب
0.503	0.927	1.044	0.968	199	190	9	207.120	198.411	8.709	تقوم الجامعة على تصميم العمل بشك ليحقق للطلاب حاجاته ورغباته
0.271	1.243	1.098	1.364	199	190	9	220.875	208.595	12.280	يوجد نظام في الجامعة يسهل وصول اراء الطلاب الى المسؤولين في الادارات العليا
0.237	1.304	0.879	1.147	199	190	9	177.395	167.075	10.320	تخطط الجامعة لاجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع اراء الطلاب
0.022	2.220	0.825	1.831	199	190	9	173.195	156.717	16.478	لدى الادارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب
مدة الخدمة الاجمالية										
0.195	1.531	1.019	1.560	199	195	4	204.880	198.641	6.239	اشعر ان هناك توجه نحو الطالب وخدمته على جميع مستويات الادارة
0.476	0.881	1.002	0.882	199	195	4	198.875	195.345	3.530	تحرص الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب
0.462	0.905	1.043	0.944	199	195	4	207.120	203.344	3.776	تقوم الجامعة على تصميم العمل بشك ليحقق للطلاب حاجاته ورغباته

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.210	1.479	1.099	1.626	199	195	4	220.875	214.370	6.505	يوجد نظام في الجامعة يسهل وصول اراء الطلاب الى المسؤولين في الادارات العليا
0.355	1.106	0.890	0.984	199	195	4	177.395	173.460	3.935	تخطط الجامعة لاجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع اراء الطلاب
0.529	0.796	0.874	0.696	199	195	4	173.195	170.411	2.784	لدى الادارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب
المؤهل العلمي										
0.748	0.407	1.039	0.423	199	196	3	204.880	203.612	1.268	اشعر ان هناك توجه نحو الطالب وخدمته على جميع مستويات الادارة
0.888	0.213	1.011	0.215	199	196	3	198.875	198.230	0.645	تحرص الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب
0.343	1.118	1.039	1.162	199	196	3	207.120	203.635	3.485	تقوم الجامعة على تصميم العمل بشك ليحقق للطلاب حاجاته ورغباته
0.184	1.631	1.099	1.793	199	196	3	220.875	215.496	5.379	يوجد نظام في الجامعة يسهل وصول اراء الطلاب الى المسؤولين في الادارات العليا
0.386	1.018	0.891	0.908	199	196	3	177.395	174.672	2.723	تخطط الجامعة لاجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع اراء الطلاب
0.541	0.720	0.874	0.630	199	196	3	173.195	171.306	1.889	لدى الادارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب
التخصص										
0.062	1.847	0.992	1.832	199	190	9	204.880	188.394	16.486	اشعر ان هناك توجه نحو الطالب وخدمته على جميع مستويات الادارة
0.572	0.849	1.006	0.855	199	190	9	198.875	191.182	7.693	تحرص الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.184	1.416	1.022	1.446	199	190	9	207.120	194.103	13.017	تقوم الجامعة على تصميم العمل بشك ليحقق للطالب حاجاته ورغباته
0.758	0.645	1.128	0.727	199	190	9	220.875	214.330	6.545	يوجد نظام في الجامعة يسهل وصول اراء الطلاب الى المسؤولين في الادارات العليا
0.344	1.130	0.886	1.001	199	190	9	177.395	168.385	9.010	تخطط الجامعة لاجراء مقابلات وتوزيع استبانات لاستطلاع اراء الطلاب
0.248	1.283	0.859	1.103	199	190	9	173.195	163.272	9.923	لدى الادارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب

جدول 1-19: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الرابع:
التركيز على الطالب وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
25	3.7	مدير دائرة	لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب
17	3.2	رئيس قسم	
42	3.3	مساعد اداري	
41	2.9	موظف	
12	3.1	مشرف قسم	
42	3.5	سكرتيرة	
2	4.0	نائب مدير	
9	3.4	مساعد باحث	
9	3.9	فني مختبرات	
1	4.0	غير ذلك	
200	3.3	المجموع	

جدول 20: تحليل التباين الاحادي ANOVA للمحور الخامس: تدريب وتنمية الموظفين

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	
الجنس										
0.195	1.691	0.872	1.475	199	198	1	174.155	172.680	1.475	تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق
0.452	0.568	1.129	0.642	199	198	1	224.220	223.578	0.642	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين
0.496	0.464	1.057	0.491	199	198	1	209.875	209.384	0.491	تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي
العمر										
0.472	0.888	0.877	0.779	199	195	4	174.155	171.038	3.117	تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق
0.990	0.074	1.148	0.84	199	195	4	224.220	223.882	0.338	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين
0.798	0.415	1.067	0.442	199	195	4	209.875	208.105	1.770	تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي
المستوى الوظيفي										
0.024	2.200	0.830	1.826	199	190	9	174.155	157.717	16.438	تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق
0.009	2.521	1.054	2.521	199	190	9	224.220	200.303	23.917	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين
0.012	2.433	0.990	2.410	199	190	9	209.875	188.188	21.687	تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي
مدة الخدمة الاجمالية										

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.239	1.390	0.868	1.207	199	195	4	174.155	169.328	4.827	تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق
0.243	1.377	1.118	1.540	199	195	4	224.220	218.061	6.159	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين
0.710	0.535	1.065	0.570	199	195	4	209.875	207.597	2.278	تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي
المؤهل العلمي										
0.310	1.203	0.872	1.049	199	196	3	174.155	171.007	3.148	تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق
0.283	1.278	1.122	1.434	199	196	3	224.220	219.919	4.301	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين
0.068	2.413	1.033	2.492	199	196	3	209.875	202.400	7.475	تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي
التخصص										
0.153	1.492	0.856	1.278	199	190	9	174.155	162.656	11.499	تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق
0.496	0.935	1.130	1.057	199	190	9	224.220	214.708	9.512	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين
0.528	0.898	1.060	0.952	199	190	9	209.875	201.309	8.566	تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي

جدول 1-20: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور الخامس:
تدريب وتنمية الموظفين وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المؤشر	الفئة	الوسط الحسابي	العدد
تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق	مدير دائرة	3.4	25
	رئيس قسم	3.2	17
	مساعد اداري	3.0	42
	موظف	2.9	41
	مشرف قسم	2.8	12
	سكرتيرة	3.4	42
	نائب مدير	4.0	2
	مساعد باحث	3.7	9
	فني مختبرات	3.7	9
	غير ذلك	4.0	1
	المجموع	3.2	200
	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين	مدير دائرة	3.5
رئيس قسم		3.0	17
مساعد اداري		3.4	42
موظف		2.8	41
مشرف قسم		3.3	12
سكرتيرة		3.7	42
نائب مدير		2.5	2
مساعد باحث		3.7	9
فني مختبرات		3.9	9
غير ذلك		4.0	1
المجموع		3.3	200
تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي		مدير دائرة	4.0
	رئيس قسم	3.9	17
	مساعد اداري	3.7	42
	موظف	3.2	41
	مشرف قسم	3.2	12
	سكرتيرة	3.8	42
	نائب مدير	4.5	2
	مساعد باحث	3.8	9
	فني مختبرات	4.1	9
	غير ذلك	4.0	1
	المجموع	3.7	200

جدول 21: تحليل التباين الاحادي ANOVA للمحور السادس: تقدير واحترام الموظفين

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
الجنس										
0.440	0.597	1.093	0.653	199	198	1	217.120	216.467	0.653	تعمل الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين
0.634	0.228	0.976	0.222	199	198	1	193.555	193.333	0.222	تخطط الجامعة الى اعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين
0.404	0.699	1.112	0.777	199	198	1	220.995	220.218	0.777	تحرص الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة
0.978	0.001	1.180	0.001	199	198	1	233.580	233.579	0.001	تعمل الادارة العليا على مكافاة الموظفين
0.181	0.805	1.191	2.150	199	198	1	237.995	235.845	2.150	تطبق الجامعة نظاما عادلا لترقية الموظفين في الجامعة
0.456	0.557	1.195	0.666	199	198	1	237.355	236.689	0.666	نظام التوظيف في الجامعة يشعر الموظف بالعدل
0.947	0.004	1.282	0.006	199	198	1	253.875	253.869	0.006	نظام التوظيف بالجامعة يحقق للموظف الامن الوظيفي
0.110	2.572	1.075	2.764	199	198	1	215.555	212.791	2.764	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
0.083	3.045	1.551	4.724	199	198	1	311.875	307.151	4.724	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة
العمر										
0.335	1.148	1.088	1.249	199	195	4	217.120	212.125	4.995	تعمل الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	
0.560	0.748	0.978	0.731	199	195	4	193.555	190.630	2.925	تخطط الجامعة الى اعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين
0.650	0.619	1.119	0.693	199	195	4	220.995	218.225	2.770	تحرص الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة
0.544	0.772	1.179	0.911	199	195	4	233.580	229.937	3.643	تعمل الادارة العليا على مكافاة الموظفين
0.939	0.198	1.216	0.240	199	195	4	237.995	237.034	0.961	تطبق الجامعة نظاما عادلا لترقية الموظفين في الجامعة
0.918	0.236	1.211	0.286	199	195	4	237.355	236.210	1.145	نظام التوظيف في الجامعة يشعر الموظف بالعدل
0.417	0.986	1.276	1.258	199	195	4	253.875	248.844	5.031	نظام التوظيف بالجامعة يحقق للموظف الامن الوظيفي
0.014	3.206	1.037	3.325	199	195	4	215.555	202.253	13.302	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
0.025	2.848	1.511	4.303	199	195	4	311.875	294.662	17.213	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة
المستوى الوظيفي										
0.063	1.842	1.051	1.936	199	190	9	217.120	199.692	17.428	تعمل الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين
0.359	1.108	0.968	1.072	199	190	9	193.555	183.907	9.648	تخطط الجامعة الى اعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين
1.215	0.288	1.100	1.337	199	190	9	220.995	208.964	12.031	تحرص الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة
0.035	2.061	1.120	2.309	199	190	9	233.580	212.801	20.779	تعمل الادارة العليا على مكافأة الموظفين

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.468	0.967	1.198	1.159	199	190	9	237.995	227.566	10.429	تطبيق الجامعة نظاما عادلا لترقية الموظفين في الجامعة
0.682	0.724	1.210	0.826	199	190	9	237.355	229.924	7.431	نظام التوظيف في الجامعة يشعر الموظف بالعدل
0.108	1.635	1.240	2.028	199	190	9	253.875	235.623	18.252	نظام التوظيف بالجامعة يحقق للموظف الامن الوظيفي
0.000	3.563	0.971	3.458	199	190	9	215.555	184.432	31.123	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
0.004	2.844	1.447	4.114	199	190	9	311.875	274.847	37.028	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة
مدة الخدمة الاجمالية										
0.350	1.116	1.089	1.215	199	195	4	217.120	212.259	4.861	تعمل الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين
0.421	0.978	0.973	0.952	199	195	4	193.555	189.748	3.807	تخطط الجامعة الى اعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين
0.504	0.835	1.114	0.931	199	195	4	220.995	217.273	3.722	تحرص الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة
0.259	1.332	1.166	1.554	199	195	4	233.580	227.365	6.215	تعمل الادارة العليا على مكافئة الموظفين
0.778	0.442	1.210	0.535	199	195	4	237.995	235.856	2.139	تطبيق الجامعة نظاما عادلا لترقية الموظفين في الجامعة
0.252	1.354	1.184	1.603	199	195	4	237.355	230.943	6.412	نظام التوظيف في الجامعة يشعر الموظف بالعدل
0.681	0.575	1.287	0.740	199	195	4	253.875	250.914	2.691	نظام التوظيف بالجامعة يحقق للموظف الامن الوظيفي

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.688	0.565	1.093	0.618	199	195	4	215.555	213.084	2.471	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
0.195	1.532	1.551	2.375	199	195	4	311.875	302.375	9.500	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة
المؤهل العلمي										
0.394	0.999	1.091	1.090	199	196	3	217.120	213.850	3.270	تعمل الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين
0.561	0.688	0.977	0.672	199	196	3	193.555	191.539	2.016	تخطط الجامعة الى اعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين
0.478	0.831	1.113	0.925	199	196	3	220.995	218.219	2.776	تحرص الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة
0.844	0.275	1.187	0.326	199	196	3	233.580	232.602	0.978	تعمل الادارة العليا على مكافئة الموظفين
0.920	0.165	1.211	0.200	199	196	3	237.995	237.395	0.600	تطبق الجامعة نظاما عادلا لترقية الموظفين في الجامعة
0.595	0.632	1.199	0.758	199	196	3	237.355	235.080	2.275	نظام التوظيف في الجامعة يشعر الموظف بالعدل
0.104	2.084	1.255	2.616	199	196	3	253.875	246.027	7.848	نظام التوظيف بالجامعة يحقق للموظف الامن الوظيفي
0.519	0.758	1.087	0.824	199	196	3	215.555	213.083	2.472	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
0.171	1.688	1.551	2.619	199	196	3	311.875	304.018	7.857	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة
التخصص										
0.202	1.374	1.073	1.475	199	190	9	217.120	203.849	13.271	تعمل الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	
										الموظفين
0.453	0.986	0.973	0.960	199	190	9	193.555	184.918	8.637	تخطط الجامعة الى اعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين
0.522	0.905	1.115	1.010	199	190	9	220.995	211.909	9.086	تحرص الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة
0.726	0.680	1.191	0.810	199	190	9	233.580	226.287	7.293	تعمل الادارة العليا على مكافأة الموظفين
0.224	1.330	1.178	1.567	199	190	9	237.995	223.888	14.107	تطبق الجامعة نظاما عادلا لترقية الموظفين في الجامعة
0.120	1.591	1.162	1.848	199	190	9	237.875	220.721	16.634	نظام التوظيف في الجامعة يشعر الموظف بالعدل
0.258	1.265	1.261	1.595	199	190	9	253.875	239.522	14.353	نظام التوظيف بالجامعة يحقق للموظف الامن الوظيفي
0.022	2.226	1.026	2.285	199	190	9	215.555	194.994	20.561	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
0.041	2.001	1.499	3.000	199	190	9	311.875	284.874	27.001	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة

جدول 1-21: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور السادس:
تقدير واحترام الموظفين وفقا لمتغير العمر

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
51	1.9	25 فأقل	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
56	2.0	26-30	
31	2.5	31-35	
17	2.5	36-40	
45	2.3	41 فأكثر	
200	2.2	المجموع	
51	2.4	25 فأقل	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة
56	2.2	26-30	
31	2.5	31-35	
17	3.2	36-40	
45	2.7	41 فأكثر	
200	2.5	المجموع	

جدول 2-21: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور السادس: تقدير واحترام الموظفين وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

العدد	الوسط الحسابي	الفئة	المؤشر
25	3.3	مدير دائرة	تعمل الادارة العليا على مكافئة الموظفين
17	2.8	رئيس قسم	
42	3.2	مساعد اداري	
41	2.5	موظف	
12	2.8	مشرف قسم	
42	2.8	سكرتيرة	
2	1.5	نائب مدير	
9	3.1	مساعد باحث	
9	3.2	فني مختبرات	
1	3.0	غير ذلك	
200	2.9	المجموع	
25	2.8	مدير دائرة	تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد
17	2.2	رئيس قسم	
42	2.4	مساعد اداري	
41	1.7	موظف	
12	2.0	مشرف قسم	
42	1.9	سكرتيرة	
2	3.5	نائب مدير	
9	2.1	مساعد باحث	
9	2.7	فني مختبرات	
1	1.0	غير ذلك	
200	2.2	المجموع	
25	3.2	مدير دائرة	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة
17	2.0	رئيس قسم	
42	2.7	مساعد اداري	
41	2.2	موظف	
12	2.3	مشرف قسم	
42	2.1	سكرتيرة	
2	3.5	نائب مدير	
9	3.0	مساعد باحث	
9	3.0	فني مختبرات	
1	1.0	غير ذلك	
200	2.5	المجموع	

جدول 21-3: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور السادس:
تقدير واحترام الموظفين وفقا لمتغير التخصص

المؤشر	الفئة	الوسط الحسابي	العدد	
تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين في الوقت المحدد	علوم ادارية	2.1	61	
	علوم سرطانية	2.3	6	
	اقتصاد	1.3	4	
	هندسة	2.8	14	
	قانون	2.0	4	
	غير ذلك	2.1	67	
	علوم	2.6	21	
	حاسب	1.7	12	
	علم اجتماع	1.0	2	
	آداب	2.4	9	
	المجموع	2.2	200	
	الطريقة التي يتم فيها دفع الرواتب مقبولة	علوم ادارية	2.4	61
		علوم سرطانية	2.3	6
اقتصاد		1.5	4	
هندسة		3.1	14	
قانون		3.8	4	
غير ذلك		2.4	67	
علوم		2.9	21	
حاسب		2.0	12	
علم اجتماع		1.0	2	
آداب		2.3	9	
المجموع		2.5	200	

جدول 22: تحليل التباين الاحادي ANOVA للمحور السابع: مشاركة الموظفين

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
الجنس										
0.913	0.012	1.091	0.013	199	198	1	216.000	215.987	0.013	يتم ايصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار
0.581	0.305	0.940	0.287	199	198	1	186.355	186.068	0.287	تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها
0.486	0.488	0.980	0.478	199	198	1	194.480	194.002	0.478	تاخذ الجامعة براء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها
العمر										
0.873	0.307	1.101	0.338	199	195	4	216.000	214.649	1.351	يتم ايصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار
0.931	0.213	0.952	0.202	199	195	4	186.355	185.546	0.809	تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها
0.945	0.187	0.994	0.186	199	195	4	194.480	193.735	0.745	تاخذ الجامعة براء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها
المستوى الوظيفي										
0.443	0.998	1.086	1.083	199	190	9	216.000	206.252	9.748	يتم ايصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار
0.034	2.069	0.893	1.848	199	190	9	186.355	169.719	16.636	تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها
0.056	1.890	0.939	1.776	199	190	9	194.480	178.498	15.982	تاخذ الجامعة براء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
مدة الخدمة الاجمالية										
0.860	0.327	1.100	0.359	199	195	4	216.000	214.562	1.438	يتم ايصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار
0.971	0.130	0.953	0.124	199	195	4	186.355	185.858	0.497	تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها
0.907	0.255	0.992	0.253	199	195	4	194.480	193.469	1.011	تاخذ الجامعة براء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها
المؤهل العلمي										
0.496	0.798	1.089	0.869	199	196	3	216.000	213.392	2.608	يتم ايصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار
0.849	0.267	0.947	0.253	199	196	3	186.355	185.597	0.758	تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها
0.733	0.428	0.986	0.422	199	196	3	194.480	193.213	1.267	تاخذ الجامعة براء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها
التخصص										
0.270	1.244	1.074	1.336	199	190	9	216.000	203.976	12.024	يتم ايصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار
0.798	0.598	0.954	0.570	199	190	9	186.355	181.222	5.133	تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها
0.608	0.810	0.986	0.798	199	190	9	194.480	187.294	7.186	تاخذ الجامعة براء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها

جدول 22-1: الوسط الحسابي للمؤشرات التي لها فروق ذات دلالة احصائية في المحور السابع:
مشاركة الموظفين وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المؤشر	الفئة	الوسط الحسابي	العدد
تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها	مدير دائرة	3.4	25
	رئيس قسم	2.6	17
	مساعد اداري	3.0	42
	موظف	2.6	41
	مشرف قسم	2.8	12
	سكرتيرة	2.7	42
	نائب مدير	3.5	2
	مساعد باحث	3.0	9
	فني مختبرات	3.3	9
	غير ذلك	4.0	1
	المجموع	2.9	200
	تأخذ الجامعة بلواء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها	مدير دائرة	2.9
رئيس قسم		2.4	17
مساعد اداري		2.8	42
موظف		2.5	41
مشرف قسم		3.2	12
سكرتيرة		2.6	42
نائب مدير		1.5	2
مساعد باحث		3.3	9
فني مختبرات		3.1	9
غير ذلك		3.0	1
المجموع		2.7	200

جدول 23: تحليل التباين الاحادي ANOVA للمحور الثامن: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة

F- probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
الجنس										
0.405	0.695	0.859	0.597	199	198	1	170.620	170.023	0.597	توجد للجامعة اهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل
0.914	0.012	0.967	0.011	199	198	1	191.500	191.489	0.011	توفر الجامعة قاعدة بيانات تضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها
0.912	0.012	0.937	0.011	199	198	1	185.500	185.489	0.011	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الاكاديمية
0.948	0.004	0.934	0.004	199	198	1	184.995	184.991	0.004	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الادارية
0.695	0.154	0.872	0.134	199	198	1	172.875	172.741	0.134	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المؤتمرات والندوات
0.903	0.015	0.915	0.014	199	198	1	181.120	181.106	0.014	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل وقت
0.555	0.349	1.053	0.367	199	198	1	208.88	208.513	0.367	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل تكلفة
0.717	0.132	1.108	0.146	199	198	1	219.555	219.409	0.146	يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الادارية
العمر										
0.938	0.201	0.871	0.175	199	195	4	170.620	169.921	0.699	توجد للجامعة اهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل
0.829	0.370	0.975	0.361	199	195	4	191.500	190.056	1.444	توفر الجامعة قاعدة بيانات تضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.609	0.677	0.938	0.635	199	195	4	185.500	182.959	2.541	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الأكاديمية
0.782	0.437	0.940	0.411	199	195	4	184.995	183.352	1.643	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الإدارية
0.467	0.897	0.871	0.780	199	195	4	172.875	169.753	3.122	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المؤتمرات والندوات
0.809	0.399	0.921	0.368	199	195	4	181.120	179.649	1.471	توجد إجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل وقت
0.713	0.532	1.060	0.563	199	195	4	208.880	206.262	2.254	توجد إجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل تكلفة
0.601	0.688	1.110	0.764	199	195	4	219.555	216.498	3.057	يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية
المستوى الوظيفي										
0.444	0.997	0.858	0.855	199	190	9	170.620	162.927	7.693	توجد للجامعة اهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل
0.913	0.438	0.987	0.433	199	190	9	191.500	187.605	3.895	توفر الجامعة قاعدة بيانات تضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها
0.254	1.272	0.921	1.171	199	190	9	185.500	174.958	10.542	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الأكاديمية
0.969	0.315	0.959	0.302	199	190	9	184.995	182.274	2.721	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الإدارية
0.671	0.741	0.879	0.652	199	190	9	172.875	167.009	5.866	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المؤتمرات والندوات
0.727	0.679	1.089	0.217	199	190	9	181.120	175.476	5.644	توجد إجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	المجموع	المفسر	غير المفسر	
										باقل وقت
0.994	0.199	1.089	0.217	199	190	9	208.880	206.928	1.952	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل تكلفة
0.535	0.890	1.109	0.987	199	190	9	219.555	210.671	8.884	يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الادارية
مدة الخدمة الاجمالية										
0.891	0.279	0.870	0.243	199	195	4	170.620	169.648	0.972	توجد للجامعة اهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل
0.872	0.308	0.976	0.301	199	195	4	191.500	190.297	1.203	توفر الجامعة قاعدة بيانات تضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها
0.438	0.947	0.933	0.883	199	195	4	185.500	181.967	3.533	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الاكاديمية
0.991	0.072	0.947	0.068	199	195	4	184.995	184.724	0.271	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الادارية
0.798	0.415	0.879	0.364	199	195	4	172.875	171.417	1.458	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المؤتمرات والندوات
0.558	0.751	0.915	0.687	199	195	4	181.120	178.371	2.749	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل وقت
0.946	0.184	1.067	0.196	199	195	4	208.880	208.094	0.786	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل تكلفة
0.138	1.764	1.087	1.917	199	195	4	219.555	211.889	7.666	يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الادارية
المؤهل العلمي										

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
0.131	1.896	0.846	1.604	199	196	3	170.620	165.807	4.813	توجد للجامعة اهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل
0.581	0.655	0.967	0.633	199	196	3	191.500	189.600	1.900	توفر الجامعة قاعدة بيانات تضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها
0.621	0.592	0.938	0.556	199	196	3	185.500	183.833	1.667	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الاكاديمية
0.663	0.529	0.936	0.495	199	196	3	184.995	183.509	1.486	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الادارية
0.380	1.031	0.868	0.896	199	196	3	172.875	170.188	2.687	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المؤتمرات والندوات
0.903	0.190	0.921	0.175	199	196	3	181.120	180.594	0.526	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل وقت
0.611	0.607	1.056	0.641	199	196	3	208.880	206.956	1.924	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل تكلفة
0.932	0.147	1.118	0.164	199	196	3	219.555	219.063	0.492	يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الادارية
التخصص										
0.269	1.247	0.848	1.057	199	190	9	170.620	161.103	9.517	توجد للجامعة اهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل
0.471	0.964	0.964	0.929	199	190	9	191.500	183.136	8.364	توفر الجامعة قاعدة بيانات تضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها
0.707	0.702	0.945	0.663	199	190	9	185.500	179.532	5.968	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الاكاديمية
0.229	1.320	0.916	1.210	199	190	9	184.995	174.106	10.889	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن

F-probability	قيمة F	متوسط المربعات حسب مصدر التباين		درجات الحرية حسب مصدر التباين			مجموع المربعات حسب مصدر التباين			المؤشرات
		غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	المجموع	غير المفسر	المفسر	
										النشاطات الادارية
0.805	0.589	0.885	0.521	199	190	9	172.875	168.182	4.693	توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المؤتمرات والندوات
0.533	0.892	0.915	0.816	199	190	9	181.120	173.777	7.343	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل وقت
0.438	1.005	1.049	1.055	199	190	9	208.880	199.389	9.491	توجد اجراءات واضح تبين كيفية انجاز العمل باقل تكلفة
0.399	1.053	1.101	1.159	199	190	9	219.555	209.122	10.433	يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الادارية

الملاحق

ملحق رقم (1)

يوضح أعداد الطلبة المسجلين حسب الكلية وسعر رسوم الساعة المعتمدة وتكلفة القسط السنوي للطلاب حسب تخصصه في الأعوام من 1999 - 2004

القسط السنوي	سعر الساعة المعتمدة	للعام	للعام	للعام	للعام	اسم الكلية
		2001	2002	2003	2004	
799	19	206	233	178	194	الدعوة وأصول الدين
931	23	453	469	443	470	المهن الصحية
931	23	930	932	874	1035	العلوم والتكنولوجيا
799	19	1399	1849	2153	2461	الآداب
1162	30	497	548	468	595	الحقوق
2482	70	238	253	225	234	الطب العام
1030	26	345	405	378	451	الهندسة
1650	85	919	982	831	1066	دراسات عليا
799	19	110	143	151	140	القرآن
1195	31	80	37	41	45	صحة عامة
3472	100	39	86	100	173	طب أسنان
2482	70	-	-	37	93	صيدلة
997	25	-	-	208	305	علوم اقتصادية وإدارية
		5221	5937	6087	7262	المجموع

المصدر: دائرة القبول والتسجيل، جامعة القدس، 2004

ملحق رقم (2)

الكليات التي تمنح فيها الجامعة درجة البكالوريوس

سنة التأسيس	الكلية
1978	كلية الدعوة وأصول الدين
1979	كلية المهن الصحية
1979	كلية العلوم
1982	كلية الآداب
1980	كلية الحقوق
1998	كلي الصحة العامة
2000	كلية طب الأسنان
1994	كلية الطب العام
2003	كلية العلوم والإدارية والاقتصادية
1993	كلية الهندسة
1996	كلية القرآن والدراسات الإسلامية
2003	تكنولوجيا المعلومات
2003	كلية الصيدلة

المصدر: دليل الطالب 2000

ملحق رقم (3)

الكليات التي تمنح دراسات عليا

الرقم	اسم الكلية
٠١	كلية الدعوة وأصول الدين.
٠٢	كلية المهن الصحية.
٠٣	كلية العلوم والتكنولوجيا.
٠٤	كلية الآداب.
٠٥	كلية الحقوق.
٠٦	كلية الصحة العامة.
٠٧	كلية الهندسة.
٠٨	كلية الآثار.
٠٩	كلية الإدارة والاقتصاد.
٠١٠	كلية الدراسات الإسلامية المعاصرة.
٠١١	كلية العلوم اللغوية والصوتية.
٠١٢	كلية الإعلام والتلفزة.
٠١٣	كلية الدراسات الإقليمية.
٠١٤	برنامج التنمية الريفية المُستدامة.
٠١٥	برنامج التربي المُستدامة.

المصدر: دليل الطالب، جامعة القدس، 2003 - 2004.

ملحق رقم (4)
(الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف أختي الموظفة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس، من وجهة نظر أصحاب المراكز الإشرافية فيها، وذلك كجزء مكمل لنيل درجة الماجستير في الإدارة. أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة، والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن المعلومات لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

يسرى السويطي

المشرف

د. محمود الجعفري

القسم الأول:

البيانات الشخصية: أرجو تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب.

- | | | |
|--------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1- الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| 2- العمر: | <input type="checkbox"/> 25 سنة فأقل | <input type="checkbox"/> من 26-30 سنة |
| | <input type="checkbox"/> من 31-35 سنة | <input type="checkbox"/> من 36-40 سنة |
| | <input type="checkbox"/> 41 سنة فأكثر | |
| 3- المستوى الوظيفي: | <input type="checkbox"/> مدير دائرة/ مديرية | <input type="checkbox"/> رئيس قسم |
| | <input type="checkbox"/> مساعد اداري | <input type="checkbox"/> موظف |
| | <input type="checkbox"/> مساعد بحث | <input type="checkbox"/> سكرتير/ة |
| | <input type="checkbox"/> فني مختبر | <input type="checkbox"/> نائب مدير |
| | <input type="checkbox"/> غير ذلك / حددها | |
| | | |
| 4- مدة الخدمة الإجمالية: | <input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات |
| | <input type="checkbox"/> من 11-15 سنة | <input type="checkbox"/> من 16-20 سنة |
| | <input type="checkbox"/> 21 سنة فأكثر | |
| 5- المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> ثانوية عامة فأقل | <input type="checkbox"/> دبلوم كلية مجتمع |
| | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> دراسات عليا |
| 6- التخصص العلمي: | <input type="checkbox"/> علوم إدارية | <input type="checkbox"/> علوم سياسية |
| | <input type="checkbox"/> اقتصاد | <input type="checkbox"/> هندسة |
| | <input type="checkbox"/> قانون | <input type="checkbox"/> أخرى حددها |

القسم الثاني:-

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) مقابل كل فقرة من الفقرات وفقاً للحكم الذي يعبر عن رأيك.

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
أولاً: اقتناع ودعم الإدارة العليا						
1-	يعمل رئيسك على إزالة العوائق التي تعترض طريق العمل.					
2-	تقوم الجامعة بتوفير الأموال اللازمة للقيام بتنفيذ الأنشطة المختلفة.					
3-	تقوم الجامعة بتطبيق الكادر وفقاً لمعايير موضوعية.					
4-	تقوم الجامعة بتوفير المعدات والأجهزة اللازمة لتسهيل العمل.					
5-	تعمل الجامعة على تشخيص المشاكل الإدارية.					
6-	تعمل الجامعة على وضع حلول مناسبة للمشاكل الإدارية.					
7-	يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس في العمل.					
8-	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة للتدريب واكتساب مهارات جديدة.					
ثانياً: الوعي لمفهوم إدارة الجودة						
9-	تضع الجامعة أهدافاً واضحة ومحددة.					
10-	الأنظمة الإدارية الموجودة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.					
11-	يعتمد رئيسك التقييم الدوري لتحسين العمل.					
12-	تعتمد إدارة الجامعة التقييم السنوي لمنح الحوافز.					
13-	تعتمد إدارة الجامعة التقييم السنوي لمعاقبة					

					الموظفين
					14- تقوم إدارة الجامعة بأجراء تقييم للإجراءات والعمليات المتبعة لإنجاز العمل.
					15- تعتمد الجامعة مبدأ تكافئ الفرص في التعيينات .
ثالثاً: بناء فرق عمل .					
					16- تدعم الجامعة فكرة بناء فرق العمل الجماعي.
					17- تعمل الجامعة على توفير مناخا تنظيميا يشجع العمل كفريق.
					18- تعمل الجامعة على التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة.
					19- يوجد تقدير ومكافأة للفرق والأفراد في الجامعة.
					20- يعتبر نجاح الجامعة للجميع وليس للفرد.
رابعاً: التركيز على الطالب.					
					21- اشعر أن هناك توجه نحو الطالب وخدمته على جميع مستويات الإدارة.
					22- تحرص الجامعة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية احتياجات الطلاب.
					23- تقوم الجامعة على تصميم العمل بشكل يحقق للطلاب حاجاته ورغباته
					24- يوجد نظام في الجامعة يسهل وصول آراء الطلاب إلى المسؤولين في الإدارة العليا.
					25- تخطط الجامعة لإجراء مقابلات وتوزيع استبيانات لاستطلاع آراء الطلاب.
					26- لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها للطلاب.
خامساً: تدريب وتنمية الموظفين.					
					27- تخطط الجامعة لتدريب الموظفين للعمل كفريق

					واحد.
					28- تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموظفين.
					29- تشجع الجامعة موظفيها لمواصلة تحصيلهم العلمي.
سادساً : تقدير واحترام الموظفين.					
					30- تعمل الجامعة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين.
					31- تخطط الجامعة إلى إعادة التنظيم وتقليل الفوارق بين الموظفين.
					32- تحرص الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الخوف والمحاسبة.
					33- تعمل الإدارة العليا على مكافأة الموظفين.
					34- تطبق الجامعة نظاما عادلا لترقية الموظفين بالجامعة.
					35- نظام التوظيف بالجامعة يشعر الموظف بالعدل .
					36- نظام التوظيف بالجامعة يحقق للموظف الأمن الوظيفي.
					37- تقوم الجامعة بدفع رواتب الموظفين بالوقت المحدد.
					38- الطريقة التي تدفع بها الرواتب مقبولة.
سابعاً: مشاركة الموظفين.					
					39- يتم إيصال المعلومات اللازمة للموظفين في جميع المستويات باستمرار.
					40- تعتمد الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها .
					41- تأخذ الجامعة بآراء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها.
ثامناً: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					

					42- توجد للجامعة أهداف محددة تركز على التحسين المستمر للعمل.
					43- توفر الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها.
					44- توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الأكاديمية.
					45- توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن النشاطات الإدارية.
					46- توفر الجامعة قاعدة بيانات واضحة عن المؤتمرات والندوات.
					47- توجد إجراءات واضحة تبين كيفية إنجاز العمل بأقل وقت.
					48- توجد إجراءات واضحة تبين كيفية إنجاز العمل بأقل تكلفة.
					49- يوجد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية.

ملحق رقم (5)

المؤهل العلمي * مدة الخدمة الاجمالية						
Coun	مدة الخدمة					Total
	فأقل 5	6-10	11-15	16-20	فأكثر 21	
المؤهل ثانوية عامة	3	3	3	7	4	20
العلمي دبلوم كلية	21	12	1	3	4	41
بكالوريوس	59	18	4	8	9	98
دراسات	16	14	3	3	5	41
Total	99	47	11	21	22	200

ملحق رقم (6)

المستوى الوظيفي * مدة الخدمة الاجمالية						
Count	مدة الخدمة الاجمالية					Total
	أقل 5	6-10	11-15	16-20	وأكثر 21	
المستوى مدير دائرة	5	9	2	3	6	25
الوظيفي رئيس قسم	4	6		3	4	17
مساعد اداري	20	10	3	6	3	42
موظف	18	11	4	6	2	41
مشرف قسم	7	3			2	12
سكرتيرة	31	5	1	1	4	42
نائب مدير				1	1	2
مساعد باحث	6	1	1	1		9
فني مختبرات	7	2				9
غير ذلك	1					1
Total	99	47	11	21	22	200

ملحق رقم (7)

المستوى الوظيفي * المؤهل العلمي noitalubatssorC

Count

	المؤهل العلمي				Total
	ثانوية عامة فأقل	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	درجات عليا	
المستوى الوظيفي					
مدير دائرة	1	1	13	10	25
رئيس قسم	2	1	8	6	17
مساعد اداري	3	9	23	7	42
موظف	8	7	19	7	41
مشرف قسم		2	8	2	12
سكرتيرة	5	18	16	3	42
نائب مدير	1		1		2
مساعد باحث			3	6	9
فني مختبرات		3	6		9
غير ذلك			1		1
Total	20	41	98	41	200

ملحق رقم (8)

التخصص العلمي * المؤهل العلمي noitalubatssorC

Count

	المؤهل العلمي				Total
	ثانوية عامة فاقل	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا	
التخصص العلمي					
علوم إدارية	1	23	20	17	61
علوم سياسية	2		4		6
اقتصاد	1	1	1	1	4
هندسة	1	4	7	2	14
قانون			3	1	4
غير ذلك	15	10	27	15	67
علوم		2	16	3	21
حاسب			11	1	12
علم اجتماع			2		2
آداب		1	7	1	9
Total	20	41	98	41	200

ملحق رقم (9)

التخصص العلمي * المستوى الوظيفي noitalubatssorC

Count

	المستوى الوظيفي										Total
	مدير دائرة	رئيس قسم	مساعد اداري	موظف	مشرف قسم	سكرتيرة	نائب مدير	مساعد باحث	فني مختبرات	غير ذلك	
التخصص	7	5	11	11	4	23					61
العلمي		1	2	1		2					6
علوم ادارية		2		1		1					4
اقتصاد			6	1	4	1			1		14
هندسة	1			1	1						4
قانون	1	1		1	1						4
غير ذلك	11	4	17	15	1	12	2	5			67
علوم	3	2	3	2				4	7		21
حاسب	1	1	1	5	2				1	1	12
علم اجتماع						2					2
آداب	1	1	2	4		1					9
Total	25	17	42	41	12	42	2	9	9	1	200

ملحق رقم (10)

المستوى الوظيفي * الجنس noitalubatssorC

Count

	الجنس		Total
	ذكر	انثى	
مدير دائرة المستوى الوظيفي	22	3	25
رئيس قسم	14	3	17
مساعد اداري	23	19	42
موظف	21	20	41
مشرف قسم	11	1	12
سكرتيرة	3	39	42
نائب مدير	2		2
مساعد باحث	7	2	9
فني مختبرات	7	2	9
غير ذلك	1		1
Total	111	89	200

ملحق رقم (11)

noitalubatssorC العمر * مدة الخدمة الاجمالية							
Count	مدة الخدمة الاجمالية					Total	
	أقل من 5	6-10	11-15	16-20	أكثر من 21		
العمر	أقل من 25	44	5	1	1	51	
	26-30	31	20	2	3	56	
	31-35	14	14		3	31	
	36-40	5	2	6	4	17	
	أكثر من 41	5	6	2	10	22	
Total		99	47	11	21	22	200

ملحق رقم (12)

noitalubatssorC العمر * المستوى الوظيفي						
Count	العمر					Total
	أقل من 25	26-30	31-35	36-40	أكثر من 41	
مدير دائرة المستوى		1	8	2	14	25
موظف		5	9	1	9	17

ملحق رقم (13)

المستوى الوظيفي * العمر * الجنس noitalubatssorC							
الجنس		العمر					Total
Count		أقل من 25	26-30	31-35	36-40	أكثر من 41	
ذكر	مدير دائرة		1	7	1	13	22
	رئيس قسم		4	2	1	7	14
	مساعد اداري	1	5	7	5	5	23
	موظف	6	6	3	1	5	21
	مشرف قسم	3	4	1	1	2	11
	سكرتيرة		2		1		3
	نائب مدير					2	2
	مساعد باحث		4		1	2	7
	فني مختبرات	3	2	1		1	7
	غير ذلك		1				1
Total		13	29	21	11	37	111
انثى	مدير دائرة			1	1	1	3
	رئيس قسم		1			2	3
	مساعد اداري	4	10	2	2	1	19
	موظف	8	5	4	3		20
	مشرف قسم		1				1
	سكرتيرة	24	9	2		4	39
	غير ذلك						

المستوى الوظيفي * العمر * مدة الخدمة الاجمالية noitalubatssorc

Count		العمر					Total
		25	26-30	31-35	36-40	41	
مدة الخدمة الاجمالية	مدير دائرة المستوى الوظيفي			2		3	5
	رئيس قسم		2		1	1	4
	مساعد اداري	5	7	6	1	1	20
	موظف	10	5	2	1		18
	مشرف قسم	3	2	1	1		7
	سكرتيرة	21	8	1	1		31
	مساعد باحث	2	4				6
	قي مختبرات	3	2	2			7
	غير ذلك		1				1
	Total	44	31	14	5	5	99
6-10	مدير دائرة المستوى الوظيفي		1	5	1	2	9
	رئيس قسم		3	2		1	6
	مساعد اداري		6	2	1	1	10
	موظف	3	4	4			11
	مشرف قسم		3				3
	سكرتيرة	2	2	1			5
	مساعد باحث					1	1
	قي مختبرات		1			1	2
Total	5	20	14	2	6	47	
11-15	مدير دائرة المستوى الوظيفي				1	1	2
	مساعد اداري		1		2		3
	موظف	1			2	1	4
	سكرتيرة		1				1
	مساعد باحث				1		1
Total	1	2		6	2	11	
16-20	مدير دائرة المستوى الوظيفي			1		2	3
	رئيس قسم					3	3
	مساعد اداري		1	1	3	1	6
	موظف		2	1	1	2	6
	سكرتيرة	1					1
	نائب مدير					1	1
	مساعد باحث					1	1
Total	1	3	3	4	10	21	
21	مدير دائرة المستوى الوظيفي					6	6
	رئيس قسم					4	4
	مساعد اداري					3	3
	موظف					2	2
	مشرف قسم					2	2
	سكرتيرة					4	4
	نائب مدير					1	1
Total					22	22	

