

العوامل التي المستخرجة من المتغيرات الأصلية:

- العامل رقم (١): العلاقة بالمستفيد النهائي (الطالب) من الخدمة التعليمية:
(١٢،٩،٨،٦،٥،٤،٣،١)
- العامل رقم (٢): أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:
(٤٦،٤٤،٤٣،٤٢،٤٠،٣٩،٢٢،٢١،٢٠،١٩،١٧،١٦،١٥،١٣،١١،١٠،٧)
- العامل رقم (٣): العلاقة مع العاملين: (٢٩،٢٨،٢٧،٢٥)
- العامل رقم (٤): العلاقة مع القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة:
(٣٨،٣٧،٣٦،٣٥،٣٤،٣٣،٣٠)
- العامل رقم (٥): الوعي والمعرفة بنظام الجودة والاعتماد والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:
(٦٥،٦٤،٦٣،٦٢،٦١،٥٩،٥٧،٥٦،٥٥،٥٣،٥٢،٥١،٥٠،٤٩،٤٧،٤٦)
- العامل رقم (٦): الالتزام الذاتي بإجراءات نظام الجودة والاعتماد وتوافر القدرات والمهارات المطلوبة لإدارته:
(٧٧،٧٦،٧٥،٧٣،٧٠،٦٨،٦٧،٦٦)
- العامل رقم (٧): الصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير:
(٨٤،٨٣،٨٢،٨١،٨٠،٧٩،٧٨)
- العامل رقم (٨): عدم كفاية الموارد وجمود القوانين والإجراءات:
(١٠٣،٩٨،٩٧،٩٦،٩٥،٩٤،٩٣،٩٢،٩١،٩٠،٨٩،٨٨،٨٦)
- العامل رقم (٩): العلاقة مع المجتمع المحيط:
(١٠٢،١٠١،١٠٠)

تابع الملحق

المتغيرات الأصلية*	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)
١٠٠- الإطباق السائد لدى منظمات الأعمال في المجتمع عن الجامعة بأنها مؤسسة أكاديمية فقط.									٠,٦٩
١٠١- ضعف المجهودات المبذولة من جانب الجامعة ووحداتها لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع المنظمات العامة والخاصة والأهلية.									٠,٦٠
١٠٢- عدم المشاركة الفعالة من جانب منظمات الأعمال في تطوير العملية التعليمية والبحثية في الكليات لتحسين جودة مخرجاتها.									٠,٨٥
١٠٣- افتقار الدعم المادي الكافي للجامعة ووحداتها من جانب المؤسسات المجتمعية.								٠,٨٦	
نسبة التباين المفسر	٢١,٣٠	١٢,٦٦	١٠,٢٠	٨,٤٥	٦,٧٠	٥,٤٠	٤,٥١	٢,٧٥	٢,٥٥
النسبة التجميعية للتباين المفسر	٢١,٣٠	٣٣,٩٦	٤٤,١٦	٥٢,٦١	٥٩,٣١	٦٤,٧١	٧١,٢٢	٧٣,٩٧	٧٦,٥٢
قيمة الجذر الكامن <i>Eigenvalue</i>	٥,٢٤٦	٣,٨٩٤	٤,٣٢١	١,٥٤٥	٢,٨٨٠	٢,٤٤٦	١,٦٠٢	١,٤٥٦	٢,٢١٠

* تم استبعاد ٢٠ متغير من المتغيرات الأصلية التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، وهي تنتمي إلى كل بعد من أبعاد المقياس الكلي لمعوقات تطبيق نظام الجودة والتأهيل للاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية.

تابع الملحق

عامل (٩)	عامل (٨)	عامل (٧)	عامل (٦)	عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	المستغيرات الأصلية*
				٠,٨٢					٦١- عدم الابتكار والتطوير في التدريس والتعلم.
				٠,٧٥					٦٢- استخدام طرق قديمة في التدريس لا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.
				٠,٧٤					٦٣- ضعف الجهود المبذولة في البحث العلمي.
				٠,٦٦					٦٤- ضعف علاقة الارتباط بالكلية والتواجد بها ساعات إضافية للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي.
				٠,٦٥					٦٥- استخدام الكتاب الجامعي وعدم التنوع في المراجع العلمية.
			٠,٧٣						٦٦- عدم تفرغ بعض أعضاء هيئة التدريس والسعي إلى العمل الحر أو ممارسة المهنة خارج الجامعة.
			٠,٨٢						٦٧- ضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة بسبب الإهمال.
			٠,٦٦						٦٨- ضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة وخاصة المتعلقة بالعملية التعليمية بسبب عدم الولاء للجامعة.
									٦٩- التزام بمتطلبات نظم الجودة من أعضاء الهيئة المعاونة نتيجة الخوف من العقاب.
			٠,٨٠						٧٠- افتقار الالتزام الذاتي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لأسباب تتعلق بنمط الشخصية.
									٧١- عدم اتباع القيم والتقاليد الجامعية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في العملية التعليمية أو البحثية أو في العلاقة مع المجتمع.
									٧٢- تردد عميد الكلية في تطبيق مواد قانون تنظيم الجامعات.
			٠,٦٦						٧٣- تعيين القيادات الأكاديمية وفقاً لمعايير لا تعتمد على القدرات والمهارات المطلوبة للتطوير وتحسين الجودة.
									٧٤- افتقار بعض رؤساء الأقسام العلمية للقدرات والمهارات اللازمة لتطبيق معايير الجودة في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

تابع الملحق

المتغيرات الأصلية*	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)
٤٥- ضعف الثقة في الحكومة ودورها في التطوير وتحسين جودة التعليم العالي.		٠,٦١							
٤٦- عدم توافر التوعية الكافية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بأهمية وفوائد نظم الجودة والاعتماد.				٠,٨٩					
٤٧- عدم توافر التوعية الكافية لدى العاملين بأهمية وفوائد النظم الداخلية للجودة والتأهيل للاعتماد.				٠,٨٤					
٤٨- قصور الجهات المسؤولة عن الجودة في الجامعة في تنفيذ البرامج الفعالة للتوعية.									
٤٩- قصور الجهات المسؤولة عن الجودة في وزارة التعليم العالي في تنفيذ البرامج الفعالة للتوعية.				٠,٧٠					
٥٠- مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة بسبب عدم الوعي بأهميته وفوائده.				٠,٦٩					
٥١- عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالنظام الداخلي للجودة في الكلية.				٠,٧٦					
٥٢- عدم المعرفة الكافية لدى العاملين بالنظام الداخلي للجودة في الكلية.				٠,٦٢					
٥٣- عدم المعرفة الكافية لدى الطلاب بالنظام الداخلي للجودة في الكلية.				٠,٦٤					
٥٤- عدم رغبة بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في السعي لمعرفة بأبعاد ومتطلبات نظم الجودة والاعتماد.									
٥٥- عدم توافر المصادر الكافية (المطبوعة والمرئية) للمعرفة بأبعاد وعناصر ومتطلبات نظم الجودة والاعتماد.				٠,٧١					
٥٦- إلقاء المحاضرات في اتجاه واحد (التلقين).				٠,٧٥					
٥٧- عدم توافر المدارس العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.				٠,٦٥					
٥٨- تقديم التطبيقات العملية بطريقة روتينية.									
٥٩- تصميم الامتحانات بشكل يشجع الطلاب على الحفظ وليس التفكير.				٠,٦٥					
٦٠- تقويم الطلاب بالطرق التقليدية.									

تابع الملحق

المتغيرات الأصلية*	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)
٣١- عدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة لقرارات عميد الكلية التي تخدم عملية التطوير وتحسين الجودة.									
٣٢- تضارب التعليمات والتوجيهات الصادرة من القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة الخاصة بإدارة نظم الجودة والاعتماد.									
٣٣- عدم وضوح التعليمات والمتطلبات الخاصة بنظم الجودة والاعتماد الصادرة من اللجنة القومية.				٠,٧٧					
٣٤- عدم توافر الدعم الكافي من جانب مركز لضمان الجودة بالجامعة لوحدة ضمان الجودة بالكليات.				٠,٨١					
٣٥- عدم الفهم الكافي لدى القيادات الأكاديمية بالكليات للعلاقة بين مركز ضمان الجودة بالجامعة ووحدات ضمان الجودة بالكليات.				٠,٦٧					
٣٦- عدم توافر الدعم الكافي من جانب وحدة إدارة المشروعات بالجامعة لمشروعات الجودة بالكليات.				٠,٧٤					
٣٧- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة ومن ثم تغير نمط العلاقة مع الكلية.				٠,٨٠					
٣٨- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة ومن ثم تغيير التوجه بالتطوير وتحسين الجودة.				٠,٨٢					
٣٩- انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.								٠,٧٧	
٤٠- عدم توافر الرعاية الصحية الكافية لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.								٠,٨٢	
٤١- افتقار الرعاية الاجتماعية الكافية لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.									
٤٢- عدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.								٠,٧٥	
٤٣- عدم الموضوعية في اختيار القيادات الأكاديمية للوظائف العليا بالجامعة.								٠,٨٥	
٤٤- عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير في الكليات.								٠,٨٦	

تابع الملحق

المتغيرات الأصلية*	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)
١٧- عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة غير رسمية بين قيادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس..		٠,٧٧							
١٨- عدم استجابة بعض أعضاء هيئة التدريس المتفرغين لمتطلبات الجودة.									
١٩- عدم تناسب أعداد هيئة التدريس مع أعداد الطلاب.		٠,٨٩							
٢٠- عدم التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بتخصصاتهم العلمية		٠,٤٦							
٢١- الاعتقاد الخاطئ أن التطوير يحقق ميزة شخصية للمعيد وليس للكلية ككل.		٠,٣٢							
٢٢- توتر العلاقة بين بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض معاونيهم لأسباب غير موضوعية.		٠,٦٦							
٢٣- افتقار العلاقة المباشرة بين القيادة الأكاديمية للكلية وأعضاء الهيئة المعاونة.									
٢٤- عدم توفير الفرص الكافية لمشاركة أعضاء الهيئة المعاونة في عملية التطوير وتحسين جودة العملية التعليمية.									
٢٥- توتر العلاقة بين القيادة الأكاديمية بالكلية وبعض العاملين لأسباب موضوعية.			٠,٦٦						
٢٦- توتر العلاقة بين القيادة الأكاديمية بالكلية وبعض العاملين لأسباب شخصية.									
٢٧- سوء تقديم الخدمة للطلاب من جانب بعض العاملين بالكلية.			٠,٧٣						
٢٨- عدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين.			٠,٦٦						
٢٩- عدم الشعور بالرضا الوظيفي.			٠,٧٨						
٣٠- افتقار دعم القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة.				٠,٧٦					

الملحق

نتائج أسلوب التحليل العائلي الاستكشافي

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمعوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية: (مخرجات أسلوب التحليل العائلي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis)

عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)	عامل (٦)	عامل (٧)	عامل (٨)	عامل (٩)	المتغيرات الأصلية*
	٠,٧٧								١- عدم التوجه باحتياجات ورغبات الطلاب.
	٠,٤٠								٢- النظرة المتعالية لأعضاء هيئة التدريس.
	٠,٨٧								٣- غياب الحوار مع الطلاب.
	٠,٧٨								٤- عدم التلاحم مع الطلاب.
	٠,٨٨								٥- عدم تقبل تقييم المقررات/ البرامج وفقا لآراء الطلاب.
	٠,٨٥								٦- عدم تقبل تقييم الطلاب لأداء الهيئة المعاونة.
	٠,٧٧								٧- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قيادة الأنشطة الطلابية.
	٠,٦٦								٨- عدم تمثيل اتحاد الطلاب في مجالس الأقسام/ الكلية.
	٠,٦٥								٩- عدم توافر قنوات مفتوحة لاستقبال انشكاوى والمقترحات.
	٠,٤٤								١٠- تورط بعض أعضاء هيئة التدريس في الدروس الخصوصية.
	٠,٧٨								١١- تورط بعض أعضاء الهيئة المعاونة في الدروس الخصوصية.
	٠,٦٧								١٢- عدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار.
	٠,٧٧								١٣- توتر العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس.
									١٤- صعوبة التعامل مع بعض القيادات الأكاديمية السابقة.
	٠,٨٩								١٥- عدم الاستجابة السريعة لبعض رؤساء الأقسام لمتطلبات الجودة.
	٠,٨٤								١٦- الخلافات الشخصية في الأقسام العلمية على توزيع المقررات.

- Services: An Analysis Using Weighted SERVQUAL Scores, Journal of Transport Management, Vol.13,pp.229-237.*
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L., (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing, Vol.49, (4), pp.41-50.*
 - Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L., (1988), "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing, Vol.64, 1 (Spring), pp.12-40.*
 - Randheer, K., Al-Motawa, A., and Vijay, P., (2011), "Measuring Commuters' Perception on Service Quality Using SERVQUAL in Public Transportation", *International Journal of Marketing Studies, Vo.,3,1, pp.21-30.*
 - Rust, R., Zahorik, A., and Keiningham, T., (1995), *Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*", *Journal of Marketing, Vol.59 (April), pp.58-70.*
 - Sasser, W., Olson, R. and Wychoff, D., (1978), *Management of Service Operations: Test and Cases, Allyn & Bacon, Boston.*
 - Shapro, C., (1983), "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations", *Quarterly Journal of Economics, Vol.98 (November), pp.659-679. ;*
 - Tull S.D. & Hawkins, I. D., (2000) *Marketing Research: Measurement and Method, McMillan Publishing Co., New York.*
 - Vaxjo University ,(2005), *5 Qs Model for Service Quality, Sweden*
 - Zeithaml, V., Berry, L. L. and Parasuraman, A.m (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing, Vol.60 (April), pp.31-46.*
 - Zeithaml, V., (2000), "Service Quality, Profitability, and Economic Worth of Customer: What We Know and What We Need to Learn", *Journal of Academy of Marketing Science, Vol.28, 1. pp.67-85.*

- Lewis, Barabara, R. (1993), "Service Quality: Recent Development in Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.11,6, pp.19-25.
- Lewis, R. and Booms, B.,(1983), 'The Marketing Aspects of Service Quality', In Berry, G. et. al., (eds.), *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp.99-107.
- Lia, K. and Chen, T.S., (2005), "Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance", *Journal of Business Research*, Vol.57, pp.446-456.
- Malhotra, K., Ulgado, F. M., Agarawal, J., Shainesh, G., and Lan, W., (2005), "Dimensions of Service Quality in Developed and Developing Economies: Multi-country Cross-cultural Comparison", *International Marketing Review*, Vo.22,3, pp.256-278.
- Malhotra, K., (2009), *Basic Marketing Research*, Pearson, Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Mason, D. R., Lind, A. S. D., and Marchal, G. W.,(2006), *Statistical Techniques in Business and Economics*, International Edition, McGraw-Hill Book Co., Singapore.
- McAlexander, J. Kaldenberg, D. and Koeing, H., (1994), "Service Quality Measurement", *Journal of Health Care Marketing*, Vol.14,3, pp.34-40.
- McDaniel, Jr., Carl and Gates, Roger, (2010), *Marketing Research with SPSS*, John Wiley & Sons, Inc, International Student Version, (Asia) Pte Ltd..
- Ministry of Higher Education: Projects Unit, (2004), *Annual Progress Report, Quality Assurance and Accreditation Project*, Cairo, Egypt.
- Nunnally, C.J., (1967), *Psychometric Methods*, Harper & Row, New York.
- Pakdil, F. and Harwood, T. N., (2005), "Patient Satisfaction in a Preoperative Assessment Clinic: An Analysis Using SERVQUAL Dimensions", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vo;.16,15, pp.15-31.
- Pakdil F., and Aydin, O., (2007), "Expectations and Perceptions in Airline

- Gronroos, C., (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol.18, 31-44.
- Hair, J., F., Anderson, R., Tatham, R., L. and Black, W., (1998), *Multivariate Data Analysis*", Prentice-Hall, Englewood Cliff. Upper Saddle River, New Jersey.
- Haksiki, L., Y. and Dongkeun, Y., (2000)" *The Determinants of the Perceived Service Quality and its Relationship with Satisfaction*", *Journal of Service Marketing*, Vol.14, 3, pp.217-231.
- Hersh, A. M., (2010), " *Evaluation of the Impact of Tourism Service Quality on Customer's Satisfaction*", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.2,6,pp.207-234.
- Inhofe, M. R. and Brent, M. W., (1998), "Service Quality as a Competitive Opportunity", *The Journal of Service Marketing*, Vol.12, (3), pp. 223-235.
- *International Aviation Reports*, (2007), *Airline Service Quality Performance*.
- Jaboun, N. and Khalifa, A., (2005), "A Customized Measure of Service Quality in the UAE", *Managing Service Quality*, Vol.15,4, pp.374-388.
- Kang, G.-Du and Jeffery, J. (2004), "Service Quality Dimension: An Examination of Gronroos's Service Quality Model", *Managing Service Quality*, Vol.14, (4), pp.266-277.
- Kee-hung, L. and Sdwin, T. C., (2005), "Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance", *Journal of Business Research* Vol.57, pp.446-456.
- Le Blanc, G. and Nguyen, N., (1988), "Consumers' Perceptions of Service Quality in Financial Institutions", *International Journal of Bank Marketing*, Vo.,6,4, pp.7-18.
- Lehtinen, J. R. and Lehtinen, O., (1982), "Service Quality: A Study of Quality Dimensions", *Unpublished Working Paper*, Service Management Institute, Helsinki.

- Cronin, J. and Taylor, A. S (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.58 (January), pp.125-131.
- Duncan, Elizabeth, and Elliott, G., (2002), "Customer Service Quality and Financial Performance among Australian Retail Financial Institutions", *Journal of Financial Service Marketing*, Vol.7,1. pp.25-41.
- Edris Th. & Meidan, A., (1990), "On the Reliability of Psychographic Research: Encouraging Signs for Measurement Accuracy and Methodology in Consumer Research", *European Journal of Marketing*, Vol.24,3,23-41.
- Edris, Th. & Al-Ghais, M., (1996), "Education Service Quality as Perceived by Kuwaiti Consumers: An Application of the SERVPERF Scale", *Middle East Business Review*, Vol.1 (1), pp.22-42.
- Edris, Th., (1996), "School Selection Behavior and Demographic Segmentation of Public and Private School Users in Kuwait", *Arab Journal of Administrative Sciences*, Vol.4, 1, Kuwait, pp.153-170.
- Elsayed, I and Ghais, M., (2008), "Developing and Validating a New Scale for Identifying Green Consumers in the Marketplace", *Arab Journal of Administrative Sciences*, Vol.15, 1, (September), pp.403-421.
- Ennew, Christine, T. and Binks, M., (1996), "The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and their Banks in the UK", *British Journal of Management*, Vol.17, pp.217-230.;
- Gerbing, D.W. and Anderson, J.C., (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating unidimensionality and its Assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol.25, (May), pp.186-192.
- Gerbing, D. W. and Hamilton, J. G., (1996), "Validity of Exploratory Factor Analysis as a Precursor of Confirmatory Factor Analysis", *Structural Equation Modeling*, Vol.3, pp. 62-72.
- Gavin, A., (1983), "Quality on the Line", *Harvard Business Review*, 51 (September- October), pp.5-73.

- Empirical Examination of Banks in Jordan*, *International Journal of Services, Economics and Management*, Vol.1,3,pp.209-232.
- Babakus, E. and Mangold, G. W., (1992), "Adopting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation", *Health Services Research*, Vol.26,6, pp.676-686.
 - Bhattacharjee, P. K., (2010), "A Novel Service Quality Measurement Method with Minimum Attributes (SERVQUAL-MA) OF A Service Industry Involving Human Interactions", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.1,1(April), pp.106-109.
 - Bolton, R.N., and Drew, J.H., (1991), "A Multistage Model of Consumers' Assessment of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, Vo.17,4, pp.375-384.
 - Boulding, W., Staelin, K. , and Zeithaml, V., (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intention", *Journal of Marketing Research*, Vol.30 (February), pp.7-27.
 - Brown, S.W., and Swartz,T.A.,(1989), "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.53 (April), pp.92-98.
 - Chang, T. and Chen,S.,(1998), "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence", *Journal of Service Marketing*, Vol.12,4,pp. 246-264.
 - Chumpitaz, R. and Paparoidamis, N., (2004), "Service Quality and Marketing Performance in Business to Business Markets: Exploring the Mediating Role of Client Satisfaction", *Managing Service Quality*, Vol.14, pp.235-248.
 - Churchill, Jr. G. A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol.16, (February), pp.64-73.
 - Churchill, Jr. G. A. (2000), *Marketing Research*, the Dryden Press, New York.
 - Cronin, J. and Taylor, A. S., (1992), "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol.46 (July), pp.55-68.

التحديات وتوجه نحو المستقبل"، جامعة المنوفية، (٢٥-٢٦ فبراير ٢٠٠٩)، شبين الكوم، المنوفية، ج.م.ع.

-----، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، (٢٠٠٧)، الإسكندرية، ج.م.ع.

- المرسى، جمال الدين محمد، عرفة، طارق بدران، تسويق خدمات ونتائج البحث العلمي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لتسويق البحوث الجامعية التطبيقية: البحث العلمي في خدمة الصناعة، جامعة المنوفية، (٢٠٠٩)، شبين الكوم، ج.م.ع.

- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (٢٠٠٩)، القاهرة، ج.م.ع.

- فرغلى، سعيد السيد، إبراهيم، محمد عبد العزيز، (٢٠٠٩)، تحسين جودة برامج الدراسات العليا في مؤسسات التعليم العالي: مواجهة التحديات وتوجه نحو المستقبل والتنمية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر: "تحسين جودة برامج الدراسات العليا في مؤسسات التعليم العالي (مواجهة التحديات وتوجه نحو المستقبل)"، جامعة المنوفية، (٢٦-٢٥ فبراير ٢٠٠٩)، شبين الكوم، المنوفية، ج.م.ع.

- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، OECD للنشر، (٢٠١٠)، القاهرة، ج.م.ع.

- وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، (٢٠٠٣)، دليل تنظيم العمل، مشروع تطوير التعليم العالي، القاهرة، ج.م.ع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

-Aaker, A. D., Kumar, V., Day, S. G., and Leone P. R., (2011), *Marketing Research, International Student Version*, John Wiley & Sons, Asia, Ltd.

-Akan,P., (1995), "Dimensions of Service Quality: Expectations of Turkish Consumers from Services", Bogazici University Press, Istanbul.

- Akroush, M., N.(2009a), "The Impact of Service quality Dimensions on Performance: An Empirical Investigation of Jordan's Commercial Banks", *Journal of Accounting-Business & Management*, Vol.16,1, pp.22-44.

- Akroush, M. N., (2009b), "Does Service Quality Implementation Mediate the Relationship between Technical Service Quality and Performance: An

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، استراتيجية تقسيم السوق الى قطاعات باستخدام اساليب تحليل المتغيرات المتعددة: (دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد)، مجلة افاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (سبتمبر ١٩٩١)، ج.م.ع.
- ، والمرسي، جمال الدين محمد، "قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينها وبين كل من الرضا والميل للشراء: مدخل منهجي تطبيقي"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (مارس ١٩٩٣)، ج.م.ع.
- ، "جودة خدمة المعلومات الفنية وأثرها على رضاء مندوبي البيع والأداء البيعي: دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، (١٩٩٥)، القاهرة، ج.م.ع.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الأول، (نوفمبر ١٩٩٦)، الكويت.
- ، "سلوك اختيار المدارس والتقسيم الديموغرافي لقطاعات المستخدمين للمدارس الحكومية والخاصة في الكويت: تحليل متعدد المتغيرات"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الرابع، العدد الأول، (نوفمبر ١٩٩٦ ب)، الكويت.
- ، "توصيف سلوك استخدام الحضانة الخاصة في الكويت وتقييم جودة الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد الأول، (نوفمبر ١٩٩٧)، الكويت.
- ، "توصيف وتشخيص ظاهرة الدروس الخصوصية في مرحلة البكالوريوس/ الليسانس ببعض كليات الجامعة: دراسة تطبيقية"، دراسة غير منشور، مركز إدارة مشروعات تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنوفية، (فبراير ٢٠٠٤)، ج.م.ع.
- ، "تقويم الكتاب الجامعي في الكليات النظرية وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد"، دراسة غير منشورة، وحدة إدارة مشروعات تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنوفية، (يونيو ٢٠٠٤ ب)، ج.م.ع.
- ، "تحسين جودة برامج الدراسات العليا في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر: "تحسين جودة برامج الدراسات العليا في مؤسسات التعليم العالي (مواجهة

الظروف الحالية والاهتمام المتزايد بتحسين جودة التعليم العالي، والتخلص من الروتين والبيروقراطية الإدارية خاصة عند اعتماد لوائح جديدة أو تعديلات في لوائح موجودة.

سابعاً: مجالات لبحوث مستقبلية:

- التحقق من مدى التطابق أو الاختلاف بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية في الجامعات المصرية الحكومية من حيث نوعية معوقات تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد وذلك وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب.
- توصيف وتحليل معوقات إدارة نظم الجودة والتأهل للاعتماد من جانب الجامعات الخاصة في مصر. إضافة إجراء دراسة مقارنة مع الجامعات الحكومية في هذا الصدد.
- تحديد معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة، وكيفية التعامل معها والتغلب عليها بالنسبة للكليات الحكومية التي نجحت بالفعل في التطبيق العملي لهذه النظم وحصلت على شهادة الاعتماد سواء محلياً من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أو دولياً من مؤسسات معنية مناظرة.

القطاعات العلمية، ولجان الترقية لأعضاء هيئة التدريس، والجامعات، وأجهزة الإعلام، وقيادات الكليات والمعاهد) في مثل هذه البرامج للتوعية من خلال نشر المعرفة وتنمية الثقة في الدولة ومؤسساتها وتشجيع الجميع على المشاركة والنقد وإحداث التغيير لتطوير التعليم العالي. وأما بالنسبة للتدريب فإنه يجب أن يبنى على الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات الأكاديمية والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعاملين في الجامعات. كما أنه لا بد من إيجاد آليات جديدة لممارسة نشاط التدريب بما يؤدي إلى زيادة فعاليته ويحقق العوائد المنشودة من الإنفاق عليه، والتي من بنها ترغيب وتشجيع المشاركة في التدريب، واختيار المدربين المتميزين والمحترفين ووفقا لمعايير موضوعية وليس وفقا لاعتبارات شخصية، ولا يجب أن ينظر إليه كمصدر لزيادة الدخل أو كمكافأة للبعض!!، ويجب تصميم برامج التدريب على النحو الذي يجعلها برامج عملية تهدف بالفعل إلى تنمية المهارات وليس مجرد تزويد المتدربين بالمعرفة وذلك من خلال تنفيذ ورش العمل التي تعتمد على مشاركة المتدربين في تحليل المواقف والحالات العملية واتخاذ القرارات، وفي محاكاة الواقع وتمثيل الأدوار. إن نتائج تقييم فعالية برامج التدريب يجب أن يتم مناقشتها مع المسؤولين والمشاركين ومقدمي الخدمة التدريبية لتحقيق الشفافية والموضوعية في التقييم.

٥/٦ يجب زيادة الاهتمام بالبحث العلمي متمثلا في الرسائل العلمية التي يتم إنتاجها من خلال قطاع الدراسات العليا بالجامعات الحكومية المصرية، والبحوث العلمية المنشورة في الدوريات المحلية والعربية والعالمية، والبحوث التطبيقية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والصحية وغيرها، والمشاركة البحثية في المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية. أن مخرجات الجامعات من البحث العلمي تعد أحد المعايير الرئيسية المستخدمة في التصنيف العالمي للجامعات وخاصة المنشورة باللغة الإنجليزية وفي دوريات عالمية متميزة. وبالطبع فإن التوسع في البحث العلمي وتحسين جودته وفقا للمعايير والمنهجية العالمية يتطلب زيادة التمويل المخصص لنشاط البحث العلمي بالنسبة لكل كلية، والتشجيع والتحفيز المادي والمعنوي للباحثين المبدعين والمتميزين.

٦/٦ يجب زيادة الاهتمام بالتطبيق الصحيح للحوكمة بمعابرها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي مع رؤية مستقبلية واقعية، والموضوعية والشفافية في اتخاذ القرارات، والعدالة والمساواة، ومحاربة الفساد الإداري والمالي، وتقييم الأداء وغيرها) في الجامعات الحكومية والكليات التابعة لها. أن التطبيق الفعال للحوكمة في هذه المؤسسات سوف يساهم إلى حد كبير في تطوير أدائها وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية والمجتمعية. وهذا يعكس ضمنا الاختيار السليم للقيادات الأكاديمية في الكليات والذي يستند إلى الكفاءة والخبرة في الأداء والإسهامات المقدمة في منظومة الجودة وتطوير التعليم العالي على مستوى الكلية والجامعة والمجتمع ككل. ويعكس أيضا تحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام العلمية من ناحية وبين الإدارات والوحدات التي تقدم خدمات الدعم بالجامعة / الكلية (مثال ذلك علاقة مركز ضمان الجودة بالجامعة ووحدات ضمان الجودة بالكليات التابعة للجامعة)، وتدفق العمل بسهولة، وزيادة الرضا الوظيفي لجميع العاملين، وزيادة رضا المستفيدين من خدمات الجامعة/ الكلية.

٧/٦ يجب دراسة الكثير من القوانين واللوائح والاختصاصات المنظمة للعمل في الجامعات الحكومية في مصر (مثال ذلك قانون تنظيم الجامعات، واختصاصات لجان القطاعات، والمجالس المتخصصة للتعليم والدراسات العليا وشؤون البيئة وخدمة المجتمع، ولجان المعدلات، وغيرها) وذلك لتحديثها حتى تواكب

الصناعية، والمخبوزات، ومنتجات اللحوم والألبان، وغيرها).

٢/٦ يجب إعادة النظر في الثقافة الحالية التي تسود معظم كليات الجامعات المصرية الحكومية والتي تتجاهل الطلاب كعملاء لهذه المؤسسات وعدم الاهتمام برضايتهم أو عدم رضائهم عن الخدمة المقدمة لهم. أي يجب أن تكون الثقافة السائدة في هذه المؤسسات هي ثقافة الجودة من منظور العميل (الطالب/ الطالبة)، وبالتالي يجب أن تتضافر كافة الجهود من جانب قيادات الجهات الرسمية بوزارة التعليم العالي والقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيتهم والعاملين في الجامعات وكلياتها المختلفة لتطبيق فلسفة الجودة الموجهة باحتياجات وتوقعات الطلاب، والعمل بتحقيق مستويات عالية من رضائهم ولأنهم للجامعة والكلية التي تخرج منها، والحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة ومستمرة معهم بعد تخرجهم. كما يجب على جميع الأطراف المعنية بجودة التعليم العالي الإقناع بان الطالب هو المستفيد النهائي من الخدمة التعليمية، ومن ثم فإنه يجب أن يكون الحكم الأول الذي يمكنه تقييم جودة هذه الخدمة. إن تبنى وتطبيق هذه الفلسفة سوف يؤدي إلى استخدام قنوات الاتصال المختلفة للاستماع للطلاب، وإلى استخدام الحوار معهم، وإلى تشجيعهم على الإبداع والابتكار، وإلى رعاية المتفوقين والمبدعين منهم، وإلى تحسين الخدمة المقدمة لهم من جانب إدارات خدمات الدعم بالكلية.

٣/٦ لا يمكن تطوير التعليم العالي دون تحسين مستوى أداء مقدمي الخدمة (التعليمية والبحثية والمجتمعية) من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين في الجهاز الإداري بالكلية. لا بد من النظر إلى هؤلاء الأطراف على أنهم العملاء الداخليين في المؤسسة، ومن ثم لا يمكن أن نطالبهم بأداء أفضل للخدمة التعليمية مثلاً بما يحقق رضا المستفيدين النهائيين من الطلاب بدون أن يكونوا هم راضيين عن وظائفهم. أي أن رضا الطلاب *Student Satisfaction* في هذه الحالة لا يتحقق بدون تحقق الرضا الوظيفي *Job Satisfaction* أولاً لهؤلاء الذين يقدمون الخدمة سواء بشكل مباشر أو من خلال ما يعرف بخدمات الدعم. إن تحقيق الرضا الوظيفي لمقدمي الخدمة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب زيادة المرتبات والحوافز المالية، وتحسين الرعاية الصحية والاجتماعية، وتوفير الرعاية الكافية للمبدعين والمبتكرين والمتميزين منهم. كنتيجة لذلك فإنه سوف يتم تقوية علاقة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيتهم بالكلية والتواجد بها أكثر للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، و الابتكار والتطوير في التعليم والتعلم، وإنشاء ورعاية المدارس العلمية المميزة، وزيادة الالتزام الذاتي والمشاركة البناءة في ريادة الأنشطة الطلابية. وعدم مقاومة التغيير، وتنمية وزيادة دافعية العاملين في الجهاز الإداري.

٤/٦ يجب زيادة الاهتمام بالتنوع والتدريب بالنسبة لجميع الأطراف المعنية بقضية الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر. فالنسبة التوعوية فانه يجب تصميم برامج هادفة لنشر الوعي بنظم الجودة ومتطلباتها وفوائدها للمؤسسة وأعضائها وللمجتمع ككل، وبما يزيد من دعم وتأييد هذه الأطراف لنظم وبرامج الجودة والاعتماد، ومن ثم تقليل احتمالات مقاومة التغيير. ويجب أن تساهم جميع الأطراف المسئولة والمهتمة بالتعليم العالي (المجلس الأعلى للجامعات، ولجان

توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحدائ التغيير والتطوير بالكلية، وعدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار، وانقار الالتزام الذاتي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لأسباب تتعلق بنمط الشخصية، وغياب الحوار مع الطلاب، وعدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في ريادة الأنشطة الطلابية، والاعتقاد الخاطى أن التطوير يحقق ميزة شخصية للمعيد وليس للكلية ككل، وسوء تقديم الخدمة للطلاب من جانب بعض العاملين، و مقاومة التغيير، وعدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنظام الداخلي للجودة، و عدم توافر المدارس العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس، وعدم الابتكار والتطوير في التدريس والتعلم، وضعف الجهود المبذولة في البحث العلمي، وضعف العلاقة بالكلية والتواجد بها للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي، وضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمتطلبات الجودة، وتبديد معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والنزاعات، وخوف بعض القيادات الأكاديمية من فقدان مميزات شخصية.

سادسا: الدلالات والتوصيات التطبيقية:

استنادا لنتائج هذا البحث فإنه أمكن التوصل إلى مجموعة من الدلالات والتوصيات التطبيقية ذات الطبيعة الإدارية والتسويقية والتي يمكن أن تساهم عمليا في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الحكومية في مصر وخاصة الجامعات والمتمثلة في جودة الخريجين والبحث العلمي وتنمية المجتمع والبيئة.

١/٦ سبطل التمويل هو العامل الرئيسي وراء أي تقدم في مجال تطبيق نظم وبرامج إدارة الجودة في كليات الجامعات الحكومية في مصر، ولتأهيل هذه الكليات للحصول على الاعتماد من الجهات المعنية بذلك سواء كانت محلية أو دولية. إن عدم كفاية التمويل يمثل الشكوى الأولى والرئيسية للقيادات الأكاديمية على مستوى الكليات وكذلك القيادات العليا بالجامعات الحكومية، حيث أن المخصصات المالية من الموازنة الحكومية السنوية لكل جامعة ليست كافية لدعم قدرتها الموسسية في مقابلة احتياجاتها للوفاء بمتطلبات الجودة. ومن ناحية أخرى، فإن القدرة على التمويل الذاتي لهذه الجامعات - باستثناء بعض الجامعات مثل جامعة القاهرة - تعتبر ضعيفة جدا. لذلك فإنه يجب على المستوى القومي زيادة الحصة المخصصة في موازنة الدولة السنوية للإنفاق على التعليم العالي لتصبح على الأقل خمسة أضعاف ما كان يخصص له من قبل. واعتبار تطوير التعليم العالي وتحسين جودة مخرجاته أحد المشروعات القومية التي يجب أن يساهم فيه كافة قطاعات المجتمع. ويجب أن يكون للقطاعات الإنتاجية والخدمية في مصر دورا فاعلا في هذا الصدد بحكم أنها المستفيد الأول من جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي على اختلاف أنواعها، وذلك من خلال الدعم المالي للعملية التعليمية والبحث العلى التطبيقي، وتوفير فرص التوظيف، وتدريب وتأهيل الخريجين. إضافة إلى ما سبق فإن كليات الجامعات الحكومية مطالبة بأن تضع الخطط والبرامج العملية لتنمية مواردها الذاتية من خلال تسويق أبحاثها التطبيقية، وإنشاء المشروعات، وتقديم الاستشارات المتخصصة في المجالات التي تتميز بها، والتدريب، وإنتاج السلع التي تعتمد على إمكاناتها وخبرتها وتسويقها للسوق المحلى (مثل ذلك الأثاث، والحاسبات الآلية، والوسائط الإعلامية، والبرمجيات، والمطبوعات، والملابس، والسجاد، واللوحات الفنية، والمنظفات

والمعرفة الكافيين لديهم بنظم إدارة الجودة والاعتماد، أو لإتباعهم للنمط التقليدي في التدريس والبحث العلمي أو الخدمات البيئية أو خدمات الدعم المصاحبة، أو عدم التزامهم الذاتي بمتطلبات وإجراءات نظم الجودة والاعتماد، أو عدم توافر القدرات والمهارات الكافيين لديهم والمطلوبة لإدارة هذه النظم، أو الصراعات الوظيفية فيما بينهم والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير.

رابعاً: يمكن التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية وفقاً لنوعية المعوقات ومصادرها والتي تعترض تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد. كما أن هذه المعوقات تمكنت من تصنيف مفردات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بدقة وذلك في أربع مجموعات من كليات الجامعات الخاضعة للدراسة والمصنفة مسبقاً بدقة، وفي نفس الوقت ساعدت على التنبؤ بعضوية مفردات العينة في المجموعات الواجب الانتماء لها وفقاً لأدراكات كل مفردة لهذه المعوقات. كما تبين أن من بين هذه المعوقات والتي تتمتع بقدرة عالية على التمييز بين الجامعات الخاضعة للدراسة ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والموارد المالية، والعلاقة مع الطلاب والعاملين والقيادات الأكاديمية العليا بالجامعة، وعدم الوعي والمعرفة الكافيين بنظم الجودة والاعتماد، والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وعدم الالتزام الذاتي بإجراءات نظام الجودة والاعتماد، وعدم توافر القدرات والمهارات المطلوبة لإدارة نظم الجودة والاعتماد، والصراعات الوظيفية، والخوف من فقدان مزايا شخصية ومن ثم مقاومة التغيير.

خامساً: هناك علاقة حقيقية بين معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد (مأخوذة بصورة إجمالية) وبين مستوى نجاح كليات الجامعات الخاضعة للدراسة في تطبيق هذه النظم. وفي نفس الوقت فإنه تبين أن ليس جميع المعوقات التي أفادت بها القيادات الأكاديمية في هذه الكليات تتمتع بعلاقة حقيقية بمستوى النجاح في تطبيق النظم الداخلية للجودة والاعتماد (مأخوذة بصورة فردية). وتتلق المعوقات الفردية ذات العلاقة الحقيقية بمستوى النجاح في تطبيق هذه النظم بكل من القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية. فالنسبة للقدرة المؤسسية فإن أهم المعوقات التي تستحق الاهتمام والبحث العلمي ولرعاية المتفوقين/ المبدعين من الطلاب ولممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة، وعدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل، وتغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة و من ثم تغير نمط العلاقة مع الكلية، وعدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين وعدم توافر قدرات ومهارات التطوير وتحسين الجودة لدى معظمهم، وطول الإجراءات المطلوبة لاعتماد اللوائح الجديدة أو المعدلة للوفاء بمتطلبات جودة، وتقدم بعض بنود اللوائح المنظمة للعمل بالجامعات وبنود قانون تنظيم الجامعات، و افتقار الدعم المادي الكافي للجامعة ووحداتها من جانب المؤسسات المجتمعية، وضعف الموجودات المبذولة من جانب الجامعة ووحداتها لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع المنظمات العامة والخاصة والأهلية في المجتمع المحيط، وتعيين القيادات الأكاديمية وفقاً لمعايير لا تعتمد على القدرات والمهارات المطلوبة للتطوير وتحسين الجودة. أما بالنسبة للفاعلية التعليمية فإن أهم المعوقات التي يجب دراستها والاهتمام بها من جانب الأطراف المعنية بالجودة في الجامعات الحكومية المصرية تمثلت في عدم الاستجابة السريعة لبعض رؤساء الأقسام العلمية لمتطلبات الجودة، وعدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وعدم

خامسا: النتائج العامة:

حاول هذا البحث من خلال النقصي والتحليل التحقق من مدى نجاح الجامعات المصرية الحكومية ممثلة في الكليات العملية والإنسانية التابعة لها في تطبيق نظامها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد، والكشف عن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق هذه النظم على المستوى القومي وذلك كما يدركها أعضاء قياداتها الأكاديمية. في هذه المؤسسات التعليمية، وتحديد الأطراف المسؤولة عن معوقات التطبيق الناجح لهذه النظم في سواء كانت ممثلة في المستفيدين النهائيين، أم أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة، أم القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة، أم العاملين بالمؤسسة، أم الموارد المالية، أم القوانين واللوائح والإجراءات. كما سعى هذا البحث الى التحقق من ما إذا كانت هناك علاقة حقيقية بين معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات المصرية الحكومية كما يدركها أعضاء قياداتها الأكاديمية وبين مستوى النجاح الذي حققته هذه الكليات في التطبيق الفعلي لهذه النظم، ومن ثم تحديد أهم تلك المعوقات والكشف عن طبيعتها من حيث كونها تتعلق بالقدرة الموسسية أم بتحقيق الفاعلية التعليمية.

ولقد نجح هذا البحث في تحقيق تلك الأهداف المشار إليها أعلاه وذلك من خلال النتائج التالية التي أمكن التوصل إليها:

أولاً: نجحت إلى حد ما الكليات التابعة للجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة (جامعات القاهرة، والإسكندرية، وأسيوط، والمنوفية) في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والتأهيل للاعتماد من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر. كما يمكن الادعاء بأن هذه الجامعات لا تختلف اختلافاً حقيقياً في هذا الصدد، ولكن ربما يوجد اختلاف حقيقي بين كليات العلوم الطبيعية (مثل العلوم والطب والهندسة والزراعة) وبين كليات العلوم الإنسانية (مثل الحقوق والتجارة والآداب) من حيث مستوى النجاح في تطبيق هذه النظم.

ثانياً: تواجه كليات الجامعات الحكومية المصرية العديد من المعوقات التي تنعكس سلباً على قدرة هذه الكليات في تطبيق نظمها الداخلية للجودة والاعتماد بنجاح، وأن الأطراف المسؤولة عن تلك المعوقات تمثلت في المجتمع المحيط بالجامعة، والموارد المحدودة، والقوانين واللوائح والإجراءات، والعاملين في الجهاز الإداري بالكلية، وإدارة الكلية من حيث علاقتها بالطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والقيادات الجامعية العليا بالجامعة.

ثالثاً: يتحمل مقدمو الخدمة التعليمية والبحثية والبيئية في الجامعات الحكومية المصرية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) ومقدمو خدمات الدعم (العاملين في الجهاز الإداري بالكلية) جانب كبيراً من المسؤولية عن معوقات التطبيق الناجح لنظم إدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات الحكومية المصرية، سواء كان ذلك في صورة عدم رضائهم الوظيفي أو عدم توافر الوعي

- عدم توافر المخصصات المالية الكافية لرعاية المتفوقين/ المبدعين من الطلاب.
- قلة المخصصات المالية المتاحة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة.
- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة و من ثم تغير نمط العلاقة مع الكلية.
- عدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار.
- افتقار الالتزام الذاتي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لأسباب تتعلق بنمط الشخصية.
- غياب الحوار مع الطلاب.
- عم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في ريادة الأنشطة الطلابية.
- الاعتقاد الخاطئ أن التطوير يحقق ميزة شخصية للمعيد وليس للكلية ككل.
- سوء تقديم الخدمة للطلاب من جانب بعض العاملين.
- عدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين.
- عدم توافر الدعم الكافي من مركز ضمان الجودة بالجامعة لوحدة ضمان الجودة بالكلية.
- مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة والاعتماد.
- عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنظام الداخلي للجودة والاعتماد.
- طول الإجراءات المطلوبة لاعتماد اللوائح الجديدة أو المعدلة للوفاء بمتطلبات الجودة.
- عدم توافر المدارس العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.
- عدم الابتكار والتطوير في التدريس والتعلم.
- ضعف الجهود المبذولة في البحث العلمي.
- ضعف العلاقة بالكلية والتواجد بها للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي.

هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المعوقات والتي تستحق الاهتمام (أنظر الجدول رقم ١٠) وتضم تقادم بعض المواد التي يتضمنها قانون تنظيم الجامعات وعدم مواكبتها لمتطلبات الجودة، وضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة وخاصة المتعلقة بالعملية التعليمية بسبب عدم الولاء للجامعة، وتقادم بعض بنود اللوائح المنظمة للعمل بالجامعات وعدم ملاءمتها لمتطلبات الجودة، وعدم توافر قدرات ومهارات التطوير وتحسين الجودة لدى معظم العاملين، وضيق معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والنزاعات، وخوف بعض القيادات الأكاديمية بالكلية أو بعض أعضاء هيئة التدريس من فقدان وظيفة قيادية بعد تطبيق معايير الجودة، وعدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل، وتعيين القيادات الأكاديمية وفقا لمعايير لا تعتمد على القدرات والمهارات المطلوبة للتطوير وتحسين الجودة، وافتقار الدعم المادي الكافي للجامعة ووحداتها من جانب المؤسسات المجتمعية، وضعف الجهود المبذولة من جانب الجامعة ووحداتها لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع المنظمات العامة والخاصة والأهلية في المجتمع المحيط.

جدول رقم (١٠)

العلاقة بين معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد وبين مستوى النجاح في تطبيق هذه النظم في الجامعات الحكومية المصرية (مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis*)

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة (المعوقات) ١
٠,٦٤	٠,٧١	٠,٧٩	- عدم الاستجابة السريعة لبعض رؤساء الأقسام العلمية لمتطلبات الجودة*.
٠,٥٥	٠,٧٥	٠,٧٧	- عدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم*.
٠,٦٠	٠,٧٦	٠,٧٥	- عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير*.
٠,٥٨	٠,٧٨	٠,٧٣	- قلة الموارد المالية لدعم البحث العلمي*.
٠,٦٣	٠,٦٠	٠,٧٢	- عدم توافر المخصصات المالية لرعاية المتفوقين/ المبدعين من الطلاب*.
٠,٥٩	٠,٥٦	٠,٧٠	- قلة المخصصات المالية المتاحة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة*.
٠,٥٠	٠,٥٤	٠,٧٠	- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة و تغير نمط العلاقة مع الكلية*.
٠,٦٤	٠,٤٥	٠,٦٥	- عدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار**.
٠,٤٦	٠,٦٧	٠,٦٤	- افتقار الالتزام الذاتي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لأسباب تتعلق بنمط الشخصية*.
٠,٥٥	٠,٥٠	٠,٦٣	- غياب الحوار مع الطلاب**.
٠,٥٧	٠,٧٩	٠,٦٢	- عم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في ريادة الأنشطة الطلابية*.
٠,٤٤	٠,٤٣	٠,٦١	- الاعتقاد الخاطئ أن التطوير يحقق ميزة شخصية للمعيد وليس للكلية ككل**.
٠,٤٩	٠,٥٩	٠,٦٠	- سوء تقديم الخدمة للطلاب من جانب بعض العاملين**.
٠,٥٥	٠,٦٦	٠,٥٦	- عدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين*.
٠,٤٣	٠,٤٥	٠,٥٥	- عدم توافر الدعم الكافي من مركز ضمان الجودة بالجامعة ل وحدات ضمان الجودة بالكليات*.
٠,٤٠	٠,٧٤	٠,٥٤	- مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة*.
٠,٤١	٠,٦٠	٠,٥٢	- عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنظام الداخلي للجودة**.
٠,٦٢	٠,٧٨	٠,٥١	- طول الإجراءات المطلوبة لاعتماد اللوائح الجديدة أو المعدلة للوفاء بمتطلبات لجودة*.
٠,٥٠	٠,٥٦	٠,٤٩	- عدم توافر المدارس العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس**.
٠,٦١	٠,٧١	٠,٤٨	- عدم الابتكار والتطوير في التدريس والتعلم*.
٠,٥٠	٠,٧٠	٠,٤٦	- ضعف الجهود المبذولة في البحث العلمي*.
٠,٥٧	٠,٤٥	٠,٤٥	- ضعف العلاقة بالكلية والتواجد بها للمساهمة في تطوير العملية التطويرية والبحث العلمي*.
٠,٥٥	٠,٤٩	٠,٤٠	- تقادم بعض المواد التي يتضمنها قانون تنظيم الجامعات وعدم مواكبتها لمتطلبات الجودة*.
٠,٥٦	٠,٧٦	٠,٣٩	- ضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة وخاصة المتعلقة بالعملية التنظيمية بسبب عدم الولاء للجامعة**.
٠,٥٣	٠,٥٨	٠,٣٧	- تقادم بعض بنود اللوائح المنظمة للعمل بالجامعات وعدم ملاءمتها لمتطلبات الجودة**.
٠,٤٦	٠,٦٧	٠,٣٥	- عدم توافر قدرات ومهارات التطوير وتحسين الجودة لدى معظم العاملين**.
٠,٥٧	٠,٧٧	٠,٣١	- تهديد معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والنزاعات**.
٠,٣١	٠,٤٣	٠,٢٩	- الخوف من فقدان وظيفة قيادية بعد تطبيق معايير الجودة**.
٠,٥٠	٠,٦٠	٠,٢٧	- عدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل**.
٠,٥٥	٠,٤٥	٠,٢٥	- تعيين القيادات الأكاديمية وفقاً لمعايير لا تعتمد على القدرات والمهارات المطلوبة للتطوير وتحسين الجودة**.
٠,٣٢	٠,٥٢	٠,٢٢	- افتقار الدعم المادي الكافي للجامعة ووحداتها من جانب المؤسسات المجتمعية**.
٠,٤٣	٠,٥٣	٠,٢٠	- ضعف الجهود المبذولة من جانب الجامعة ووحداتها لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع المنظمات العامة والخاصة والأهلية**.
			نتائج نموذج الانحدار ككل (نوع وقوة العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع باستخدام برنامج ENTER) :
	٠,٧٤		- معامل الارتباط R :
	٠,٦٣		- معامل التحديد R2 :
	٣٩,٤٥		- قيمة (F) المحسوبة F-test :
	٠,٠١		- الدلالة الإحصائية للعلاقة Sig. F في النموذج ككل

١ تمثل المعوقات الأكثر أهمية وقدرة على تفسير التباين في مستوى نجاح الكلية في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة.
* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لاختبار *test-t*. ** علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ وفقاً لنفس الاختبار.

(برنامج الخطوات المتعاقبة *STEPWISE*). كما سوف يتم اختبار صحة/ عدم صحة الفرض الأخير في هذا البحث والذي ينص على "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد المدركة في هذه الدراسة في كليات الجامعات المصرية الحكومية وبين مستوى نجاح هذه الكليات في تطبيق هذه النظم".

١/٤ نوع وقوة العلاقة:

أشتمل أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على ٨٣ نوع من معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد (كمتغيرات مستقلة والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية)، وكذلك على متغير (متغير تابع). ويتطبيق برنامج *ENTER* تبين أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى ١% وفقا لاختبار (ف) بين جميع معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد وبين مستوى النجاح في تطبيق هذه النظم. كما أن هذه العلاقة تعتبر قوية (معامل الارتباط ٠,٧٤ في النموذج ككل). إضافة إلى ذلك فإن هذه المعوقات تتمتع بقدرة عالية إلى حد ما على تفسير التباين (٦٣%) في مستويات النجاح في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات الخاضعة للدراسة (أنظر الجدول رقم ١٠). وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن رفض فرض العدم الأخير في هذه الدراسة جزئيا وذلك بالنسبة للعلاقة الإجمالية بين المعوقات ومستوى النجاح المتعلقة بتطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد.

٢/٤ الأهمية النسبية للمعوقات وفقا لعلاقتها بمستوى النجاح في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد:

وفقا لمخرجات طريقة الخطوات المتتالية لأسلوب تحليل الانحدار فإن من بين معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد المستخدمة في التحليل (٨٣ متغير) هناك ٣٢ معوق فقط يتمتعون بعلاقة ذات دلالة إحصائية (مستوى الدلالة ما بين ١% و ٥% وفقا لاختبار ت) بمستوى النجاح في تطبيق هذه النظم في الجامعات الخاضعة للدراسة، ولكن بصورة فردية (أي لكل معوق أو متغير على حده). كما أن قوة العلاقة (معاملات الارتباط) بين كل معوق من هذه المعوقات التي تم الحصول عليها وبين مستوى النجاح في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد تمتد ما بين ٠,٧٩ و ٠,٤٣، وان نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (مستوى النجاح) عن طريق هذه المتغيرات (مأخوذة بصورة فردية) تتراوح ما بين ٣١%-٦٤% (أنظر الجدول رقم ١٠). وبناء على ذلك فإنه يمكن رفض فرض العدم الأخير في هذا البحث ولكن بالنسبة لثلاثين متغير (معوق) فقط وبشكل فردي، وفي نفس الوقت فإنه يجب قبول نفس فرض العدم بالنسبة لباقي المعوقات (٥١ متغير) وبصورة فردية.

ويأتي في مقدمة المعوقات التي يمكن أن تساهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (مستوى النجاح في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات الحكومية المصرية) ما يلي:

- عدم الاستجابة السريعة لبعض رؤساء الأقسام العلمية لمتطلبات الجودة.
- عدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير بالكلية.
- قلة الموارد المالية المخصصة لدعم البحث العلمي.

كليات جامعة أسيوط: تعاني في ممارستها الفعلية لنظم إدارة الجودة والاعتماد من المعوقات الرئيسية التالية:

- عدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل.
- عدم توافر المخصصات المالية لرعاية المتفوقين/ المبدعين من الطلاب.
- ضعف الجهود المبذولة في البحث العلمي
- قلة الموارد المالية لدعم البحث العلمي.
- عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير
- عدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- عدم توافر قدرات ومهارات التطوير وتحسين الجودة لدى معظم العاملين.

كليات جامعة المنوفية: تعاني في ممارستها الفعلية لنظم إدارة الجودة والاعتماد من المعوقات الرئيسية التالية:

- عدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل.
- عدم توافر المخصصات المالية لرعاية المتفوقين/ المبدعين من الطلاب.
- قلة المخصصات المالية المتاحة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة.
- مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة.
- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة ومن ثم تغير نمط العلاقة مع الكلية.
- عدم توافر قدرات ومهارات التطوير وتحسين الجودة لدى معظم العاملين
- تبديد معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والنزاعات بالكلية.
- ضعف الجهود المبذولة في البحث العلمي
- ضعف العلاقة بالكلية والتواجد بها ساعات إضافية للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي.
- عم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في ريادة الأنشطة الطلابية.
- غياب الحوار مع الطلاب.
- عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنظام الداخلي الجودة في الكلية.
- عدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين.

رابعا: العلاقة بين معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد وبين مستوى النجاح في تطبيق هذه النظم في الجامعات الحكومية المصرية:

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الأخير في هذا البحث وهو: هل هناك علاقة حقيقية بين معوقات إدارة نظم الجودة والاعتماد في كليات الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة وبين مستوى نجاح هذه الكليات في تطبيق هذه النظم على المستوى القومي؟ ولقد ساهم أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (MRA) في الإجابة على هذا السؤال من خلال برنامجيه المتعلقين بنموذج العلاقة ككل (برنامج ENTER)، وبالعلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع على حده

- مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة.
- عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنظام الداخلي للجودة في الكلية.
- عدم توافر المدارس العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.
- عدم الابتكار والتطوير في التدريس والتعلم.

٣/٣ توصيف مقارن للجامعات المصرية الحكومية وفقا لمعوقات تطبيق نظم إدارة الجودة الداخلية:

وفقا لقيم الوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية يمكن تقديم بروفيل وصفي مقارن للجامعات الحكومية على أساس المعوقات التي تعترض قدرة كلياتها على تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد، وذلك على النحو التالي:

كليات جامعة القاهرة: تعاني في ممارساتها الفعلية لنظم إدارة الجودة والاعتماد من المعوقات الرئيسية التالية:

- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في ريادة الأنشطة الطلابية.
- ضعف العلاقة بالكلية والتواجد بها ساعات إضافية للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي.
- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة ومن ثم تغيير نمط العلاقة مع الكلية.
- تبديد معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والنزاعات.
- عدم توافر الدعم الكافي من جانب مركز ضمان الجودة بالجامعة لوحدة ضمان الجودة بالكليات.
- مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة.

كليات جامعة الإسكندرية: تعاني في ممارساتها الفعلية لنظم إدارة الجودة والاعتماد من المعوقات الرئيسية التالية:

- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة و تغيير نمط العلاقة مع الكلية.
- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في ريادة الأنشطة الطلابية.
- مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة.
- عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنظام الداخلي للجودة في الكلية.
- ضعف العلاقة بالكلية والتواجد بها ساعات إضافية للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي.
- تبديد معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والنزاعات.
- عدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل.
- عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير.

جدول رقم (٩)

الوسط الحسابي ومعاملات التمايز للمعوقات المدركة من جانب القيادات الأكاديمية لتطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد وفقا للمجموعات المختلفة لكليات الجامعات الخاضعة للدراسة (مخرجات أسلوب تحليل التمايز المتعدد *Multiple Discriminant Analysis*)

معامل التمايز	الوسط الحسابي**				المعوقات المدركة*
	كلية جامعة المنوفية (٤)	كلية جامعة أسيوط (٣)	كلية جامعة الإسكندرية (٢)	كلية جامعة القاهرة (١)	
٠,٧٧	٣,٦٢	٣,٢٩	٣,٥٢	٣,٢٢	- عدم الاستجابة السريعة لبعض رؤساء الأقسام لمتطلبات الجودة.
٠,٧٤	٣,٧٠	٣,٤٦	٣,٧٤	٣,٣٤	- عدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
٠,٧٢	٠,٦٠	٣,٥٥	٣,٤٩	٣,٤٤	- عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير.
٠,٧٠	٣,٥٩	٣,٥٠	٣,٩٥	٣,٧٠	- قلة الموارد المالية لدعم البحث العلمي.
٠,٦٨	٤,٠١	٣,٦٩	٣,٨٨	٣,٦٦	- عدم توافر المخصصات المالية لرعاية المتفوقين/ المبدعين من الطلاب.
٠,٦٦	٣,٩٩	٣,٠٦	٣,٦٦	٣,٥٤	- قلة المخصصات المالية المتاحة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة.
٠,٦٥	٣,٨٥	٣,٣٥	٣,٧٥	٣,٦٥	- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة و تغير نمط العلاقة مع الكلية.
٠,٦١	٣,٣٦	١,٥٦	١,٨١	١,٥١	- عدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار.
٠,٦٠	٣,٦٩	٣,٤٩	١,٤٩	١,٤٩	- غياب الحوار مع الطلاب.
٠,٥٩	٣,٧٩	٣,٥٤	٣,٥٨	٣,٧٥	- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في زيادة الأنشطة الطلابية.
٠,٥٨	٣,٨٨	٣,٤٦	١,٦٨	٣,٥١	- الإدعاء أن التطوير يحقق ميزة شخصية للمعيد وليس للكلية ككل.
٠,٥٦	٣,٥٨	١,٣٣	٣,٣٣	١,٤٥	- سوء تقديم الخدمة للطلاب من جانب بعض العاملين.
٠,٥٥	٣,٤٥	١,٧٧	٣,٥٥	٣,١١	- عدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين.
٠,٥٤	١,٤٤	٣,٠٣	٣,٤٤	٣,٥٠	- عدم توافر الدعم الكافي من جانب مركز ضمان الجودة بالجامعة لوحدة ضمان الجودة بالكلية.
٠,٥٣	٣,٩٣	٣,٨٢	٣,٧٣	٣,٥٠	- مقارنة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة.
٠,٥٢	٣,٥٧	٣,٦٦	٣,٥٨	٣,٤٢	- عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنظام الداخلي للجودة في الكلية.
٠,٥٢	٣,٨٢	٣,١٤	١,٤٩	١,٣٧	- عدم توافر المدارس العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.
٠,٥٠	٣,٧٤	٣,٤٠	٣,٤٩	٣,١٠	- عدم الابتكار والتطوير في التدريس والتعلم.
٠,٤٩	٣,٤٥	٣,٥٥	٣,٢٩	٣,٠٧	- ضعف الجهود المبذولة في البحث العلمي.
٠,٤٧	٣,٧٧	٣,١٠	٣,٥٦	٣,٧١	- ضعف العلاقة بالكلية والتواجد بها ساعات إضافية للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي.
٠,٤٦	٣,٤٥	١,٤٦	١,٣٦	١,٤٨	- ضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة وخاصة المتعلقة بالعملية التعليمية بسبب عدم الولاء للجامعة.
٠,٤٥	٣,٦٥	٣,٤٩	٣,١٥	٣,٤٤	- عدم توافر قدرات ومهارات التطوير وتحسين الجودة لدى معظم العاملين.
٠,٤٤	٣,٩٥	٣,١٠	٣,٤٨	٣,٥٩	- تذبذب معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والنزاعات.
٠,٤٣	٣,٣٣	٣,٧٣	١,٤٤	١,٤٠	- الخوف من فقدان وظيفة قيادية بعد تطبيق معايير الجودة.
٠,٤٢	٤,٠٢	٣,٧٩	٣,٤٩	٣,٤٠	- عدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل.
٠,٤٠	١,٧٧	١,٤٨	١,٣٧	١,٤٤	- ضعف مجهودات المبتولة من جانب الجامعة ووحدها لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع المنظمات العامة والخاصة والأهلية.

* ذات دلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠٠٢ و ٠,٠٥ وفقا لاختبار *F-test*.

** الوسط الحسابي لقيم المقياس المستخدم (١-٥) غير معوق إطلاقا، ٢ = غير معوق، ٣ = معوق إلى حد ما، ٤ = معوق، ٥ = معوق تماما.

- المجموعة رقم (١): القيادات الأكاديمية لكليات جامعة القاهرة ويمثلون (٢٩,٣٩%) من العينة ككل.
- المجموعة رقم (٢): القيادات الأكاديمية لكليات جامعة الإسكندرية ويمثلون (٢٦,٣٥%) من العينة ككل.
- المجموعة رقم (٣): القيادات الأكاديمية لكليات جامعة أسيوط ويمثلون (٢٤,٣٢%) من العينة ككل.
- المجموعة رقم (٤): القيادات الأكاديمية لكليات جامعة المنوفية ويمثلون (١٩,٢٠%) من العينة ككل.

٢/٣ معوقات تطبيق النظم الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد الأكثر قدرة على التمييز بين كليات الجامعات المصرية الحكومية:

كشفت تحليل التمايز أن هناك ٢٦ متغير (معوق) فقط يتمتعون بقدرة عالية على تحقيق التمايز *The best discriminators* بين المجموعات الأربع للكليات الجامعية المشار إليها من قبل، وتتمثل هذه المعوقات مرتبة وفقاً لقيمة معاملات التمايز المستخرجة من التحليل على النحو الموضح بالتفصيل في الجدول رقم (٩)، والتي أيضاً تتعلق بشكل إجمالي بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والموارد المالية، والطلاب، والعاملين والقيادات الأكاديمية العليا بالجامعة، والوعي والمعرفة بنظام الجودة والاعتماد، والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والالتزام الذاتي بإجراءات نظام الجودة والاعتماد وتوافر القدرات والمهارات المطلوبة لإدارته، والصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير. وتأتي المعوقات التالية في المقدمة من حيث التمييز بين كليات الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة:

- عدم الاستجابة السريعة لبعض رؤساء الأقسام العلمية لمتطلبات وإجراءات الجودة.
- عدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير.
- قلة الموارد المالية لدعم البحث العلمي.
- عدم توافر المخصصات المالية لرعاية المتفوقين/ المبدعين من الطلاب.
- قلة المخصصات المالية المتاحة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة.
- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة ومن ثم تغير نمط العلاقة مع الكلية.
- عدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار.
- غياب الحوار مع الطلاب.
- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قيادة الأنشطة الطلابية.
- الاعتقاد الخاطئ أن التطوير يحقق ميزة شخصية للمعيد وليس للكلية ككل.
- سوء تقديم الخدمة للطلاب من جانب بعض العاملين بالكلية.
- عدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين بالكلية.
- عدم توافر الدعم الكافي من جانب مركز ضمان الجودة بالجامعة للوحدات المناظرة بالكلية.

جدول رقم (٨)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم لكليات الجامعات الحكومية المصرية وفقا لادراكات القيادات الأكاديمية لمعوقات تطبيق نظم الجودة والاعتماد

Discriminant Functions (أ) دوال التمايز						
الدرجة الحرة	*٢٤٤	ويلكس لامدا	معامل الارتباط	% التباين	قيمة ايجن	الدالة
١٦٧	٢٦٥,٦٨	٠,٤٤	٠,٧٣	٦٦,٧٦	١,٥٦٧	١
٩٩	١٦٧,٠٤	٠,٥٠	٠,٦٠	٥٤,٥٤	١,٠٢٨	٢
٦٧	٦٨,٤٥	٠,٦٧	٠,٤٩	٣٣,٥	٠,٧٨٥	٣

Classification Matrix (ب) مصفوفة التقسيم						
الإجمالي	التنبؤ بعضوية المجموعات				عدد المفردات	المجموعات الفعلية لكليات الجامعات الحكومية الخاضعة للدراسة
	(٤)	(٣)	(٢)	(١)		
٥٥	-	-	٦ %١٠,٩١	٤٩ %٨٩,٠٩	٥٥	مجموعة (١): كليات جامعة القاهرة
٦٢	---	---	٥٨ %٩٣,٥٥	٤ %٦,٤٥	٦٢	مجموعة (٢): كليات جامعة الإسكندرية
٧٠	---	٦٤ %٩١,٤٣	---	٦ %٨,٥٧	٧٠	مجموعة (٣): كليات جامعة أسيوط
٦١	٥٤ %٨٨,٥٢	---	٧ %١١,٤٨	---	٦١	مجموعة (٤): كليات جامعة المنوفية
٢٤٨	٥٤ %٢١,٧٧	٦٤ %٢٥,٨١	٧١ %٢٨,٦٣	٥٩ %٢٣,٧٩	٢٤٨	الإجمالي

النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لمفردات العينة ٨٤,٣٢ %

* ذات دلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠٠١

إضافة إلى أن قدرة هذه المعوقات كمتغيرات مستقلة في نموذج تحليل التمايز المتعدد على التقسيم أو التصنيف الدقيق للمجموعات الأربع من الكليات الجامعية المختلفة الخاضعة للدراسة تعتبر عالية (حوالي ٨٤%). ووفقا لإجابات مفردات العينة (معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة كمتغيرات مستقلة) فإن أسلوب تحليل التمايز المتعدد نجح في تصنيف حوالي ٨٤% من مفردات عينة البحث من هذه القيادات على الكليات والجامعات التي يجب أن تنتمي إليها، وفي نفس الوقت أمكن التنبؤ بعضوية باقي مفردات العينة (١٦%) في مجموعات الكليات الواجب الانتماء بها وفقا لادراكات كل مفردة لهذه المعوقات (أنظر الجدول رقم ٨) وبذلك فقد أصبح التقسيم الدقيق للقيادات الأكاديمية لكليات الجامعات الأربع الخاضعة للتحليل وفقا للمعوقات التي تواجهها في تطبيق نظمها الداخلية للجودة والاعتماد كما يلي:

ويلاحظ من النتائج السابقة أن الانطباع الذهني لدى المجتمع عن الجامعة الحكومية ومستوى ثقته ودعمه لها، وقصور التمويل وجمود القوانين واللوائح، وأداء مقدمي الخدمة التعليمية والبحثية والبيئية في الجامعات الحكومية وخاصة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجهاز الإداري (سواء عدم رضائهم الوظيفي أو عدم توافر الوعي والمعرفة الكافيين بنظم إدارة الجودة والاعتماد، أو إتباع النمط التقليدي في التدريس والبحث العلمي، أو عدم الالتزام الذاتي بمتطلبات وإجراءات نظم الجودة والاعتماد، أو عدم توافر القدرات والمهارات الكافيين لإدارة وتطبيق هذه النظم، أو للصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير) هي أكثر الأطراف المسؤولة عن هذه المعوقات.

ثالثاً: التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية على أساس معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد:

يسعى هذا الجزء من الدراسة الميدانية إلى الإجابة على سؤال آخر لا يقل أهمية عما سبقه من أسئلة البحث وهو: هل يمكن التمييز بين مجموعات كليات الجامعات الحكومية المصرية المختارة (القاهرة/ الإسكندرية/ أسيوط/ المنوفية) على أساس معوقات تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد وذلك كما تدرجها القيادات الأكاديمية في هذه المؤسسات؟ ولقد ساهم أسلوب تحليل التمايز المتعدد (MDA) لأكثر من مجموعتين في الإجابة على هذا السؤال وذلك كما سوف يتبين لاحقاً.

١/٣ التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية والتنبؤ بعضويتها على أساس المعوقات المدركة لتطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد:

أظهر تحليل التمايز المتعدد أن هناك ارتباط قوى نسبياً في الداليتين الأولى والثانية (ما بين ٠,٦ - ٠,٧ على التوالي) ومتوسط في الدالة الثالثة (٠,٥٠) وذلك بين المعوقات المدركة من جانب القيادات الأكاديمية لتطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد وبين نوع الجامعة الحكومية (القاهرة/ الإسكندرية/ أسيوط/ المنوفية) التي تتبعها الكليات الخاضعة للدراسة كتغير تابع ذو أربع مجموعات (أنظر الجدول رقم ٨). كما أن هذه المعوقات تمكنت من تفسير حوالي ٦٧% من التباين في الدالة الأولى وذلك في استجابات المستقصى منهم من مجموعات كليات الجامعات الخاضعة للدراسة. وتشير أيضاً نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك تفاوت حقيقي و متميز بين المجموعات الأربع من الكليات الجامعية المختلفة الخاضعة للدراسة وذلك وفقاً لإدراكات قياداتها الأكاديمية لمعوقات تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد (مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١). وفي ضوء ذلك فإنه يجب رفض فرض العدم الثالث في هذا البحث والذي ينص على أنه " ليس هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من حيث نوعية المعوقات المدركة من جانب قياداتها الأكاديمية والتي تعترض تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد.

الكافية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتورط بعض أعضاء الهيئة المعاونة في الدروس الخصوصية، وضعف الثقة في دور الحكومة في التطوير وتحسين جودة التعليم العالي، وعدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في ريادة الأنشطة الطلابية، وعدم تناسب أعداد هيئة التدريس مع أعداد الطلاب، وعدم استجابة بعض رؤساء الأقسام العلمية لمتطلبات الجودة، وعدم التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بتخصصاتهم العلمية، وعدم الموضوعية في اختيار القيادات الأكاديمية للوظائف العليا، وعدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير، والخلافات الشخصية في الأقسام العلمية على توزيع المقررات، والاعتقاد الخاطئ بأن التطوير يحقق ميزة شخصية ولا يفيد الكلية ككل، وأخيرا توتر العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس (أنظر الجدول رقم ٧).

إضافة إلى ما سبق فإن النوع السادس من هذه المعوقات يتعلق بالوعي والمعرفة بنظام الجودة والاعتماد والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ومن أبرز هذه المعوقات ضعف العلاقة بالكلية وعدم التواجد بها ساعات إضافية للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي، وعدم المعرفة الكافية لدى الطلاب بالنظام الداخلي للجودة والاعتماد، والقاء المحاضرات في جانب واحد (التلقين)، وعدم توافر التوعية الكافية لدى العاملين بأهمية وفوائد النظم الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد، ووضف الجهود المبذولة في البحث العلمي، وقصور الجهات المسؤلة عن الجودة في وزارة التعليم العالي في تنفيذ البرامج الفعالة للتوعية بنظم وبرامج الجودة والاعتماد، وعدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بنظم الجودة، ومقاومة التغيير. ويتعلق النوع السابع من معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات الخاضعة للدراسة بالالتزام الذاتي بإجراءات ومتطلبات نظم الجودة والاعتماد وتوافر القدرات والمهارات المطلوبة لإدارة هذه النظم. وبالتحديد ففى مقدمة هذا المعوقات نجد عدم تفرغ بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وسعيهم الى العمل الحر أو الى ممارسة المهنة خارج الجامعة، وعدم توافر القدرات والمهارات اللازمة للتطوير وتحسين الجودة لدى معظم العاملين بالكلية، وتعيين القيادات الأكاديمية وفقا لمعايير لا تعتمد على القدرات والمهارات المطلوبة للتطوير وتحسين الجودة، واقتصار قدرات ومهارات التطوير وإدارة نظم الجودة على مجموعة محدودة في الكلية، وافتقار الالتزام الذاتي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لأسباب تتعلق بالشخصية أو الإهمال، وتصميم الخطط والاستراتيجيات دون التطبيق الفعال لها. ويتمثل النوع الثامن في الصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير. ويأتي في مقدمة هذا النوع من المعوقات تبيد معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والمنازعات بين أعضاء هيئة التدريس، وانشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بالصراعات على الوظائف القيادية، والخوف من فقدان وظيفة قيادية أو لفقدان ميزات خاصة مثل عائد الكتب المقررة على الطلاب في بعض الكليات الإنسانية، وعدم تعاون بعض أعضاء هيئة التدريس في تخطيط وتنفيذ نظم إدارة الجودة كوسيلة لتقويض جهود إدارة الكلية، والاتجاهات السلبية لبعض أعضاء هيئة التدريس نحو متطلبات الجودة لأنها ستؤدى الى تقنين التخصصات العلمية، وأخيرا فإن معوقات النوع التاسع تتلخص في العلاقة مع القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة والتي في مقدمتها عدم التفهم الكافي للعلاقة بين مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة وبين وحدات ضمان الجودة بالكليات، وتغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة ومن ثم تغيير التوجه بالتطوير وتحسين الجودة، وعدم توافر الدعم الكافي من جانب مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة لوحدات ضمان الجودة بالكليات، وعدم توافر الدعم الكافي من جانب وحدة إدارة المشروعات بالجامعة (أنظر الجدول رقم ٧).

- الالتزام الذاتي بإجراءات نظام الجودة والاعتماد وتوافر القدرات والمهارات المطلوبة لإدارته (٣,٥٨)
- الصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير (٣,٣٣).
- العلاقة مع القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة (٣,١٠).

وبلاحظ على النتيجة السابقة أن النوع الأول من أنواع معوقات تطبيق نظم الجودة والاعتماد في الكليات التابعة للجامعات الحكومية يتعلق بعلاقة الكلية/ الجامعة بالمجتمع المحيط متمثلاً في عدم المشاركة الفعالة من جانب منظمات الأعمال في تطوير العملية التعليمية والبحثية في الكليات لتحسين جودة مخرجاتها، والانطباع السائد لدى منظمات الأعمال في المجتمع عن الجامعة بأنها مؤسسة أكاديمية فقط، وأخيراً ضعف الجهود المبذولة من جانب الجامعة/ الكلية لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع المنظمات العامة والخاصة والأهلية في المجتمع المحيط. أما النوع الثاني من المعوقات فإنه يتجسد في عدم كفاية الموارد وجمود القوانين والإجراءات، والذي يتضح تفصيلاً في العديد من المعوقات ينصدها افتقار الدعم المادي الكافي للجامعة ووحدها من جانب المؤسسات المجتمعية، وقلة الموارد المالية لدعم البحث العلمي، وتقدم بعض المواد التي ينضمها قانون تنظيم الجامعات وعدم مواكبتها لمتطلبات تحسين الجودة في الجامعات المصرية، وعدم توافر المخصصات المالية الكافية لرعاية المنفوقين والمبدعين من الطلاب، وعدم توافر المعامل والأجهزة والمعدات الحديثة فيها، وقلة المخصصات المالية المتاحة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة، وطول الإجراءات المطلوبة لاعتماد اللوائح الجديدة أو المعدلة للوفاء بمتطلبات تحسين الجودة، وقلة المخصصات المالية الكافية لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتدريس، وعدم توافر القاعات الكافية للمحاضرات، وقلة المخصصات المالية المطلوبة لتحديث مكتبة الكلية، وعدم توافر الموارد المالية الكافية لدعم العلاقات مع المجتمع المحيط (أنظر الجدول رقم ٧).

أما النوع الثالث من معوقات تطبيق نظم الجودة الداخلية في هذه الكليات فإنه يتعلق بالعلاقة بالعاملين في الجهاز

الإداري بالكلية متمثلاً بالتحديد في عدم شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وعدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين، وسوء تقديم الخدمة للطلاب، وتوتر العلاقة بين القيادة الأكاديمية بالكلية وبعض العاملين لأسباب موضوعية. كما أن النوع الرابع من هذه المعوقات يتعلق بالعلاقة بالمستفيد النهائي (الطالب) من الخدمة التعليمية وذلك في عدم تمثيل اتحاد الطلاب في مجالس الأقسام/ الكلية، وعدم تقبل تقييم المقررات/ البرامج وفقاً لآراء الطلاب، وعدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار، وعدم التوجه باحتياجات ورغبات الطلاب في القرارات التي تتخذها إدارة الكلية، وغياب الحوار مع الطلاب، وعدم توافر قنوات مفتوحة لاستقبال الشكاوى والمقترحات، وعدم التلاحم مع الطلاب، وعدم تقبل الهيئة المعاونة لتقييم الطلاب لأدائهم. أما النوع الخامس من المعوقات فإنه يتعلق بالعلاقة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، حيث ينضم هذا النوع العديد من العقبات والتي تتمثل في انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وعدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وعدم توافر الرعاية الصحية

تابع جدول رقم (٧)

المعوقات	س*	ح**	المعوقات	س*	ح**
٣٣- عدم الفهم الكافي لدى القيادات الأكاديمية بالكلية للعلاقة بين مركز ضمان الجودة بالجامعة ووحدات ضمان الجودة بالكلية.	٣,٧١	٠,٦٦	٧٥- عدم توافر الموارد المالية الكافية لدعم العلاقات مع المجتمع المحيط.	٣,٣٥	٠,٥٤
٣٤- عدم توافر الدعم الكافي من جانب وحدة إدارة المشروعات بالجامعة لمشروعات الجودة بالكلية.	٣,٢٤	٠,٤٨	٧٦- قلة المخصصات المالية المتاحة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة.	٤,٢٠	٠,٣٨
٣٥- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة ومن ثم تغير نمط العلاقة مع الكلية.	٢,٤٣	٠,٤٤	٧٧- تقدم بعض المواد التي يتضمنها قانون تنظيم الجامعات وعدم مواكبتها لمتطلبات تحسين الجودة في الجامعات المصرية.	٤,٥٣	٠,٢٠
٣٦- تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة ومن ثم تغيير التوجه بالتطوير وتحسين الجودة.	٣,٥١	٠,٣٢	٧٨- تقدم بعض البنود التي تتضمنها اللوائح المنظمة للعمل بالجامعات وعدم ملاءمتها لمتطلبات تحسين الجودة.	٤,٤٥	٠,٠٥
خامسا: الوعي والمعرفة بنظام الجودة والاعتماد والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:	٣,٧٧		٧٩- طول الإجراءات المطلوبة لاعتماد اللوائح أو التعديلات فيها لنزولها بمتطلبات تحسين الجودة.	٤,١١	٠,١١
٣٧- عدم توافر التوعية الكافية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأهمية وفوائد نظم الجودة والاعتماد.	٣,٣٠	٠,٦٦	٨٠- افتقار الدعم المادي الكافي للجامعة ووحداتها من جانب المؤسسات المجتمعية.	٤,٧٨	٠,٢٢
٣٨- عدم توافر التوعية الكافية لدى العاملين بأهمية وفوائد النظم الداخلية للجودة والتأهيل للاعتماد.	٤,١٠	٠,٤٥	تاسعا: العلاقة مع المجتمع المحيط:	٤,٢٧	
٣٩- قصور الجهات المسنولة عن الجودة في وزارة التعليم العالي في تنفيذ البرامج الفعالة للتوعية.	٣,٨٧	٠,٣١	٨١- الانطباع السائد لدى منظمات الأعمال في المجتمع عن الجامعة بأنها مؤسسة أكاديمية فقط.	٤,٣٤	٠,٠٧
٤٠- مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة بسبب عدم الوعي بأهميته وفوائده.	٣,٧٣	٠,٥٧	٨٢- ضعف الجهود المبذولة من جانب الجامعة ووحداتها لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع المنظمات العامة والخاصة والأهلية.	٣,٩١	٠,٣٤
٤١- عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنظام الداخلي للجودة في الكلية.	٣,٧٧	٠,٣٦	٨٣- عدم المشاركة الفعالة من جانب منظمات الأعمال في تطوير العملية التعليمية والبحثية في الكليات لتحسين جودة مخرجاتها.	٤,٥٦	٠,٣٢
المتوسط العام لجميع المعوقات (٨٣ متغير) =		٣,٧٨			

* الوسط الحسابي لقيم المقياس المستخدم (١ = غير معوق إطلاقا، ٢ = غير معوق، ٣ = معوق إلى حد ما، ٤ = معوق، ٥ = معوق تماما).
** الانحراف المعياري.

تابع جدول رقم (٧)

المعوقات	س*	ح**	المعوقات	س*	ح**
١٧- عدم التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بتخصصاتهم العلمية.	٣,٨٩	٠,٤٠	٥٩- إقتصار فترات ومهارات التطوير وإدارة نظم الجودة على مجموعة محدودة في الكلية.	٣,٧٧	٠,٧٠
١٨- الاعتقاد الخاطئ أن التطوير يحقق ميزة شخصية للمعيد وليس للكلية ككل.	٣,٥٩	٠,٥٢	٦٠- إقتصار القدرات والمهارات المستخدمة في إدارة نظم الجودة على إعداد وتصميم الخطط والاستراتيجيات دون لتطبيق الفعل	٢,٩٥	٠,٦٥
١٩- توتر العلاقة بين بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض معاونيهم لأسباب غير موضوعية.	٢,٧٩	٠,٠٨	سابعاً: الصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير:	٣,٢٣	
٢٠- انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.	٤,٩٠	٠,١٩	٦١- انشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بالصراعات على الوظائف القيادية.	٣,٧١	٠,١٩
٢١- عدم توافر الرعاية الصحية الكافية لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.	٤,٤٣	٠,٤٢	٦٢- انشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بالصراعات على توزيع الساعات أو المقررات الدراسية في القسم العلمي.	٢,٨٧	٠,٧١
٢٢- عدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.	٤,٦٢	٠,٢٢	٦٣- عدم تعاون بعض أعضاء هيئة التدريس في تخطيط وتنفيذ نظم إدارة الجودة كوسيلة لتقويض جهود إدارة الكلية.	٢,٩٩	٠,٦٤
٢٣- عدم الموضوعية في اختيار القيادات الأكاديمية للوظائف العليا بالجامعة.	٣,٨١	٠,٧٦	٦٤- تزايد معظم وقت قيادات الكلية في حل الصراعات والمنازعات بين أعضاء هيئة التدريس.	٤,٠١	٠,٢٣
٢٤- عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إحداث التغيير والتطوير في الكليات.	٣,٨٠	٠,٤٤	٦٥- الاتجاهات السلبية من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس نحو متطلبات الجودة لأنها ستؤدي إلى تفتين التخصصات العلمية.	٢,٩٦	٠,٥٦
٢٥- ضعف الثقة في الحكومة ودورها في التطوير وتحسين جودة التعليم العالي.	٤,٣٤	٠,٥١	٦٦- الاتجاهات السلبية من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس نحو متطلبات الجودة لأنها ستؤدي إلى تجزأت الإعداد الكبيرة للطلاب ومن ثم انخفاض عائد الكتب الدراسية المقررة.	٣,١	٠,٨٧
ثالثاً: - العلاقة مع العاملين:	٤,٠٣		٦٧- الخوف من فقدان وظيفة قيادية بعد تطبيق معايير الجودة.	٣,٢٣	٠,٦٨
٢٦- سوء تقديم الخدمة للطلاب من جانب بعض العاملين.	٣,٨٣	٠,٥٧	ثامناً: عدم كفاية الموارد وجود القوانين والإجراءات:	٤,١٦	
٢٧- عدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين.	٤,٠٠	٠,٣٣	٦٨- عدم توافر القاعات الكافية للمحاضرات.	٣,٦٠	٠,٤١
٢٨- عدم الشعور العاملين بالرضا الوظيفي.	٤,٥٠	٠,١٧	٦٩- عدم توافر المعامل الكافية.	٤,٣٩	٠,٢٣
٢٩- توتر العلاقة بين القيادة الأكاديمية بالكلية وبعض العاملين لأسباب موضوعية.	٣,٨٠	٠,٥٦	٧٠- عدم توافر لأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل.	٤,٣٤	٠,١٧
رابعاً: - العلاقة مع القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة:	٣,١٠		٧١- قلة المخصصات المالية الكافية لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريس.	٣,٧٥	٠,٥٧
٣٠- افتقار دعم القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة.	٢,٧٨	٠,٦٧	٧٢- قلة المخصصات المالية لتحديث المكتبة.	٣,٢٧	٠,٧٣
٣١- عدم وضوح التعليمات والمتطلبات الخاصة بنظم الجودة والاعتماد الصادرة من اللجنة القومية	٢,٦٠	٠,٠٩	٧٣- عدم توافر المخصصات المالية لرعاية المتفوقين والمبدعين من الطلاب.	٤,٤٤	٠,٢٦
٣٢- عدم توافر الدعم الكافي من جانب مركز لضمان الجودة بالجامعة لوحدات ضمان الجودة بالكليات.	٣,٤٠	٠,٢٣	٧٤- قلة الموارد المالية لدعم البحث العلمي.	٤,٧٧	٠,١١

جدول رقم (٧)
معوقات تطبيق النظم الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد وفقا لادراكات القيادات الأكاديمية
للكتليات التابعة للجامعات المصرية الحكومية

المعوقات	س*	ح**	المعوقات	س*	ح**
أولاً: العلاقة بالمستفيد النهائي من الخدمة التعليمية:	٣,٩٣		٤٢- عدم المعرفة الكافية لدى العاملين بالنظام الداخلي الجودة.	٣,٨٠	٠,٢٢
١- عدم التوجه باحتياجات ورغبات الطلاب.	٤,٠٣	٠,٧١	٤٣- عدم المعرفة الكافية لدى الطلاب بالنظام الداخلي الجودة.	٤,٢٣	٠,٥٦
٢- غياب الحوار مع الطلاب.	٤,٠٠	٠,٣٤	٤٤- عدم توافر المصادر الكافية (المطبوعة والمرئية) للمعرفة بأبعاد وعناصر ومتطلبات نظم الجودة والاعتماد.	٣,٦٤	٠,٤٦
٣- عدم التلاحم مع الطلاب.	٣,٧١	٠,٢٥	٤٥- إلقاء المحاضرات في اتجاه واحد (التلقين).	٤,١٠	٠,٢٣
٤- عدم تقبل تقييم المقررات/ البرامج وفقاً لراء الطلاب.	٤,٥٠	٠,٢٣	٤٦- عدم توافر المدارس العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٧٦	٠,٣٥
٥- عدم تقبل الهيئة المعاونة لتقييم الطلاب لأدائهم.	٣,٦٠	٠,٤٥	٤٧- تصميم الامتحانات بشكل يشجع على الحفظ وليس التفكير.	٣,٧٠	٠,٤٤
٦- عدم تمثيل اتحاد الطلاب في مجالس الأقسام/ الكلية.	٥,٠٠	٠,٠٠	٤٨- عدم الابتكار والتطوير في التدريس والتعلم.	٣,٦٩	٠,٣١
٧- عدم توافر قنوات مفتوحة لاستقبال الشكاوى والمقترحات	٣,٦٧	٠,٠٤	٤٩- استخدام طرق لا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في التدريس.	٢,٧٩	٠,١١
٨- عدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار.	٤,١١	٠,٤٤	٥٠- ضعف الجهود المبذولة في البحث العلمي	٣,٩٥	٠,٧٦
ثانياً: العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة:	٣,٨٨		٥١- ضعف علاقة الارتباط بالكلية والتواجد بها ساعات إضافية للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي.	٤,٢٩	٠,٤٥
٩- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في زيادة الأنشطة الطلابية.	٤,٢٢	٠,٦٧	٥٢- استخدام الكتاب الجامعي وعدم التنوع في المراجع العلمية.	٣,٦٤	٠,٥٦
١٠- تورط بعض أعضاء هيئة التدريس في الدروس الخصوصية.	٣,٤٠	٠,٣٦	سادساً: الالتزام الذاتي بإجراءات نظام الجودة والاعتماد وتوافر القدرات والمهارات المطلوبة لإدارته	٣,٥٨	
١١- تورط بعض أعضاء الهيئة المعاونة في الدروس الخصوصية.	٤,٤٢	٠,٥٤	٥٣- عدم تفرغ بعض أعضاء هيئة التدريس والسعي إلى العمل الحر أو ممارسة المهنة خارج الجامعة.	٣,٩٠	٠,٢٥
١٢- توتر العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس.	٣,٥٠	٠,٠٩	٥٤- ضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة بسبب الإهمال.	٢,٨٦	٠,٦١
١٣- عدم الاستجابة السريعة لبعض رؤساء الأقسام لمتطلبات الجودة.	٣,٩٠	٠,٤٦	٥٥- ضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة وخاصة المتعلقة بالعملية التعليمية بسبب عدم الولاء للجامعة.	٣,٧٣	٠,٥٥
١٤- الخلافات الشخصية في الأقسام العلمية على توزيع المقررات.	٣,٨٧	٠,٦٦	٥٦- افتقار الالتزام الذاتي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لأسباب تتعلق بنمط الشخصية	٣,٧١	٠,٤٢
١٥- عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة غير رسمية بين قيادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس..	٢,٤٠	٠,٠٨	٥٧- تعيين القيادات الأكاديمية وفقاً لمعايير لا تعتمد على القدرات والمهارات المطلوبة للتطوير وتحسين الجودة.	٣,٨١	٠,٦٦
١٦- عدم تناسب أعداد هيئة التدريس مع أعداد الطلاب.	٤,١٣	٠,٦٧	٥٨- عدم توافر قدرات ومهارات التطوير وتحسين الجودة لدى معظم العاملين بالكلية.	٣,٩٠	٠,٢٥

جدول رقم (٦)

مستوى نجاح كل من كليات العلوم الطبيعية وكليات العلوم الإنسانية في الجامعات المصرية الحكومية في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد*

الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للاختبار	كليات للعلوم الطبيعية	كليات العلوم الإنسانية	الوسط الحسابي العام
- جامعة القاهرة**	٣,٧	٢,٩	٣,٣
- جامعة الإسكندرية**	٣,٥	٢,٤	٣,٠
- جامعة أسيوط**	٣,٨	٢,٥	٣,٢
- جامعة المنوفية**	٣,٣	٢,٧	٣,٠
الوسط الحسابي العام	٣,٦	٢,٦	٣,١

* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (١) إلى لم "تتجح تماما" بينما يشير الرقم (٥) إلى "تجحت تماما"، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.
** دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقا لاختبار t-test.

ثانيا: معوقات تطبيق النظم الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية:

بصفة عامة ووفقا للقيادات الأكاديمية في كليات الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة فإنها تقر بأن كلياتهم تواجه العديد من المعوقات التي تنعكس سلبا على قدرة هذه الكليات في تطبيق نظمها الداخلية للجودة والاعتماد بنجاح (الوسط الحسابي العام ٣,٦ على مقياس مستوى الاعاقة على وزن مقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط (١ = غير معوق على الإطلاق، بينما ٥ = معوق تماما مع وجود نقطة حيادية في المنتصف - انظر الجدول رقم ٧).

كما أظهرت نتائج التحليل في هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح هذه الكليات على اختلاف طبيعتها أو تبعيتها لجامعة حكومية معينة في تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي، والتي يمكن تصنيفها بالترتيب في تسع مجموعات على النحو التالي (انظر الجدول رقم ٧):

- العلاقة مع المجتمع المحيط (٤,٢٧).
- عدم كفاية الموارد وجود القوانين والإجراءات (٤,١٦).
- العلاقة مع العاملين (٤,٠٣).
- العلاقة بالمستفيد النهائي من الخدمة التعليمية (٣,٩٣).
- العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة (٣,٨٨).
- الوعي والمعرفة بنظام الجودة والاعتماد والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (٣,٧٧).

أولاً: إلى أي مدى نجحت كليات الجامعات المصرية الحكومية في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد؟

وفقا لاتجاهات القيادات الأكاديمية للكليات الخاضعة للدراسة والتابعة لجامعات القاهرة والإسكندرية وأسيوط المنوفية فإن كلياتهم نجحت إلى حد ما في تطبيق نظمها الداخلية للجودة والاعتماد من قبل الهيئة القومية المنوطة بضمنان جودة التعليم والاعتماد في مصر (أنظر الجدول رقم ٥). وفي نفس الوقت يلاحظ أن هذه الجامعات لا تختلف اختلافا حقيقيا فيما بينها من حيث نجاحها في تطبيق هذه النظم (نجحت إلى حد ما)، الأمر الذي يجعلنا نقبل فرض العدم الأول في هذا البحث والذي ينص على عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية الخاضعة للدراسة والكليات التابعة والمختارة في الدراسة من حيث مستوى النجاح في تطبيق نظمها الداخلية للجودة والاعتماد، كل على حده. ربما تتفق هذه النتيجة مع الواقع حيث عدد الكليات التابعة لهذه الجامعات والتي ثبت نجاحها في تطبيق نظمها الداخلية للجودة والاعتماد، ثم حصلت على شهادة الاعتماد من الهيئة القومية المسؤولة عن ذلك هو أربع كليات فقط (حوالي ١٧% فقط من إجمالي عدد الكليات التي خضعت للدراسة وهي ٢٤ كلية عملية ونظرية).

جدول رقم (٥)

مستوى نجاح كليات الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة

في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد*

الكليات الخاضعة للدراسة	الوسط الحسابي**	الانحراف المعياري
- كليات جامعة القاهرة	٣,٢	٠,٣٩
- كليات جامعة الإسكندرية	٣,١	٠,٤٦
- كليات جامعة أسيوط	٣,٤	٠,٢٢
- كليات جامعة المنوفية	٣,٠	٠,٢٩
الوسط الحسابي للجامعات مجتمعة	٣,٢	

* لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية. وفقا لاختبار F -test
** المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (١) إلى لم "تجح تماما" بينما يشير الرقم (٥) إلى "نجحت تماما"، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

إضافة إلى ما سبق فإن التحليل الإحصائي (مدعوما باختبار t -test لوسطين) لاستجابات المستقصى منهم من القيادات الأكاديمية يظهر أن كليات العلوم الطبيعية تختلف اختلافا جوهريا عن كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الخاضعة للدراسة من حيث مستوى النجاح في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد (أنظر الجدول رقم ٥). وبذلك فإنه يجب رفض فرض العدم الثاني في هذه الدراسة وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد اختلاف حقيقي بين كليات العلوم الطبيعية وبين كليات العلوم الإنسانية من حيث مستوى النجاح في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد. وكما يتضح من الجدول رقم (٦) فإن الكليات العملية في جامعة أسيوط وبلها جامعة القاهرة حققت نجاحا يفوق نظائرها في جامعتي الإسكندرية والمنوفية في تطبيق النظم الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد. كما أن الكليات الإنسانية في جامعتي القاهرة والمنوفية تتقدم عن نظائرها في جامعتي الإسكندرية وأسيوط في هذا الشأن.

جدول رقم (٤)
الاتساق الداخلي *Internal Consistency* في المقاييس المستخدمة
لقياس معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة في كليات الجامعات الحكومية المصرية

معامل ألفا	عدد العبارات	المقاييس (المعوقات)
٠,٨٣	٨	١- العلاقة بالمستفيد النهائي من الخدمة التعليمية (الطالب).
٠,٨٦	١٧	٢- العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.
٠,٨٠	٤	٣- العلاقة مع العاملين.
٠,٨١	٧	٤- العلاقة مع القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة.
٠,٨٩	١٦	٥- الوعي والمعرفة بنظام الجودة والاعتماد والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
٠,٧٩	٨	٦- الالتزام الذاتي بإجراءات نظام الجودة والاعتماد وتوافر القدرات والمهارات المطلوبة لإدارته.
٠,٨٤	٧	٧- الصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير.
٠,٧٨	١٣	٨- عدم كفاية الموارد وجمود القوانين والإجراءات.
٠,٨٥	٣	٩- العلاقة مع المجتمع المحيط.
٠,٨٦	٨٣	المقياس ككل

ومن ناحية أخرى فإنه سوف يتم في هذا الجزء من البحث التحقق من صحة/ عدم صحة الفروض التي اعتمد عليها البحث وسبق تنميتها على النحو التالي:

- لا تتفاوت الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة (ممثلة في الكليات التابعة لها على اختلاف طبيعتها سواء كانت علمية/ إنسانية) تفاوتاً حقيقياً من حيث مدى نجاحها في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد.
- لا يوجد اختلاف حقيقي بين كليات العلوم الطبيعية وبين كليات العلوم الإنسانية التابعة للجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من حيث مدى نجاحها في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد.
- ليس هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من حيث نوعية المعوقات المدركة من جانب قياداتها الأكاديمية والتي تعترض تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة كما يدركها أعضاء قياداتها الأكاديمية وبين مستوى نجاح هذه الكليات في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد على المستوى القومي؟

لكل بند من بنود المقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بينهما. وهكذا فإن البنود التي تتمتع بمعاملات ارتباط عالية فإنه تكون على درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات. ولكن يعاب على الطريقة السابقة أن معاملات الثبات أو الاعتمادية التي يتم الحصول عليها قد تتفاوت بتفاوت طريقة تقسيم بنود المقياس إلى نصفين. وكنتيجة لذلك ظهر أسلوب معامل ألفا لكرونباتش *Cronbach's Alpha Coefficient* للتحقق أيضاً من درجة الاتساق الداخلي *Internal Consistency* في بنود المقياس الخاضع للاختبار، وبالتالي تجنب العيب السابق الإشارة إليه. ووفقاً لهذا الأسلوب فإنه يجب فحص معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المقياس الخاضع للاختبار مع باقي البنود الأخرى في نفس المقياس، ومن ثم فإنه كلما اقترب معامل الارتباط إلى الصفر كلما كان ذلك دليلاً على أن هذا البند لا ينتمي لهذا المقياس ومن ثم يجب التخلص منه بحذفه (*McDaniel and Gates, 2010; Churchill, 2000 and 1979*).

وفي ضوء ما سبق فإنه تقرر استخدام أسلوب ألفا لكرونباتش *Cronbach's Alpha Coefficient* للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي والثبات في بنود المقياس الكلى المستخدم في الدراسة الميدانية الحالية والمتعلق بمعوقات تطبيق نظم الجودة والاعتماد في كليات الجامعات المختارة، ومن ثم مدى إمكانية الاعتماد عليها في قياس مجموعة الخصائص المستهدفة في هذه الدراسة (*McDaniel and Gates, 2010; Tull and Hawkins, 2000; Edris and Meidan, 1990; Churchill, 1979*). ويفحص معاملات الارتباط لكل بند (متغير) من بنود المقياس الخاضع للاختبار بباقي البنود (المتغيرات) *Item-total Correlation* في نفس المقياس تقرر استبعاد أي متغير ذو معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠. كما تم تطبيق أسلوب معامل ألفا على كل نوع من المقاييس الفرعية على حده (٩ مقاييس فرعية كمخرجات التحليل العاملي الاستكشافي). وكما هو موضح بالجدول رقم (٤) فإنه لم يتم استبعاد أي بند من بنود المقاييس الفرعية الخاضعة للاختبار وهي ٨٣ متغير تقيس معوقات تطبيق النظم الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية بدلاً من ١٠٣ متغير. كما أن معاملات ألفا للمقاييس الفرعية تتراوح ما بين ٠,٧٨ إلى ٠,٨٩، وللمقياس ككل ٠,٨٦. وهي معاملات عالية (*Mason et.al., 2006; Gerbing and Anderson, 1988; Nannuall, 1965*). وهكذا وفي ضوء ما سبق، فإنه أمكن من خلال تطبيق أسلوب تحليل الصدق والثبات/ الاعتمادية تقليل احتمالات حدوث خطأ القياس *Measurement error*، والحصول على ٨٣ متغير فقط تتمتع جميعاً بدرجة عالية من الصدق والثبات وصالحة للاستخدام في مراحل التحليل اللاحقة في هذا البحث.

٩ - مناقشة نتائج التحليل:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد على الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه واختبار فروضه. وفي ضوء ذلك فإن هذه المناقشة سوف تركز على ثلاث محاور أساسية هي كما يلي:

- تطبيق الجامعات المصرية الحكومية لنظم إدارة الجودة والاعتماد.
- معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية.
- العلاقة بين معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد وبين مستوى النجاح في تطبيق هذه النظم في الجامعات الحكومية المصرية.

جدول رقم (٣)
معاملات الارتباط الداخلي بين جميع مقاييس الدراسة (معوقات النظام الداخلي للجودة والاعتماد
ومستوى النجاح الكليات في التطبيق)

أبعاد المقياس*		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
- العلاقة بالمستفيد النهائي (الطلاب)		١,٠٠									
- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		٠,٧٢	١,٠٠								
- العلاقة مع العاملين		٠,٥٦	٠,٤٥	١,٠٠							
- العلاقة مع القيادات الأكاديمية العليا		٠,٥٧	٠,٥٠	٠,٤٣	١,٠٠						
- الوعي والمعرفة بنظام الجودة والاعتماد والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		٠,٥٩	٠,٥٨	٠,٤٣	٠,٣٧	١,٠٠					
- الالتزام الذاتي وتوافر القدرات والمهارات		٠,٦١	٠,٥٨	٠,٤٥	٠,٥١	٠,٤٩	١,٠٠				
- الصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية		٠,٤٧	٠,٦٩	٠,٤٧	٠,٦٨	٠,٤٩	٠,٤٧	١,٠٠			
- الموارد وجود القوانين والإجراءات		٠,٧٠	٠,٦٦	٠,٥٥	٠,٦٧	٠,٤٩	٠,٦٩	١,٠٠			
- العلاقة مع المجتمع المحيط		٠,٤٤	٠,٣٩	٠,٤٦	٠,٤١	٠,٥٩	٠,٣٩	٠,٣٧	١,٠٠		
- النجاح في تطبيق النظام الداخلي للجودة		٠,٧٤	٠,٧٨	٠,٥٧	٠,٦١	٠,٧١	٠,٥٩	٠,٥٩	٠,٧٩	٠,٦١	١,٠٠

* جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% أو أقل.

والاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية و نجاح كليات هذه الجامعات في تطبيق نظامها الداخلي لإدارة الجودة والتأهيل للاعتماد. وفي ضوء ذلك فإن نتائج تحليل الارتباط تتطابق مع مفهوم نظرية جودة الخدمة وأدبيات قياس هذه الجودة بصفة عامة، وجودة الخدمة التعليمية بصفة خاصة. كما أن هذه النتائج تحقق الصدق في المفاهيم للمقياس الخاضع للاختبار في هذه الدراسة. وهناك دليل آخر على مصداقية التقارب أو الالتقاء عند نقطة واحدة في المقاييس المستخدمة في الدراسة والمتمثل في قيم معاملات ألفا العالية والتي أمكن الحصول عليها من المرحلة اللاحقة والخاصة بالتحقق من ثبات هذه المقاييس.

٢/٨ تقييم الثبات أو الاعتمادية: Reliability Analysis

تشير عملية الثبات أو الاعتمادية إلى مدى تحرر المقياس الخاضع للاختبار من خطأ القياس العشوائي Random error ، والذي يمكن التحقق منه من خلال عدة طرق أهمها طريقة إعادة اختبار نفس المقياس مرة أخرى Test-retest reliability بعدة فترة من الزمن ولكن لنفس المستقصى منهم وفي نفس الظروف التي سادت الاختبار الأول، والحصول على نفس النتائج من خلال الارتباط بين قيم المقياس المستخدم مرتين. وهناك أيضا طريقة الشكل المتساوي أو المتكافئ Equivalent form reliability والتي تشير استخدام شكلين مختلفين من المقاييس أو الأسئلة ولكنهما في نفس الوقت متماثلين تماما من حيث المفهوم الذي يتم قياسه، والحصول على نفس النتائج من خلال الارتباط بينهما. وأخيرا هناك طريقة الاتساق الداخلي Internal consistency reliability والتي تشير إلى مدى قدرة عدة عينات أو مجموعات من البنود التي يتضمنها مقياس معين على قياس نفس المفهوم الخاضع للاختبار في فترة زمنية واحدة، والذي يمكن تحقيقه من خلال تجزئة عينة الدراسة إلى نصفين ومقارنة استجابات المستقصى منهم

القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة، والوعي والمعرفة بنظام الجودة والاعتماد والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والالتزام الذاتي بإجراءات نظام الجودة والاعتماد وتوافر القدرات والمهارات المطلوبة لإدارته، والصراعات الوظيفية والخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير، وعدم كفاية الموارد وجمود القوانين والإجراءات، وأخيرا العلاقة مع المجتمع المحيط. ومن ثم فقد أمكن تخفيض عدد الأبعاد التي يجب أن يشتمل عليها هذا المقياس إلى ٩ أبعاد فقط ممثلة في العوامل المستخرجة من التحليل وبالتالي تحقيق أحد الأهداف الرئيسية من استخدام أسلوب التحليل العامل التفسيري في هذه الدراسة.

(ب) ساهمت العوامل المستخرجة (٩ عوامل) في تفسير حوالي ٧٧% من التباين الكلي في البيانات الأصلية. كما أن قيمة أيجن أو الجذر الكامن *Eigenvalue* تزيد عن الواحد الصحيح بالنسبة لجميع العوامل المستخرجة. وتعكس هذه النتيجة الدرجة العالية من الصدق في المقاييس الخاضعة للاختبار.

(ج) بمقارنة العوامل المستخرجة (٩ عوامل) والمتغيرات التابعة لها (٨٣ متغير فقط) بتلك الأبعاد الأصلية (١٥ بعد) للمقياس الكلي الخاضع للاختبار ومتغيراته التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء (١٠٣ متغير) تبين أن الاختلاف الرئيسي تمثل في الآتي:

- استبعاد ٢٠ متغير من المتغيرات الأصلية حيث أنها لم تفي بالمعايير التي سبق تحديدها، وهي تنتمي إلى كل بعد من أبعاد المقياس الكلي الخاضع للاختبار والخاص بقياس معوقات تطبيق نظام الجودة والتأهيل للاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية.
- دمج بعض المتغيرات الأصلية في أبعاد خلاف تلك التي كانت تنتمي إليها في البيانات الأصلية، وذلك وفقا لمعاملات التحميل التي حصلت عليها (مثال ذلك ثلاث متغيرات كانوا أصلا ينتمون إلى البعد الخاص بالمعوقات المتعلقة بالمستفيد النهائي من الخدمة التعليمية وتبين أنه يجب أن ينتموا إلى البعد الخاص بالمعوقات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. وهذه المتغيرات الثلاث هي: عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قيادة الأنشطة الطلابية، و تورط بعض أعضاء هيئة التدريس في الدروس الخصوصية، و تورط بعض أعضاء الهيئة المعاونة في الدروس الخصوصية (أنظر مخرجات التحليل العامل الاستكشافي في الملحق).

ومن ناحية أخرى، فقد تم تطبيق طريقة مصداقية التقارب أو الالتقاء عند نقطة واحدة *Convergent Validity* لتعزيز عملية التحقق من صدق مفهوم *Construct Validity* المقياس الكلي المستخدم في هذه الدراسة والبنود التي يشتمل عليها والخاصة بمعوقات تطبيق نظام الجودة والتأهيل للاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية. فعندما يكون هناك ارتباط ايجابي قوي بين أبعاد أو بنود المقياس الخاضع للتقييم فإن هذا يشير إلى أن هذه الأبعاد أو البنود متقاربة أو تلتقي معا في مفهوم واحد مشترك *Converging on a common construct* ، ومن ثم يكون هناك دليل على مصداقية المفهوم (*Narver and Stalter, 1990*). ويتضمن الجدول رقم (٣) مصفوفة الارتباط البسيط بين الأبعاد الرئيسية التسع المستخرجة من التحليل العامل الاستكشافي (*EFA*) للمقياس الخاضع للاختبار، بالإضافة إلى المتغير التابع في هذه الدراسة والذي يقيس مدى نجاح كليات هذه الجامعات في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد. وتظهر مصفوفة الارتباط أن هناك ارتباط ايجابي وقوي إلى حد ما وذو دلالة احصائية بين جميع أبعاد مقياس معوقات تطبيق نظم ادارة الجودة

(McDaniel and Gates, 2010; Malhotra, 2009; Gerbing and Anderson; 1988; Hair,)
 التي يمكن من خلالها للمقياس الخاضع للاختبار أن يؤكد أحد الفروض الذي تم تنميته من نظرية
 معينة تعتمد على المفاهيم موضوع الدراسة. ومما هو جدير بالإشارة إلى أن هذه الطريقة يمكن
 تطبيقها من خلال ما يعرف بمصادقية التقارب أو الالتقاء عند نقطة واحدة *Convergent Validity*
 (درجة الارتباط الإيجابي بين عدة مقاييس مختلفة ولكنها تقيس نفس المفهوم موضوع الدراسة. أو
 بلغة أخرى، مدى الارتباط الإيجابي بين المقياس الخاضع للاختبار وبين مقاييس أخرى ولكن
 بشرط أن تتعلق بنفس المفهوم الذي ينتمي إليه هذا المقياس. وكلما كان معامل الارتباط الإيجابي
 عالي كلما كان هذا مؤشرا على مصداقية المقاييس في قياس ما هو مفترض قياسه). كما يمكن
 تطبيق نفس الطريقة من خلال ما يعرف "بمصداقية التمايز *Discriminant Validity*" والتي
 تشير إلى مدى عدم ارتباط المقياس الخاضع للاختبار مع بعض المفاهيم الأساسية والتي من
 المفترض نظريا أنها مختلفة. ويتطلب تحقيق ما سبق استخدام أكثر من أسلوب لتحليل البيانات
 والتحقق من صدق المقاييس المستخدمة ومنها (Hair, et. Al., 1998) أسلوب التحليل العائلي
 التفسيري أو الاستكشافي *Exploratory Factor Analysis (EFA)* ، والتحليل العائلي التوكيدي
Confirmatory Factor Analysis (CFA) بالإضافة إلى أسلوب تحليل الارتباط البسيط
Simple Correlation Analysis .

بداية تقرر استخدام أسلوب التحليل العائلي الاستكشافي *(EFA)* والذي يعتبر مفيدا من
 حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار والتحقق من ما إذا كانت هذه
 الأبعاد تتفق من الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء، إضافة إلى
 دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل
Factor loadings أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو تكون محملة على أكثر من عامل من
 العوامل المستخرجة (Gerbing and Hamilton, 1996). وفي ضوء ذلك تم تطبيق هذا الأسلوب التحليلي من خلال طريقة تحليل
 المكونات الرئيسية *Principal Component Analysis* ومعززة بطريقة " التدوير المتعاقب
Varimax Rotation على اعتبار أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير
 العوامل المستخرجة، وذلك على ١٠٣ بند أو متغير للمقياس الكلي لمعوقات إدارة الجودة والاعتماد
 في الجامعات المصرية الحكومية. وقد تقرر استبعاد أي بند (متغير أصلي) من بنود المقياس الكلي
 الخاضع للاختبار في حالة حصوله على معامل تحميل أقل من ٠,٦٠ أو يتم تحميله على أكثر من
 عامل من العوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العائلي (انظر الملحق).

وتتلخص أهم النتائج التي تم الحصول عليها من أسلوب التحليل العائلي الاستكشافي (انظر
 الملحق) بالنسبة لأبعاد وبنود مقياس معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد بالجامعات
 الحكومية المصرية في التالي:

(١) أمكن استخراج تسع عوامل أساسية من أبعاد المقياس الكلي الخاضع للاختبار والذي
 يمثل المتغيرات الأصلية في قائمة الاستقصاء والمتعلقة بمعوقات تطبيق نظم إدارة الجودة
 والاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية. (١٥ بعد أو مقياس فرعي). وتم تسمية
 العوامل التسع المستخرجة وأصبحت بالترتيب كالاتي: العلاقة بالمستفيد النهائي (الطالب)
 من الخدمة التعليمية، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعلاقة مع العاملين، والعلاقة مع

١/٨ تقييم صدق المقاييس *Validity Assessment*:

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في قياس معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض أن يتم قياسها وليس شئ آخر، أي بدون أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية) فإنه تقرر إتباع أكثر من طريقة (إدريس، Aaker et.al., 2011; McDaniel and Gates, 2010; Malhotra, 2009; Churchill, 2005 1979). الطريقة الأولى التي تم إتباعها هي طريقة "الصدق الظاهري *Face Validity*" والتي تتعلق بدرجة ما يبدو للباحث من قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه *the degree to which a measurement seems to measure what is supposed to measure* (Daniel, and Gates, 2010; p.316). ووفقا لهذه الطريقة فقد تم إجراء مراجعة دقيقة مع بعض التعديلات للبنود المتعددة التي أشتمل عليها المقياس المستخدم في قائمة الاستقصاء (معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد) والخاضع للتقييم. إضافة إلى ذلك فقد تم عرض نفس بنود المقياس على عدد من المهتمين بتطوير وجودة التعليم العالي في مصر. أما الطريقة الثانية التي تم إتباعها للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة فإنها تمثلت في طريقة "صدق المحتوى" *Content Validity*، حيث تم في هذا الصدد إتباع بعض الإجراءات التي تبدو مختلفة ولكنها تتكامل مع بعضها لتحقيق أكبر درجة من مصداقية المحتوى (Daniel, and Gates, 2010; Akroush, 2009 a and b; Elsayed and Ghais, 2008; Kee-hung and Sdwin, 2005; Kang and Jeffery, 2004; Karin and Pervez, 2004; Haksiki and Dongkeu, 2000; Churchill, 2000; Zeithaml, 2000; Inhofe and Brent, 1998; Edris and Al-Ghais, 1996; Taylor and Cronin, 1992; Parasuraman et.al., 1985 and 1988).

أولاً: حاول الباحث تعريف محتوى المقاييس المطلوب قياسها بدقة. ثانياً: تم فحص التقارير الرسمية الصادرة من الجهات المعنية بجودة التعليم العالي في مصر، إضافة إلى إجراء مسح واسع للدراسات العربية والأجنبية المنشورة وتتعلق بجودة الخدمة بصفة عامة وبجودة خدمة التعليم العالي بصفة خاصة والتي تم على أساسها تنمية المفاهيم والتعريفات والمتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية. ثالثاً: تم إجراء دراسة استطلاعية قبل القيام بالدراسة الميدانية على عدد محدود من القيادات الأكاديمية في بعض الجامعات الحكومية المصرية ومن المترددين على هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد بالقاهرة. رابعاً: حرص الباحث على أن يكون في نهاية بنود المقياس الخاضع للدراسة سؤالا مفتوح النهاية *An open-ended question* لاحتلال وجود معوقات أخرى إضافية تتعلق بتطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في الكليات المختارة في الدراسة. خامساً: تم عرض قائمة الاستقصاء التي تضمنت المقاييس المستهدفة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الذي يشغلون حالياً مناصب أكاديمية (عمداء/ وكلاء/ رؤساء أقسام علمية/ مدراء التعليم المفتوح وشعب اللغة وضمان الجودة) ببعض كليات الجامعات المصرية الحكومية وذلك بغرض مراجعتها والتعليق عليها. وبعد الحصول على ردود أفعال المراجعين تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة في بنود المقياس ككل. كما كان للمراجعين تعليقات إيجابية جدا على الاستقصاء وأهداف الدراسة بصفة عامة سادساً: وأخيراً فقد تم اختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً على عدد محدود وإن كان مماثلاً لمفردات عينة البحث المستهدفة.

أما الطريقة الثالثة التي تم إتباعها للتحقق من صدق المقاييس الخاضعة للدراسة فكانت تتمثل في طريقة "صدق المفهوم أو البنية الأساسية للمقياس *Construct Validity*"

٤/٧ جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء باستخدام البريد. وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من النوع الموجه ومعلن الغرض *Direct and undisguised questionnaire*، حيث اشتملت القائمة على ثلاثة أسئلة محددة الإجابات سلفا المحتوى *Multi-item questions* ويتعلق بعوائق الإدارة الفعالة لنظم إدارة الجودة والاعتماد في الكلية، بينما يعتبر السؤال الثاني من النوع ذو المحتوى الواحد *Single-item question* والذي يتعلق بخاصية نجاح الكلية في تطبيق هذه النظم. أما السؤال الأخير فإنه يتعلق ببعض البيانات الوصفية. وقد تم جمع 248 قائمة استقصاء فقط (نسبة الردود حوالي 79% من حجم العينة). وتعتبر نسبة الردود في هذا البحث عالية جدا في ظل استخدام طريقة البريد المعروفة بانخفاض نسبة الاستجابة مقارنة بطرق المقابلات الشخصية أو التليفون (إدريس، ٢٠٠٥). ويمكن تفسير ذلك بسبب المتابعة المتكررة واستعجال الرد أكثر من مرة من خلال الاتصال الشخصي عبر التليفون، إضافة إلى الاهتمام الكبير الذي حظي به الاستقصاء من جانب العديد من القيادات الأكاديمية في كليات الجامعات الحكومية الخاضعة للدراسة، وذلك للتعبير عن اتجاهاتهم وآرائهم نحو فعالية الجهود المبذولة لضمان جودة التعليم العالي والاعتماد في مصر.

٥/٧ أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

وأخيرا تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال عدة أساليب تمثلت في أسلوب تحليل التجميع *Content Analysis* للوثائق ذات الصلة بمشكلة وأهداف الدراسة، وأسلوب معامل ألفا لتحليل الثبات أو الاعتمادية *Reliability Analysis* للمقاييس متعددة المحتوى المستخدمة في السؤال الخاص بعوائق تطبيق نظام إدارة الجودة بالكلية، وأسلوب التحليل العاملي *Factor Analysis* والارتباط البسيط *Simple Correlation* للتحقق من صدق *Validity* نفس المقاييس وصلاحياتها لقياس الخصائص المستهدفة من القياس وليس شينى آخر، وأسلوب تحليل التمايز المتعدد لأكثر من مجموعتين *Multiple Discriminant Analysis (MDA)* للتمييز بين كليات الجامعات الأربع الخاضعة للدراسة وفقا للعوائق التي تدرجها القيادات الأكاديمية بها والخاصة بتطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد، وأخيرا أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis (MRA)* للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في الكليات التابعة للجامعات الحكومية الخاضعة للدراسة وبين نجاح تلك الكليات في التطبيق الفعلي لهذه النظم. كما تم استخدام اختبار ت *t-test*، واختبار ف *F-test* واختبار وليكس لاميدا لاختبار فروض البحث (إدريس، ١٩٩١، ٢٠٠٥؛ *McDaniel, 2010; Aker et al., 2011; Malhotra, 2009; Churchill, 2000, Mason et al. 2006*)

٨- تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

يناقش في هذا الجزء طرق ونتائج التحقق من صدق وثبات جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية والتي تتعلق بمعوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد من جانب كليات الجامعات المصرية الحكومية، ومدى نجاحها في تطبيق نظامها الداخلي للجودة والاعتماد.

حيث أن:

$$n = \text{حجم العينة.}$$

$$N = \text{حجم مجتمع البحث.}$$

$$Z = \text{درجة المعيارية عند درجة ثقة محددة في نتائج الدراسة.}$$

$$\sigma = \text{الانحراف المعياري للمجتمع.}$$

$$e = \text{حجم الخطأ المعياري المقبول في تمثيل مجتمع البحث.}$$

- تم اختيار درجة الثقة 95% في النتائج باعتبارها الأكثر شيوعا في البحوث الإنسانية، ونظرا لأن جميع فروض الدراسة غير محددة الاتجاه، فقد تم قسمة قيمة الخطأ المعياري المقبول في هذا البحث (5%) في العينة على (2)، ومن ثم أصبحت القيمة المعيارية (Z) تساوى (1.96).

- نظرا لعدم معرفة الانحراف المعياري لمجتمع البحث، فإنه تقرر الاعتماد على الانحراف المعياري في العينة (0.44) من خلال دراسة استطلاعية بغرض اختيار قائمة الاستقصاء والتي اشتملت على عدد محدود من المفردات المشابهة تماما لمفردات عينة البحث المستهدفة.

- وبالتعويض في المعادلة السابقة فإن حجم العينة بلغ مفردة وذلك على النحو التالي:

$$n = \frac{5852 (1.96)^2 (0.44)^2}{5852 (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.44)^2} = 283 \text{ cases}$$

وتحسبا لاحتمالات زيادة نسبة عدم الردود عن النسبة المسموح بها فقد تقرر زيادة حجم العينة ليصبح 315 مفردة. ومن ناحية أخرى ونظرا لوجود 19 جامعة حكومية منتشرة في جميع أنحاء الجمهورية وتضم العديد من الكليات والمعاهد العليا فقد تقرر الاختيار العشوائي لأربعة فقط من الكليات العملية واثنين فقط من الكليات الإنسانية في كل جامعة من الجامعات المختارة (العدد الإجمالي للكليات المختارة هو (24) كلية منها (16) كلية عملية، و (8) كلية إنسانية. وقد تم اختيار جميع عمداء والوكلاء ومديري وحدات الدراسة باللغة الأجنبية ومديري التعليم المفتوح في الكليات الإنسانية ومديري وحدات الجودة في جميع الكليات المختارة (168) مفردة. بالإضافة إلى جميع رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التي لا يزيد عدد الأقسام العلمية فيها عن أربعة أقسام. أما الكليات التي يزيد عدد أقسامها العلمية عن هذا العدد فقد تم اختيار رؤساء الأقسام العلمية منها وفقا للنسبة والتناسب لحجم الكلية وبما لا يتجاوز حجم العينة المتبقي (147) مفردة. وتمثلت وحدة المعاينة في هذه الدراسة في عضو هيئة التدريس الذي يشغل منصب قيادي في كليات الجامعة (عميد أو وكيل أو رئيس قسم علمي أو مدير وحدة التعليم المفتوح أو مدير شعبة اللغة أو مدير وحدة ضمان الجودة).

تابع جدول رقم (٢)

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية (المعوقات)
<ul style="list-style-type: none"> تقديم بعض البنود التي يتضمنها قانون تنظيم الجامعات وعدم مواكبتها لمتطلبات تحسين الجودة في الجامعات المصرية. تقديم بعض البنود التي تتضمنها اللوائح المنظمة للعمل بالجامعات وعدم ملاءمتها لمتطلبات تحسين الجودة في الكليات (مثل ذلك مكافآت الإشراف على الرسائل العلمية، مكافأة طبع الرسالة). طول الإجراءات المطلوبة للموافقة على اعتماد اللوائح أو التعديلات في اللوائح القائمة للوفاء بمتطلبات تحسين الجودة (مثل ذلك استحداث برامج تعليمية أو مقررات دراسية جديدة، أو حتى تغيير في مسميات بعض المقررات الدراسية). طول الوقت المستغرق في اعتماد اللوائح الجديدة أو المعدلة من جانب المجالس واللجان ذات الصلة بالجامعة/ الوزارة المعنية (تصل أحيانا إلى عام أو أكثر). 	١٤- جمود القوانين وتعدد الإجراءات:
<ul style="list-style-type: none"> الانطباق السائد لدى منظمات الأعمال في المجتمع المحيط عن الجامعة بأنها مؤسسة أكاديمية فقط. ضعف الجهود المبذولة من جانب الجامعة ووحدها لدعم وتعزيز العلاقة التفاعلية مع منظمات العامة والخاصة والأهلية. عدم المشاركة الفعالة من جانب منظمات الأعمال في تطوير العملية التعليمية والبحثية في الكليات لتحسين جودة مخرجاتها. افتقار الدعم المادي الكافي للجامعة ووحدها من جانب المؤسسات المجتمعية. 	١٥- العلاقة مع المجتمع المحيط:

٣/٧ مجتمع وعينة البحث:

يجب أن يشمل مجتمع هذا البحث على جميع القيادات الأكاديمية في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية (عمداء/ وكلاء/ رؤساء أقسام علمية/ مدراء وحدات الدراسة باللغة الأجنبية/ مدراء التعليم المفتوح/ ومدراء وحدات الجودة) والتي تمثل ١٩ جامعة موزعة جغرافيا على جميع أنحاء الجمهورية. ولكن نظراً لضخامة حجم المجتمع ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فإنه تم اختيار أربع جامعات حكومية فقط (جامعة القاهرة، وجامعة الإسكندرية، وجامعة أسيوط، وجامعة المنوفية) كمواقع للدراسة الميدانية وقد روعي أن تمثل هذه الجامعات إلى حد ما التوزيع الجغرافي الفعلي للجامعات الحكومية المصرية. كما تم الاعتماد على أسلوب العينات لاختيار مفردات الدراسة المستهدفة من مجتمع البحث المشار إليه. ولتحديد حجم العينة تم إتباع الخطوات التالية:

- استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة في حالة اختبار فروض تتعلق بمتوسطات، وذلك بما يتفق مع طبيعة فروض الدراسة الحالية، وهي كالتالي (Aaker et.al., 2011; Churchill, 2000; Tull and Hwakins, 2000):

$$n = \frac{N(Z)^2(\sigma)^2}{N(e)^2 + (6 \times Z)^2}$$

تأبع جدول رقم (٢)

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية (المعوقات)
<ul style="list-style-type: none"> • تعيين القيادات الأكاديمية داخل الكلية وفقا لمعايير لا تعتمد على القدرات والمهارات المطلوبة للتطوير وتحسين الجودة. • افتقار بعض رؤساء الأقسام العلمية للقدرات والمهارات اللازمة لتطبيق معايير الجودة في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية. • عدم توافر قدرات ومهارات التطوير وتحسين الجودة لدى عدد كبير من العاملين بالكلية. • اقتصار قدرات ومهارات التطوير وإدارة نظم الجودة على مجموعة محدودة في الكلية والتي تتولى تصميم وإدارة نظم الجودة تحت إشراف إدارة الكلية. • اقتصار القدرات والمهارات المستخدمة في إدارة نظم الجودة على إعداد وتصميم الخطط والاستراتيجيات دون تطبيقها بشكل فعال ومستمر. 	<p>١٠- عدم توافر القدرات والمهارات المطلوبة لنظم إدارة الجودة والاعتماد:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • انشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بالصراعات على الوظائف القيادية على مستوى الكلية أو الجامعة. • انشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بالصراعات على توزيع الساعات أو المقررات الدراسية في القسم العلمي. • عدم تعاون بعض أعضاء هيئة التدريس في المشاركة الفعالة تخطيط وتنفيذ نظم إدارة الجودة كوسيلة لتقويض جهود إدارة الكلية ممثلة في قياداتها الأكاديمية الحالية. • تبيد جزء كبير من وقت القيادات الأكاديمية بالكلية في حل المشاكل والمتازعات بين أعضاء هيئة التدريس من ناحية، وبينهم وبين الأطراف الأخرى بالكلية. 	<p>١١- الصراعات الوظيفية:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الاتجاهات السلبية من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس نحو متطلبات وإجراءات الجودة بالكلية حيث إنها سوف تؤدي إلى تقنين التخصصات العلمية. • الاتجاهات السلبية من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس نحو متطلبات وإجراءات الجودة بالكلية حيث إنها سوف تؤدي تجزأت الإعداد الكبيرة في الفرق الدراسية ومن ثم انخفاض عائد الكتب الدراسية المقررة. • الخوف من فقدان وظيفة قيادية أكاديمية بعد تطبيق معايير الجودة. • فقدان السيطرة والتحكم المستمدة من المنصب الرسمي. 	<p>١٢- الخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عدم توافر القاعات الكافية للمحاضرات. • عدم توافر قاعات الكافية للسكاشن. • عدم توافر المعامل الكافية. • عدم توافر الأجهزة والمعدات الحديثة في المعامل. • عدم توافر المخصصات المالية الكافية لتوافر الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريس. • عدم كفاية الحاسبات الآلية للطلاب. • عدم توافر المخصصات المالية الكافية لتحديث المكتبة. • عدم توافر المخصصات المالية لرعاية المتفوقين والمبدعين من الطلاب. • عدم كفاية المخصصات المالية الكافية لدعم البحث العلمي. • عدم توافر المخصصات المالية لاشتراك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية. • عدم توافر الموارد المالية لدم علاقة التلاحم بين الكليات والمجتمع المحيط. 	<p>١٣- عدم كفاية الموارد:</p>

تابع جدول رقم (٢)

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية (المعوقات)
<ul style="list-style-type: none"> • عدم المعرفة الكافية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة بالنظام الداخلي الجودة في الكلية. • عدم المعرفة الكافية لدى العاملين بالنظام الداخلي الجودة في الكلية. • عدم المعرفة الكافية لدى الطلاب بالنظام الداخلي الجودة في الكلية. • عدم رغبة بعض أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة في السعي إلى المعرفة بأبعاد وعناصر ومتطلبات نظم الجودة والاعتماد. • عدم توافر المصادر الكافية (المطبوعة والمرئية) للمعرفة بأبعاد وعناصر ومتطلبات نظم الجودة والاعتماد. 	٧- عدم المعرفة الكافية بالنظام الداخلي للجودة بالكلية:
<ul style="list-style-type: none"> • إلقاء المحاضرات وفقاً للجدول الدراسي الموضوع من خلال الاتصال بالطلاب في اتجاه واحد (التلقين). • تقديم التطبيقات العملية بطريقة روتينية. • استخدام الكتاب الجامعي المقرر من المحاضر على الطلاب وعدم التنوع في المراجع العلمية. • تصميم الامتحانات على النحو الذي يشجع الطلاب على الحفظ وليس التفكير. • تقويم الطلاب بالطرق التقليدية القاصرة على الاختبارات التحريرية. • عدم الابتكار والتطوير في طرق التدريس والتعلم. • ضعف نشاط البحث العلمي من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس. • ضعف علاقة الارتباط بالكلية والتواجد بها ساعات إضافية للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي. • عدم توافر المدارس العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس. 	٨- التمسك بالتمط التقليدي لعضو هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة:
<ul style="list-style-type: none"> • عدم تفرغ بعض أعضاء هيئة التدريس والسعي إلى العمل الحر أو ممارسة المهنة خارج الجامعة. • ضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة وخاصة المتعلقة بالعملية التعليمية بسبب الإهمال. • ضعف التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة وخاصة المتعلقة بالعملية التعليمية بسبب عدم الولاء للجامعة. • الالتزام بمتطلبات نظم الجودة من أعضاء الهيئة المعاونة نتيجة الخوف من العقاب. • افتقار الالتزام الذاتي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لأسباب تتعلق بنمط الشخصية الخاصة بهم. • عدم إتباع القيم والتقاليد الجامعية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس سواء في العملية التعليمية أو البحثية أو في العلاقة بالمجتمع. • تردد عميد الكلية في تطبيق مواد قانون تنظيم الجامعات ضد زملائه من أعضاء هيئة التدريس غير الملتزمين بخطط وبرامج الجودة الموضوعية. 	٩- عدم توافر الالتزام الذاتي بنظم وإجراءات نظم إدارة الجودة والاعتماد:

تابع جدول رقم (٢)

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية (المعوقات)
<ul style="list-style-type: none"> • افتقار دعم القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة لخطط وبرامج الجودة والاعتماد بالكلية. • عدم وجود الدعم الكافي منى جانب القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة لقرارات عميد الكلية التي تخدم عملية التطوير وتحسين الجودة بالكلية. • تضارب التعليمات والتوجيهات الصادرة من القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة الخاصة بإدارة نظم الجودة والاعتماد. • عدم وضوح التعليمات والمتطلبات الخاصة بنظم الجودة والاعتماد الصادرة من اللجنة القومية المسنولة عن ذلك بوزارة التعليم العالي. • عدم توافر الدعم الكافي من جانب مركز لضمان الجودة بالجامعة لوحدة ضمان الجودة بالكلية. • عدم الفهم الكافي لدى القيادات الأكاديمية بالكلية بطبيعة العلاقة بين مركز ضمان الجودة بالجامعة ووحدة ضمان الجودة التابعة بالكلية. • عدم توافر الدعم الكافي من جانب وحدة إدارة المشروعات بالجامعة لمشروعات الجودة بالكلية. • تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة وما قد يصاحب ذلك من تغيير في نمط العلاقة مع القيادات الأكاديمية بالكلية. • تغيير القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة وما قد يصاحب من تغيير في التوجه بالتطوير وتحسين الجودة. 	<p>٤- العلاقة مع القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة. • عدم توافر الرعاية الصحية الكافية لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة. • افتقار الرعاية الاجتماعية الكافية لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة. • عدم الرعاية الكافية للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة. • عدم الموضوعية في اختيار القيادات الأكاديمية للوظائف العليا بالجامعة. • عدم توافر التقدير الكافي للمتميزين في إبداعات التغيير والتطوير في الكليات. • ضعف الثقة في الحكومة ودورها في التطوير وتحسين جودة التعليم العالي. 	<p>٥- افتقار الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عدم توافر التوعية الكافية لدى أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة وفوائد النظم الداخلية للجودة والتأهيل للاعتماد. • عدم توافر التوعية الكافية لدى العاملين بأهمية وفوائد النظم الداخلية للجودة والتأهيل للاعتماد. • قصور الجهات المسنولة عن الجودة في الجامعة في تنفيذ البرامج الفعالة للتوعية بطبيعة وأهمية وفوائد نظم الجودة والاعتماد. • قصور الجهات المسنولة عن الجودة في وزارة التعليم العالي في تنفيذ البرامج الفعالة للتوعية بطبيعة وأهمية وفوائد نظم الجودة والاعتماد. • مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق نظم الجودة بسبب عدم الوعي بأهميته وفوائده لعضو هيئة التدريس نفسه. 	<p>٦- افتقار الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة/ العاملين بأهمية وفوائد نظم الجودة والاعتماد:</p>

جدول رقم (٢)
المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة
(المعوقات المتعلقة بإدارة الجودة والاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية)

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية (المعوقات)
<ul style="list-style-type: none"> • عدم التوجه باحتياجات ورغبات الطلاب في إدارة العملية التعليمية. • النظرة المتعالية من جانب أعضاء هيئة التدريس للطلاب. • غياب الحوار الهادف بين الطلاب وأعضاء التدريس. • عدم التلاحم بين الطلاب والأساتذة ومن ثم عدم توافر الفرص للطلاب للتعبير عن احتياجاتهم ورغباتهم. • عدم تقبل عضو هيئة التدريس لعملية تقييم المقررات الدراسية/ البرامج التعليمية المعتمدة على آراء الطلاب. • عدم تقبل عضو الهيئة المعاونة لعملية تقييم الطلاب لأدائه. • عدم المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في ريادة الأنشطة الطلابية. • عدم تمثيل اتحاد الطلاب في مجالس الأقسام/ الكلية. • عدم توافر قنوات مفتوحة مع إدارة الكلية لاستقبال شكاوى ومقترحات الطلاب. • تورط بعض أعضاء هيئة التدريس في الدروس الخصوصية. • تورط بعض أعضاء الهيئة المعاونة في الدروس الخصوصية. • عدم تشجيع الطلاب على الإبداع والابتكار. 	<p>١- العلاقة مع المستفيد النهائي (الطالب) من الخدمة التعليمية:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تؤثر العلاقات الشخصية مع بعض أعضاء هيئة التدريس. • صعوبة التعامل مع بعض القيادات الأكاديمية السابقة. • عدم الاستجابة السريعة لبعض رؤساء الأقسام العلمية لمتطلبات الجودة. • الخلافات الشخصية في الأقسام العلمية على توزيع المقررات وانعكاس ذلك سلباً على علاقات العمل. • عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة وغير رسمية بين قيادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس. • عدم استجابة بعض أعضاء هيئة التدريس المتفرغين لمتطلبات التطوير والجودة. • عدم تناسب أعداد هيئة التدريس مع أعداد الطلاب. • عدم التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بتخصصاتهم العلمية في التدريس. • الاعتقاد الخاطئ لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بأن التطوير وتحسين الجودة يحقق ميزة شخصية لعميد الكلية وليس للكلية ككل. • تؤثر العلاقة بين بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض أعضاء الهيئة المعاونة لأسباب غير موضوعية وانعكاس ذلك سلباً على العملية التعليمية. • افتقار العلاقة المباشرة بين القيادة الأكاديمية للكلية وأعضاء الهيئة المعاونة. • عدم توفير الفرص الكافية لمشاركة أعضاء الهيئة المعاونة في عملية التطوير وتحسين جودة العملية التعليمية. 	<p>٢- العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تؤثر العلاقة بين القيادة الأكاديمية بالكلية وبعض العاملين لأسباب موضوعية. • تؤثر العلاقة بين القيادة الأكاديمية بالكلية وبعض العاملين لأسباب شخصية. • سوء تقديم الخدمة للطلاب من جانب بعض العاملين بالكلية. • عدم توافر الكفاءات المتخصصة من العاملين في الجهاز الإداري بالكلية. • عدم الشعور بالرضا الوظيفي لدى غالبية العاملين في الجهاز الإداري بالكلية. 	<p>٣- العلاقة مع العاملين:</p>

- ١- بالعلاقة مع المستفيد النهائي من الخدمة التعليمية (الطالب).
- ٢- بالعلاقة مع أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة.
- ٣- بالعلاقة مع القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة.
- ٤- بالعلاقة مع العاملين.
- ٥- بافتقار الدافعية.
- ٦- بافتقار الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة/ العاملين بأهمية وفوائد نظم الجودة والاعتماد.
- ٧- بعدم المعرفة الكافية بأبعاد وعناصر إدارة نظم الجودة.
- ٨- بالتمسك بالنمط التقليدي لعضو هيئة التدريس/ عضو الهيئة المعاونة/ الموظف.
- ٩- بعدم توافر الالتزام الذاتي بنظم وإجراءات نظم إدارة الجودة والاعتماد.
- ١٠- بافتقار القدرات والمهارات المطلوبة لنظم إدارة الجودة والاعتماد.
- ١١- بالصراعات الوظيفية.
- ١٢- بالخوف من فقدان مزايا شخصية بسبب التغيير.
- ١٣- بعدم كفاية الموارد والإمكانيات.
- ١٤- بجمود القوانين وتعقد الإجراءات.
- ١٥- بالعلاقة مع المجتمع المحيط.

ومن ناحية أخرى فإن كل متغير رئيسي من المتغيرات السابقة يتضمن عدد من المتغيرات الفرعية (الخصائص المرغوب قياسها) والتي تشكل إجمالاً مقاييس معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية والتي تضم ١٠٣ بند أو متغير فرعي (أنظر الجدول رقم ٢). وفيما يتعلق بالقياس فإنه تم بصفة رئيسية استخدام نوعين من المقاييس على وزن مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط وذلك لقياس الخصائص التي تتطوي عليها متغيرات الدراسة. ويقاس المقياس الأول مدى إعاقه العوامل المذكورة والمحددة سلفاً في شكل سؤال متعدد المحتوى *Multi-item question*، حيث يشير الرقم (١) إلى "غير معوق على الإطلاق"، بينما يشير الرقم (٥) إلى "معوق تماماً" مع وجود نقطة حيادية في المنتصف. ويقاس المقياس الثاني خاصة واحدة (نجاح الكلية/ المعهد في تطبيق النظام الداخلي لإدارة الجودة والتأهل لاعتماد) من خلال مقياس متدرج، حيث يشير الرقم (١) إلى "لم تنجح تماماً"، بينما يشير الرقم (٥) إلى "نجحت بدرجة كبيرة" مع وجود نقطة حيادية في المنتصف.

إضافة إلى ما سبق فقد تم قياس نوع الوظيفة القيادية في الكلية/ المعهد من خلال سؤال مغلق ذو إجابات بديلة محددة سلفاً. وأخيراً تم تحديد نوع كل من الكلية/ المعهد والجامعة من خلال سؤال مفتوح النهائية (Aaker, et.al., 2011, Malhotra, 2009; Tull and Hawkins, 2000).

٧- منهجية البحث:

تشتمل منهجية البحث على كل من أنواع البيانات، والمتغيرات والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض إحصائياً.

١/٧ أنواع البيانات:

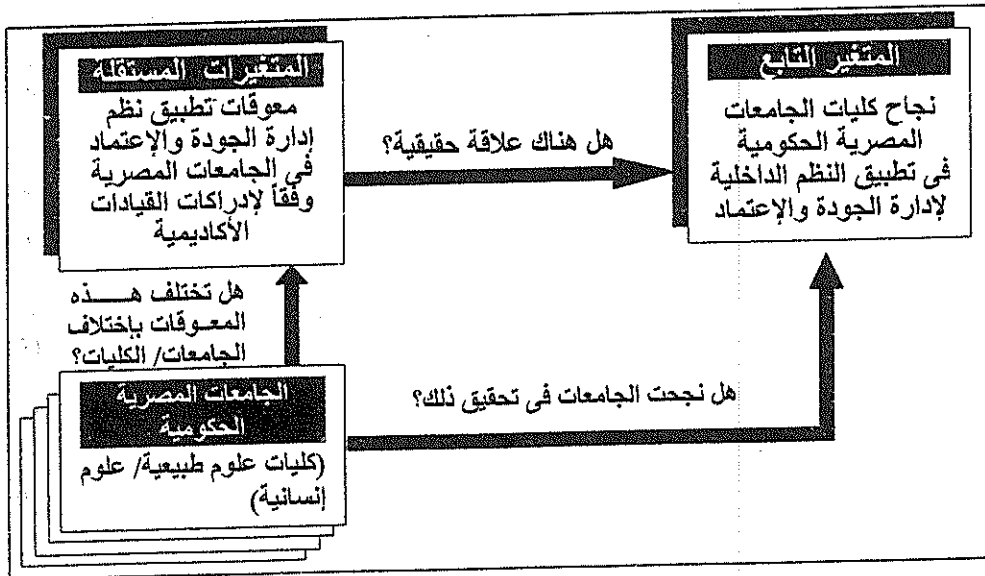
يعتبر هذا البحث من أنواع البحوث الوصفية *Descriptive Research*، ويستخدم نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، حيث تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والدوريات المحلية والعالمية والإصدارات والأدلة الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. أما النوع الثاني من البيانات فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الاستقصاء. ومن ناحية أخرى تعتبر معظم البيانات التي أشتمل عليها الاستقصاء من النوع ذو الفواصل *Interval Data*، بالإضافة إلى بعض البيانات المحدودة ذات الطبيعة الوصفية أو الاسمية *Data Nominal*.

٢/٧ المتغيرات والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة بمجموعة من المتغيرات الرئيسية (١٥ متغير)، والتي تمثل المعوقات الرئيسية لإدارة الجودة والاعتماد في الجامعات الحكومية المصرية، ومستوى النجاح في تطبيق نظم إدارة الجودة في هذه الجامعات (أنظر الشكل رقم ١). ومما هو جدير بالإشارة أنه تم تنمية هذه المعوقات من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث واعتمدت على المقابلات الفردية المتعمقة مع عدد من القيادات الأكاديمية في بعض كليات ومعاهد الجامعات الحكومية المصرية. وتتمثل المتغيرات الرئيسية الخمس عشر في المعوقات المتعلقة بالاتي:

شكل رقم (١)

نموذج وصفي لهيكل الدراسة



٥- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٥ التحقق من مدى نجاح الجامعات المصرية الحكومية والكليات التابعة لها في تطبيق نظامها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد والذي يمكن أن يعكس مردود التخطيط والتمويل والتنفيذ لمشروعات تحسين الجودة وتأهيل الكليات للاعتماد في هذه الجامعات
- ٢/٥ الكشف عن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد على المستوى القومي في كليات الجامعات المصرية الحكومية كما يدركها أعضاء قياداتها الأكاديمية في هذه المؤسسات. إضافة إلى التحقق من ما إذا كانت هذه الجامعات تتشابه أم تتفاوت من حيث نوعية هذه المعوقات.
- ٣/٥ تحديد الأطراف المسؤولة عن معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات المصرية الحكومية (المستفيدين النهائيين، أم أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة، أم القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة، أم العاملين بالمؤسسة، أم الموارد المالية) .
- ٤/٥ معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين معوقات إدارة نظم الجودة والاعتماد في كليات الجامعات المصرية الحكومية كما يدركها أعضاء قياداتها الأكاديمية وبين مستوى النجاح الذي حققته هذه الكليات في التطبيق الفعلي لهذا النظم، ومن ثم تحديد أهم تلك المعوقات والكشف عن طبيعتها من حيث كونها تتعلق بالقدرة المؤسسية أم بتحقيق الفاعلية التعليمية.
- ٥/٥ المساهمة عملياً من خلال النتائج المتوقعة من هذا البحث في دعم الجهود المبذولة من قبل من جانب الأطراف المختلفة المعنية بتطوير التعليم العالي في مصر وتحسين جودة مخرجات مؤسساته ومنها الجامعات الحكومية.

٦- فروض البحث:

- في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وكذلك التطبيق العملي للنظم الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وأخيراً خبرة الباحث في هذا الصدد فإن هذا البحث يعتمد على عدد من الفروض التي أمكن تنميتها إحصائياً في صيغة العدم، وذلك على النحو التالي:
- ١/٦ لا تتفاوت الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة (مثلة في الكليات التابعة لها على اختلاف طبيعتها سواء كانت علمية/ إنسانية) تفاوتاً حقيقياً من حيث مدى نجاحها في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد.
 - ٢/٦ لا يوجد اختلاف حقيقي بين كليات العلوم الطبيعية وبين كليات العلوم الإنسانية التابعة للجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من حيث مدى نجاحها في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد.
 - ٤/٦ ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من حيث نوعية المعوقات المدركة من جانب قياداتها الأكاديمية والتي تعترض تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد .
 - ٣/٦ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة كما يدركها أعضاء قياداتها الأكاديمية وبين مستوى نجاح هذه الكليات في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد على المستوى القومي.

٤- مشكلة وتساؤلات البحث:

لعبت مؤسسات التعليم العالي المصرية وخاصة الجامعات دورا متميزا في قيادة التنمية في مصر والعالم العربي. كما ساهمت هذه المؤسسات إلى حد كبير في تنمية الموارد البشرية داخل وخارج مصر. ولعل اختيار جامعة القاهرة كمنبر لمخاطبة العالمين العربي والإسلامي من جانب رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية في يونيو ٢٠٠٩ دليل على الدور التاريخي لهذه الجامعة المصرية التي تجاوزت عمرها المائة عام. ونظرا لانتشار العولمة والتطبيق الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة، والذي أدى بدوره إلى إزالة الحدود الجغرافية بين الدول، وتزايد حرية وسهولة الاتصال باستخدام الإنترنت، فإن التنافسية بين المنظمات والهيئات وحتى الدول أصبحت من سمات هذا العصر. وفي ضوء ذلك تزايدت المنافسة في صناعة خدمات التعليم ومنها التعليم العالي، وتزايد الاتجاه نحو تطوير جودة هذا النوع من التعليم وباستخدام أنماط ووسائل وتقنيات جديدة، الأمر الذي كان له تأثيره على مؤسسات التعليم العالي في مصر.

استجابة للتطورات العالمية والإقليمية في مجال تطوير صناعة خدمات التعليم العالي وتحسين جودته قامت وزارة التعليم العالي منذ عام ٢٠٠٠ من خلال وحدة للمشروعات بإنشاء لجنة قومية لضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في مصر، والتي تختص بالتخطيط والإشراف والدعم المالي لمشروعات ضمان الجودة في هذه المؤسسات. ولكن وبالرغم من تعدد مشروعات الجودة والمدعومة ماليا من وحدة المشروعات بوزارة التعليم العالي والتي حصلت عليها غالبا جميع الكليات والمعاهد في الجامعات المصرية الحكومية، وبالرغم من محاولة وزارة التعليم العالي تحفيز القيادات الأكاديمية (عمداء الكلية، والوكلاء، ورؤساء الأقسام العلمية) وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الالتزام بمعايير الجودة في مؤسساتهم والوفاء بمتطلباتها عن طريق تحسين دخولهم، إلا أنه ما زالت هناك معوقات عديدة تعترض كفاءة القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم من ناحية، وتحد من الفاعلية التعليمية والبحثية والخدمة المجتمعية لهذه المؤسسات وخاصة الجامعات من ناحية أخرى. لذلك يهتم هذا البحث بدراسة هذه المعوقات وذلك كما يدررها أعضاء القيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية الحكومية على اعتبار أنها القطاع الأكبر الممثل لمؤسسات التعليم العالي في مصر. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن ترجمة مشكلة هذا البحث إلى عدد من التساؤلات والمطلوب الإجابة عليها من خلال التقصي والتحليل، وذلك على النحو التالي:

١/٤ إلى أي مدى نجحت الجامعات المصرية الحكومية في تطبيق نظمها الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد على المستوى القومي؟ وهل تتفاوت الكليات العلمية عن نظائرها الإنسانية في هذا الصدد؟

٢/٤ ما هي أهم معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية كما يدررها أعضاء القيادات الأكاديمية في هذه الجامعات؟ وهل تتفاوت الجامعات المصرية الحكومية ممثلة في كلياتها الخاضعة للدراسة من حيث هذه المعوقات؟

٣/٤ هل هناك علاقة بين معوقات تطبيق النظم الداخلية لإدارة الجودة والاعتماد في كليات الجامعات المصرية الحكومية كما يدررها أعضاء قياداتها الأكاديمية وبين نجاح هذه الكليات في تطبيق هذا النظام؟ وهل معوقات تطبيق هذه النظم في كليات هذه الجامعات ترتبط بقدرتها المؤسسية أم بفاعليتها التعليمية؟ وما هي تلك المعوقات بالتحديد؟

(و) ضوابط الاعتماد: تعتمد عملية الاعتماد التي تمارسها الهيئة لمؤسسات التعليم العالي على مجموعة من الضوابط التي يجب دراستها بعناية وأخذها في الاعتبار عند التقدم بطلب الاعتماد، وذلك على النحو التالي:

- يمنح الاعتماد من قبل الهيئة للمؤسسة عند قدرتها على تحقيق متطلبات المحاور الرئيسية للتقويم والاعتماد (القدرة المؤسسية، والفاعلية التعليمية).
- يجب الاعتماد عن المؤسسة في حالة عدم قدرتها على تحقيق بعض المعايير الخاصة بالفاعلية التعليمية والمتعلقة بالمعايير الأكاديمية، وتصميم البرامج والمقررات، والتعليم والتعلم، حيث تعتبر من المعايير الحاكمة في عملية التقويم والاعتماد.
- في حالة عدم استيفاء المؤسسة التعليمية لبعض معايير الجودة غير الحاكمة، فإن الهيئة تخطر المؤسسة بتقرير مفصل يحدد نقاط القوة بالمؤسسة وكذلك الجوانب التي لم تستوف من المعايير وكيفية التحسين للوصول إلي مستوي الجودة المطلوب، وتمنح المؤسسة ١٥ يوم علي الأكثر للرد علي ما جاء بخطاب الهيئة المرسل للمؤسسة، وعلي المؤسسة تحديد المدة التي تراها لازمة لاستيفاء جوانب القصور وبما لا يتجاوز ٩ أشهر من تاريخ الإخطار وتقوم الهيئة بعدها بإعادة إجراء عملية التقويم وإصدار قرارها النهائي (اعتماد / عدم اعتماد المؤسسة)، ولا يجوز منح المؤسسة مهلة أخرى.
- تتولى الهيئة إخطار المؤسسة بالنتيجة النهائية والتي تتضمن مجالات القوة في المؤسسة والمجالات المطلوب تحسينها، مع التأكيد على الاستعداد التام للهيئة لتقديم مختلف صور النصح والإرشاد والتوجيه لمعاونة المؤسسة في تحقيق معايير التقويم والاعتماد مستقبلاً.

(ز) إعداد الدراسة الذاتية: يعتبر إعداد وتقديم الدراسة الذاتية للمؤسسة المتطلب الأول والمبدئي في عملية التقدم لطلب الاعتماد من قبل الهيئة. ويتطلب إعداد هذه الدراسة الذاتية الاسترشاد بالخطوات التالية:

- تشكل المؤسسة المؤهلة فريق يتولى إعداد الدراسة الذاتية.
- يتم إعداد الدراسة الذاتية بدقة ومصداقية وبمشاركة جميع الأطراف المعنية في المؤسسة مع توفير الأدلة والوثائق المدعمة للبيانات الواردة بالدراسة.
- تقدم المؤسسة الدراسة الذاتية للهيئة (خمس نسخ مطبوعة ونسخة الكترونية) خلال المدة المنصوص عليها معتمدة من مجلسها الحاكم ومشفوعة بخطاب من رئيس المجلس يفيد بأن كافة البيانات الواردة بالدراسة صحيحة.
- يتم إعداد الدراسة الذاتية وفقاً للنموذج المعد من قبل الهيئة وموضح في الجزء الرابع من هذا الدليل.
- يتم جمع وتحليل كافة البيانات الخاصة بالدراسة الذاتية وفقاً للقواعد المنصوص عليها في الإرشادات الخاصة بإعداد هذه الدراسة في دليل تقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي الصادر من الهيئة.
- يتم تجميع كافة النماذج المستوفاة لتوصيف البرامج والمقررات الدراسية في ملحق منفصل عن الدراسة الذاتية.

التعليمية على الأداء بكفاءة وفاعلية بدون توافر قيادة واعية تعتمد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة وتعمل على تنميتها بصفة مستمرة من خلال الهياكل التنظيمية والإجراءات والقواعد المرنة وباستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة مع المحافظة على مصداقيتها وأخلاقيات المهنة وتتفاعل مع المجتمع المحيط وتساهم في تنمية وحماية البيئة. ومن ناحية أخرى فان قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق رسالتها وأهدافها بفاعلية لا يمكن تحقيقه بدون تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التعليمية متمثلة في خدمة تعليمية متميزة وبحث علمي متطور وفقاً للمعايير الأكاديمية الدولية على النحو الذي يضمن الوفاء باحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية ويكسب ثقة المجتمع " (دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ٢٠٠٩ والاعتماد). ويتمثل دور الهيئة في عملية التقويم والاعتماد في التحقق من مدى وفاء المؤسسة التعليمية المتقدمة للاعتماد بمعايير التقويم التي يشتمل عليها كل محور من المحورين السابق الإشارة إليهما (أنظر الجدول رقم ١).

جدول رقم (١)
معايير التقويم والاعتماد الصادرة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر

م	المحور الأول: القدرة المؤسسية (المعايير)
١	التخطيط الاستراتيجي.
٢	الهيكل التنظيمي.
٣	القيادة والحاكمة.
٤	المصداقية والأخلاقيات.
٥	الجهاز الإداري.
٦	الموارد المالية والمادية.
٧	المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة.
٨	التقويم المؤسسي وإدارة الجودة.
م	المحور الثاني: الفاعلية التعليمية (المعايير)
١	الطلاب والخريجون.
٢	المعايير الأكاديمية.
٣	البرامج /المقررات الدراسية.
٤	التعليم والتعلم والتسهيلات الداعمة.
٥	أعضاء هيئة التدريس.
٦	البحث العلمي والأنشطة العلمية.
٧	الدراسات العليا.
٨	التقييم المستمر للفاعلية التعليمية.

واعتماد مؤسسات البحث العلمي¹⁰ إضافة إلى مجموعة أخرى من الأدلة الخاصة بالمعايير القومية الأكاديمية القياسية (National Academic Reference Standards) أو (NARS) لجميع البرامج التعليمية التي تقدمها كليات الجامعات المصرية الحكومية مثل برامج الهندسة، والطب، والأسنان، والصيدلة، والعلوم، والزراعة، والطب البيطري، والتمريض، والتجارة، والآداب، والتربية الرياضية، والتربية، والحاسبات والمعلومات، والتربية الفنية والفنون الجميلة، وغيرها.

(د) علاقة الهيئة بالمؤسسات التعليمية: تحفيز المؤسسات التعليمية على التحسين والتطوير المستمر وتوفير لها الخبرات الاستشارية من خلال إدارة منفصلة عن إدارة التقييم والاعتماد. وتشجع الهيئة التجديد والابتكار في أداء المؤسسات التعليمية.

- إصدار الأدلة والمطبوعات الإرشادية لمساعدة المؤسسات التعليمية على إجراء التقييم الذاتي بهدف تطوير أداءها وإعدادها للاعتماد.
- الاعتراف بأن جودة البرامج والمؤسسة التعليمية هما في المقام الأول مسئولية المؤسسة التعليمية وتحترم الهيئة الاستقلالية الأكاديمية وشخصية المؤسسة المميزة في برامجها.
- السماح للمؤسسات التعليمية التي يتم تقييمها بسحب طلب الاعتماد خلال أي وقت حتى ما قبل صدور تقرير المراجعين المعتمدين.
- تنظيم الزيارات الميدانية للتقييم بالتنسيق مع المؤسسات التعليمية محل التقييم.
- استشارة المؤسسة التعليمية في تشكيل فريق المراجعين المعتمدين المنوط به تقييمها لضمان عدم تعارض المصالح.
- إطلاع المؤسسات التي يتم تقييمها على التقرير المبدئي للمراجعين لإعطائها الفرصة للتعليق وتقديم أية أدلة أو وثائق إضافية، ويؤخذ رد المؤسسة في الاعتبار عند إصدار القرار النهائي.
- مطالبة المؤسسات التعليمية المقومة بتقديم تقرير عن عملية التقييم و أداء النظراء المراجعين وتستخدم تلك التقارير كمصدر أساسي للمعلومات في عملية التقييم الذاتي والتطوير للهيئة.
- الالتزام بالحفاظ على سرية المستندات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة محل التقييم إلا فيما يجب إعلانه بنص اللوائح والقوانين.
- الالتزام بإخطار المؤسسات المعنية بأي قرار يخصها بخطاب موصى عليه بعلم الوصول في خلال لاثون يوماً على الأكثر من صدوره.

(هـ) المحاور الأساسية للتقييم والاعتماد: استناداً إلى العديد من التجارب العالمية مع الأخذ في الاعتبار طبيعة نظام التعليم في مصر ودوره التاريخي محلياً وإقليمياً فإنه قررت الهيئة أن تعتمد عملية التقييم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في مصر على محورين أساسيين هما القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية. ويتضمن كل محور من هذين المحورين ثمانية معايير. إن الدافع الأساسي وراء الفصل بين المحورين السابقين للتقييم والاعتماد يتمثل في اليقين بعدم قدرة المؤسسة

¹⁰ شارك الباحث كمستشار للهيئة وعضو اللجنة العليا للمعايير الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي منذ عام ٢٠٠٨ وحتى الآن في إعداد هذه الأدلة وغيرها.

• القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقا للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية وكذلك لكل نوع من المؤسسات التعليمية.

(أ) ضمان جودة التعليم: يقصد به تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية والمؤسسية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية (دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩).

(ب) الاعتماد: ويشير إلى تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى تمكين المؤسسات التعليمية من الحصول على صفة متميزة، وهوية معترف بها محليا ودوليا والتي تعكس بوضوح نجاحها في تطبيق استراتيجيات وسياسات وإجراءات فعالة لتحسين الجودة في عملياتها وأنشطتها ومخرجاتها بما يقابل أو يفوق توقعات المستفيدين النهائيين ويحقق مستويات عالية من رضائهم. وفي ضوء ذلك فانه الهيئة عرفت اعتماد المؤسسات التعليمية على انه "الاعتراف الذي تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية، وتحقق الفاعلية التعليمية وفقا للمعايير القياسية الأكاديمية القومية والتي تمثل الحد الأدنى، أو أي معايير أخرى دولية معتمدة من الهيئة، ولديها من الأنظمة المتطورة التي تضمن التحسين والتعزيز المستمر للجودة" (دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩).

(ج) مبادئ عملية ضمان جودة التعليم والاعتماد: هناك مبادئ أساسية لعملية ضمان جودة التعليم والاعتماد وهي مستوحاة من النظم والممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم ويجب مراعاتها في التطبيق العملي سواء من الهيئة أو من المؤسسات التعليمية، والتي من بينها على سبيل المثال الاهتمام بالمستفيد النهائي (الطالب) والعناية به والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضائه من خلال مقابلة احتياجاته ورغباته وتوقعاته، والقيادة الموجهة بالفكر الاستراتيجي، والموضوعية والشفافية والعدالة، ونمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة وتمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات وتقبل النقد، والابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف، والتحسين والتطوير المستمر، والاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة التعليمية ومسؤوليتها في إدارة عملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية، وغيرها (دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩).

وتعتبر الهيئة أحد الركائز الرئيسية للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر، وذلك باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدراتها التنافسية محليا ودوليا، وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر. وقد أصدرت الهيئة أول دليل لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي عام ٢٠٠٩، ثم عقبه مجموعة أخرى من الأدلة من بينها دليل "تقويم واعتماد البرامج التعليمية"، ودليل "تقويم واعتماد الجامعات"، ودليل "تقويم

تنفيذ ١٣ برنامج اعلامي، وإعداد ٣ مطويات ونشرات مطبوعة، وأخيرا تم تصميم بوابة الكترونية واحدة كموقع للمشروع يتوافر من خلاله كافة البيانات والنماذج الخاصة بالمشروع.

• تم الاستعانة أثناء المشروع بعدد ٦٦ خبير محلي بتكلفة وصلت إلى ٦٥٤٠٠ ألف دولار أمريكي، وثلاثة خبراء أجانب بتكلفة وصلت إلى ٦١٦٠٠ دولار أمريكي.

٣/٣ اللجنة التوجيهية لبرنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد:

أنشئ حديثا كيانا آخر ينخرط في الاتجاه الخاص بضمان الجودة ويساعد كليات وعاهد الجامعات الحكومية على التأهل للاعتماد وهو "اللجنة التوجيهية لبرامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد". وقد أنشئت هذه اللجنة في فبراير عام ٢٠٠٨ وهي تعنى أساسا بما يلي (مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، ٢٠١٠):

- مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (CIQAP).
- مشروع ضمان الجودة والاعتماد: المرحلة الثانية (QAAP-II).
- مشروع متابعة وتقييم البرامج الجديدة (MENPP).
- مشروع التخطيط الاستراتيجي المؤسسي (ISPP).

٤/٣ هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد:

استجابة للاحتياجات القومية في تطوير التعليم والارتقاء بجودته صدر القرار الجمهوري رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٦ بعد أن أقره مجلس الشعب بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والذي ينص على أن هذه الهيئة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة وتتبع رئيس مجلس الوزراء. كما صدر القرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ باللائحة التنفيذية للهيئة. ويمكن النظر إلى مبادرة تطبيق سياسات ضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر على أنها نقلة نوعية غير مسبوقة في مسيرة تطوير التعليم بمختلف أنواعه ومؤسساته وفقا للمعايير القياسية العالمية وبما يحافظ على هوية الأمة لمقابلة توقعات المستفيدين النهائيين والمجتمع، وذلك باعتبار أن التعليم هو عماد التنمية والتقدم. لذلك فإن رسالة الهيئة تمثلت في " الارتقاء بمستوي جودة التعليم وتطويره المستمر واعتماد المؤسسات التعليمية وفقا لمعايير قومية تتسم بالشفافية وتتلاءم مع المعايير القياسية الدولية لهيكله ونظم وموارد وأخلاقيات العملية التعليمية والبحث العلمي والخدمات المجتمعية والبيئية، وكسب ثقة المجتمع في مخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية محليا وإقليميا ودوليا، ودعم خطط التنمية القومية الشاملة، وتعزيز المساهمات المعرفية والثقافية والبحثية لهذه المؤسسات" (دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩). وتهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال:

- نشر الوعي بثقافة الجودة.
- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير والبيانات قياس الأداء استرشادا بالمعايير الدولية و بما لا يتعارض مع هوية الأمة.
- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتنظيم الذاتي.
- تأكيد الثقة على المستوى المحلي والأقليمي والدولي في مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة.

٢/٣ مشروع ضمان الجودة والاعتماد (QAAP) كأحد مشروعات تطوير التعليم العالي: يتولى إدارة المشروع الأخير لتطوير التعليم العالي (QAAP) اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي تهدف بصفة أساسية إلى مساعدة مؤسسات التعليم العالي في مصر للتهيؤ للتقدم للحصول على درجة الاعتماد من الهيئة القومية التي تم بالفعل إنشاؤها مؤخرا. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي للجنة تم وضع خطة شاملة تقوم على مرحلتين. المرحلة الأولى: وهي مرحلة انتقالية (٣-٥ سنوات) اشتمل الجزء الأول منها على إعداد مؤسسات التعليم العالي في مجال الجودة من خلال أربع مشاريع أساسية على مستوى الجامعات وكلياتها المختلفة ولجان قطاعات التعليم العالي، وذلك على النحو التالي:

- مشروع إعداد الخطط الاستراتيجية لضمان الجودة على مستوى الجامعات.
- مشروع إنشاء مركز ضمان الجودة في كل جامعة.
- مشروع إنشاء نظام داخلي للجودة على مستوى الكليات.

إما الجزء الثاني من المرحلة الأولى فإنه يتعلق بالتطوير بالمشاركة *Development Engagement* حيث يتضمن برنامجا للزيارات الميدانية للمراجعة والتطوير بالمشاركة من خلال مجموعة من النظراء المراجعين *Peer Reviewers* وذلك للتحقق من مدى استعداد الكليات بالجامعات للتقدم للاعتماد. وأخيرا فإن المرحلة الثانية لتحقيق الهدف الاستراتيجي للجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد هي مرحلة الاعتماد، والتي ستقوم بها مستقبلا الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

ووفقا لأحدث التقارير الصادرة عن وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في نوفمبر ٢٠٠٦ وتتنوع بمشروع ضمان الجودة والاعتماد كأحد مشروعات تطوير التعليم العالي فإن الموقف التنفيذي لهذا المشروع يتلخص في التالي:

- تم التعاقد مع ١٧٧ مشروع (مشروعات ممولة من اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد) تتعلق بضمان الجودة والاعتماد من خلال ثلاث دورات على مستوى الجامعات والكليات التكنولوجية ولجان القطاع. ووصل عدد الكليات/ العاهد المتوسطة بالكليات التكنولوجية التي قامت بتنفيذ مشروعات تتعلق بالجودة والاعتماد إلى ١٥٧ كلية/ معهد متوسط، وتم ذلك في ١٨ جامعة/ مؤسسة تعليمية، وأخيرا كان عدد المشاركين في إدارة وتنفيذ المشروعات في الجامعات ١٧٦٦ فرد.
- تم القيام بزيارات ميدانية لمتابعة مشروعات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات على مستوى الجامعات.
- الانتهاء من أربع زيارات ميدانية للتطوير بالمشاركة لثمانى كليات في الجامعات الحكومية والتي انتهت من إعداد الدراسة الذاتية، وجرى تباعا تنظيم زيارات أخرى لها.
- تم إعداد قاعدة بيانات بالنظراء المراجعين لتغطية برنامج الزيارات الميدانية.
- تم تحضير الكليات التي انتهت من الدراسة الذاتية للزيارات الميدانية الخاصة بالتطوير بالمشاركة.
- تمت النوعية بمشروع ضمان الجودة والاعتماد من زيارات ميدانية وأنشطة إعلامية متنوعة في الفترة من يوليو ٢٠٠٢ حتى سبتمبر ٢٠٠٦، حيث كان هناك ٤٥ زيارة للجامعات الحكومية، وكان اجمالي الحضور من أعضاء هيئة التدريس ٢٣٨٠. كما تم

- تأسيس المركز القومي لضمان الجودة وإمداده بالأدوات اللازمة لبناء قدراته.
- توفير التدريب اللازم لأعضاء هيئة إدارة كليات التعليم العالي والإداريين في مجال الإدارة والشؤون المالية، وفي مجال استخدام التكنولوجيا لترشيد الإجراءات الإدارية.
- تأسيس ودعم تشغيل صندوق مشروع تطوير التعليم العالي.
- توفير منح من صندوق مشروع تطوير التعليم العالي لمؤسسات ما بعد الثانوي من أجل تنفيذ المشروعات الفرعية.

(ب) تحسين جودة وملائمة التعليم العالي:

- تأسيس بنية تحتية متكاملة لأجهزة الحاسب الالى والشبكات من أجل خلق شبكة فائقة السرعة.
- التدريب أثناء الخدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات لتنمية قدراتهم في استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس.
- تركيب وتشغيل نظام يربط بين مكاتب الجامعات.

(ج) تحسين جودة وملائمة التعليم الفني المتوسط:

- تجديد التجهيزات القديمة تجديدا مقبولا يتمشى مع المعايير الدولية وتأسيس تجهيزات جديدة.
- إعادة تصميم المناهج الدراسية وتدريب المعلمين.
- تحديث المعدات متضمنة معدات تكنولوجيا المعلومات.
- التدريب من أجل تعزيز الإدارة.

وفي المرحلة الأولى لتنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي (٢٠٠٧- ٢٠٠٠) تقرر البدا في تنفيذ ست مشروعات فقط ذات الأولوية والمنسقة من المشروعات الخمس والعشرون التي تضمنتها استراتيجية التطوير والسابق الإشارة لها. وتمثلت المشروعات الست التي تم تنفيذها في الآتى:

- مشروع تطوير كليات التربية
Reform of Faculties of Education Project (FOEP)
- مشروع الكليات التكنولوجية المصرية
Restructuring Middle Technical Institutes Project (ETCP)
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات
Faculty and Leadership Development (FLDP)
- مشروع تطوير نظم وبرامج التعليم باستخدام التكنولوجيا
Information & Communication Technology Project (ICTP)
- مشروع صندوق تطوير التعليم العالي
Higher Education Enhancement Project Fund (HEEPF)
- مشروع ضمان الجودة والاعتماد.
(Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP)

- التطوير الشامل للبرامج والمنهج الدراسية والبرامج التدريسية.
- تطوير نظم الالتحاق بالتعليم العالي.
- تطوير المكتبات ومصادر المعلومات والموارد التعليمية.
- تطوير المعاهد العليا والمتوسطة.
- تقييم وتطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح وأنماط جديدة من التعليم العالي.
- تعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار وشبكة الجامعات والمعاهد العليا.
- إعادة هيكلة الأقسام العلمية وتخطيط الهياكل الوظيفية.
- إنشاء المركز القومي لتكوين وتنمية وتطوير شأن أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير نظم وبرامج الدراسات العليا.
- دعم وتنمية نظم والبيات البحث العلمي.
- تحديث الإدارة في منظومة التعليم العالي.
- إنشاء المركز القومي لتطوير القيادات الإدارية في منظومة التعليم العالي.
- تعميق ترابط مؤسسات التعليم العالي بقطاعات الإنتاج والخدمات.
- إنشاء مركز دراسات ومتابعة توظيف خريجي مؤسسات التعليم العالي.
- تنمية التبادل والتعاون العلمي والبحثي مع مؤسسات التعليم العالي بالخارج والاستفادة
- من العلماء المصريين في الخارج.
- التنمية الثقافية والفنية والرياضية والرعاية الاجتماعية للطلاب.
- تنمية برامج التميز لرعاية المتفوقين والموهبين.
- دعم مراكز التميز العلمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي وإعداد خريطة لها.
- تنمية مصادر إضافية متعددة لتمويل التعليم العالي.
- إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد.
- النظام القومي لتعادل المؤهلات الدراسية.

١/٣ مشروع تطوير التعليم العالي:

تطبيقاً لتوصيات مؤتمر تطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٠ صدر قرار السيد/ وزير التعليم العالي والدولة للبحث العلمي بإنشاء وحدة إدارة المشروعات التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي بدورها تولت إدارة مشروع تطوير التعليم العالي الذي يهدف إلى "خلق مناخ إيجابي لتحسين جودة وكفاءة نظام التعليم العالي من خلال الإصلاح التشريعي، إعادة الهيكلة المؤسسية، وخلق آليات مستقلة لضمان الجودة وأنظمة للمراقبة". ويقوم مشروع التطوير على ثلاث مكونات هي (Ministry of Higher Education, 2004):

(١) التطوير الشامل للإدارة الحكومية والكفاءة الإدارية لنظام التعليم العالي:

- إصلاح التشريع الحاكم لنظام التعليم العالي.
- ترشيد آليات تخصيص التمويل بحيث يتصف بالشفافية، والعدل والمساواة طبقاً لمنهج محدد.

- من الطواهر السلبية في نظام التعليم العالي انتشار الدروس الخصوصية في بعض المجالات، وكذلك الاعتماد على "الكتاب المقرر" كمصدر أساسي - غالبا الوحيد- في العملية التعليمية.
- لا تعتبر مخرجات مؤسسات التعليم العالي من الخريجين جيدة. ويلعب الانفصال بين الدراسة الأكاديمية والواقع الميداني التطبيقي (متطلبات سوق العمل) دورا أساسيا في انخفاض مستوى الخريجين.
- ضعف كفاءة أجهزة مؤسسات التعليم العالي في مجال تسويق البحوث والخدمات التي تقوم بإنتاجها وذلك للقطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع.

٣ - الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي عام (٢٠٠٠):

صدرت الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي عن المؤتمر القومي للتعليم العالي في فبراير عام ٢٠٠٠. واعتمد تصميم هذه الخطة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي في مصر، حيث أمكن تحديد مواطن القوة والضعف في هذا النظام. وتتلخص مواطن القوة في تزايد الطلب المجتمعي على التعليم العالي، وتزايد طلب القطاعات المختلفة على نوعيات جديدة من التخصصات والمهارات، ووجود هيكل ضخم من أعضاء هيئة التدريس، ووجود هيكل من الإمكانيات المادية والتقنية والبنية الأساسية، وتوافر تقنيات الاتصال بالعالم الخارجي. ومن ناحية أخرى تتلخص مواطن الضعف في عدم وجود فلسفة عامة أو استراتيجية مستقبلية، وتضارب وظائف مؤسسات التعليم العالي وازدواجيتها، وتقدم النظم وهبوط المستوى المعرفي وتباطؤ عمليات التطوير، وغياب آليات متطورة لمراجعة البرامج وتقييمها، و تقدم التقنيات والوسائل التعليمية، وأخيرا عدم وجود نظم متطورة لإعداد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وتطوير أدائهم.

وفي ضوء ما سبق تم تنمية الأهداف الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، والتي تمثلت في التالي:

- التكوين المتكامل علميا وتقنيا وفكريا وثقافيا والتنمية المستمرة للموارد البشرية.
- توظيف البحث العلمي وتنمية القدرات العلمية.
- تعظيم دور مؤسسات التعليم العالي كمراكز تعليم وتثقيف.
- التطوير الإداري الشامل لمؤسسات التعليم العالي وإدماج متطلبات الجودة الشاملة والتطوير المستمر.
- تطوير نظم التعليم وقواعده بما يتيح فرص التطبيق الواعي للتعليم المستمر أو التعليم مدى الحياة.

وتضمنت استراتيجية تطوير منظومة التعليم العالي خمسة وعشرون مشروعاً مقترحاً للتطوير، وهي كالاتي:

- إعداد تشريع جديد للتعليم العالي.
- إعداد خريطة جديدة لمنظومة التعليم العالي.
- تطوير وإعادة هيكلة كليات التربية وإعداد المعلمين.
- إنشاء مركز قومي لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وتطوير نظم واليات الاختبار.

- عدم انتشار مؤسسات التعليم العالي الحكومية أو الخاصة خارج حدود مصر وخاصة في الدول العربية والإسلامية والأفريقية (باستثناء السودان).
- تأتي في مقدمة المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية - وإدارة التعليم العالي عموماً- المركزية الشديدة، وعدم التطبيق الجاد لاختصاصات المجالس الجامعية في حالات كثيرة، والقيود المفروضة على الإنفاق وتعدد الأجهزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات، والزيادة المبالغ فيها في عدد العاملين والنقص الواضح في معايير تقويم أدائهم وشكلية هذا التقويم.
- باستثناء بعض المبادرات الفردية والمؤسسية (المحدودة)، فإن قطاعاً كبيراً من البرامج التعليمية ومناهج المقررات الدراسية في مؤسسات التعليم العالي يتسم بعدم مواكبة التطورات الحديثة في مجالاته، ويغلب عليه الطابع التخصصي، وتستخدم أساليب تقليدية في التدريس. ويمكن رصد بعض محاولات الخروج عن هذه الأوضاع، وذلك في حالات محدودة مثل تجربة نظام الساعات المعتمدة في كلية العلوم بجامعة المنوفية، وتجربة كلية الطب بجامعة قناة السويس، ومركز التعليم الطبي بجامعة عين شمس، والمحاولة الأخيرة لتطوير التعليم الهندسي.
- بالرغم من تزايد الإقبال على الدراسات العليا (الدبلومات/ الماجستير/ الدكتوراه)، إلا أن البرامج التعليمية المقدمة في هذه المرحلة تتصف بالضعف، وعدم كفاءة العديد من القائمين على التدريس وخاص في الكليات الإنسانية سواء في الجامعات الحكومية أو الأكاديميات باستثناء الجامعة الأمريكية. إضافة إلى سوء عمليات الإشراف على الرسائل العلمية وافتقارها للابتكار والمساهمات العلمية لمعالجة مشكلات المجتمع.
- كثرة الأعباء الأكاديمية والإدارية لهيئة التدريس مما يؤثر سلباً على مجهوداتهم العلمية والبحثية.
- قصور عملية تقويم أداء الطلاب في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص، وخاصة ما يتعلق بإغفال مهارات التفكير والمهارات العملية، والاعتماد على الاسترجاع.
- عدم وجود نظام موضوعي ومتطور وواضح لتقويم أداء مؤسسات التعليم العالي سواء على مستوى الجامعة/ المعهد العالي أو الكلية أو القسم العلمي أو حتى على مستوى عضو هيئة التدريس.
- بالرغم من بعض التحسين في نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة في بعض مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه مازالت هذه النسبة غير ملائمة (إما بالنقص بسبب العدد الكبير للطلاب المقبولين كما هو في كليات التجارة والحقوق مثلاً، أو بالزيادة بسبب العدد الصغير للطلاب المقيدون كما هو الحال في كليات الزراعة) من ناحية، ولا تتفق مع المعدلات العالمية في بعض المجالات.
- يبدو أن المفاهيم المتعلقة بالرعاية الطلابية والأنشطة الطلابية ما زالت غير واضحة. وبالرغم مما ينفق في مجالات الإسكان الطلابي وتغذية الطلاب والرعاية الصحية ونقل الطلاب.... وغيرها، فإن هذه الخدمات تقتصر على الدولة، وتتجاهل بعض أوجه القصور كما وكيفا. كذلك، فإن الأنشطة الطلابية محدودة وتقل دائرة المستفيدين منها.
- لا يمكن القول بوجود نظام خاص لرعاية الموهبين في مؤسسات التعليم العالي. كما أنه ليس هناك نظام خاص لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

٤/٢ مجالات الضعف في البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي:

- بالرغم من النص الدستوري على استقلال الجامعات، فإن قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية والتعديلات التي أدخلت عليه لا تؤدي إلى تحقيق الاستقلالية الكاملة للجامعات.
- ضعف الموارد المالية المتاحة في معظمها من موازنة الدولة، وعدم التوسع في التمويل الذاتي.
- يغلب على مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات الطابع النمطي، حيث تكاد الكليات المتناظرة أن تكون نسخة واحدة في أقسامها وبرامجها.
- تزايد نسبة المقيدون في الجامعات - وبالتالي نسبة الخريجين - في مجال العلوم الإنسانية مثل التجارة والحقوق والآداب والتربية وغيرها على حساب المقيدون - والخريجين - في مجال العلوم الأساسية والتطبيقية مثل الزراعة والعلوم والهندسة وغيرها.
- تضخم أعداد المقيدون في مؤسسات التعليم العالي وخاصة في كليات ومعاهد العلوم الإنسانية مع عدم توافر الإمكانيات المناسبة للعملية التعليمية مثل قاعات المحاضرات والتطبيقات العملية والمعامل وغيرها الأمر الذي لا يساعد على تطبيق معايير الجودة في العملية التعليمية في هذه المؤسسات.
- تتجه معظم المعاهد العليا الخاصة المنشأة حديثا نحو مجالات متكررة وتقليدية مثل الإدارة والحاسبات والمعلومات.
- يتم الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي عن طريق مكتب تنسيق مركزي للقبول بالجامعات والمعاهد العليا، حيث يكون العامل الحاسم في القبول المجموع الكلي للدرجات في الشهادة الثانوية، إضافة إلى اجتياز اختبار القدرات الخاصة في بعض الكليات، ويتوقف القبول - بالطبع - على عدد الأماكن الشاغرة في الكلية أو المعهد المطلوب الالتحاق به.
- تعتمد الدراسة في معظم مؤسسات التعليم العالي الحكومية على نظام الفصلين الدراسي أو العام الممتد، بينما تعتمد الدراسة في معظم الجامعات والمعاهد الخاصة وبعض الكليات الحكومية على نظام الساعات المعتمدة.
- منذ إنشاء جامعة حلوان عام ١٩٧٥ وضم كليات التربية النوعية إلى الجامعات، لم يعد يتبع وزارة التعليم العالي من المعاهد العليا الحكومية سوى أربعة معاهد عليا تكنولوجية ومعهد للإدارة والحاسب الآلي. وتعانى هذه المعاهد من مشكلات خاصة، أهمها عدم وجود فلسفة لها تميزها عن التعليم الجامعي والنقص الحاد في أعضاء هيئة التدريس وتدهور العملية التعليمية. كما أن الجزء الأكبر من المعاهد العليا الخاصة يسعى أساسا إلى تحقيق الربح، فضلا عن تردى مستوى العملية التعليمية فيها، ونشرها لقيم وممارسات غير مرغوب فيها اجتماعيا.
- التناقص الكبير في أعداد الطلاب غير المصريين (العرب والأفارقة بصفة خاصة) الذين يدرسون بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى الحكومية بالمقارنة بفترة الستينات من القرن الماضي سواء كان ذلك في المرحلة الجامعية الأولى أو في مرحلة الدراسات العليا. وعلى العكس من ذلك، فلقد تزايد بشكل ملحوظ عدد غير المصريين الدارسين بجامعة الأزهر (يدرسون غالبا في التخصصات الدينية)، كما أن معظمهم يفدون من الدول الإسلامية غير العربية.

معظم الجامعات ومراكز الأبحاث الأمريكية والكندية والأوروبية، والذين يمكن الاستفادة منهم في تطوير التعليم العالي في مصر.

- وجود هيكل ضخم من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه من الخارج أو الداخل وفي مختلف التخصصات الأكاديمية والذي يمكن استثماره بشكل أفضل.
- وجود عدد كبير من أعضاء الهيئة المعاونة المبعوثين في الخارج للحصول على درجة الدكتوراه، بالإضافة إلى هؤلاء المعاونين في العملية التعليمية حالياً في جميع مؤسسات التعليم العالي.

التنوع والتجديد المستمر في أنماط التعليم المقدمة من مؤسسات التعليم العالي مثل التعليم النظامي، والتعليم المفتوح، والانتظام والانتساب الموجه، وشعب اللغة الإنجليزية والفرنسية، والبرامج المتميزة والمشاركة مع جامعات أجنبية في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، والتعلم عن بعد، والتعليم الإلكتروني.

- توافر إمكانيات تقنية عالية وبنية أساسية مادية يمكن أن تساعد على تحسين جودة التعليم العالي، والأخذ بأنماط وأساليب للتعليم العالي أكثر تطوراً.
- توافر رصيد كبير من الخريجين في مختلف التخصصات المتنوعة والذي ساهم - وما زال يساهم - بعضهم مشروعات التنمية الشاملة في مصر.

انتهاج النمط الديمقراطي في تعيين القيادات الأكاديمية للجامعات والكليات والمعاهد التابعة (رؤساء الجامعات/ العمداء/ رؤساء الأقسام العلمية) وذلك وفقاً لنظام الانتخاب الحر وذلك بعد ثورة ٢٥ يناير.

٢/٢ التحديات (التهديدات) في البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي:

- عدم الثقة الكافية لدى المجتمع في كفاءة مؤسسات التعليم العالي في مصر في السنوات الأخيرة سواء في مجال التعليم أو البحث العلمي.
- انخفاض مستوى خريج مؤسسات التعليم العالي الحكومية من وجهة نظر المنظمات الإنتاجية والخدمية في سوق العمل المصري والعربي.
- انتشار العولمة ومن ثم تزايد التنافسية في مجال جودة التعليم العالي لجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن المواقع الجغرافية لمؤسسات التعليم العالي.
- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وتزايد الضغوط الرسمية والشعبية على مؤسسات التعليم العالي للتقدم والحصول على الاعتماد من الهيئة.
- تزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تتصف ببرامجها التعليمية بجودة عالية في بعض الدول العربية، والتي نجحت بالتالي في الحصول على الاعتماد من مؤسسات دولية متخصصة في ضمان الجودة والاعتماد.
- تزايد الاهتمام العالمي بترتيب الجامعات على مستوى العالم مع تعدد الجهات التي تتولى القياس والترتيب.
- عدم كفاية المخصصات المالية من موازنة الدولة لمؤسسات التعليم العالي، ومن ثم ضرورة قيام هذه المؤسسات بالبحث عن مصادر كافية للتمويل الذاتي.
- ضعف مستوى جودة التعليم في مرحلة ما قبل التعليم الجامعي والذي يمثل المخل الرئيسي لنظام التعليم الجامعي.

٢- توصيف الوضع الراهن في منظومة التعليم العالي في مصر:
يتناول هذا الجزء توصيف الوضع الراهن للتعليم العالي في مصر باستخدام أسلوب التحليل البيئي المعروف باسم 'SWOT Analysis'. وتشتمل هذه النتائج على أهم الفرص المتاحة حالياً ومستقبلاً في البيئة الخارجية للتعليم العالي، ومجالات القوة التي تتميز بها مؤسساته من ناحية، وكذلك التحديات الحالية والمستقبلية في هذه البيئة والتي تشكل تهديدات لوضعه الحالي ومستقبله، ومجالات الضعف التي تعاني منها مؤسساته من ناحية أخرى (المرسى، عرفة، ٢٠٠٩، إدريس، ٢٠٠٤، ب، ٢٠٠٩، فرغلي، ٢٠٠٩، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٣).

١/٢ الفرص في البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي:

- تزايد الطلب في المجتمع على خدمات التعليم العالي.
- تزايد عدد مؤسسات التعليم العالي (الجامعات والمعاهد العليا الحكومية والخاصة) وانتشارها الجغرافي الذي يغطي جميع محافظات الجمهورية.
- توافر فرص مستقبلية للتوسع في التعليم العالي الحكومي والخاص مع تقديم نماذج جديدة متطورة لمؤسسات التعليم العالي.
- الاهتمام المتزايد من جانب الحكومة بجودة التعليم العالي المتمثلاً في الخطوات المتسارعة لتنفيذ مشروعات تطوير التعليم العالي التي تضمنتها الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي والتي أقرها المؤتمر القومي (فبراير ٢٠٠٠) مثل إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد، وتطوير التشريعات والقوانين الحاكمة لمؤسسات التعليم العالي.
- برامج ودورات التدريب المتاحة ضمن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وكذلك البرامج التدريبية المتخصصة في الجودة في مؤسسات التعليم العالي والتي توفرها مشروعات الجودة التابعة لوزارة التعليم العالي (مثل ذلك QAAP، COAAP)، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- تزايد الطلب على نوعيات جديدة من التخصصات والمهارات من جانب قطاعات الإنتاج والخدمات.
- استمرار الطلب على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من جانب الدول العربية وخاصة الدول الخليجية، إضافة إلى تواجد عدد ضخم من خريجي مؤسسات التعليم العالي المصرية في أسواق العمل العربية.
- توافر الظروف البيئية الملائمة لاستقطاب الوافدين للحصول على خدمات التعليم العالي في مصر والمتمثلة في الأمن والأمان، ورخص الحياة المعيشية، وتوافر الأماكن السياحية والترفيهية.

٢/٢ مجالات القوة في البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي:

- التنوع في التخصصات الأكاديمية والفنية في الجامعات والمعاهد العليا وفوق المتوسطة.
- توافر عدد كبير من العلماء المتميزين محلياً وإقليمياً ودولياً وكذلك الكفاءات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.
- انتشار أعداد كبيرة من الأكاديميين والعلماء المتميزين في التخصصات العلمية المختلفة في

أو عدم وجود الدافعية للعمل، أو عدم الالتزام، والعكس صحيح.

• الفجوة الرابعة: تحدث بسبب اختلاف مواصفات البرنامج التعليمي المقدم بالفعل للطلاب عن ما يتم الإعلان عنه أو يقدم من وعود عن محتوياته ومستوى جودته. في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في الكلية التي تقدم هذا البرنامج وحتى الجامعة التابعة لها، والعكس صحيح.

• الفجوة الخامسة: تعتبر المحور الرئيسي لمقياس الجودة، حيث تركز على الاختلاف بين ادراكات المستفيدين النهائيين (الطلاب) لمستوى أداء البرنامج التعليمي المقدم لهم بالفعل وبين توقعاتهم لأداء البرنامج التعليمية المناظر والممتاز. في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني سوء مستوى جودة البرنامج، ومن ثم شعور المستفيدين النهائيين (الطلاب) بعدم الرضا، واحتمالات الشكوى والتذمر وتكوين الانطباعات السنية عن الكلية والجامعة، والعكس صحيح.

ثالثاً: نموذج الاتجاهات نحو أداء الخدمة المقدمة *SERPERF*

(Cronin & Talyor, 1992 and 1994) :

يعتمد هذا النموذج على القياس المباشر لاتجاهات *Attitudes* العملاء (المستفيدين النهائيين من الخدمة) نحو أداء الخدمة المقدمة لهم بالفعل، وذلك من خلال مجموعة من المقاييس التي تغطي الأبعاد والعناصر الأساسية لجودة الخدمة التي اشتمل عليها النموذج السابق *SERVQUAL* والتي من بينها بالتطبيق على جودة خدمة الدراسات العليا التي يحصل عليها بالفعل الطلاب ما يلي: الجوانب الملموسة في الخدمة (المباني/الأثاث/ قاعات التدريس والبحث/ تكنولوجيا التدريس/ المعامل/ مظهر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين)، وتفهم احتياجات ورغبات الطلاب (احتياجاتهم من المعارف/ المهارات البحثية، واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية والمعيشية) والثقة والمصادقية (في الوعود المقدمة وتعلق بالامتحانات والإشراف على الرسائل العلمية والتحفيز والرعاية العلمية)، والتعاطف (وضع مصلحة الطالب في مقدمة اهتمامات إدارة الكلية/ البرنامج، معاونة الطلاب على مشاكلهم، مشاركة الطلاب في مشاعرهم واحترام آرائهم).

٣/١ جودة الخدمة وأداء المنظمة:

أثبتت العديد من الدراسات التي اهتمت بجودة الخدمة في منظمات الأعمال إلى أن هناك علاقة ايجابية حقيقية بين جودة الخدمة المدركة من جانب العملاء وبين أداء *Performance* منظمة الخدمة سواء كان هذا الأداء تسويقي أو مالي متمثلاً في المبيعات، والحصة السوقية، والإيرادات، والربحية، والعائد على الاستثمار، والنمو في السوق، والمركز التنافسي والتمايز في السوق. إضافة إلى خفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة رضا وولاء العملاء (Hersh, 2010; Akroush, 2009a and b; Lai and Cheng, 2005; Malhotra, 2005; Chumpitaz and Paporoidamis, 2004; Duncan and Elliott, 2002; Haksiki and Donkeun, 2000; Zeithaml, 2000; Chang and Chen, 1998; Inhofe and Brent, 1998; Ennew and Binks, 1996; Zeithaml, 1996; Rust et al., 1995; McAlexander, et al., 1994; Lewis, 1993; Babakus and Mangold, 1992; Bolton and Drew, 1991; Gavin, 1983; Shapiro, 1983).

- والمسئوليات، والامتحانات، وأجراء التجارب والدراسات الميدانية، والمؤتمرات، وإعداد الرسائل العلمية، والتي تمثل في النهاية الجودة الفنية ($Q2 = Technical\ quality$).
- جودة البنية التحتية: مثال ذلك الموارد البشرية والمادية والمالية، والتقييم الذاتي، وتقييم المقررات ($Q3 = Quality\ of\ the\ infrastructure$).
 - جودة التفاعل والاتصالات: مثال ذلك التفاعل والاتصالات فيما بين أعضاء هيئة التدريس، وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وبين إدارة الكلية وقطاعات المجتمع ذات العلاقة ($Q4 = Quality\ of\ interaction\ and\ communication$).
 - جودة الجو المحيط: مثال ذلك جودة الثقافة السائدة، والاهتمامات المشتركة، والهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ونظم الترفي والمكافآت، والالتزام ($Q5 = Quality\ of\ the\ Atmosphere$).

ثانيا: نموذج الفجوات *SERVQUAL* (Parasuraman et al., 1985 and 1988)

بالنظر إلى الخدمة التعليمية المقدمة لطلاب المرحلة الجامعية الأولى:
يعتمد هذا النموذج على قياس جودة الخدمة من خلال خمس فجوات كما يلي وذلك بالتطبيق على جودة البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعات لطلاب المرحلة الجامعية الأولى:

- الفجوة الأولى: تنتج عن الاختلاف بين توقعات المستفيدين النهائيين (الطلاب) نحو مستوى الأداء الممتاز لبرنامج معين من البرامج التعليمية (مثل ذلك برنامج إدارة الأعمال) التي تقدمها كلية معينة (مثل ذلك إحدى كليات التجارة في الجامعات الحكومية المصرية)، وبين ادراكات إدارة البرنامج والكلية لتوقعات المستفيدين النهائيين.

في حالة وجود فجوة سلبية فإن ذلك يشير إلى عجز إدارة البرنامج التعليمي/ الكلية عن معرفة وتفهم احتياجات ومتطلبات الطلاب، والعكس صحيح.

- الفجوة الثانية: تنتج عن الاختلاف بين ادراكات إدارة البرنامج التعليمي والكلية لمواصفات البرنامج المقدم للطلاب، وبين ادراكاتهم لتوقعات هؤلاء المستفيدين النهائيين للبرنامج الممتاز. في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من أن إدراك إدارة البرنامج التعليمي والكلية لتوقعات الطلاب فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة وفعالية في البرنامج المقدم بسبب قيود تتعلق بالموارد والإمكانات، أو التنظيم، أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

- الفجوة الثالثة: تظهر بسبب كون مواصفات البرنامج التعليمي المقدم بالفعل للطلاب لا تتطابق مع ما تدركه إدارة البرنامج/ الكلية بخصوص هذه المواصفات.

في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني اختلاف مواصفات البرنامج التعليمي المقدم بالفعل (مثل ذلك المقررات الدراسية، وأساليب التعليم والتعلم، وطرق تقويم الطلاب) عن ما تدركه إدارة البرنامج/ الكلية، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء الخاص بمقدمي الخدمة التعليمية في هذا البرنامج (سواء أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بسبب افتقار الجدارة العلمية أو القدرات والمهارات في التدريس والتطبيقات العملية،

مهما وحاسما في تقييم جودة الخدمة، أما البعد الثالث فإنه يتوقف إلى حد كبير على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة. كما يؤكد (1988) *Lehtinen and Lehtinen* من تصنيف آخر لأبعاد جودة الخدمة، حيث أمكن التمييز بين جودة العمليات *Operations quality* والتي يقوم العملاء بالحكم عليها أثناء تقديم الخدمة، وجودة المخرجات *Outputs quality* التي يحكم عليها العملاء ولكن بعد تقديم الخدمة بالفعل. وتعتبر الدراسة التي قدمها *Parasuraman* عام (1985) وزملائه من أشهر الدراسات التي تمت في هذه الفترة وكان لها إسهاماتها الكبيرة وصددها الواسع حيث أمكن تحديد واختبار أبعاد جودة الخدمة ممثلة في عشرة أبعاد هي: الجوانب الملموسة في الخدمة، والاعتمادية، والاستجابة، والاتصالات، والمصدقية، وجدارة العاملين، وتفهم احتياجات العملاء، وسهولة الوصول للخدمة، والأمان، والعلاقة الطيبة أو التعاطف مع العملاء. وفي دراستهم اللاحقة عام (1988) تمكن نفس الباحثين من دمج هذه الأبعاد العشر في خمس فقط (الجوانب الملموسة في الخدمة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والعلاقة الطيبة أو التعاطف مع العملاء). وقام *Malhotra* في عام (2005) بدراسة جودة الخدمة في عدة أسواق دولية وتوصل إلى أن أبعاد جودة الخدمة تتفاوت في هذه الأسواق بسبب تفاوت العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كما توصل *Jaboun and Khalifs* عام (2005) إلى أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية لا تزيد عن أربعة ممثلة في المهارات الشخصية لمقدمي الخدمة، والاعتمادية، والقيم، والانطباع الذهني. و أثبتت بعض الدراسات الأخرى أن أبعاد جودة خدمة الطيران المدني هي ستة ممثلة في الاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، وجودة الطعام، وجودة المشروبات الكحولية، وجودة المشروبات غير الكحولية (*International Aviation Reports, 2007*)، أو هي ثمانية ممثلة في العاملين، والجوانب الملموسة، والاستجابة، والاعتمادية/ الثقة، ونماذج الرحلات، والإتاحة، والصورة الذهنية، والتعاطف (*Pakdil and Aydin, (2007)*). وأخيرا فقد أثبتت الدراسة التي قام بها *Randheer* (2011) وزملائه أن أبعاد جودة خدمة النقل العام هي ستة أيضا ممثلة في الجوانب الملموسة، والاعتمادية/ الثقة، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والثقافة.

٢/١ نماذج قياس وتقييم جودة الخدمة:

بالرغم من تعدد النماذج التي تم التوصل إليها في أدبيات تسويق الخدمات لقياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أنها تتركز في ثلاث نماذج أساسية هي:

- نموذج الخمس كيو 5Qs .
- نموذج الفجوات بين الإدراكات والتوقعات والمعروف باسم "SERVQUAL".
- نموذج اتجاهات العملاء والمعروف باسم "SERVPERF".

أولاً: نموذج الخمس كيو 5 Qs (*Vaxjo University, 2005*) :

يركز هذا النموذج على قياس وتقييم خمسة أنواع من الجودة، والتي تتمثل في التالي بالتطبيق على جودة خدمة الدراسات العليا التي تقدمها الجامعات (إريس، 2009):

- جودة الشيء *Quality of the Object*: مثال ذلك العملية التعليمية أو البحث العلمي، والتي تمثل الجودة الوظيفية (*QI = Functional quality*).
- جودة العملية *Quality of the process*: أي كيفية تقديم الشيء. مثال ذلك المحاضرات،

شركات الطيران/ شركات السياحة/ شركات النقل البري/ هيئات السكك الحديدية/ مؤسسات النقل العام/ المستشفيات الحكومية/ وغيرها)، وكذلك علاقة جودة الخدمة المقدمة للعملاء أو المستفيدين النهائيين من الخدمة بأداء المنظمة المالي والتسويقي. ومن المنظور التسويقي فإن الجامعات موضوع الدراسة هي مؤسسات حكومية تنتج خدمات هامة وحيوية يحتاج إليها المجتمع ممثلة بصفة خاصة في الخدمة التعليمية، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع والبيئة. كما أن الجامعات الحكومية - شأنها في ذلك شأن منظمات الأعمال- تسعى إلى تحقيق رضا المستفيدين النهائيين وزيادة ولائهم، وتحسين الانطباع الذهني عنها وزيادة ثقة المجتمع بها، وتحقيق الميزة التنافسية.

١/١ مفهوم وأبعاد جودة الخدمة *Service Quality*:

تتفق جميع الدراسات في أدبيات تسويق الخدمات *Services Marketing* على أن جودة الخدمة من المفاهيم المجردة التي يصعب تعريفها وتقييمها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تتفرد بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية مثل عدم الملموسية *Intangibility* وإنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت ومن ثم عدم القدرة على تخزينها، إلا أن هذه الدراسات تتفق أيضا على أن مفهوم جودة الخدمة ينعكس من خلال تقييم العميل (المستفيد من الخدمة) لدرجة الإمتياز أو التفوق الكلي *Overall excellence or Superiority* في أداء الخدمة، أو من خلال الوفاء بمتطلبات العملاء *Meeting customer requirements*، أو هي نتاج الفرق بين توقعات *Expectations* المستفيد النهائي للخدمة الممتازة وبين إدراكه *Perceptions* لأداء الخدمة التي يحصل عليها بالفعل (إدريس 1996، ب، إدريس والمرسي 1993، Boulding et al., 1993; Cronin and Taylor, 1992; Bolton and Drew, 1991; Brown and Swartz, 1989; Parasuraman et al., 1985 and Lewis and Booms, 1983; Gronroos, 1984; 1988). ان تفهم وتحقيق الجودة والمحافظة عليها يمثل اليوم الاهتمام الأول بالنسبة لمعظم المنظمات الخدمية المعاصرة ومصدر الميزة التنافسية المستدامة لها (Pakdil and Harwood, 2005; Pakdil and Aydin, 2007; Akan, 1995).

ومنذ أواخر السبعينات من القرن الماضي وتعددت المحاولات من جانب الباحثين للكشف عن أبعاد جودة الخدمة. فعلى سبيل المثال ادعى *Sasser* وزملائه (1979) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهي الجوانب المادية *Physical aspects*، والتسهيلات *Facilities*، والأفراد *People*. بينما توصلت الدراسة التي قام بها *Lehtinen and Lehtinen* عام (1982) إلى أن جودة الخدمة تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي الجودة المادية *Physical quality* التي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، وجودة المنظمة *Organization quality* والتي تتعلق بالانطباع الذهني عن المنظمة التي تقدم الخدمة، وأخيرا الجودة التفاعلية *Interactive quality* والتي تمثل عمليات التفاعل بين العاملين بمنظمة الخدمة والعملاء أو المستفيدين النهائيين. إضافة إلى ما سبق توصل *Gronroos* عام (1984) إلى أن جودة الخدمة تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، حيث يمثل البعد الأول الجودة الفنية *Technical quality* (ما الذي يمكن تقديمه؟) والتي يمكن قياسها من العميل وبطريقة موضوعية إلى حد ما. أما البعد الثاني فإنه يتمثل في الجودة الوظيفية *Functional quality* والتي تتعلق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة (كيف تتم عملية تقديم الخدمة للعميل؟) ويعكس التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل. وأخيرا فإن البعد الثالث يتعلق بالانطباع الذهني عن المنظمة الخدمية. ويرى *Gronroos* أن البعد الثاني والخاص بالجودة الوظيفية يعتبر

make a significant success in this respect. Among these barriers are shortage of funds, lack of effective participation by the faculty staff in the student activities and quality processes, the traditional role of faculty staff and their assistants in teaching, learning, and research, inefficient support services provided by administrative personnel because of their poor abilities and skills, lack of encouragement and money incentives for innovative and creative staff and students, job conflict, lack of effective cooperation and financial support by business organizations in the local community, lack of communication and dialogue with students, bureaucratic procedures and routines, and many others. On the other hand, the universities under investigation can be discriminated significantly according to some of these barriers. Finally, it has been proved that there is a significant relationship between some key barriers that encountered the implementation of QMAS in our public universities and the degree of their success in accomplishing the planned objectives of these systems.

مقدمة:

تحظى الجودة باهتمام متزايد من جانب منظمات الخدمات المعاصرة سواء العامة والخاصة ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث تسعى جميعها إلى تقديم الخدمة المعنية إلى عملائها على النحو الذي يمكن أن يشبع حاجاتهم و رغباتهم ويقابل توقعاتهم، ومن ثم تحقيق مستويات عالية من رضائهم وولائهم. كما تزايد الاقتناع من جانب هذه المنظمات وخاصة منظمات الأعمال بأن العميل هو الحكم الأول والأخير على مستوى جودة الخدمة المقدمة له، الأمر الذي جعل إدارة هذه المنظمات تهتم بدراسة وتحليل خصائص القطاعات المستهدفة لخدماتها في السوق، وتحديد احتياجاتهم و رغباتهم وتفضيلاتهم وتوقعاتهم، واستقصاء اتجاهاتهم نحو الخدمة التي حصلوا عليها بالفعل والاستفادة منها في تطوير وتحسين جودتها. وفيما يتعلق بمؤسسات التعليم العالي في مصر وخاصة الجامعات الحكومية فإن الحرص على تحسين خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية المقدمة للقطاعات المختلفة من المستفيدين في المجتمع أصبح يمثل في السنوات الأخيرة أحد أولويات سياسة الحكومات المتعاقبة ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتجسد ذلك من خلال مشروعات ولجان ومؤتمرات ضمان الجودة والاعتماد، وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وإنشاء مراكز ووحدات ضمان الجودة والاعتماد، وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وإنشاء مراكز ووحدات ضمان الجودة في الجامعات والكليات التابعة، وحوافز في هذا الصدد وتحتاج إلى إجابات موضوعية ومقنعة، ومنها بالتحديد: هل هذه الجهود التي تمت في مجال تحسين جودة أداء وخدمات الجامعات الحكومية المصرية حققت الأهداف المخططة لها؟ وهل تم بالفعل تحسين الجودة في هذه الجامعات؟ وهل أصبحت معظم كلياتها جاهزة للتقدم للاعتماد (أو تم اعتمادها بالفعل) من جانب الهيئة القومية المعنية بذلك؟ إن هذه الأسئلة وغيرها هي في الحقيقة الدافع الرئيسي وراء إجراء البحث الحالي.

١ - جودة الخدمة *Service Quality* من المنظور التسويقي:

بالرغم من أن البحث الحالي يتناول نظام الجودة والتأهيل للاعتماد من جانب الجامعات الحكومية المصرية، والذي يؤدي إلى ما يعرف بجودة الأداء الكلي *Overall Performance* للمؤسسة متمثلاً في النهاية في جودة مخرجاتها أو خدماتها للمجتمع، إلا أنه كان من الضروري أن نتعرض في الجزء الأول منه لمفهوم وأبعاد ونماذج جودة الخدمة من المنظور التسويقي سواء في المنظمات الخدمية الخاصة أو العامة (مثل ذلك الجامعات/ الفنادق/ البنوك/ شركات التأمين)

ملخص البحث

يهتم هذا البحث بصفة رئيسية بالتحقق من مدى نجاح الجامعات الحكومية المصرية في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد، والكشف عن أهم المعوقات التي تواجه هذه الجامعات في هذا الصدد، وذلك كما يدركها القيادات الأكاديمية في الكليات التابعة لها (العمداء/ الوكلاء/ رؤساء الأقسام العلمية/ مدراء وحدات الدراسة باللغة الأجنبية والتعليم المقترح وضمان الجودة). وقد تم اختيار عينة قوامه 315 مفردة من مجتمع القيادات الأكاديمية في أربع جامعات حكومية (القاهرة والإسكندرية وأسيوط، والمنوفية). وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء، حيث تم تصميم واختبار قائمة استقصاء مباشرة من حيث الغرض وتحتوى على أسئلة مغلقة النهاية ذات إجابات محددة مسبقا. وتم توزيع هذه القائمة على مفردات العينة المستهدفة باستخدام البريد، ووصلت نسبة الردود إلى حوالي 79%، وأمكن تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة (أسلوب التحليل العاملي، وأساليب تحليل التمايز المتعدد عن طريق بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة)، إضافة إلى أسلوب تحليل الارتباط البسيط لمتغيرين لأكثر من مجموعتين، وأساليب تحليل للانحدار المتعدد)، إضافة إلى أسلوب تحليل الارتباط البسيط لمتغيرين اثنين. كما تم اختبار فروض البحث من خلال بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج البحث أن الكليات الجامعية المختارة تميل إلى عدم الاختلاف من حيث مستوى نجاحها في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد، حيث إنها نجحت إلى حد ما في هذا الصدد. كما تبين أن الجامعات الحكومية الخاضعة للدراسة تعاني من العديد من المعوقات التي ربما تبرر مستوى نجاحها المتواضع في تطبيق نظمها الخاصة بإدارة الجودة والاعتماد. ومن بين أهم هذه المعوقات نقص التمويل، وعدم المشاركة الفعالة في الأنشطة الطلابية وعمليات الجودة من جانب أعضاء هيئة التدريس، والنمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التعليم والتعلم والبحث العلمي، وعدم كفاءة خدمات الدعم المقدمة بواسطة العاملين بسبب افتقارهم للقدرات والمهارات المناسبة، وعدم التشجيع والتحفيز المالي للمبتكرين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب، والصراعات الوظيفية، وافتقار التعاون الفعال والدعم المالي من جانب منظمات الأعمال في المجتمع المحلي، وافتقار الاتصال والحوار مع الطلاب، والبيروقراطية في الإجراءات والروتين في القوانين واللوائح، وغيرها. كما يمكن التمييز بين الجامعات الحكومية الخاضعة للدراسة على أساس بعض هذه المعوقات. وأخيرا فقد ثبت أن هناك علاقة حقيقية بين بعض المعوقات التي تعترض تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات الحكومية وبين مستوى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة لهذه النظم.

Abstract

This research is mainly concerned with the success made by the governmental universities in Egypt in the implementation of the quality management and accreditation systems (QMAS), as well as the barriers encountered these universities in their applications of such systems as perceived by their academic leaders (i.e., Deans, Vice-deans, Heads of Academic Departments, Directors of Quality Assurance Units, Directors of Foreign Language Study Sections, and Directors of Open Learning Units). A sample of 315 cases was selected from the population of academic leaders in four governmental universities (Cairo, Alexandria, Assuit, and Menoufiya). The needed primary data were collected via the survey method. A direct and full structured questionnaire was designed, tested, and distributed to the target respondents through the mail interviews. The response rate was 79%. The gathered data were analyzed by different multivariate techniques (i.e. Factor Analysis, Multiple discriminant Analysis, and Multiple Regression Analysis). Simple Correlation Analysis was also employed. In addition, the research hypotheses were tested statistically by t-test, chi-square test, and F-test. The findings reveal that the faculties of the selected universities tend not to be different in terms of their implementation of the QMAS. These faculties made moderate success in the implementation of the QMAS. Moreover, the governmental universities face so many barriers that might justify their inability to

معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لأدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية

أ.د. ثابت عبد الرحمن إدريس *

* ثابت عبد الرحمن إدريس: حاصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال (التخصص الدقيق التسويق) من جامعة شيفيلد بالمملكة المتحدة عام ١٩٨٩، ويعمل حاليا كأستاذ إدارة أعمال بكلية التجارة - جامعة المنوفية. شغل مناصب قيادية عديدة منها عميد كلية التجارة وفرعها بمدينة السادات - جامعة المنوفية، ونائب رئيس جامعة المنوفية للدراسات العليا والبحوث، ومستشار وزير التخطيط والتنمية الإدارية بوزارة الكويت، وعضو اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد في مصر، ومستشار رئيس الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر، وعضو اللجنة العليا لمعايير الجودة والاعتماد بنفس الهيئة، وعضو اللجنة الاستشارية للتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي. وحائز على جائزة جامعة المنوفية التقديرية لعام ٢٠١١/٢٠١٠. قدم عشرات الاستشارات الإدارية والتسويقية والعديد من البرامج التدريبية في المملكة المتحدة ومصر وبعض الدول العربية، وله مؤلفات متنوعة في إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة العامة، وإدارة التسويق، وبحوث التسويق، والتفاوض، ونظم المعلومات الإدارية، وإدارة الأعمال اللوجستية. كما له ٢٨ بحثا محكما ومنشورا في دوريات عالمية وعربية ومحلية في إدارة الأعمال والتسويق. من بين اهتماماته البحثية تسويق الخدمات، وقياس وتقييم جودة الخدمة، وسلوك المستهلك، والاستراتيجيات التسويقية التنافسية، وإدارة الخدمات اللوجستية، ونظم المعلومات الإدارية، وتطبيق أساليب تحليل لمتغيرات المتعددة في بحوث التسويق والإدارة، وتصميم معايير الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي.