

نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخلاً لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية

(ورقة بحثية مشتقة من رسالة الماجستير)

إعداد

عبير صابر عبدالمعطي عمار

إشراف

د/ سماح السيد محمد السيد

مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنوفية

أ.د/ محمد محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنوفية

نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخلا لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية

إعداد

عبير صابر عبدالمعطي عمار

إشراف

د/ سماح السيد محمد السيد

مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنوفية

أ.د/ محمد محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنوفية

تاريخ قبول البحث : ٢٠٢٠ / ٩ / ٥

تاريخ إستلام البحث : ٢٠٢٠ / ٨ / ٩

المستخلص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بالجامعة، حيث استخدم المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٢٤٥) عضو هيئة التدريس بنسبة ١٠% من المجتمع الأصلي البالغ عدده (٢٤٥٠) عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي (٢٣٠) استبانة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لمدى توافر معايير مالكوم بالدريج للجودة السبعة في أداء رؤساء الأقسام كانت متوسطة بشكل عام، وأوصت بعدة آليات لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة.

الكلمات المفتاحية : رئيس القسم الأكاديمي، تقويم الأداء، نموذج مالكوم بالدريج للجودة

Malcolm Baldrige Quality Model An Introduction to Evaluating the Performance of Academic Division Heads at Menoufia University

ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of the performance of the heads of academic departments at Menoufia University in the light of the Malcolm degree model for quality from the viewpoint of faculty members in some theoretical and practical colleges at Menoufia University, where the descriptive approach was used and the questionnaire was relied upon as the main tool for data collection, and the sample consisted of (245) A faculty member with 10% of the original community of (2450) who were randomly **selected, and the** number of valid questionnaires for discharge and statistical analysis reached (230) questionnaires, and the data was analyzed by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program and the study concluded that the estimate of individuals The study population of the extent to which Malcolm degree criteria for the quality of the seven in the performance of department heads was average in general, and it recommended several mechanisms to evaluate the performance of academic departments heads at Menoufia University in light of the Malcolm degree model for quality.

❖ أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث :

يشهد العالم في الوقت الحالي العديد من التغيرات والتطورات التي مست جميع عناصر النظام التعليمي، لذا أصبح لزاماً على الجامعات تحقيق التفوق والتميز والإبداع لمواكبة هذه التغيرات والتحولات التي أثرت في هذه الجامعات، ونتج عنها أن أصبح تحقيق الجودة والتميز هو أبرز التحديات التي تواجه إدارة الجامعات في القرن الحالي.

وقد ظهرت نماذج عديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها العديد من المفكرين والرواد، حيث تعد نماذجهم هذه من الإسهامات الرائدة التي كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام، وقد تباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها، وإن كانت جميعها ترمي إلى هدف واحد يتمثل في تحسين سمعة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة منتجاتها وخفض كلفتها. (بداح، ٢٠٠٦، ١٠٤)

وقد تم اختيار نموذج مالكوم بالدريج للجودة من بين العديد من النماذج لأن نموذج مالكوم بالدريج إطار عمل لتقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة وذلك من خلال تجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة التي وضعها كل من Crosby, Juran, Deming في إطار عمل تقويمي موحد يستخدم للحكم على مدى نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة. (الزهراني، ١٣٣، ٢٠٠٩)

كما يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شهرة في مجال الجودة النوعية وتميز الأداء ويستند هذا النموذج على فلسفة تنسم باستمرارية الجودة العالية، وخدمة الجامعة والبيئة والمستفيد باعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقويم الجهود بالطرق القياسية (الهادي، ٢٠١٣، ٢٨١).

وقد تطور هذا النموذج من وسيلة لتقويم مدى تطبيق الجودة إلى طريقة شاملة توفر إطار منهجي للوصول للأداء العالمي وكوسيلة للتطوير المستمر بين العاملين داخل المؤسسة. (Badri,)

(2006, 2)

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصورٍ في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومن بين هذه الدراسات:

- توصلت دراسة صبحى شرف التي طبقت على جامعة المنوفية إلى أن النظام القائم لتعيين رؤساء الأقسام يعتمد على القدرة الأكاديمية، على افتراض أن القادر أكاديميًا قادر إداريًا، وهذا يعد افتراضًا خاطئًا وليس صحيحًا بالضرورة (شرف، ٢٠٠٦، ٤٣١)

- كما أشارت دراسة حربى إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ينقصهم الإعداد الإداري الضروري (حربى، ١٩٩٩، ٥٨).

- وتوصلت دراسة الدهشان والسيسي إلى أن رؤساء الأقسام يؤدون مسؤولياتهم الإدارية، ومسئولياتهم الاجتماعية والسياسية وأنهم يقصرون في أداء مسؤولياتهم العلمية والتعليمية، وكذلك في أداء مسؤولياتهم في مجال خدمة المجتمع، وربما يرجع ذلك إلى أن أدوار ومسئوليات رئيس مجلس القسم لا تزال غير محددة وغير موصوفة توصيفًا دقيقًا، ولذلك فإنها تختلف باختلاف أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات نظرهم. (الدهشان والسيسي، ٢٠٠٥، ١١٣)

كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصور في جوانب التقويم لدى القيادات الجامعية وتمثل فيما يلي: كثير من القادة التربويين لا يستطيعون أن يصدروا حكمًا دقيقًا على مستوى الأداء الأكاديمي، ولا يستطيعون تقويم أداء رؤساء الأقسام لديهم، وهذا يعزى إلى عدم استعمال عملية التقويم بشكل مناسب. (الدليمي، الزهيرى، ٢٠٠٩، ١٠)

- يقتصر عملية تقويم الأداء في الجامعات المصرية على اللجنة العلمية الدائمة التابعة للمجلس الأعلى للجامعات. (مسيل، نافع، ٢٠٠٦، ٢١)

نظرًا لما يعانيه رؤساء الأقسام من قصور في أدائهم، أصبحت الحاجة ماسة لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية. وانطلاقًا من هذا؛ تم اتخاذ نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخلًا لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية دور رئيس القسم الأكاديمي وبما تتضمنه من مسؤوليات ذات أهمية بالغة والتي يتوقف عليها نجاح العمل وجودة الأداء في الكلية والجامعة، إلا أن من يتولون هذا المركز يكونوا ممن هم أقل خبرة ودراية وغير معدين مسبقاً، ويتم اختيارهم بناءً على معايير فردية وشخصية (الحري، ٢٠٠٨، ٢٠).

ويعتبر قياس الأداء الوظيفي وتقييمه من أهم خطوات تطوير المؤسسات المختلفة، ونظرًا لارتباط الجامعات بتنمية العنصر البشري "الطلاب والطالبات" وإعدادهم للحياة العملية وإمدادهم بالمعارف والمهارات المتعددة، لذا أصبحت عملية تقويم الأداء الوظيفي للقيادات داخل الكليات والأقسام الأكاديمية في الجامعات من الأولويات التي ينبغي أن تأخذ نصيبها من العناية والاهتمام. ويتضح مما سبق ضرورة التوجه نحو النماذج التي من شأنها أن تعمل على تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية -ومن بينها نموذج مالكوم بالدريج للجودة- نظرًا لأهمية هذا النموذج في أداء الجامعات وقد أكدت العديد من الدراسات على أهميته، منها دراسة (Xua, 1999) إلى اعتبار نموذج مالكوم بالدريج للجودة نموذجًا يمكن للجامعات الأخذ به لتطبيق الجودة الشاملة بها، كما أشارت دراسة (Hackett, 2001) إلى أن نتائج التقويم الذاتي (للدريج) أدت إلى مجموعة من الإجراءات والخطط التطويرية التحسينية المستمرة، وأشارت -أيضًا- دراسة (الزهراني، ٢٠٠٩) إلى أهمية تلك المعايير وجاءت الدعوة لتطبيقها لتعزيز كفاءة وفاعلية إنتاجية الجامعات.

وبناءً على ما سبق؛ يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية ونموذج مالكوم بالدريج للجودة؟
- ما مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة؟
- ما آليات تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة للوصول إلى آليات تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية.

أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تسعى إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بوصفهم من أكثر الفئات اتصالاً بمهام رئيس القسم ومسئوليته، وأكثرهم قدرة على تقويمه والحكم على مدى كفاءته.
- ندرة الدراسات التي تناولت تقويم أداء رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة -في حدود علم الباحثة- مما يضيف لهذه الدراسة أهمية كبيرة.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة في تطوير نظام تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، مما يؤدي لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

مصطلحات الدراسة:

تم استعراض المفاهيم المختلفة للدراسة الحالية في إطارها النظري، وسوف تستقر الدراسة على التعريفات التالية:

تقويم الأداء: السبيل المناسب لإجادة الأعمال والتحقق من أدائها على النحو المحقق لأغراضها والوقوف على مواطن القوة ونقاط الضعف في محاولة لتعزيز نواحي القوة وعلاج مظاهر الضعف. (سعيد، ٢٠٠٥، ص ٧٧)

رؤساء الأقسام الأكاديميين: كل عضو من أعضاء هيئة التدريس المكلف رسمياً من قبل رئيس الجامعة ليرأس رئاسة القسم الأكاديمي والذي يملك حق صنع القرار من موقعه كإداري. (درادكة، ٢٠١٢، ١٥٢)

نموذج مالكوم بالدريج للجودة: يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من المعايير الملائمة للتعليم، والتي تحتوى على سبع فئات مختلفة تسمح للمؤسسات التعليمية بتقويم فعالية عملياتها الحالية والمحتملة، وبداخل كل فئة مجموعة من البنود والتي يمكن أن تستخدمها المؤسسات التعليمية في عملية التقويم

الذاتي عن طريق معرفة درجة تحقق كل بند من هذه البنود على أرض الواقع. (R. P. Mohanty, 2002, 419)

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها، فإن الإطار النظري لها يتضمن عرض وتحليل الأبعاد التالية:

البعد الأول: رؤساء الأقسام الأكاديمية (أدائهم لأدوارهم، مشكلات أدائهم)

١. أداء رئيس القسم الأكاديمي لأدواره الإدارية والأكاديمية:

باستطلاع العديد من الدراسات والأدبيات في مجال إدارة الأقسام العلمية الجامعية تم التوصل إلى التصنيف التالي حول أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم الإدارية والأكاديمية وهي كالتالي: الأداء الإداري، والأداء التنموي، والأداء البحثي، والأداء الخدمي، والأداء التدريسي:

أ- **الأداء الإداري والمتمثل في إدارة القسم** كما يلي: فيما يتصل بدور رئيس مجلس القسم في الإدارة الذاتية للقسم، فإنه يعتبر هو المسئول عن تناول الأمور الأكاديمية والإدارية، فيتوقف تطوير القسم وتحسين العمل به -بدرجة كبيرة- على رئيسه وبراعته في قيادة القسم وأعضائه، حيث يحدد ويوزع الاختصاصات على أعضاء القسم ويعمل على مساعدتهم على تنفيذها، كما يقوم بوضع الخطة المستقبلية للعمل بالقسم، والتي تشمل البرامج والمشروعات والمقررات والدراسات التي يطمع القسم في إنجازها في المستقبل. (حرب، ٢٠١٢، ٣٠٦)

ب- **الأداء التنموي والمتمثل في تنمية أداء أعضاء هيئة التدريس** كما يلي:

يستطيع رئيس القسم الإسهام في تطوير الأعضاء من خلال تفويض بعض السلطات لهم، وأن يعطيهم بعض الصلاحيات التي تساعدهم على ممارسة دورهم في اتخاذ القرارات، ويعمل على تشجيع العمل الجماعي، وتكوين فرق عمل تستطيع تحقيق أنشطة القسم. (الكندري ، ٢٠٠٦، ٢٢٣)

ج- **الأداء البحثي والمتمثل في البحث العلمي** كما يلي: حيث يقوم رئيس القسم بتوفير البيئة المناسبة وتهيئة المناخ المناسب لإجراء الأبحاث العلمية بصورة جيدة، ففي ظل التعاون المثمر بين

أعضاء القسم تزداد الإنتاجية البحثية، ويتمثل هذا التعاون في إجراء البحوث المشتركة، أو تشكيل فرق عمل من مجموعة من الباحثين أو تناول الخبرات (حرب، مرجع سابق، ٣٠٥)

د-الأداء الخدمي والمتمثل في خدمة المجتمع كما يلي: ومن أهم أداء رئيس القسم في هذا المجال هو تخطيط برامج خاصة بخدمة المجتمع وتوزيعها على أعضاء القسم، لا تستطيع الجامعات أن تقوم بالدور المنوط بها من عمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلا بوجود قيادات إدارية فعالة في مختلف مستويات الإدارة الجامعية، فوجود القيادات الإدارية الفاعلة يساهم في تحقيق رؤى وتطلعات وأهداف الجامعة. (عاشور، ٢٠١٢، ٣٥٧)

ه-الأداء التدريسي والمتمثل في المناهج والتدريس كما يلي: يقوم رئيس القسم بدورٍ جوهريٍّ في إعداد وتطوير المناهج الدراسية، حيث إن الانفجار التكنولوجي والمعرفي والتطور العلمي أدى إلى ازدياد المعارف وإحداث نقلة نوعية في المعلومات وحتى تواكب الجامعات هذه التطورات كان لابد لها من الحرص على تطوير المناهج الدراسية لتزويد الطلبة بأحدث المعارف والمعلومات ذات العلاقة بالتخصصات المختلفة. (الكندري، مرجع سابق، ٢٢٤)

٢. مشكلات أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية:

إن رئاسة القسم العلمي تعترضها بعض الصعوبات التي تعرقلها عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيف المشكلات التي تعوق أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية وهي على النحو التالي: مشكلات إدارية، ومشكلات تعليمية، ومشكلات قانونية.

أ- المشكلات الإدارية: يوجد العديد من المشكلات الإدارية التي تعوق أداء رؤساء الأقسام من أهمها ما يلي: العلاقات غير الطيبة بين رئيس القسم والمتعاملين معه، وعدم توفر الإمكانيات المالية، كما يوجد معوقات في تشكيلات وأقسام الجامعة الإدارية والأكاديمية بمستويات وأنواع مختلفة، ومحاولة الحد منها أو تحديدها وضرورة للارتقاء بالعمل الإداري وتجاوز مشكلات بين الأقسام الجامعية والدعوة إلى وضع إطار جديد لعمل الجامعة المستقبلي، كذلك التأكيد على الارتقاء بالعمل الإداري والابتعاد عن معوقاته ومشكلاته التي تؤدي إلى تلكؤ عمل جميع المؤسسات التعليمية للجامعة. (جامعة بغداد، الدورة المشتركة مع الأكاديمية العالمية للتدريب، ٢٠١٤، ٢)

ب- المشكلات التعليمية:

توجد العديد من المشكلات التعليمية التي تعوق أداء رؤساء الأقسام من أهمها ما يلي:
النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء قسم من التدريسيين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم. ضعف التفاعل بين التدريسيين والطلبة في القسم العلمي، وعدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة. (الطائي، ٢٠١٥، ٩)

ج - المشكلات القانونية: يوجد العديد من المشكلات القانونية التي تعوق أداء رؤساء الأقسام من أهمها ما يلي: أشار المؤتمر المنعقد في إقليم كردستان في العراق تحت عنوان (تطلع ورؤيا في نظام التعليم العالي والبحث العلمي في العراق إلى أن هناك مشكلات عديدة تتعلق بأداء دور المؤسسات التعليمية المختلفة بما فيها الأقسام العلمية برئاسة رئيس القسم وهي ضرورة إعادة النظر بالقوانين والأنظمة الإدارية والقرارات والتعليمات التي لا تتلائم مع واقع التشكيلات الإدارية. (وزارة التعليم، ٢٠٠٩، ٤)

بناءً على ما سبق؛ تتبين الحاجة الماسة للبحث عن معايير نستطيع من خلالها تقويم أداء رؤساء الأقسام، فطرقنا للمعايير العالمية للجودة حيث توجد عدة نماذج لتقويم الأداء منها النماذج اليابانية (ديمنج - جوران) والنموذج الأوربي والنموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج للجودة) الذي تتمحور حوله الدراسة.

البعد الثاني: نموذج مالكوم بالدريج للجودة (التعريف بالنموذج - سماته - أهدافه - مميزات - معايير)

١. التعريف بالنموذج: نموذج مالكوم بالدريج هو نموذج مثالي للجودة يتم من خلاله تحديد وتقويم التطور المؤسسي بشكل فعال، كما أنه نموذج مرن وشامل في الوقت ذاته لأنه يناسب أية مؤسسة تعليمية لذا تبنت العديد من المؤسسات معايير هذا النموذج في التعليم للوصول إلى الأداء الأفضل بين العاملين داخل المؤسسة حيث بنيت هذه المعايير على مجموعة من المفاهيم والقيم التي تدخل في صلب أفكار وسلوكيات المؤسسات ذات الأداء المتميز (تشارلز ديليو، ٢٠٠٦، ٣٢)، ولقد لعبت معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز في الأداء دوراً رئيسياً في تحقيق الأهداف المحددة لجائزة بالدريج، فهي الآن مقبولة على

نطاق واسع، لا في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ولكن -أيضاً- في جميع أنحاء العالم كمعيار للتميز في الأداء.

(The Malcom Baldrige, 2009, 1)

٢. سمات النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج للجودة): يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة

سمات رئيسية تعبر عن قيم الجودة والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة

الشاملة؛ وهي كما يلي:

أ- الاهتمام بالجودة ينبع من رغبة العملاء داخل الجامعة.

ب- أهمية وحيوية القيادة كعنصر فعال في تحقيق تميز وجودة الأداء.

ت- إعطاء الأهمية الكبرى للعنصر البشري النشط وما يمتلكه من قدرات فكرية ومهارات تعتبر

الأساس في تحريك طاقات الجامعة وتحقيق أهدافها. (باشيوه، لبراورى، ٢٠٠٧، ٢٣٤).

٣. أهداف النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للجودة: يتحدد الهدف الأساسي للنموذج في نقل

تجارب وخبرات الجامعات التي تستطيع تحقيق مستويات عليا من التميز إلى غيرها من الجامعات

التي تسعى إلى تحسين الأداء، وترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في

الجامعات وتنمية القدرة التنافسية لها (الشمراني، ٢٠٠٨، ٨٢)، كما يهدف نموذج بالدريج أيضاً إلى

إرضاء العميل وذلك عن طريق تقديم جودة عالية له بشكل مستمر، ووفقاً لما يحتاجه ويأمله وتقديم

المنفعة والخير للبيئة والابتعاد عن أي تصرف يضر البيئة (عقيلي، ٢٠٠٠، ١٨٧).

٤. معايير نموذج مالكوم بالدريج للجودة: يضم نموذج مالكوم بالدريج للجودة سبعة معايير على

النحو التالي:

المعيار الأول: القيادة الإدارية:

يقصد بالقيادة الإدارية: هي الوسيلة المناسبة التي يمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف

والتعاون المثمر بين الموظفين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف. (القحطاني، ٢٠٠٨، ٩)

المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

يتناول هذا المعيار تفحص فئة التخطيط الاستراتيجي كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف

الاستراتيجية وخطط العمل. (Frederick Morre, 2004, 9)

المعيار الثالث: إدارة الموارد البشرية:

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية ومتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتمشى مع مصلحة المنظمة والعاملين بها" (صالح، ٢٠٠٤، ٢٦)

المعيار الرابع: إدارة العمليات

ويقصد بها جودة تصميم العمليات وإدارتها وتشمل: (القزاز وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٢٣) تصميم العمليات بشكل يناسب حاجات ورغبات العملاء.

- توفير درجة عالية من المرونة في تحسين جودة العمليات.
- وجود رقابة فاعلة على إنجازات العمليات مما يؤدي إلى تفادي حدوث الأخطاء أثناء تنفيذ العمليات.

المعيار الخامس: التركيز على المستفيدين

يعرف المستفيدون بأنهم الأشخاص الذين يتعاملون مع الجامعة ويتلقون الخدمات منها، ويطلق عليهم أيضاً المستهلكين. (الدرادكة، ٢٠٠٥، ١٨٢)

المعيار السادس: تحليل البيانات والمعلومات

يشتمل هذا النظام على كيفية اختيار المؤسسة للبيانات والمعلومات المستخدمة في الإدارة والتخطيط وتقويم الأداء الكلي، أي مستوى إدارة البيانات والمعلومات للجودة. (سعيد، ٢٠٠١، ١٨)

المعيار السابع: نتائج الأداء

يقصد بنتائج الأداء تلك التي تحددتها درجة رضا المستفيدين (الطلاب) وجودة المنتج وأداء الموردين وأثر ذلك على المجتمع. (الدرادكة، ٢٠٠٥، ٢٧٤)

من خلال ما سبق يتبين لنا أن من مميزات نموذج مالكوم بالدريج للجودة ما يلي:

-نجح هذا النموذج في تجميع مبادئ ومعايير نماذج ديمينج وجوران وكروسبي لإدارة الجودة الشاملة في إطار عمل تقويمي موحد يستخدم للحكم على مدى نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق برنامج

إدارة الجودة الشاملة، كما يؤكد هذا النموذج على أهمية إضافة بعد جديد في إدارة الجودة والتميز وهو الإدارة بالحقائق، حيث أشار إلى ضرورة استناد القرارات الجامعية على حقائق فعلية، كما وضع بالدريج برامج لضمان ومراقبة جودة المنتج التعليمي والخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية، وتقويم مستويات الجودة الموجودة لدى الأفراد لضمان التحسين المستمر للمؤسسة.

المحور الثالث: إجراءات الجانب الميداني للدراسة

استهدفت الدراسة في جانبها الميداني الكشف عن مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة.

(أ) **عينّة الدراسة:** تمثلت عينّة الدراسة الحالية في بعض أعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مساعد، مدرس) ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية، وتم تطبيقها على ست كليات ثلاث كليات نظرية (هي: كلية التربية- كلية الآداب- كلية التجارة) وثلاث كليات عملية (هي: كلية الحاسبات والمعلومات- كلية العلوم- كلية الزراعة)، حيث بلغت العينّة ٢٤٥ عضو هيئة تدريس، بواقع تمثيل (١٠%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس البالغ عدده (٢٤٥٠)، تم فقد حوالي ١٥ استبانة حيث وصلت عدد الاستبيانات الصالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي إلى (٢٣٠) استبانة، وذلك خلال العام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩م وتم اختيار العينّة بطريقة عشوائية.

(ب) **بناء أداة الدراسة** تكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من محورين: المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية التالية: نوع الجنس، نوع الكلية، الدرجة العلمية، مصدر الحصول على الدكتوراه، عدد سنوات الخبرة في الجانب الإداري، والمحور الآخر يتعلق بالأبعاد والذي يتكون من سبعة أبعاد رئيسية، وتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية والتي بلغ عدد عباراتها (٦٩) عبارة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال التربية والجودة وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل الاستبانة بحذف أو إضافة بعض الكلمات والعبارات.

الصورة النهائية للاستبانة تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين: المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية متمثلة في نوع الجنس، نوع الكلية، مصدر الحصول على الدكتوراه، عدد سنوات الخبرة في الجانب الإداري، المحور الثاني: الذي يتكون من سبعة أبعاد رئيسية هي البعد الأول قيادة القسم واشتمل على (١٢) عبارة، البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي للقسم واشتمل

على (١٤) عبارة، البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية بالقسم واشتمل على (١١) عبارة، البعد الرابع إدارة العمليات بالقسم واشتمل على (٩) عبارات، البعد الخامس التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي واشتمل على (٨) عبارات، البعد السادس تحليل البيانات وللقسم واشتمل على (٨) عبارات، البعد الأخير نتائج الأداء واشتمل على (٨) عبارات. وبعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية والتي بلغ عدد عباراتها (٧٠) عبارة تم حساب معامل الصدق والثبات لها.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

نظرًا لأن استجابات الاستبيان كانت موزعة على عدد (٣) استجابات، فقد اعتمدت الدراسة في توزيع درجات الوزن النسبي للاستجابات على نمط ليكارت الثلاثي، حيث يبدأ هذا النمط بـ "يتوافر بدرجة كبيرة" = (٣)، وينتهي بـ "لا يتوافر" (١)، ومن أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة اعتمدت الباحثة في تفرغ البيانات واستخلاص النتائج الإحصائية على البرنامج الإحصائي (SPSS) والمعاملات الإحصائية التالية: تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، واختبار t-test لاختبار الفروق بين المتوسطات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، فضلًا عن التكرارات والنسب المئوية.

ثالثًا: نتائج الدراسة وتفسيرها

أولًا: النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول كل محور من محاور الاستبانة، وسوف يتم تناول النتائج كما يلي:

١. النتائج المتعلقة بالمحور الأول (قيادة القسم)

بدراسة النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر معيار قيادة القسم تتوافر "إلى حد ما"، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٢٥)، وهو ما يشير إلى أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الثلاثي (١,٦٧ - ٢,٣٣) وهي الفئة التي تشير إلى أن هذا المحور يتوافر إلى حد ما ويعني ذلك أن معيار قيادة القسم يتوافر لدى رئيس القسم -إلى حد ما- وقد يرجع ذلك إلى قلة الدورات والبرامج التدريبية المتاحة لرؤساء الأقسام لتطوير خبراتهم فيما يتعلق بالجوانب الإدارية، نقص الموارد والإمكانيات المتاحة من الجامعة.

٢. النتائج المتعلقة بالمشور الثاني التخطيط الاستراتيجي:

بدراسة النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر معيار التخطيط الاستراتيجي تتوافر "إلى حد ما"، وأن المتوسط الحسابي لهذا المشور (٢,٢٧) ووفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثانية التي تتراوح بين (١,٦٧ - ٢,٣٣)، مما يعني ذلك أن معيار التخطيط الاستراتيجي لدى رئيس القسم يتوافر إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة إعداد الخطة الاستراتيجية، وقلة الموارد المتاحة لإعداد الخطة الاستراتيجية من موارد بشرية وتنظيمية وتقنية، وقلة البرامج والدورات التي تحت الأعضاء على المشاركة في الخطة الاستراتيجية.

٣. النتائج المتعلقة بالمشور الثالث: إدارة الموارد البشرية بالقسم:

بدراسة النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر معيار إدارة الموارد البشرية كانت تتوافر "إلى حد ما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المشور (٢,٢٣) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثانية التي تتراوح بين (١,٦٧ - ٢,٣٣) مما يعني أن معيار إدارة الموارد البشرية لدى رئيس القسم يتوافر إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعمال التي يقوم بها رئيس القسم مما يؤدي إلى إغفاله بعض الأمور منها السلامة المهنية والصحية لأعضاء القسم، وقلة الدورات والبرامج المقدمة لرؤساء الأقسام خاصة فيما يتصل بشئون أعضاء القسم.

٤. النتائج المتعلقة بالمشور الرابع: إدارة العمليات بالقسم:

بدراسة النتائج تبين أن المتوسط العام لدرجة توافر معيار إدارة العمليات كانت تتوافر "إلى حد ما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المشور (٢,١٦) ووفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثانية التي تتراوح بين (١,٦٧ - ٢,٣٣) مما يعني ذلك أن معيار إدارة العمليات يتوافر لدى رئيس القسم إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى قلة الميزانية المخصصة للجامعة مما يؤدي إلى نقص في الإمكانيات والموارد المتاحة لتلبية احتياجات الطلاب.

٥. التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي:

بدراسة النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر معيار التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي تتوافر "إلى حد ما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المشور (٢,١٢) ووفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثانية التي تتراوح بين (١,٦٧ - ٢,٣٣) مما يعني

ذلك أن معيار التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي لدى رئيس القسم يتوافر إلى حد ما وقد يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المالية والاعتمادات اللازمة لممارسة الأنشطة الخاصة بالطلاب مما يؤثر على الحوافز التشجيعية التي تقدم للطلاب المشاركين في الأنشطة، عدم توفر الكوادر الفنية المؤهلة لمتابعة الأنشطة على أسس علمية، إغفال مشكلات الطلاب وعدم الاهتمام بها مما يؤدي إلى عدم رضا الطلاب، وعدم ربط الأقسام بما تتضمنه من برامج وتخصصات باحتياجات المجتمع.

٦. النتائج المتعلقة بالمحور السادس: تحليل البيانات للقسم:

بدراسة النتائج يتبين أن المتوسط العام لدرجة توافر معيار تحليل البيانات للقسم تتوافر "إلى حد ما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٠٨) ووفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثانية التي تتراوح بين (١,٦٧ - ٢,٣٣)، مما يعني أن معيار تحليل البيانات يتوافر لدى رئيس القسم إلى حد ما، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم وجود نظام معلوماتي دقيق بالجامعات يسهل الوصول إلى البيانات والمعلومات في أي وقت مما يسهل على رؤساء الأقسام الاتصال بالخريجين والمقيدين والقيادات الجامعية واستطلاع وجهات نظرهم والاستعانة بأرائهم في تقويم أداء القسم من حين لآخر.

٧. النتائج المتعلقة بالمحور السابع: نتائج الأداء:

بدراسة النتائج يتبين أن المتوسط العام لدرجة توافر معيار نتائج الأداء تتوافر "إلى حد ما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,١٦) ووفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثانية التي تتراوح بين (١,٦٧ - ٢,٣٣) وقد يرجع ذلك إلى قلة الإنفاق على البحث العلمي نتيجة لعدم وجود صناديق متخصصة لتمويل البحث العلمي، وقلة المصادر الضرورية المتاحة للبحث العلمي، وكثرة الأعباء الإدارية والتدريسية لعضو هيئة التدريس مما يجعله لا يوازن بين أدواره الثلاثة (التعليم، الإنتاج العلمي، خدمة المجتمع)، والأبحاث التي يتناولها الأعضاء بعيدة عن احتياجات المجتمع ومتطلباته.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول محاور الاستبانة:

- ١- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في درجة توافر المعايير التالية (قيادة القسم، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي، تحليل البيانات، نتائج الأداء) في حين وجدت فروق في معيار التخطيط الاستراتيجي لصالح الإناث.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لنوع الكلية في درجة توافر المعايير التالية (إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي، تحليل البيانات، نتائج الأداء) لصالح الكليات العملية، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معياري (قيادة القسم، التخطيط الاستراتيجي).
- ٣- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمصدر الحصول على درجة الدكتوراه في درجة توافر المعايير التالية (قيادة القسم، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، نتائج الأداء) في حين وجدت فروق في المعايير التالية (إدارة العمليات، التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي، تحليل البيانات) لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه من خارج البلاد.
- ٤- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية في درجة توافر المعايير التالية (قيادة القسم، التخطيط الاستراتيجي للقسم، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، تحليل البيانات للقسم، التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي، نتائج الأداء).
- ٥- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في درجة توافر المعايير التالية (قيادة القسم، التخطيط الاستراتيجي للقسم، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، تحليل البيانات للقسم، التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي، نتائج الأداء).

المحور الرابع: التوصيات:

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات:

- أ- **قيادة القسم** فيما يتعلق بقيادة القسم توصى الدراسة بما يلي:
- ضرورة تعزيز وتكثيف مشاركة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في المؤتمرات والندوات وورش العمل داخلياً وذلك لتطوير معارفهم وخبراتهم فيما يتعلق بالجوانب الإدارية.
 - ضرورة الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
 - ضرورة العمل على تشجيع العاملين، وذلك بمنحهم مزايا معنوية إضافية في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ب- **التخطيط الاستراتيجي** للقسم فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للقسم توصى الدراسة بما يلي:
- توفر القناة الكافية لدى المشاركين بالخطوة فيما يتعلق بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية، والعمل على توفير البرامج والدورات التدريبية للأعضاء للمشاركة في الخطة الاستراتيجية للقسم.
- ت- **إدارة الموارد البشرية** فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية توصى الدراسة بما يلي:
- العمل على تلبية احتياجات الأعضاء وتوفير برامج السلامة الصحية لجميع أعضاء القسم وتشجيع العاملين وذلك بمنحهم مزايا معنوية إضافية في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - إقناع كل عضو في القسم بأنه عضو مهم في هذا القسم مهما كان عمله صغيراً، لأن شعور العضو بأهميته بالنسبة للقسم الذي يعمل فيه سيكون ذلك دافعاً كبيراً له لتحسين أدائه.
- ث- **إدارة العمليات** فيما يتعلق بإدارة العمليات توصى الدراسة بما يلي:
- العمل على إنشاء مركز إرشادي في كل قسم أكاديمي وتوفير المخصصات المالية اللازمة لتطوير الخدمات التي تقدم للطلاب.
 - ضرورة عقد لقاءات دورية بين الطلبة ورؤساء الأقسام الأكاديمية للوقوف على مشكلاتهم وأخذ توقعاتهم في الحسبان عند وضع المعايير.
 - العمل على توفير المخصصات المالية اللازمة لتطوير الخدمات التي تقدم للطلاب.

ج- **التركيز على الطلاب والمجتمع الخارجي:** فيما يتعلق بالتركيز على الطلاب والمجتمع

الخارجي توصى الدراسة بما يلي:

- زيادة الوعي بأهمية الأنشطة الطلابية لدى الطلاب من خلال وسائل الإعلام والندوات والمحاضرات، والعمل على توفير كوادر مؤهلة ولجان متخصصين في وضع الخطة للأنشطة الطلابية، وضرورة أخذ النشاط الطلابي بعين الاعتبار عند التخطيط للتعليم الجامعي.

- العمل على توفير كوادر مؤهلة ولجان متخصصين في وضع الخطة للأنشطة الطلابية.

ح- **تحليل البيانات للقسم:** فيما يتعلق بتحليل البيانات للقسم توصى الدراسة بما يلي:

- ضرورة توفير نظام معلوماتي دقيق بالجامعات يسهل الحصول على البيانات المتعلقة بأداء أعضاء هيئة التدريس، وسن تشريعات منظمة ومشجعة على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة بالجامعات.

- العمل على تعزيز وتكثيف مشاركة رؤساء الأقسام في البرامج والدورات التدريبية التي تحث على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمل بالأقسام.

نتائج الأداء فيما يتعلق بنتائج الأداء توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة حث إدارة الجامعة على مواجهة المعوقات التي تحدّ من الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس، وذلك من خلال تقليل الأعباء الإدارية والتدريسية لعضو هيئة التدريس بحيث توازن بين أدواره الثلاثة (التعليم، الإنتاج العلمي، خدمة المجتمع).

- دعوة وزارة التعليم للعمل على تعديل الأنظمة والتشريعات المختلفة المتعلقة بالبحث العلمي، بحيث تكون أكثر مرونة ومحفزة على البحث العلمي، تشجيع الأعضاء والباحثين على المشاركة في المؤتمرات الدولية والإقليمية.

أولاً: المراجع العربية:

- درادكة، أمجد محمود، (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، دراسات عربية في التربية، ع (٣٠)، ج (٣)، جامعة اليرموك، الصفحات من ١٤١-١٧٠.
- بداح، أحمد (٢٠٠٦). أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع (٤٦)، كلية الأميرة عالية الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص ص ٨٩ - ١٣٢.
- شرف، صبحى شعبان (٢٠٠٦). دور رئيس القسم الأكاديمي في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم الأكاديمية دراسة حالة بجامعة المنوفية، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر- الجامعات العربية في القرن ٢١ ، مركز تطوير التعليم الجامعي- جامعة عين شمس، المنعقد في الفترة من ٢٦-٢٨ نوفمبر ٢٠٠٦، ص ص ٤٠٨ - ٤٤٠.
- الكندري نبيلة (٢٠٠٦). "دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء (١)، العدد (٦)، ص ص ٢١٢ - ٢٥٣.
- حربى، منير عبدالله (١٩٩٩). "رؤساء الأقسام الأكاديميون في القرن الحادي والعشرين: أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية"، مجلة التربية المعاصرة، مج (١٦)، العدد (٥١)، ص ص ٥٥ - ١١٨.
- الهادي، شرف إبراهيم (٢٠١٣). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة صنعاء، المجلد (٦)، العدد ١١، الصفحات من ٢٤٣ - ٣٠٥.

- الحري، محمد بن محمد (٢٠٠٨). "الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، نموذج مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الزهراني، نجود (٢٠٠٩). آراء القيادات الإدارية والأكاديمية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير مالكوم بالدريج للجودة، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشمراني، حامد (٢٠٠٨). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- تشارلز دبليو، وفيرست جولى (٢٠٠٦). التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد، ترجمة عبد ربه، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
- باشيوه، حسن عبدالله والبرورى نزار (٢٠٠٧). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية دراسة مقارنة، ورقة عمل مقدمة في ندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الـ ٢١ والمنعقدة في المنامة، مملكة البحرين، ص ص ٢٢١ - ٢٥٤.
- الدهشان، جمال على والسيسي، جمال أحمد (٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، المنعقد في الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر، الصفحات من ٧٨ - ١٢٥.

- الطائي، عمر أزهري (٢٠١٥). المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للعلوم الصرفة (ابن الهيثم)، جامعة بغداد.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٩). المؤتمر بعنوان (تطلع ورؤيا في نظام التعليم العالي والبحث العلمي في العراق)، إقليم كردستان، العراق، المنعقد في ٨ من ديسمبر، الصفحات من ١ - ٦٥.
- سعيد، سناء عبدالرحيم (٢٠٠٥). "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقات الدرجات المتوازية " دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- الدليمي، منذر والزهيري عبدالكريم (٢٠٠٩). تقويم أداء رؤساء الأقسام في كليات جامعة الأنبار من وجهة التدريسيين ببغداد ومقترحات لتطوير عملهم، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة الأنبار، العراق، رسالة ماجستير غير منشورة.
- مسيل، محمود عطا ونايف عبدالمنعم محمد (٢٠٠٦). تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة بعض الجامعات الأخرى، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، السنة التاسعة، مج (٩)، العدد (١٨)، ص ١٥-١٦٨.
- حرب، محمد خميس حرب (٢٠١٢). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، مجلة كلية التربية، مج (٢٢)، ع (١) كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ص ٢٩٥-٣٨٩.
- عاشور، محمد علي (٢٠١٢). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، مج (٢٨)، ع (٣)، جامعة اليرموك، الأردن، ص ٣٥٥-٣٩٠.

- جامعة بغداد (٢٠١٤). الدورة المشتركة مع الأكاديمية العالمية للتدريب، بغداد، آذار.
- القحطاني، سالم (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج العالمي، ط٢، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- محمد صالح، محمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد، عمان.
- القزاز، إسماعيل إبراهيم وآخرون (٢٠٠٩). ستة سيجما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الدرادكة، مأمون سليمان (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار البيان، عمان.
- سعيد، هديل كاظم سعيد (٢٠٠١). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (دراسة استطلاعية لعينة من أساتذة وأساتذة كليتي الإدارة والاقتصاد جامعتي بغداد والمستنصرية)، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- The Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence (2009). In formation Compiled by the Granite State Quality Council –info@gsqc, Source: Baldrige National Quality Program, Available at: www.Quality.nist.Gov .
- Badri & Others (2006). "The Baldrige Education Criteria for performance Excellence framework Empirical test and Validation "International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 23, no. 9, pp.44:100
- R. P. Mohanty & R.P. Lakhe, TQM Service Sector, Jaico Publishing House, Mumbai, 2002, p. 419.
- Frederick John Morrey, (2004). "The benefits of the Malcom baldrige Criteria Applied At North Central Technical College, Master of Science Degree –The Graduate College –University of Wisconsin – Stout.