



## **متطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات**

**إعداد**

**أ/محمود صلاح أحمد علي**

**أ.د /حشمت عبد الحكم محمد بن فراج**

**أ.م.د/أحمد يونس محمد محمود فكري**

**قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين،**

**جامعة الأزهر بالقاهرة.**

## متطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات

محمود صلاح أحمد علي<sup>1</sup>، حشمت عبد الحكم مجدين فراج، أحمد يونس محمد محمود فكري.  
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة.  
<sup>1</sup>البريد الإلكتروني للباحث الرئيس : m01014499525@gmail.com

### المستخلص

هدفت الدراسة إلي الكشف عنمتطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات، واستخدمتالدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (186) فرداً من مسئولي ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) من حيث درجة توافر "متطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات" في المجموع الكلي لمحاور الاستبانة وفقاً لمتغير الاعتماد لصالح الكليات المعتمدة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0,05) من حيث درجة الأهمية في المجموع الكلي لمحاور الاستبانة وفقاً لمتغير الاعتماد، وذلك في المتطلبات المتعلقة بالمجالات الآتية: (الجدول الزمني لضمان الجودة - موارد ضمان الجودة - تكلفة ضمان الجودة - المخاطر التي تواجه ضمان الجودة).

الكلمات المفتاحية: مُتطلبات، ضمان الجودة، إدارة المشروعات.



---

## Requirements for achieving quality assurance at Al Azhar University based on project management

**Mahmoud Salah Ahmed Ali<sup>1</sup>, Heshmat Abdel**

**Hakam Mohamedin Farraj, Ahmed Younis Mohamed Mahmoud Fikry**  
Department of Management, Planning and Comparative Studies,  
Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo.

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: [m01014499525@gmail.com](mailto:m01014499525@gmail.com)

### Abstract:

The study aimed at knowing requirements for achieving quality assurance at Al Azhar University based on project management, and the study used the descriptive approach, and relied on the questionnaire as a tool to gather information and study sample consisted of 186 individuals from officials of quality assurance faculties of Al - Azhar University, was Analyze the results are analyzed by program SPSS Statistical, and the study found a number of results, the most important: there are statistically significant differences at Statistical, the most important: there are statistically significant differences at the level of significance (0.05) in terms of the degree of availability "requirements for achieving quality assurance at Al Azhar University based on the Project Management Portal" in the total aspects of the questionnaire according to the variable Accreditation is in favor of the accredited colleges, while there are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in terms of the degree of importance in the total number of the questionnaire axes according to the accreditation variable, in the requirements related to the following areas: (Quality Assurance Schedule - Quality Assurance Resources - Quality Assurance Cost - Risks to Quality Assurance).

*Keywords:* requirements, achieving quality assurance, project management.

## مقدمة:

تسعى العديد من الجامعات - بشكل مستمر - إلى إيجاد أساليب مبتكرة للتحسين من أساليب التعليم والتعلم والاستثمار في البحث العلمي من أجل الحفاظ على القدرة على المنافسة عالمياً في تقديم التعليم، ولعل هذا ما يفسر الاهتمام بجودة التعليم والارتفاع بمستواه في معظم دول العالم، وتبني مفهوم الجودة كمنهج ومنهج للعمل، وأصبح الاهتمام بجودة التعليم هو سمة الحوار السائد حول سياسة وإدارة التعليم الجامعي.

وتعد عملية ضمان جودة التعليم الجامعي في بؤرة الاهتمام النظري والعملية في مؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث أنها تعزز من مبدأ "ضمان التعليم"، ويساهم تطبيق هذا المبدأ في تعزيز الرؤية والاستراتيجية والثقافة الداعمة، والذي من شأنه تحقيق أهداف الأداء والحصول على الاعتراف المأمول من قبل هيئات الاعتماد الأكاديمي المحلية والعالمية (Bertrand&Audet, 2014,82)، ويعكس ضمان جودة التعليم الجامعي النتائج الإيجابية التي تتحمل المؤسسة مسئولية تحقيقها وتعزيزها في المؤسسة والطلاب والمجتمع (Jerez, et al, 2018, 122)، والتي تتمثل في وجود كادر أكاديمي كافي بالمؤسسة يمتلك المعرفة النظرية والعملية والخبرة في التدريس والاتصال، والجدارة بالثقة والوفاء بالوعود والتناسب مع الأهداف ومعالجة الشكاوى وحل المشكلات، وتوافر المعدات والمرافق الكافية والحديثة بالمؤسسة، بالإضافة إلى القدرات المتوقعة من الخريج، وفعالية المنهج واحتواءه على المعرفة والمهارات الأساسية وصلته بالوظائف المستقبلية للطلبة، ومدى صحة المعرفة المكتسبة، وفهم المؤسسة لاحتياجات الطلبة والاستعداد للمساعدة وتوفير التوجيه والمشورة (Mishra, 2007, 40).

ويواجه مسئولو مؤسسات التعليم الجامعي نفس التحديات التي يواجهها كبار المديرين في مؤسسات الأعمال، فهم مسئولون عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتخصيص ومواءمة الموارد المحدودة بحيث تؤدي الجامعة مهمتها وتحقق أهدافها (Wells&Wells, 2011, 2). ولذلك لجأت معظم الجامعات إلى تنفيذ أهدافها الاستراتيجية من خلال توجيهها في صورة مشروعات تدار من خلال مجموعة من الاستشاريين ذوي الخبرة في مجال إدارة المشروعات لضمان نجاح التنفيذ، وتوزع هذه المجموعة ما بين إدارة حافظة المشاريع، وإدارة البرنامج، وإدارة المشروع، مما يؤدي إلى إحداث التكامل الاستراتيجي (Durbin, 2013, 28-29).

كما تسهم إدارة المشروعات في البيئات الأكاديمية في زيادة فعالية التعليم الجامعي، فهي تقوم بدور بارز وفعال في تطوير إجراءات وممارسات المبادرات التعليمية، وقد بدأت حكومات بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية في سن بعض التشريعات التي تحض الجامعات على تفعيل إدارة المشروعات داخل ممارساتها لا سيما في الجامعات الحكومية (Wierschem&Johnston, 2005, 642). كما أن الخبرة العالمية في استخدام إدارة المشروعات لتطوير الأنشطة الأكاديمية واسعة للغاية؛ ولطالما كان وجه الاهتمام الرئيس لإدارة المشروعات في تلك المؤسسات هو مجالات جودة التعليم العالي، وتنظيم المشاريع العلمية، وتنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وإعادة هيكلة مؤسسات التعليم الجامعي، وهي أنشطة تتسم بأنها منظمة وهادفة ومقيدة بأطر زمنية وتمويلية محددة (Sulkowski, Wozniak&Seliga, 2018, 70-73).

ولا تقتصر العلاقة بين ضمان الجودة وإدارة المشروعات على التأثيرات الإيجابية لممارسات إدارة المشروعات على ضمان الجودة، ففي العديد من الأحيان يكون الهدف من تحقيق ضمان الجودة هو الرفع من مستوى الكفاءة في إدارة المشروعات نفسها، مما يجعل العلاقة بين

المتغيرين تبادلية، وعملية ضمان الجودة لا تكون دائماً بالضرورة شيئاً يتم أو يحدث بعد نهاية مشروع ما أو مرحلة من مراحلها، بل هي عملية ممتدة ومستمرة تستهدف الرفع من مستوى الجودة حتى في المشروعات نفسها (PM4DEV,2016,19)؛ حيث أن أنظمة ضمان الجودة في الجامعات ظهرت لتلبية متطلبات الاعتماد ونماذج التميز، والتحقق من الجودة في تصميم محتوى برامج الدراسة، بالإضافة إلى أساليب التعلم والتدريس والتقييم ودعم الطلبة؛ ولذلك يتم استخدام أدوات وأساليب وعمليات إدارة المشروعات لتنفيذ المشروعات المتعلقة بتلك المهام، كما تعتبر تطبيقات إدارة جودة المشروعات وسائل فعالة لضمان ومراقبة الجودة في المشروع، وفي هذه الحالة يكون الهدف من ضمان الجودة هو تحقيق التحسين المستمر في المشروعات وممارسات إدارة المشروعات خلال جميع مراحل وأنشطة المشروعات (Reid, 2016,8).

ويتضح مما سبق إدراك مؤسسات التعليم الجامعي بالمنافع والميزات التي قد تعود عليها من جراء الاعتماد على إدارة المشروعات في إطار سعيها نحو التجديد في أدائها وخدماتها واكتساب الميزات التنافسية، كما أنها تعد أحد الأدوات المهمة للعمل على الاستثمار البشري والمادي بأقصى طاقة ممكنة، ونظراً لأهميتها أخذت الجامعات تركز الجهود عليها، خاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة بعض المشكلات الرئيسية التي تواجه الجامعات؛ لذا عمدت إلى الأخذ بفكر إدارة المشروعات لتنفيذ بعض المشروعات في العديد من القطاعات بها.

### مشكلة البحث:

تحتل جامعة الأزهر مكانة مرموقة و متميزة بين جامعات العالم العربي والإسلامي، ويكمن نجاح جامعة الأزهر كمؤسسة دينية اجتماعية تعليمية تربية في قدرتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات حديثة، الأمر الذي ساهم في أن يكون التخطيط الاستراتيجي في مقدمة أولوياتها، بما يحقق أهداف المنتسبين إليها وغايتهم، والمستفيدين منها وطموحاتهم، على المستوي القومي، والإقليمي، والدولي، ومن هنا تبنت جامعة الأزهر خطة استراتيجية (2011 – 2016م)، ثم جاءت عملية تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة (2018 – 2022م) استجابة لمتطلبات الواقع، وتغلباً على المعوقات، والتحديات التي تفرضها الظروف المتغيرة داخل الجامعة وخارجها وتحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها، إضافة إلى أن الجامعة تسعى إلى احتلال مركز متقدم بين الجامعات الإفريقية وذلك عن طريق المراجعات المستمرة مع الاتحاد الإفريقي، كما لا يخفى دور الجامعة الرائد في مجال خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته المختلفة، كما أنها تحتضن في مختلف كلياتها الشرعية والتطبيقية ما يقرب من أربعمئة ألف طالب وطالبة في مرحلة الإجازة العالية أو البكالوريوس والدراسات العليا من مختلف بلدان العالم (أكثر من مائة دولة) (جامعة الأزهر، 2017، 4).

وبالرغم من الجهود المبذولة بجامعة الأزهر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ إلا أن هدف "تحقيق ضمان الجودة" يواجه صعوبات في التنفيذ ولم يتم تحقيقه بصورة كاملة بكليات جامعة الأزهر"، مما أدى إلى ضعف قدرة معظم الكليات بجامعة الأزهر على الحصول على الاعتماد (رزق، 2017، 129)؛ حيث أن إجمالي ما اعتمدت عليه كليات جامعة الأزهر عدد (22) كلية ويمثل فقط نسبة 25% من إجمالي كليات جامعة الأزهر والتي بلغ عددها نحو (88) كلية موزعة في معظم محافظات جمهورية مصر العربية، وأيضاً إجمالي ما اعتمدت عليه برامج جامعة الأزهر

عدد(8) برامج بنسبة حوالي 2% فقط من إجمالي عدد البرامج والتي بلغ عددها(401) برنامج على مستوى كليات جامعة الأزهر(جامعة الأزهر،2021).

ويرجع ذلك لضعف قنوات الاتصال بين القائمين على برامج الجودة بالكليات وبين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وما زال ترسيخ ونشر ثقافة الجودة يحتاج إلى جهود كبيرة من جميع المستويات، كما أن هناك ضعف في الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الجودة، وتدني ثقتهم بجدوى نظام الجودة، وعدم إدراكهم لأهمية ثقافة التقويم الذاتي(محمد،2010، 618-619)، وضعف دور مركز ضمان الجودة والتدريب لجامعة الأزهر في تقديم الدعم الفني لوحدات ضمان الجودة بالكليات والفروع المختلفة بالجامعة وتأهيل كليات الجامعة للاعتماد، وضعف مستوى الأداء لوحدات ضمان الجودة لأن معظم الوحدات تهتم بالشكل التنظيمي دون المضمون، وقلة اهتمام الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتقديم دعما فنيا وخدمات استشارية لوحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر، وغياب الرغبة في التغيير للأفضل وعدم الإيمان بحتمية الجودة لدى بعض القيادات(نصر،133،2014-134).

بالإضافة إلى ضعف التعاون من قبل الأفراد وجماعات العمل بالكليات مع وحدات ضمان الجودة والقائمين عليها في صنع القرار، وقلة مساهمة وحدات ضمان الجودة في نشر ثقافة الجودة بالكليات، وضعف قيام الوحدات بعقد شراكة مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي والمساعدة في بناء كوادر قيادية جديدة بالكليات(جلال،182،2016-192)، كما تُعاني من ضعف مستوى التعاون بين إدارات وقيادات جامعة الأزهر، وضعف تشجيعهم لملف الجودة وتطوير الأداء، وقلة وجود فرق عمل فعالة قادرة على تنفيذ الخطط الموضوعية بكفاءة عالية، ونقص الاهتمام بعملية الرقابة للوقوف على الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف، وضعف دور مركز ضمان الجودة والتدريب في جودة البحث العلمي وخدمة المجتمع وإقامة علاقات مع المراكز المتميزة والهيئات العلمية البارزة للاستفادة منها(متولي،325،2018).

ويتضح مما سبق ضعف قدرة جامعة الأزهر على تحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بضمان الجودة بالكليات، وبذلك يمكن القول بأن إدارة المشروعات يمكن أن تكون مدخلاً ملائماً لجامعة الأزهر للتعامل مع المتغيرات المتلاحقة، وكذلك المساهمة في تحقيق ضمان الجودة وضمان عمليات التطوير والتحسين المستمر لخدماتها التي تقدمها، وأدائها بوجه عام، وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما الأسس النظرية لضمان الجودة بالتعليم الجامعي؟
- 2- ما الأسس النظرية لإدارة المشروعات بالفكر الإداري المعاصر؟
- 3- ما مدبوتوافرمتطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات ودرجة أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

#### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- كونه محاولة علمية لاطلاع المسؤولين على واقع ضمان الجودة بجامعة الأزهر سعياً لتحسينه بجامعة الأزهر من أجل النهوض بالعملية التعليمية.

- يكتسب البحث أهميته من أهمية نوع التعليم الذي يتناوله باعتباره تعليماً ذو طابع خاص، فهو تعليم ديني أو يمكن أن نطلق عليه تعليم نوعي، يواجه العديد من التحديات التي تتطلب منه أن يرتقي بجودة منظومته لكي يواكب التطورات المعاصرة.
- يمكن أن يستند إليه مسئولو ضمان الجودة بكلية جامعة الأزهر في التعرف على جوانب القوة في أدائهم وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها، وإفادة المعنيين والمتخصصين في شئون التعليم الجامعي بالأزهر ومتخذي القرار بالأخذ بفكر إدارة المشروعات وتوظيفها في توجيه جهود وأنشطة التطوير بجامعة الأزهر.
- مواكبة الجهود الداعية إلى تطوير وتحديث التعليم الجامعي الأزهرى ليصبح قادراً على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية.

#### أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى "الكشف عن متطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات"، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- تعرف الأسس النظرية لضمان الجودة بالتعليم الجامعي.
- تعرف الأسس النظرية لإدارة المشروعات بالفكر الإداري المعاصر.
- تعرف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجتي (توافر - أهمية) متطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات؛ وفقاً لاعتماد الكلية (معمتدة/ غير معتمدة).

#### منهج البحث وأداته

استخدم الباحث المنهج الوصفي Descriptive Method - باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الدراسة، كما استخدم الاستبانة للكشف عن آراء أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بكلية جامعة الأزهر) حول درجتي (أهمية- توافر) متطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات.

#### مصطلحات البحث:

#### ضمان الجودة quality assurance:

يُقصد بها "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" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009، 21)، ويمكن تعريف ضمان الجودة إجرائياً بأنها: مجموعة من الإجراءات التي تضمن تحقيق المعايير الأكاديمية والمؤسسية بكلية جامعة الأزهر، ويعكس نجاح هذه الإجراءات والممارسة الجيدة لها مدى قدرة الكلية والبرنامج على الاستمرار والتشغيل.

## إدارة المشروعات Project Management:

يقصد بها "إطار متكامل فيه إدارة الحافظة والبرنامج والمشروع مع عوامل التمكين التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية" (PMBOK® guide, 2017, 17)، ويمكن تعريف إدارة المشروعات إجرائياً بأنها: مدخل إداري يساهم في تنفيذ الغايات والأهداف الاستراتيجية بجامعة الأزهر، وتحقيق نتائج أفضل ومزايا تنافسية مستدامة، وتحمل مسئولية تحقيق ضمان الجودة بالكليات .

### حدود البحث

- تمثلت الحدود الموضوعية في متطلبات تحقيق ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات، وفقاً للمجالات الآتية: (إدارة الجدول الزمني- إدارة الموارد- إدارة التكلفة- إدارة المخاطر).
- تمثلت الحدود البشرية في عينة من مسئولية ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر، سواء التي قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بزيارتها وإصدار قرار بشأنها أو التي لم تقوم بزيارتها، حيث إنهم المعنيين بالتأكد من أن المعايير الأكاديمية والمؤسسية قد تم تحقيقها.
- تمثلت الحدود الجغرافية في كليات من القاهرة والوجه البحري والوجه القبلي بجامعة الأزهر سواء المعتمدة أو غير المعتمدة.
- تمثلت الحدود الزمنية في تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي 2020/2021م.

### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم رصدها تحليلاً لبعض إسهاماتها في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وإعداد الدراسة الميدانية لها، ومنها: دراسة (عبد المطلب، 2012)، بعنوان "إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس - دراسة تحليلية"، حيث استهدفت تقديم مخطط مقترح لتدعيم العلاقة بين إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية بجامعة عين شمس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع فرق عمل مشروعات تطوير التعليم العالي بجامعة عين شمس؛ واشتملت عينة الدراسة على (117) من مديري المشروعات وبعض العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والموظفين، موزعين على كليات جامعة عين شمس كافة؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبيان بهدف التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالمشروعات المختارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: اغفال معظم المشروعات لدور العلاقة التبادلية بين إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية في إنجاح المشروعات وتحقيق أهدافها، وغياب دور المستفيدين من المشروع في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، واعتماد كافة المشروعات على هياكل تنظيمية بيروقراطية رأسية، وقيام كل فرد في المشروع بأداء دوره دون تنسيق مع الآخرين.

واهتمت دراسة (كوستا و آخرون، 2014) بالتعرف على كيفية قيام مؤسسات التعليم العالي بتنفيذ المشاريع، من خلال دراسة حالة لأحد المشاريع بقيادة جامعة نوفي دي جوليو



بالبرازيل؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الباحثين بمعهد التعليم العالي بالبرازيل؛ واشتملت عينة الدراسة على (31) باحث؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي القائم على المقابلات الشخصية والاستبانة المفتوحة؛ وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: أن المشروع تم تشكيله بواسطة شبكة تنظيمية، وأن الهيكل التنظيمي الذي تم تبنيه في المشروع يمتلك بعض خصائص المنظمات المسقط، حيث يتمتع مدير المشروع بالسلطة الكاملة، كما أن قائد المشروع كان له دور محفز ومنسق لجهود المجموعة الكبيرة، وأن قادة المشروعات الفرعية يتمتعون بالحكم الذاتي والسيطرة الكاملة على مشاريعهم، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، كان أهمها: ضرورة إجراء مسح للصعوبات الرئيسة التي تواجه المشاريع بالمؤسسات التعليمية، ثم تحديد الخصائص الرئيسة لهذه الصعوبات.

وقدمت دراسة (عبد الحافظوا إبراهيم، 2017) رؤية مقترحة لأدوار جديدة متطورة لقيادة إدارة مشروعات التعليم العالي في مصر، ولتحقيق هذا الهدف: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن خلاله توصلت الدراسة إلى وضع الرؤية المقترحة والتي تتضمن مجموعة من الأدوار لقيادة مشروعات تطوير التعليم العالي: منها ما يتعلق بالدور التخطيطي، والدور التقني المعلوماتي، والدور الريادي، والدور الابتكاري، ودور إدارة المخاطر، والدور الدولي، والدور التسويقي، والدور التقييمي التنبؤي، والدور الأخلاقي التربوي، بما يتفق مع توجهات تطوير التعليم العالي في جمهورية مصر العربية.

وأجرى (متولي، 2018) دراسة بعنوان "تطوير مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر في ضوء مدخل القياس المقارن"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر الذين تقدموا للحصول على دورات تدريبية من مركز ضمان الجودة والتدريب؛ واشتملت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الذين تقدموا للدورة التي عقدها المركز في الفترة من 7 إلى 19 يوليو 2018م، وقد بلغ عددهم (86) مدرساً ممن تقدموا لدورات الترقية إلى درجة أستاذ مساعد، و(54) أستاذاً مساعداً ممن تقدموا للدورات الترقية إلى درجة أستاذ؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على واقع مركز ضمان الجودة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، للتعرف على درجتي (أهمية / توافر) عمليات القياس المقارن بمركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: ضرورة اهتمام المسؤولين بمركز ضمان الجودة والتدريب بتطبيق القياس المقارن، وإنشاء وحدة داخلية فرعية بالمركز تسمى وحدة القياس المقارن أو المرجعي .

وتضمنت دراسة (كاتشانيكو 2020) تحليلاً لحالة كوسوفو في السياق العام لمبادرة تطوير التعليم العالي بأوروبا؛ وتكون مجتمع الدراسة من ممثلي كل من وزارة التعليم الكوسوفية وهيئة الاعتماد الأكاديمي والأكاديميين في عدد من الجامعات بكوسوفو؛ واشتملت عينة الدراسة على (15) فرداً؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على المقابلات وتحليل جميع الوثائق المتعلقة بعملية بولونيا لتطوير التعليم العالي بأوروبا وعددها (30) وثيقة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها: أن مؤسسات التعليم العالي في كوسوفو تتجه باستمرار نحو تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي كما هو محدد في عملية بولونيا، وذلك على الرغم من كون كوسوفو ليست من الدول المتضمنة في تلك المبادرة، كما أن أهمية ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالنسبة للجامعات الكوسوفية تكمن في دوره في تلبية توقعات أصحاب الشأن الخارجيين أكثر من دوره كآلية للتمكين الذاتي لتعزيز الجودة.

وقدمت دراسة (محمد، 2020) نموذجاً للاستفادة من مدخل إدارة المشروعات الاحترافية في إدارة مشروعات تطوير التعليم الجامعي بمصر بشكل منظومي متكامل، ولتحقيق هذا الهدف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لرصد ووصف عناصر ومكونات مشروعات تطوير التعليم الجامعي؛ والمنهج المنظومي لفهم تطوير التعليم العالي ومشروعات تطوير التعليم الجامعي والإدارة الاحترافية للمشروعات من منظور كلي شامل باعتبار منظومات جزئية ضمن منظومات كلية أكبر، واستعان الباحث بنموذج بانائي ثلاثي المستويات لتحليل النظم، وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج هجين مخصص لإدارة مشروعات تطوير التعليم الجامعي احترافياً، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم القيادات العليا لثقافة وفكر إدارة المشروعات، وتوسيع فكرة المشروعات والربط الاستراتيجي والحضاري بين مشروعات تطوير التعليم العالي ومشروعات تطوير المجتمع والدولة ككل في إطار منظومة واحدة .

ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة الحالية يتضح أن هذه الدراسات تتصل بالدراسة الحالية في بعض جوانبها، وقد أفادت منها تلك الدراسة في كثير من الجوانب، حيث ساهمت في الاطلاع على الأطر النظرية المتصلة بضمان الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، بالإضافة إلى الأطر النظرية المتصلة بإدارة المشروعات، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج هذه البحوث السابقة والبناء عليها حتى لا يكون هناك إهدار للطاقت البحثية، فكانت هذه الدراسات السابقة منطلقاً للباحث للدراسة النظرية والميدانية ووضع التصور المقترح لتحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء إدارة المشروعات.

وجميع الدراسات السابقة وإن عالجت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، أو عالجت إدارة المشروعات بمؤسسات التعليم العالي، إلا أن أيًا منها لم يتناول ضمان جودة التعليم بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة في العينة المقصودة والهدف ومكان الدراسة، كما اختلفت في سعيها لاقتراح تصوراً يمكن من خلاله تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

واتساقاً مع أهداف البحث، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فيسير البحث على النحو الآتي:

## أولاً: الإطار النظري

تعد جودة التعليم الجامعي من القضايا التربوية الرئيسة التي تهتم بها الدول المتطورة والدول النامية على حد سواء، من أجل زيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتحسين نوعية التعليم الذي تقدمه لجميع المتعلمين، وتجويد مخرجات هذه المؤسسات المتمثلة في نواتج التعلم، استناداً إلى معايير واضحة ومحددة تلبية لمتطلبات القرن الحالي (قاسم وآخرون، 2011، 5).

وتتضمن عملية ضمان الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي مجموعة من الاجراءات التي تهدف إلى التأكد من أن المعايير التي تغطي جميع عناصر العملية التعليمية يتم تحقيقها، كما أن هذه الاجراءات عالمية ويمكن فهمها من مختلف مؤسسات التعليم في دول العالم، وتعكس الممارسة الجيدة لهذه الاجراءات في مؤسسات التعليم الجامعي ضمان تحقيق المعايير الأكاديمية والمؤسسية (المليجي والبرازي، 2010، 136-253)، وتمثل الاجراءات الرئيسة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي في : التأسيس لضمان الجودة من خلال نشر ثقافة الجودة، وإجراء

التقويم الذاتي (الداخلي) المطبق من قبل المؤسسة نفسها سواء التقويم المؤسسي أو البرامجي، وإجراء التقويم الخارجي المطبق من قبل الهيئات أو الوكالات الخارجية، واستمرار ضمان وتحسين الجودة (جامعة الأميرة نورة، 2014، 7)، وبعد تطبيق هذه الإجراءات تجسيدا لضمان جودة تطبيق الممارسات والأنشطة في مؤسسات التعليم الجامعي، وتجسيدا لمدى التزامها بالشفافية والمساءلة (Sauri&Aryani, 2019, 207 Mulyasa).

وتتحمل مؤسسات التعليم الجامعي ووكالات ضمان الجودة الخارجية المسئولية المشتركة في تحقيق إجراء التقويم الخارجي، وعلى الوكالات المسئولة عن التقويم الخارجي أن تأخذ في الاعتبار فعالية التقويم الداخلي ومشاركة أصحاب المصلحة - وخاصة الطلاب في جميع خطوات إجراءات ضمان الجودة مما يعزز تحقيق ضمان الجودة (Rosa&Amaral, 2014, 218-220)، ويؤدي نجاح هذه الإجراءات إلى الموافقة على تشغيل البرنامج أو المؤسسة، أما إذا لم تنجح هذه الإجراءات فيؤدي ذلك إلى عدم الموافقة على استمرار تشغيل البرنامج أو المؤسسة، فمن غير المنطقي توقع الموافقة على قيام المؤسسة أو البرنامج الذي لا يحقق المعايير المحددة (Martin&Stella, 2007, 64)، ويمكن توضيح تلك الإجراءات وذلك علي النحو الآتي:

#### 1- نشر ثقافة الجودة

تشير ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي إلى مجموعة القيم والاتجاهات والاستراتيجيات المتعلقة بالتحسين المستمر والعمل الجماعي وتحقيق رغبات العملاء ومنع الخطأ، وجميع السلوكيات والإجراءات المرتبطة بالجودة تعززها (الرصن، 2016، 137)، وتلعب ثقافة الجودة بالمؤسسات التعليمية دور الموجه للسلوك الانساني، كما تلعب دور مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف القادة والعاملين أثناء تحقيق الجودة، وبديهي أن مثل هذه القيم إذا تم نشرها من قبل جميع الأفراد فإنها تصبح ثقافة تنظيمية ملزمة لجميع الأعضاء، باعتبارها الأسلوب الأمثل للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، كما أنها تعزز السلوكيات المنسجمة مع التقويم الداخلي والتقويم الخارجي بما يحقق رضا العملاء وجودة الخدمة (الحبيب، 2019، 149).

ويعد نشر هذه الثقافة من الإجراءات الضرورية لضمان الجودة وتحسينها، وذلك لمساعدة منسوبي المؤسسات الجامعية بأن يكونوا على علم ودراية بجميع العمليات المتعلقة بالجودة وبجميع مستجداتها، ومعرفة الفوائد التي ستجنيها المؤسسة من خلال تحقيق الجودة، وكذلك معرفة دورهم في تحقيقها، والحرص على أن يكونوا على قناعة تامة بخطة المؤسسة لتحقيقها، وأن يكونوا متقبلين لهذه الجهود وداعمين لها، لذا لا بد من البدء في نشر ثقافة الجودة بغرض إيجاد البيئة المناسبة لتقبل منسوبات المؤسسة الجامعية لنظام الجودة، والمشاركة في دعمه والعمل على إنجاحه (جامعة الأميرة نورة، 2014، 20).

وتبدأ عملية نشر ثقافة الجودة بتضمين سياسة المؤسسة التعليمية ما يختص بجودة التعليم والتعلم في رسالتها وأن يتم التأكد من فهم جميع العاملين لهذه الرسالة، وتشكيل مجلس لضمان الجودة يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسئولين من مستوى عال ويقوم المجلس بإدارة مشروع ضمان الجودة بالمؤسسة والتغلب على مقاومة التغيير، وتدريب مجلس ضمان الجودة والمدراء الرئيسيين على الجودة والذي يتم عادة بواسطة مستشارين خارجيين أو المسئولين عن الدعم الفني للمؤسسة، ثم بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل، والقيام بالتوعية

لجميع العاملين بتعريف الجودة وأهميتها ومستوياتها وفوائدها، وتدريب جميع العاملين على آليات تنفيذ المعايير، وتحديد المهارات والقدرات اللازم توافرها والاجراءات اللازمة لتخطيط البرامج والمناهج والعمل على تنمية كفاياتهم، والتحقق من مدى فاعلية تلك الخطط لتحقيق المعايير المطلوبة (المليجي والبرازي، 197، 2010) (لحبيب، ، 2019، 193)؛ مما يؤكد على أن نشر ثقافة الجودة لا يكون نظرياً فقط ولكن عملياً أيضاً من خلال توسيع دوائر الحوار على جميع المستويات وصولاً إلى ممارسة يومية شاملة في المؤسسة (السبوع وآخرون، 2011، 87).

## 2- التقييم الداخلي (الذاتي)

تحتاج المؤسسات الجامعية إلى التحقق والتأكد من جودتها وعلى كافة الأصعدة والمستويات، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى استخدام التقييم الداخلي سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى البرامج في ضوء المعايير الموضوعية (عقيلي، 2001، 50)، وبعد التقييم الداخلي من الاجراءات الأساسية التي لا مناص عنها في ضمان جودة المؤسسات الجامعية وتحسينها، وخطوة أساسية للحصول على الاعتماد بنوعيه المؤسسي والبرامجي (ابراهيم ونايف، 2012، 226)، ويُقصد به عملية فحص وتقييم وضع المؤسسة بصورة ذاتية وفقاً لمجموعة من المعايير وذلك من أجل الإفصاح عن مستوى جودة التعليم لديها ومدى كفاءة ما تقدمه من تدريب وأيضاً جودة البحث العلمي وكفاءة العاملين لديها ومدى ملاءمة المنشآت وأية أمور أخرى ذات صلة. وذلك حتى تتمكن مؤسسات التعليم الجامعي من التعديل في كيفية توجيهها للموارد وتطبيقها للأنشطة بما يساهم في تلبية معايير الجودة التعليمية (Ta,Nguyen&Pham,2019,189).

ويتم من خلال التقييم الداخلي تقييم كيفية سير العمليات الأساسية وكيفية مساهمتها في تحقيق رضا الطلاب؛ ورصد وتحديد الإجراءات غير المتوافقة مع ما هو مخطط له وموصوف في الأوصاف الخاصة بالعمليات، واقتراح وسائل للتحسين وتحديد كيفية القيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بهدف الرفع من مستوى الكفاءة، ومن الضروري تكوين فريق خاص لتلك المهمة يتضمن أفراداً من أقسام وظيفية مختلفة؛ ويعتمد نجاح فريق تقييم بهذا التكوين على دعم الإدارة العليا، وعلى درجة التمكن من القيام بعمليات التقييم وفقاً للمواصفات المحددة للجوانب محل التقييم، وهناك علاقة متبادلة بين إجراءات التقييم الذاتي والتقييم الخارجي في تطبيق نظم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث أن معلومات ونتائج التقييم الداخلي يستفيد منها التقييم الخارجي، كما أن المخرجات والتوصيات المتولدة من عمليات التقييم الخارجي تؤثر في تصميم وتطبيق عمليات التقييم الداخلي، والتي غالباً ما تكون أكثر تفصيلاً وتدقيقاً من عمليات التقييم الخارجي، ويمكن القيام بعمليات التقييم الداخلي إما بصورة مستمرة أو بصفة دورية (Kettunen,2012,520-523).

ويتم تصميم عمليات التقييم الداخلي في مؤسسات التعليم الجامعي بحيث تتم عبر دورة تتكون من عدد من الخطوات المحددة؛ تتضمن تشكيل لجان التقييم وتنظيم ورش العمل للفريق القائمة بتنفيذ اجراءات التقييم وتحديد استراتيجيات تنفيذها والمدى الزمني لتطبيقها، وتوزيع المهام على أعضاء الفريق، ثم اجراء التقييم وفقاً للنماذج الموضوعية والدعم الفني للقائمين بعمليات جمع البيانات، ثم المعالجة الاحصائية للبيانات المستخلصة، وصياغة التصحيحات من خلال قيام الإدارة بعقد الاجتماعات من أجل مناقشة نتائج عمليات المراجعة الداخلية وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها الرفع من مستوى الجودة ووضع خطط التحسين والعمل على تنفيذها، ثم متابعة تطور اعداد الدراسة الذاتية عن طريق الاجتماعات للتأكد من

امثالها لخطة العمل الموضوعية، ثم صياغة التقرير النهائي للدراسة الذاتية متضمنا مستويات الجودة التي تحققت لمحاور التقييم المؤسسي أو البرامجي ووضع إجراءات تعزيز الجودة ودعم استمرارية الأداء الفعال للمؤسسة التعليمية (Sauri&Aryani,2019,209 Mulyasa).

### 3- التقييم الخارجي

يعد التقييم الخارجي من أهم اجراءات ضمان الجودة وبؤرة ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية، والذي يسعى إلى التحقق من جودة كل مكونات وعناصر المؤسسة الجامعية مما ينعكس ايجابيا على جودة مخرجاتها(المليجي والبرازي، 174، 2010-175)، فهو مفهوم واسع يعبر عن مجموعة من تقييمات الجودة التي يتم القيام بها بواسطة العديد من الجهات والأفراد والهيئات الرقابية أو منظمة حكومية متخصصة في هذا المجال وهي مستقلة عن المؤسسة الجامعية(Hota&Sarangi,2019,53)، وتقوم تلك الجهات بإجراء عمليات التقييم بالاستناد إلى معايير للجودة، وذلك من أجل تحديد مدى امتثال مؤسسات التعليم الجامعي لهذه المعايير(Ta,Nguyen&Pham,2019,189).

ويستهدف التقييم الخارجي تعزيز المساءلة في مجال التعليم الجامعي وضمان كون التقييم الداخلي قد تم على نحو آمن ومتسق ومنصف (Nyamwesa,Magambo&Onyango,2020,191)، أي أن الجهة الخارجية مهمتها تتمثل في "فحص الفحص" الذي قامت به المؤسسة التعليمية(Bettaz&Kamal,2019,281)، بالإضافة إلى ضمان استجابة مؤسسات التعليم للمتطلبات والتوقعات المتزايدة لدى أصحاب الشأن(أصحاب المصلحة)الخارجيين، وذلك من خلال وضع أطر تنظم عمل مؤسسات التعليم الجامعي؛ كما أن التقييم الخارجي يهدف إلى إكساب المؤسسات المصدقية والموثوقية أمام أصحاب الشأن(Anash,2015,143).

وتبدأ عملية التقييم الخارجي عندما تكون المؤسسة التعليمية مستعدة بجمع الأدلة والشواهد عن كل معيار من المعايير المحددة وإعداد تقرير ذاتي تفصيلي في هذا الصدد، ويقوم الخبراء الخارجيين بفحص التقرير الذاتي المعد من قبل المؤسسة ومطالبة المؤسسة بتقديم المزيد من الأدلة الجديدة في حالة الحاجة لذلك، ثم يأتي دور الزيارة الميدانية من قبل الخبراء الخارجيين للمؤسسة، ويتمثل الهدف من تلك الزيارة في تحديد مدى تلبية المؤسسة لمعايير الجودة المتعمدة؛ ثم يقوم الخبراء بإعداد تقرير يتضمن تقييماً للمؤسسة؛ ويتضمن هذا التقرير توجيهات محددة للإجراءات المستقبلية التي ينبغي القيام بها من أجل تعزيز والارتقاء بمستوى الجودة في المؤسسة التعليمية، وتطبيق إجراءات المتابعة في المؤسسة التعليمية من أجل متابعة تطبيق التوجيهات المقدمة من قبل لجنة الخبراء، وهذه الاجراءات متشابهة في معظم دول العالم (Hadzhikoleva,et al,2020,88).

### 4- استمرار ضمان وتحسين الجودة

تمثل إجراءات ضمان الجودة السابقة بوصلة مؤسسات التعليم الجامعي التي ترغب في الحصول على الاعتماد من الوكالات والهيئات الخارجية، ولعل منح شهادة ضمان الجودة ليس نهاية المطاف، إذ لا بد للمؤسسة من الاستمرار في التحسين(هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2015، 2)؛ حيث تكون المؤسسة مسؤولة عن إعداد خطة العمل التنفيذية للمزيد من التطوير والتحسين، مسترشدة برسالتها وتقرير الاعتماد وضوابط الاعتماد المنشورة بواسطة

مؤسسة التقييم الخارجية، ويجب أن تتضمن خطة العمل النتائج المستهدفة، ومؤشرات النجاح (جمهورية مصر العربية، 2005، 52)، كما ينبغي التركيز بالأخص على ما تم تحديده عند بداية المراجعة على أنه من أولويات التخطيط والتطوير وما تحقق من تقدم في التعامل مع تلك الأولويات، وكذلك أي أولويات وأنشطة راهنه يعتقد مجلس إدارة المؤسسة أو إدارتها العليا أنها تحتاج إلى اهتمام خاص، كما ينبغي متابعة المؤسسة في تقديم التقارير المطلوبة لمتابعة الجودة (جامعة الأميرة نورة، 2014، 66).

ويتضح مما سبق أن كلا من نشر ثقافة الجودة، وإجراء التقييم الذاتي (الداخلي)، وإجراء التقييم الخارجي المطبق من قبل الهيئات أو الوكالات الخارجية للحصول على الاعتماد ثم استمرار ضمان وتحسين الجودة هي جميعها اجراءات وقائية الهدف منها التقليل من نسبة الخطأ في المهام الخاصة بجودة جميع عناصر العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي، كما أن تحقيق هذه الاجراءات بنجاح يعد تحقيق لضمان الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، وبمثابة الموافقة الرسمية على تشغيل البرنامج أو المؤسسة.

ويمكن الاعتماد على إدارة المشروعات في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التي توجه عمليات وإجراءات ضمان الجودة بالمؤسسة الجامعية من خلال ترجمتها إلى أعمال قائمة، أو إحداث تغيير في الأعمال القائمة بالتحسين، أو بالزيادة، أو بالدمج، أو بواسطة كل ذلك، ويتم التغيير عادة بواسطة مجموعة من الأنشطة المترابطة والمؤقتة والتي تمثل أبسط معاني مفهوم "المشروع": وحيث أن التوجهات الاستراتيجية ينبغي أن تجمع في طياتها تغييرات متجانسة، أصبح ترابط المشاريع وإدارتها بشكل مؤسسي أمراً ضرورياً لتحقيق تلك التوجهات (Cholip, 2008, 31).

وتعبر دورة حياة المشروع عن مجموعة من المراحل المتتابعة، والتي قد تكون أحياناً متداخلة أيضاً؛ وتمثل تقسيمات للمشروع يمكن من خلالها توفير القدر الكافي من التحكم في تفاصيل تنفيذ المشروع وإدارة مخرجاته، وتختلف أسماء تلك المراحل وعددها وفقاً لطبيعة المشروع نفسه، واحتياجات المنظمة المنفذة للمشروع، ومجال تنفيذه، فلا توجد دورة حياة قياسية تناسب جميع المشاريع إنما قد تختلف من مشروع إلى آخر، ومع أن لكل مشروع نقطتا بداية ونهاية محددتين؛ إلا أن ما يتم تحقيقه وما يتم تنفيذه بين هاتين النقطتين يتباين بحسب طبيعة المنتج أو الخدمة التي يتم إنتاجها والعوامل الخارجية المحيطة بالمشروع (Hewagamage&Hewagamage, 2011, 98).

ويتطلب البدء في مشروع جديد توافر قدر كبير من المجالات المعرفية التي يتم توجيهها جميعاً لتنفيذ فكرة المشروع (كينيدي، 2015، 11)، ويمثل مجال المعرفة مجموعة كاملة من المفاهيم والمصطلحات والأنشطة التي تؤلف مجالاً مهنيًا (Lui, Lee & Ng, 2015, 102).

ويتم استخدام مجالات المعرفة هذه في أغلب المشروعات في أغلب الوقت، ويتعين على فريق المشروع الاستفادة من مجالات المعرفة كلما أمكن، وتعد هذه المجالات بمثابة المهارات التي يجب ان يمتلكها مدير المشروع أو فريق إدارة المشروع، أو المعايير التي يتم على أساسها اختيار مدير المشروع؛ حيث أنها تشكل الجسم الأساسي للمعرفة لمديري المشاريع سواء المشاريع الصغيرة أو الكبيرة أو المشاريع البسيطة أو المعقدة، وتعد هذه المجالات أساس الممارسات الجيدة في إدارة المشروعات (Wu, 2020, 25).

وكلما ازدادت الخبرة والمعرفة بهذه المجالات كلما كان إسهامها أكبر في تحسين إدارة المشروع، وتحقيق التنفيذ الناجح للمشروع، وإنجازه ضمن الجدول الزمني في حدود الميزانية، ومستوفياً المتطلبات الفنية (Lierni & Ribiere, 2008, 144)

وفيما يلي توضيح لتلك المجالات المعرفية:

1. إدارة الجدول الزمني للمشروع Project Schedule Management: يتم تحديد معالم المشروع على نحو أكثر تفصيلاً من خلال ترتيب الأنشطة وتقدير فترة كل نشاط وتحديد مسار التنفيذ ووضع الجدول وإدارة المسائل المتعلقة بإدارة الجدول بفاعلية (Cortez, Dutta & Kazlauskas, 2004, 138).
  2. إدارة تكلفة المشروع Project Cost Management: يتضمن ذلك المجال تقدير جميع تكاليف المشروع وتكاليف إعداد الميزانية مع مرور الوقت والتحكم في التكاليف خلال دورة حياة المشروع (Westland, 2007, 7).
  3. إدارة موارد المشروع Project Resource Management: يتضمن ذلك تحديد الموارد البشرية بالمشروع، وتكوين فريق المشروع، وتحفيز الفريق، وفهم أساليب القيادة، وضمان أن الموارد المادية والمالية المعينة والمخصصة للمشروع متوفرة كما هو مخطط في الوقت المناسب والمكان المناسب، وعندما تكون الموارد محدودة فيجب إدارتها والتحكم فيها عن طريق إجراء بعض التعديلات بالبرنامج الزمني باستعمال الفوائض الزمنية للأنشطة غير الحرجة وإعادة توزيع الموارد بغرض الاستعمال الأمثل لها (فريج، 2011، 76).
  4. إدارة مخاطر المشروع Project Risk Management: جميع المشاريع معرضة للمخاطر في حين أن مخاطر معينة ستكون مختلفة باختلاف المشاريع وبيئات المشروع، ولن تكون المخاطر متطابقة (على الرغم من أن العديد منها ستكون متشابهة) ولكن إدارة المخاطر تُبقي على مبادئ التعامل معها كما هي (Edwards, Serra & Edwards, 2020, 2). وتقوم إدارة المخاطر بتحديد الأحداث المسببة للمخاطر والمحتمل وقوعها على المشروع وتوثيقها، واستخدام أساليب التحليلات النوعية (مثل الاعتماد على خبرة أو حكم الخبير) أو التحليلات الكمية (مثل استخدام النماذج الرياضية وبرامج المحاكاة الحاسوبية) من أجل تحديد الأولويات في التعامل مع المخاطر، والاستجابة لمواقف المخاطر، وتبني عمليات لإدارة المخاطر والتحكم فيها، وإجراء عمليات تدقيق ومراجعة للمخاطر (Heldman, 2010, 7).
- ويتضح مما سبق أن من الضروري إيلاء مدير المشروع أو فريق إدارة المشروع لقدر كبير من الاهتمام لكل مجال من المجالات المعرفية لإدارة المشروع، حيث أن لكل منها أهميته في إرشاد مدير المشروع نحو انتهاج الأساليب والممارسات المثلى لإنجاح تنفيذ المشروع، فبدون المعرفة بها لا يستطيع مدير المشروع تحويل الموارد والجهود المبذولة في المشروع إلى مخرجات إيجابية حقيقية؛ وبالتالي فيمكن اعتبار المعرفة بتلك المجالات المعرفية أهم كفايات مدير المشروع في المنظمات الحديثة، كما تعبر هذه المجالات عن القواعد والطرق والممارسات المعترف بها والتي تعتبر ممارسات سليمة في إدارة المشروع، والتي تضمن نجاح هذا المشروع، وكلما زادت قدرة مدير المشروع على تطبيق هذه المجالات على أنشطة المشروع كلما زادت نسبة نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

## ثانياً: الإطار الميداني

تهدف الدراسة الميدانية إلى رصد وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بكلية جامعة الأزهر) حول درجتي (أهمية- توافر) متطلبات تحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات، وما إذا كانت هذه الدرجة تختلف باختلاف متغير اعتماد الكلية (معتمدة - غير معتمدة).

وقد استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة للجانب الميداني، وتم اعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، ومن ثم تم تحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق والثبات .

### 1- صدق الأداة (الاستبانة):

تم التأكد من سلامة صياغة عبارات الاستبانة وارتباطها ومحاورها بالاستبانة من خلال عرض الاستبانة على المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة التربوية والعاملين بالجودة في التعليم للقيام بتحكيمها، وقد طلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وعباراتها، وكذلك من حيث ترابط كل عبارة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل العبارات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يرويه مناسباً، وبناء على التعديلات والمقترحات التي أبداه المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين والتي بلغت نسبة الاتفاق عليها أكثر من (90%)، كما تبين أن قيم ارتباط المحاور مع مجموع الاستبانة جميعها قيم دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد على الصدق العالي للاستبانة ومحاورها من حيث التوافر والأهمية.

### 2- ثبات الاستبانة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) وقد جاءت جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محاور الاستبانة ومجموعها مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل الثبات على إجمالي الاستبانة (0.927) للتوافر ، (0.863) للأهمية وهما قيمتان مرتفعتان، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

### 3- عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (186) فرد؛ حيث بلغ عدد مسئولو ضمان الجودة بالكليات المعتمدة (54) فرد، بينما بلغ عددهم بالكليات غير المعتمدة (132) فرد.

### 4- المعالجة الإحصائية

تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي: (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، حيث تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وحساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة، وحساب الوزن النسبي (الوسط المرجح) لكل مفردة، ورتبة كل عبارة، وحساب الانحراف المعياري.





### تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستبانة، يُمكن أن نعرض في البداية الفرق بين درجتي (التوافر/ الأهمية) لمحاور الاستبانة من خلال الجدول التالي:

#### جدول (1)

#### الفرق بين درجتي (التوافر/ الأهمية) لمحاور الاستبانة

المحور	الاستجابة المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الفجوة النسبية (%)	ت	الدلالة الإحصائية
الأول	توفر	9.097	4.257	1.819	60.647	35.660	16.097-
	أهمية	14.446	1.467	2.889	96.307		0.000
الثاني	توفر	26.183	8.133	2.182	72.731	20.625	12.144-
	أهمية	33.608	4.403	2.801	93.356		0.000
الثالث	توفر	13.586	5.952	1.941	64.695	28.343	15.113-
	أهمية	19.538	2.141	2.791	93.038		0.000
الرابع	توفر	9.441	4.971	1.349	44.957	49.438	24.904-
	أهمية	19.823	2.338	2.832	94.395		0.000

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- فيما يتعلق بدرجة توافر محاور الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة؛ كان أعلى وزن نسبي للمحور الثاني (متطلبات متعلقة بموارد ضمان الجودة) حيث بلغ (2.182) ونسبة موافقة (72,731%)، يليه المحور الثالث (متطلبات متعلقة بتكلفة ضمان الجودة) بوزن نسبي (1.941) ونسبة موافقة (64,695%)، يليه المحور الأول (متطلبات متعلقة بالجدول الزمني لضمان الجودة) بوزن نسبي (1.819) ونسبة موافقة (60,647%)، يليه المحور الرابع (متطلبات متعلقة بالمخاطر التي تواجه ضمان الجودة) بوزن نسبي (1.349) ونسبة موافقة (44,957%).
- أما بالنسبة لدرجة أهمية محاور الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة؛ كان أعلى وزن نسبي للمحور الأول (متطلبات متعلقة بالجدول الزمني لضمان الجودة) حيث بلغ (2.889) ونسبة موافقة (96,307%)، يليه المحور الرابع (متطلبات متعلقة بالمخاطر التي تواجه ضمان الجودة) بوزن نسبي (2.832) ونسبة موافقة (94,395%)، يليه المحور الثاني (متطلبات متعلقة بموارد ضمان الجودة) بوزن نسبي (2.801) ونسبة موافقة (93,356%)، يليه المحور الثالث (متطلبات متعلقة بتكلفة ضمان الجودة) بوزن نسبي (2.791) ونسبة موافقة (93,038%).

- ظهرت فجوة نسبية بين درجتي (التوافر/ الأهمية) لكل محور من محاور الاستبانة، حيث بلغت النسبة المئوية لكل منها على التوالي: (المحور الرابع 49.438%)، يليها (المحور الأول 35.66%)، يليها (المحور الثالث 28.343%)، يليها (المحور الثاني 20.625%)، مما يُشير إلى أن درجة توافر هذه المحاور متوسطة إجمالاً لدى عينة الدراسة مع الحاجة الشديدة لها. ويمكن عرض أهم النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة على النحو التالي:

### المحور الأول : متطلبات متعلقة بالجدول الزمني لضمان الجودة

جاءت استجابات أفراد العينة على (التوافر/ الأهمية) لعبارات المحور الأول بحسب متغير الاعتماد، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (2)

#### استجابات أفراد العينة على (التوافر/ الأهمية) لعبارات المحور الأول بحسب متغير الاعتماد

م	العبارة	حالة العينة الكلية	درجة التوافر		درجة الأهمية		الفجوة النسبية
			الانحراف المعياري	النسبة الموافقة	الانحراف المعياري	النسبة الموافقة	
1	ترتيب الأنشطة الخاصة بضمان الجودة وفقاً للأولويات للمجموع	54	0.948	77.160	2.870	0.339	18.52
		132	0.792	52.525	2.955	0.209	45.96
		186	0.903	59.677	2.930	0.256	37.99
2	تقدير المدة الزمنية لكل نشاط مع مراعاة الموارد المقدرّة لإكمال النشاط	54	0.935	78.395	2.870	0.339	17.28
		132	0.792	61.869	2.864	0.406	33.59
		186	0.864	66.667	2.866	0.387	28.85
3	وضع خطة إجمالية لجدول الزمني تضم جميع غير معتمدة الأنشطة المقدرّة زمنياً للمجموع	54	0.932	77.778	2.870	0.339	17.90
		132	0.756	50.505	2.894	0.376	45.96
		186	0.890	58.423	2.887	0.365	37.81
4	التزام فرق العمل بتنفيذ النشاطات وفقاً للجدول غير معتمدة الزمني للمجموع	54	0.948	77.160	2.870	0.339	18.52
		132	0.764	52.273	2.962	0.192	46.46
		186	0.887	59.498	2.935	0.246	38.35
5	تحديث الجدول الزمني وإدارة التغييرات التي تطرأ غير معتمدة عليه في الوقت المناسب للمجموع	54	0.932	77.778	2.889	0.317	18.52
		132	0.785	51.263	2.803	0.453	42.17
		186	0.904	58.961	2.828	0.419	35.30

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: بالنسبة لدرجة أهمية عبارات المحور الأول؛ جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة - مسئولو ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) بنسب تتراوح بين (94.265%) و (97.849%) - أي درجة موافقة كبيرة - حيث كان أقل وزن نسبي (2.828) وكان أعلى وزن نسبي (2.9355)، مما يؤكد على عظم أهمية المتطلبات المتعلقة بالجدول الزمني لضمان الجودة.

ثانياً: بالنسبة لدرجة توافر عبارات المحور الأول؛ جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة - مسئولو ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى التوافر والترتبة على العبارة على النحو التالي :

- جاءت جميع العبارات الخاصة بالمحور الأول والمتعلقة بـ (تقدير المدة الزمنية لكل نشاط مع مراعاة الموارد المُقدرة لإكمال النشاط/ ترتيب الأنشطة الخاصة بضمان الجودة وفقاً للأولويات/ التزام فرق العمل بتنفيذ النشاطات وفقاً للجدول الزمني/ تحديث الجدول الزمني وإدارة التغييرات التي تطرأ عليه في الوقت المناسب/ وضع خطة إجمالية للجدول الزمني تضم جميع الأنشطة المُقدرة زمنياً) بدرجة استجابة متوسطة على الترتيب، حيث تراوح الوزن النسبي لها بين (1.7527 - 2)، وقد ظهرت العبارة (2) متوفرة بدرجة كبيرة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة) بوزن نسبي (2.352)، وظهرت باقي عبارات المحور متوفرة بدرجة متوسطة لديهم بوزن نسبي تراوح بين (2.315 - 2.333)، وظهرت العبارة (2) متوفرة بدرجة متوسطة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) بوزن نسبي (1.856)، وظهرت باقي عبارات المحور متوفرة بدرجة ضعيفة لديهم بوزن نسبي تراوح بين (1.515 - 1.576).

ثالثاً: بالنسبة للفرق بين درجتي (أهمية - توافر) عبارات المحور الأول؛ فقد ظهرت فجوة نسبية يمكن توضيحها على النحو التالي :

- ظهرت الفجوة النسبية كبيرة بين درجتي (أهمية - توافر) كل من العبارات (4)، (1)، (3)، (5)، والمتعلقة بـ (التزام فرق العمل بتنفيذ النشاطات وفقاً للجدول الزمني/ ترتيب الأنشطة الخاصة بضمان الجودة وفقاً للأولويات/ وضع خطة إجمالية للجدول الزمني تضم جميع الأنشطة المُقدرة زمنياً/ تحديث الجدول الزمني وإدارة التغييرات التي تطرأ عليه في الوقت المناسب) لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (42.17% - 46.17%) مما يُشير إلى أن هناك انخفاضاً حاداً في توافر هذه العبارات لديهم مع الحاجة الشديدة لها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة الكليات غير المعتمدة على الجدولة الزمنية للأنشطة الخاصة بضمان الجودة والالتزام بها.

- ظهرت الفجوة النسبية متوسطة بين درجتي (أهمية - توافر) العبارة (2) والمتعلقة بـ (تقدير المدة الزمنية لكل نشاط مع مراعاة الموارد المُقدرة لإكمال النشاط) لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) بنسبة مئوية (33.59%)، مما يُشير إلى أن هناك انخفاضاً في توافر هذه العبارة لديهم مع الحاجة الشديدة لها.

- ظهرت الفجوة النسبية صغيرة بين درجتني (أهمية - توافر) جميع عبارات المحور لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (17.28% - 18.52%) مما يدل على أن (توافرها وأهميتها) جاءت متقاربتين لديهم، وقد يرجع ذلك إلى خبرة مسئول الكليات المعتمدة في الجدولة الزمنية واستخدام البرامج المختلفة التي تسهم في تحديدها.

### المحور الثاني : متطلبات متعلقة بموارد ضمان الجودة

جاءت استجابات أفراد العينة على (التوافر/ الأهمية) لعبارات المحور الثاني بحسب متغير الاعتماد، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3)

استجابات أفراد العينة على (التوافر/ الأهمية) لعبارات المحور الثاني بحسب متغير الاعتماد

م	العبرة	حالة الكلية	العينة	درجة التوافر		درجة الأهمية		الفجوة النسبية
				الوزن النسبي	الانحراف النسبي	الوزن النسبي	الانحراف النسبي	
	تقدير الموارد من أعضاء	معتمدة	54	2.685	0.668	2.759	0.547	2.47
6	فريق العمل بضمان الجودة	غير معتمدة	132	2.311	0.857	2.848	0.419	17.93
	المجموع		186	2.419	0.823	2.823	0.460	13.44
	مناسبة تخصصات أعضاء فرق العمل مع طبيعة أهداف ضمان الجودة	معتمدة	54	2.685	0.668	2.778	0.538	3.09
7	فريق العمل مع طبيعة أهداف ضمان الجودة	غير معتمدة	132	2.280	0.885	2.871	0.379	19.70
	المجموع		186	2.398	0.846	2.844	0.432	14.87
	تقسيم الافراد لمشاركين إلى مجموعات عمل وفقاً للأنشطة	معتمدة	54	2.685	0.668	2.759	0.512	2.47
8	تقسيم الافراد لمشاركين إلى مجموعات عمل وفقاً للأنشطة	غير معتمدة	132	2.288	0.887	2.826	0.437	17.93
	المجموع		186	2.403	0.847	2.806	0.459	13.44
	متابعة أداء أعضاء الفريق وحل الإشكالات وإدارة التغييرات في الفريق	معتمدة	54	2.685	0.668	2.778	0.462	3.09
9	متابعة أداء أعضاء الفريق وحل الإشكالات وإدارة التغييرات في الفريق	غير معتمدة	132	2.356	0.901	2.856	0.412	16.67
	المجموع		186	2.452	0.851	2.833	0.428	12.72
	تخفيف الأعباء الأخرى المطلوب تنفيذها من أعضاء الفريق حتى يسهل القيام بمهامهم في ضمان الجودة	معتمدة	54	1.574	0.860	2.796	0.491	40.74
10	تخفيف الأعباء الأخرى المطلوب تنفيذها من أعضاء الفريق حتى يسهل القيام بمهامهم في ضمان الجودة	غير معتمدة	132	1.470	0.704	2.909	0.359	47.98
	المجموع		186	1.500	0.752	2.876	0.404	45.88
11	تفهم كل فرد للأهداف	معتمدة	54	2.667	0.673	2.815	0.438	4.94

م	العبارة	حالة الكلية	درجة التوافر			درجة الأهمية			
			العينة الوزن النسبي	الانحراف نسبة المعياري	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الفجوة النسبية	
	بوضوح	غير معتمدة	132	2.439	0.902	81.313	2.879	95.960	14.65
	المجموع		186	2.505	0.846	83.513	2.860	95.341	11.83
	معتمدة		54	2.685	0.668	89.506	2.722	90.741	1.23
12	التزام كل فرد بتحقيق الأهداف بدقة	غير معتمدة	132	2.462	0.877	82.071	2.818	93.939	11.87
	المجموع		186	2.527	0.826	84.229	2.790	93.011	8.78
	تطوير فريق العمل بشكل مستمر من خلال تحسين المعرفة والمهارات والتعاون	معتمدة	54	2.685	0.668	89.506	2.741	91.358	1.85
13		غير معتمدة	132	2.439	0.902	81.313	2.477	82.576	1.26
	المجموع		186	2.511	0.846	83.692	2.554	85.125	1.43
	معتمدة		54	2.685	0.668	89.506	2.759	91.975	2.47
14	حصر الاحتياجات من المرافق والمعدات والمواد والمستلزمات اللازمة	غير معتمدة	132	2.212	0.820	73.737	2.545	84.848	11.11
	المجموع		186	2.349	0.806	78.315	2.608	86.918	8.60
	معتمدة		54	1.796	0.833	59.877	2.778	92.593	32.72
15	حرص الإدارة العليا على توفير التمويل الكافي حسب الميزانية المقدره	غير معتمدة	132	1.674	0.786	55.808	2.917	97.222	41.41
	المجموع		186	1.710	0.800	56.989	2.876	95.878	38.89
	معتمدة		54	2.093	0.680	69.753	2.833	94.444	24.69
16	حرص الإدارة العليا على توفير التمويل الكافي في الوقت المحدد	غير معتمدة	132	1.523	0.693	50.758	2.879	95.960	45.20
	المجموع		186	1.688	0.735	56.272	2.866	95.520	39.25
	معتمدة		54	2.074	0.669	69.136	2.778	92.593	23.46
17	حرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين	غير معتمدة	132	1.576	0.722	52.525	2.909	96.970	44.44
	المجموع		186	1.720	0.741	57.348	2.871	95.699	38.35

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: بالنسبة لدرجة أهمية عبارات المحور الثاني؛ جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة - مسئولو ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) بنسب تتراوح بين (85.125%) و (95.878%) - أي درجة موافقة كبيرة - حيث كان أقل وزن

نسبي(2.554) وكان أعلى وزن نسبي (2.876)، مما يؤكد علي عِظَم أهمية المتطلبات المتعلقة بموارد ضمان الجودة لدى الفئتين الاتنين.

ثانياً: بالنسبة لدرجة توافر عبارات المحور الثاني؛ جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من(مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة- مسئولو ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى التوافر والترتبة على العبارة على النحو التالي:

- أكثر العبارات التي تعكس توافر المتطلبات المتعلقة بموارد ضمان الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة، العبارات(12)،(13)،(11)،(9)، على الترتيب والمتعلقة بـ (التزام كل فرد بتحقيق الأهداف بدقة/ تطوير فريق العمل بشكل مستمر من خلال تحسين المعرفة والمهارات والتعاون/ تفهم كل فرد للأهداف بوضوح/ متابعة أداء أعضاء الفريق وحل الإشكالات وإدارة التغييرات في الفريق)، بوزن نسبي تراوح بين(2.4516- 2.5269) وهي درجات كبيرة، وقد ظهرت هذه العبارات متوفرة بدرجة كبيرة لدى الفئتين(مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة، ومسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بوزن نسبي تراوح بين(2.3356- 2.685).

- جاءت العبارات (6)،(8)،(7)،(14) على الترتيب والمتعلقة بـ (تقدير الموارد من أعضاء فريق العمل بضمنان الجودة/ تقسيم الأفراد المشاركين إلى مجموعات عمل وفقاً للأنشطة/ مناسبة تخصصات أعضاء فرق العمل مع طبيعة أهداف ضمان الجودة/ حصر الاحتياجات من المرافق والمعدات والمواد والمستلزمات اللازمة)، بوزن نسبي تراوح بين(2.3495- 2.4194) وهي درجات كبيرة، وقد ظهرت هذه العبارات متوفرة بدرجة كبيرة لدى فئة(مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بوزن نسبي (2.685)، بينما ظهرت هذه العبارات متوفرة بدرجة متوسطة لدى فئة(مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بوزن نسبي تراوح بين (2.212- 2.311).

- جاءت العبارات(17)،(15)،(16) والمتعلقة بـ(حرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين بضمنان الجودة / حرص الإدارة العليا على توفير التمويل الكافي حسب الميزانية المقدره / حرص الإدارة العليا على توفير التمويل الكافي في الوقت المحدد) على الترتيب، بوزن نسبي تراوح بين(1.688- 1.72)، وقد ظهرت العبارات الثلاث متوفرة بدرجة متوسطة لدى فئة(مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بوزن نسبي تراوح بين(1.796- 2.093)، وظهرت العبارة(15) متوفرة بدرجة متوسطة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) بوزن نسبي (1.674)، بينما ظهرت العبارتان(17)،(16) متوفرة بدرجة ضعيفة لديهم بوزن نسبي تراوح بين(1.523- 1.576).

- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس توافر المتطلبات المتعلقة بموارد ضمان الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة، العبارة(10)، والمتعلقة بـ(تخفيف الأعباء الأخرى المطلوب تنفيذها من أعضاء الفريق حتى يسهل القيام بمهامهم في ضمان الجودة)، بوزن نسبي(1.5) وهي درجة ضعيفة، وقد ظهرت العبارة متوفرة بدرجة ضعيفة لدى الفئتين(مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة، ومسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بوزن نسبي تراوح بين(1.47- 1.574).

ثالثاً: بالنسبة للفرق بين درجتى (أهمية – توافر) عبارات المحور الثالث؛ فقد ظهرت فجوة نسبية يمكن توضيحها على النحو التالي:

- ظهرت الفجوة النسبية كبيرة بين درجتى (أهمية – توافر) العبارة (10)، والمتعلقة بـ (تخفيف الأعباء الأخرى المطلوب تنفيذها من أعضاء الفريق حتى يسهل القيام بمهامهم في ضمان الجودة) لدى الفئتين (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة، ومسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (40.74% - 47.98%) مما يُشير إلى أن هناك انخفاضاً حاداً في توافر هذه العبارة لديهم مع الحاجة الشديدة لها، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم مسئولى ضمان الجودة بالكليات يقومون بنفس الأعمال الأخرى الموكلة لهم من قبل الكلية دون مراعاة عملهم في ضمان الجودة بالكلية.
- ظهرت الفجوة النسبية كبيرة بين درجتى (أهمية – توافر) كل من العبارات (16)، (17)، (15)، والمتعلقة بـ (حرص الإدارة العليا على توفير التمويل الكافي في الوقت المحدد/ حرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين بضمنان الجودة/ حرص الإدارة العليا على توفير التمويل الكافي حسب الميزانية المقدرة) على الترتيب، لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (41.41% - 45.2%) مما يُشير إلى أن هناك انخفاضاً حاداً في توافر هذه العبارات لديهم مع الحاجة الشديدة لها.
- ظهرت الفجوة النسبية متوسطة بين درجتى (أهمية – توافر) كل من العبارات (16)، (17)، (15)، والمتعلقة بـ (حرص الإدارة العليا على توفير التمويل الكافي في الوقت المحدد/ حرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين بضمنان الجودة/ حرص الإدارة العليا على توفير التمويل الكافي حسب الميزانية المقدرة) على الترتيب، لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (23.46% - 32.72%) مما يُشير إلى أن هناك انخفاضاً في توافر هذه العبارات لديهم مع الحاجة الشديدة لها.
- ظهرت الفجوة النسبية صغيرة بين درجتى (أهمية – توافر) باقي عبارات المحور لدى الفئتين (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة، مسئولى ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (1.26% - 17.93%) مما يُشير إلى أن هناك تقارباً في توافر هذه العبارات لديهم مع أهميتها، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم هذه العبارات تمثل بدايات العمل في ضمان الجودة بالكلية.

#### المحور الثالث : متطلبات متعلقة بتكلفة ضمان الجودة

جاءت استجابات أفراد العينة على (التوافر/ الأهمية) لعبارات المحور الثالث بحسب متغير الاعتماد، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

استجابات أفراد العينة على (التوافر/الأهمية) لعبارات المحور الثالث بحسب متغير الاعتماد

م	العبارة	حالة الكلية العينة	درجة التوافر			درجة الأهمية		
			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
	تحديد آلية تقدير	معتمدة	2.389	0.899	79.630	2.870	0.436	95.679
18	التكاليف ووضع الموازنة	غير معتمدة	1.758	0.901	58.586	2.886	0.319	96.212
	المجموع		1.941	0.943	64.695	2.882	0.356	96.057
	تقدير التكاليف	معتمدة	2.389	0.899	79.630	2.907	0.351	96.914
19	لكل نشاط من الأنشطة على حده	غير معتمدة	1.697	0.882	56.566	2.894	0.333	96.465
	المجموع		1.898	0.939	63.262	2.898	0.337	96.595
	وضع خطة إجمالية للتكاليف التقديرية	معتمدة	2.389	0.899	79.630	2.833	0.505	94.444
20	لجميع الأنشطة ووضع الموازنة الإجمالية	غير معتمدة	1.674	0.895	55.808	2.841	0.407	94.697
	المجموع		1.882	0.951	62.724	2.839	0.436	94.624
	مناسبة الموازنة مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها	معتمدة	2.407	0.901	80.247	2.944	0.302	98.148
21	المجموع	غير معتمدة	1.773	0.921	59.091	2.886	0.319	96.212
	مراقبة التكاليف وتحديثها وإدارة التغييرات التي تطرأ عليها	معتمدة	2.389	0.899	79.630	2.944	0.231	98.148
22	مقارنة تكاليف ضمان الجودة مع تكاليف كليات أخرى مشابهة	غير معتمدة	1.705	0.897	56.818	2.894	0.333	96.465
	المجموع		1.903	0.948	63.441	2.909	0.307	96.953
	تنفيذ الأعمال	معتمدة	2.315	0.886	77.160	2.630	0.784	87.654
23	بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة	غير معتمدة	1.303	0.698	43.434	2.015	0.874	67.172
	المجموع		1.597	0.885	53.226	2.194	0.891	73.118
	تنفيذ الأعمال	معتمدة	2.389	0.899	79.630	2.870	0.391	95.679
24	بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة	غير معتمدة	2.417	0.900	80.556	2.932	0.282	97.727
	المجموع		2.409	0.897	80.287	2.914	0.317	97.133

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: بالنسبة لدرجة أهمية عبارات المحور الثالث: جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة - مسئولو ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)



بنسب تتراوح بين (73.118%) و (97.133%) - أي درجة موافقة متوسطة وكبيرة على الترتيب- حيث كان أقل وزن نسبي (2.1935) وكان أعلى وزن نسبي (2.914)، مما يؤكد على عظم أهمية المتطلبات المتعلقة بتكلفة ضمان الجودة لدى الفئتين الاتنين.

ثانياً: بالنسبة لدرجة توافر عبارات المحور الثالث: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة- مسئولو ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى التوافر والترتبة على العبارة على النحو التالي:

- أكثر العبارات التي تعكس توافر المتطلبات المتعلقة بتكلفة ضمان الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة، العبارة (24)، والمتعلقة بـ (تنفيذ الأعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة)، بوزن نسبي (2.4086) وهي درجة كبيرة، وقد ظهرت العبارة متوفرة بدرجة كبيرة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة، ومسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) بوزن نسبي (2.409)، بوزن نسبي تراوح بين (2.389-2.417).

- جاءت العبارات (21)، (18)، (22)، (19)، (20)، والمتعلقة بـ (مناسبة الموازنة مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها/ تحديد آلية تقدير التكاليف ووضع الموازنة / مراقبة التكاليف وتحديثها وإدارة التغييرات التي تطرأ عليها/ تقدير التكاليف لكل نشاط من الأنشطة على حده/ وضع خطة إجمالية للتكاليف التقديرية لجميع الأنشطة ووضع الموازنة الاجمالية)، بوزن نسبي تراوح بين (1.882-1.957) وهي درجات متوسطة، وقد ظهرت العبارات متوفرة بدرجة كبيرة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بوزن نسبي تراوح بين (2.389-2.407)، بينما ظهرت هذه العبارات متوفرة بدرجة متوسطة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بوزن نسبي تراوح بين (1.674-1.773).

- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس توافر المتطلبات المتعلقة بتكلفة ضمان الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة، العبارة (23)، والمتعلقة بـ (مقارنة تكاليف ضمان الجودة مع تكاليف كليات أخرى مشابهة)، بوزن نسبي (1.597) وهي درجة ضعيفة، وقد ظهرت العبارة متوفرة بدرجة متوسطة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بوزن نسبي (2.315)، بينما ظهرت العبارة متوفرة بدرجة ضعيفة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بوزن نسبي (1.303).

ثالثاً: بالنسبة للفرق بين درجتي (أهمية – توافر) عبارات المحور الثالث: فقد ظهرت فجوة نسبية يمكن توضيحها على النحو التالي:

- ظهرت الفجوة النسبية متوسطة بين درجتي (أهمية – توافر) كل من العبارات (19)، (22)، (20)، (18)، (21)، (23) والمتعلقة بـ (تقدير التكاليف لكل نشاط من الأنشطة على حده/ مراقبة التكاليف وتحديثها وإدارة التغييرات التي تطرأ عليها/ وضع خطة إجمالية للتكاليف التقديرية لجميع الأنشطة ووضع الموازنة الاجمالية/ تحديد آلية تقدير التكاليف ووضع الموازنة/ مناسبة الموازنة مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها/ مقارنة تكاليف ضمان الجودة مع تكاليف كليات أخرى مشابهة) لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (39.9% - 23.74%) مما يُشير إلى أن هناك انخفاضاً

في توافر هذه العبارات لديهم مع الحاجة الشديدة لها، وقد يرجع ذلك إلى سوء تخطيط الجوانب المالية بالكليات غير المعتمدة.

- ظهرت الفجوة النسبية صغيرة بين درجتي (أهمية - توافر) العبارة (24)، والمتعلقة بـ (تنفيذ الأعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة) لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بنسبة مئوية (17.17%) مما يُشير إلى أن هناك تقارب بين توافر هذه العبارة مع أهميتها.
- ظهرت الفجوة النسبية صغيرة بين درجتي (أهمية - توافر) جميع عبارات المحور لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (10.49% - 18.52%) مما يُشير إلى أن توافر هذه العبارات لديهم متقاربة مع درجة أهميتها وهو ما ينبغي الحفاظ عليه وتحسينه.

#### المحور الرابع : متطلبات متعلقة بالمخاطر التي تواجه ضمان الجودة

جاءت استجابات أفراد العينة على (التوافر/ الأهمية) لعبارات المحور الرابع بحسب متغير الاعتماد، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (5)

#### استجابات أفراد العينة على (التوافر/ الأهمية) لعبارات المحور الرابع بحسب متغير الاعتماد

م	العبارة	حالة الكلية العينة	درجة التوافر		درجة الأهمية		الفجوة النسبية
			الوزن النسبي المعياري	الانحراف النسبي	الوزن النسبي المعياري	الانحراف النسبي	
	تحديد الأساليب	معتمدة	1.778	0.945	2.759	0.512	32.72
25	لعملية التقييم كناستخدم غير اللتعرف على المخاطر وتشخيصها	غير معتمدة	1.167	0.527	2.833	0.394	55.56
	المجموع		1.344	0.728	44.803	0.431	48.92
	معتمدة		1.852	0.979	61.728	0.502	30.86
26	تحديد المخاطر الفردية لكل نشاط والخطر الكلي	غير معتمدة	1.182	0.536	39.394	0.363	56.82
	المجموع		1.376	0.756	45.878	0.410	49.28
	معتمدة		1.796	0.939	59.877	0.479	33.95
27	نصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (داخلية - خارجية)	غير معتمدة	1.159	0.522	38.636	0.412	55.05
	المجموع		1.344	0.728	44.803	0.431	48.92
28	إخضاع المخاطر حسب أولويتها لمزيد من التحليل	معتمدة	1.796	0.959	59.877	0.423	34.57
	غير معتمدة		1.220	0.557	40.657	0.394	53.79

م	العبارة	حالة الكلية العينة			درجة التوافر			درجة الأهمية		
		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
	المجموع	186	1.387	0.743	46.237	2.833	0.402	94.444	48.21	الفجوة النسبية
	معتمدة	54	1.778	0.925	59.259	2.889	0.372	96.296	37.04	
29	وضع الخيارات والموافقة على الإجراءات لمعالجة المخاطر حسب الأولوية	غير معتمدة	132	1.152	0.502	38.384	2.864	0.344	95.455	57.07
	المجموع	186	1.333	0.710	44.444	2.871	0.352	95.699	51.25	
	معتمدة	54	1.704	0.924	56.790	2.704	0.603	90.123	33.33	
30	تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها	غير معتمدة	132	1.152	0.517	38.384	2.879	0.371	95.960	57.58
	المجموع	186	1.312	0.705	43.728	2.828	0.456	94.265	50.54	
	معتمدة	54	1.759	0.930	58.642	2.759	0.547	91.975	33.33	
31	الاستمرار في تقييم المخاطر المحتملة في جميع مراحل ضمان الجودة	غير معتمدة	132	1.174	0.531	39.141	2.833	0.413	94.444	55.30
	المجموع	186	1.344	0.720	44.803	2.812	0.456	93.728	48.92	

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: بالنسبة لدرجة أهمية عبارات المحور الرابع: جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة - مسئولو ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) بنسب تتراوح بين (93.728%) و (95.699%) - أي درجة موافقة كبيرة - حيث كان أقل وزن نسبي (2.812) وكان أعلى وزن نسبي (2.871)، مما يؤكد على عظم أهمية المتطلبات المتعلقة بالمخاطر التي تواجه ضمان الجودة لدى الفئتين الأثنين.

ثانياً: بالنسبة لدرجة توافر عبارات المحور الرابع: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة - مسئولو ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى التوافر والرتبة على العبارة على النحو التالي:

- جاءت جميع العبارات التي تعكس توافر المتطلبات المتعلقة بالمخاطر التي تواجه ضمان الجودة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر عينة الدراسة، (28)، (26)، (25)، (27)، (31)، (29)، (30) والمتعلقة بـ (إخضاع المخاطر حسب أولويتها لمزيد من التحليل/ تحديد المخاطر الفردية لكل نشاط والخطر الكلي/ تحديد الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها/ تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (داخلية - خارجية)/ الاستمرار في تقييم المخاطر المحتملة في جميع مراحل ضمان الجودة/ وضع الخيارات والموافقة على الإجراءات لمعالجة المخاطر حسب الأولوية/ تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها)، بوزن نسبي تتراوح بين (1.3118- 1.3871) وهي درجات ضعيفة، وقد

ظهر كل من العبارات (28)، (26)، (25)، (27)، (31)، (29)، (30)، متوفرة بدرجة متوسطة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بوزن نسبي تراوح بين (1.759-1.852)، بينما ظهر جميع عبارات المحور متوفرة بدرجة ضعيفة لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة) بوزن نسبي تراوح بين (1.152-1.22).

ثالثاً: بالنسبة للفرق بين درجتي (أهمية – توافر) عبارات المحور الرابع؛ فقد ظهرت فجوة نسبية يمكن توضيحها على النحو التالي:

- ظهرت الفجوة النسبية كبيرة بين درجتي (أهمية – توافر) كل من العبارات (28)، (26)، (25)، (27)، (31)، (29)، (30) والمتعلقة بـ (إخضاع المخاطر حسب أولويتها لمزيد من التحليل/ تحديد المخاطر الفردية لكل نشاط والخطر الكلي/ تحديد الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها/ تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (داخلية - خارجية)/ الاستمرار في تقييم المخاطر المحتملة في جميع مراحل ضمان الجودة/ وضع الخيارات والموافقة على الإجراءات لمعالجة المخاطر حسب الأولوية/ تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها)، لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات غير المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (53.79% - 57.48%)، مما يشير أن هناك انخفاضاً حاداً في توافر هذه العبارة لديهم مع الحاجة الشديدة لها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة الكليات غير المعتمدة على التعامل مع المخاطر التي تواجه ضمان الجودة.

- ظهرت الفجوة النسبية متوسطة بين درجتي (أهمية – توافر) كل من العبارات (28)، (26)، (25)، (27)، (31)، (29)، (30) والمتعلقة بـ (إخضاع المخاطر حسب أولويتها لمزيد من التحليل/ تحديد المخاطر الفردية لكل نشاط والخطر الكلي/ تحديد الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها/ تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (داخلية - خارجية)/ الاستمرار في تقييم المخاطر المحتملة في جميع مراحل ضمان الجودة/ وضع الخيارات والموافقة على الإجراءات لمعالجة المخاطر حسب الأولوية/ تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها)، لدى فئة (مسئولي ضمان الجودة بالكليات المعتمدة)، بنسب مئوية تراوحت بين (30.86% - 34.57%)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة وعي الكليات المعتمدة إلى حد ما بالمخاطر التي قد تواجه ضمان الجودة والتعامل معها بخلاف الكليات غير المعتمدة.

ثالثاً: المتطلبات اللازمة لتحقيق ضمان الجودة بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المشروعات:

يتم تحقيق ضمان الجودة (نشر ثقافة الجودة، التقويم الذاتي، التقويم الخارجي، التحسين المستمر) بكليات جامعة الأزهر من خلال توفير مجموعة من المتطلبات والتي قد يتم استخدامها بشكل ما في كل مرحلة، وقد يتم استخدامها مرة واحدة على مدار دورة حياة مشروع ضمان الجودة بالكلية بالكامل، وهذا يتوقف على رؤية مدير مشروع ضمان الجودة بكل كلية، ويمكن توضيح هذه المتطلبات على النحو الآتي:



### 1- متطلبات متعلقة بالجدول الزمني لضمان الجودة بالكلية

- ترتيب الأنشطة الخاصة بالمرحلة أو المشروع وفقاً للأولويات.
- تقدير المدة الزمنية لكل نشاط مع مراعاة الموارد المُقدرة لإكمال النشاط.
- وضع خطة إجمالية للجدول الزمني تضم جميع الأنشطة المُقدرة زمنياً.
- التزام فريق العمل بتنفيذ النشاطات وفقاً للجدول الزمني.
- تحديث الجدول الزمني وإدارة التغييرات التي تطرأ عليه في الوقت المناسب.

### 2- متطلبات متعلقة بموارد ضمان الجودة بالكلية

- تقدير الموارد من أعضاء فرق العمل والحصول عليها.
- مناسبة تخصصات أعضاء فرق العمل مع طبيعة أهداف المرحلة والمشروع.
- تقسيم الافراد المشاركين إلى مجموعات عمل وفقاً للأنشطة.
- متابعة أداء أعضاء الفرق وحل الإشكالات وإدارة التغييرات التي تطرأ على الفرق.
- تخفيف الأعباء الأخرى المطلوب تنفيذها من أعضاء فرق العمل حتى يسهل القيام بمهامهم.
- تفهم كل فرد للأهداف بوضوح.
- التزام كل فرد بتحقيق الأهداف بدقة.
- تطوير فرق العمل بشكل مستمر من خلال تحسين المعرفة والمهارات والتعاون.
- حصر الاحتياجات من المرافق والأجهزة والمعدات والمواد والمستلزمات اللازمة.
- توفير التمويل الكافي لإتمام المرحلة أو المشروع حسب الميزانية المُقدرة.
- توفير التمويل الكافي لإتمام المرحلة أو المشروع في الوقت المحدد.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين بضمان الجودة.

### 3- متطلبات متعلقة بتكلفة ضمان الجودة بالكلية

- تحديد آلية تقدير تكاليف المرحلة أو المشروع ووضع الموازنة.
- تقدير التكاليف لكل نشاط على حده.
- وضع خطة إجمالية للتكاليف التقديرية لجميع الأنشطة ووضع الموازنة الاجمالية.
- مناسبة الموازنة مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها.
- تحديث تكاليف المرحلة أو المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ عليه.
- مقارنة تكاليف ضمان الجودة مع تكاليف كليات أخرى مشابهة

▪ تنفيذ الأعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة.

#### 4- متطلبات متعلقة بالمخاطر التي تواجه ضمان الجودة بالكلية

- تحديد الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها.
- تحديد المخاطر الفردية لكل نشاط والخطر الكلي للمشروع والمرحلة.
- تصنيف المخاطر المحتملة حسب المصدر (داخلية - خارجية).
- إخضاع المخاطر حسب أولويتها لمزيد من التحليل.
- وضع الخيارات والموافقة على الإجراءات لمعالجة المخاطر حسب الأولوية.
- تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها.
- الاستمرار في تقييم المخاطر المحتملة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- جامعة الأزهر (2017): الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير 2018 – ديسمبر 2022م).
- جامعة الأزهر، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق (2021): بيان بأعداد الكليات والبرامج بجامعة الأزهر.
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (2014): دليل إجراءات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للمؤسسة التعليمية، الرياض.
- جلال، شاذلي يونس علي (2016): تطوير وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر في ضوء مقومات المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- جمهورية مصر العربية، وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي (2005): دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر، القاهرة.
- كينيدي، جو (2015): الجديد في إدارة المشروعات، ترجمة (قسم الترجمة بدار الفاروق)، القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- ابراهيم، خليل الدليهي. ونايف، قاسم المحيياوي (2012): التقييم الذاتي أداة لضمان جودة الجامعات العراقية - دراسة تجرية جامعة الأنبار كنموذج، المؤتمر السنوي الرابع بعنوان "آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم"، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، والمنعقد في الفترة من 2-3 سبتمبر.
- رزق، محمد عبد الحميد (2017): واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الرصن، رعد (2016): إدارة الجودة الشاملة- مدخل الوظائف والأدوات، دمشق، دار ومؤسسة رسلان للنشر.
- السبوع، محمد وآخرون (2011): دليل تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية- مشروع ألتير، اتحاد الجامعات العربية.
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد. وابراهيم، السيدة محمود (2017): رؤية مقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي بمصر في ضوء توجهات تطويره، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، (12)، 15-136.
- عبد المطلب، محمد سعيد (2012): "إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس: دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- عقيلي، عمرو وصفي (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان- الأردن، دار وائل للنشر.

- فريج، سامي محمد (2011): البرنامج المالي والزماني للمشروع - الإعداد والتحكم، ط3، القاهرة، دار النشر للجامعات .
- قاسم، مجدي عبد الوهاب وآخرون(2011): جودة التعليم في ضوء تقييم القيمة المضافة، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي.
- لحبيب، بلية (2019): إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات- شروط التطبيق)، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- متولي، الهامي محمد ابراهيم (2018): تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج2، (180)، 243-335.
- محمد، إيمان عبد الفتاح (2010): متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج5، (144)، 577-632.
- محمد، بدوي رجب (2020): إدارة مشروعات تطوير التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة المشروعات الاحترافية: تصور مقترح، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة .
- المليحي، رضا ابراهيم و البرازي، مبارك عواد (2010): الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي- رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية"، القاهرة، عالم الكتب.
- نصر، أسماء عبد الفتاح (2014): وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر بين الواقع والمأمول، مجلة قطاع الدراسات التربوية، جامعة الأزهر، ج1، (4)، 98-147.
- هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي(2015): دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الأردن.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(2009): دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، القاهرة، الإصدار الثاني.

#### In English: Arabic references

- Al-Azhar University (2017) **The strategy plan for Al-Azhar university : (January 2018 - December 2022 AD).**
- Al-Azhar University, General Administration of the Information and Documentation Center (2021): **A statement of the numbers of faculties and programs at Al-Azhar University.**
- Princess NourahBint Abdul Rahman University, Deanship of Quality Assurance and Academic Accreditation (2014): **Guide to Quality Assurance and Academic Accreditation Procedures for the Educational Institution** , Riyadh.
- Galal ,ShazlyYounis Ali (2016): **Developing Quality Assurance Units in the Faculties of Al-Azhar University in the Light of the Elements of a Learned Organization ,Doctoral Dissertation** , Faculty of Education, Al-Azhar University.





- Arab Republic of Egypt, Project Management Unit at the Ministry of Higher Education (2005): **Guide to Accreditation and Quality Assurance in Higher Education in Egypt**, Cairo.
- Kennedy, Joe (2015): **What's New in Project Management**, translation (Translation Department at Dar Al-Farouk), Cairo, Dar Al-Farouk for Cultural Investments.
- Ibrahim, Khalil Al -Dulaimi .and Nayef, Qassem Al -Muhyawi (2012) : Self-evaluation as a tool to ensure the quality of Iraqi universities - a study of the experience of the University of Anbar as a model, the fourth annual conference entitled “ **Mechanisms of compatibility and common standards for quality assurance and academic accreditation in education** , ”the Arab Organization for Quality Assurance in Education, Cairo, held From 2-3 September.
- Rizk, Mohamed Abdel Hamid (2017): The reality of the practice of strategic thinking by academic leaders at Al-Azhar University from the point of view of faculty members(A field study) ,a **master's thesis** , Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Al-Rasn , Raad (2016): **Total Quality Management - An Introduction to Functions and Tools** , Damascus, Raslan Publishing House and Institution.
- Al-Seboua , Mohammed et al. (2011): **A guide to promoting quality culture and its practice in Arab universities- Altair Project** , Association of Arab Universities.
- Abdel Hafez, Tharwat Abdel Hamid .And Ibrahim, Mrs. Mahmoud (2017): A proposed vision for the roles of leaders of higher education projects in my bank in light of its development trends , **Journal of Educational Administration** , The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Cairo, 12,15-136.
- Abdel Muttalib, Mohamed Saeed (2012): “Managing Education Development Projects and the Prevailing Organizational Culture at Ain Shams University: An Analytical Study ,” **Master Dissertation** , Faculty of Education, Ain Shams University.
- Akili , Amr Wasfi (2001): **An Introduction to the Integrated Methodology for Total Quality Management** , Amman - Jordan, Wael Publishing House.
- Freij , Sami Muhammad (2011): **The project's financial and time program - preparation and control** , 3rd edition, Cairo, Universities Publishing House.
- Qassem , Magdy Abdel-Wahab and others (2011): **Quality of education in the light of value-added assessment** , 1st Edition, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.

- Lahbib ,Baliya (2019):**Total Quality Management (Concept - Basics - Conditions of Application)** , Cairo, Modern Academy for University Books.
- Metwally ,Tohamy Mohamed Ibrahim (2018): Developing the performance of the Quality Assurance and Training Center at Al-Azhar University using the comparative measurement approach ,**Journal of Education** , College of Education, Al-Azhar University , 2,(180),243-335
- Muhammad, Iman Abdel-Fattah (2010): Requirements for the dissemination of a culture of quality in Azhar university education ,**Journal of Education** , Faculty of Education, Al-Azhar University , Part5,(144),577-632.
- M .Hamad, BadawyRagab (2020): Project Management for the Development of University Education in Egypt in the Light of the Approach to Professional Project Management: A Proposed Concept ,**Master Dissertation** , Faculty of Graduate Studies of Education, Cairo University.
- Meligi , Reda Ibrahim and faecal , Mubarak Awad (2010): **Quality comprehensive institutional accreditation - visions of the future to achieve the quality of education in the information age , "** Cairo, the world of books.
- Nasr , Asmaa Abdel-Fattah (2014): Quality Assurance Units in the Faculties of Al-Azhar University between Reality and Hope ,**Journal of the Educational Studies Sector** , Al-Azhar University , Part1,(4),98-147.
- Higher Education Accreditation Commission (2015) :**Guide to Quality Assurance Procedures and Standards in Higher Education Institutions** , Jordan.
- The National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education(2009) :**Accreditation Guide for Higher Education Institutions** , Cairo, Second Edition.
- المراجع الأجنبية:**
- Ansah,F. (2015):Conceptualising External and Internal Quality Assurance in Higher Education: A Pragmatist Perspective,**International Journal of African Higher Education**,2,135-152.
- Bertrand,C. L.,&Audet,J. (2014):Choose A Total Quality Approach: AOL,A Tool For Chance,**ASBBS Proceedings**,21(1),81-91.
- Bettaz, M., & Kamal, M. (2019): On the Quality Assurance of Faculty Members, **Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance** , Springer, Cham.



- Cholip, R. (2008): Strategy implementation: The relationship between integrated project management, knowledge management and strategic project portfolio performance, **Doctoral Dissertation**, Alliant International University.
- Cortez, E. M., Dutta, S. K., & Kazlauskas, E. J. (2004): What the library and information professional can learn from the information technology and project management knowledge areas, **portal: Libraries and the Academy**, 4(1),131-144.
- Costa, G, et al (2014): Project Management in Higher Education Institutions: Pro-Administration Case, **in 17th Conference International Academy of Management and Business**, Sau Paulo, Brazil.
- Durbin, Michael P. (2013): Management Innovations In Higher Education: A Descriptive Study Of Information Technology Managers' Perceptions Regarding The Use And Value Of Project Management In Institutions Of Higher Education , **Doctoral Dissertation**, Saint Louis University, USA.
- Edwards,P.,Serra,P&Edwards,M. (2020):**Managing Project Risks**, John Wiley & Sons.
- Hadzhikoleva, S., et al. (2020): Model of a Centralized System for Quality Assurance in Higher Education, A paper presented at the 10th International Conference “ **Intelligent Systems**”, Varna, Bulgaria, August 28-30.
- Heldman, K. (2010):**Project manager's spotlight on risk management**, John Wiley & Sons.
- Hewagamage,C. & Hewagamage, K. P. (2011): Redesigned framework and approach for it project management, **International Journal of Software Engineering and Its Applications**,5(3),89-106.
- Hota, P., & Sarangi, P. (2019): Quality revolution of higher education: A study in India, **Srusti Management Review**, 12(1),49-56.
- Jerez,O., et al.(2018):Is Undergraduate Programme Accreditation Influenced By Educational Public Policy Quality Indicators? An Exploratory Study of the Chilean Higher Education Quality Assurance System,**Higher Education Policy**,31(1),121-138.
- Kaçaniku, F. (2020): Towards quality assurance and enhancement: the influence of the Bologna Process in Kosovo's higher education, **Quality in Higher Education**, 26(1),32-47.
- Kettunen,J. (2012): External and internal quality audits in higher education,**The TQM Journal**,24(6),518-528.
- Lierni,P. C.,&Ribiere,V. M. (2008): The relationship between improving the management of projects and the use of KM ,**The journal of information and knowledge management system**,38(1),133-146.

- Lui, R. W., Lee, P. T., & Ng, V. T. (2015): Design and evaluation of PMS: A computerized simulation game for software project management, **The computer games journal**, 4(1-2), 101-121.
- Martin, M., & Stella, A. (2007): **External Quality Assurance in Higher Education: Making Choices. Fundamentals of Educational Planning**, Paris, International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO.
- Mishra, S. (2007): **Quality assurance in higher education: An introduction**, India, National Assessment and Accreditation Council.
- Mulyasa, E., Sauri, R. S., & Aryani, W. D. (2019): Strengthening of department governance through implementation of an internal quality assurance system, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)**, 258, 207-211.
- Nyamwesa, A. M., Magambo, E. F., & Onyango, D. O. (2020): Impact of External Quality Assurance Practices on Higher Education Institutions in Tanzania: A Review Paper, **East African Journal of Education and Social Sciences (EAJESS)**, 1(3), 191-196.
- Project Management for Development Organizations (PM4DEV). (2016): **A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations**, Washington, Project Management For Development Organizations (PM4DEV).
- Project Management Institute. (2017): **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)**, 6<sup>th</sup> ed., Pennsylvania, Project Management Institute, Inc.
- Reid, A. (2016): Improving Clinical Documentation Performance in Healthcare: Use of Project Quality Management, **Master Dissertation**, The College of St. Scholastica, USA.
- Rosa, M. J., & Amaral, A. (2014): **Quality assurance in higher education: contemporary debates**, Macmillan Publishers Limited.
- Sulkowski, L., Wozniak, A., & Seliga, R. (2018): Process and Project Management in the Process of Merger of Higher Education Institutions, **34<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development**, Moscow, Russia.
- Ta, H. T. T., Nguyen, H. T. T., & Pham, T. V. (2019): Institutional and Programme Accreditation, **Quality Assurance in Vietnamese Higher Education**, Palgrave Macmillan, Cham.
- Wells, R., & Wells, C. (2011): Academic program portfolio model for universities: Guiding strategic decisions and resource allocations, **Research in higher education journal**, 1-11.



- 
- Westland, J. (2007):**The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating Planning Executing and Closing the Project**, Kogan Page Publishers.
- Wierschem, D.,& Johnston, C. (2005):The role of project management in university computing resource departments,**International Journal of Project Management**,23(8),640-649.
- Wu, T. (2020):Optimizing Project Management, Taylor & Francis Group.