

## المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي كمدخل لتجويد ادارة أداء وحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية - دراسة تحليلية

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

إيلاف الشبراوي عبد الحفيظ عمران

### المستخلص

هدف البحث إلى الأخذ بالمعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي كمدخل لتجويد ادارة الأداء لوحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية، والوقوف على أهم المعايير العالمية لهيئات ضمان جودة والاعتماد، والوقوف على أهم معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والأكاديمي للهيئة القومية لضمان جودة التعلم والاعتماد، واستخدام البحث المنهج التحليلي القائم على تحليل العديد من الأدبيات السابقة التي تناولت المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي وادارة الأداء لوحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: أن مفهوم الجودة أصبح متطلباً أساسياً لعمل المؤسسة التعليمية بكفاءة عالية و تجويد إدارة الأداء ، فالجودة تعمل وفق معايير واضحة ومحددة، الأمر الذي تمكن من قياس النجاح الذي تحقق، وأن ظهور ادارة الأداء كانت لمعالجة العيوب التي ظهرت فى نظام تقييم الاداء، وأن تبني نظام ادارة أداء أكثر فاعلية هو مفتاح تحقيق النجاح.

كلمات مفتاحية: ادارة الأداء، معايير ضمان الجودة، وحدات الجودة

## Abstract

The aim of the research is to adopt international standards for quality assurance and institutional accreditation as an entry point for improving performance management for quality units in Egyptian university colleges, and to identify the most important international standards for quality assurance and accreditation bodies, and to identify the most important standards for quality assurance and institutional and academic accreditation for the National Authority for Quality Assurance of Learning and Accreditation. The research used the analytical approach. Based on the analysis of many previous literature that dealt with international standards for quality assurance, institutional accreditation, and performance management for quality units in Egyptian university colleges, the research reached many results, the most important of which are: that the concept of quality has become a prerequisite for the work of the educational institution with high efficiency and the improvement of performance management, as quality works According to clear and specific criteria, which made it possible to measure the success that has been achieved, and that the emergence of performance management was to address the defects that appeared in the performance evaluation system, and that adopting a more effective performance management system is the key to achieving success.

**Keywords:** performance management, quality assurance standards, quality units

### مقدمة البحث:

تشهد مؤسسات التعليم العالي على الصعيد العالمي محاولات جادة للتطوير والتحديث، من بينها محاولة تقييم إدارة الأداء وتحسينه من خلال نظام الاعتماد الأكاديمي، ودعوة ملحة للاهتمام بأنظمة التقييم وتحسين إدارة الأداء، ونظام ضمان الجودة باعتبارها مدخلا للتطوير والتحسين المؤسسي، كما تعتبر الجامعة من الركائز الأساسية في صروح البناء الحضاري والركيزة الأساسية لقاعدة العلم والمعرفة والبحث العلمي التي تغذي المجتمعات باحتياجاتها من القدرات العلمية والفنية والإدارية التي تساهم في تقدمها وتطويرها والارتقاء بها إلى مستويات أعلى في سلم النهضة العلمية والثقافية.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي في دول العالم- المتقدم، والنامي على السواء، تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات أدت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم، فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً، يمتاز بدرجة عالية من التنافس، ويعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً له، ويستند إلى تقنيات علمية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مثل هذه التحديات والتهديدات، وضمان التحسين المستمر لجودة المخرجات التعليمية<sup>(١)</sup>.

ولازالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها، وهذا يشكل أمامها عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة، وحثها الدؤوب إلى إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء، لذا سعت المنظمات إلى اعتماد ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفع مستويات الأداء وتطوير قدرات وقابليات العاملين بالمستوى المرغوب والمتوقع<sup>(٢)</sup>.

ويعد ظهور مفهوم إدارة الأداء كان لمعالجة العيوب التي ظهرت في نظام تقييم الأداء إذ إن إدارة الأداء الأكثر تطوراً من تقييم الأداء تعظم الأداء الحالي لكل العاملين في المنظمة وتبني تركيزاً استراتيجياً موجه للمستقبل<sup>(٣)</sup>، مما أدى في السنوات الأخيرة بكثير من منظمات العالم المتقدم إلى تبني أنظمة إدارة الأداء الأكثر فاعلية، لأن مفتاح تحقيق النجاح هو العمل بشكل أكثر فاعلية، والفرد الذي يتفهم أهدافه الفردية وأهداف المنظمة سوف يكون أكثر فاعلية للتحفيز والانتاج وأكثر قدرة على تحقيق التوقعات المرغوبة<sup>(٤)</sup>.

كما تعد إدارة الأداء نظاماً مختلفاً لأنه يتجاوز البيروقراطية والسياسات، وهو من الموضوعات المهمة لصلته المباشر بالعنصر البشري الذي يمثل محور العمليات في أي منظمة، حيث إن نظام إدارة الأداء لا تسعى فقط إلى تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل إنها تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء<sup>(٥)</sup>.

كما تعد فاعلية إدارة الأداء المؤسسي للكلية الجامعية بصفة عامة هي الشغل الشاغل لكافة المهتمين بالتعليم الجامعي، انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه تلك الكليات في كافة المجتمعات، وتعد عملية تقييم إدارة الأداء، أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد في المنظمات بشكل عام، فلا ينظر إليها على أنها توفر أساساً موضوعياً للقرارات الإدارية المراد اتخاذها، بل يمكن استخدامها لحث المرؤوسين على بذل أقصى الجهود والتفاني من أجل رفع معدلات الأداء علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء الإداري بصفة عامة، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية المتاحة، وبالتالي الوصول لتحقيق الهدف المنشود وهو ضمان جودة التعليم الجامعي.

وتتم عملية تحقيق ضمان الجودة والاعتماد بالمؤسسات بخمسة طرق، وهي<sup>(٦)</sup>:

١- التخطيط للجودة: Quality Planning: ويقصد بها الأنشطة التي تحدد أهداف ومتطلبات الجودة.

٢- ضبط الجودة **Quality Control**: ويقصد بها الأنشطة الهادفة لمراقبة العمليات والحد من الأداء الغير مقبول.

٣- ضمان الجودة **Quality Assurance**: يقصد بها الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة.

٤- تحسين الجودة **Quality Improvement**: ويقصد بها زيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها بهدف تحقيق فوائد إضافية للمؤسسة والمستفيدين منها.

٥- إدارة الجودة **Quality Management**: ويقصد بها النشاط الذي يضمن سياسات الجودة وإجراءاتها وتحديد الأهداف وتنفيذها وتقييمها.

وقد أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج جائزة مالكوم بالريج الوطنية للجودة عام ١٩٨٧م، وبعد إطاراً شاملة للمنظمة لتحسين أدائها لاشتماله على معايير التميز المختلفة، وهو يستند كثيراً من أفكاره من نموذج ديمينج الياباني للجودة، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية، استخدام منهج التنظيم في دراسة التميز - القيادات ذات الرؤية - الاهتمام بالعملاء- احترام العاملين - التعلم التنظيمي - التركيز على النجاح - الإدارة لتحقيق الابداع - الإدارة بالواقع - المسؤولية الاجتماعية - القيم والشفافية - الاهتمام بالنتائج<sup>(٧)</sup>.

#### مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود المبذولة من أجل النهوض بالتعليم الجامعي في مصر إلى أنه مازال يعاني من الكثير من المشكلات تتلخص في:

١- انخفاض الجودة التعليمية للخريج، وعدم وجود ارتباط واضح بين سياسة التعليم الجامعي وأهداف وبرامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدولة، وعدم مواكبة التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>(٨)</sup>، ومن ثم فإن المهارات التي يتمتع بها العديد من خريجي الجامعات غير ملائمة مع متطلبات سوق

العمل، مما أدى إلى عجز ما يزيد عن ٥٠% من خريجي الجامعات في الحصول على عمل مرتبط بالمجالات التي درسوها.<sup>(٩)</sup>

٢- انقطاع الصلة بين الجامعة وخريجها في مواقع العمل والإنتاج، وقلة الإهتمام بأرائهم في برامج الدراسة التي تقدمها، وضعف التنسيق بين الجامعة ومؤسسات استقطاب خريجها لتحديد مواصفات الخريج التي تحتاجها، وعقد دورات تدريبية للطلاب الحاليين والخريجين.<sup>(١٠)</sup>

٣- الفجوة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوي المطلوب الوصول إليه.<sup>(١١)</sup>

٤- ضعف قدرة الجامعات الحكومية المصرية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والجامعات الخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة مما يمكنها من التكيف مع متطلبات أسواق العمل.<sup>(١٢)</sup>

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات التي تناولت إدارة التعليم الجامعي في مصر إلى وجود عدد من المشكلات في إدارته، وذلك مثل دراسة لاشين، وأبو عليوة (٢٠١٣) التي انتهت إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادرات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي في مصر، منها ما يلي:<sup>(١٣)</sup>

- ضعف قدرات القيادات العليا وبعض أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا.

- جمود اللوائح والتشريعات المساندة للتطوير وتطبيق إدارة المعرفة وارتباطها بالمركزية الشديدة.

- مقاومة التغيير من جانب العاملين، والخوف من التغيير، والميل إلى المحافظة والتمسك بالوضع الحالي.

- ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية وندرة الفنيين المؤهلين والمدربين على امام تقديم الدعم الفني للعاملين.

ومن الجدير بالذكر أن المعوقات السابقة من شأنها أن تؤثر بالسلب على قيام الإدارة الجامعية بالأدوار والمهام المنوطة بها لتحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد، الأمر الذي يدعو إلى الوقوف على أهم المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد اللازمة لتجويد الأداء الإداري للمؤسسات الجامعية بصفة عامة، ولوحدات ضمان الجودة والاعتماد بكلليات جامعة الزقازيق بصفة خاصة.

**وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد السؤال الرئيس للبحث كما يلي:**

**كيف يمكن الأخذ بالمعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي كمدخل لتجويد ادارة الأداء لوحدات الجودة بكلليات الجامعة المصرية ؟**  
**وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:**

- ١- ما الإطار النظري الذي يحكم ضمان الجودة والاعتماد في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما الإطار النظري الذي يحكم إدارة الأداء لوحدات الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣- ما أهم المعايير العالمية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد؟
- ٤- ما أهم معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والأكاديمي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؟
- ٥- ما أهم المقترحات المستقاه من المعايير العالمية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد والتي تسهم في تجويد إدارة الأداء لوحدات ضمان الجودة والاعتماد بكلليات الجامعة المصرية ؟

#### **أهداف البحث:**

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في: الأخذ بالمعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي كمدخل لتجويد ادارة الأداء لوحدات الجودة بكلليات الجامعة المصرية.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم ضمان الجودة والاعتماد في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم إدارة الأداء لوحدات الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي في الفكر الإداري المعاصر.
- ٣- الوقوف على أهم المعايير العالمية لهيئات ضمان جودة والاعتماد.
- ٤- الوقوف على أهم معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والأكاديمي للهيئة القومية لضمان جودة التعلم والاعتماد.

### أهمية البحث:

تكسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال المقاصد والأهداف التي تتغياها، وما سوف تقضي إليه من نتائج يمكن أن تسهم في التخطيط للتغيير للأفضل من أجل تجويد إدارة الأداء لوحدات الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية، يأتي في مقدمتها ما يلي:

- ١- تمثل الدراسة الحالية محاولة عملية تجويد إدارة الأداء لوحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية حيث لم تجرى دراسة سابقة في هذا الشأن.
- ٢- تقديم العديد من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تجويد إدارة الأداء لوحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية من منظور المعايير المؤسسية لضمان الجودة والاعتماد عالمياً بهدف مساعدة كافة القيادات الإدارية والعاملين بالكليات الجامعية المصرية على الاستفادة منها بما يحقق الأهداف المنشودة.



## مصطلحات الدراسة :

### ١- إدارة الأداء Performance Management

#### تعريف الأداء في الاصطلاح :

هو النتائج التي يحققها الموظف أو العامل وأداء الموظف أو العامل هو ما يؤديه من واجبات ، وما ما يتحمله من مسئوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، أو بمعنى آخر هو حصيلة نشاط الموظف أو العامل في وظيفته أو ما يكلف به من مهام وظيفية أو عمل<sup>(١٤)</sup>.

وورد الأداء بأنه: التعاون بين أفراد القوة العاملة مرؤوسيههم من أجل الارتقاء بالمؤسسة والوصول بها إلي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها<sup>(١٥)</sup>.

#### يعرف الأداء على المستوى الفردي:

بأنه النتيجة النهائية للنشاط ولا شك أن المسئولية للمدير هي القيام بالعمل بمستوى عالي، وهو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة<sup>(١٦)</sup>.

#### تعريف الأداء على المستوى المؤسسي:

بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومتناسبة لمستخدميها<sup>(١٧)</sup>.

#### مفهوم إدارة الأداء :

الاهتمام بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنشأة أو هي الجهود الصادقة من قبل المنظمات المختلفة لهدف يسعى الجميع لتحقيقه ويتطلب ذلك العمل تحقيق مزيد من الكفاءة في عمليات الاتصال بين الأفراد رأسياً وأفقياً وتوفير الظروف والمهارات التي تساعد العاملين وتؤهلهم للقيام بمهامهم بصورة مميزة<sup>(١٨)</sup>.

وورد الأداء: بأنه نظام من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم يتضح ذلك أن النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة ، والذين خضعوا لفترة للزمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها<sup>(١٩)</sup>.

وعرف الأداء أيضاً: بأنه يعني الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد وبين مستوى الجودة التي يحققها الفرد لإتمام متطلبات الوظيفة، ويحصل بعض الأحيان التباس بين الأداء (Performance) والجهد (Effete) حيث يشير الجهد إلي الطاقة المبذولة في العمل بينما يقاس الأداء على أساس النتائج<sup>(٢٠)</sup>.

وكذلك يعرف الأداء: بأنه هو النتيجة النهائية للنشاط ولا شك أن المسئولية النهائية وهو القيام بالأداء على مستوى عال، وهو يحقق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة<sup>(٢١)</sup>.

يتضح مما سبق أعلاه أن الأداء هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور الذي يقوم به الموظف أو العامل أو بمعنى آخر هو القيام بالعمل بأكثر كفاءة وفعالية في استخدام الموارد.

أما التعريف الإجرائي لمصطلح تجويد إدارة الأداء فهو: قدرة استمرارية وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعية المصرية على التوظيف الأمثل لكافة الموارد البشرية والتقنية والمعرفية من أجل تحقيق الاعتماد المؤسسي أو البرامجي لكلياتها.

## ٢- ضمان الجودة: Quality Assurance

تعرف كلمة ضمان لغوياً بأنها: "الاسم ضمان، وأصلها ضَمِنَ به، ضماناً وضماناً، فهو ضامنٌ وضَمِينٌ، ومنها ضمن الرجل ضماناً، أي كفله أو التزم أن يؤدي عنه ما قد يقصر في أدائه، ومنها ضمن الشئ أي جزم بصلاحيته وخلوه مما يعيبه"<sup>(٢٢)</sup>.

وقد تم تعريف ضمان الجودة اصطلاحاً على أنه: كافة الأساليب والآليات التي تتبعها المؤسسة وفق نظام محدد للوقوف على مستوي البرامج والمؤسسة ككل، وتحسينها وفق مجموعة من المعايير لتحقيق توقعات كافة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة<sup>(٢٣)</sup>.

كما تعرف على أنها: برنامج إجرائي تسعى المؤسسات من خلاله إلى تطوير جميع العاملين بالمؤسسة (أكاديميين وإداريين) لتمكينها من تقديم محتوى أو منتج عالي الجودة، لتلبية تطلعات سوق العمل<sup>(٢٤)</sup>.

أما التعريف الإجرائي لضمان الجودة فهو: مجموعة من الأنشطة والإجراءات والممارسات المخططة من قبل وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكلية الجامعية المصرية والتي تهدف إلى التقييم المستمر لكل العناصر والممارسات التربوية والإدارية، والأنشطة، بهدف الارتقاء بمستوي أدائها، وتحقيق جودة العملية التعليمية والإدارية بها.

### ٣- الاعتماد: Accreditation

الاعتماد هو نشاط وعملية تتمكن المؤسسة من خلالها معرفة مدى تحقق وتأكيد قدراتها المؤسسية<sup>(٢٥)</sup>، ويعرف أيضاً بأنه: حالة تمنح لمؤسسات التعليم، وتشهد على درجة الجودة التي تفوق الحد الأدنى من المتطلبات التي وضعتها الحكومة للمؤسسات الأكاديمية<sup>(26)</sup>.

كما يعرف على أنه: جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها، المطبقة ضمن نظام الجودة، ويتم إثباتها عند الحاجة، لتزويد الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة<sup>(٢٧)</sup>.

أما تعريف الاعتماد إجرائياً فهو: الاعتراف الذي يتم منحه من الهيئة لمؤسسة ما والتي تثبت أن برامجها تتفق مع معايير مقبولة ومعترف بها، وأنها تملك بالفعل

أنظمة فعالة لضمان الجودة والتحسين المستمر في أنشطتها الأكاديمية وذلك وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة.

### الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة رصيذاً معرفياً ومنهجياً يسهم بصورة كبيرة في بناء البحث الحالي، وتوجد الكثير من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، والتي يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها، وبيان أهم أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

### أولاً : الدراسات العربية :

[١] دراسة إيمان حسن محمد علي البنا (٢٠٢٠) بعنوان: المواصفات المعيارية لتحقيق جودة الدراسات العليا بالجامعة في ضوء معايير الجودة والاعتماد (تصور مقترح):<sup>(٢٨)</sup>

- هدفت الدراسة إلى استنباط المواصفات المعيارية اللازمة لتحقيق جودة الدراسات العليا والتي من خلال توافرها تصبح برامج الدراسات العليا لديها القدرة على إعداد خريج لديه المهارات والكفاءات التي تلبى احتياجات ومتطلبات المجتمع من ناحية، واحتياجاته العملية والحياتية الخاصة به من ناحية أخرى.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

- وتوصلت الدراسة إلى: تحديد أهم المواصفات المعيارية الخاصة ببرامج الدراسات العليا في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي وهي:

- ١- مواصفات معيارية خاصة بالطالب.
- ٢- مواصفات معيارية خاصة بأعضاء هيئة التدريس.
- ٣- مواصفات معيارية خاصة بالبحث العلمي.
- ٤- مواصفات معيارية خاصة بالمباني والتجهيزات ومصادر التعلم.

٥- مواصفات معيارية خاصة بالعملية التعليمية.

٦- مواصفات معيارية خاصة بالموارد المالية .

٧- مواصفات سيارية خاصة بالبرنامج.

[٢] دراسة عبدالمنعم محمد رشاد (٢٠١٩)؛ بعنوان: استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم

مخرجات التعليم العالي بما يتفق واحتياجات سوق العمل في مصر: (٢٩)

- هدفت الدراسة إلى استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم مخرجات التعليم العالي بجامعة قناة السويس، وتكونت عينة الكادر التدريسي من (١٤٠) من الأكاديمين بجامعة قناة السويس، كما تكونت عينة سوق العمل من (٣٩٩) من مديريات التنظيم والإدارة، ومجالس المحافظات، والبنوك التجارية، والشركة القابضة لإنتاج الكهرباء ومديريات الصحة في إقليم قناة السويس.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام قائمتي استقصاء الأولى للأكاديمين في جامعة قناة السويس، والثانية لسوق العمل في إقليم قناة السويس.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين معايير الجودة والاعتماد وتقييم مخرجات التعليم العالي في جامعة قناة السويس، كما توصلت إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين آراء واتجاهات فئتي البحث (الكادر التدريسي- سوق العمل) حول أبعاد تقييم مخرجات التعليم العالي لصالح الكادر التدريسي، ووجود فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين آراء واتجاهات الكادر التدريسي من الكليات (المعتمدة غير المعتمدة) حول أبعاد تقييم مخرجات التعليم العالي لصالح الكليات المعتمدة وقد

أوصى البحث بضرورة وتطوير برامج التعليم العالي بحيث تتوافق مع متطلبات سوق العمل.

[٣] دراسة وجدان عبدالأمير الناشي (٢٠١٣) : إدار الأءاء لءى رؤساء الأقسام: (٣٠)

- هءءت الءراء الءى الكشء عن مسءوى إءارة الأءاء السانءة لءى رؤساء الأقسام من ءلال فقراءءها ومءالاءها ءسب رءبها، و ءناول هءا البءء مفهوم ءءء ظهر على الساءة فف عالم الاءارة، هو إءارة الأءاء، فنءء ان ءل من الرءفس والمرؤوس فف العملىة الاءارىة بءاءة الى ءءناغم وءءلاقء بالأفءاء وءطوفر المهارء ومعالءة الاءءاء. وهءه العملىاء ءلها ءنطوى ءء مفهوم إءارة الاءاء والءى فءكون من اربع مءالاء هف ءءطفء الاءاء، ءقففم الاءاء ءءغذفة الراءعة ءطوفر وءءسفن الأءاء).

- وقء اسءءءمء الءراءة المنهء الوصفى، وبعء ءطبفء اءاءة البءء على عفنة البءء وهم رؤساء الأقسام فف ءامعة.

- وءوصلء ءءاء الءراءة الى ان افضل مءال منفض فف هءا المفهوم لءفهم هو ءطوفر وءءسفن الأءاء، وان هنالك بعض الضعف فف مءال ءءغذفة الراءعة.

[٤] ءراءة على أءرم عبءالله على (٢٠١٠) : رأس المال الفءرى وأءره فف إءارة أءاء العاملفن ءراءة

ءءلففة لأراء عفنة من رؤساء الأقسام العلمفة فف ءامعة الموصل: (31)

- هءءت الءراءة الى ءءوصل الى مءى ءأفر رأس المال الفءرى فف إءارة أءاء العاملفن، وقء ءاول عرض إءار نظرف لأبرز ما ءءمة الباءءون بشأن بعءف البءء، ءصوصا وأن البءء المسءقل والمءمءل برأس المال الفءرى.

- وقء اسءءءمء الءراءة المنهء الوصفى

- وءوصلء ءءاء الءراءة الى أن رأس المال الفءرى من المواضع المهمة ءف ءظفء باءءمام واسع فف عالم الإءارة بشءل عام وإءارة الموارء البءرففة بشءل ءاص، فف ءفن مثل البءء المعءمء إءارة أءاء العاملفن وءف ءمءلء فءءى الممارساء المهمة لإءارة الموارء

البشرية وتضم تخطيط الأداء وتقويم الأداء والتغذية العكسية لذلك لاقى اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة وخاصة بعد التطورات في إدارة الموارد البشرية واختلاف النظرة إليها بوصفها شريكا استراتيجيا مهما يشارك في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

[١] دراسة Timothy Manyaga (٢٠١٨) بعنوان: معايير لضمان الجودة في التعليم العالي- تنزانيا كحالة: (٣٢)

- هدفت الدراسة إلى تطوير معايير ضمان الجودة في تنزانيا لتحسين جودة قطاع التدريب والتعليم العالي.

- واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لمعايير ضمان الجودة في التعليم العالي بتنزانيا.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية معايير الاعتماد كأفضل الممارسات في التعليم والتدريب والتعليم العالي، كما أن ضمان الجودة في التعليم هو ظاهرة متعددة الأوجه تدعو إلى الجهود المشتركة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

[٢] دراسة Rahel Schomaker (٢٠١٥) بعنوان: الاعتماد وضمان الجودة في نظام التعليم العالي المصري: (33)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة نظام الاعتماد في مصر، والدور المحتمل للجامعات المصرية، ومدى قدرة الخريجين المصريين على المنافسة الدولية.

- واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات المقننة وتحليل المستندات.

- وتوصلت الدراسة إلى وجود أوجه قصور هيكلية ومشاكل في تنفيذ نظام الاعتماد، والذي يحد من قدرة هيئة ضمان الجودة والاعتماد في مصر من اعتماد جميع مؤسسات التعليم العالي.

[٣] دراسة توييس Tubes (٢٠١٤) بعنوان: تأثير البرنامج التدريبي على مواقف المديرين اتجاه إدارة الأداء:<sup>٣٤</sup>

- هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير البرنامج التدريبي لإدارة الأداء على مواقف المديرين اتجاه إدارة الأداء.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) مدير استعمل الباحث الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى العديد من النتائج، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية قبل تطبيق البرنامج وبعده اي ان البرنامج لم يكون مؤثر (٤٧).

[٤] دراسة كوييثون Copithome (٢٠١٢) بعنوان: دراسة حالة نظام إدارة الأداء المستند إلى الجدارة:<sup>(٣٥)</sup>

- هدفت الدراسة إلى تطوير ومعالجة مشاكل نظام إدارة الأداء السابق في جامعة كالجاري (Calgary) في كندا.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) مشرفاً و (٦٨) عاملاً توزعوا في (٤) مكاتب عامة و (٤) مكاتب داخلية، واستعملت الباحثان المسح العام والمقابلات كأداتين لجمع المعلومات.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى نجاح التطبيق الأولي لنظام إدارة الأداء يستند إلى الجدارة لتمييز مشاكل النظام السابق والمتثملة في ضعف دعم التطوير الوظيفي واجراءات الرقابة، وامكانيته في توجيه المنظمة نحو مدخل مستند على المهارة لتنظيم العامل (٤٦).



### التعليق على الدراسات السابقة

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- تناول بعضها معايير ضمان الجودة والاعتماد وأثرها في تحسين جودة التعليم.
  - ٢- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال البحث من حيث مفهومي تجويد إدارة الأداء ومعايير ضمان الجودة والاعتماد.
  - ٣- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
  - ٤- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المرحلة التعليمية وهي التعليم العالي - الجامعي.
- وتختلف الدراسة الحالية عنها في:

- ١- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحد المكاني وهو الجامعات المصرية.
  - ٢- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الذي تشهده هذه الدراسة، حيث تهدف إلى تجويد إدارة الأداء لوحدة الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية في ضوء المعايير العالمية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- تحديد وبلورة مشكلة الدراسة بوضوح.
- ٢- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي.
- ٣- التعرف على المفاهيم الأساسية للدراسة.
- ٤- الحصول على قدر أكبر من المعلومات والمعارف المتعلقة بمفاهيم الدراسة.
- ٥- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات السابقة.

## الإطار النظري

### أولاً- ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات المصرية :

#### ١/١- نشأة ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسات الجامعية :

ظهر مفهوم الجودة لأول مرة في اليابان عام ١٩٦٢ في منتصف القرن العشرين بفضل العديد من الرواد، ومنهم الملقب بزعيم ثورة الجودة في التعليم William Edward Deming فهو أول أمريكي قدم لليابان مفاهيم الجودة في الصناعة والتجارة، فتعتبر اليابان اول من حقق نظم الجودة والإنتاجية في الصناعة، وذلك حين خرجت مهزومة من الحرب ومتدهورة اقتصادياً، حتى وصلت المؤسسة الصناعية اليابانية لمرحلة متقدمة محققه درجة عالية من التنافس، ومن هنا انتقل هذا المفهوم إلى شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، لتصبح الجودة وإدارتها من أولويات المؤسسة الصناعية<sup>(٣٦)</sup>.

ثم عملت المؤسسة الصناعية على ضبط جودة المنتجات لتحقيق أعلى مستوى من الجودة والتأكد من أن جودة المنتج النهائي كانت مطابقة للمواصفات المرجعية<sup>(37)</sup>، وفي عام (١٩٩٠) كانت فرنسا وهولندا وبريطانيا، الدول الوحيدة في أوروبا التي لديها وكالات للجودة، ومع التشجيع المستمر أصبح لكل الدول الأوروبية وكالات للجودة<sup>(٣٨)</sup>.

كما تم إدخال نظام الجودة رسمياً في التعليم العالي في المملكة المتحدة عام ١٩٩٢، وتم تمثيل النظام من قبل لجنة الجامعة والممتحن الخارجي، الذي كان معنياً بتطوير المقررات والموضوعات من خلال لجان على مستوى القسم والكلية والجامعة، وذلك بمشاركة أعضاء من خارج الجامعة في عملية التطوير، وتم الأخذ بعين الاعتبار آراء الطلاب والخريجين حول فعالية التعليم، وجدوا، ومدى ملاءمة المقررات، وكذلك آراء أصحاب الأعمال<sup>(٣٩)</sup>.

## ٢/١- أهداف ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي:

تطمح جميع مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى أعلى مستويات الدقة والإتقان والتميز في جميع الخدمات التي تقدمها لجميع شرائح المجتمع، ولا يمكن الوصول إلى هذا إلا بتطبيق نظام ضمان الجودة، والتي من أهم أهدافها في التعليم العالي ما يلي:<sup>(٤٠)</sup>

- ١/٢/١ - المستوى هو الحد الأدنى من المتطلبات الضرورية اللازمة لتحقيق جودتها.
- ٢/٢/١ - تعزيز مصداقية مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال ضمان تحقيقها لمستويات علمية وتعليمية متميزة ذات جودة عالية في ضوء مواصفات ومعايير تتضمن حصولها على الاعتماد، مع توضيح كيفية أداء عملها بمستوى عال من الجودة، وتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد داخل مؤسسة التعليم الجامعي.
- ٣/٢/١ - الاهتمام برفع مستوى جميع عناصر منظومة أي مؤسسة تعليمية جامعية مثل رفع مستوى أهدافها، ومناهجها، وإدارتها وغيرها.
- ٤/٢/١ - إجراء عمليات تقويم ذاتي دوري ومنتظم لجميع العناصر المادية والمعنوية لمؤسسات التعليم العالي بما يضمن فعاليتها بشكل مستمر، بل وفي جميع مجالاتها.
- ٥/٢/١ - تشجيع التحسين والتطوير المستمر للبرامج التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي وعناصرها.
- ٦/٢/١ - خلق المنافسة المشروعة بين مؤسسات التعليم العالي وتشجيعها، لتحفيزها للوصول إلى مستويات عالية من الجودة، وذلك من خلال منح الاعتماد والإعلان عن درجة التصنيف في الجودة (ممتاز، جيد جداً، جيد)، في وسائل الإعلام المختلفة، حتى يكون لدى أبناء المجتمع وجهاته الرسمية وعي كاف بواقع هذه المؤسسات ودرجو مستواها العلمي والتعليمي.

## ٢/١- مبررات التحول نحو نظم ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي؛

أسهمت عدة أمور في زيادة دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، وهي على النحو التالي:<sup>(٤١)</sup>

١/٣/١- التطورات والتحديات المتزايدة التي تواجه التعليم العالي، الأمر الذي جعل مؤسسات التعليم العالي مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالاستثمار البشري، كونه رأس المال الأعلى، ومساعدته على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع هذه التطورات والتحديات بأفضل طريقة ممكنة.

٢/٣/١- التحديات العلمية والتقنية الجديدة، والتي فرضت ظهور التعليم الجامعي الإلكتروني، وظهور مكتبات رقمية أو إلكترونية، وتطور معايير جودة المناهج، والاتجاه نحو تكامل المعرفة، وظهور نظام التعليم عن بعد.

٣/٣/١- التحديات السياسية، أدى انفتاح الأنظمة السياسية وتوجهها نحو الديمقراطية إلى ظهور الديمقراطية في التعليم الجامعي، ودعم استقلال الجامعات والحريات الأكاديمية فيها، وحماية حقوق الطلاب.

٤/٣/١- العولمة، حيث فرضت تحديات العولمة اهتماماً متزايداً بالتعليم الدولي، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم.

٥/٣/١- التحديات الاقتصادية، حيث أدى ذلك إلى تطبيق المعايير الاقتصادية في النظم التعليمية، وتعزيز العلاقة بين التعليم العالي وقطاعات العمل والإنتاج، وتبني فكرة الجامعة المنتجة.

- كما يمكن تناول أسباب ضرورة وجود الجودة في المؤسسات التعليمية كما يلي:<sup>(٤٢)</sup>

- ضمان الحفاظ على مستوى التعلم والارتقاء به لتحقيق أعلى مستوى من العملية التعليمية.

- تطوير البرامج التعليمية الحالية لتحقيق الطموحات المطلوبة.

- تسخير الوسائط التعليمية وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز العملية التعليمية.
- استحقاقات نظام العولمة.
- حاجة المجتمع لخريج متميز ذو جودة عالية.
- تقديم بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتميز والابتكار.
- التشجيع على الإبداع والتميز والابتكار.

ومما سبق يتبين أن الفكرة التي تدعم تطبيق نظام الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي هي فكرة الالتزام والمسؤولية من خلال التزام الفرد والمؤسسة بحساب وتقدير أنشطتها، وقبول المسؤولية الفردية والمؤسسية بها، والإفصاح عن نتائج تلك التقييمات بدرجة من الشفافية والوضوح.

#### ٤/١- المبادئ العامة لنظم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي؛

تستند نظم ضمان الجودة والاعتماد إلى عدد من المبادئ التي ينبغي الأخذ بها، ومنها: (٤٣)

١/٤/١- الإصلاح الجامعي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة لأن تقويم الأداء الجامعي هو أيضاً عملية مستمرة ، وأن الاعتماد الأكاديمي مرحلة يجب تجديدها في كل مرة تطلب الأمر لذلك.

٢/٤/١- إن إصلاح الجامعة عملية شاملة تتطلب تقويم العناصر المختلفة للعملية التعليمية ، وتوسيع نطاق الاعتماد الأكاديمي ليشملها كلاهما، وهذا هو الاعتماد المؤسسي الذي يتناول المؤسسة كاملة وليس وحدة منها.

٣/٤/١- الاعتماد الأكاديمي ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو ضمان الجودة ورفع مستوى الأداء لأقصى درجه ممكنة من الهدف.

٤/٤/١ - تعتبر الجامعة نظاماً متكاملًا، وتقاس مدى جودتها بمدى التفاعل بين مكوناتها، ويجب الحكم على كل منها في ضوء الآخر.

٥/٤/١ - يجب أن تكون معايير الاعتماد أساساً معايير كيفية، وليس الإحصائيات والأرقام التي يتم طلبها أثناء التقييم كعناصر مساعدة للحكم على فاعلية المؤسسة ذاتها.

٦/٤/١ - ينبغي التوقع أن يكون هناك تفاوت في مستويات الأداء بين عناصر التعليم العالي في نفس المؤسسة مرتفعاً في جانب وضعياً في الجانب الآخر.

#### ٥/١ - بعض المعايير العالمية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد:

##### ١/٥/١ - معايير CITA

وتعرف بمعايير هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم and Trans Regional Accreditation ( CITA Commission on International ) ، وقد أنشئت بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩٤ بغرض التعاون بين لجان الاعتماد الإقليمية الأمريكية، وهي تخدم حاجات اعتماد المؤسسات التعليمية داخل نطاق المناطق التي تخدمها لجنتان أو أكثر من اللجان الإقليمية، حيث اعتمدت حتى الآن أكثر من ٣٠٠ ألف مدرسة في أكثر من ١٠٠ دولة.<sup>(٤٤)</sup>

وتضم CITA خمسة أقسام رئيسية تشمل: قسم المدارس الأولية، وقسم المدارس القومية، وقسم مدارس التعليم عن بعد، وقسم المدارس الإقليمية، وقسم مدارس التعليم التكميلي، كما يتضمن اتحاد CITA العديد من المنظمات مثل: مؤسسة الولايات الوسطى للمدارس والكليات (MSA) ووكالة المدارس الابتدائية (MSA - CES) ومؤسسة الشمال الأوسط للكليات والمدارس (NCA) والمؤسسة الجنوبية للكليات والمدارس (SACS) ولجنة الاعتماد والتحسين المدرسي (CASI-NCA) ومجلس الاعتماد والتحسين المدرسي (SACS - CASI) والمؤسسة الغربية للمدارس

والكليات (WASC) ولجنة اعتماد المدارس (ACS – WASC) والمجلس القومي لاعتماد المدارس الخاصة (NCPSA) ومجلس التعليم المهني (COE)، فضلاً عن أنها تقدم ضمان الجودة عبر تقديم الاعتماد ل:

- النقابات التعليمية أو المؤسسات التي تمتلك سلسلة مدارس في أكثر من إقليم في الولايات المتحدة أو العالم.
- مقدمي التعليم الإضافي / التكميلي.
- مقدمي التعليم عن بعد.
- المدارس الموجودة خارج الولايات المتحدة.
- مراكز تعليم الطفولة المبكرة .
- مدارس البالغين والتعليم الفني <sup>(٤٥)</sup>.

وتقدم CITA معايير جودة مبنية على البحث العلمي والممارسات الناجحة، حيث تقدم بروتوكولاً موحداً لتقييم كيفية مقابلة المدارس للمعايير الموضوعية من عدة نواحي منها: إدارة المدرسة للتقويم الذاتي، وفريق التدريب وخبرات التربويين في إدارة المراجعات، وإدارة الهيئة للمراجعة السنوية للوثائق والتقارير مع إذعانها وتوافقها مع المعايير، كما أضاف الاعتماد الجديد ضرورة وجود تحسين مستمر للمدرسة، واستخدام البيانات والمعلومات لتحديد نطاق القوة والضعف بها، مع وجود خطة للتحسين المستمر والقدرة على توثيق تحسين أداءات وإنجازات الطلاب، إلا أن اعتماد المدارس بواسطتها يتطلب إتباع عناصر الاعتماد الأساسية وهي:

- المقابلة أو التفوق في إنجاز معايير الجودة.
- إنجاز رسالة أو أغراض المدرسة.
- إدارة التقويم الذاتي.

- فتح المدارس لفرق المراجعة لتدريب المقومين.
- التعهد والالتزام والمشاركة في عمليات التحسين المستمر لضمان نجاح الطلاب.<sup>(٤٦)</sup>
- ويساهم اعتماد المدارس بواسطة CITA إلى كسب ثقة الآخرين نظراً لأنها علامة للجودة معترف بها ومحل تقدير عالمي ، فهي تهدف من خلال الاعتماد إلى تقديم أنظمة اعتماد ترقى جودة المدارس وتضمن التحسين المستمر ونجاح الطلاب، وتحقيق المحاسبية للمجتمع المدرسي والمهنيين التربويين، ومن ثم تصبح المدارس أكثر تركيزاً على تحسين إنجازات الطالب ، ويصبح المعلمون والإداريون مساهمين أكثر في عمليات التحسين، كما تهدف أيضا من خلال الاعتماد المؤسسي إلى تحقيق العديد من المنافع منها:
- التبادلية:
- تبادل الثقة والسمعة والكورسات ومستوى الدرجات بين المدارس والجامعات عبر العالم.
- ثقة وشرعية تكافؤ وتعادل الشهادات والدبلومات مع غيرها من المدارس والجامعات المعتمدة.
- التمييز:
- التمييز الدولي لجودة المدارس / الكليات، المحاسبية، ثقة الجمهور.
- تأكيد صحة جودة الوالدين، المربين، رجال الأعمال، الحكومة من خلال المعايير والدراسة الذاتية والتقويم.
- معرفة المدارس والكليات المعتمدة والمسجلة ضمن السجلات الدولية للمدارس المعتمدة.



- شبكة المحترفين:
- نشر فرص التعليم والتعلم للطلاب ليكونوا جزءاً من الشبكة العالمية لجودة المدارس.
- الخدمة.
- الدعم وتصميم خدمات للتحسين لتواصل تحسين جودة التعليم.
- المساعدة لضمان الجودة في برامج الدبلومات الأمريكية والدولية.
- التركيز على أداء الطالب في عمليات التحسين المستمر.

أما بالنسبة لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المعتمدة من CITA والمعمول بها من عام ٢٠٠٢ حتى عام ٢٠٠٩ فتكونت من ١٢ معياراً رئيسياً، حيث يتضمن كل منها مجالاً محدداً من المنظومة التعليمية، وتم تقسيم كل معيار منها إلى مجموعة من المؤشرات، وهذه المجالات والمعايير كما يلي:<sup>(٤٧)</sup>

#### ١/١/٥/١ - السلطة والإدارة: Authority and Governace

المدرسة ذات الجودة أو نظاماً لمدارس مرخص لها أو معترف بها من قبل السلطة المدنية التي تقع المدرسة في نطاقها القانوني وتحافظ بقدرتها على الإدارة (ويتضمن تسع مؤشرات).

#### ٢/١/٥/١ - الرؤية والفكر والرسالة: Vision, Beliefs, and Mission

المدرسة ذات الجودة لها رؤية وفكر ورسالة تكون محور تركيز عمل الطلبة والمدرسة (ويتضمن خمسة مؤشرات).

#### ٣/١/٥/١ - القيادة والتنظيم: Leadership and Organisation

المدرسة ذات الجودة لها قيادة وتنظيم فعال وثابت، وتحافظ القيادة على الرؤية وتؤكد على تحسين تحصيل الطلبة وتدعم الجهود الخلاقة لتحقيق رسالة المدرسة (ويتضمن

سبعة مؤشرات).

#### Financial Resources: الموارد المالية: ٤/١/٥/١ -

المدرسة ذات الجودة توفر موارد مالية للفرص التربوية المحددة في رسالة المدرسة وفكرها (ويتضمن ستة مؤشرات).

#### Facility Resources: مرافق المدرسة: ٥/١/٥/١ -

المدرسة ذات الجودة توفر الإمكانيات والمواقع والمعدات الوظيفية والأمنة التي تدعم بصورة آلية رسالة المدرسة وفكرها (ويتضمن ستة مؤشرات).

#### Human Resources: الموارد البشرية: ٦/١/٥/١ -

المدرسة ذات الجودة لها فريق عمل عالي الكفاءة ومدرب ومؤهل التأهيل المناسب لدعم عملية تعلم الطلبة وتنفيذ الأعمال الإدارية، وتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها (ويتضمن تسع مؤشرات).

#### Curriculum and Instruction: المنهج الدراسي والتدريس: ٧/١/٥/١ -

المدرسة ذات الجودة تتعامل مع المقرر وطرق التدريس التي تعتمد على البحث وتستثير القدرات العقلية للطلبة، ولها أهداف معرفية وتربوية محددة بوضوح، كما تراعي تشجيع الطلبة على التفاعل بصورة دائمة لإمكانية تحصيل المعلومات والمهارات الأساسية في كل مجال، ويتم استعراض المقرر ومراجعته على فترات منتظمة (ويتضمن خمسة عشر مؤشراً).

#### المكتبة والوسائط والمصادر التكنولوجية: ٨/١/٥/١ -

#### Library, Media, and Technology Resources

المدرسة ذات الجودة لها برنامج للمكتبة والوسائط والموارد التكنولوجية بما يدعم الرسالة والفكر وأهداف المدرسة (ويتضمن سبعة مؤشرات).

٩/١/٥/١ - الخدمات المساعدة وأنشطة الطالب:

### Support Services and Student Activities

المدرسة ذات الجودة تحدد وتوفر شبكة من الخدمات والأنشطة التي تهتم بصحة وأمان وتطور وتعليم كيان كل طالب (ويتضمن خمسة عشر مؤشراً).

١٠/١/٥/١ - المناخ العام والمواطنة والسلوك:

### Climate, Citizenship, and Conduct

المدرسة ذات الجودة توفر مناخا مناسباً للتدريس والتحصيل والعلاقات الايجابية، وتعمل المدرسة على تطوير سلوكا أخلاقيا وقانونيا وتطوير مهارات القدرة على اتخاذ القرارات والمواطنة المسؤولة (ويتضمن سبع مؤشرات).

١١/١/٥/١ - التقييم والقياس والنتائج المؤثرة:

### Assessment , Measurement , and Effective Results

المدرسة ذات الجودة تصل إلى النتائج المؤثرة في تحصيل الطلبة وتستخدم نظام إدارة لتقييم وقياس الأداء التربوي والعملي (ويتضمن سبع مؤشرات).

١٢/١/٥/١ - التحسين التربوي المستمر:

### Continuous Educational Improvement

المدرسة ذات الجودة تنتهج نهجا له صلاحية خارجية لتحسين وتطوير المدرسة (ويتضمن عشر مؤشرات).

٢/٥/١ - معايير ٢٠٠٠ : ٩٠٠١ / ٩٠٠٠ - ISO

يشير الأيزو إلى الكلمة اليونانية " أيزوس " ISOS ومعناها التوحد Uniform أو التجانس أو التطابق Homogeneous أو التساوي Equal ، فالمؤسسة سواء أكانت خدمية أو إنتاجية يمكنها الحصول على شهادة مطابقة الجودة العالمية

إذا طبقت مواصفات الجودة العالمية كما حددتها المنظمة العالمية للتقييس The International Organization for Standardization (IOS) وذلك حسب رقم المواصفة في السلسلة بعد أن تتأكد الجهة المعتمدة المانحة للأيزو من تحقيق ذلك.<sup>(٤٨)</sup>

والأيزو منظمة غير حكومية تأسست عام ١٩٨٧ كاتحاد عالمي لهيئات المعايير القومية National Standards Bodies، ومقرها جنيف بسويسرا ويبلغ أعضاؤها أكثر من ٩٢ هيئة معايير وطنية بجانب الهيكل التنظيمي للمنظمة المكون من ١٧٦ لجنة فنية رئيسية يتبعها ٦٣٠ لجنة فرعية في مجال مقاييس نظام الجودة العالمية.<sup>(٤٩)</sup> وقد تم إصدار معايير إدارة نظام الجودة عام ١٩٨٧ بواسطة المنظمة العالمية للتقييس IOS التي أنشئت في عام ١٩٤٦ لتطوير المعايير الدولية ، ثم بدأت تصدر سلسلة من المواصفات التي تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية والخدمية بحيث تعطى الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها، لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج.

ويعرف بأنه مجموعة المواصفات القياسية المسلسلة المتفق عليها عالمياً، والتي ينبغي توافرها في المنظمة أو المؤسسة ذاتها ، وتتعلق بتحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات وكافة الاعتبارات الأخرى ذات التأثير الإيجابي على الخدمة أو المنتج النهائي، بحيث يحقق رغبات وتوقعات المستهلك الأول وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده.<sup>(٥٠)</sup>

وبالنسبة لقواعد الأيزو، فقد حدد (ناصر محمد عامر، ٢٠٠٥) أهم هذه القواعد في:<sup>(٥١)</sup> جودة أعلى تعنى تكلفة أقل وطلب متزايد، الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث، الجودة تشمل المدخلات والمخرجات (الأداء - المباني - التجهيزات - العمل الإداري - المنتج)، الشفافية وعدم التغاضي عن العيوب والمضى على خطأ، الوعي بالجودة مسئولية كل عامل في الإدارة ، معالم الجودة تحدد احتياجات المستهلك ، العامل على دراية بالأسلوب الإحصائي لمراقبة الجودة، الاستخدام الأمثل للوقت

والموارد والطاقة ، أولوية الوقاية عن العلاج، المشاركة واعتماد أقل على الأفراد، كسب المصداقية، تحديد السلطات والمسئوليات بوضوح، تقليل الفاقد والانتفاع بالمصادر، مطابقة المعايير المتفق عليها في التعاقد، المساءلة والمحاسبية، الوقائع من خلال البيانات والمعلومات والتقنيات الإحصائية وتكنولوجيا المعلومات، التأكيد على جودة الأداء ذاته في النظام الكلي للمؤسسة بما يضمن ثبات واستمرار تحسن المنتج أو الخدمة.

بينما حدد (Karthia, 2004) قواعد أساسية ثمانية يمكن استخلاصهم من 2000 ISO 9000: هي: (٥٢)

- التركيز على العميل / مستهلك ( المستهلك بؤرة النشاط ) Customer Focus: فعلى المؤسسة أن تفهم احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية، وعليها مقابلة متطلباته والنضال في تحقيق توقعاته.
- القيادة Leadership: فالقائد يحدد أغراضاً متسقة ومتماسكة ويعطى توجيهات فعالة للمنظمة، وتتمثل أهم مسؤولياته في خلق بيئة داخلية تسهل تحقيق أهداف المنظمة.
- مشاركة الأفراد / العاملين Involvement of People: وهذه القاعدة تشدد على أن الأفراد في كل المستويات تعد روح المنظمة ويجب تضمينهم لتحقيق منافع المنظمة.
- مدخل العمليات Process Approach: فالنتائج المرغوبة تتحقق بفعالية أكثر عندما تدار الأنشطة والموارد كعمليات.
- مدخل النظم في الإدارة System Approach to Management: الفهم والتحديد وإدارة العمليات ذات العلاقات المتبادلة يعد نظاماً يساهم في فعالية وكفاية المنظمة.

- التحسين المستمر Continuous Improvement: فالهدف النموذجي والأساسي للمنظمة يجب أن يكون التحسين المستمر لأدائها.

صنع القرارات المرتكزة على الحقائق Fact – based Decision Making:  
والقرار الناجح هو القرار المرتكز على تحليل البيانات والمعلومات : Mutually  
Supplier relationship :beneficial

وتعتبر معايير الأيزو 9000 ISO 9000 Standards في الأصل عن شركات التصنيع للتنبؤ بجدارة المنتجات وضبط الجودة ، ومنذ بداية التسعينات تم تطبيق هذه المعايير في قطاعات أخرى متضمنة التعليم والتدريب ، وهي تمثل الخطوط الإرشادية لاستخدام مقاييس ملائمة للأنظمة سواء للأيزو 9001 أو 9002 أو 9003 أو 9004 ، وقد تم تعديلها عام 1994 وعام 2000 ، والمستخدم حالياً هي 2000 : 9000 ISO ، ويجيز الأيزو 2001 (الخاص بالمنشآت التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتعيين والخدمة والفحص والاختبار والتركيب) والأيزو 9002 (الخاص بالمنشآت التي تقوم بالإنتاج والفحص والاختبار والتركيب والخدمة) شهادة الأيزو بواسطة شريط ثالث Third Party معتمد من الأيزو.<sup>(٥٣)</sup>

وقد وافقت المنظمة على تطبيق مجموعة معايير ISO 9001 : 2000 للمؤسسات التربوية تتضمن ٢١ عنصراً في أربع مجالات رئيسية كما هو موضح كالتالي:

#### Management Responsibility المسؤولية الإدارية ١/٢/٥/١ -

- اللجنة الإدارية في المنظمة التعليمية
- التمرکز حول المستفيدين في المنظمة التعليمية
- سياسة الجودة في المنظمة التعليمية .

- التخطيط

- المسئولية ، السلطة والاتصال

- مراجعة الإدارة في قطاع التعليم

**٢/٢/٥/١ - إدارة الموارد Resource Management :**

- تجهيز وتوفير الموارد في المنظمة التعليمية

- الموارد البشرية في المنظمة التعليمية

- البنية التحتية في المنظمة التعليمية .

- بيئة العمل في المنظمة التعليمية

**٣/٢/٥/١ - تحقيق الإنتاج Product Realization :**

- التخطيط لتحقيق الإنتاج في المنظمة التعليمية.

- العمليات المرتبطة بالمستفيدين.

- التصميم و / أو التطوير.

- الشراء / الصفقة.

- عملية الخدمة والإنتاج وفعاليتها .

- ضبط الرقابة وقياس الأدوات / الوسائل في المنظمة التعليمية .

**٤/٢/٥/١ - القياس ، التحليل والتحسين & Measurement , Analysis &**

**Improvement :**

- دليل عام في المنظمة التعليمية.

- الرقابة والقياس.

- ضبط المنتجات غير المتوافقة في المنظمة التعليمية.

- تحليل البيانات في المنظمة التعليمية.

- التحسين والتعزيز. (٥٤)

وعلى الرغم من أن الأيزو بمواصفاته ومقوماته وقواعده وآلياته يعد هدفاً لكل المؤسسات الطموحة التي تتطلع إلى أن تصل بالأداء والخدمة إلى مستوى الجودة العالمية، إلا أن فان دين بيرجي<sup>(٥٥)</sup> (Van den Berghe) يرى أن شهادة الأيزو ٩٠٠٠ الممنوحة لمؤسسات التعليم والتدريب تقدم ضماناً على أنها منظمة بطريقة جيدة وأن مخرجات البرامج والمقررات تقابل الأهداف الموضوعية واحتياجات المستخدم، ولكن هذا لا يضمن بالضرورة أن محتوى هذه المقررات والمقررات يقابل المعايير التعليمية الموضوعية، فالأيزو تركز على نموذج العمليات الذي يشدد على التحسين المستمر.

ثانياً: إدارة الأداء:

تسمى حديثاً عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها: بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الضجوة في الأداء، وتحليل المسببات، لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء<sup>(٥٦)</sup>.

وعندما ننجح في معرفة وتحديد الضجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها، يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر، يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم<sup>(٥٧)</sup>.



وأدى تركيز الإدارة دائماً على عمليات التقييم، دون أن يكون هناك اتفاق مسبق، بين الرؤساء والمرؤوسين، إلى اختلاف اللغة المستخدمة، التي يمكن أن تكون بينها قبل أن تتم عملية التقييم. ومع اختلاف الثقافات والاتجاهات بينهم، اختلفت توقعاتهم لمسئولياتهم وواجباتهم لأداء الأعمال المطلوبة، وبالتالي اختلفت المعايير والمقاييس المستخدمة لتحديد مفهوم الأداء المناسب أو غير المناسب، ومن الصعب أن تتفق الاتجاهات والتصورات الحالية والمستقبلية بين الرئيس والمرؤوسين، أو بين قيادات المنظمة في مستويات البنيان الوظيفي، وبين المرؤوسين في كل مستوى، دون أن تكون هناك محاولات مخططة وهادفة للوصول إلى توحيد لهذه الاتجاهات، أو على الأقل التقريب بينها.

وتجدر الإشارة إلى أن ظهور إدارة الأداء كانت لمعالجة العيوب التي ظهرت في نظام تقييم الأداء إذ إن إدارة الأداء الأكثر تطوراً من تقييم الأداء تعظم الأداء الحالي لكل العاملين في المنظمة وتبني تركيزاً استراتيجياً موجه للمستقبل<sup>(٥٨)</sup>، مما أدى في السنوات الأخيرة بكثير من منظمات العالم المتقدم إلى تبني أنظمة إدارة الأداء الأكثر فاعلية، لأن مفتاح تحقيق النجاح هو العمل بشكل أكثر فاعلية، والفرد الذي يتفهم أهدافه الفردية وأهداف المنظمة سوف يكون أكثر فاعلية للتحفيز والانتاج وأكثر قدرة على تحقيق التوقعات المرغوبة<sup>(٥٩)</sup>.

## ١/٢- وجهات النظر في مفهوم إدارة الأداء:

يُنظر إلى إدارة الأداء من وجهات نظر متعددة يمكن حصرها بالآتي:

١/١/٢- المنظور الأول: إدارة الأداء كنظام لإدارة الأداء المنظمي: يشير هذا المنظور إلى إن إدارة الأداء تتألف من ثلاثة اجزاء اساسية هي : التخطيط والتحسين المراجعة، والتي يمكن تطبيقها على أي مستوى يتم اختياره، سواء أكان شامل لكل المنظمة او على مستوى وحدة الاعمال او على مستوى الفريق او الفرد العامل.

٢/١/٢ - المنظور الثاني: إدارة الأداء كنظام لإدارة أداء العاملين: هذا المنظور لإدارة الأداء بشكل حلقي وبفكرة مهيمنة سائدة وهي وجوب امتلاك المديرين أو العاملين لرؤية مشتركة عما هو متوقع من العاملين، وإن المشاركة والتضمين للعاملين هي من أهم الوسائل التي توصل العاملين إلى هذه الرؤية المشتركة.

٣/١/٢ - المنظور الثالث: إدارة الأداء كنظام لتكامل الإدارة وأداء العاملين وأداء المنظمة ويُعد هذا المنظور مزيج بين المنظورين السابقين، وينظر إلى إدارة الأداء وفق هذا المنظور على أنه نظام شامل ومتكامل للمنظمة يعمل على ربط العمل الذي يقوم به كل فرد من العاملين أو المديرين مع المهمة الكلية لوحدة العمل.

#### ٢/٢- أهمية إدارة الأداء :

إن أهمية إدارة الأداء تنبع من كونها أنها تساهم في تحقيق الأهداف الآتية:<sup>(١١)</sup>

١/٢/٢ - أنها ترتبط مباشرةً بنهج إدارة الجودة، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.

٢/٢/٢ - تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى، كالحوافز، والتدريب، والاتصالات والإشراف وغيرها.

٣/٢/٢ - تركيز عملية إدارة الأداء على الدمج التكاملي بين الأهداف، وتقييم الأداء وتطوير العمل.

٤/٢/٢ - إن إدارة الأداء كعملية لها التأثير على الإيجاب خاصة في ظل البنية التحتية التنافسية على المستوى الدولي.

#### ٣/٢- مجالات إدارة الأداء:

يتكون نظام إدارة الأداء من مجالات عدة وعمليات مترابطة ومتكاملة تهدف إلى ضمان الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التقييم المستمر وتقديم التغذية

الراجعة للأداء وخصوصا الأداء الخاطيء قبل أن يتحول الى جزء دائم من سلوك المرؤوسين، وهذه المجالات هي:

#### ١/٣/٢- تخطيط الأداء:

تحتل وظيفة التخطيط موقعا متميزا بين الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن اختصاصه الوظيفي او موقعه في الهيكل التنظيمي الإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها بالتخطيط ولا تستطيع اي منظمة أن تحقق نجاحا متواصلًا بدون تخطيط<sup>(١٢)</sup>.

ويُعد التخطيط احد الجوانب الرئيسية في إدارة الأداء لانه ينطوي على اتخاذ القرارات بشأن مسارات العمل وتوافر الموارد المطلوبة للتنفيذ وجدولة وترتيب اولويات العمل لتحقيق النتائج النهائية، إذ انه العملية الاساسية للأرساء البنية التي يستند اليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة من خلال تحديد العمل او توصيفه وفقاً للتصميم المناسب اخذين بالحسبان قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم التي يمكن توافرها للعمل مع وصف المناخ المحيط بالمنظمة وظروفها وامكانياتها<sup>(١٣)</sup>.

#### ٢/٣/٢- تقييم الأداء:

إن احد الاخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء لكن في الحقيقة تقييم الأداء تعد وظيفة واحدة من وظائف إدارة الأداء، وتُعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي يمارسها المديرون في المنظمات وعلى مستويات المنظمة جميعها بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في اقل المراكز الوظيفية فهي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء المرؤوسين بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين امام رؤسائهم ولينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك<sup>(١٤)</sup>.

ويقيس تقييم الأداء مدى قيام المرؤوسين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص

الترقية وزيادة الاجور، فهو بمثابة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة نقاط الضعف كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة<sup>(٦٥)</sup>.

#### ٣/٣- التغذية الراجعة :

بعدما يتم تعريف الأداء المتوقع ويتم قياس أداء الفرد فإن من الضروري تغذية الافراد بمعلومات عن ادائهم وهذا ما يعرف بالتغذية الراجعة أو التغذية العكسية (feedback) والتغذية الراجعة هي معلومات عن السلوك الماضي التي يتم اعطائها بهدف تحسين الأداء المستقبلي، كما انها عملية مستمرة بين الموظف والمدير وليست منفصلة وقائمة بحد ذاتها إذ يتم فيها تبادل المعلومات بشأن الأداء المتوقع والأداء المنجز، ويجب إن تكون بناءة بحيث يمكن أن نشني من خلالها على الأداء الجيد أو تصحيح الأداء الضعيف، وينبغي أن تكون دائماً مرتبطة بمعايير الأداء<sup>(٦٦)</sup>.

#### ٤/٣- تحسين وتطوير الأداء :

هذه المرحلة الاخيرة في عملية إدارة الأداء وهي التحسين والتطوير بشكل ضروري وملازم لتخطيط الأداء، وإن فكرة تحسين الأداء تستند الى اساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء الى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها الى مستويات جديدة وافضل من الكفاءة والفاعلية، ونستطيع أن نفرق بين تحسين وتطوير الأداء في إن التحسين يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط اما التطوير يتجه إلى ابتكار وادخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكون موجودة من قبل، إذ تسعى إدارة الأداء إلى تحسين الأداء الاقل تميزاً والذي لا تصل الى مستوياته المحددة في خطط الأداء المعتمدة ثم تعلق إدارة الأداء الى الارتفاع بالأداء إلى مستويات افضل باستمرار<sup>(٦٧)</sup>.

#### ٤/٢- نظريات إدارة الأداء؛

وهناك العديد من نظريات إدارة الأداء، منها:

#### ١/٤/٢- نظرية التوقع:

يرجع اساس المفهوم الضمني لإدارة الأداء الى نظرية التوقع ( Expectancy Theory)، احدى نظريات الدافعية التي تعد من اهم النظريات البارزة في مجالات تغيير العمل والتحكم في دوافع العاملين نحو العمل. وقد صاغ هذه النظرية (فيكتور فروم) عام (١٩٦٤) استاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة بيل، ويُعد توقع الأداء تقدير الفرد لاحتمال أن يؤدي جهده الى الأداء والجهود هو ليس مرادف للأداء فقد يكون الجهد مضميناً ولكن مستوى الأداء المتحقق رديئاً، إذ إن الأداء لا يعتمد على الجهد فقط وانما يعتمد كذلك على امتلاك القابليات والسمات الملائمة وتوجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة<sup>(٦٨)</sup>.

إن اساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم تتضمن فكرة، إن الرغبة او الميل الى عمل معين باندفاع يعتمد على مدى التوقع بأن هذا العمل ستبعه نتائج مرغوبة لدى الافراد ولهذا فإن (فروم) يعتقد إن التشجيع او التحفيز تمثله هذه المعادلة (التحفيز = الرغبة × التوقع). كما يعتقد فروم إن مستوى الأداء يتحدد من خلال التحفيز وعلاقته بالقدرة وتمثله هذه المعادلة (الأداء = التحفيز × المقدرة)<sup>(٦٩)</sup>.

#### ٢/٤/٢- نظرية فاعلية الذات:

إن الدافع الذاتي يرتبط مباشرة بالاعتقاد الذاتي للافراد في كونهم قادرين على انجاز بعض المهام وتحقيق بعض الأهداف او تعلم بعض الأشياء. ومن الأهداف المهمة لإدارة الأداء زيادة الفاعلية الذاتية للمرؤوسين من خلال اعطاءهم الفرصة للبحث والمناقشة مع رؤسائهم حول الطريقة التي يمكن من خلالها العمل أكثر. ويقع على عاتق الرؤساء تنمية وتشجيع الايمان بالذات في عقول المرؤوسين اثناء جلسات الأداء والتطوير، فنجد إن فاعلية الذات تحدد مقدار الجهد الذي سيبدله

الأفراد، وطول المدة الزمنية التي سيثابرون بها في مواجهة العقبات في أداء عملهم، فكلما قويت فاعلية الذات المدركة لدى الفرد ازدادت قوة مواجهة موقف معين<sup>(٧٠)</sup>.

٣/٤/٢ - نظرية وضع الهدف (Goal-setting Theory):

تعتبر هذه النظرية من النظريات المعاصر حيث قام لوك (Edwin Lock) بنشرها عام (١٩٧٦) حيث بنى نظريته على افتراض بان أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد والموجه لسلوكه والاستمرار فيه حتى تحقيق الهدف وبالتالي فإن عملية وضع الأهداف تؤدي الى دافعية عالية نحو العمل والانجاز في سبيل تحقيق الأهداف<sup>(٧١)</sup>.

وتدعو النظرية إلى إشراك الأفراد في وضع الأهداف التنظيمية لضمان تعهدهم وحماسهم لتحقيقها فكلما كانت نتيجة تحقيق الأهداف التنظيمية تحقق أهدافا شخصية للفرد، كان الفرد أكثر اندفاعا وعطاء حتى ولو كانت هذه الأهداف صعبة المنال فالمشاركة تزيد من الولاء والقبول وكلما كانت هذه الأهداف مقبولة اندفع الأفراد أكثر للعمل وكان أداؤهم عالياً<sup>(٧٢)</sup>

### ثالثا- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE

ويمكن التعرف على الواقع المصري لضمان الجودة والاعتماد من خلال عرض موجز للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد كما يلي:

#### ١/٣- نشأة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE:

"صدر برئاسة الجمهورية في ٥ يونيو سنة ٢٠٠٦ م القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ ، والذي قرره مجلس الشعب بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وينص على أن هذه الهيئة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة ، وتتبع رئيس مجلس الوزراء ، ويكون مقرها مدينة القاهرة ، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها في المحافظات، كما صدر قرار السيد/ رئيس الجمهورية رقم (٢٥)، لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لهذا القانون"<sup>(٧٣)</sup>.

### ٢/٣- الغايات النهائية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

وتتمثل الغايات النهائية للهيئة في الآتي:<sup>(٧٤)</sup>

١/٢/٣- ضمان الجودة الشاملة للتعليم وتطويره وبناء أجيال متمكنة من القدرات العلمية والعملية قادرة على التنافسية المحلية والعالمية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر.

٢/٢/٣- دعم وتعزيز دور المؤسسات التعليمية في بناء المعرفة، وتنمية المهارات، ونشر الثقافة، وتعميق البحث العلمي، وخدمة المجتمع والبيئة.

٣/٢/٣- تعظيم مردود الاستثمار في التعليم لزيادة الناتج القومي واعتباره أحد روافد زيادة الدخل القومي.

٤/٢/٣- كسب ثقة وتأييد ودعم المجتمع ومؤسساته المختلفة للهيئة باعتبارها كيان للاعتماد معترف به عالمياً وتحقيق التواصل والتعاون المستمر مع هيئات ضمان الجودة والاعتماد على المستويين الإقليمي والدولي.

### ٣/٣- أهداف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

تهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال:<sup>(٧٥)</sup>

١/٣/٣- نشر الوعي بثقافة الجودة.

٢/٣/٣- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشادا بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الأمة.

٣/٣/٣- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي.

٤/٣/٣- تأكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة.

٥/٣- القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقا للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية.

ومن هنا تأتي أهمية وضرورة إحداث نقلة نوعية في تعليمنا المصري، وتجاوز المفاهيم والممارسات التقليدية، والانتقال إلى آفاق أوسع مع المفاهيم الحديثة التي تفرض نفسها الآن، والتي يعمل العالم المتقدم من خلالها.

#### ٤/٣- معايير ومؤشرات الاعتماد:

على الرغم من تنوع المداخل المختلفة المستخدمة عالميا في عملية التقويم والاعتماد للمؤسسات التعليمية، فإن جميع هذه المداخل تتفق على المضمون الذي يجب أن يحتوي عليه التقويم والاعتماد. وفي ضوء ذلك واستنادا إلى عدد من التجارب العالمية مع الأخذ في الاعتبار طبيعة نظام التعليم في جمهورية مصر العربية، فإنه تقرر أن تتمحور عملية تقويم واعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي في جمهورية مصر العربية حول مجموعة من المعايير عددها ١٢ معياراً، وذلك على النحو التالي: (٧٦)

معيار ١: التخطيط الاستراتيجي.

معيار ٢: القيادة والحوكمة.

معيار ٣: إدارة الجودة والتطوير.

معيار ٤: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

معيار ٥: الجهاز الإداري معيار.

معيار ٦: الموارد المالية والمادية.

معيار ٧: الأكاديمية والبرامج التعليمية.

معيار ٨: التدريس والتعلم.

معيار ٩: معيار الطلاب والخريجون.



معيار ١٠ : معيار البحث العلمي والأنشطة العلمية.

معيار ١١ : معيار الدراسات العليا.

معيار ١٢ : المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة.

### مقترحات البحث:

في ضوء الدراسة النظرية تم التوصل المقترحات الآتية:

- ١- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأجنبية التي أخذت من تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي مدخلاً لتجويد ادارة الأداء.
- ٢- تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد مما يعزز مصداقية التعليم الجامعي من خلال ضمان تحقيقها مستويات علمية وتعليمية متميزة ذات جودة عالية.
- ٣- زيادة الاهتمام برفع كفاءة جميع عناصر منظومة أى مؤسسة تعليمية جامعية مثل رفع مستوى أهدافها ومناهجها وادارتها.
- ٤- زيادة الاهتمام بتطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد للتغلب على التحديات والتطورات التي تواجه التعليم العالي في ظل المنافسة العالمية.
- ٥- التأكيد على أهمية ادارة الأداء لمعالجة العيوب التي ظهرت في نظام تقييم ادارة الأداء.
- ٦- تبني نظام ادارة أداء أكثر فاعلية لتحقيق النجاح.
- ٧- ضرورة تحديد معايير علمية وموضوعية يتم من خلالها اختيار المدراء.
- ٨- اقامة البرامج التدريبية للمدراء في ضوء احتياجاتهم التدريبية ووفقاً للمعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي.

- ٩- التنسيق مع مؤسسات عالمية لرفع كفاءة ادارة الأداء.
- ١٠- تحقيق مبدأ المحاسبية والمساءلة لرفع كفاءة ادارة الأداء.
- ١١- مرجعة وتقييم نظام ادارة الأداء في ضوء المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي.

## المراجع

### قائمة المراجع:

- (<sup>١</sup>) السعيد سعد السعيد الشامي. (٢٠١٨). "دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي: دراسة تقويمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (١٠١)، ص ٢٤٥.
- (<sup>٢</sup>) علي أكرم عبدالله علي. (٢٠١٠). "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين في جامعة الموصل - دراسة تحليلية"، مجلة تنمية المرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (٣٢)، العدد (٩٨)، ص ١٢٠.
- (<sup>٣</sup>) Molefe, Gabedi Nicholas. (2015). "A support Staff Performance management Model For A selected Tertiary Institution in the Tshwane metropolitan Area", Dessertation for commerce degree MSc, Rand Afrikaans University, p.80.
- (<sup>٤</sup>) Beardwell,I.&Holdren,I.. (2019). Human Resource Management :A contemporary Approach, Rototito lombarda, Italy, p.332.
- (<sup>٥</sup>) وجدان عبد الأمير الناشي (٢٠٢٠): "إدارة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام"، مجلة العلوم الحديثة والتراثية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، المجلد (٣)، ص ٢٨٩.
- (<sup>٦</sup>) Timothy Manyaga. (2018). "Standards assure in quality in tertiary education: the case Tanzania ", Quality Assurance in Education, Vol.16, No. (2), p. 167.
- (<sup>٧</sup>) Baldrige, Performance Excellent Program. (2015). Baldrige, Excellent Framework (2015-2016), National Institute of Standards and Technology (NIST), United States, p2.
- (<sup>٨</sup>) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (٢٠٠٣). "لمحة من تطوير التعليم الجامعي في مصر"، ورقة عمل مقدمة الى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ضمن اوراق العمل

المقدمة في الفترة من عام ٢٠٠٣ وحتى عام ٢٠٠٥ ، الإدارة المركزية للبحوث ، القاهرة،  
ص ٩٥ .

(9) باربرا ايشنغر ولاو جور غينسين. (٢٠١٠). مراجعات وسياسات التعليم الوطنية: التعليم الحالي في مصر، ترجمة البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي، (البنك الدولي : منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي للإنشاء والتعمير)، ص١٩٢ .

(10) رشدى طعيمة. (٢٠٠٧). "مؤشرات الجودة ومعوقاتها في أداء القيادات الجامعية برؤية شخصية" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي ، المؤتمر السنوى الخامس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس بالإشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعى في الفترة من ٢٧ - ٢٨ يناير، ص٦٠ .

(11) اميرة رمضان عبد الهادى حسن. (٢٠١٠). "نظم الإعتماد الجامعى فى بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها فى مصر" ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، العدد (١٧)، ص٥ .

(12) ماهر احمد حسن محمد وعمر محمد محمد مرسى. (٢٠٠٩). "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالى- دراسة ميدانية بجامعة أسيوط"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٣٩)، ص٦ .

(13) محمد عبدالحميد لاشين و نهلة سيد ابو عليوة. (٢٠١٣). "دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة فى بعض المؤسسات الجامعية والأسيوية وإمكانية الإفادة منها فى مصر والمنطقة العربية"، مجلة التربية، العدد (٣٩)، ص٨١ .

(14) محمد عبد الرحمن البيلي. (٢٠١٠). أساسيات الإدارة والأداء، ط ١، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، ص ١٩٥ .

(<sup>15</sup>) كمال محمد المغربي. (٢٠٠٩). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، ط١، عمان، دار الفقه، ص١٥.

(<sup>16</sup>) بطرس البستاني. (١٩٨٣). قاموس اللغة العربية، بيروت، مؤسسة جو للطباعة، ص٥.

(<sup>17</sup>) وصفي عبد الكريم. (٢٠١١). تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط١، عمان، دار الباريزي العلمية للنشر والتوزيع، ص٧٧.

(<sup>18</sup>) محمد عبد الرحمن البيلي. (٢٠١٠). مرجع سابق، ص١٩٦.

(<sup>19</sup>) أحمد ماهر. (٢٠٠٣). الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، ص٣٧١.

(<sup>20</sup>) موقف حديد محمد. (٢٠٠٤). الإدارة الأمة هيكلية الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج، ط١، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر، ص٢٠٩.

(<sup>21</sup>) كامل محمد المغربي. (٢٠٠٧). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، الأردن، عمان، دار الفكر ناشرون موزعون، ص١٠.

(<sup>22</sup>) ابن منظور. (٢٠٠٣). لسان العرب، دار صادر، القاهرة، المجلد (١٥)، ص١٢٤.

(<sup>23</sup>) احمد نجم الدين عيदारوس. (٢٠١٢). مرجع سابق، ص١٠٧.

(<sup>24</sup>) Mohammed Ahmed Mohammed Hamdatu, et.al. (2013). :Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab world (Descriptive & Analytical Survey) , American International Journal of Cotemporary Research , Vol(3),No (4), p106.

(<sup>25</sup>) Lyndon Bird .(2011) . Dictionary of Business Continuity Management Terms, Business Continuity, p.5.

(<sup>26</sup>) Abdullah Al Tobi , Solane Duque. (2015). "Approaches to Quality Assurance and Accreditation in Higher Education Institution : A comparison between the Sultanate of Oman and the Philippines", PRADEC Interdisciplinary Conference

Proceedings ,Academic Publishing Platform , PICP , at Prague ,  
Czech Republic , Vol. 3, No.(12) , p. 3.

(<sup>27</sup>) احمد الخطيب ، و رداح الخطيب. (٢٠١٠). الجودة والاعتماد بالتعليم، عالم  
الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، ص ٤٣.

(<sup>28</sup>) ايمان حسن محمد على البنا. (٢٠٢٠). "المواصفات المعيارية لتحقيق جودة  
الدراسات العليا بالجامعة في ضوء معايير الجودة والاعتماد - تصور مقترح"، مجلة  
كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣١)، العدد (١١٢)، ص ٣٣.

(<sup>29</sup>) عبدالمنعم محمد رشاد. (٢٠١٩). "استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم  
مخرجات التعليم العالي بما يتفق واحتياجات سوق العمل في مصر"، المجلة العلمية  
للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١٠)، العدد (١)، ص ٢٤.

(<sup>30</sup>) وجدان عبدالأمير الناشي. (٢٠٢٠). "إدارة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام"، مجلة  
العلوم الحديثة والتراثية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، المجلد (٣).

(<sup>31</sup>) علي أكرم عبدالله علي. (٢٠١٠). "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين في  
جامعة الموصل - دراسة تحليلية"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد،  
جامعة الموصل، المجلد (٣٢)، العدد (٩٨).

(<sup>32</sup>) Timothy Manyaga. (2018). "Standards to Assure Quality in  
tertiary Education: the case of Tanzania", Op. Cit.

(<sup>33</sup>) Rahel Schomaker. (2015). "Accreditation and quality  
assurance in the Egyptian Higher Education system", Quality  
Assurance in Education , Vol. (23), No. (2), p 33.

(<sup>34</sup>) Teubes, Susanna Wilhelmina, (2014): "The Effect of A  
Training Programme on the Attitude of Managers Towards  
Performance Management", Dissertation for art Degree MSc.,  
University of South Africa.

(<sup>35</sup>) (Copithome, Kevin. (2001). "Case Study Of A  
Competency-Based performance Management System",

Dissertation For Business Administration Degree MSc.,  
National library of Canada, University of Calgary, Alberta.

<sup>(36)</sup> أبو بكر محمود الهوشي. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة في المحالين التعليمي

والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، ليبيا، المجلد (١)، ص ٢٦-٢٩.

<sup>(37)</sup> The Importance of Quality Control in Manufacturing.  
(2017). Available on:

<https://www.measurex.com.au/au/news/the-importance-of-quality-control-in-manufacturing> , Accessed on 20 / 8 / 2022.

<sup>(38)</sup> برينان جون و شاه تارلا. (٢٠٠٧). إدارة الجودة في التعليم العالي - منظور دولي

عن التقويم المؤسسي والتغيير، ترجمة دلال بنت منزل النصر، معهد الإدارة العامة،  
مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

<sup>(39)</sup> عبدالرحمن محمد الشرجبي. (٢٠٢٢). "تطوير نظام الجودة والاعتماد

الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية"، مجلة العلوم  
التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، المجلد (٦)، العدد (١٦)، ص ١١.

<sup>(40)</sup> أحمد محمود الخطيب. (٢٠١٣). "تطوير نموذج للاعتماد وضبط الجودة في

مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية  
والنفسية، جامعة دمشق، المجلد (٢٩)، العدد (٢)، ص ٣٦.

<sup>(41)</sup> أشرف محمود أحمد. (٢٠٠٩). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء

معايير هيئات الاعتماد الدولية، سلسلة ضمان الجودة والاعتماد، عالم الكتب للنشر  
والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ص ١١.

<sup>(42)</sup> سمية عبدالقادر سليمان. (٢٠١٣). "معايير الجودة والاعتماد في المؤسسات

التعليمية - التعليم الأساسي والثانوي في المجتمع الليبي" ، من بحوث المؤتمر العلمي  
العربي السادس - التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، الجمعية المصرية لأصول

التربية، بنها، المجلد (٢)، ص ٧١٥.

- (43) أماني عيد فلاح العتل. (٢٠١٧). مرجع سابق، ص ٤٩١ - ٤٩٢.
- (44) CITA. (20٢٠). Policies, Standards and Procedures for Accreditation of Distance Education Schools, CITA Publications, Tempe, USA, p. 5.
- (45) CITA. (2020). A Accreditation Handbook: Standards, Policies and Procedures; Division on Schools Distance Education, CITA Publications, Tempe, USA, pp. 5 -6
- (46) CITA. (2020). Op.Cit, p. 4.
- (47) CITA. (2020). Op.Cit, pp 1-12.
- (48) Sprow , E. . (2011). Managing Quality and Standards , . Buckingham , Open University Press , p.44
- (49) Sharma , D. (2003). Getting ISO 9001 : 2000 Certificate , Education Tribune <http://www.tribuneindia.com/2003/IndiaAvailableatChandigarh20030311/edu.htm> " , Retrieved at " ، " 12/6/2022
- (50) ناصر محمد عامر. (٢٠٠٥). "معوقات تأهيل الإدارة المدرسية في مصر للأيزو ، وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب على هذه المعوقات"، المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية ببني سويف " الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ٢٤ - ٢٥ يناير، ج ٣، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ١٠٠٥.
- (51) المرجع السابق، ص ص ١٠١٤ - ١٠١٥.
- (52) Kartha , C .(2004). "A comparison of ISO 9000 2000 Quality Standards, QS9000 , ISO / TS 16949 and Baldrige Criteria" , The TQM Magazine, Vol. (16) , No. (5), pp. 331-340.
- (53) Mishra , S. (2013). Quality Assurance in Higher Education; An Introduction, National Assessment and Accreditation



Council & Commonwealth, NACC Publication, Karnataka, India, pp. 42-43.

(54) Johnson , K. & Pheng , L. (2005). "Integrating ISO 9001 Quality Management System and ISO 14000 Environmental Management System for Contractors", Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, Nov, p. 13.

(55) Van den Berghe , W. (2009). "Application of ISO 9000 Standards to Education and Training", Vocational Training European Journal , Available at " <http://www.ilo.org/public/english/region / ampro / cinterfor / temas cali ad doc / wouter1.pdf> " Retrieved at ( 30/11/2022 ) , pp . 20-28.

(<sup>56</sup>) محمد عبدالغني هلال. (٢٠١٦). الجودة في إدارة وتقييم الأداء، دار الكتب المصرية ، مركز تطوير الأداء والتنمية، العدد (٢٢) ، ص ٦.

(<sup>57</sup>) المرجع السابق، ص ٧.

(<sup>58</sup>) Molefe, Gabedi Nicholas. (2010). "A support Staff Performance management Model For A selected Tertiary Institution in the Tshwane metropolitan Area", Dessertation for commerce degree MSc, Rand Afrikaans University, p.80.

(<sup>59</sup>) Beardwell, I.&Holdren,I., (2011): Human Resource Management :A contemporary Approach, 3rd ed., Rototito lombarda, Italy, p.332.

(<sup>60</sup>) Williams RS (2006): Performance Management-Perspectives Employee on Performance, International Thompson Business Press, London, p.9.

(<sup>61</sup>) سيد محمد جاد الرب. (٢٠١٠). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الشروق للنشر، العدد (٤)، ص ٤١.

- (62) أحمد مدارس الياي. (٢٠١٤). "العلاقة بين ابعاد التغذية الراجعة عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (١) مجلد (١٤)، ص 11.
- (63) علي السلمي. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، العدد (٢)، ص ١٣٧.
- (64) وجدان عبدالأمير الناشي. (٢٠٢٠). مرجع سابق، ص ٢٢٤.
- (65) زهير ثابت. (٢٠١١). تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر، مصر، العدد (٤)، ص ١٩١.
- (66) غادة شهير الشمراني. (٢٠١٣). "أثر التغذية الراجعة على تطوير الأداء الوظيفي، دراسة على الاجهزة الحكومية في مدينة رياض"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود - كلية إدارة اعمال، ص ١٠.
- (67) احمد السيد الكردي. (٢٠١٠). "إدارة الأداء المتميزة للموارد البشرية في منظمات الاعمال العصرية"، مجلة مصر، المجلد (٢٣)، العدد (٦)، ص ٢٥.
- (68) خليل محمد حسن، و خضير كاظم محمود. (٢٠٠٨). نظرية المنظمة، دار الميرة للنشر والتوزيع، عمان، المجلد (٢)، العدد (١٢)، ص ٢٣٨.
- (69) محمد عدنان النجار. (٢٠٠٩). الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر دمشق، المجلد (٦)، العدد (٢٢)، ص ٢٣٧.
- (70) Bandura, A.; Reese, Linda & Adams, Nancy. (1983). "Microanalysis of Action and Fear Arousal as a Function of Differential Levels of Perceived Self Efficacy", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.43, No. 1, p. 7.
- (71) جمال نمر موسي المصري. (٢٠١٣). "أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية بغزة، ص ٣٤.

(<sup>72</sup>) ناهدة إسماعيل عبد الله وعلي علي اكرم عبد الله. (٢٠١١). "إدارة الأداء وأثره في رأس المال الفكري"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، المجلد (٩٨)، العدد (٩٨)، ص ١١٩.

(<sup>١</sup>) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد. (٢٠١٩). دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، ص ٧.

(<sup>74</sup>) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد. (٢٠١٩). مرجع السابق، ص ٩.

(<sup>75</sup>) المرجع السابق، ص ١٠.

(<sup>76</sup>) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد. (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٢٩ - ٣٠.