

تطوير أداء الموارد البشرية

بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة

خميس بن صالح بن هويشل الشببي

مقدمة:

تتطلع سلطنة عُمان في المرحلة القادمة في ضوء ما أُتيح لها من إمكانات حضارية وإقتصادية الى القيام بعمل دائم متواصل من أجل إنجاح الخطط الرامية لدعم إمكانات السلطنة الإقتصادية والإجتماعية والعلمية، وبما يخدم الصالح العام ويرتقي بمكانة البلاد ومنزلتها الإقليمية والدولية.

فعلى مدار سنوات النهضة العُمانية الحديثة، وفي كل خطواتها وإهتماماتها، يتبوأ الانسان العُماني المكانة الأبرز في خطط التنمية وأهدافها، وهيأت له الحكومة كل السبل والظروف لتأكيد ذاته وبناء قدراته العلمية والعملية، بما يمكنه من الإرتقاء بحركة التنمية ودفعها خطوات متقدمة.

فبناء الإنسان العُماني يعد الركيزة الأساسية التي قامت بها ولأجلها التنمية الشاملة في السلطنة، حيث أكد مولانا جلاله السلطان قابوس منذ بداية نهضة بلاده على أن المواطن العُماني هدف التنمية وغايتها. وترجمة لهذا التوجه سعت الخطط والبرامج التنموية إلى الإهتمام بالإنسان العُماني وتنميته وتطوير قدراته وإمكاناته.

لقد حصلت السلطنة على المركز ٨٩ عالمياً في مؤشر التنمية البشرية لعام ٢٠١١ الذي أصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ونشره على موقعه الإلكتروني، حيث حصلت السلطنة على ٧٠٥ بالمائة نقطة، وصنفت السلطنة ضمن فئة الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة وجاءت عربياً في المركز الثامن.^(١)

فالنهضة التعليمية الشاملة التي تريد السلطنة إحداثها في بنية التعليم الجامعي تتطلب البحث عن بدائل جديدة لزيادة الكفاءات الجامعية وتنمية الموارد البشرية بالجامعة لتقوم

(١) وزارة الإحصاء الوطني العُماني بيانات منشورة على شبكة الأنترنت.

بأدورها المحددة للوصول للتطوير المنشود والنهضة الجامعية المرتقبة.

مشكلة الدراسة:

يمكن إجمال مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

كيف يمكن تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل ينبغي أن نستعرض ما يلي:

- ١- مفهوم الجودة - الجودة الشاملة - إدارة الجودة الشاملة - معايير الجودة.
- ٢- مبادئ ومداخل الجودة الشاملة.
- ٣- معايير الجودة في إدارة التعليم الجامعي (الأهمية - الأهداف) ومراحل تطبيق معايير الجودة وصعوبات تطبيق معايير الجودة بالتعليم الجامعي.
- ٤- تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات، وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- ٥- واقع أداء الموارد البشرية (الدراسة الميدانية على جامعتي السلطان قابوس وجامعة نزوى).
- ٦- التصور المقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

١. تحديد واقع أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان
٢. تحديد معوقات تنمية أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان
٣. وضع تصور مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان

أهمية الدراسة:

١. تتضح أهمية الدراسة من خلال تزايد الجهود المبذولة لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة.

٢. قد تسهم الدراسة فى توضيح المقومات اللازمة لتطوير وتنمية أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة.

٣. الوصول الى تصور مقترح لتنمية أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التى تتكامل لوصف الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لإستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج أو تعميمات عن الموضوع محل الدراسة^(١)

حدود الدراسة:

أقتصرت الدراسة على تناول الموارد البشرية (بجامعتى السلطان قابوس وجامعة نزوى) المتمثلة فى إدارتى الكادر الخاص المعنية بشئون أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الموظفين المعنية بالموظفين والعمال بالجامعة، حيث تتعدد الجامعات و الكليات بسلطنة عمان مما يجعل محاولة تقييم أداء الموارد البشرية بكل هذه الجامعات أمراً مستحيلاً على مثل هذه الدراسة.

مصادر الدراسة وأدواتها:

أستخدمت هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجازها ما يلى:

§ اللوائح والقوانين والقرارات المنظمة للعمل بالجامعات العمانية

§ الرسائل العلمية والكتب والمراجع

§ الدراسة الميدانية ممثلة فى إستخدام الإستبانة كأداة لها، للتعرف على أداء الموارد البشرية، وتم تطبيقها على عينه من الكوادر الجامعية بجامعتى السلطان قابوس وجامعة نزوى بسلطنة عمان، وتم مسح شامل لهذه العينه المختاره.

(١) بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوى رؤية تطبيقية مبسطة، ٢٠٠٢، ص ٥٩.

§ بعض المقابلات الشخصية المفتوحة مع بعض الشخصيات المعنية بالأمر .

مصطلحات الدراسة:

الأداء: يعرف بأنه الإنجاز الذي يتم في حال إستخدام المؤسسة لأفرادها وإمكاناتها.⁽¹⁾
كما يعرف بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمالية وإستخدامها بالكفاءة التي تجعلها قادرة على بلوغ أهدافها⁽²⁾.

الموارد البشرية:

هم الأفراد العاملون في المؤسسة أو المنظمة ويقدمون مساهمات فاعلة في تحقيق أهدافها المرجوه. فقد أثبتت التجارب أن الاهتمام بالعنصر البشري من النواحي المادية والنفسية والسلوكية والإجتماعية تؤدي الى رفع كفاءة العمل وتزيد الإنتاج على مستوى المؤسسة أو المنظمة⁽³⁾.

كما تعرف الموارد البشرية على إنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تمثل حجم القوة العاملة في مؤسسة ما في وقت معين، ويختلف هؤلاء العاملون من حيث تكوينهم وسلوكهم وخبراتهم وإتجاهاتهم وطموحاتهم، كذلك في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية.⁽⁴⁾

الجودة اصطلاحاً:

تعرف الجودة على إنها أداء عملية معينة إنتاجية أو خدمية وفق معايير محددة مسبقاً لتحقيق أعلى مستوى وإرضاء المستهلك أو المستفيد من الخدمة.⁽⁵⁾

معايير الجودة الشاملة:

هي مجموعة المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة التي توضع

(١) شعبان حسن، وزينب النجار، ٢٠٠٣، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ص ٩٦.

(٢) جلال ابراهيم العبد، ٢٠٠٣، إدارة الأعمال مدخل لإتخاذ القرارات، ص ٢٠٧.

(٣) على إبراهيم الخضر، ١٩٩٧، المدخل الى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق.

(٤) وسيلة حمداوى، ٢٠٠٤، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

(٥) مدحت محمد ابو النصر، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، ص ٢٥.

لمساعدة الإدارة على قياس النتائج الفعلية، والحكم على أداء وإنجاز العاملين بها، سواء أثناء تطبيق الجودة أو بعدها، ومدى تحقيق الأهداف⁽⁶⁾

الدراسات السابقة:

- دراسة (صفاء محمود عبد العزيز، سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٥، ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر تصور مقترح)⁽¹⁾ هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل وتحسين الأداء وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي إنطلاقاً من التوجه الإقليمي لضمان الجودة، من خلال عرض أساسيات نظام الجودة ومراحلها ومجالاتها ومبررات إستخدامها في مؤسسات التعليم العالي. وأكدت الدراسة على أهمية الرؤية والرسالة والبرامج التعليمية ودعم الطلاب والإستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الجودة، كما أوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة والربط بين التقييم الخارجى والداخلى.

- دراسة (بسام حجازى ٢٠٠٥، إنعكاسات التحولات الجديدة فى مجال الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم العالي)⁽²⁾ هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات منها كيف للمؤسسة التعليمية مواكبة التحديات والتغيرات العالمية خاصة مجال الإدارة؟ وكيف تستطيع تطوير نظم إدارتها لتتمكن من تفعيل أدائها؟ وهل إدارة الجودة الشاملة تدعم روح التعاون بين العاملين بالجامعة؟ وما هو مدى إلتزام الموارد البشرية بالجامعات بتطبيق الجودة الشاملة؟

(١) محفوظ جودة، ٢٠٠٧، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص ٣٣

(٢) صفاء محمود عبد العزيز، سلامة عبد العظيم حسين، ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي فى مصر تصور مقترح، الجمعية المصرية للتربية المقارنه وإدارة التعليمية، المؤتمر السنوى الثالث عشر، الأعتامد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ج٢، ٢٤-٢٥ يناير، دار الفكر العربى، القاهرة ٢٠٠٥

(٣) بسام حجازى، إنعكاسات التحولات الجديدة فى مجال الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السادس والعشرون للمسؤولين عن القبول والتسجيل فى الجامعات بالدول العربية، طرابلس - لبنان، ٢٠٠٥

- دراسة (ماجدة محمد أمين، ايناس ابراهيم حويل، ماهر أحمد حسن، ٢٠٠٥، الإعتقاد وضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى دراسة تحليلية فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول)⁽³⁾ تناولت الدراسة التحديات والتغيرات التى أدت إلى منافسة واسعة فى مجال تقديم تعليم عال المستوى يتسم بالجودة والتميز فى الأداء، كما تناولت الأسباب الرئيسة وراء تبنى مستويات التعليم وعرضت لبعضها. كما تناولت أهداف الجودة وإجراءات تحقيقها ومبررات الأخذ بها لتحسين مؤسسات التعليم، وعرضت خبرات بعض الدول فى هذا المجال والتحديات التى تواجههم. وأخيراً وضعت تصور مقترح لتطبيق نظام الإعتقاد وضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى.

- دراسة (أمل محمد يوسف خليل، ٢٠١٠، مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة QFD وعملية هرمية التحليل AHP وبطاقة الأداء المتوازن BSC لإدارة محفظة مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعى)⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى تحسين الجودة فى جامعة طنطا من خلال المراجعة الاستراتيجية للجودة، ودراسة مردود مشروعات التعليم الجامعى، والمفاضلة بين مشروعات تحسين الجودة بما يحقق أهداف الجامعة بطريقة متوازنة.

- دراسة (محمد ابراهيم ضبعون، ٢٠١١ رؤية التطوير للأداء والنهوض بجامعة طنطا، جامعة طنطا بين الواقع والمأمول)⁽²⁾ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف فى أداء جامعة طنطا ومن ثم صمم بطاقة للأداء المتوازن واستخدمها لوضع تصور للنهوض بجامعة طنطا وذلك فى مجالات الدراسات العليا وشتون الطلاب والتعليم، وخدمة

(١) ماجدة محمد أمين، ايناس ابراهيم حويل، ماهر احمد حسن، الإعتقاد وضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى دراسة تحليلية فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر

الإعتقاد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ج٣، ٢٤-٢٥ يناير، دار الفكر العربى، القاهرة ٢٠٠٥

(٢) أمل محمد يوسف خليل، مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة QFD وعملية هرمية التحليل AHP وبطاقة الأداء المتوازن BSC لإدارة محفظة مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعى، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الأول ٢٠١٠.

(٣) محمد ابراهيم ضبعون، رؤية التطوير للأداء والنهوض بجامعة طنطا، جامعة طنطا بين الواقع والمأمول، منشورات جامعة طنطا، النشرة الخاصة بتطوير الجامعة، فبراير ٢٠١١.

المجتمع وتنمية ومجال تنمية الموارد الذاتية للجامعة وأخيرا المستشفيات الجامعية.

- دراسة (زكريا سالم سليمان ابراهيم، ٢٠١١، دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية تصور مستقبلي)⁽³⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية للإصلاح المدرسى والإدارة الاستراتيجية، والكشف عن ملامح الإصلاح بأسلوب التحليل البيئى والوقوف على الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية.

- دراسة هشام سيد عباس كامل، ٢٠١٢، تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة)⁽⁴⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية والتوصل إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة.

الدراسات الأجنبية:

من الدراسات الأجنبية دراسة

Mikol , Quality Assurance in Australin Higher Education(2003)⁽¹⁾

عن إدارة الجودة فى التعليم العالى فى أستراليا دراسة حالة لجنوب سيدنى،هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة وأثرها على الإدارة المؤسسية وإتخاذ القرارات على العملية التعليمية. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن إستخدام إدارة الجودة له تأثير إيجابى ويعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير الأنظمة،وإعادة بناء الحوافز، يساعد على التطوير

(١) زكريا سالم سليمان ابراهيم، دور الإدارة الاستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية تصور مستقبلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات جامعة عين شمس ٢٠١١.

(٢) هشام سيد عباس كامل، تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنى سويف، ص ٢٦٠، ٢٠١٢.

(3) Mikol , **Quality Assurance in Australin Higher Education: A case Study of the University of Weslern, Sydney Nepean, 2003.**(Online) www.oecd.org/dataoecd-49-3-1870952.pdf:available

المستمر لنظام المعلومات المؤسسي، وتقوية البنية التحتية للأبحاث، وتطوير بيئة البرامج الجديدة، وتقوية خدمات دعم الطلاب.

- دراسة

UNESCO, Review of Quality Assurance and Accreditation systems in UNESCO Member States, (2003).⁽²⁾

عن قضايا ضمان الجودة والإعتماد بالدول الأعضاء في إطار ظاهرة العولمة من خلال البيانات والوثائق والاجتماعات الدورية، وذلك بهدف بناء القدرة المؤسسية بتلك الدول. وتناولت الدراسة عمان من بين الدول التي تم دراستها، وأكدت على أن عمليات ضمان الجودة وإجراءات الإعتماد من أهم أولويات الدول العربية بهدف تحسين وتطوير الأداء الجامعي.

- دراسة⁽¹⁾ (Scanlan-Kin E: 2007.)

دراسة مقارنة عن مناهج إدارة الموارد وكفايات إدارة الموارد البشرية في الجامعة، هدفت الدراسة إلى التعرف على كفايات الموارد البشرية ومستوى العمل بها، ومعدل الأداء المثل للموارد البشرية، وتوصلت إلى أن خريج بعض البرامج يكونون قادرين على تنفيذ الأعمال والوصول إلى مستوى أداء الكفايات المتعلقة بالعمل أفضل من غيرها، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات له تأثير فعلي على إدارة الموارد البشرية.

- دراسة⁽²⁾ Murad Ali and Rajesh Kumar Shastri, 2010

-
- (1) UNESCO, **Review of Quality Assurance and Accreditation systems in UNESCO Member States**, UNESCO secretariat OECD/Norway forum on trade in Educational services Managing the international station or post secondary Education, 2-4 November 2003
- (2) Scanaln-Kin E: University Human Resource Management Curriculum and Human Resource Management Competences, A comparative Study , A paper presented in partial fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of philosophy , Capella University , 2007.
- (3) Murad Ali and Rajesh Kumar Shastri: Implementation of Total Quality Management in Higher Education – Institute of Business Management, VBS Purvancal University , Jaunpur, U. P 221 , 001 , India – Asian Journal

هدفت الدراسة إلى تقييم الوضع الحالي لمؤسسات التعليم بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، وتحديد أهم الاحتياجات الضرورية لتحسينه. حيث أن عولمة التعليم أصبح موضع اهتمام جميع دول العالم، وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري أن تتجه إدارة المؤسسات التعليمية نحو الابتكارية وإنتاج المعرفة وذلك بتطبيق مبادئ وأسس الجودة الشاملة.

من العرض السابق للدراسات أتضح أنها في مجملها قد تناولت مفاهيم الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وكيفية الإستفادة منها في قطاع التعليم العالي وتطوير الجامعات، وأوضحت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب مجموعة من الإعتبارات أهمها الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المنتمين الى التعليم الجامعي على إختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، كما تتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية والإدارية، وضرورة النظر للطلاب على أنهم المنتج النهائي للمؤسسة التعليمية، وأخيراً توفير المناخ الذي يتيح العمل الجماعي التعاوني للتغيير للأفضل.

كما حاولت هذه الدراسات الوقوف على دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية وخاصة عنصر المعلومات ومجتمع المستقبل، وتفعيل دور الموارد البشرية لمواجهة التحديات العالمية التكنولوجية والإقتصادية، ومواجه متطلبات السوق المحلي بالإمكانات المتاحة.

وكل هذه الدراسات ركزت على مناطق متباينة من الوطن العربي (مصر ومناطق أخرى من العالم منها استراليا، ومستويات متباينة من التعليم العالي، والمؤسسى) إلا ان أى منها لم تتعرض للتعليم الجامعي في سلطنة عمان، كما تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات لاسيما المتعلقة بجودة التعليم الجامعي من حيث طرح مفهومها ومتطلباتها ومبادئها وأساليب تطبيقها، ودراسة الواقع الراهن للتعليم الجامعي.

وتنفرد هذه الدراسة بدراسة واقع تنمية الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان لتحديد أولويات التطوير وتحديد البدائل طبقاً لنقاط القوة والضعف التي تعاني منها الجامعات، كما تتناول آفاق المستقبل لهذه الجامعات.

وتسير هذه الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: مفاهيم (الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، معايير الجودة الشاملة).

• مفهوم الجودة

لقد تعددت تعريفات الجودة وتباينت من فرد لآخر، فلا يوجد إتفاق على ماهية أو مفهوم هذا المصطلح، فكل مفهوم يحاول أن يبرز وجه نظر صاحبه، كما يحاول أن يبرز خاصية معينة لها. وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

- الجودة هي إيجابية النظام التعليمي والتحسين الدائم للمنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين، وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة التعليمية^(١).
- الجودة هي قدرة الأنشطة التعليمية على إحداث التحولات النوعية والتغيرات الجوهرية في قدرة المتعلم على المشاركة الإيجابية في الإطار التعليمي وتقاس من خلال القيمة المضافة، التي تعنى مدى قدرة الخدمة التعليمية على تطوير معارف ومهارات وقدرات المتعلم وتحدد هذه القيمة من خلال الفرق بين ما يمتلك المتعلم من قيم عند التخرج وما كان يمتلك عند الالتحاق بها^(٢)

• مفهوم الجودة الشاملة

تعرف الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي من خلال الإستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات البشرية والمادية والوقت^(١).

الجودة الشاملة في التعليم تعنى الكفاءة، والفاعلية، وهذا يعنى الإستخدام الأمثل للإمكانيات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مخرجات تعليمية معينة، بأقل تكلفة

(١) احمد ابراهيم احمد، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس ٢٠٠٧، ص ١٧.

(2) Lomas, Lauria, **An Evaluation of Early Development in Higher Education Quality Management** 1996, p.65.

(٣) صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ٢٠٠٨، ص ١٨.

ممكته، وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق.⁽²⁾

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة فى التعليم على أنها النظم الإدارية التى تهدف الى تحسين أداء الأفراد بصفة مستمرة وتطوير المؤسسات عن طريق إستثمار القدرات المتاحة وتدعيم المهارات من خلال التنمية المهنية المستدامة، وتفويض السلطة ونظم المساءلة والإستقلالية وتوكيد الجودة والتغذية الراجعة المستمرة لتطوير الأداء وإزالة معوقات العمل.⁽³⁾

إدارة الجودة الشاملة هى المنهجية الإدارية المنظمة التى تهدف الى تنفيذ الأنشطة التى تم التخطيط لها مسبقاً، والتى تمكن المؤسسة من تحسين الأداء بشكل مستمر على كافة المستويات، وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ودعم المهارات من خلال التنمية المهنية المستدامة وتفويض السلطة ونظم المساءلة وضمن الجودة والإستقلالية وتقديم التغذية الراجعة والمستمرة وإزالة العوائق بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية ومؤسستها.

يتضح مما سبق أن مفاهيم الجودة - الجودة الشاملة - إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الإدارية التى تتباين بشأنها المفاهيم والأفكار وفقاً لوجهات نظر وإهتمامات الباحثين، والزاوية البحثية التى يهتمون بها.

• مفهوم معايير الجودة

المقصود بالمعيار هو عبارات تحدد شروطاً ومواصفات ومتطلبات قياسية لشيء أو عمل أو أداء ما، بحيث تصفة المعايير فى أجود وأكمل صورة.

فمعايير الجودة تعنى الخصائص والشروط التى ينبغى أن تتوفر فى الأداء أو الشيء بحيث يؤدى إستعماله الى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المرجوه منه، ويؤدى دائماً الى

(١) فتحى درويش عشبية، الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها فى التعليم المصرى دراسة تحليلية ٢٠٠٠، ص ٢٠.

(٢) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والأعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والأعتماد لمؤسسات التعليم ٢٠١١، ص ص ١٣، ١٦

جودة فى الإستعمال وجودة فى المنتج وفقاً للأغراض المطلوبه والمواصفات المرجوه.⁽¹⁾
 كما تعرف معايير الجودة بأنها تلك المعايير المقننه التى أصطلح عليها عالمياً والتي
 ينبغى توفرها لقياس مدى الأداء بمفهومه الشامل، ويتضمن الأداء كل من المتعلم والمعلم
 والمناخ السائد والمؤسسة التعليمية والإدارة التعليمية.⁽²⁾

ثانياً: مبادئ ومدخل الجودة الشاملة

• مبادئ الجودة الشاملة فى التعليم

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها وهى:

١. رضا العميل من خلال تلبية توقعاتهم الآنية والمستقبلية، وذلك بإنشاء آليات خاصة
 بالإتصال معهم.
٢. تفويض السلطة، بتغيير أسلوب الإدارة من التسلط إلى التفويض والتمكين، مما يدعم
 لديهم الثقة ويمكن العاملين بالمؤسسة التعليمية من المشاركة الفعالة.
٣. الجمع المستمر للبيانات وتوظيفها، لإتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات
 الإحصائية.
٤. الرؤية المشتركة، والشمولية وتعنى توجه موحد للمؤسسة يتلاشى تكرار الجهد أو
 تعارضه مع بعضه البعض.
٥. التحسين المستمر، وهى عملية لا تنتهى مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء، وهذا
 التحسين يشكل جوهر الجودة الشاملة (تحسين العمليات - تحسين المنتج وتطويره).
٦. العمل الجماعى، لتحقيق الرؤية المشتركة، وتحقيق أفضل تعاون داخل المؤسسة
 التعليمية وتقليص الأخطاء الى أقل درجة.

(١) محمود كامل حسن الناقفة، معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس ٢٠٠٧، ص ٥
 (٢) محمد على نصر، رؤيه مستقبلية مقترحة نحو تطوير إعداد المعلم فى ضوء معايير الجودة ٢٠٠٧،

٧. إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتغيير، كما ينبغي أن تحظى القوى الوظيفية بالشعور
٨. بالأمان فى وظائفها، ويسود جو من الوضوح والعدل.
٩. التعليم والتدريب المستمر لما له من دور فعال على إدراك العاملين لمسئولياتهم ومهامهم إتجاه المؤسسة.
١٠. تعهد الإدارة العليا بنشر وتطوير ثقافة الجودة، ودعمها الكامل لهذه القيم وآليات تطبيقها، ومتابعتها.^(١)

مداخل إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت عدة مداخل للجودة الشاملة يمكننا أن نعرض لأربعة منها فقط كما يلي:

- ١- المدخل الفيكتورى - س (Victory - C)
 - ٢- المدخل الدائرى لإدارة الجودة الشاملة T.Q. M Wheel Model
 - ٣- نظام ٦ سيمجا System 6 Sigma
 - ٤- التحسين المستمر للأداء (KAIZEN)
- فمدخل إدارة الجودة الشاملة متعددة، ومتباينه فيما بينها وفقاً للهدف المرجو تحقيقه منها. وبناء على ذلك تسعى الإدارات الجامعية الى تحديث أساليبها، وإختيار المداخل الإدارية المناسب لها لرفع كفاءتها التعليمية، وكفاءة عناصرها الإدارية.

ثالثاً: معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى (الأسس، والأهمية، والأهداف)

- أسس تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى
- يجب توفر مجموعة من الأسس لتطبيق معايير الجودة، ومن هذه الأسس ما يلي:

(١) محمد حسنين العجمى، مرجع سابق، ص ١٤٣، برانت دافيز، لنداليسون، الإدارة المدرسية فى القرن الحادى والعشرين، ٢٠٠١، ص ١٠٩، احمد ابراهيم احمد، مرجع سابق، ص ١٨٥، Wilson. Paul f.: **Performance-Based Assessment-ASQC Quality press** 1996, P.10. & Vasu , Michael, L., et.A1. **Organizational Behavior and public Management** 1998-, p.241.

توفر الوعي بمفاهيم الجودة فى إدارة التعليم الجامعى لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالمؤسسة التعليمية حتى يشارك الجميع فى تنفيذ الجودة.

وجود أهداف محددة وواضحة لدى المؤسسة التعليمية يشارك فى وضعها

جميع العاملين، وتحقق رغبات العاملين والمتعلمين والعلماء على حد سواء ولها توجه مستقبلى قريب ومتوسط وطويل الأجل.

تبنى فلسفة منع الأخطاء وليس مجرد كشفها، والتركيز على تصحيح العمليات وليس لوم ومعاقبة الأفراد المخطئين، والعمل على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

• أهمية تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى

رأت كثير من المؤسسات التعليمية فى الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة ومعاييرها الأمر الذى يضمن لها خدمة تعليمية متميزة وإنضباطاً إدارياً داخلياً يوفر لها مناخاً علمياً متميزاً.

كما أنها تقلل من الهدر إذا كانت مواصفات المخرجات التعليمية مطابقة للقياسات العالمية، ومناسبة لسوق العمل مما يضاعف من معدلات التنمية بالمجتمع، ويجعله قادراً على تحقيق طموحات أفراده وتحقيق أهدافه.

• أهداف تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى

الهدف من تطبيق معايير الجودة فى إدارة التعليم الجامعى إحداث نقلة نوعية فى مدخلات ومنظومات مؤسسات التعليم الجامعى وعملياتها، والحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن اعتمادها. وينبثق من هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية.

مراحل تطبيق معايير الجودة

هناك خمس مراحل أساسية لتطبيق معايير الجودة هى كما يلى:

§ إقتناع وتبنى الإدارة لفلسفة إدارة الجودة

§ مرحلة التخطيط

§ مرحلة التقييم

§ مرحلة التنفيذ

§ مرحلة تبادل ونشر الخبرات

• صعوبات تطبيق معايير الجودة بالتعليم الجامعي

قد تواجه آليات تطبيق الجودة بالجامعات ببعض الصعوبات والتحديات منها على سبيل المثال:

تزايد أعداد الطلب على الالتحاق بالجامعات، مما يجعل هناك ضغط على الخدمات المقدمة ويقلل من جودة الأداء.

المتطلبات المتغيرة والسريعة لسوق العمل، وصعوبة تحديد الأولويات والخدمات الواجب توافرها مما يجعل هناك عدم توافق وفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.

عدم معرفة الموظفين بالأهداف أو الرؤى المشتركة مما يؤدي للتباين في الأداء وأحيانا التناقض.

قد تكون النظم الإدارية بالجامعات تعاني من التضخم وجمود القوانين الحكومية والقواعد الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعي.

قد يكون التركيز على الجوانب النظرية أكثر من الجوانب العملية، والكم بدلا من الكيف مما يؤدي الى مخرجات تعليمية قاصرة عن تلبية إحتياجات السوق المحلي أو الإقليمي.

تمثل هذه الصعوبات وغيرها عائقا حقيقيا لدى كثير من الجامعات العربية والإقليمية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بها، مما يتطلب حلول فعلية وتنمية حقيقية لإدارة الموارد البشرية، فالوضع في سلطنة عمان يختلف كثيراً عن هذه الجامعات.

رابعاً: تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات

• مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية

التنمية البشرية تهتم بتطوير قدرات الإنسان للنجاح في الحياة العملية وتركز على الذات والمؤثرات النفسية على الإنسان وبناء شخصية متزنه وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم النفس والعلوم الإنسانية

أما بالنسبة للموارد البشرية فالمقصود بها جميع العاملين في المؤسسة من موظفين وعمال وفنيين وإداريين ورؤساء، وهي أحد وأهم فروع إدارة الأعمال وأعتبرها علماء الإدارة من أهم موارد العملية الإنتاجية ، والمؤسسات الناجحة هي التي تقوم بتطوير وتنمية الموارد البشرية لديها لتحقيق ميزة تنافسية لها في بيئة الأعمال، كما انها يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المؤسسة.

أما عن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

• تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات المختلفة

أولويات إدارة وتنمية الموارد البشرية بالجامعات المختلفة تركز على تدريب وتأهيل القيادات الفاعلة بالجامعات لتسيير وإدارة المؤسسة، وذلك بوضع برنامج للتدريب الإداري والقيادي للكوادر البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي، لمراقبة الأداء وتطوير الاتصال والخبرات الإدارية والمالية، وتحسين طرق صناعة القرار وتبنى استراتيجيات وتكنولوجيا التطوير التنظيمي الفعال لتحسين أداء بها.

بالإضافة الى تطوير الخطط والبرامج الدراسية وإعتماد مناهج جديدة تتفق واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية. مع أهمية وجود منظومة للتقييم تستند الى المعايير العالمية من

خلال انشاء مراكز الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي لحثها على المنافسة الدولية وتحقيق معايير الجودة الشاملة في الأداء والبحث العلمي وكافة المناشط الأخرى.^(١)

• أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

في ظل التنافس الشديد الذى يعيشه عالمنا المعاصر، فإن دور وأهمية إدارة الموارد البشرية تكمن فى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثال:

- إختيار الموظفين القادرين على التجديد والإبتكار وحل مشاكل الموظفين
- تنمية قدرات الموظفين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التدريب مثلاً

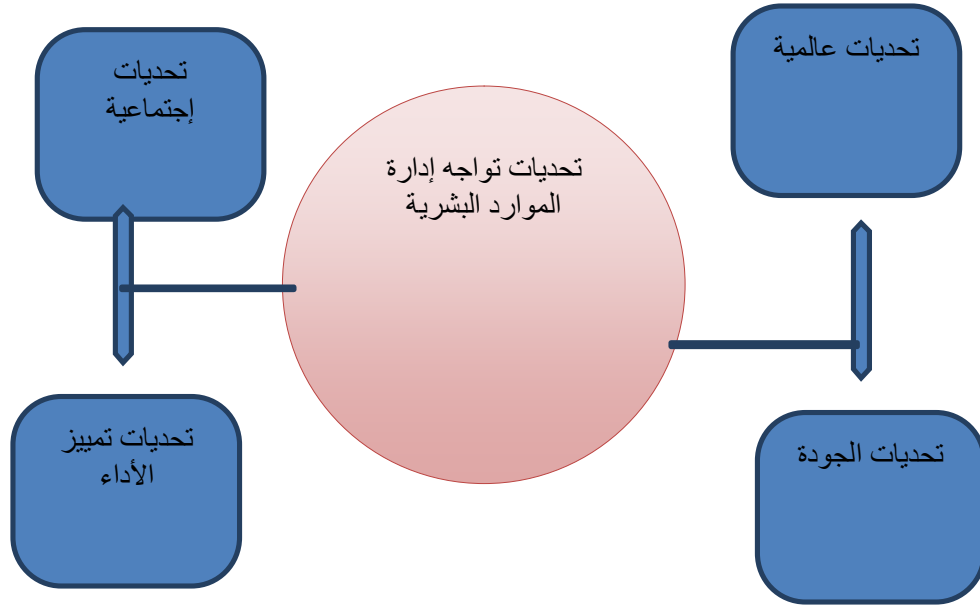
• الصعوبات التى تواجه تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات

تواجه إدارة القوى البشرية العديد من التحديات التى قد تؤثر عليها فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية التى تنتمى إليها، ومن أهم تلك التحديات ما يلى^(٢):

فالتحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التى لم تمارسها من قبل، وذلك إيماناً منها بضرورة التوجه نحو الممارسات الإدارية الحديثة التى تركز على أهمية العنصر البشرى كعنصر حاكم لنجاح أى مؤسسة وتطورها.

(١) الندوة الإقليمية عن إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٧، ص ٥.

(٢) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤيه إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣،



خامسا: واقع أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على جامعتى السلطان قابوس وجامعة نزوى)

لتقييم أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان فى ضوء معايير الجودة الشاملة، إرتأت الدراسة اختيار نموذج ليمثل جامعات سلطنة عمان لتطبيق استمارة الاستبيان عليها وإستقاء البيانات التفصيلية اللازمة للبحث والوقوف على الأداء الفعلى للموارد البشرية فى تلك الجامعات ووقع الإختيار على جامعتى السلطان قابوس الحكومية، وجامعة نزوى الاهلية كنموذجين ممثلين لجامعات سلطنة عمان.

اعتمدت الدراسة على جمع المعلومات والبيانات على أداة الإستبيان التى تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا فى مجال الدراسات والبحوث المسحية، وقد روعى تكييف أسئلة الإستمارة وفق كل قسم، وذلك للكشف عن مواطن القوة والضعف فيهما، وتحقيق ما يلى:

- تحديد واقع أداء الموارد البشرية بجامعتى السلطان قابوس وجامعة نزوى بسلطنة عمان.
- مقارنة مستوى أداء الموارد البشرية بالجامعتين فى ضوء معايير الجودة الشاملة.

- تحديد معوقات تنمية أداء الموارد البشرية بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى بسلطنة عمان.
- وضع تصور مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان في ضوء تجريره جامعتي السلطان قابوس وجامعة نزوى.

عينه الدراسة

تم تطبيق الدراسة الميدانية التي تدور حول ثلاث فئات، ركزت على عينه عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (عضو هيئة تدريس وبعض من الهيئة المعاونه المعيدين والمدرسين المساعدين) ليطبق عليهم الإستبيان الخاص بقسم شئون أعضاء هيئة التدريس. أما العينه الثانية فقد ركزت على الموظفين بالكليات وطبق عليهم الإستبيان الخاص بقسم شئون الموظفين (الكادر العام). أما العينه الثالثة فقد ركزت على موظفين (الكادر الخاص والكادر العام) بكليات جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، وطبق عليهم الإستبيان الخاص بقسمي شئون الموظفين (الكادر الخاص والكادر العام).

وتوصلت الدراسة الى خمس محاور رئيسية للإستبانه هي:

1. متطلبات خاصة بإدارة الجامعة يجب أن توفرها قبل البدء في إجراءات التطوير والتنمية
2. متطلبات يجب مراعاتها أثناء تنفيذ برامج تقويم أداء الموارد البشرية وتطويرها
3. متطلبات المستفيدين
4. متطلبات الموظفين بإدارات الدراسة
5. أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق برامج تقويم أداء الموارد البشرية وتطويرها وتطبيق معايير الجودة الشاملة من وجه نظر عينه الدراسة.

وقد حرصت الدراسة أن تكون العبارات متدرجة طبقا لطريقة ليكارت، حيث وضعت ثلاث إستجابات لكل متطلب إحداهما يشير الى درجة الأهمية (جيد) وتحصل على ثلاث درجات والثانية تشير الى درجة الأهمية (متوسطة) وتحصل على درجتين، والأخيرة تشير الى درجة الأهمية (ضعيف) وتحصل على درجة واحدة. وتم بناء الإستبانه على هذا الأساس

في صورتها الأولية.

وتم إدخال نتائج الاستبيان على برنامج SPSS Win "برنامج الحسابات الإحصائية في العلوم الإجتماعية" الإصدار ١٨ على جهاز الكمبيوتر لحساب معامل الارتباط والتعرف على مدى ثبات الاستبيان، وتم اختيار (معادلة سبيرمان)

$r = \frac{\sum (n - \text{مج س} - \text{مج ص})}{\sqrt{(\sum (n - \text{مج ص})^2 - (\text{مج ص})^2)}}$	= r
--	-----

كأحد الإختيارات المتاحة داخل البرنامج لحساب معامل الارتباط أو معامل الثبات.

ومن خلال البرنامج وجد أن قيمة معامل الثبات = ٠,٩٨١، وتمثل هذه القيمة معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات الأداة وتحقيقها لأغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبيان

تضمنت إستمارة الإستبيان حوالي ١٥١ سؤال، تم تصنيفها وفق سبع مؤشرات، بحيث إحتوي المؤشر الأول (A) على ٣٤ سؤال وهو يتناول معايير الجودة بالجهاز الإداري بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى ومدى تحققها، و المؤشر الثاني (B) على ١٢ سؤال وهو يتناول "دور الإدارة في تقييم الأداء و تطويره"، وإحتوى المؤشر الثالث (C) والرابع (D) الذى تتاولا تقييم الأداء للموظفين بقسمي الكادر الخاص وشؤون الموظفين على ١٣ سؤال للمؤشر الثالث (C)، وإحتوي المؤشر الرابع (D) على ٢٦ سؤال، أما المؤشر الخامس (E) وهو عن "إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معايير جودة الأداء" فقد إحتوي على ١٦ سؤال، في حين أن المؤشر السادس (F) الذى تتاول "التدريب لتقييم الأداء في ضوء معايير الجودة" فيحتوي على ٣٠ سؤال، أما عن المؤشر الأخير (G) "تقويم الأداء في ضوء معايير الجودة" فقد إحتوى على ١٩ سؤال.

طبق الإستبيان على عينة تتألف من (١٦٠) مائة وستون مفردة من الموظفين

بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى تم تقسيمهم إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: هي مجموعة الموظفين بإدارة الكادر الخاص، وعددهم (٨٠) مفردة، وهذه المجموعة تختص بتقييم الجزء الخاص بأعضاء هيئة التدريس.

المجموعة الثانية: هي مجموعة الموظفين بإدارة شؤون الموظفين، وعددهم (٨٠) مفردة، وهذه المجموعة تختص بتقييم الجزء الخاص بشؤون الموظفين.

تم إستبعاد (٦٠ مفردة) إستمارة إستبيان من التحليل الإحصائي، لعدم إكمال الإجابات ببعض الإستمارات، أو لفقد بعضها الآخر عند جمعها، وبذلك فقد تم التعامل مع إجمالي (١٠٠) مفردة فقط، خمسون لكل مجموعة من المجموعتين السابقتين، حيث تمت الإجابة على جميع الأسئلة في تلك الإستبيانات.

وبعد تحليل فقرات الإستبيان تم التوصل الى بعض الحقائق منها يلي:

- غموض مفاهيم وأهداف الجودة وفوائدها لحدائه التطبيق داخل الجامعتين
- عدم التركيز على الفروق الفردية أثناء التدريب
- عدم إرتباط موضوعات البرامج التدريبية بالحاجات الأساسية للموظفين لتطوير الأداء
- المحاضرين غير متخصصين وحصلوا على درجة متوسطة
- ربط الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج تقويم الموظفين أثناء و بعد التدريب أمر لا يحدث إلا بدرجة متوسطة ايضاً
- عدم أخذ رأى الموظفين عند وضع محتوى البرامج التدريبية
- تمسك القيادات بالأساليب التقليدية فى الإدارة
- وضع معوقات كثيرة فى تطبيق ديمقراطية العمل
- إستمرار المجاملات عند الإعلان عن الوظائف
- التغاضى عن الكفاءات والمؤهلات فى سبيل تحقيق مصالح ذاتيه
- تقصير الإدارة فى إستخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير و تحسين مستوى الأداء فى

ضوء الرؤية والرسالة الجامعية

- عمليات تطوير معايير تقويم مستوى الأداء كل عام يتم بصورة متوسطة
- هذه البرامج لم تشجع روح الابتكار والتجديد.

وهذا الوضع وغيره إستلزم محاولات جادة لوضع تصورات مقترحة لتنمية أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة في ضوء تجربتي جامعتي السلطان قابوس وجامعة نزوى.

سادسا: تصور مقترح لتنمية أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة

تنفيذ التصور المقترح يتطلب تغييرات جادة في السياسات الإدارية بالجامعات للحد من البيروقراطية بما يحقق المرونة المطلوبة لسرعة التخطيط لهذه المرحلة، وهذا يعكس حالة التباين في التوجهات والطموحات والظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية، والتربوية والثقافية.. الخ. فغالبا ما تكون الإدارة الجامعية، إدارة مركزية تعكس فلسفة السلطنة التي تعنى بالإشراف على التربية وتمويل جميع برامجها وتشديد مراقبتها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي:

التركيز على تطوير الموارد البشرية وتنميتها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز وذلك من خلال أربع مهام أساسية هي:

- ١- متطلبات تطوير الجامعة
- ٢- تطوير العاملين بإدارات (الكادر الخاص- والكادر العام) من خلال
- ٣- تطوير الاستراتيجيات الجامعية:

فالتحدي الذي يواجهنا هو كيف نستطيع أن نستثمر مواردنا الطبيعية وإمكاناتنا البشرية، بأفضل الطرق وأكفأ الأساليب، لتحقيق أكبر عائد مجتمعي وفردى، والعمل على تحقيق أهداف المجتمع العماني في تنمية الأداء وتطويره، وقد بات في حكم المؤكد أنه لا خيار بين الأخذ بسياسات الجودة الشاملة في التعليم والتخطيط وعدم الأخذ بها، غير أن

الخيار المطروح هو ما هو النوع الذي يلائم المجتمع، وفقاً لظروفه وثقافته وعاداته وتقاليده ومشكلاته؟ وما المدى الذي يتحرك داخله، والمستوى المراد إحداثه، والأهداف المرغوب تحقيقها؟ فهناك ثورة تغيير في كل شيء، لأن مخرجات التعليم الجامعي يجب أن تخدم تطلعات الوطن، وتلبي إحتياجات السوق ومتطلبات التنمية المنشودة، وتعود على الوطن والمجتمع بالفائدة المرجوة، فوطننا يملك ومؤهل لكل معطيات الوعي والتقدم، وهو قادرة على إنجاز هذا التقدم بإذن الله تعالى.

أستخدمت الدراسة آلية التحليل الرباعي (SWOT analysis) لبناء إستراتيجية مناسبة لتنمية أداء الموارد البشرية بجامعة السلطنة عمان في ضوء معايير الجودة، مسترشدين بنموذجي جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، حيث تهدف هذه الآلية الي توضيح مكامن القوة والضعف داخل الهيكل الإداري بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، كما تستعرض الفرص والتهديدات الموجودة في الإطار الخارجي لتلك الإدارات، الأمر الذي يساعد الجهات المعنية في تطوير آليات تنمية أداء الموارد البشرية بجامعة سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتلك التجارب المحلية الرائدة والراقي بها.

آلية التحليل الرباعي (SWOT analysis)

تعتمد هذه الآلية على تحليل أربعة عناصر هي:

١. القوة (Strengths) هي من العوامل الداخلية التي تملك خصائص إيجابية مادية وغير مادية واقعة داخل إطار منظومة الجامعة، وضمن سيطرتها.
٢. الضعف (Weaknesses) هي أيضا من العوامل الداخلية التي تملك خصائص سلبية مادية وغير مادية، واقعة داخل إطار المنظومة الجامعية، وضمن سيطرتها.
٣. الفرص (Opportunities) هي الخصائص الإيجابية المادية وغير المادية الواقعة في إطار المنظومة الجامعية لكن خارج سيطرتها.
٤. التحديات (Threats) هي الخصائص السلبية المادية وغير المادية الواقعة في إطار المنظومة الجامعية لكن خارج سيطرتها.

كما تم وضع تصور مقترح بإستخدام إستراتيجية الجودة الشاملة لتنمية أداء الموارد البشرية بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى وتتعدد مبررات إستخدام هذه الإستراتيجية:

- التغيرات المستمرة فى جميع مناحى الحياة وأهمها ثورة التكنولوجيا، والإنفجار المعرفى الذى يحتم على المجتمع التنافس للإرتقاء بالمستوى النوعى للنظم الجامعية والإدارات العاملة بها.
- وجود قصور وتدهور فى أساليب الإدارة
- الحاجة الى مهارات أكثر مرونة للتعامل مع مجتمع المعلومات، منها مهارات حل المشكلات، ومهارات البحث عن المعرفة، ومهارات التعلم الذاتى الأمر الذى يتطلب تحويل الإدارات والمنظومة الجامعية من صورتها التقليدية الى صورة معاصرة
- الإتجاهات العالمية المعاصرة تؤكد على أهمية الجودة الشاملة كمتطلب رئيسى لسياسات التعليم لمواكبه العصر
- عجز النظم الجامعية الراهنة عن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين والإدارات المختلفة
- إهمال التطبيقات العملية والتركيز على المعارف والمعلومات وتلقينها بالطرق التقليدية، وإغفال الممارسات العملية والإبداعية للموظفين وغيرهم من المستهدفين بالمنظومة الجامعية.

وفى النهاية توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها:

- ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات فى إدارات الجامعات، وذلك بتوفير البنية التحتية لمختلف أشكال تكنولوجيا المعلومات (التخزين - الإسترجاع - تكنولوجيا شبكات المعلومات -تكنولوجيا الإتصالات)، مع توفير البنية الفوقية المتمثلة فى نظم المعلومات وقواعد البيانات التى تعمل على توفير المعلومات التى تحتاج اليها الإدارة فى جميع وظائفها من خلال تصميم وتشغيل نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على برمجيات حديثة، وتدريب فعال لإستخدامها بمهارة لتطوير أداء الموظفين، وتنفيذ المهام الموكلة اليهم بفاعلية وكفاءة.

- التدريب الشامل والمستمر لموظفى الكادر العام والخاص، وربط زيادة الرواتب على النجاح فى إجتياز هذه البرامج التدريبية اثناء الخدمة.
- ضرورة إسهم معاهد ذوى الخبرة والإختصاص فى تحسين الإدارة من خلال برامج تدريبية لمديرى الإدارات الجامعية تتضمن التدريب على الممارسات الإدارية الجديدة
- ضرورة تدريب المديرين على برامج SMIS (نظم المعلومات الإدارية المدرسية) لإنتاج التقارير التى يحتاجها مديرى الإدارة لاتخاذ مختلف أنواع القرارات بدقة وسرعة.
- إجراء التحسينات المرحلية والتدرجية والمستمرة على عمليات التدريب كافة، والأهتمام بالبحوث والدراسات الجديدة لتطوير الأداء ووضع إستراتيجية و أهداف جديدة لتعديل المسار بما يتوافق مع التحليل الواقعى لبيئة جامعتى السلطان قابوس وجامعة نزوى وظروفهما الخاصة، وما تتطلبه مستجدات العصر وآمال السلطنة.
- الإستماع الى آراء الموظفين فى المحتوى التدريبى ليتلائم مع التغيرات فى الإحتياجات والأولويات التدريبية.
- تحديد الإحتياجات التدريبية الفردية فى ضوء تحليل الوظائف والقدرات التى يجب توافرها فى موظفى إدارات الكادر العام والخاص.
- تشجيع الترقى والحوافز فى مقابل النمو المهنى للموظفين، بإقرار نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التى تعزز من رضاهم وتحسن من فاعلية إنتاجهم
- التنسيق بين مختلف إدارات الجامعة، وتنمية الإتصالات الجيده بينهم
- ضرورة مشاركة ذوى الخبرة والإختصاص وأساتذة الكليات والمعاهد العليا ذات الصلة الوثيقة بتنظيم الدورات التدريبية لموظفى إدارات الكادر العام والخاص.
- تعريف الجهات الإدارية الجامعية بأهمية الإستشارات وعدم إعتبار طلب الإستشارة تقليل من قيمة الجهة الطالبة لها.

- تدعيم مفهوم المنافسة والعمل الجماعى بين الموظفين.
- تحديث وتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة فى برامج التدريب.
- ربط الإحتياجات التدريبية بالإستراتيجيات والرؤى والأهداف التنظيمية للجامعة، وتنمية الإتصالات الجيدة بينها وبين البيئة المحيطة.
- إعادة تأهيل القيادات الإدارية بالجامعة بما يتواءم ومتطلبات العولمة.
- إعادة النظر فى انظمة تقويم الأداء الوظيفى.
- تطوير السياسات المرتبطة بالتنمية البشرية، مع مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد
- تطوير مفاهيم تقويم الأداء فى إطار من إعادة صياغة مختلف السياسات والبرامج المرتبطة بتدريب الموظفين، مع إستعراض التجارب الناجحة فى ذلك المجال.
- إعادة النظر فى السياسات الحالية المرتبطة بإختيار الموظفين، وتنمية القدرات والتقويم والمكافآت.
- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة بما يعزز ثقافة نشر التغيير والتطوير.
- توسيع الصلاحيات وتفويض السلطات لمديرى الإدارات والموظفين، ودعم العلاقات الإنسانية التى تتميز بالثقة والمشاركة بين جميع الموظفين بالجامعات.
- نشر ثقافة الوعى بأهمية التغيير الجذرى فى تحسين وتطوير القدرات الإدارية.
- إختيار القيادات الإدارية الذين لديهم الميول والإستعداد والسمات الشخصية والتدريب المستمر على مهارات الإبداع والإبتكار والتعاون مع الآخرين والعدالة.

- إقرار مبدأ المشاركة الفاعلة فى إتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- الإشادة بالجهود الذاتية والأداء المتميز لتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الإبتكار
- محاربة التحيز والمحاباه والمحسوبية أثناء إختيار موظفين جدد.
- الإستفادة بالهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية فى عمليات البحث والتطوير التى تقدم النصح والتوجيه والخبرات والإستشارات لتطوير الجامعة.
- تعظيم الإتجاه نحو العمل الجماعى وتشجيع روح الفريق.

قائمة المراجع

١. احمد ابراهيم احمد، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، ٢٠٠٧، ص ١٧.
٢. الندوة الإقليمية عن إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي بمجلس التعاون الخليجي، صلاله عمان مارس ٢٠٠٧.
٣. أمل محمد يوسف خليل،مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة QFD وعملية هرمية التحليل AHP وبطاقة الأداء المتوازن BSC لإدارة محفظة مشروعات الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الأول، ٢٠١٠.
٤. بسام حجازي،إنعكاسات التحولات الجديدة في مجال الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السادس والعشرون للمسؤولين عن القبول والتسجيل في الجامعات بالدول العربية، طرابلس - لبنان، ٢٠٠٥.
٥. بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوى رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ٢٠٠٢.
٦. جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل لإتخاذ القرارات، ٢٠٠٣، ص ٢٠٧.
٧. جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم، ٢٠١١.
٨. زكريا سالم سليمان ابراهيم، دور الإدارة الاستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية تصور مستقبلى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات جامعة عين شمس، ٢٠١١.
٩. شعبان حسن،التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية الإدارة العامة، المجلد ٤٦، العدد الرابع، ٢٠٠٦.

١٠. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ٢٠٠٨.
١١. صفاء محمود عبد العزيز، سلامة عبد العظيم حسين، ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالى فى مصر تصور مقترح، الجمعية المصرية للتربية المقارنه وإدارة التعليمية، المؤتمر السنوى الثالث عشر، الإعتقاد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ج٢، ٢٤-٢٥ يناير، دار الفكر العربى، القاهرة ٢٠٠٥.
١٢. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٨ - ٤٠.
١٣. على ابراهيم خضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٣.
١٤. فتحى درويش عشيبية، الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها فى التعليم المصرى، دراسة تحليلية، ٢٠٠٠، ص ٢٠.
١٥. ماجدة محمد امين، ايناس ابراهيم حويل، ماهر احمد حسن، الإعتقاد وضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى دراسة تحليلية فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر الإعتقاد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ج٣، ٢٤-٢٥ يناير، دار الفكر العربى، القاهرة ٢٠٠٥.
١٦. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
١٧. محمد ابراهيم ضبعون، رؤية التطوير للأداء والنهوض بجامعة طنطا، جامعة طنطا بين الواقع والمأمول، منشورات جامعة طنطا، النشرة الخاصة بتطوير الجامعة، فبراير ٢٠١١.
١٨. محمد حسنين العجمى، برانت دافيز، لنداليسون، الإدارة المدرسية فى القرن الحادى والعشرين، ٢٠٠١، ص ١٨٥.
١٩. محمد على نصر، رؤية مستقبلية مقترحة نحو تطوير إعداد المعلم فى ضوء معايير الجودة، ٢٠٠٧، ص ٩٢.

٢٠. محمود كامل حسن النافقة، معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس، ٢٠٠٧، ص ٥.
٢١. مدحت محمد ابو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، ٢٠٠٨.
٢٢. هشام سيد عباس كامل، تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنى سويف، ص ٢٦٠، ٢٠١٢.
٢٣. وزارة الإحصاء الوطنى العمانى بيانات منشورة على شبكة الانترنت.
٢٤. وسيلة حمداوى، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٤.

المراجع الأجنبية

- 1- Lomas, Lauria , An Evaluation of Early Development in Higher Education Quality Management , 1996 , 65.
- 2- Mikol , Quality Assurance in Australin Higher Education: A case Study of the University of Weslern, Sydney Nepean, 2003.(Online) www.oecd.org/dataoecd-49-3-1870952.pdf:available.
- 3- Murad Ali and Rajesh Kumar Shastri:Implementation of Total Quality Management in Higher Education –Institute of Business Management, VBS Purvanchal University,Jaunpur,U.P-221 001,India-Asian Journal of Business Management- Vol.2 No 1,-16 septe, 2010.)
- 4- Scanlan-Kin E:University Human Resource Management Curriculum and Human Resource Management Competences ,A comparative Study, A paper presented in partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy ,Capella University. 2007.

- 5- UNESCO, **Review of Quality Assurance and Accreditation systems in UNESCO Member States**, UNESCO secretariat OECD/Norway forum on trade in Educational services Managing the international station or post secondary Education, 2-4 November 2003
- 6- Wilson. Paul f.: **Performance-Based Assessment-ASQC Quality press** 1996, P.10. & Vasu , Michael, L., et.A1. **Organizational Behavior and public Management** 1998-

مواقع الانترنت

www.6-sigma,May, Available at 2014

www. Kaizen. com , 12/12/ 2013. KAIZEN Institute: What is KAIZEN?

www. Kaizen. Com. 12/12/ 2013.Masaaki Imai: KAIZEN Management system, Ideal corporat management system.