

## آليات مقترحة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويق في ضوء مدخل عوامل النجاح الحاسمة"

إعداد

د/ هشام سيد عباس

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويق

### مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على كيفية تحقيق جودة الخدمات التعليمية بجامعة بني سويق في ضوء عوامل النجاح الحاسمة وذلك من خلال عرض للأسس النظرية لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، ومدخل عوامل النجاح الحاسمة وتطبيقاته بالجامعات، وأنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية بالجامعات، واستخدم البحث المنهج الوصفي من خلال تناول أنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية بجامعة بني سويق، حيث تم تحديد عوامل النجاح الحاسمة على مستوى الجامعة ككل، وجمع البيانات عنها من خلال مراجعة الوثائق الصادرة عنها، وعقد المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات التنفيذية المسئولة عن تقديم الخدمات التعليمية، وتحليل هذه البيانات وعمل قوائم بالأنشطة الداعمة واستطلاع رأى القيادات الأكاديمية بالجامعة بشأنها وعددهم 256 قيادة أكاديمية بنسبة 27.6% من المجتمع الأصلي، وتوصل البحث إلى اشتقاق عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية بجامعة بني سويق، وهى توفير البنية التحتية الملائمة لتقديم الخدمات التعليمية بالجامعة وصيانتها دورياً، والاهتمام بشكاوى الطلاب ومقترحاتهم حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم ووضع الآليات اللازمة لذلك، وتوظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها في تقديم الخدمات التعليمية للطلاب، ووضع خطة لتسويق الخدمات التعليمية داخل الجامعة وخارجها، والاختيار الأمثل للعاملين المقدمين للخدمات التعليمية وتنميتهم مهنيًا، وتحفيزهم لتقديم

خدمات تعليمية أفضل، وتدعيم المشاركة المجتمعية من جانب مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال في توفير الموارد المالية لتحسين الخدمات التعليمية والبحثية لدى الجامعة، ثم تم وضع اليات تنفيذ كل عامل من هذه العوامل، وعرض لمتطلبات تنفيذها وهي متطلبات تنظيمية، ومادي ومالية، وبشرية، ثم التعرف على معوقات تنفيذ هذه الاليات وسبل التغلب عليها.

### الكلمات المفتاحية

▪ جودة الخدمات التعليمية بالجامعات

*Quality of Educational Services In The Universities*

▪ عوامل النجاح الحاسمة

### Critical Success Factors

## ***A Suggested Mechanisms for The Quality of Educational Services at Beni Sueif University in The Light of The Critical Success Factors Approach.***

*Hisham Sayed Abbas*

*Lecturer of Educational Administration, Faculty of Education - Beni Suef University*

### ***Abstract:***

*The research aimed at identifying how to achieve the quality of educational services at Beni Suef University in the light of critical success factors through presenting the theoretical foundations for the quality of educational services in universities, and the approach of critical success factors and its applications in universities, and activities to define critical success factors for the quality of educational services in universities, and the research used the descriptive approach Through studying activities identifying critical success factors for the quality of educational services at Beni Suef University, where critical success factors were identified at the university level as a whole, and collecting data on them by reviewing the documents issued by them and holding personal interviews with Managers of the executive departments responsible for providing educational services, Analyzing this data and making lists of supporting activities and polling the university's academic leaders about them and their number of 256 academic leaders, or 27.6% of the original community.*

*The research reached the derivation of critical success factors to achieve the quality of educational services at Beni Suef University, which is represented in providing the appropriate infrastructure to provide educational services at the university and to maintain them periodically, to pay attention to students' complaints and suggestions about educational services provided to them and to put the necessary mechanisms for that, and to employ information technology tools and techniques in providing*

*services For students, and to develop a plan to market educational services inside and outside the university, And selecting workers who present educational services and their professional development, motivating them to provide better educational services, and supporting community participation by civil society institutions and businessmen in providing financial resources to improve educational and research services at the university, then reaching mechanisms to implement each of these factors, and presented the requirements for their implementation that are organizational, material, financial, and human requirements, and then identifying the obstacles to implement these mechanisms and ways to overcome them .*

## آليات مقترحة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء مدخل عوامل النجاح الحاسمة"

إعداد

د/ هشام سيد عباس

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويف

القسم الأول:

الإطار العام للبحث:

### • مقدمة:

يعد التعليم العالي قاطرة التنمية في أي دولة تنشأ التقدم؛ وتتمثل رسالته في إعداد الكوادر البشرية المدربة من الطلاب؛ للالتحاق بسوق العمل، والإسهام بفاعلية في تحقيق تقدم المجتمع ونموه، بما يضم من أساتذة وخبراء في المجالات كافة؛ وبالتالي تؤدي الجامعات دورًا مهمًا في تحقيق هذا الهدف، من خلال تقديم خدمات تعليمية أفضل لطلابها، وضرورة العمل على تحقيق رضاهم بوصفهم المتلقين لهذه الخدمات.

ونظرًا للتزايد الكمي والمتسارع في عدد الجامعات الحكومية والخاصة؛ تزايدت أهمية قطاع خدمة التعليم عمومًا والتعليم الجامعي بخاصة؛ فقد أصبحت مطالبة بأن تقدم خدماتها بجودة عالية، ولكي تتمكن الجامعات المصرية من اللحاق بركب التقدم والتطور، وذلك لا يتأتى إلا من خلال البحث الجاد والمتعمق عن السبل المختلفة لتحسين جودة الخدمة التعليمية في جميع مجالات العمل الجامعي وجوانبه داخل منظومة التعليم الجامعي، وبخاصة فيما يتعلق بجودة المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والرقابة، والتفاعل مع البيئة المحيطة (محمد طه، 2014: 23)

وتحاول المؤسسات، ومن بينها الجامعات، بلوغ رؤيتها، وتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية عبر مجموعة من التغيرات الداعمة؛ من خلال تملك

مجموعة من المقومات والمتطلبات التي تدعم قدرتها على تحقيق أهدافها، وتقوم الإدارة العليا بتحديد هذه المقومات والمتطلبات التي تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لأنشطتها وحجمها وطريقة أدائها لعملها؛ حيث إنها ترى في هذه المقومات عوامل رئيسية يعتمد عليها نجاحها أو فشلها في أدائها لأعمالها (نور الدرساوي، 2010: 10)، فيرى بعض الباحثين أن هناك عددًا من العوامل التي تفيد في نجاح تقديم الخدمات لأي مؤسسة، وقد عدوها متطلبات رئيسية لنجاح عملية طرح الخدمات والمنتجات الجديدة، وهذه العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها هي عوامل النجاح الحاسمة (Hodge, B.J et al, 2003:336)

ومن ثم، فإن الجامعات المصرية ومن بينها جامعة بني سويف، مطالبة بأن تحسن من خدماتها التعليمية المقدمة لطلابها، وأن تبحث عن رضاهم عن هذه الخدمات؛ فالتوجه الحديث للمؤسسات التي تريد أن تتجح هو التعرف على احتياجات عملائها، والعمل على تلبيتها، ولتحقيق ذلك الهدف فإنها لا بد أن تتعرف على عوامل النجاح الحاسمة التي بتوافرها تتحسن جودة الخدمات التعليمية.

#### • مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية العديد من المشكلات، من أهمها: تزايد الفجوة بين مخرجاتها التعليمية وخدماتها التعليمية المقدمة من ناحية، وبين متطلبات المجتمع وسوق العمل من ناحية أخرى؛ ومن ثم فهي مطالبة بمواكبة هذه التغيرات وحل تلك المشكلات، وتقديم خدماتها التعليمية بالجودة المطلوبة، وتحقيق الوظائف المطلوبة بتحقيقها وهي الوظيفة التعليمية، والبحثية، وخدمة المجتمع (أحمد عبد الحليم، 2015: 12)

وتعاني الجامعات المصرية من انخفاض جودة الخدمات التعليمية؛ نتيجة زيادة أعداد الملتحقين بالتعليم الجامعي، وعدم قدرة الدولة على استكمال التوسعات في المباني الجامعية، وضعف الإمكانيات المادية، بالإضافة إلى تقادم النظم المالية والإدارية، وتضخم الهياكل التنظيمية، والجمود في أعمال

نظم وقواعد حكومية لا تتناسب وطبيعة المؤسسات التعليمية والبحثية والعلمية من ناحية، والتطور المؤسسي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي من حولها من ناحية أخرى (وزارة التعليم العالي، 2000:5-7)

كما تعاني جامعة بني سويف - كغيرها من الجامعات المصرية - من ضعف خدماتها التعليمية؛ إذ يلاحظ أنه بالنسبة لخدمات شؤون الدراسة والامتحانات والمكتبات يوجد نقص كمي ونوعي في الموارد المادية والتجهيزات المعملية والمكتبية، وضعف آليات دعم الطلاب المتفوقين والمتعثرين، كما أنها لا تقدم خدمات للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في معظم كليات الجامعة، وعدم تناسب القاعات والمدرجات مع أعداد الطلاب المتزايدة، وقلة ملائمة البرامج الدراسية لاحتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى نقص أدوات الأمن والسلامة في أماكن التعليم والطلاب في معظم كليات الجامعة، أما بالنسبة لخدمات الأنشطة الطلابية ورعاية الشباب فإن الجامعة تعاني من قلة الملاعب ونقص الأجهزة الرياضية، وعدم تخصيص معظم الكليات فترات لممارسة الأنشطة الرياضية للطلاب في الجداول الدراسية، وعدم مناسبة الموارد المالية المخصصة مع حجم الأنشطة التي تقوم بها الكليات، وبالنسبة لخدمات الإسكان الطلابي فتعاني المدينة الجامعية في الجامعة من قلة الغرف المخصصة لإسكان الطلاب، والتي لا تتناسب مع زيادة أعداد الطلاب المغتربين الذين يدرسون فيها، وقلة التجهيزات اللازمة لها، وفيما يخص خدمات الرعاية الصحية المقدمة للطلاب لا يوجد غرف داخل الكليات لمعالجة الطلاب المصابين وتقديم الإسعافات الأولية لهم، ولا توجد عيادات طبية داخل الكليات، بالإضافة إلى نقص الموارد المادية والبشرية والأجهزة الطبية الحديثة في المستشفى الجامعي (جامعة بني سويف، الخطة الإستراتيجية لجامعة بني سويف 2015 - 2020: 170)

ويتضح مما سبق، أن الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف تعاني العديد من المشكلات، التي قد يرجع بعضها إلى ضعف البنية التحتية للمباني، أو قلة الموارد المالية المخصصة لترميم المنشآت القديمة وصيانتها،

أو قلة المخصصات المالية اللازمة لبناء المنشآت الجديدة لها، وضعف الاهتمام بقياس آراء الطلاب نحو الخدمات التعليمية المقدمة لهم، والعمل على علاج نواحي القصور بها، ومن ثم فإن تحديد عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للخدمات التعليمية في الجامعة قد يسهم في تحديد المجالات الأساسية والحيوية التي يمكن للجامعة التركيز عليها وتطويرها؛ لتحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية، وفي هذا الإطار تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يمكن تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في**

**ضوء عوامل النجاح الحاسمة؟**

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية لجودة الخدمات التعليمية وأنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة في الجامعات؟

2. ما أنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف؟

3. ما الآليات المقترحة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء عوامل النجاح الحاسمة؟

• **أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

1. الوقوف على الأسس النظرية ذات العلاقة بجودة الخدمات التعليمية، وعوامل النجاح الحاسمة في الجامعات.

2. تحديد أنشطة عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف.

3. الوقوف على آراء القيادات الأكاديمية بشأن الأنشطة الداعمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف.

4. التوصل للآليات المقترحة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء عوامل النجاح الحاسمة.



• **حدود البحث:** تتعدد أنواع الخدمات التعليمية في الجامعات، غير أن البحث الحالي سيتبنى تصنيفاً مشتقاً من التصنيفات التي عرضت في الإطار النظري للبحث، وهو تصنيف الخدمات إلى أربعة أنواع، وهي: خدمات شؤون الدراسة والامتحانات والقبول والتسجيل، وخدمات النشاط الطلابي، وخدمات الإسكان الطلابي والتغذية، وخدمات الرعاية الطبية، ويستهدف التوصل إلى الآليات اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء مدخل عوامل النجاح الحاسمة من خلال استطلاع رأي القيادات الأكاديمية بشأن الأنشطة الداعمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، والتي يشتق منها عوامل النجاح الحاسمة، وتتمثل تلك القيادات في: رؤساء الأقسام، ووكلاء الكليات وعمدائها، ونواب رئيس الجامعة.

• **أهمية البحث:** تتبع الأهمية النظرية للبحث من تناوله الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب في جامعة بني سويف؛ حيث إن التوجه الحديث للمؤسسات الخدمية والإنتاجية أصبح هو التوجه بالعميل واستطلاع رأيه حول الخدمة المقدمة له، وقياس مدى رضاه عن هذه الخدمة، ومن ثم يفيد تحديد عوامل النجاح الحاسمة والتي بتوافرها لدى جامعة بني سويف تتحسن جودة الخدمات التعليمية بها، وتتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في تقديمه آليات مقترحة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في الجامعة في ضوء عوامل النجاح الحاسمة، وتعريف القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة بني سويف بها.

• **مصطلحات البحث:** يقوم البحث الحالي على مصطلحين رئيسيين، هما؛ جودة الخدمات التعليمية، وعوامل النجاح الحاسمة، ويمكن تعريفهما كالآتي:

▪ **جودة الخدمات التعليمية بالجامعات Quality of Educational Services In The Universities**

الجودة لغةً مشتقة من الفعل (جود) أي صار جيداً فهو جيد، وأجاد الشيء أي صيره جيداً (المعجم الوجيز، 1994: 126)، أما الجودة Quality اصطلاحاً فتعني المطابقة مع المتطلبات، أو مقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو

الخدمة المقدمة مع توقعات العميل أو المتلقي للخدمة (سونيا البكري، 2002: 15)، أما مصطلح الخدمة لغويًا فهو مشتق من الفعل (خَدَمَ)، وتعني قام بحاجته (المعجم الوجيز، 1994: 187)، أما الخدمة Service اصطلاحًا فتعني السلعة الإنتاجية غير الملموسة (مصلح الصالح، 1999: 489)، أو هي أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون غير ملموسة، ولا تنتج عنها أي ملكية، وأن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطًا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون (هاني الضمور، هدى عايش، 2005: 101)، أما جودة الخدمة Quality of Service فتعرف بأنها: "الفجوة أو الانحراف بين توقعات الزبون للخدمة، وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة (علي السلمي، 2001: 18)، كما تعرف جودة الخدمة التعليمية Quality of Educational Services أنها المستويات والمواصفات والخصائص التي تتميز بها مدخلات المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها التعليمية مثل البنية التحتية للمؤسسة، والمناهج الدراسية، والتجهيزات (أمل مصطفى، 2013: 766)، والخدمة التعليمية الجامعية University Educational Service: هي مدى قدرة المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات الطلاب وتوقعاتهم إلى خصائص محددة تكون أساسًا لتقديم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعاتهم (ليث الربيعي، 2011: 4)

أما جودة الخدمات التعليمية بالجامعات Quality of Educational Services In The Universities فتعرف أنها: "الأنشطة والمنافع التعليمية التي يمكن أن تقدمها الجامعات للطلاب أو الخريجين أو أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم أو الإداريين والموظفين سواء من داخل الجامعة أم من خارجها وكذا المجتمع عامة". (عمر نصير، 2012: 11).

ومن ثم يمكن تعريف جودة الخدمات التعليمية بالجامعات إجرائيًا بأنها "مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في الخدمات التي يحصل عليها

الطلاب، كخدمات شؤون الدراسة والامتحانات والقبول والتسجيل والنشاط الطلابي، والإسكان الطلابي والتغذية، والرعاية الطبية".

### ■ عوامل النجاح الحاسمة Critical Success Factors

تعرف عوامل النجاح الحاسمة بأنها: "المجالات الأساسية أو الأنشطة الضرورية، التي تعطي نتائج إيجابية للمديرين، تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة (Uton Robinson, 2001:7)، أو هي عبارة عن: عدد محدد من العناصر، والتي بتوافرها تضمن المؤسسة نجاح الأداء التنافسي لديها (Rockart, J., 1979:85)، أو هي: مجموعة محددة من المتطلبات الضرورية أو الركائز الأساسية التي يجب توفيرها، وتأكيد فاعليتها والاهتمام بها من قبل إدارة المؤسسة؛ من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة، والمحافظة على ميزتها التنافسية (Scholes Johnson, G.&K. 2002:131).

ومن ثم يمكن تعريف عوامل النجاح الحاسمة إجرائياً بأنها: "مجموعة من العوامل التي تركز عليها إدارة الجامعة، والتي بتوافرها تتحقق جودة الخدمات التعليمية التي يحصل عليها الطلاب".

### ● الدراسات السابقة:

قسمت الدراسات السابقة إلى محورين:

**المحور الأول:** يهتم بالدراسات التي تناولت عوامل النجاح الحاسمة؛ فقد اهتمت دراسة (هدى حسين، 2006): بالبحث في بيان إمكانية تطبيق أسلوب عوامل النجاح الحاسمة في مديرية توزيع كهرباء المنطقة الشمالية، والكشف عن أهم هذه العوامل؛ لزيادة الاهتمام بها والتركيز عليها، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دعم نظام المعلومات الإدارية، من خلال عوامل النجاح الحاسمة التالية: جودة مخرجات نظام المعلومات الإدارية، والمناخ التنظيمي، وطبيعة العلاقة المتبادلة بين الإدارة والمستفيدين، والتحفيز، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إمكانية تطبيق أسلوب عوامل النجاح الحاسمة لدى المؤسسة عينة الدراسة، كما أوصت بتأكيد دور القيادات العليا

في توفير نظام معلومات إدارية للمؤسسة، وتزويد المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المتعلقة بمجريات العمل، وإعطائهم الفرصة الكافية للاطلاع على التغيرات والتقنيات في مختلف مجالات العمل كافة، أما عن دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح التنظيمي والتعرف على عوامل النجاح الحاسمة، والتي تسهم في تفعيل هذا الدور فقد تناولته دراسة **Yusra (Mouzughi, 2009)** من خلال تقديم دراسة نظرية تناولت ماهية عوامل النجاح الحاسمة، وكيفية تحديدها، ثم عقد مقابلات مع المديرين التنفيذيين في المؤسسات المالية؛ لتحديد هذه العوامل، وتبعها المسح الشامل لهذه العوامل؛ لتحديد أوزانها النسبية، وترتيبها في المؤسسات المالية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فرق في إدراك كيفية تحقيق النجاح التنظيمي لدى المؤسسات التي تتبنى اتجاه إدارة المعرفة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما أظهرت الدراسة أن من أهم عوامل النجاح الحاسمة في إدارة المعرفة المكافأة على أساس تقاسم المعرفة.

أما دراسة **(درمان سليمان، 2009)**: فقد حاولت تحديد عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لتنفيذ مشروعات الإدارة الإلكترونية، لدى عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل - العراق، وتوصلت الدراسة إلى عدد من العوامل الحاسمة، منها: أهمية ربط الأقسام لدى المنظمات التكنولوجية بشبكة معلومات محلية تسمح بتبادل المعلومات، وأهمية تحديث خطوط الاتصالات الهاتفية، وعمل شبكة معلومات داخلية تحقق مشاركة البيانات لدى أقسام المؤسسة مع ضمان سريتها، وتحديد مستويات الوصول باستخدام الوسائل المناسبة؛ لتوفير الأمن الكافي للمعلومات، وسرعة تناقلها، وربط شبكة المعلومات الداخلية بشبكة الإنترنت، أما دور عوامل النجاح الحاسمة في تطبيق مدخل الستة سيكما فقد تناولته دراسة **(Vujica- Herzog, Gosnik, D., & N, 2010)** وقد طبقت هذه الدراسة على 10 مؤسسات صناعية في سلوفينيا، كما أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من التحديات الكبيرة تواجه هذه المؤسسات في المستقبل، وتتمثل في: إدارة الجودة للمنتجات

والوفاء باحتياجات الزبائن في آن، كما أن الكثير من المنظمات لا تعلم بالفوائد العظيمة التي يمكن الحصول عليها من ستة سيجما، من جهة أخرى أبدى بعض المستجيبين أنه ليس لديهم الموارد الكافية لتنفيذ ستة سيجما، كما أن بعض الإدارات لم تكن تعرف أن أنظمة الجودة التي تستخدمها لا تربط بين رضا الزبائن وإدارة العمليات، كما أن الدراسة بينت أن مشاركة الإدارة وتعليم الموظفين وثقافة المؤسسة الداعمة لفهم منهجية سيجما ستة، تعد عوامل نجاح حاسمة لتنفيذ ستة سيجما في المنظمات الصناعية في سلوفينيا.

أما دراسة (داليا صبري، 2010) فقد حاولت الكشف عن العوامل الحاسمة في التخطيط الإستراتيجي لدى البنوك الأردنية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى وضوح الاتجاه الإستراتيجي في البنوك الأردنية كان مرتفعاً وكذلك دعم الإدارة العليا، والمرونة الإستراتيجية، كما بينت الدراسات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحاسمة للتخطيط الإستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)، ولتحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال والكشف عن عوامل النجاح الحاسمة تناولت دراسة (غازي أبو قاعد، فاطمة الربابعة، 2013) دور عوامل النجاح الحاسمة CSF في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال الأردنية من خلال التعرف على دور عوامل النجاح الحاسمة (CSF) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن توافر عوامل النجاح الحاسمة جاء بدرجة مرتفعة، وفق الترتيب الآتي: التركيز على المستهلك، وإستراتيجية المؤسسة، والتكنولوجيا ونظم المعلومات، وتمكين رأس المال الفكري، وأن تصورات المبحوثين حول التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز الهيكل، وتميز المنتج - الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) جاءت أيضاً مرتفعة، ووجود دور لعوامل النجاح الحاسمة (CSF) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، وأن تلك العوامل تفسر ما مقداره (22%) من التباين في مستويات

التميز التنظيمي في تلك الشركات كذلك حاولت دراسة كل من (سناء عبد الرحيم، تاغي العتيبي: 2014) الربط بين توافر عوامل النجاح الحاسمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، بوصفها متغيرات مهمة في إدارة الأعمال، وبناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بهذه المتغيرات، والكشف عن حقيقة وجود الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: التشخيص المبكر لعناصر النجاح الحاسمة في الشركة في ضوء الخطة الموضوعية وإجراء التعديلات أو إجراءات التصحيح، وبناء إطار إستراتيجي للميزة التنافسية المستدامة، وعدها خيارًا إستراتيجيًا وليس إجراءً تكتيكيًا تلجأ إليه الشركة في أوقات معينة كما حاولت دراسة **Dwayne W. Lehman, 2016**) تحديد عوامل النجاح الحاسمة المتعلقة بنظم المعلومات اللازمة لإدارة رعاية الأنشطة البحثية في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد الفروق والاختلافات حول هذه العوامل على مستوى إدارة الكلية، والجامعة المركزية، وتم تطبيق أسلوب دلفي على الخبراء من مديري إدارات البحوث، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم عوامل النجاح الحاسمة، هي: استمرارية المعلومات في جميع أنحاء دورة حياة رعاية المشروع، وأهمية تكامل نظم المعلومات التنظيمية القائمة على إدارة البحوث التي ترعاها، وتصميم الأدوات المالية اللازمة لمساعدة هذه الإدارات في وضع الميزانية اللازمة للإنفاق، والتنبؤ بنتائج المشروعات البحثية التي ترعاها، وقد حاولت دراسة (**Abdulaziz Alshahrani, 2018**) تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من خلال إجراء دراسة مقارنة بين جامعة غرب سيدني في أستراليا، وكلية الملك فهد الأمنية في المملكة العربية السعودية، إذ كشفت الدراسة أنه بالرغم من أهمية إدارة المعرفة في نقل المعرفة وتطويرها فإن إدارة المعرفة تكاد تكون غير معروفة في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لإدارة المعرفة من خلال تطبيق نموذج Nonaka، من خلال عمل دراسة مقارنة بين جامعة سيدني (WSU) في أستراليا وكلية الملك فهد الأمنية (KFSC) في

المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت الدراسة أربعة عشر عاملاً داخلياً وستة عوامل خارجية للإسهام في الأنماط الأربعة لنموذج تحويل المعرفة في Nonaka، وتتمثل العوامل الداخلية في: القيادة، والثقافة التنظيمية، والقوانين التنظيمية، والهيكلة التنظيمية، والتوصيف الوظيفي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والقياس، والتدريب، والعمل الجماعي، والموارد البشرية، والمشاركة، وتمكين الموظفين، وهيكلة المعرفة، والإستراتيجية التنظيمية، والعلاقات الإنسانية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في: العوامل الاجتماعية، والثقافية، والبعد الأخلاقي، والظروف السياسية، والاعتبارات المالية، والتعقيد وعدم اليقين والتناقضات في مفاهيم إدارة المعرفة.

■ **المحور الثاني** يهتم بالدراسات التي تناولت الخدمات التعليمية، فقد هدفت دراسة كل من (عادل سيد، عاطف عبد الرحمن، 2005): إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمة التعليمية بكليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في مصر من خلال الحكم على مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من حيث: نمط القيادة، والتوجه بالعمل، وتبني فلسفة التحسين المستمر، وتقويم ملاءمة جودة الخدمة المقدمة للطلاب في كليات التربية الرياضية لتطبيق مدخل الجودة الشاملة، وذلك من خلال التوجه بالعمل (الطالب) لتلبية احتياجاته، وتحقيق توقعاته، واستهدفت دراسة (هالة طه، 2005) قياس الخدمة التعليمية المقدمة في كلية الإدارة بأكاديمية السادات، وبالتالي اكتشاف عناصر الخدمة التي تسبب عدم الرضا، وبناءً عليه تحديد مجالات تطوير الخدمة التعليمية الواجبة، وتقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس عنها، وتوصلت الدراسة إلى أهمية وجود نظام معلومات عن الطلاب، يساعد في استرجاع أي معلومات خاصة بهم بالدقة والسرعة المطلوبة أما دراسة (Senthil, k, arularj, 2012) فقد هدفت إلى تطبيق جودة الخدمة في مؤسسات

التعليم العالي في الهند وذلك باستخدام مقياس لجودة الخدمة؛ وهو مقياس Servqual، والذي يشير إلى أن جودة الخدمة تساوي الأداء؛ وذلك من أجل تقييم الخدمة التعليمية داخل مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل الجودة الوظيفية المقدمة، وهي: الاستجابة، والمصادقية، والتعاطف، كما هدفت دراسة (حسين محمد، 2011) إلى التعرف على كيفية تفعيل المعايير التي تساعد على تحسين جودة الخدمات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية توفير قاعدة بيانات علمية ضرورية حديثة، يتم تطويرها وفقاً لآخر المستجدات، وتفيد في تقديم الخدمات التعليمية اللازمة للطلاب، والتناسب بين أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، أما دراسة (Basheer & Ahmed, 2012) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدراك المسؤولين لأبعاد جودة الخدمة التعليمية في الجامعات على رضا الطلاب، وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة التعليمية تشمل الجوانب المادية والبشرية، وهي تمثل: الجودة الفنية، والمصادقية والاستجابة والتعاطف، والجودة الوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن ترتيب أبعاد جودة الخدمة التعليمية الخاصة بإدراك المسؤولين لها جاء وفق الترتيب التالي: البيئة المادية، والاستجابة، والمصادقية والتعاطف، وأن هناك علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة والممارسات الإدارية، أما دراسة (أمل مصطفى، 2013): فقد هدفت إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في جامعة عين شمس على نجاح تقديم الخدمة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها التوجه نحو بناء فرق العمل الشبكية بهدف الانفتاح، وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتوفير الدعم المادي والبشري والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل زيادة المكافآت والحوافز للعاملين والدعم المعنوي، وهدفت دراسة (هيثم عبد العزيز، 2014): إلى التعرف على قياس أثر إدارة المعرفة على جودة أداء الخدمة التعليمية على الطلاب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: أن



تعمل الجامعات الخاصة على اكتساب المعرفة من الطلاب، والمتعلقة بالمعرفة الضمنية: (الاحتياجات، والرغبات، والتوقعات، والمشاكل) وتحويل تلك المعرفة إلى معرفة صريحة، يسهل إدارتها والتحكم فيها؛ بهدف تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، وأن تنظر الجامعة إلى كل فرد فيها على أنه رأس مال معرفي ومورد بشري، يمكن الاستفادة منه والمحافظة عليه، وأن تعمل هذه الجامعات على تحسين مستوى مصداقيتها تجاه الطلاب فيما يتعلق بالخدمة التعليمية المقدمة لهم، وهدفت دراسة (محمد طه، 2014) إلى التعرف على مدى وجود اختلاف في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية نحو مستوى جودة الخدمة التعليمية السائدة وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية: (النوع، أو السن، أو مدة الخدمة في الجامعة)، والتحقق من مدى التمايز بين الجامعات المصرية الحكومية، والجامعة شريك القياس المقارن، وذلك من حيث جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعات المصرية الحكومية المتعلقة بالجوانب الملموسة للخدمة، مثل: (توفير القاعات، والمكتبات، وقاعات الحاسب الآلي)، وفيما يخص الاعتمادية والثقة يجب أن تتضمن المناهج الموضوعات الحديثة وتحسين جودة الكتاب الجامعي، وأن يتم الرد الفوري على أسئلة الطلاب، وأن توضع مصلحة الطالب في مقدمة اهتمامات إدارة الكلية والعاملين بها وقد حاولت دراسة (حسام عبد الحميد، 2014): قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات في جودة الخدمة التعليمية باستخدام مقياس الفجوات Servqual مقارنة ببعض الجامعات العربية والأجنبية؛ من أجل إعداد تصور مقترح يسعى إلى تطوير الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية، والارتقاء بها من أجل كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة وتأكيد رضاهم عنها، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يتضمن محورين: المحور الأول: يتعلق بعمليات تحسين الخدمات الطلابية في الجامعات المصرية وفقاً للأبعاد المختلفة لمقياس الفجوات Servqual وهي الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان والخدمات الأمنية، والتعاطف، أما المحور الثاني:

فيختص بعمليات التحسين المستمر لبعض الخدمات التعليمية الطلابية التي تقدمها الإدارات في الجامعات المصرية من خلال الاهتمام بخدمات الإرشاد والتوجيه الطلابي، والخدمات الإرشادية الوظيفية والمهنية، والخدمات التعريفية بالكلية والجامعية، أما دراسة (سمر شاهين، 2015): فقد حاولت وضع إطار مقترح لتحسين جودة الخدمة التعليمية، كدراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، من خلال التعرف على درجة الاهتمام بمستوى الخدمة التعليمية في جامعة عين شمس، وكيفية تحسين هذه الخدمة، من خلال التوصل إلى عدة مقترحات لتحسين جودة الخدمة التعليمية بالاعتماد على أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمادة الدراسية، والتوصل إلى سبل مواجهة معوقات تحسين الجودة على قطاع التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: أهمية التعاون المشترك بين الجامعة وهيئة الاعتماد وضمان الجودة في وضع برنامج الجودة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على المعايير المحددة في هيئة الاعتماد وضمان الجودة، وتغيير سياسة القبول في الكليات والجامعات بما يسمح باستيعاب الموهوبين في التخصصات المناسبة، وتقديم التحفيز المناسب، وتهيئة الجو الملائم للإبداع، وعن مدى إدراك الطلاب لجودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم فقد عرضت دراسة ( Amal S. Shurair, 2017) تصور أصحاب المصلحة من الطلاب جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم في مؤسسات التعليم العالي في دولة قطر (الجامعة الوطنية)؛ فقد اهتمت دولة قطر في الآونة الأخيرة بالاستثمار في التعليم العالي؛ لذا كان من الضروري قياس مدى رضا الطلاب عن جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم وفقاً لسبعة أبعاد، هي: الموثوقية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والملموسية، والصورة المؤسسية، والقيمة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين جودة الخدمات المقدمة للطلاب ومدى ولائهم لجامعتهم، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الطلاب للخدمة والمتغيرات الديموغرافية الأخرى: مثل: الجنس، والعمر، والجنسية، ومستوى التعليم، كما أكدت الدراسة أهمية الوفاء باحتياجات الطلاب

من الخدمات التعليمية، والنظر إلى أبعاد أخرى عند قياس جودة الخدمة، مثل: الصورة المؤسسية، والثقافة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة التي تناولت الخدمة التعليمية، أنها حاولت الكشف عن اتجاهات العاملين والإدارة العليا نحو تحسين الخدمات التعليمية، وقياس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية نحو مستوى الخدمات التعليمية، وقياس إدراك المسؤولين لأبعاد جودة الخدمة التعليمية، وتأثير ذلك على رضا الطلاب، كما أن هناك بعض الدراسات التي ركزت على قياس جودة الخدمة التعليمية، ثم الوصول إلى ترتيب لهذه العوامل المسؤولة عن جودة الخدمة التعليمية، أما الدراسات التي تناولت عوامل النجاح الحاسمة فقد انصب اهتمامها على توضيح عوامل النجاح المطلوبة للاستفادة بتوظيف تقنيات المعلومات الحديثة في المؤسسات المختلفة ومنها نظم المعلومات، والتحول إلى العمل الإلكتروني، وأهم هذه العوامل هي دعم الإدارة العليا، وتوافر البنية التحتية كذلك تناولت العديد من الدراسات الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح التنظيمي، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الخدمة التعليمية باعتبارها المنتج الذي يقدم للعميل وهو الطالب، ولكن تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول مدخل عوامل النجاح الحاسمة والتي بتحديدتها تتحقق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، من خلال وضع آليات لتنفيذها.

#### ■ منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي **Descriptive Method** الذي يعد أكثر المناهج البحثية ملاءمة لدراسة مثل هذا النوع من الموضوعات؛ فهو لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل ( N. N. Knupfer & H. McLellan, 2008)، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لجودة الخدمات التعليمية، وعوامل النجاح الحاسمة في الجامعات، وأنشطة تحديد

عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، تمهيداً للتوصل إلى آليات تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء عوامل النجاح الحاسمة، وفي هذا اعتمد البحث على عقد مقابلة طبقت على مديري الإدارات العامة في الجامعة، والمسؤولين عن تقديم الخدمات التعليمية للطلاب، وهم: مديرو الإدارة العامة لشؤون الدراسة والامتحانات، والإدارة العامة لرعاية الشباب، والإدارة العامة للمدن الجامعية، والإدارة العامة للشؤون الطبية؛ للتعرف على واقع الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، والمشكلات التي تعاني منها، وطبيعة التحديات التي تواجههم في تقديمهم لهذه الخدمات، كما طبقت استبانة على القيادات الأكاديمية في الجامعة؛ للتعرف على الأنشطة الداعمة التي تشتق منها عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في الجامعة.

#### ● أقسام البحث:

- في ضوء ما تقدم يتوزع البحث الحالي على أربعة أقسام رئيسية؛ بيانها على النحو التالي:
- الأول: الإطار العام للبحث.
  - الثاني: الإطار النظري للبحث حول الأسس النظرية لجودة الخدمات التعليمية، وعوامل النجاح الحاسمة في الجامعات.
  - الثالث: أنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف.
  - الرابع: آليات تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء عوامل النجاح الحاسمة.
- وفيما يلي معالجة تفصيلية للأقسام من الثاني حتى الرابع.

## القسم الثاني -- الأسس النظرية لجودة الخدمات التعليمية وعوامل النجاح الحاسمة في الجامعات:

يتضمن القسم الحالي من أقسام البحث الأسس النظرية لجودة الخدمات التعليمية في الجامعات، ومدخل عوامل النجاح الحاسمة وتطبيقاته في الجامعات، وأنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في الجامعات.

### أولاً - الأسس النظرية لجودة الخدمات التعليمية في الجامعات:

يعرض هذا المحور خصائص الخدمات التعليمية في الجامعات وأبعادها، ومعايير جودة الخدمة التعليمية في الجامعات ومقاييسها، وأنواع الخدمات التعليمية في الجامعات.

### (1) خصائص الخدمات التعليمية في الجامعات وأبعادها:

يفرق بعض الباحثين بين ثلاثة مصطلحات متعلقة بجودة الخدمات التعليمية الجامعية، وهي: **الجودة المتوقعة للخدمة The Expected Quality Of Service** وتعني: ما يتوقعه المستفيدون عن جودة الخدمة الجامعية المقدمة إليهم، وهي تتأثر بعوامل أربعة رئيسية، وهي: طرق عرض الخدمة، واحتياجات المستفيدين ورغباتهم، والصورة الذهنية عن الجامعة، والوعود التي تقدمها وتعلن عنها، ويلتزم بها مقدم الخدمة الجامعية، **والجودة المجربة للخدمة Experienced Quality of service**: وهي الجودة التي يشعر بها المستفيد (الطالب) في أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة، ويؤثر فيها عاملان، هما: الجودة الفنية، والجودة الوظيفية، **والجودة المدركة للخدمة Perceived Quality of service**: وتعرف بأنها: الجودة التي يقدرها المستفيد (الطالب) عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة، والجودة المجربة. (داوود الحدابي، هدى قشوة، 96:2009-97)

كما تتمثل جوانب جودة الخدمات في الجامعات، والتي تؤثر على رضا الطلاب، في نوعين من الجوانب هما: "الجوانب التعليمية" التي تعد بمثابة المتغير الكامن الذي يعبر عن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والذي يؤثر بقوة

في إدراك الطلاب في الجامعة لجودة الخدمات المقدمة، "والجوانب الخاصة بالدعم الفني أو الجوانب الإدارية" وهي المتغير الكامن الذي يختص بالموظفين الإداريين القائمين بدعم الطلاب من حيث حل مشكلاتهم والوفاء بمتطلباتهم واحتياجاتهم، بالإضافة إلى كون هؤلاء الموظفين الإداريين يحظون بالاحترام دومًا ويقومون بتقديم الخدمات العاجلة إلى الطلاب، ويستجيبون دائمًا لطلباتهم، ويساعدونهم على حل مشكلاتهم، وتعد هذه الجوانب لجودة الخدمة المحرك الأساسي لرضا الطلاب ( Kogovsek ,Metka & Kogovsek ) (Mojca,2013: 213)

### (أ) خصائص الخدمات في التعليم الجامعي:

للخدمات بصفة عامة مجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها عن البضائع أو السلع، ومن الخصائص المميزة للخدمات التعليمية في التعليم الجامعي ما يلي:

**1- غير المادية Intangibility:** فالخدمات على النقيض من المنتجات المادية، تتسم بأنها غير مرئية، ومن ثم فالخدمات ليست ملموسة، ولا تتمتع بالخصائص التي تناشد أذواق العملاء، وبالتالي فإن تسويق الخدمة لا يمكن أن يعتمد على دلائل المنتج التي يستخدمها العميل، وهي كذلك ليست معلومة للعملاء قبل أن يأخذوها.

**2- التلازم المستمر Inseparability:** إذ يتم إنتاج واستهلاك الخدمات معًا في الوقت نفسه، ففي حالة البضائع المادية يتم تصنيعها وتحويلها إلى منتجات وتوزيعها عبر بائعي التجزئة، ويتم استهلاكها لاحقًا، ولكن في حالة الخدمات التعليمية لا يمكن فصلها عن مورد الخدمة، ومن ثم قد يصبح مورد الخدمة جزءًا من الخدمة.

**3- عدم التجانس Heterogeneity:** فالخدمات تكون متنوعة وغير متجانسة، بمعنى أنه يتباين أداؤها من منتج لآخر ومن عميل لآخر، بل من يوم لآخر، ومن الصعب ضمان تطابق السلوكيات لدى موظفي الخدمات

(الجودة المتماثلة) لأن ما تقوم المؤسسة بتقديمه قد يكون مختلفًا تمامًا عما يتلقاه العميل (فاطمة زكي، 2016: 5).

ومن ثم يمكن القول: إن الخدمات التعليمية الجامعية منها ما هو ملموس مثل الخدمات الجامعية التي تقدم للطلاب في المدن الجامعية كخدمات التغذية وغيرها، ومنها ما هو غير ملموس أو غير مرئي في صورة منتج يمكن قياسه، أو التعرف على مواصفاته، كما أن مورد الخدمة الجامعية يعد جزءًا من الخدمة نفسها.

### (ب) أبعاد جودة الخدمة التعليمية في الجامعات:

يرى بعض الباحثين أن أبعاد جودة الخدمة التعليمية تتمثل في الآتي:

**1-الجوانب المادية الملموسة Physical Aspects:** بالرغم من أن الخاصية المميزة للخدمة التعليمية غير مادية، إلا أن لها بعض الجوانب المادية الملموسة التي تتمثل في ملاءمة مكان تقديم الخدمة، وجاذبية المباني، وموقع الانتظار، والتصميم الداخلي لإدارات الخدمة، واستحداث المعدات الحديثة في تقييم الخدمة، والمظهر العام لموظفي الخدمة. (شريف حسن، 2012: 122)

**2-الاعتمادية Reliability:** يحتوي هذا البعد على خمسة متغيرات تقيس وفاء الجامعة بالتزاماتها التي وعدت بها الطلاب، واهتماماتها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الصحة والدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت التي وعدت بتقديم الخدمة فيه للمستفيدين، وأخيرًا احتفاظها بسجلات دقيقة عن محتوياتها وخدماتها.

**3-الاستجابة Response:** تتمثل في سرعة تقديم الخدمة، والرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى، والاستعداد لمساعدة الطلاب، وإعلام الطلاب بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة، والاستعداد الدائم للتعاون مع الطلاب.

**4-الثقة والأمان Trust and safety:** تتمثل في شعور الطالب بالأمان في التعامل، واللباقة وحسن الخلق في التعامل مع الطلاب، وإلمام موظفي

الخدمة بالمعلومات الكافية، ودعم الإدارة العليا لموظفي الخدمة وتأييدها لهم، وسرية المعلومات الخاصة بالطلاب.

**5- التعاطف Empathy:** تتمثل في الاهتمام بالطالب من الناحية الإنسانية، وإشعار الطلاب بأنهم موضع اهتمام، وتفهم احتياجاتهم، وتقدير ظروفهم، والتعاطف معهم، وامتلاك الروح المرحة والصدقة في التعامل مع الطلاب. (حسام عبد الحميد، 2014: 6)

كما يرى بعض الباحثين أن أبعاد جودة الخدمات التعليمية في الجامعات تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: **البعد المادي**، ويشمل المباني، والتهوية، والإضاءة، والتكنولوجيا، و**البعد البشري** ويشمل أستاذًا متميزًا، وطالبًا مؤهلًا وموظفًا كفئًا وإدارة واعية، و**البعد الحسي والعقلي** يشمل التوقعات الإيجابية للطلاب ورضاهم وتوافق المخرجات مع متطلبات سوق العمل (جيهان شفيق، 2014: 33)

ويتضح مما سبق، أن أبعاد الخدمة الجامعية تتمثل في الأبعاد المادية للخدمة، مثل: المبنى الدراسي الذي تقدم فيه الخدمة ومواصفاته، وكذلك تقديمها في المواعيد المقررة والمناسبة للطلاب، والرد الفوري على شكاوى الطلاب وتظلماتهم، واللباقة وحسن المعاملة في تقديم الخدمات التعليمية الجامعية للطلاب، وإشعارهم بأنهم موضع عناية ورعاية من مقدمي الخدمة.

## (2) معايير جودة الخدمة التعليمية في الجامعات ومقاييسها:

يعالج هذا المحور المعايير التي يتم الرجوع إليها في الحكم على جودة الخدمات التعليمية الجامعية، والمقاييس المستخدمة في قياسها، وبيان ذلك فيما يلي:

### (أ) معايير جودة الخدمة التعليمية في الجامعات:

لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات بشكل عام وتعميمها لجميع المؤسسات الخدمية؛ بل هناك حاجة ماسة إلى أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، ولكن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن



تطبيقها على بعض المؤسسات الخدمية (المتشابهة) أو المتماثلة، ومن هذه المعايير (ليث حسين، 2007: 12):

**1-معايير متعلقة بالمناهج الدراسية:** تتعلق بمدى إسهام المناهج الدراسية في عملية التعلم، وصقل إمكانات الإبداع والابتكار لدى الطلاب، ومرونتها في استحداث تخصصات ومقررات جديدة وفق التطورات العلمية.

**2-معايير متعلقة بأعضاء هيئة التدريس:** يتم الاهتمام بهم من خلال وجود خطط طويلة المدى، لرفع مستوى أداء الهيئة التدريسية ومؤهلاتها، وتوفير الفرص التدريبية، مع ضرورة إرساء قواعد التعاون المهني مع الممارسات المتقدمة.

**3-معايير متعلقة بأساليب التقييم:** فقد تطورت أساليب التقييم من مجرد قياس قدرة الطالب على التلقين وحفظ المعلومات إلى أساليب القياس الموضوعية التي تعطي إثراء للحياة العلمية للطالب.

**4-معايير متعلقة بالنظام الإداري:** هو يسعى إلى تنسيق الجهود البشرية في أي مؤسسة؛ حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، بأقل تكلفة ومجهود ووقت.

**5- معايير متعلقة بالتمويل والتسهيلات المادية:** هي تعني توفير الموارد النقدية والعينية المباشرة وغير المباشرة، ووضعها في خدمة المؤسسات التعليمية من أجل تسيير شؤونها وتنفيذ مهامها وبرامجها، ومن ثم تحقيق أهدافها، وهناك مستلزمات عديدة أساسية يجب أن تتوفر للعملية التعليمية والأنشطة الأكاديمية، إذ إن جودة التسهيلات والتجهيزات المادية، ومدى تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية أو طبيعة اختصاصات الكلية وفق أقسامها العلمية ومراكزها البحثية تعد من الأمور المهمة في جودة الخدمة التعليمية، ومن هذه المستلزمات الدراسية: القاعات الدراسية، والمختبرات، والحقول، والورش، والأجهزة والمعدات في المواقع الإنتاجية والخدمية الأخرى.

كما أن هناك معايير لجودة الخدمة التعليمية تتمثل في الآتي: (شبل بدران، سعيد سليمان، 2009: 256)

- اختيار الطالب وفق معايير موضوعية، وكذلك نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، ومتوسط تكلفة الطالب، والخدمات المقدمة له، وواقعيته واستعداده للتعليم.
  - عدد أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وجداراتهم الوظيفية، ومدى إسهامهم في خدمة المجتمع، واحترامهم لطلابهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم.
  - أصالة المنهج المقدم للطلاب، وجودة محتواه، ومدى ارتباطه بالواقع، ومدى قدرته على عكس الشخصية القومية للمجتمع.
  - التزام القيادات التعليمية الجامعية بجودة الخدمة التعليمية، والعلاقات الإنسانية، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.
  - كفاءة المبنى والقاعات والمدرجات الجامعية، وجودة المرافق، وتوافر الأجهزة والمعدات، والمعامل والمباني الملحقة بالكلية، وتوافر الدعم المادي بما يسهم في توفير الاحتياجات الأساسية للكلية.
- ومن ثم يمكن القول إن معايير جودة الخدمة التعليمية في الجامعات منها ما هو مادي متعلق بالمبنى والقاعات والمعامل ووسائل التدريس، ومنها ما هو بشري يتمثل في كفاءة أعضاء هيئة التدريس والإداريين، ومدى التزام القيادات الجامعية بالعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، ومنها ما يتعلق بالمنهج الجامعية المقدمة للطلاب وتحقيقها للمواصفات المطلوبة، ومدى ارتباطها بسوق العمل، ومنها ما هو مالي متعلق بأهمية توافر مصادر التمويل التي يتم من خلالها الإنفاق على الخدمات التعليمية.

#### (ب) مقاييس جودة الخدمة التعليمية بالجامعات:

هناك عدد من المقاييس يتم من خلالها قياس جودة الخدمة من أهمها: (أحمد عبد العزيز، 2013: 212)

**1-مقياس عدد الشكاوى Complains Measure:** يتمثل هذا المقياس في حصر عدد الشكاوى المقدمة من الطلاب خلال فترة زمنية معينة، وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، وتعتمد هذه الطريقة على توفير المناخ الملائم للطلاب لتقديم شكاوهم، إذ توجد العديد من الانتقادات التي توجه لهذا المقياس لعل من

أهمها عدم وجود تواصل بين الطلاب والمسؤولين، أو خوف الطلاب من تقديم شكواهم، أو عدم معرفتهم بكيفية تقديم الشكوى.

2- **مقياس الرضا Satisfaction Measure**: يعتمد على قياس رضا الطلاب عن جودة الخدمة باستخدام مقياس (ليكرت) من خلال أسئلة توجه للعميل بعد حصوله على الخدمة عن طريق استقصاء أو تدوين الملاحظات، وتوجد العديد من المميزات لهذه الطريقة لعل من أهمها الوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وتبني إستراتيجية تسويقية ملائمة لاحتياجات السوق، وتزويد المؤسسات بمعلومات تساعد على فهم اتجاهات عملائهم، وهناك أيضًا عدد من الانتقادات الموجهة لهذا المقياس، لعل من أهمها عدم وجود تسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء وغيرها من الانتقادات.

3- **مقياس الفجوة Servqual Measure**: يعتمد هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة على مقارنة إدراك الطالب للخدمة المقدمة بتوقعاتهم قبل الحصول عليها، وحيث إن الفجوة بين توقعات الطلاب والأداء الفعلي للخدمة يتم التعبير عنها بالمعادلة الآتية (الفجوة = التوقعات - الأداء).

4- **مقياس الأداء الفعلي للخدمة Actual performance Measure**: يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها من خلال اتجاهات العملاء، بحيث يمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية: (جودة الخدمة = جودة الأداء)، ويعتمد هذا المقياس على أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، وهناك أيضًا عدد من التحفظات لعل من أهمها وجود أبعاد أخرى تتعلق بجودة الخدمة غير إدراك الطلاب، واقتصاره على قطاعات خدمية معينة دون الأخرى.

كما وضع بعض الباحثين أبعادًا لقياس جودة الخدمة التعليمية في الجامعات تتمثل في الآتي: (Firdaus Abdulla, 2006: 17-31):

1- **الجوانب الأكاديمية Academic Aspects**: تتعلق بقياس المسؤولية الأكاديمية نحو الطلاب من حيث: القدرة على توصيل المعلومات، والتواصل

المستمر مع الطلاب داخل قاعات التدريس وخارجها، بما يحقق لهم الفهم التام للمقرر الدراسي.

2- **الجوانب غير الأكاديمية Non-Academic Aspects**: تتعلق بحصول الطلاب على الخدمة بأسهل الطرق وأيسرها، من خلال كفاءة الموظفين في أداء الأعمال المنوطة بهم، ودرجة استجابتهم للشكاوى المقدمة، وسرعة تقديم الخدمة، ومدى تواجدهم واستعدادهم لمساعدة الطلاب، والتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلاتهم.

3- **البرامج الدراسية Programs Issues**: تعني ما تقدمه الكليات من برامج دراسية ومقررات تتوافق مع القدرات الفكرية والعقلية للطلاب؛ من أجل الوصول بهم إلى التميز وسرعة الإنجاز.

4- **طرق الحصول على الخدمة Methods Of Obtaining Service**: تتعلق بالتسهيلات التي تقدمها الكلية لطلابها من أجل الحصول على الخدمات، وممارسة الأنشطة بكل سهولة ويسر؛ بما يشجع الطلاب ويساعدهم في إخراج الطاقات المختلفة لديهم، واستغلال مواهبهم التي يمكن أن تتمثل في الابتكارات والاختراعات التي تسهم في نمو المجتمع ورفيه.

5- **الميزة التنافسية Competitive Advantage**: هي تتوقف على ما تقدمه المؤسسة التعليمية لطلابها من أنشطة مختلفة ومناهج دراسية تساعدها في جذب الطلاب لها طبقاً للخطة الإستراتيجية الموضوعية، وجذب الاستثمار من أجل تطوير مظهر الكلية وتحسينه، وتقديم الخدمات بشكل مناسب ينال رضا الطلاب.

يتضح مما سبق، أن مداخل قياس جودة الخدمة التعليمية في الجامعات تتمثل في عدد الشكاوى المقدمة من جانب الطلاب من الخدمة المقدمة لهم، وتطبيق مقاييس الرضا عن الخدمة لدى الطلاب للحكم عليها، أو قياس الفجوة بين توقعات الطلاب للخدمة المقدمة لهم، وما حصلوا عليه فعلياً، أو أن الخدمة تتمثل جودتها في جودة أدائها من مقدميها، أما معايير قياس الخدمة التعليمية الجامعية فهي متعددة، ومنها: مدى التزام مقدمي الخدمة بالوقت

المحدد، وتوافرها، والثقة فيها، وتفهم احتياجات الطلاب، والتعامل الفوري مع شكواهم ومقترحاتهم.

### (3) أنواع الخدمات التعليمية في الجامعات:

يرى بعض الباحثين أن الخدمات التعليمية يمكن تصنيفها إلى نوعين من الخدمات، وهما: الخدمات الأكاديمية وتتمثل في درجة كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وجودة البرامج التعليمية، وجودة أدوات التقييم، واتباع منهجية التحسين المستمر لها، وطرح التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، أما النوع الثاني: فهو الخدمات التعليمية غير الأكاديمية، وتتمثل في: كفاءة الإداريين في أداء أعمالهم، ومدى استعدادهم لتلبية احتياجات الطلاب، وتوفير المرافق الملائمة لإتمام العملية التعليمية، وتوافر المرافق اللازمة للقيام بالأنشطة الرياضية والخدمية، ومدى كفاءة الموقع الإلكتروني للجامعة، وتوافر الخدمات الصحية، وتخفيف الأعباء المالية عن الطلاب وذويهم ( Carey, 12 Kevin et al, 2010)، كما يرى بعضهم أن هناك خدمات تعليمية تتعلق بعضو هيئة التدريس، مثل: كفاءته العلمية، وتمكنه من مهارات التدريس وفنياته، وخدمات متعلقة بالمناهج الدراسية كتشجيعها على التفكير والبحث العلمي، وخدمات متعلقة بالتسجيل والقبول للطلاب طبقاً لقدراتهم وإمكانياتهم، وخدمات متعلقة بالإداريين من خلال تدريبهم وإعدادهم، وخدمات متعلقة بالبنية التحتية من مدرجات وقاعات ومرافق، وخدمات متعلقة بأدوات التقييم (حسام جابر، 2018، 88)، وتتبنى الدراسة الحالية تصنيفاً مشتقاً من التصنيفات السابقة، بما يتفق مع التعريف الإجرائي للدراسة، وهو يصنف الخدمات التعليمية إلى أربعة أنواع من الخدمات هي: خدمات شؤون الدراسة والامتحانات، وخدمات النشاط الطلابي، وخدمات الإسكان الطلابي والتغذية، وخدمات الرعاية الصحية، وفيما يلي تناول كل منها بشيء من التفصيل.

#### (أ) خدمات شؤون الدراسة والامتحانات:

يقصد بها الفرص التعليمية المتاحة أمام الطلاب للحصول على الدرجات العلمية المنشودة، والمعرفة والقيم والمهارات التي تريد الجامعة إكسابها لطلابها

من وراء برامجها المقدمة، والخطط الدراسية التي تحقق الأهداف التعليمية المحددة، ويتم ذلك من خلال توافر أعضاء هيئة تدريس على درجة عالية من الكفاءة في تخصصهم، ويمتلكون فنيات التدريس والقدرة على تقديم الدعم الأكاديمي والإرشادي للطلاب (ناصر إبراهيم وآخرون، 2014: 166)، بالإضافة إلى ضرورة توفير المرافق والإمكانات التعليمية الملائمة، وتوفير الإداريين بدرجة كفاية كبيرة، وتوفير بنية تحتية ملائمة من قاعات تدريس ومحاضرة، وأن تتوفر بها الإضاءة والتهوية؛ بما يوفر التعامل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب (أحمد الخطيب، 2007: 34).

### (ب) خدمات الأنشطة الطلابية:

تعرف الأنشطة الطلابية أنها: مجموعة من الممارسات التربوية التي يؤديها الطلاب داخل المؤسسة التعليمية وخارجها برغبة منهم ووفق ميولهم واهتماماتهم وتحت إشراف المتخصصين، مع توفير الإمكانات المادية لتحقيق أهداف تربوية معينة (السعيد عثمان، 2004: 180)، وتهدف الأنشطة الطلابية إلى توفير الخبرات اللازمة للطلاب؛ لإثراء العمل داخل القاعات الدراسية، وتقديم خبرات يصعب تضمينها في المقررات الدراسية، وتنمية قدرات الطلاب على مواجهة المشكلات الحياتية، وتنمية مفاهيم الحياة التعاونية والديمقراطية من خلال المشاركة في الاتحادات الطلابية، ولجان الأنشطة المتنوعة (ثروت عبد الحافظ، علي عبد ربه، 2013: 1136).

وتتمثل خدمات الأنشطة الطلابية في الخدمات الرياضية من خلال توفير الملاعب والصالات المغطاة اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية، وإعداد المسابقات المختلفة بين الطلاب، وتحديد يوم رياضي في الأسبوع لممارسة الأنشطة الطلابية، وعمل الرحلات العلمية من أجل تنمية المهارات الاستكشافية، وعمل المعسكرات من أجل إبراز المواهب والمهارات المختلفة (ثروت عبد الحافظ، علي عبد ربه، 2013، 1137، 1139)

### (ج) خدمات الإسكان الطلابي والتغذية:

تتمثل هذه الخدمات في توفير إسكان للطلاب المغتربين، ممن يسكنون في الأماكن البعيدة عن أماكن دراستهم، وينبغي أن يكون السكن ملائماً للطلاب، ويتوافر فيه الخدمات اللازمة من: إنترنت، ومأكل، ومشرب، ووسائل ترفيه، وأماكن للاستذكار (سامية لحول وآخرين، 2015: 102)، بالإضافة إلى أنه يمكن توفير خدمات التغذية من خلال توافر مطعم لإعداد وجبات للطلاب بسعر رمزي، وكافيتريا للمشروبات الباردة والساخنة، وأن يتم إعداد هذه الوجبات تحت إشراف طبي كامل، بالإضافة إلى أهمية إجراء عمليات التفتيش لتأكيد سلامة الأغذية، ووضع المعلومات الغذائية من تاريخ الإنتاج والانتهاء (أماني النصري، حنان عثمان، 2010: 235)

#### (د) خدمات الرعاية الصحية والطبية:

تتمثل هذه الخدمات في أهمية توافر مركز صحي في الكليات لعمل الإسعافات الأولية للطلاب، وتحويل الطلاب للمستشفى الجامعي من خلال عمل بطاقة صحية لكل طالب، وإجراء الكشف، وتقديم العلاج بالمجان، وإجراء الكشف الدوري للطلاب والطالبات؛ من أجل الاطمئنان على الصحة العامة وإعداد البرامج الصحية والتوعوية بشكل دوري عن الأمراض المنتشرة، وكيفية الوقاية منها، وسبل العلاج، وتوفير الأدوية للطلاب بأجر رمزي (ناصر إبراهيم وآخرين، 2014: 166)

مما سبق يتضح، أن الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب باختلاف أنواعها يمكن أن تتدرج تحت الأنواع الأربع الأساسية سالفة الذكر، وهي الخدمات التعليمية المتعلقة بشؤون الدراسة والامتحانات من: القبول، والتسجيل، وإكساب الطالب التعلم بأبعاده المعرفية والوجدانية والمهارية، وما يتطلبه ذلك من موارد مادية؛ كالمباني، والقاعات، والتجهيزات، والموارد البشرية من: أعضاء هيئة تدريس، وإداريين، وكذلك الخدمات المتعلقة بالأنشطة الطلابية والرياضية، التي تسهم في إكساب الطالب الخبرات العملية اللازمة، وما تتطلبه من بنية تحتية وإقامة معسكرات وغيره، وخدمات تعليمية متعلقة بالإسكان الطلابي للطلاب المغتربين وما تتطلبه من مسكن ملائم، وخدمات تتعلق بالرعاية

الصحية والطبية وما تتضمنه من خدمات صحية وتوعوية للطلاب للحفاظ على صحتهم.

## ثانياً - الأسس النظرية لمدخل عوامل النجاح الحاسمة وتطبيقاته في الجامعات:

يعالج هذا المحور مدخل عوامل النجاح الحاسمة وتطبيقاته في الجامعات، فيتناول نشأة مدخل عوامل النجاح الحاسمة، وأهمية دراسته، ومصادر تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسات، وأنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة، وفيما يلي معالجة تفصيلية لتلك المحاور.

### (1) نشأة مدخل عوامل النجاح الحاسمة، وأهميته:

تعود نشأة مدخل عوامل النجاح الحاسمة إلى (Ronald Daniel, 1961) عندما قدم مشروعاً بحثياً بعنوان: أزمة المعلومات الإدارية، وأبرز فيه أنواع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لدعم الإدارة العليا، فقد أكد أنه يجب التركيز على عدة عوامل تساعد المؤسسة على النجاح، يقع عددها بين 3-6 عوامل، وقد طور (Anthony Et Al. 1972) في أبحاث دانيال، من خلال إبراز أهمية توافر عوامل النجاح الحاسمة، ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وضرورة اهتمام المديرين المسؤولين عن التخطيط والرقابة داخل المؤسسة بالكشف عن هذه العوامل (Michael Amberg, 2005: 2)، ثم بعد ذلك تم معالجة هذا المفهوم بمزيد من التحليل من قبل (Rockhart, 1979) وفريقه البحثي، إذ تم تناول المقترحات التي قدمها (Ronald Daniel) حول عوامل النجاح الحاسمة، ثم تم تعريفها بأنها: عدد محدد من المتطلبات التي تحقق أداءً تنافسياً للفرد أو القسم أو المؤسسة، وهي بضع مجالات، تجعل الأعمال تؤدي بشكل صحيح وناجح (Cooper, 2007: 2)

ثم استمرت جهود Rokhart؛ فقد طور عام 1981 مدخل عوامل النجاح الحاسمة وأطلق عليه (Rockhart,s approach)؛ فقد قام فيه بتعريف عوامل النجاح الحاسمة وأهدافها، وتحديد التحديات والفرص المحيطة



بالمؤسسة، كما أوضح دور هذه العوامل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وصنفها إلى أربعة أنواع، وهي: عوامل النجاح الحاسمة الصناعية، والإستراتيجية، والمؤقتة، والبيئية، وحدد مراحل تحديد عوامل النجاح الحاسمة إلى ثلاث مراحل، الأولى: تتضمن مناقشة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية مع مديري الإدارات العليا؛ للتعرف على الأنشطة الضرورية لتحقيقها، والثانية: عقد المقابلات الفردية بواسطة فريق تحديد عوامل النجاح الحاسمة مع مديري الإدارات لوضع قائمة أولية لهذه العوامل، وتحديد الأولويات التي تسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والثالثة: اتفاق المديرين على أكثر العوامل أهمية في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية (Rockart, J., 1979:81-93)

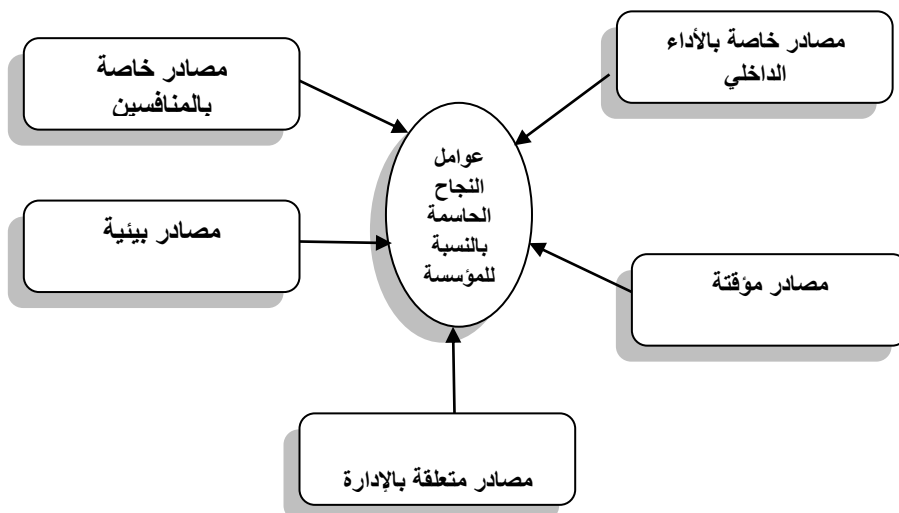
وعن أهمية دراسة عوامل النجاح الحاسمة وفوائدها، حدد Rockart (1979) هذه الفوائد في تركيز انتباه المؤسسة على العوامل التي تساعد على التقدم، والتدقيق الدائم والمستمر لها، ومساعدة المديرين في وضع التدابير اللازمة لهذه العوامل، وطلب التقارير الدائمة عنها، كما تفيد في التعرف على المعلومات المطلوبة فقط، وتجنب الطرق المكلفة للحصول على البيانات غير الضرورية، وإبعاد المديرين عن فخ بناء التقارير غير الدقيقة، أو نظم المعلومات القائمة على المعلومات السهلة أو المتاحة وإنما الاهتمام بالمعلومات والبيانات التي تسهم في تقدم المؤسسة، وتوفير الوقت اللازم لإحداث التغيير داخل المؤسسة سواء في إستراتيجيتها، أم هيكلها التنظيمي، أم تلبية احتياجات البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ومما سبق يمكن القول: إن بدايات الاهتمام بعوامل النجاح الحاسمة ترجع إلى Ronald Daniel وذلك بتأكيد أهمية توافر عدد من المعلومات الضرورية لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ثم قام Rockart بتطوير مدخل عوامل النجاح الحاسمة، وذلك عبر المرور بثلاث مراحل، هي: التعرف على رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ثم عقد المقابلات مع مديري الإدارات العليا؛ لتحديد قائمة أولية بالعوامل الضرورية لتحقيق رسالة

المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ثم مرحلة تحديد أكثر عوامل النجاح الحاسمة أهمية في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ومن ثم فإن عوامل النجاح الحاسمة هي: مجموعة محددة من المتطلبات الضرورية التي يجب توفيرها والاهتمام بها من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة؛ لضمان نجاح رسالتها، والحفاظ على ميزتها التنافسية، وتقديم خدمات تعليمية أفضل، أما عدم وجودها أو ضعفها قد يؤدي إلى فشل الجامعة في تحقيق أهدافها.

## (2) مصادر تحديد عوامل النجاح الحاسمة للجامعات:

أكد العديد من الباحثين على وجود مصادر لتحديد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة، والتي ينبغي إدراكها من جانب المديرين بها، فضلا عن أهميتها في توضيح موقع المؤسسة بين المؤسسات المنافسة، ويوضحها الشكل التالي:



شكل (1) مصادر تحديد عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للمؤسسة

Source: (Rockhart ,1981 & Caralli,2004)

يتضح في الشكل السابق، أن مصادر الحصول على عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للمؤسسة هي مصادر خاصة بالأداء الداخلي لها، أو خاصة بالمنافسين لها في نفس المجال، أو خاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أو راجعة إلى إدارة المؤسسة نفسها، أو هناك عوامل للنجاح

الحاسمة غير دائمة، تكون لها الأولوية في فترة زمنية معينة، ويمكن توضيح أهم مصادر الحصول على عوامل النجاح الحاسمة في المصادر التالية: (Rockhart ,1981 – Caralli, 2004:16)

### (أ) المصادر الداخلية:

تعرف مصادر عوامل النجاح الحاسمة الداخلية بأنها: تلك المصادر التي تدخل ضمان نطاق سيطرة المؤسسة أو سيطرة مديرها، وهذا النوع يمكن التنبؤ بنتائجه، كما أنها تعتمد على الرقابة الدائمة من داخل المؤسسة ومتابعتها، وتشقق عناصر النجاح الداخلية من خطط الوحدات التنفيذية للمؤسسة، وإن كان من الصعوبة اشتقاق هذه العوامل من جميع الوحدات التنفيذية بالمؤسسة؛ لذا يمكن اشتقاق هذه العوامل من بعض هذه الوحدات، وهناك عدد من عوامل النجاح الحاسمة يمكن تحديدها عندما نريد أن نطور أي مستوى من مستويات المؤسسة، ويتوقف ذلك على عدة عوامل، وهي:

1- **نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** إذ يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة نسبة تمثيل عالية للوحدات التنفيذية ومن ثم إمكانية توافر دليل شامل لعوامل النجاح الحاسمة التي يمكن استخدامها في المستويات الإدارية للمؤسسة كافة؛ لتوائم أنشطة هذه الوحدات مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

2- **تحديد مجال التطبيق:** عندما يراد تحديد عوامل النجاح الحاسمة فإن ذلك يتم على المستويات التنظيمية لدى المؤسسة كافة، ويتم ذلك عن طريق تمثيل مديري المستويات أو الوحدات التنظيمية في تحديد هذه العوامل، مع مراعاة أنه يجب أن يوضع في الحسبان أن بعض الوحدات التنظيمية تعتمد أو تتشابه في مجال عملها مع بعضها.

3- **طبيعة المستوى الإداري:** إن للمديرين اهتماماتهم المختلفة وأولوياتهم المتباينة وذلك اعتماداً على المستوى الإداري الذي يعملون فيه، وهذا كله يؤدي إلى مجموعة من عناصر النجاح الحاسمة التي تعكس نوع المسؤوليات التي يتطلبها الموقع الذي يشغله كل مدير في المؤسسة، وعادة ما تصبح

عناصر النجاح الحاسمة المتأصلة عند مستوى معين من مستويات الإدارة، عناصر شاملة في المنظمات كلها التي تعمل في هذا المجال.

#### (ب) المصادر الخارجية:

من الأهمية أن تقوم المؤسسات باختلاف أنواعها بالتعرف على العناصر البيئية التي يمكن أن تؤثر في رسالتها، وتحقيقها لأهدافها والتي تعد عناصر حاسمة في نجاحها واستمراريتها، وعادة ما تمثل عناصر النجاح الحاسمة الخارجية، تلك العناصر التي لا تمتلك المؤسسة السيطرة عليها أو تلك التي لا تستطيع إدارتها بفاعلية، وهكذا وبتوضيح هذه العناصر وإظهارها يمكن للمنظمة أن تكون قادرة على فهمها ومتابعتها بفاعلية، ومراقبة هذه العناصر بقدر الإمكان.

#### (ج) الظروف الاستثنائية المؤقتة:

هي تظهر بشكل مؤقت وليس دائم، وتمكن المؤسسة من تحقيق أداء ناجح في الميادين التي يجري فيها العمل على نحو مؤقت؛ لضمان عدم وجود أي معوقات أو إضعاف رسالتها وأهدافها.

#### (د) الوضع التنافسي وموقع المؤسسة في السوق:

عادة ما توضح عناصر النجاح الحاسمة المكانة التي تمتلكها المؤسسة وفقاً لموقعها في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فإذا كانت هذه المؤسسة قائدة في مجالها فإنها تكون عندئذ ذات عناصر نجاح تتيح لها ضمان حصتها السوقية أو زيادتها إزاء المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

#### (هـ) المصادر الخاصة بإدارة المؤسسة:

يتم ذلك من خلال وجود العنصر الرقابي داخل المؤسسة، الذي يفيد في تحديد عوامل النجاح الحاسمة، وهذا يعطي إشارات للمؤسسة حول مدى حاجتها إلى التغيير، أو التخطيط للمستقبل، مثل: رصد المؤسسة للتطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومراقبتها للعمليات التي تتم داخل المؤسسة، وهذا يدفع المؤسسة إلى أن تجعل توظيف تكنولوجيا المعلومات أحد عناصر النجاح الحاسمة التي ينبغي على المؤسسة أن تواكبها.

وبالتالي فإن تحديد مصادر الحصول على عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للخدمات التعليمية في الجامعة تتمثل في نوعين من المصادر، هما: مصادر داخلية تقع ضمن نطاق سيطرة الجامعة، وتنسم بقدرتها على التحكم بها، مثل: المبنى الجامعي، والأثاثات، والتجهيزات، والموارد البشرية، بعكس المصادر الخارجية التي يصعب على الجامعة التحكم فيها، والسيطرة عليها وهي تتمثل في العوامل البيئية التي تؤثر في رسالة الجامعة، وأهدافها الإستراتيجية، والظروف الاستثنائية المؤقتة، وموقع الجامعة، ووضعها التنافسي، ومدى امتلاكها للمزايا التنافسية.

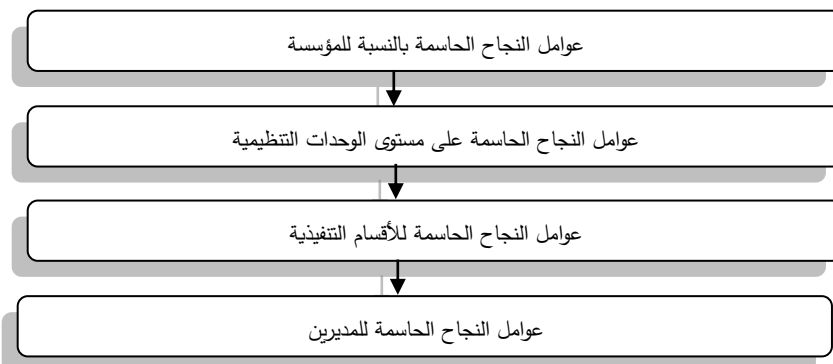
**ثالثاً - أنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في الجامعات:**

يتناول هذا المحور الأنشطة اللازمة لتحديد عوامل النجاح الحاسمة؛ إذ يهدف هذا المدخل إلى الاستفادة من معرفة وخبرات مديري الإدارة العليا داخل المؤسسة، وإعادة النظر لديهم في الأهداف والغايات العامة للمؤسسة منذ نشأتها، وذلك من خلال عقد المقابلات الشخصية معهم، والتعرف على العوائق والمشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، وهناك خمسة أنشطة لتحديد عوامل النجاح الحاسمة لدى المؤسسات كما وضحتها كل من (Caralli - 1981:80، Rockhart, 2004:12-30) وهي تحديد مجال عوامل النجاح الحاسمة، وجمع البيانات عن المؤسسة، وتنظيم البيانات التي تم الحصول عليها وإعدادها للتحليل، وتحليل البيانات وعمل قوائم بالأنشطة، ثم اشتقاق عوامل النجاح الحاسمة، وتحليلها، وفيما يلي عرض لكل منها:

#### (1) تحديد مجال عوامل النجاح الحاسمة:

يشمل تحديد مجال عوامل النجاح الحاسمة خطوتين أساسيتين، هما: اتخاذ القرار بشأن تحديد مسار عوامل النجاح الحاسمة، هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أم على مستوى الوحدات التشغيلية؟ ثم اختيار المشاركين في تحديد عوامل النجاح الحاسمة بالمؤسسة، وفيما يلي شرح لكل منهما:

(أ) اتخاذ القرار بشأن مسار تحديد عوامل النجاح الحاسمة: يوجد مساران لتحديد عوامل النجاح الحاسمة: الأول يعتمد على تشخيص عوامل النجاح الحاسمة على مستوى المؤسسة ككل ويوضحها ( Ward And Griffith,1996: 186) في الشكل التالي:

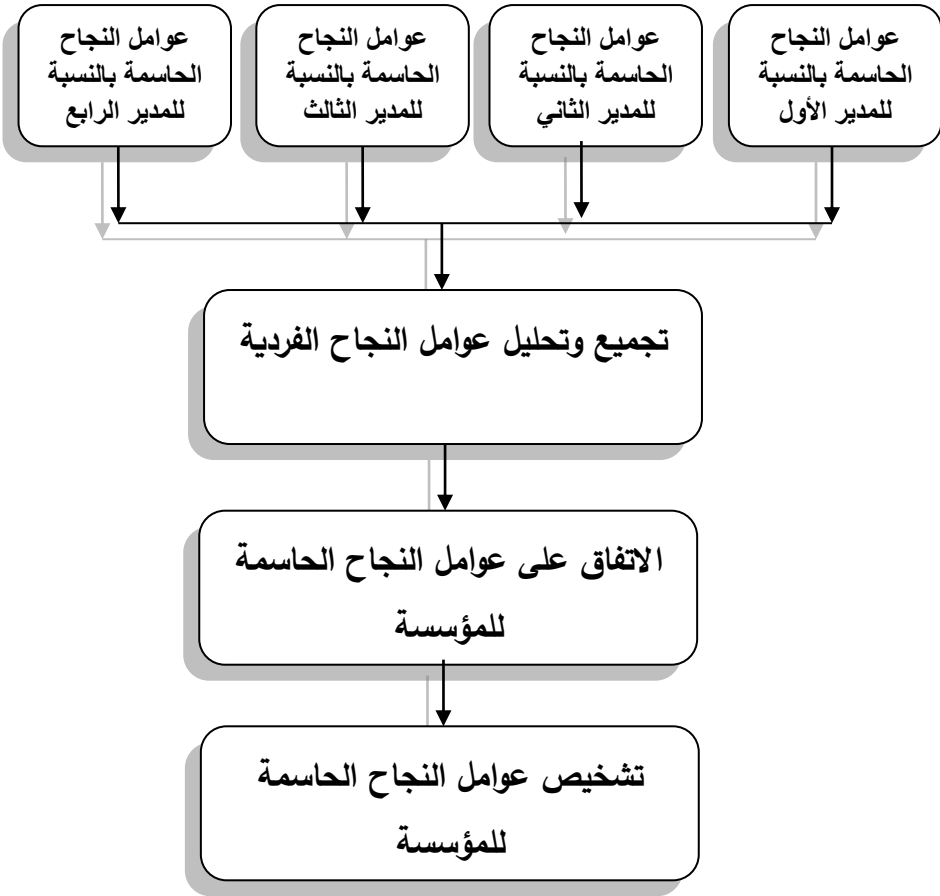


شكل (2) مسار تحديد عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للمؤسسة

Source:(Ward and Griffith, 1996: 186 )

يتضح أن عوامل النجاح الحاسمة تأخذ اتجاهها رأسياً من أعلى إلى أسفل حيث تبدأ من تحديد العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة، ثم العوامل المسؤولة عن النجاح على مستوى الوحدات التنظيمية، وعوامل النجاح الحاسمة للأقسام التنفيذية، ثم عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمديرين أنفسهم.

أما المسار الثاني فيعتمد على تجميع عوامل النجاح الحاسمة للمديرين وصولاً إلى تشخيص عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة بأسرها كما وضحتها كل من (Loudon and Loudon ,1998) في الشكل التالي:



شكل (3) مسارات تحديد عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للمؤسسة

(Source: Loudon and Loudon, 1998: 390)

يتضح من الشكل السابق، أن تجميع عوامل النجاح يتم أولاً من المديرين التنفيذيين من كل مدير على حدة، ثم تحليل عوامل النجاح الحاسمة التي تم تجميعها، ثم الاتفاق على عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للمؤسسة، وتحديدتها فيما بعد، فعلى مستوى الجامعات يمكن عقد مقابلات مع كل مدير مسؤول عن إدارة معينة للوصول إلى هذه العوامل، ثم تجميع العوامل المشتركة التي اتفقوا عليها، ثم الاتفاق والقيام بعملية لتشخيص هذه العوامل بالنسبة للجامعة ككل.

ومما سبق يمكن القول: إن المسار الأول يأتي من أعلى قمة الهرم التنظيمي بالوصول إلى عوامل النجاح الحاسمة المتعلقة بتحقيق جودة الخدمات التعليمية على مستوى الجامعة والمستمدة من رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية، ثم على مستوى الإدارات العامة، ثم الإدارات الفرعية المنبثقة من الإدارات العامة، ثم عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة لكل مدير، أما المسار الثاني لتحديد عوامل النجاح الحاسمة فهو يعتمد على التعرف على هذه العوامل لدى كل مدير من مديري الإدارات الفرعية التابعة للإدارات العامة بالجامعة وتحليلها، ثم تجميع العوامل المشتركة بين المديرين على مستوى الإدارات الفرعية للوصول إلى العوامل المتفق عليها بالنسبة لكيفية تحقيق جودة الخدمات التعليمية على مستوى الإدارات العامة، ثم على مستوى الجامعة ككل.

#### (ب) اختيار المشاركين في تحديد عوامل النجاح الحاسمة في المؤسسة:

يخضع اختيار المشاركين في نشاط تحديد عوامل النجاح الحاسمة في المؤسسة لمجموعة من الأمور، وهي: المستوى التنظيمي الذي سوف يتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة به (هل هو المؤسسة ككل أم الوحدة التشغيلية بها؟ والهيكل التنظيمي للمؤسسة هل هو هرمي أم مسطح؟ والموقع الذي تشغله المؤسسة بين المؤسسات المشابهة ومدى تفردتها، والهدف من تحديد عوامل النجاح الحاسمة.

والأشخاص الذين يتم الاعتماد عليهم في تحديد عوامل النجاح الحاسمة في المؤسسة هم: المديرون التنفيذيون (المدير المالي، ومدير تقنية المعلومات)، ونائب رئيس المؤسسة، ورؤساء الأقسام أو ما يعادلها، والمستشار القانوني أو المستشار العام للمنظمة، ونائب رئيس قسم الشؤون والعلاقات العامة، ومدير التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.

وعند اختيار الأفراد المشاركين في تحديد عوامل النجاح الحاسمة في مجال الخدمات التعليمية في الجامعات يتم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة بوصفهم ذوي التأثير الأكبر في عمل الجامعة، مثل:



رئيس الجامعة، ونوابه، وعمداء الكليات، ومديري الإدارات سواء في الجامعة أم في الكليات، كما يتم الوضع في الحسبان هل يتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة على مستوى الجامعة ككل أم على مستوى الإدارات التنفيذية لها؟ فالمستوى الإستراتيجي يتناول النظر إلى الجامعة من زاوية عمومية، أما المستوى التنفيذي فهو يهتم بالأمر التشغيلية داخل الجامعة.

## (2) جمع البيانات عن المؤسسة وتنظيمها:

يشمل هذا النشاط جمع البيانات اللازمة لتحديد عوامل النجاح الحاسمة، ويتم ذلك من خلال تحليل وثائق المؤسسة ومراجعتها وعقد المقابلات الشخصية، ويمكن الاعتماد على وسائل أخرى في جمع البيانات مثل الاستبانة واستطلاعات الرأي وإن كانت تتسم البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق هذه الوسائل بالتحيز وقلة الموضوعية والصدق.

### وتتمثل خطوات جمع البيانات من المؤسسة في الخطوات التالية:

أ- **مراجعة وثائق المؤسسة:** إذ يفيد استعراض وثائق المؤسسة في التعرف على الغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة (رسالتها)، والرؤية والقيم الحاكمة، وإستراتيجياتها طويلة الأجل؛ بما تتضمنه من أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها، ومدى ارتباط أهداف المؤسسة بأهداف الأفراد الذين يعملون فيها، وخطتها التنفيذية قصيرة الأجل، وعند استعراض الوثائق الخاصة بالمؤسسة يتم التركيز على: توثيق رؤية المؤسسة أو الوحدة التشغيلية، والأهداف المعلنة للعام الحالي، ومقاييس الأداء التي تم جمعها، والخطه قصيرة الأجل لكل وحدة تنظيمية أو تنفيذية أو الخطه الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة ككل، وتقارير المراجعة الداخلية لأنشطة المؤسسة، ووثائق التقارير السنوية للمؤسسة، وعوامل النجاح الحاسمة للمنظمات المماثلة، وقد يكون مراجعة وثائق المؤسسة أمر من الصعوبة بمكان بسبب عدم توافر هذه الوثائق؛ لذا يمكن معالجة ذلك عن طريق المقابلات الشخصية.

ب- عقد المقابلات الشخصية: يمكن من خلال هذه المقابلات التعرف على الأسباب التي أدت إلى نجاح المؤسسة أو الأسباب التي أدت إلى إخفاقها أو فشلها وطبيعة التحديات التي تواجهها، ولتنفيذ هذه الطريقة يتم مراعاة الخطوات التالية:

- الترتيب لعقد المقابلات الشخصية: بتحديد من سيتم مقابلتهم، وما الأسئلة إلى توجه لهم حسب مستواهم التنظيمي.
- إعداد فريق المقابلة الشخصية: في هذه الخطوة لا يتم تحديد أفراد بعينهم لجمع البيانات؛ ولكن يجب أن يتم إعداد هذا الفريق للقيام بعملية المقابلة ومراعاة تقديم الأسئلة بشكل مريح، وكتابة كل ما يدور داخل المقابلة ومراعاة اختيار توقيت المقابلة نفسها.

ومن أمثلة الأسئلة التي تسأل خلال المقابلة الشخصية للاستفسار عن عوامل النجاح الحاسمة:

- ما عوامل النجاح الحاسمة في وظيفتك الآن؟
- حدد واحدًا أو اثنين من المجالات التي تجعلك تفشل في أداء وظيفتك؟
- في أي منطقة تكره أن ترى شيئاً على غير ما يرام؟
- تم وضعك في غرفة مظلمة ويقدم لك الماء والغذاء؛ ماذا تتمنى أن ترى بعد مرور ثلاثة أشهر في مؤسستك؟
- ما رؤيتك الشخصية للدور المطلوب منك في المؤسسة؟
- ما أهدافك الإستراتيجية والأنشطة التي تقوم بها داخل المؤسسة؟
- ما أكبر ثلاث عقبات أو مشكلات تواجهك داخل المؤسسة؟

### (3) تنظيم البيانات التي تم الحصول عليها وإعدادها للتحليل:

بعد جمع البيانات من المؤسسة سواء عن طريق فحص الوثائق أم من خلال عقد المقابلات الشخصية يتم تنظيمها وتنظيمًا جيدًا وإعدادها للتحليل، ويتم ذلك من خلال تجميع البيانات المتشابهة التي تم الحصول عليها من المديرين على نفس المستوى الإداري، والتي تحقق أهداف المؤسسة، ثم فحص البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها لاستبعاد غير الصحيح منها.

مما سبق يمكن القول: إنه يتم جمع البيانات اللازمة من خلال مراجعة الوثائق الرسمية الصادرة عن الجامعة، مثل: الخطة الإستراتيجية للجامعة، والخطط السابقة، والتقارير السنوية، والأدلة الإرشادية، وعقد المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات العامة في الجامعة والمسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية للطلاب، ثم ترجمة الخطوات السابقة في صورة بيانات يتم تحليلها في الخطوة التالية.

#### (4) تحليل البيانات وعمل قوائم بالأنشطة:

تهدف هذه الخطوة إلى تصنيف البيانات الخام وتحليلها، ليتم استخدامها لاستخلاص عوامل النجاح الحاسمة، ويتطلب ذلك القيام بعملية النمذجة للبيانات الأولية التي لم يتم إجراء أي معالجات لها إلى بيانات ومعلومات أساسية، وهنا نهتم بنوعين من البيانات، البيانات الأساسية للنشاط، والبيانات الداعمة، وتتم النمذجة من خلال عمل قوائم الأنشطة: وتتم هذه العملية من خلال خطوتين، وهما:

أ- **وضع قوائم الأنشطة:** يتم إنشاء هذه القوائم من الوثائق ومراجعة المستندات المستخدمة، وهي الأنشطة التي لا تحتاج إلى تفسير وإنما تستمد من الوثائق التي تم الحصول عليها مثل رؤية المؤسسة ورسالتها، والتي تعكس القيم التي تؤمن بها المؤسسة، وقد تكون المهام التي تقوم بها المؤسسة والتي تنعكس من خلال رسالتها ممثلةً في التحسين المستمر للخدمة، والاستجابة للمحاسبية والمساءلة، وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية لديها، وضمان الاستقرار المالي للمؤسسة، ثم استنتاج الملاحظات من المقابلات الشخصية، وهي ممارسة أكثر صعوبة من مراجعة المستندات؛ لأنها قد تتأثر بتحيز الباحث وعدم موضوعيته، ولكن يمكن علاج ذلك من خلال ترجمة الإجابات التي تم الحصول عليها من الذين تم مقابلتهم إلى أنشطة للمؤسسة، يلي ذلك إعلان عوامل النجاح الحاسمة أمامهم مرة أخرى.

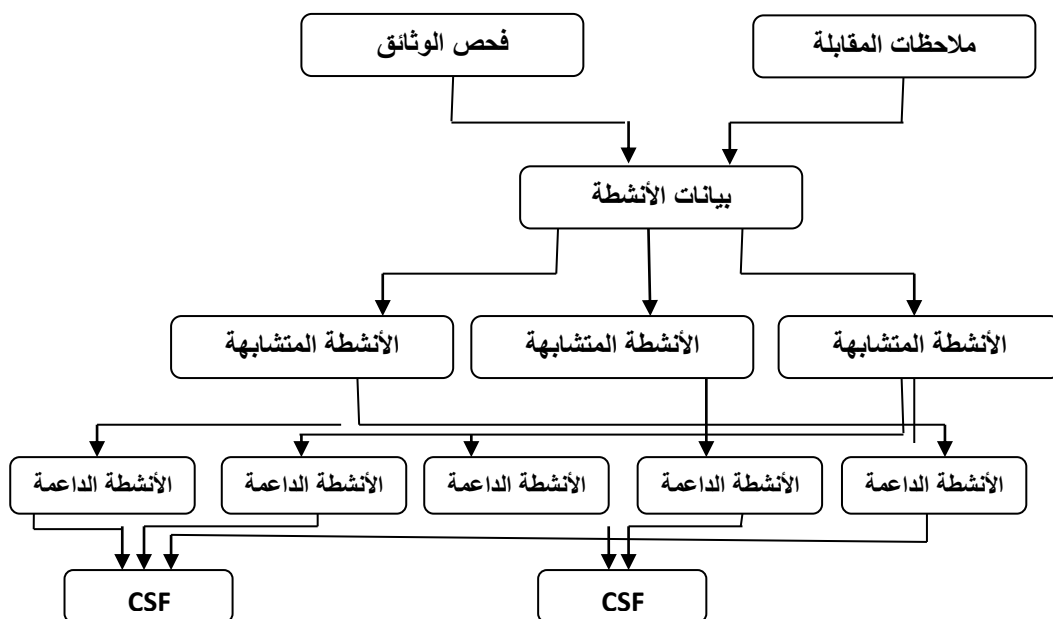
ب- **تجميع قوائم الأنشطة المتشابهة مع بعضها:** الخطوة التالية لبناء عوامل النجاح الحاسمة هي تجميع الأنشطة التشغيلية المتشابهة في الصفات

والخصائص المشتركة والتي تم جمعها من فحص الوثائق والمقابلات الشخصية، ومن ثم فإن هذه العملية هي تنظيم الأفكار والمفاهيم، وتجميع الأنشطة هو وسيلة لتلخيص الأفكار والمفاهيم الأساسية من المديرين بشأن تلك الأنشطة التي هي في أمس الحاجة إلى الاهتمام بها.

وباستعراض ما سبق يتضح، أنه بعد خطوة جمع البيانات يتم تحليل البيانات المتعلقة بالخدمات التعليمية والمشكلات المتشابهة بين إدارات المؤسسة وأقسامها، ثم عمل قوائم بالأنشطة المتشابهة التي تقوم بها الإدارات المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية، ثم عمل قوائم بالأنشطة الداعمة التي تسهم في تحقيق جودة الخدمات التعليمية في الجامعة، وأخذ آراء القيادات الأكاديمية بشأنها؛ تمهيداً للخطوة التالية وهي اشتقاق عوامل النجاح الحاسمة.

#### (5) اشتقاق عوامل النجاح الحاسمة:

تشتق عوامل النجاح الحاسمة من قوائم الأنشطة المتشابهة مع بعضها والتي يتم دمجها في أنشطة داعمة، ويوضح الشكل التالي خطوة اشتقاق عوامل النجاح الحاسمة:



شكل (4) خطوات اشتقاق عوامل النجاح الحاسمة

Source:(Rockhart ,1981 & Caralli,2004:28)

يوضح الشكل السابق، خطوات تحديد عوامل النجاح الحاسمة من خلال فحص الوثائق الرسمية الصادرة عن الجامعة، مثل: الخطة الإستراتيجية، والتقارير الصادرة عن الجامعة، والأدلة الإرشادية للتعرف على رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية، ومدى اهتمام الجامعة بتحقيق جودة الخدمات التعليمية للطالب، وكذلك من خلال عقد المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات، والتعرف على طبيعة عملهم فيما يتعلق بالخدمات التعليمية، والمعوقات التي تعوقهم عن تقديم خدمات تعليمية جيدة، ومن فحص الوثائق ونتائج المقابلات يتم التعرف على الأنشطة المتشابهة، والمشاركة بين الإدارات؛ تمهيداً للوصول إلى الأنشطة الداعمة، واشتقاق عوامل النجاح الحاسمة منها.

ولضمان الصياغة السليمة لعوامل النجاح الحاسمة يجب أن تشتق في أقل عدد ممكن من الكلمات؛ فالهدف من صياغة عوامل النجاح الحاسمة تحديد الأنشطة الأكثر أهمية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وبالتالي عند صياغتها يجب التركيز على العوامل المتاحة في متناول اليد لدى القيادات والابتعاد عن العوامل الأقل أهمية، وأن تكون واضحة وموجزة وسهلة الفهم، وتقترح الإجراءات أو الأنشطة التي تؤديها الجامعة في سياق عمليات أو ممارسات الأعمال، وكذلك تحديد عوامل النجاح الحاسمة المتشابهة التي يمكن تجميعها في عوامل واحدة. (Caralli, 2004: 29)

### (6) تحليل عوامل النجاح الحاسمة:

يعد تحليل التقارب من الطرق الجديدة لتحليل عوامل النجاح الحاسمة CSF، ويمكن تعريف هذه الطريقة ببساطة من خلال مقارنة أي المعايير التنظيمية لعوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة يمكن أن يعرض الثغرات والمشاكل، ومدى إسهام كل قسم من أقسام المؤسسة في تحقيق عامل النجاح الحاسم، ويوضح ذلك الشكل التالي:

يشير عدم وجود علامة إلى قلة تأثير  
البحث والتنمية في تنمية الالتزام  
الإداري

تشير هذه العلامة إلى دور إدارة  
الموارد البشرية كعامل أولى في تنمية  
الموارد البشرية كعامل حرج

أقسام المشروعات	تنمية الموارد البشرية	الالتزام الإداري	إدارة الموارد المالية	نشر إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات	استمرارية تحسين الانتشطة التشغيلية	تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة	تفعيل عمل الفريق
إدارة الموارد البشرية	x				x		x
القانون		x			x		x
التحكم					x	x	x
التدقيق الداخلي		x			x		x
الشؤون الحكومية		x			x		x
البحث & التنمية				x	x		x
تكنولوجيا المعلومات				x	x		x
الشؤون المحلية التسويق					x		x
					x		x

شكل (5) الأقسام الرئيسية بالمؤسسة وتقاطعها مع عوامل النجاح الحاسمة في كل أقسام المؤسسة

Source:(Caralli,2004:40)

ويوضح الشكل السابق، الأقسام الرئيسية في المؤسسة وتقاطعها مع عوامل النجاح الحاسمة، وتتمثل هذه الأقسام في الإدارات العامة المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية للطلاب، أما الخط الأفقي فهو يوضح تأثير عوامل النجاح الحاسمة في كل إدارة من إدارات الجامعة، إذ يمكن أن يؤدي مركز

تنمية الموارد البشرية والقيادات دورًا مهمًا في تحقيق عامل تنمية الموارد البشرية في الجامعة والمسؤولين عن تقديم الخدمات التعليمية للطلاب. في ضوء ما تقدم بشأن الأسس النظرية المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية في الجامعات، ومدخل عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في الجامعات، وما ترتب على ذلك من عرض أنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية سيعالج البحث الحالي أنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، وذلك بوصف جامعة بني سويف البيئة التطبيقية للبحث في ضوء الأنشطة التالية:

1- تحديد مجال عوامل النجاح الحاسمة.

2- جمع البيانات عن الجامعة، من خلال مراجعة الوثائق الصادرة عن الجامعة، ثم عرض اختصاصات الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية، ثم عقد المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات التنفيذية؛ للتعرف على طبيعة العمل داخل إدارتهم، والمتطلبات اللازمة لنجاح إدارتهم في تقديم خدمات تعليمية أفضل للطلاب، والمعوقات التي تحول دون ذلك، ورؤيتهم للمستقبل حول الطرق اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.

3- تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وعمل قوائم بالأنشطة الداعمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية، واستطلاع رأى القيادات الأكاديمية حولها.

4- اشتقاق عوامل النجاح الحاسمة والمسؤولة عن تحقيق جودة الخدمات التعليمية في الجامعة، ثم عرض آليات تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء عوامل النجاح الحاسمة.

### القسم الثالث - أنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة

#### الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف.

يعالج هذا القسم من البحث الحالي أنشطة تحديد عوامل النجاح الحاسمة لجودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، وهي كالتالي:

**(1) الخطوة الأولى - تحديد مجال عوامل النجاح الحاسمة:**

تتم من خلال اتخاذ القرار بشأن مسار تحديد عوامل النجاح الحاسمة: وهنا سيتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للخدمات التعليمية على مستوى جامعة بني سويف، وذلك وفقاً للتعريف الإجرائي لعوامل النجاح الحاسمة، ووفقاً لأهداف البحث وطبيعته.

**(2) الخطوة الثانية - جمع البيانات عن الجامعة:**

تشمل هذه الخطوة مراجعة الوثائق الصادرة عن الجامعة؛ وأهمها الخطة الإستراتيجية للجامعة 2020، والتعرف على اختصاصات الوحدات الإدارية ومسؤولياتها في الجامعة عن تقديم الخدمة التعليمية، وعقد المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية للتعرف على المشكلات التي تواجههم في تقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلاب، وفيما يلي عرض لكل منها:

**(أ) مراجعة الوثائق الصادرة عن الجامعة:** في ظل سعي جامعة بني سويف إلى التحول من جامعة ناقلة ومطبقة للمعرفة إلى جامعة منتجة لها، لتقديمها واستخدامها في المجالات كافة، فقد حددت الجامعة رؤيتها في العبارة التالية: (نحو جامعة بحثية رائدة إقليمياً ودولياً، تقدم تعليماً متميزاً، وتخدم مجتمعها بفاعلية)، أما رسالة الجامعة فتتمثل في: (الارتقاء بالعملية البحثية والتعليمية وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية بما يسهم في تنمية المجتمع محلياً وإقليمياً وعالمياً). (الخطة الإستراتيجية لجامعة بني سويف، 2020: 20)

وبالنسبة للأهداف الإستراتيجية للجامعة، ففي إطار تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، تتلخص الأهداف الإستراتيجية للجامعة في الآتي: (الخطة الإستراتيجية لجامعة بني سويف، 2020: 202)

- (1) بحوث عالمية مبتكرة قائمة على إنتاج المعرفة.
- (2) تحقيق مركز بارز بين الجامعات الإقليمية والعالمية.
- (3) خريج متميز ذو قدرة تنافسية عالية في سوق العمل المحلي والإقليمي، ومشاركة فاعلة في التنمية المستدامة للمجتمع.



(4) تحقيق الجودة المؤسسية الشاملة.

(5) المشاركة الفاعلة في التنمية المستدامة للمجتمع.

ويتضح من عرض رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، أنها تتبنى التوجه بالعميل (الطالب) من خلال الحرص على وجود خريج متميز ذي قدرة تنافسية عالية في سوق العمل المحلي والإقليمي، ويتم ذلك من خلال الارتقاء بالعملية التعليمية، وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.

وفي إطار خطوة مراجعة الوثائق الصادرة عن الجامعة، يتم استعراض اختصاصات الوحدات الإدارية في الجامعة ومسؤولياتها عن تقديم الخدمة التعليمية وهي كالآتي:

**1- إدارة شؤون الوافدين:** وهي تختص بتلقي أوراق الطلاب الوافدين، وإخطار كليات الجامعة بها؛ لاتخاذ إجراءات قيدهم في ضوء ما تقضي به النظم واللوائح الجامعية والقرارات المنظمة لذلك، وإنشاء سجلات خاصة بقاء الطلاب الوافدين في كليات الجامعة في مرحلتي الليسانس والبيكالوريوس، مشتملة على بيانات وافية عن الطلاب الوافدين وجنسياتهم والكليات المقيدون بها وتخصصاتهم والرسوم الجامعية المسددة منهم، ومتابعة الحالات الدراسية لهؤلاء الطلاب، وإخطار الجهات المعنية بالقرارات الصادرة في شأنهم (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015: 12)

**2- إدارة الشؤون العلاجية والوقائية:** وهي تختص بتوقيع الكشف الطبي على الطلاب الجدد، والطلاب المترددين على العيادة الخارجية، وتقرير العلاج اللازم لهم، وإحالة الطلاب الذين تستدعي حالاتهم العرض على المتخصصين المنتدبين، والقيام بالعمليات الجراحية البسيطة والعمليات الجراحية على الجروح، وتطعيم الطلاب وتحصينهم ضد الأمراض المختلفة، ومراقبة الحالة الصحية للطلاب في الكليات والمدن الجامعية، وتقديم التقارير الدورية عنها، والإشراف على الطلاب صحياً أثناء الامتحانات والمباريات الرياضية، والإشراف الصحي على مطاعم الجامعة، وتقديم التقارير الدورية، وإعداد سجل طبي لكل طالب تدرج به نتيجة الكشف الطبي الذي أُجري عليه عند التحاقه بالجامعة، واتخاذ

الإجراءات العلاجية للطلاب المرضى المترددين. (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015: 13)

### 3- إدارة العلاقات العلمية والثقافية، وهي تضم:

- إدارة الإعانات والمهمات العلمية: وتختص بوضع خطة استقدام الأساتذة والخبراء الأجانب من الخارج للتدريس والإشراف على البحث العلمي، ودعوة الأساتذة والخبراء الأجانب المتواجدين في الجمهورية لإلقاء المحاضرات وعقد الندوات في الجامعة، والعمل على إقامة شراكات علمية بين الجامعة وبين الجامعات ومراكز البحوث العلمية والعربية والأجنبية، والترشيح لعضوية اللجان العلمية الدائمة، واتخاذ إجراءات اشتراك الجامعة في حضور المؤتمرات الداخلية والخارجية والدولية، واتخاذ إجراءات الاشتراك في الحلقات الدراسية التي تنظمها الجامعة والهيئات العربية والأجنبية والدولية وكذلك الحلقات التدريبية. (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015: 15)
- إدارة البعثات والمنح والإجازات الدراسية: تختص بإدارة البعثات والمنح والإجازات الدراسية في وضع خطط البعثات (الداخلية، والخارجية، والإشراف المشترك، والمهمات العلمية)، واتخاذ إجراءات الترشيح والإيفاد في المهام العلمية بأنواعها، وحضور الحلقات الدراسية والتدريب، ومتابعة سفر المبعوثين إلى مقر دراستهم ومتابعتهم علمياً ومالياً، ومتابعة الدارسين من خلال التقارير الدراسية التي تبين مدى تقدمهم الدراسي وحاجتهم للمد. (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015، 16)
- إدارة الاتفاقيات الثقافية والمؤتمرات: وهي تختص بالاطلاع على أحدث ما وصلت إليه الأبحاث العلمية داخلياً وخارجياً، وإيفاد طلاب الدراسات العليا إلى الخارج، وحضور الطلاب الأجانب في منح دراسية بغرض الحصول على الدرجات العلمية الجامعية، وتجهيز المعامل بالأدوات والمعدات اللازمة لتسهيل إجراءات الأبحاث العلمية، ووضع وتنفيذ برنامج للرحلات والأبحاث العلمية، ومتابعة نتائج أبحاث رسائل الدكتوراه للمبعوثين من قبل الجامعة طبقاً

لنظام القنوات العلمية والإشراف المشترك. (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015: 18)

**4- إدارة رعاية الشباب:** وهي تختص بالاشتراك مع رعاية الشباب في إعداد البرامج والمشروعات التي تكفل شغل أوقات الفراغ للطلاب، ومتابعة سير العمل في أوجه الأنشطة المختلفة (الجوالة، والخدمة العامة، والنشاط الثقافي، والفني، والاجتماعي، والرياضي، والرحلات)، وإعداد مشروعات الخدمة العامة ومعسكرات العمل، والإشراف على حسن سير العمل بها، والقيام بتنظيم الأنشطة الرياضية ومتابعتها، وإعداد وتجهيز الملاعب والمنشآت والأدوات الرياضية، ومتابعة أعمال التدريب الرياضي، ومراقبة التدريبات والممارسات والمسابقات الرياضية التي تشترك فيها الكلية، وتشجيع ممارسة الهوايات الأدبية، وإعداد الخطط والبرامج اللازمة لذلك، والقيام ببحث حالات الطلاب المتقدمين للحصول على مساعدات، والعمل على تيسير حصول الطلاب على احتياجاتهم الدراسية والمعيشية، والعمل على تيسير فرص عمل للطلاب في أثناء العطلات الصيفية، والإشراف على توزيع الجوائز على الطلاب المتقدمين علمياً وثقافياً ورياضياً وذوي المواهب. (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015: 22)

**5- الإدارة العامة لشؤون التعليم:** وهي تقترح خطط العمل التي تكفل حسن سير العمل في قطاع شؤون الطلاب، وإصدار القرارات التي تكفل تحقيق الأهداف المرسومة، وضبط الرقابة على تنفيذ هذه القرارات، والإشراف على تصميم النظم المتكاملة لشؤون الامتحانات، وتصميم تلك النظم بين الكليات والمعاهد، والإشراف على إعداد الامتحانات في الكليات، وتشكيل لجان الامتحانات، وجداولها، وإعداد الأماكن الخاصة بها، والإشراف على أعمال شؤون التعليم والتسجيل، ومتابعة إجراء الدراسات والبحوث حول برامج الدراسات ونظمها وأساليبها في الكليات وتحليل وتطبيق مدى موافقتها مع متطلبات المجتمع، وتطويرات العلوم والمعارف، وإبداء الرأي في تطوير اللائحة التنفيذية للجامعات فيما يختص بنظم القبول والتسجيل والدراسة والتقدم

بالمقترحات اللازمة لنائب رئيس الجامعة، والقيام باقتراح السياسات الكفيلة بتحقيق التعاون والتنسيق بين الأقسام والمواد المماثلة أو المكملة في الكليات. (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015: 24)

**6- إدارة شؤون المدن الجامعية:** تختص باقتراح اللوائح الخاصة باختيار الطلاب ونظام المعيشة، واقتراح برامج الإنشاء والتوسع وعرضها على السلطات المختصة، ووضع التقارير السنوية عن أعمال المدن ومتطلباتها واقتراح الحلول المناسبة لحسن سير العمل، ومراقبة خطة إسكان ومعيشة الطلاب المقيمين في المدن الجامعية، والإشراف على وضع مشروع ميزانية التغذية، والإشراف على أعمال لجان الأغذية (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015: 25)

**7- الإدارة العامة للشؤون الطبية:** تختص بالآتي: توقيع الكشف الطبي على الطلاب الجدد والطلاب المترددين على العيادة الخارجية، وتقرير العلاج اللازم لهم، وإحالة الطلاب الذين تستدعي حالاتهم العرض على الاختصاصيين المنندبين، والقيام بالعمليات الجراحية الصغيرة والغيارات على الجروح، وتطعيم الطلاب وتحصينهم ضد الأمراض المختلفة، ومراقبة الحالة الصحية للطلاب في الكليات والمدن الجامعية وتقديم التقارير الدورية عنها، والإشراف على الطلاب صحياً في أثناء الامتحانات والمباريات الرياضية، وإعداد سجل طبي لكل طالب تدرج فيه نتيجة الكشف الطبي الذي أجري عليه عند التحاقه بالجامعة، واتخاذ الإجراءات العلاجية للطلاب المرضى المترددين على العيادة الخارجية، واتخاذ إجراءات إحالتهم للاختصاصيين لمن تستدعي حالتهم، وتقرير العلاج لهم (جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، 2015: 30)

ومن ثم فإنه وفقاً لما سبق، تم تحديد عوامل النجاح الحاسمة على مستوى الجامعة ككل، ثم مراجعة الوثائق الصادرة عن الجامعة مثل الخطة الإستراتيجية للجامعة 2020، وعرض رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والتقارير السنوية، ثم عرض اختصاصات الإدارة المسؤولة عن

تقديم الخدمات التعليمية للطلاب، مثل: إدارة شؤون الوافدين، وإدارة الشؤون العلاجية والوقائية، وإدارة العلاقات العلمية والثقافية، وإدارة البعثات والمنح والإجازات الدراسية، وإدارة رعاية الشباب، والإدارة العامة لشؤون التعليم، وإدارة شؤون المدن الجامعية، والإدارة العامة للشؤون الطبية، وسيتم في الخطوة التالية عقد المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية في الجامعة.

#### (ب) عقد المقابلات الشخصية:

تم عقد المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، والتي تم عرضها في الخطوة السابقة، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (1) أعداد المديرين الذين تم عقد المقابلة الشخصية معهم.

م	الإدارة	العدد
1	الإدارة العامة لشؤون الدراسة والامتحانات.	4
2	الإدارة العامة لرعاية الشباب.	6
3	الإدارة العامة للمدن الجامعية.	5
4	الإدارة العامة للشؤون الطبية.	5
	الإجمالي:	20

يتضح من الجدول السابق، أنه تم عقد المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، إذ أجريت المقابلة مع المديرين المسؤولين عن خدمات الدراسة والامتحانات وعددهم أربعة مديرين، وهم: مدير إدارة شؤون الدراسة والامتحانات، وإدارة التسجيل، وإدارة الوافدين، وإدارة شؤون الخريجين (تحرير الشهادات)، أما المديرون المسؤولون عن الأنشطة الطلابية في الإدارة العامة لرعاية الشباب فقد بلغ عددهم ستة مديرين، وهم: مديرو إدارة النشاط الرياضي، والاجتماعي

والرحلات، والجوالة والخدمة العامة، والفني والثقافي، والاتحادات الطلابية والأسر، والتكافل الاجتماعي، أما مديرو الإدارة العامة للمدن الجامعية فقد بلغ عددهم خمسة مديرين، وهم: مديرو إدارة المدن الجامعية طالبات، وإدارة المدن الجامعية طلاب، وإدارة الإسكان الخارجي، وإدارة التغذية، وإدارة المطاعم الرئيسية، وقد بلغ عدد مديري الإدارة العامة للشؤون الطبية خمسة مديرين، وهم: مديري إدارة الشؤون العلاجية والوقائية، والتموين الطبي والصيدليات، وطب الأسنان، والمعامل والأشعة، ومستشفى الطلبة، وبذلك بلغ عدد المديرين المسؤولين عن تقديم الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف والمسؤولين عن إدارة الخدمات بأنواعها الأربعة التي تم تحديدها سلفا (20) عشرون مديراً.

وقد روعي في أسئلة المقابلة أن تكون أسئلتها من نوع الأسئلة المفتوحة التي تسمح لمديري الإدارات بالتعبير عن آرائهم بحرية تامة، ونظراً لعدم معرفة الكثير من أفراد العينة بماهية عوامل النجاح الحاسمة في الأقسام الإدارية في الجامعة، أجريت المقابلة الشخصية وفق الخطوات التالية:

1- شرح ماهية عوامل النجاح الحاسمة، ومفهومها، والإجابة عن الاستفسارات حول بنود استمارة المقابلة.

2- سؤال المديرين عن أكثر العوامل التي تضمن لهم النجاح في وظائفهم، والمشكلات التي تعوق أداءهم بفاعلية، والنواحي التي تحتاج إلى تطوير من وجهة نظرهم.

### (3) الخطوة الثالثة - تحليل البيانات وعمل قوائم بالأنشطة الداعمة:

تشمل هذه الخطوة تحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال مراجعة الوثائق ونتائج المقابلات الشخصية، ثم عمل قوائم بالأنشطة الداعمة، واستطلاع رأى القيادات الأكاديمية بشأنها.

#### (أ) تحليل البيانات:

من خلال المقابلات التي تمت مع مديري الإدارات المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف تم التوصل إلى النتائج التالية:

**1- خدمات شؤون الدراسة والامتحانات والقبول والتسجيل:** تم مقابلة المديرين التابعين لإدارة شؤون الدراسة والامتحانات، وقد اتفقوا على أهمية توافر الإمكانيات المادية من ملاعب وأجهزة لتنفيذ الأنشطة الطلابية، وتوافر الاختصاصيين المتميزين في مجال الأنشطة الطلابية، والتنمية المهنية في مجال التخصص، وتوافر الأجهزة التكنولوجية والرياضية الحديثة، وتوافر وسائل الانتقال داخل الجامعة وخارجها، وعن أهم المشكلات التي يواجهونها: فتمثلت في تعطل البرنامج المسؤول عن مدفوعات الطلاب على شبكة الإنترنت، وعدم انتظام الصيانة المقدمة له.

**2- خدمات الإسكان الطلابي والتغذية:** تم مقابلة المديرين التابعين للإدارة العامة للمدن الجامعية، واتفق المديرين على أهمية توافر الدعم المالي اللازم لشراء الأدوات والخامات اللازمة للتغذية، وضرورة توافر سيارات لنقل الوجبات للطلاب لمقر الجامعة، وتوفير الأثاث اللازم للإسكان الطلابي والتغذية، وعن أهم المشكلات التي يواجهونها: فتمثلت في قلة توافر العمالة اللازمة في المطاعم، وقلة توافر الأثاث ومواد الطبخ.

**3- بالنسبة للخدمات الطبية:** تم مقابلة المديرين التابعين للإدارة العامة للشؤون الطبية، وقد اتفقوا على أهمية انتظام العمل في العيادات الخارجية، وضرورة توافر الدعم المالي اللازم لشراء الأدوية، وأهمية توافر الأدوية البديلة، وعن أهم المشكلات التي يواجهونها: فتمثلت في قلة توافر الأجهزة والأدوية اللازمة لعلاج الطلاب، وقلة توافر الإمكانيات المادية اللازمة لشراء الأجهزة والأدوية، وقلة وجود العناصر البشرية المدربة على الإسعافات الأولية والتدخل السريع لعلاج المرضى من الطلاب.

**4- خدمات النشاط الطلابي:** تم مقابلة المديرين التابعين للإدارة العامة لرعاية الشباب، وقد اتفق المديرين على أهمية توافر الإمكانيات المادية من ملاعب وأجهزة لتنفيذ الأنشطة الطلابية، وضرورة توافر الاختصاصيين المتميزين في مجال الأنشطة، والتنمية المهنية في مجال التخصص، وأهمية توافر الأجهزة التكنولوجية والرياضية الحديثة، وتوفير وسائل الانتقال داخل الجامعة

وخارجها، وعن أهم المشكلات التي تواجههم فتم تحديدها في النقاط التالية: قلة تعاون أعضاء هيئة التدريس في إقناع الطلاب بأهمية الأنشطة الطلابية، وقلة توافر الموازنة اللازمة للصرف على الأنشطة الطلابية والتكافل الاجتماعي، والتضارب في الخطط الزمنية بين الخطة الخاصة بالجامعة والخطة الخاصة برعاية الشباب.

### (ب) عمل قوائم بالأنشطة الداعمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في الجامعة:

وفى هذه الخطوة تم تجميع الأنشطة المتشابهة بين الإدارات التنفيذية والتي تمثلت في تقديم خدمات تعليمية للطلاب، تراعي قدراتهم وميولهم واحتياجاتهم، أما عن المشكلات المشتركة بين معظم الإدارات والتي أجمع عليها معظم المديرين فقد تمثلت في قلة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتقديم خدمات تعليمية جيدة، وضعف شبكة الإنترنت في الجامعة وتعطلها معظم الوقت، وذلك لوضع قائمة للأنشطة الداعمة التي تسهم في تحقيق جودة الخدمات التعليمية وعلاج مشكلاتها، ثم استطلاع رأي القيادات الأكاديمية في الجامعة حول هذه الأنشطة، وتشمل هذه الخطوة الآتي: أهداف استمارة استطلاع الرأي وبنائها، ووصف استمارة استطلاع الرأي، ومعايير اختيار الخبراء، والمعالجة الإحصائية لأراء الخبراء، وتحليل نتائج استطلاع الرأي، وتعليق عام على نتائج استطلاع الرأي، وفيما يلي بيان تفصيلي لها:

**1- أهداف استمارة استطلاع الرأي وبنائها:** هدفت استمارة استطلاع الرأي إلى التعرف على درجة موافقة القيادات الأكاديمية حول الأنشطة الداعمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، وهم: رؤساء الأقسام، ووكلاء الكليات وعمداؤها، ونواب رئيس الجامعة، وفي هذا تم بناء الاستمارة في ضوء ما توصل إليه الإطار النظري للبحث، وبما تضمنه من تحليلات نظرية لجودة الخدمات التعليمية من خلال: خصائصها، وأبعادها، ومعاييرها، ومقاييسها، ومدخل عوامل النجاح الحاسمة من خلال: نشأتها، وأهمية دراسته، ومصادر تحديده، وواقع الخدمة التعليمية في جامعة بني



سوف من خلال: رؤية الجامعة، ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية، واختصاصات الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية، وقد شملت استمارة استطلاع الرأي ستة مجالات رئيسية، وهي: البنية التحتية والتنظيمية، والشكاوى والمقترحات، وتكنولوجيا المعلومات، والتسويق، والموارد البشرية في الجامعة، والدعم المالي.

**2- وصف استمارة استطلاع الرأي:** تم القيام ببناء الاستمارة التي تكونت من ستة محاور، تضمن كل منها عددًا متفاوتًا من الأنشطة الداعمة المقترحة، وانتهى كل محور بعبارة تتيح للقيادات الأكاديمية اقتراح أنشطة أخرى لم تذكر في المحور، والملحق رقم (2) يتضمن استمارة استطلاع الرأي، والجدول التالي يوضح أعداد الأنشطة المتضمنة تحت كل محور من المحاور الستة:

**جدول (2) محاور الاستمارة وعدد العبارات الموجودة في كل محور.**

عدد العبارات	موضوعه	المحور
3	البنية التحتية والتنظيمية.	المحور الأول
3	الشكاوى والمقترحات.	المحور الثاني
3	تكنولوجيا المعلومات.	المحور الثالث
4	التسويق.	المحور الرابع
3	الموارد البشرية.	المحور الخامس
2	الدعم المالي.	المحور السادس
18	الإجمالي:	

**3- معايير اختيار القيادات الأكاديمية:** وزعت استمارة استطلاع الرأي على القيادات الأكاديمية في الجامعة: (رؤساء الأقسام، ووكلاء الكليات وعمداؤها، ونواب رئيس الجامعة) من خلال اللقاء المباشر، وقد تسلم الباحث استجابات واحد وسبعين أستاذًا، من إجمالي القيادات الأكاديمية في الجامعة وعددها 256 بنسبة 27.7% من إجمالي أفراد العينة، وقد روعي في اختيارهم

مجموعة اعتبارات أساسية، وهي: شغل الوظائف القيادية الأكاديمية الجامعية، والمسؤولية المباشرة عن تقديم الخدمات التعليمية للطلاب.

**4- المعالجة الإحصائية لآراء القيادات الأكاديمية:** استخدمت التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجابات السادة القيادات الأكاديمية، وذلك باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحديد الأوزان النسبية لكل عبارة، تم ترتيبها ترتيبًا تنازليًا تبعًا للوزن النسبي المعبر عن درجة الأهمية للقيادات، والعبارات المتساوية تم ترتيبها تنازليًا تبعًا لتكرارات درجة الأهمية، واستخدمت الدراسة طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الثلاثة، طبقًا للجدول التالي:

**جدول (3) مستوى الموافقة ومداهما لاستمارة استطلاع الرأي ذات الاستجابات الثلاثية.**

المدى		درجة الموافقة	مستوى الموافقة
من	إلى		
1	1.66	ضعيفة	قليلة - قليلة الأهمية.
1.67	2.33	متوسطة	متوسطة - متوسطة الأهمية.
2.34	3	كبيرة	كبيرة - شديدة الأهمية.

**5- تحليل نتائج استطلاع الرأي:** فيما يلي عرض نتائج استجابات القيادات الأكاديمية على محاور الاستمارة:

#### ■ البنية التحتية والتنظيمية:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي القيادات الأكاديمية بشأن الأنشطة الداعمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، والمتعلقة بمجال البنية التحتية والتنظيمية بما تضمه من مبانٍ وتجهيزات، وتنضج استجاباتهم بالنسبة لهذه الأنشطة في الجدول التالي:

## جدول (4)

استجابات القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالأنشطة الداعمة في مجال البنية التحتية والتنظيمية.

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	1	2.46	15.5	11	22.5	16	62.0	44	توفير مبانٍ تعليمية ملائمة للطلاب من حيث السعة ووسائل الأمن والسلامة.	1
كبيرة	2	2.44	14.1	10	28.2	20	57.7	41	توفير الأثاث وأدوات التكنولوجيا ووسائلها الحديثة والوسائط المتعددة ( Hardware )	2
متوسطة	3	2.06	23.9	17	46.5	33	29.6	21	إنشاء وحدات دعم متخصصة لتلبية احتياجات الطلاب المادية والنفسية.	3

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق، اتفاق القيادات على الأنشطة المتعلقة بأهمية توفير مبانٍ تعليمية ملائمة للطلاب من حيث السعة وفقاً لدليل المساحات المعتمد من قبل هيئة ضمان الجودة، وأن يكون مزوداً بوسائل الأمن والسلامة؛ حفاظاً على الطلاب، وأهمية توفير الأثاثات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى أدوات التكنولوجيا الحديثة ووسائلها والوسائط المتعددة ( Hardware ) التي تسهم في تقديم خدمات

تعليمية متميزة للطلاب بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي يتراوح بين 2.46، 2.44، على التوالي، وربما يرجع ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية الجامعية لأهمية توفير المباني التعليمية الملائمة والمجهزة بالأثاثات وأدوات التكنولوجيا الحديثة ووسائلها. في حين جاءت استجابات القيادات على العبارة المتعلقة بإنشاء وحدات دعم متخصصة تلبي احتياجات الطلاب المهنية والمتعلقة بالوظائف التي يتم الالتحاق بها، والتعرف على متطلبات سوق العمل، وتقديم الدعم النفسي للطلاب من خلال علاج المشكلات النفسية، التي يعانون منها بدرجة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي (2.06)؛ وربما يرجع ذلك إلى إدراك القيادات وجود بعض المراكز المسؤولة عن تقديم الدعم النفسي في الجامعة مثل مركز الإرشاد النفسي والتربوي في كلية التربية، وكذلك عقد ملتقيات التوظيف في كليات الجامعة المختلفة.

#### ■ مجال الشكاوى والمقترحات:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى القيادات الأكاديمية بشأن الأنشطة الداعمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، والمتعلقة بمجال الشكاوى والمقترحات لدى الطلاب تجاه الخدمات التعليمية المقدمة لهم، وتتضح استجابات القيادات على هذه الأنشطة في الجدول التالي:

## جدول (5)

استجابات القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالأنشطة الداعمة في مجال الشكاوى والمقترحات.

م	العبارة	الاستجابة						الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
4	وجود آلية محددة لتلقي شكاوى الطلاب ومقترحاتهم حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم.	38	53.5	20	28.2	13	18.3	2.35	كبيرة	
5	توفير الأمان للطلاب فيما يقدمه من شكاوى ومقترحات.	45	63.4	13	18.2	13	18.3	2.45	كبيرة	
6	الرد بشكل فوري على شكاوى الطلاب وتبني مقترحاتهم البناءة.	42	59.2	13	18.3	16	22.5	2.37	كبيرة	

يتضح من البيانات المثبتة في الجدول السابق، اتفاق القيادات على الأنشطة الداعمة في مجال الشكاوى والمقترحات بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي يتراوح بين (2.35، 2.45) والمتعلقة بأهمية توفير الأمان للطلاب فيما يقدمه من شكاوى حتى يعبر عن رأيه بحرية، والاستماع إلى مقترحاته بشأن تحقيق جودة الخدمات التعليمية المقدمة له، وأهمية الاستجابة الفورية للرد على استفسارات الطلاب وشكواهم ومقترحاتهم بخصوص الخدمات التعليمية، وذلك وفق آلية محددة لتلقي الشكاوى والمقترحات، وربما يرجع ذلك إلى إدراك الخبراء أهمية التوجه بالعمل وأهمية استطلاع آراء الطلاب

كمتلقين للخدمة وبحث شكواهم ومقترحاتهم في هذا الشأن.

### ■ مجال تكنولوجيا المعلومات:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى القيادات الأكاديمية بشأن الأنشطة الداعمة المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، وتتضح استجابات القيادات على هذه الأنشطة في الجدول التالي:

جدول (6) استجابات القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالأنشطة الداعمة في مجال تكنولوجيا المعلومات

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	1	2.48	8.5	6	35.2	25	56.3	40	وجود منظومة إلكترونية ملائمة لتقديم الخدمات التعليمية والمكتبية للطلاب.	7
كبيرة	1	2.48	14.1	10	23.9	17	62.0	44	وجود خطة مفعلة لصيانة شبكة الإنترنت والأجهزة المختلفة داخل الجامعة بصورة مستمرة.	8
كبيرة	1	2.45	14.1	10	26.8	19	59.2	42	تفعيل استخدام الإنترنت في تقديم خدمات الإرشاد الأكاديمي والنفسي للطلاب.	9

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق، اتفاق القيادات على الأنشطة الداعمة في مجال تكنولوجيا المعلومات بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي يتراوح بين (2.45، 2.48)، والمتعلقة بأهمية وجود منظومة إلكترونية ملائمة ومتكاملة لتقديم الخدمات التعليمية للطلاب تتمثل في وجود

هيئة مسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية بشكل إلكتروني لتسهيل حصول الطلاب على هذه الخدمات بسهولة وسرعة ويسر، ووجود خطة مفعلة لصيانة شبكة الإنترنت والأجهزة المختلفة داخل الجامعة؛ حيث إنه كثيرا ما تصيب الأعطال الأجهزة الإلكترونية الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف شبكة الإنترنت بالجامعة، والإنترنت في كثير من الأحيان مما يؤثر على تقديم الخدمات التعليمية للطلاب ومنها على سبيل المثال منظومة الدفع الإلكتروني الخاصة بشؤون الطلاب، بالإضافة إلى تفعيل دور الإنترنت في تقديم خدمات الإرشاد الأكاديمي والنفسي من خلال الرد بسهولة وبسرعة على تساؤلات الطلاب.

#### ■ مجال التسويق للخدمات التعليمية:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي القيادات الأكاديمية بشأن الأنشطة الداعمة المتعلقة بكيفية تسويق الخدمات التعليمية المقدمة لطلاب الجامعة، وتتضح استجابات القيادات على هذه الأنشطة في الجدول التالي:

#### جدول (7)

#### استجابات القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالأنشطة الداعمة في مجال تسويق الخدمات التعليمية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						م	
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	2	2.17	19.7	14	43.7	31	36.6	26	10	وضع خطة تسويقية للخدمات التعليمية تراعي رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						م	
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	2	2.24	22.5	16	31.0	22	46.5	33	1 1	التسويق للخدمات التعليمية التي تقدمها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعة على نطاق المجتمع المحلي والإقليمي.
كبيرة	1	2.41	11.3	8	36.6	26	52.1	37	1 2	توفير أماكن ملائمة للجهاز الإداري وملتقى الخدمة التعليمية.
متوسطة	2	2.18	26.8	19	28.2	20	45.1	32	1 3	عقد شراكات مع مراكز التسويق والدعاية والإعلان خارج الجامعة للدعاية للخدمات التعليمية فيها.

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق، اتفاق القيادات على النشاط المتعلق بأهمية توفير أماكن ملائمة للجهاز الإداري وملتقى الخدمة التعليمية بدرجة موافقة كبيرة ويزن نسبي (2.41)؛ إذ ترى القيادات أنه من الضروري توافر أماكن ملائمة للجهاز الإداري من حيث الإضاءة والتهوية، وتوافر الوسائل التكنولوجية التي تسهم في تقديمهم للخدمات بشكل أفضل، وكذلك بالنسبة لملتقى الخدمة التعليمية. في حين جاءت استجابات القيادات على العبارة المتعلقة بأهمية تسويق الخدمات التعليمية التي تقدمها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعة على مستوى المجتمع المحلي والإقليمي من خلال الدعاية والإعلان عن الخدمات التي تقدمها هذه المراكز لأعضاء المجتمع المحلي



بدرجة موافقة متوسطة، ويوزن نسبي (2,06) وربما يرجع ذلك إلى إدراك القيادات وجود بعض المراكز المسؤولة عن تقديم الدعم النفسي في الجامعة مثل مركز الإرشاد النفسي والتربوي في كلية التربية، وكذلك عقد ملتقيات التوظيف في كليات الجامعة المختلفة، والنشاط المتعلق بأهمية وضع خطة تسويقية تراعي احتياجات الخدمات التعليمية وتراعي رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وبحيث لا تتفصل هذه الخطة عن الخطة الإستراتيجية للجامعة، والنشاط المتعلق بعقد شراكات مع مراكز التسويق والدعاية والإعلان خارج الجامعة للدعاية للخدمات التعليمية في الجامعة بوزن نسبي (2.18) والاستفادة من خبرات هذه المراكز في الدعاية للخدمات التعليمية التي تقدم من خلال الجامعة.

#### ■ مجال الموارد البشرية:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي القيادات الأكاديمية بشأن الأنشطة الداعمة المتعلقة بمجال الموارد البشرية من الجهاز الإداري باعتبارهم من مقدمي الخدمات التعليمية لطلاب الجامعة، وتتضح استجابات القيادات على هذه الأنشطة في الجدول التالي:

جدول (8) استجابات القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالأنشطة الداعمة في مجال الموارد البشرية.

م	العبارات	درجة الأهمية						الوزن النسبي	الترتيب ب	درجة الموافقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
14	اختيار الجهاز الإداري الملائم كمًّا وكيفًا للتعامل مع الأعداد المتزايدة للطلاب.	40	56.3	27	38.0	4	5.6	2.51	1	كبيرة

درجة الموافقة	الترتيب ب	الوزن النسبي	درجة الأهمية						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	3	2.32	14.1	10	39.4	28	46.5	33	15	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري، والعمل على تلبيتها وقياس أثرها على أداء العاملين والجامعة.
كبيرة	2	2.42	14.1	10	29.6	21	56.3	40	16	ربط الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين في الجامعة بجودة أدائهم في تقديم خدمات تعليمية أفضل وحسن معاملة الطلاب.

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق، اتفاق القيادات على الأنشطة الداعمة المتعلقة بأهمية اختيار الجهاز الإداري المسؤول عن تقديم الخدمات التعليمية للطلاب، وأن يكون هذا الاختيار مناسباً من حيث عددهم ومؤهلاتهم بوزن نسبي (2.51)؛ وربما يرجع ذلك إلى إدراك القيادات أهمية اختيار الجهاز الإداري اختياراً سليماً لأنهم من يقدمون الخدمة للطلاب ويقدر جودة أدائهم وحسن اختيارهم بقدر تقديمهم خدمات أفضل، وكذلك النشاط المتعلق بربط المكافآت والحوافز المقدمة للعاملين بأدائهم في تقديم الخدمات التعليمية للطلاب وذلك في إطار سياسة الدفع مقابل الأداء بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (2.42)؛ وربما يرجع ذلك إلى إدراك القيادات أهمية تحفيز العاملين لبذل أكبر مجهود من أجل تقديم خدمات تعليمية جيدة للطلاب.

في حين جاءت استجابات القيادات على العبارة المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري والعمل على تلبيةها وقياس أثرها على أداء العاملين والجامعة، بدرجة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي (2.32) وربما يرجع ذلك إلى إدراك القيادات أهمية تحسين أداء العاملين من خلال التحديد المستمر لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية والعمل على تلبيةها والتي تفيد في تحسين أدائهم في تقديم خدمات تعليمية أفضل، وقياس أثر البرامج التدريبية التي يحصلون عليها وانعكاسها على أدائهم.

#### ■ مجال الدعم المالي:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي القيادات الأكاديمية بشأن الأنشطة الداعمة المتعلقة بمجال الدعم المالي ويتمثل في توفير الموارد المالية التي يتم من خلالها تحقيق جودة الخدمات التعليمية، وتتضح استجابات القيادات على هذه الأنشطة في الجدول التالي:

جدول (9) استجابات القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالأنشطة الداعمة في مجال الدعم المالي.

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	1	2.34	23.9	17	18.3	13	57.6	4	توفير الدعم المالي والبحث عن موارد مالية بديلة لتقديم خدمات تعليمية متميزة للطلاب تلبى احتياجاتهم.	17
متوسطة	2	2.24	23.9	17	28.2	20	47.9	3 4	إشراك رجال الأعمال والمؤسسات ذات العلاقة في تقديم الدعم المالي	18

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
			صغيرة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									للبحوث العلمية والمنح الدراسية ومساعدة الطلاب غير القادرين	

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق، اتفاق القيادات على النشاط المتعلق بتوفير الدعم المالي والبحث عن موارد مالية بديلة لتقديم خدمات تعليمية متميزة، تلبي احتياجات الطلاب، بوزن نسبي (2.34)، وربما يرجع ذلك إلى إدراك القيادات أهمية دور الموارد المالية في الإنفاق على كيفية تحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وفي نفس الوقت البحث عن موارد مالية بديلة للإنفاق على الخدمات المقدمة للطلاب. في حين جاءت استجابات القيادات على العبارة المتعلقة بإشراك رجال الأعمال والمؤسسات ذات العلاقة في تقديم الدعم المالي للبحوث العلمية والمنح الدراسية ومساعدة الطلاب غير القادرين، بدرجة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي (2.24) وربما يرجع ذلك إلى إدراك القيادات أهمية المشاركة المجتمعية ممثلة في مؤسسات المجتمع المحلي ورجال الأعمال في توفير الموارد المالية، التي يتم من خلالها تقديم الدعم المالي للبحوث العلمية، والاستفادة بنتائج هذه الأبحاث، وتقديم الدعم المالي للطلاب غير القادرين.

#### (4) الخطوة الرابعة: اشتقاق عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في جامعة بني سويف:

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية التي تناولت عرضاً لماهية جودة الخدمة التعليمية، وخصائصها، وأبعادها، ومعايير جودة الخدمة التعليمية، ومداخل قياسها في الجامعات، وكذلك نشأة عوامل النجاح الحاسمة، وأهمية تحديد عوامل النجاح الحاسمة في الجامعات، وأبعادها، والخطوات المنهجية لتحديد عوامل النجاح الحاسمة، ثم تناول خطوات تحديد عوامل النجاح الحاسمة في جامعة بني سويف، وما توصلت إليه المقابلة الشخصية مع مديري الإدارات العامة، والمسؤولين عن تقديم خدمات شؤون الدراسة والامتحانات والقبول والتسجيل، وخدمات الإسكان الطلابي والتغذية، والخدمات الطبية، وخدمات النشاط الطلابي بالجامعة، وكذلك من خلال العرض السابق لآراء القيادات الأكاديمية حول الأنشطة الداعمة لمجالات تحقيق جودة الخدمات التعليمية، تأتي خطوة اشتقاق عوامل النجاح الحرجة التي تتم من خلال تحديد الأنشطة الأكثر أهمية لتحقيق رسالة الجامعة، وقد روعي عند صياغة هذه العوامل التركيز على أن تكون هذه العوامل في متناول اليد ويمكن تنفيذها، والابتعاد عن العوامل الأقل أهمية، وأن تكون واضحة وموجزة وسهلة الفهم، وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

- (أ) توفير البنية التحتية الملائمة لتقديم الخدمات التعليمية في الجامعة وصيانتها دورياً.
- (ب) الاهتمام بشكاوى الطلاب ومقترحاتهم حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم ووضع الآليات اللازمة لذلك.
- (ج) توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها في تقديم الخدمات التعليمية للطلاب.
- (د) وضع خطة لتسويق الخدمات التعليمية داخل الجامعة وخارجها.
- (هـ) الاختيار الأمثل للعاملين المقدمين للخدمات التعليمية وتمييزهم مهنيًا، وتحفيزهم لتقديم خدمات تعليمية أفضل.
- (و) تدعيم المشاركة المجتمعية من جانب مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال

في توفير الموارد المالية لتحسين الخدمات التعليمية والبحثية لدى الجامعة.

## القسم الرابع - آليات تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة

### بني سويف في ضوء عوامل النجاح الحاسمة:

يهتم القسم الحالي بالتوصل إلى آليات تحقيق جودة الخدمات التعليمية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل عوامل النجاح الحاسمة، وهنا سيتم استعراض عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، والآليات اللازمة لتنفيذها، ثم عرض متطلبات تنفيذ هذه الآليات، ومعوقات التنفيذ، وسبل التغلب عليها، وفيما يلي عرض لكلٍ منها:

### أولاً: عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف وآليات تنفيذها:

فيما يلي عرض لمجموعة من الآليات المقترحة لكيفية تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء مدخل عوامل النجاح الحاسمة التي تم عرضها، وسيتم استعراض الآليات التنفيذية لكل عامل من عوامل النجاح الحاسمة التي تم التوصل إليها، وهي كالآتي:

#### (I) العامل الأول: توفير البنية التحتية الملائمة لتقديم الخدمات التعليمية في

##### الجامعة وصيانتها دورياً:

تتمثل آليات تنفيذ هذا العامل الحاسم لدى جامعة بني سويف في الآتي:

(أ) توفير عدد كافٍ من المدرجات والقاعات الدراسية المناسبة لأعداد الطلاب في كل كلية من كليات الجامعة.

(ب) توفير وسائل الأمن والسلامة في مدرجات الكليات وقاعاتها كافة؛ للحفاظ على الطلاب.

(ج) تزويد المدرجات والقاعات التجهيزات اللازمة من داتا شو وأقلام وغيرها، ووسائل تعليمية.

(د) الصيانة الدورية للمدرجات والقاعات الدراسية والأثاثات ووسائل التكنولوجيا، من خلال إنشاء وحدة متخصصة داخل الجامعة، تتمثل مسؤوليتها في صيانة الأجهزة

الإلكترونية، وحل المشكلات التي تعاني منها، وبخاصة في مجال شؤون الطلاب.

**(2) العامل الثاني: الاهتمام بشكاوى الطلاب ومقترحاتهم حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم ووضع الآليات اللازمة لذلك:**

تتمثل آليات تنفيذ هذا العامل الحاسم لدى جامعة بني سويف في الآتي:

(أ) وضع آلية واضحة لتلقي شكاوى الطلاب ومقترحاتهم حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم.

(ب) وضع صندوق للشكاوى والمقترحات خاص بالخدمات التعليمية المقدمة للطلاب في أماكن بارزة في الكليات.

(ج) عمل استبانات لقياس توقعات الطلاب حول الخدمات التعليمية، ووضع الخطط اللازمة من قبل إدارات الكليات للوصول إلى مستوى مناسب من هذه التوقعات.

(د) الرد بشكل فوري على شكاوى الطلاب حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم وإزالة العوائق التي تحول دون تقديمها بشكل مناسب.

(هـ) عقد الندوات والمناقشات المستمرة مع الطلاب لعرض آرائهم حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم واستعراض مقترحاتهم حول طرق تحقيق جودتها.

**(3) العامل الثالث: توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها في تقديم الخدمات التعليمية للطلاب:**

تتمثل آليات تنفيذ هذا العامل الحاسم لدى جامعة بني سويف في الآتي:

(أ) العمل على ميكنة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب كاستخراج الإفادات والشهادات الدراسية والتحويل بين كليات الجامعة.

(ب) عمل بريد إلكتروني رسمي لكل طالب يرسل عليه الخدمات الخاصة بشؤون الطلاب كالجداول الدراسية وجدول الامتحانات والنتائج الدراسية.

(ج) تفعيل استخدام الإنترنت في تقديم خدمات الإرشاد الأكاديمي والمهني للطلاب.

(د) وضع خطة سنوية مفعلة ومستمرة لصيانة الإنترنت داخل الجامعة.

(هـ) توفير قواعد بيانات للطلاب، وتوفير خدمات الإنترنت في كافة المرافق الجامعية، والمباني الإدارية والسكن الجامعي.  
 (و) توفير خدمة التعلم عن بعد عبر الإنترنت، وتوفير دورات للطلاب على شبكة الإنترنت بجميع المجالات والتخصصات.  
**(4) العامل الرابع: وضع خطة لتسويق الخدمات التعليمية داخل الجامعة وخارجها:**

تتمثل آليات تنفيذ هذا العامل الحاسم لدى جامعة بني سويف في الآتي:  
 (أ) إنشاء قطاع خاص بالخدمات التعليمية بجانب قطاعات شؤون الطلاب والدراسات العليا وخدمة المجتمع، يشترك رؤيته ورسالته وأهدافه من رؤية الجامعة ورسالتها.  
 (ب) إحداث التوازن في تكلفة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة بين دور الجامعة الخدمي وبين تحقيق ربح يساهم في تطوير خدماتها.  
 (ج) اعتماد إستراتيجيات متنوعة للإعلان عن الخدمات التعليمية المقدمة داخل الجامعة وخارجها من خلال موقع الجامعة.  
 (د) تشكيل لجنة من القيادات الأكاديمية العليا في الجامعة وممثلين من رجال المجتمع المحلي؛ لوضع السياسات العامة لتسويق الخدمات التعليمية.  
**(5) العامل الخامس: الاختيار الأمثل للعاملين المقدمين للخدمات التعليمية وتمييزهم مهنيًا، وتحفيزهم لتقديم خدمات تعليمية أفضل:**

تتمثل آليات تنفيذ هذا العامل الحاسم لدى جامعة بني سويف في الآتي:  
 (أ) وضع قواعد لاختيار الجهاز الإداري الملائم كما وكيفا من حيث الخبرة والكفاءة لتقديم خدمات أفضل للأعداد المتزايدة من الطلاب.  
 (ب) تنمية الموارد البشرية المقدمة للخدمات التعليمية، وتدريبها على أحدث الأساليب في تقديم الخدمات التعليمية.  
 (ج) ربط الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين بجودة أدائهم في تقديم الخدمات التعليمية.  
 (د) التقييم المستمر لأداء العاملين المقدمين للخدمات التعليمية ووضع السياسات اللازمة لذلك.



(هـ) وضع خطة لتدريب العاملين في الجامعة لتنمية مهارات استخدام الأجهزة والتقنيات التكنولوجية في تقديم الخدمات التعليمية، وربط ذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية لمن يجتاز هذه البرامج.

**(6) العامل السادس: تدعيم المشاركة المجتمعية من جانب مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال في توفير الموارد المالية؛ لتحسين الخدمات التعليمية والبحثية لدى الجامعة:**

وتتمثل آليات تنفيذ هذا العامل الحاسم لدى جامعة بني سويف في الآتي:

(أ) توفير الموارد المالية اللازمة للجامعة، وتوزيعها وفقاً لاحتياجاتها الفعلية بما يسهم في تحسين الخدمات التعليمية لديها.

(ب) تنوع مصادر تمويل الخدمات التعليمية، وإشراك رجال الأعمال في تقديم المنح الدراسية والدعم المالي للبحوث العلمية.

(ج) وضع الخطط اللازمة لزيادة الموارد المالية الذاتية؛ لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في الجامعة.

**ثانياً: متطلبات تنفيذ آليات تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف في ضوء مدخل عوامل النجاح الحاسمة:**

هناك عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذ الآليات السابقة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، وتتمثل في المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية والمالية، والمتطلبات البشرية والتكنولوجية، ويمكن عرض هذه المتطلبات كالاتي:

### **(1) متطلبات تنظيمية:**

(أ) إنشاء وحدة متخصصة داخل الجامعة لضمان جودة الخدمات التعليمية، تتمثل مهامها فيما يلي:

▪ توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية في الجامعة.

▪ القياس المستمر لرضا الطلاب حول الخدمات المقدمة لهم.

▪ تقييم الخدمات التعليمية المقدمة في كليات الجامعة.

▪ تسويق الخدمات التعليمية داخل الجامعة وخارجها.

(ب) تضمين الهيكل التنظيمي لكل كلية وقسم مسؤول عن تحقيق جودة الخدمات التعليمية للطلاب وتقديم الإرشاد الأكاديمي والمهني للطلاب، ويكون تابعًا لوحدة جودة الخدمات التعليمية في الجامعة.

### (2) متطلبات مادية ومالية:

(أ) إنشاء مجمع للمباني والمدرجات والقاعات الدراسية مجهز بأحدث وسائل التكنولوجيا والوسائل التعليمية، يكون في وسط الجامعة يخدم جميع كليات الجامعات.

(ب) رصد جائزة مالية تقدمها الجامعة لأفضل كلية من حيث خدماتها التعليمية والبحثية، ووضع المعايير اللازمة لذلك.

(ج) تفعيل دور البوابة الإلكترونية للجامعة في تقديم الخدمات التعليمية للطلاب في شكل إلكتروني، مثل: جداول الدراسة، والامتحانات، والخدمات الأخرى للطلاب، مثل اشتراكات القطارات وغيرها من الخدمات.

(د) جذب الدعم المالي من مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال؛ لتوفير الموارد المالية لتحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية في الجامعة.

### (3) متطلبات بشرية:

(أ) اختيار الموارد البشرية والإداريين المقدمين للخدمات التعليمية على أساس الكفاءة والخبرة.

(ب) تدريب الإداريين على أدوات وتقنيات تقديم الخدمات التعليمية للطلاب.

(ج) توعية الطلاب بأساليب وطرق الحصول على الخدمات التعليمية في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة.

(د) توعية أفراد المجتمع المحلي بالخدمات التعليمية والبحثية والمهنية التي تقدمها الجامعة، وذلك ضمن خطة جيدة لتسويق هذه الخدمات.

ثالثاً: معوقات تنفيذ آليات تحقيق جودة الخدمات التعليمية في جامعة بني سويف، ومقترحات التغلب عليها:

هناك عدد من المعوقات التي يتوقع أن تحول بين هذه الآليات ومتطلبات تنفيذها، ويمكن عرضها كالآتي:

- (1) قلة الموارد المالية المتوفرة لدى الجامعة للصرف منها على الخدمات التعليمية في الجامعة ويمكن التغلب عليها من خلال البحث عن موارد مالية بديلة، وتفعيل الشراكة بين الجامعة ورجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المحلي.
- (2) ضعف الاهتمام من قبل الإداريين المقدمين للخدمات التعليمية بتلبية احتياجات الطلاب ومعاملتهم المعاملة اللائقة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال اختيار أفضل الإداريين، وتقديم الحوافز المالية والمعنوية لهم، وعمل جائزة للموظف المثالي بناء على آراء الطلاب.
- (3) كثرة عدد الكليات وقلة عدد الإداريين المقدمين للخدمات التعليمية في أقسام الكليات وبخاصة التي أنشئت حديثاً ويمكن التغلب على ذلك من خلال عمل عقود مؤقتة يتم دعمها من مؤسسات المجتمع المدني من ناحية ومن العوائد المالية الخاصة بالكليات من ناحية أخرى، بحيث يمكن تلبية احتياجات الجامعة من الإداريين وبما لا يتقل كاهل الجامعة مالياً.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

1. أحمد الخطيب (2007): الإدارة الجامعية - دراسات حديثة، عالم الكتب، عمان.
2. أحمد محمد عبد الحليم (2015): الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الإبداع - دراسة تطبيقية على هيئة البريد المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تصدرها كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الأول.
3. أماني النصري، حنان عثمان (2010): درجة رضا الطلاب عن مستوى الخدمة التعليمية وعناصر العمل الإداري بالتطبيق على كلية العلوم الإدارية بجامعة أم درمان الإسلامية، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، تصدر عن معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، العدد الثالث عشر.
4. أمل محمد أحمد مصطفى (2013): تأثير العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية-دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تصدرها كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، إبريل.
5. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، على عبد ربه حسين (2013): تطوير إدارة الأنشطة الطلابية بجامعة المنصورة للمواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل - تصور مقترح، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، تصدرها المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الأردن، المجلد الثاني والعشرون، العدد 12.
6. جامعة بني سويف، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة (2015) البناء التنظيمي للجامعة، تطوير وبناء وتنمية صادر عن الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجامعة.
7. جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف (2015): الخطة الإستراتيجية لجامعة بني سويف 2020.

8. جمهورية مصر العربية، جامعة بني سويف (2017): تطوير جامعة بني سويف - إنجازات فاقت التوقعات، التقرير السنوي 2016/2017م،
9. جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية (1994): المعجم الوجيز، الطبعة الرابعة، تصدرها وزارة التربية والتعليم، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.
10. جيهان محمد شفيق (2014): إعداد مقياس جودة الخدمات بالتعليم العالي، المؤتمر الدولي العاشر للجمعية العربية لتكنولوجيا التربية بعنوان " آفاق في تكنولوجيا التربية "، المنعقد بمعهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة في الفترة من 6-7 أغسطس.
11. حسام أحمد جابر أحمد (2018): تحسين جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية - جامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج الجامعية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف.
12. حسام حمدي عبد الحميد (2014): قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات في جودة الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية باستخدام مقياس Servqual مقارنة ببعض الجامعات العربية والأجنبية-دراسة تطبيقية على جامعة حلوان، مجلة البحوث النفسية والتربوية تصدرها كلية التربية - جامعة المنوفية، المجلد 29، العدد الثالث.
13. حسين محمد حسين (2011): تفعيل إستراتيجيات اتخاذ القرار للارتقاء بجودة الخدمة التعليمية "بالطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تصدرها كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد 1، يناير.
14. داليا خالد صبري (2010): العوامل الحاسمة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المؤسسة - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال - جامعة الشرق الأوسط.
15. داود عبد الملك الحدابي، هدى عبد الله قشوة (2009): جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان

- جودة التعليم الجامعي**، تصدرها الأمانة العامة لاتحاد المكتبات العربية، صنعاء، اليمن، العدد الرابع.
16. درمان سليمان صادق(2009): عوامل النجاح الحاسمة لمشروعات الإدارة الإلكترونية -دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل-العراق، مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال-الجامعة الأردنية والذي عقد في كلية الأعمال الجامعة الأردنية في الفترة بين 14 و15 نيسان لعام 2009
17. سامية لحول وآخرون(2015): أثر جودة خدمات التعليم العالي في تحقيق رضا الطلاب - دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة - الجزائر، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي**، تصدرها جامعة العلوم والتكنولوجيا الجزائر، المجلد الثامن، العدد الثاني والعشرون.
18. السعيد محمود السعيد عثمان(2004): الأنشطة التربوية ودورها في العملية التربوية، **حولية كلية المعلمين بأبها**، يصدرها مركز البحوث التربوية، كلية المعلمين، جامعة الملك خالد، العدد الرابع.
19. سمر محمد أحمد شاهين(2015): إطار مقترح لتحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، تصدرها كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الرابع.
20. سناء عبد الرحيم العبادي، تاغى زيدان العتيبي(2014): تأثير عناصر النجاح الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعنصم العامة للمقاولات الإنشائية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد العشرون، العدد الثمانون.
21. سونيا محمد البكري (2002): إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
22. شبل بدران، سعيد سليمان (2009): **معلم الألفية الثالثة - في إطار معايير جودة الممارسة المهنية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

23. شريف إسماعيل حسن (2012): أثر إدراك العدالة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، تصدرها كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر.
24. عادل حسن سيد، عاطف عبد الرحمن سيد (2005): دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمة التعليمية بكليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية، *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، تصدرها كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد 21.
25. على السلمي (2001): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، دار غريب للطباعة والنشر، الإسكندرية.
26. عمر نصير مهران رضوان (2012): تطوير إدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
27. غازي رسمي أبو قاعود، فاطمة على الربابعة (2013): دور عوامل النجاح الحاسمة CSF في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال - دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، مجلد 25، العدد الأول، يناير.
28. فاطمة أحمد زكي (2016): تقويم جودة الخدمات الطلابية في كلية التربية جامعة الزقازيق من وجهة نظر الطلاب باستخدام بعض نماذج جودة الخدمة البديلة، *مجلة الإدارة التربوية* تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س 3، ع 8، مارس.
29. ليث الربيعي (2011): عوامل جذب الطلبة الأجانب في استهداف الجامعة للأسواق الدولية، دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين في جامعة البترا، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد السادس عشر.
30. ليث سعد الله حسين (2007): رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، *الملتقى الدولي الثاني بعنوان المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي*

ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، الجزائر.

31. ليث علي الحكيم وآخرون (2009): تحسين جودة الخدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، تصدرها جامعة الكوفة، العدد الثاني عشر.
32. محمد حسنين السيد طه (2014): قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعات المصرية -مدخل القياس المقارن، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، تصدرها كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد الخامس، العدد الثاني
33. مصلح الصالح (1999): الشامل - قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، عربي - إنجليزي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
34. ناصر إبراهيم وآخرون (2014): مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلاب عنها في الجامعات الأردنية الحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي تصدرها جامعة العلوم والتكنولوجيا، الأردن، المجلد 7، العدد 15.
35. نور فرج الدرساوى (2010): تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة الأعمال(الهندرة)-دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
36. هالة طه محمد (2005): قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة، أكاديمية السادات، مجلة الإدارة يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 41، العدد الرابع.
37. هاني الضمور، هدى عايش، (2005) أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمسة نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح: دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، يصدرها عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، المجلد 1 العدد 1.



38. هدى عبد الرحيم حسين(2006): نحو اعتماد نظم معلومات إدارية ناجحة باستخدام أسلوب عوامل النجاح الحاسمة - دراسة استطلاعية في مديرية توزيع كهرباء المنطقة الشمالية، مجلة تنمية الرافدين، تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 28، العدد 82، متاح على الرابط التالي [Http// search.mandumah.com](http://search.mandumah.com)
39. هيثم محمد عبد العزيز جبريل(2014): إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، ع 2.
40. وزارة التعليم العالي(2000): مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي - مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، القاهرة.  
المراجع الأجنبية:
41. A,ahmed, Basheer,. s,m (2012): Assessing The Relationship Between Higher Education Service Quality Dimension And Student Satisfaction ,**Australian journal of basic and applied sciences** , Vol:6, No 7.
42. Abdulaziz ,Alshahrani , (2018): Critical Success Factors of Knowledge Management in Higher Education Institutions: A Comparative Study between Western Sydney University in Australia and King Fahd Security College in Saudi Arabia, **A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, School of Business** Western Sydney University.
43. Amal ,Shurair , S, (2017): Stakeholder Perception Of Services Quality In Qatar Higher Education Institutions:An application To Qatar University ,**A Thesis Submitted to the Faculty of the College of Engineering in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Masters of Science in Engineering Management**, College Of Engineering, Qatar University.

44. Amberg, Michael (2005): **Background Of Critical Success Factors Research**, Working Paper No. 2, available at [www.wi3.uni-erlangen.de](http://www.wi3.uni-erlangen.de)
45. Anthony, R. N., Dearden, J., & Vancil, R. F. (1972): **Management Control Systems**. Homewood, Irwin.
46. Arulaaj , senthil ,k, (2012): How Knowledge Transfer Impacts Performance:Amultie –level Model Of Benefits And Liabilities, **Journal of Organization Science** , vol 23, No 6
47. Berry, L., Parasuraman, A. & Zeithaml, N. (1988): The Service Quality Puzzle, Business Horizons, **journal of Business Horizons** , vol 31 , no 5
48. Bolton, R. N. & Drew, J. H. (1991): A Multistage Model of Customers, Assessment of Service Quality and Value, **Journal of Consumer Research**, vol:17 , February.
49. Caralli, Richard A. ,et all (2004): The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management, report was prepared for **the SEI Joint Program Office HQ ESC/DIB 5 Eglin Street Hanscom AFB, MA, Carnegie Mellon, software engineering institute**
50. Carey, Kevin & Schneider, Mark (2010):**Accountability in American Higher Education**, New York: Palgrave Macmillan.
51. Crasly L. A. & Nancy J. Stephens, (1997): Effects of Relationship Marketing on Satisfaction. Retention and Prices in Life Insurance Industry, **Journal of Marketing** ,vol 56.No 4.
52. Cronin, July., J. & Taylor, S. (1992): Measuring Service Quality: A Re- examination , **Journal of Marketing**, vol 56 ,July
53. Dwayne W. Lehman (2016): Identifying the Critical Success Factors for Information Systems to Manage Sponsored Research Activities at Institutions of Higher Education. **Journal of Information Systems Applied Research**, V10 , No 3.
54. Farquhar, C. R. (1993): Focusing on the Customer, **Journal of Canadian Business Review**, Vol ,20.No 4.

55. Firdaus, Abdulla (2006): Measuring Service Quality In Higher Education helper and severqual, **Journal of Marketing Intelligence & Planning**, vol 24, no1.
56. Gosnik D, & Vujica,H (2010): Success Factors For Six Sigma Implementation In Slovenian Manufacturing Companies ,**Journal of Advances In Production Engineering &Management** ,Vol 4 ,
57. Hodge, B.J., Anthony W.P., & Gales L.M.(2003): **Organization Theory: A strategic Approach**. Sixth Edition. Prentice Hall.
58. Johnes, H., & Farquhar, J. D. (2003): Contact management and Customer Loyalty , **Journal of Financial Services Marketing** , Vol 8, No 1 August
59. Johnson, G. and Scholes K.(2002):**Exploring Corporate Strategy**. Sixth Edition. Prentice Hall.
60. Lassar , W. M., Manolis, C., & Winsor, R. D. (2000) Service Quality Perspectives , **Journal of Services Marketing**, vol 14, No 3, April
61. Laudon, Kenneth C. & Laudon , Jane P. (1998): **Management Information Systems: New Approaches to Organization And Technology**, 5th Edition available at [www.pearson.com/us/higher-education](http://www.pearson.com/us/higher-education)
62. Leonard C. Burrello & David J. Zadnik, (1986): Critical Success Factors Of Special Education Administrator , **The Journal of Special Education** , Vol. 2, NO. 3.
63. Lewis B. R., (1998): **Customer Survey: A Major U. K. Bank** ,**Financial Services Research Center**, Manchester School, August
64. Lewis, R. and Booms, B. (1989), Quality in the Sector: **A Review**, **International Journal of Bank Marketing**, vol: 7
65. Metka Kogovsek & Mojca Kogovsek (2013): Perception Of Service Quality: Student Oriented Model , **4th International Conference On New Horizons In Education** available on line at [www.sciences.com](http://www.sciences.com)
66. Oliver, Gardon (1990): **Marketing Today**, 3rd ed., N. Y Prentice - Hall Englew.

67. Rockart, J.,(1979):Chief Executives Define their own Data Needs, **Harvard Business Review**, Vol 52, No 2
68. Uton Emanuel Robinson (2001): Critical Success Factors of Educators Who Teach Students with Normative Exceptionalities, requirements for the **degree of Doctor of Education Department of Theory and Policy Studies** Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto
69. Ward.J, & Griffiths.p (1996): **Strategic Planning For Information Systems**, 2nd, Wiley ,Chichester.

**ملحق (1)**

استمارة مقابلة بشأن واقع الخدمات التعليمية بجامعة بني سويف والمشكلات التي تعاني منها

السيد الفاضل مدير إدارة..... بجامعة بني سويف /

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "تحسين جودة الخدمات التعليمية في ضوء عوامل النجاح الحاسمة (دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف)"، واقتصرت الدراسة على الخدمات التعليمية التالية: خدمات شؤون الدراسة والامتحانات والقبول والتسجيل، خدمات الإسكان الطلابي والتغذية، والخدمات الطبية، وخدمات النشاط الطلابي والاتحادات الطلابية، ونظرا لخبرة سيادتكم الطويلة نرجو الإجابة عن البنود الواردة في المقابلة، وصولا للتعرف على العوامل التي يمكن من خلالها يتم ضمان نجاح إدارتكم في تحقيق أهدافها.

شاكرا لسيادتكم على حسن تعاونكم....

**الباحث**

- **جودة الخدمات التعليمية بالجامعات** " مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في الخدمة التي يحصل عليها الطلاب كخدمات شؤون الدراسة والامتحانات والقبول والتسجيل، وخدمات النشاط الطلابي والاتحادات الطلابية، وخدمات الإسكان الطلابي والتغذية، وخدمات الرعاية الطبية".
- **عوامل النجاح الحاسمة** " مجموعة من المقومات والعوامل التي يتم التركيز عليها من قبل إدارة الجامعة والتي بتوافرها تتحقق جودة الخدمة التعليمية التي يحصل عليها الطلاب بالجامعة"

(1) ما أهدافك الإستراتيجية والأنشطة التي تقوم بها داخل المؤسسة؟

.....  
.....

(2) ما عوامل النجاح التي إذا توافرت لك تضمن لك النجاح في وظيفتك الآن؟

.....  
.....

(3) ما هي أكبر ثلاث عقبات أو مشكلات تواجهك داخل المؤسسة؟

.....  
.....

(4) ابتعدت عن عملك لمدة ثلاثة شهور، ثم رجعت مرة أخرى ما أهم ثلاثة أشياء  
تتمنى وجودها في قسمك؟

.....  
.....

## ملحق رقم (2)

استمارة استطلاع رأي القيادات الأكاديمية بشأن عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق  
جودة الخدمات التعليمية بجامعة بني سويف

السيد الأستاذ الدكتور

...../

تحية طيبة وبعد....

تأتي استمارة استطلاع الرأي هذه ضمن إجراءات بحث علمي بعنوان " آليات مقترحة لجودة الخدمات التعليمية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل عوامل النجاح الحاسمة "

وتهدف الاستمارة إلى استطلاع رأي سيادتكم بشأن عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية بجامعة بني سويف، علما بان استمارة استطلاع الرأي هذه تأتي كنشاط ضمن أنشطة مدخل عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة بني سويف وهي كالآتي: اتخاذ القرار بشأن تحديد مجال عوامل النجاح الحاسمة (على مستوى الجامعة أم على مستوى الإدارات التنفيذية)، ثم تحليل الوثائق الصادرة عن الجامعة مثل الخطة الإستراتيجية 2030، والتقارير السنوية، والكتيبات الصادرة عن مكاتب نواب رئيس الجامعة ودليل الجامعة، ثم عمل قوائم بالأنشطة الداعمة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية بالجامعة تمهيدا لاشتقاق عوامل النجاح الحاسمة. وتتمثل القيادات المستهدفة في عينة الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعة مثل: رؤساء الأقسام، ووكلاء الكليات وعمدائها، ونواب رئيس الجامعة.

ونشكر سيادتكم على حسن تعاونكم في الإجابة على مفردات الاستمارة، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بوضع علامة (✓) في المكان الذي يتناسب مع درجة موافقتكم، وإضافة ما ترونه مناسبا من مقترحات.

■ جودة الخدمات التعليمية بالجامعات " مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في الخدمة التي يحصل عليها الطلاب كخدمات شؤون الدراسة

والامتحانات والقبول والتسجيل، وخدمات النشاط الطلابي والاتحادات الطلابية، وخدمات الإسكان الطلابي والتغذية، وخدمات الرعاية الطبية".

▪ **عوامل النجاح الحاسمة** " مجموعة من المقومات والعوامل التي يتم التركيز عليها من قبل إدارة الجامعة والتي بتوافرها يتم تحقيق جودة الخدمات التعليمية التي يحصل عليها الطلاب بالجامعة"

مع خالص الشكر والتقدير على تعاون

سيادتكم الصادق....

د/ هشام سيد عباس

مدرس الإدارة التعليمية بكلية التربية -

جامعة بني سويف

**Mob: 01119771331**

**Email:heshamsayed33@gmail.com**

بيانات أولية:

...../ الاسم

.....الكلية



درجة الموافقة			الأنشطة الداعمة	المجال	م
كبيرة	متوسطة	صغيرة			
			توفير مبانٍ تعليمية ملائمة للطلاب من حيث السعة ووسائل الأمن والسلامة.	البنية التحتية والتنظيمية	(أ)
			توفير الأثاث وأدوات التكنولوجيا الحديثة ووسائلها والوسائط المتعددة (Hardware)		
			إنشاء وحدات دعم متخصصة لتلبية احتياجات الطلاب المادية والنفسية.		
			أنشطة داعمة أخرى ترون إضافتها: ..... .....		
			وجود آلية محددة لتلقي شكاوى الطلاب ومقترحاتهم حول الخدمات التعليمية المقدمة لهم.	الشكاوى والمقترحات	(ب)
			توفير الأمان للطلاب فيما يقدمه من شكاوى ومقترحات.		
			الرد بشكل فوري على شكاوى الطلاب وتبني مقترحاتهم البناءة.		
			أنشطة داعمة أخرى ترون إضافتها: .....		

درجة الموافقة			الأنشطة الداعمة	المجال	م
كبيرة	متوسطة	صغيرة			
.....					
			وجود منظومة إلكترونية ملائمة لتقديم الخدمات التعليمية والمكتبية للطلاب.	تكنولوجيا المعلومات	ج
			وجود خطة مفعلة لصيانة شبكة الإنترنت والأجهزة المختلفة داخل الجامعة بصورة مستمرة.		
			تفعيل استخدام الإنترنت في تقديم خدمات الإرشاد الأكاديمي والنفسي للطلاب.		
			أنشطة داعمة أخرى ترون إضافتها: ..... ..... ..... .....		
			وضع خطة تسويقية للخدمات التعليمية تراعي رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.	التسويق	د
			التسويق للخدمات التعليمية التي تقدمها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة على نطاق المجتمع		

درجة الموافقة			الأنشطة الداعمة	المجال	م
صغيرة	متوسطة	كبيرة			
			المحلى والإقليمي.		
			توفير أماكن ملائمة للجهز الإداري وملتقى الخدمة التعليمية.		
			عقد شراكات مع مراكز التسويق والدعاية والإعلان خارج الجامعة للدعاية للخدمات التعليمية بالجامعة.		
			أنشطة داعمة أخرى ترون إضافتها: ..... ..... ..... .....		
			اختيار الجهاز الإداري الملائم كما وكيفا للتعامل مع الأعداد المتزايدة للطلاب.	الموارد البشرية	هـ
			تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري والعمل على تلبيتها وقياس أثرها على أداء العاملين والجامعة.		
			ربط الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين بالجامعة بجودة أدائهم في تقديم خدمات تعليمية		

درجة الموافقة			الأنشطة الداعمة	المجال	م
كبيرة	متوسطة	صغيرة			
			أفضل وحسن معاملة الطلاب.		
			أنشطة داعمة أخرى ترون إضافتها: ..... .....		
			توفير الدعم المالي والبحث عن موارد مالية بديلة لتقديم خدمات تعليمية متميزة للطلاب تلبى احتياجاتهم.	الدعم المالي	و)
			(18) إشراك رجال الأعمال والمؤسسات ذات العلاقة في تقديم الدعم المالي للبحوث العلمية والمنح الدراسية ومساعدة الطلاب غير القادرين		
			أنشطة داعمة أخرى ترون إضافتها: ..... ..... ..... .....		