

مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية

(في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية)

د. حياة بنت محمد بن سعد الحربي

أستاذ إدارة وتخطيط التعليم العالي المساعد بكلية التربية – جامعة أم القرى

المخلص

فرضت التحديات العالمية والقضايا المحلية على جامعات العالم سرعة التغيير والتطوير والتجديد في نظمها الإدارية والأكاديمية ، فكان التوجه نحو تطبيق منهجية الجودة الشاملة والحصول على الاعتماد سواء المؤسسي والأكاديمي الخيار الاستراتيجي لها لتجويد نظمها وبرامجها ومخرجاتها التعليمية ؛ غير أن هذا الخيار تطلب منها وجود قيادة فاعلة ومؤثرة وداعمة لها من المواصفات والإعداد والمقومات ما يمكنها من القيام بأدوارها بكفاءة وفعالية عالية ، وفي الجامعات السعودية ثنائية الشطر حيث تتواجد القيادات بنوعيهما الرجالي والنسائي لتسيير وإدارة العمل الجامعي ، ظهر الكثير من التفاوت والاختلاف بينهما ، لذا هدفت الدراسة لرصد مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة وأهميتها للقيادات النسائية في الجامعات الحكومية ثنائية الشطر في المنطقة الغربية من المملكة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، والاستبيان لجمع المعلومات حيث طبقته على عينة من القيادات النسائية بتلك الجامعات بلغت (١٣٩ قيادية) على مختلف مستوياتها الإدارية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها : ضعف درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة بمحاورها الثلاثة للقيادات النسائية بالجامعات المحددة بالدراسة ،مقابل ارتفاع درجة أهمية توافر هذه المتطلبات لممارسة أدوارها في تحقيق الجودة والاعتماد، وقد وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات للمسؤولين بوزارة التعليم العالي ، وبالجامعات السعودية وللقيادات النسائية للإسهام في معالجة هذا الضعف والخلل ، ولوضع الإجراءات الوقائية لمنع وقوعها بالمستقبل .

Abstract:

The global challenges and the national affairs imposed on all universities of the world the pace of change, development and renewal in their administrative and academic methods, there was a trend towards applying the methodology of total quality and obtaining the accreditation whether institutional or academic, the strategic choice have to improve their programs and educational outcomes; however, this option requires the existence of effective, impressive and supportive leadership, which have certain specifications ,preparation and ingredients that help it to carry out their roles with efficiency and high effectiveness. In Saudi Universities with bilateral part, there are leaders, both types of male and female for the conduct and management of university work, though we found a lot of disparity and differences between them, so this study aimed to monitor the availability of requirements to achieve total quality and its importance to female leaders in public universities with bilateral part in the western region of the kingdom. This study used the descriptive survey and questionnaire to collect information to applied it to a sample of female leaders in those universities which reached (139) at various administrative levels, so this study obtained a set of results which are: low degree of the availability of requirements concerning quality achievement with its three axes for female leaders in universities mentioned in this study, compared to a high degree of importance of these requirements for the exercise of their roles in achievement of quality and accreditation. This study exposed a set of recommendations of officials at the Ministry of Higher Education, Saudi universities and female leaders to contribute in addressing this weakness, imperfections and to develop preventive measures to prevent this to happen in the future

مقدمة :

الحمد لله حمد الشاكرين على آلائه ونعمه
حمداً يليق بجلاله ، وعظيم سلطانه ، والصلاة
والسلام على الرحمة المهداة للعالمين سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه ومن تبع هداه إلى يوم الدين .
أما بعد :

فتعد مؤسسات التعليم العالي ولاسيما الجامعات
منابع الفكر والعلم والمعرفة بالمجتمعات الإنسانية
، ومراكز الإعداد والتأهيل لكوادرها البشرية
المؤمل فيها قيادة التنمية الشاملة بكافة قطاعاتها
بهذه المجتمعات، والمساهمة في الارتقاء بها إلى
مصاف التقدم والحضارة ؛ لذا أولت دول العالم جل
اهتمامها بهذه المؤسسات، وخصصت لهذا القطاع
التعليمي الحيوي الموارد المالية الضخمة،
والإمكانيات البشرية المتعددة ؛ غير أنه ومع دخول
العالم في القرن الحادي والعشرين ظهرت كثير من
القضايا والتحديات المحلية والعالمية التي فرضت
على مؤسسات التعليم العالي العربية_ بصفة
خاصة_ التغيير والتطوير والتحديث في نظمها
الإدارية والأكاديمية لاجتياز الفجوة العلمية
والمعلوماتية والتكنولوجية بينها وبين دول العالم
المتقدمة والصناعية (بلفاسم، ٢٠٠٨م). وكان
التوجه نحو تطبيق منهجية الجودة الشاملة، والأخذ
بمعايير ضمان الجودة، والسعي وراء الاعتماد
المؤسسي والأكاديمي، هو الوسيلة والاتجاه
العالمي كما يذكر (خليل، ٢٠٠٥م: ٢)، فقد
تطرفت اليونسكو (UNESCO) في إعلان بيروت
للتعليم العالي في الدول العربية_ كما يشير (بلفاسم
، ٢٠٠٨م: ١٨٧)_ إلى ضرورة تطوير مخرجات
التعليم العالي، و أكدت على أهمية جودة هذه
المخرجات ؛ حيث جاء في تلك الوثيقة أنه " على
جميع أنظمة و مؤسسات التعليم العالي أن تعطي

الأولوية لضمان جودة البرامج والتدريس و
المخرجات و الإجراءات و المقاييس اللازمة
لضمان النوعية ،وعليها تطوير المستويات
الضرورية لكي تتماشى مع المتطلبات العالمية دون
الإخلال بالخصوصيات لكل قطر أو مؤسسة أو
برنامج، و لتحقيق ذلك لا بد من توفير ما تحتاجه
تلك المؤسسات من موارد ومساعدات مالية و
بشرية ؛ وذلك "لضمان قدرتها على المنافسة في
سوق العمل العالمي".

إن تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات يستلزم
إجراء تغييرات تحسينية وتطويرية_ وربما جذرية
في - هيكلتها الإدارية والتنظيمية، وفي برامجها
التعليمية، وفي مواردها المالية والبشرية، وخدماتها
المقدمة؛ لتتنسق وتتكامل مع ثقافة الجودة ومنهجيتها
وتقنياتها؛ بحيث ينظر دائماً إلى الجودة بالجامعة
كما يذكر (محمود، ٢٠٠٥م: ٣) على أنها تمثل
هدفاً أولاً ، ويصبح التحسين المستمر في الجودة
جزءاً لا يتجزأ من العمل الروتيني اليومي -أي
ثقافتها ومحور اهتمامها - ، وهذا يتطلب وجود
قيادة فاعلة تقود دفتها بسلاسة وأمان إلى طريق
الجودة الشاملة بتطبيق مبادئها وإستراتيجياتها،
وغرس نظمها في كافة جوانب العمل الإداري
والأكاديمي. ومن المؤكد أن نجاح تطبيق منهجية
الجودة الشاملة يعتمد- بدرجة كبيرة- على الالتزام
الكامل من الإدارة العليا وبقية المستويات الإدارية
الأخرى ، وعلى اقتناع كما يشير (محمود ،
٢٠٠٥ م: ٢) القيادات بأهميتها وجدوى تطبيقها
من خلال قيامهم بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم
بالمؤسسة التعليمية الذي يساعد على التطبيق
الناجح لهذه الإستراتيجية والمنهجية الإدارية
الفاعلة ، ودعم جهود كافة العاملين بها من الهيئة
التدريسية والإدارية لإنجاحها ، وهذا يعني التحول

يورد تقرير إستراتيجية تطوير التربية العربية (المكتب الإقليمي للدول العربية، ٢٠٠٣م) باعتبارها السبيل إلى إعداد القوى البشرية المتخصصة، ومجال توليد الفكر والمعرفة، وإعداد الباحثين والقادة في مجالات العمل والإنتاج ، وأداة تجديد الثقافة والنمو الحضاري. فغدا معرفة علوم الإدارة ومنهجياتها الحديثة -ومنها الجودة الشاملة - ونظم الاعتماد التي تعد أهمها في الوقت الحاضر، وتعلمها والتدريب عليها، ثم الأخذ بها وتطبيقها، أمراً حتمياً ومطلباً مهماً للقيادات بالجامعات، ولاسيما في هذا العصر الذي يعد العلم والتخطيط للمستقبل من أهم سماته ، وأصبح من الصعب كما يورد (سكران، ٢٠٠٦م: ٩٣) إن لم يكن من المحال اللحاق بركب التقدم ومواجهة تحديات المستقبل دون التمكن من العلم ومنهجه، ودون الرؤية الواضحة لما سوف يكون عليه المستقبل .

لذا نحن بحاجة ماسة في وطننا العربي عموماً وفي المملكة العربية السعودية خصوصاً إلى وجود قيادات واعية لديها من الفكر الإستراتيجي ما يمكنها من توجيه الجهود بالجامعات إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية في خضم تحديات العولمة كما يذكر (المنيف ، ٢٠٠٥م) والتكتلات السياسية والاقتصادية، والتغيرات العالمية في التقنية المعاصرة ، والتكنولوجيا المعلوماتية، والاتصالية، والإدارة الإلكترونية، كما تعمل في ظل التغيرات التنظيمية في العلاقات والاختصاصات ، والتغيرات الاجتماعية و الإنسانية في الحاجات والدوافع والمهارات والمعرفة ؛ إضافة إلى التغيرات الإجرائية في القدرة والاستعداد ، قيادات تتبنى الجودة، وتتمثل التغيير الإيجابي نحوها، لديها من الصلاحيات والإمكانات والمقومات التي تمكنها من ممارسة أدوارها في

من النمط التقليدي للقيادة إلى نمط القيادة التحويلية ، وقيادة التأثير والتغيير التي يحتاج تحقيقها وتفعيلها إلى مجموعة من المتطلبات بدءاً من حسن الاختيار والتعيين لهذه القيادات بنوعها: الرجالية والنسائية، وما ينبغي أن يتبعه من تنمية مهنية مستمرة لهذه القيادات في كافة الإدارات والوحدات والأقسام والكليات الأكاديمية تشتمل على مجموعة مخططة من برامج التدريب الموجه للأداء لرفع كفاءة وفعالية هذه القيادات وتطوير مهاراتها وقدراتها على التفكير الاستراتيجي وقيادة التغيير نحو الجودة، وتوجيه الجهود والطاقات والإمكانات بالجامعات نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وانتهاءً بتمكين هذه القيادات من ممارسة أدوارها بكفاءة وفعالية بإعطائها الصلاحيات والإمكانات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة وترسيخها بمنهجيتها الشمولية بالجامعة .

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية، و أهميتها بهذه الجامعات، ودورها في الارتقاء بها.

مشكلة الدراسة :

لم تعد الإدارة ممارسات تعتمد على مواهب وإمكانات وقدرات القيادات الفطرية وبراعتهم الشخصية في التوجيه وتسيير العمل في مؤسساتهم، وتصريف شؤونها، واتخاذ القرارات بها فحسب؛ بل غدت علماً له حقائقه ونظرياته ومناهجه وأساليبه الحديثة المؤثرة في تحقيق الأهداف المنشودة من وجود هذه المؤسسات . وتزداد أهمية وخطورة هذا الأمر بالجامعات التي يعتمد عليها مستقبل الأمة العربية والإسلامية على المدى القريب والبعيد كما

غير أن إعداد القائد بعلم الجودة يحتاج إلى قدر كبير من التدريب و التطوير، ويتطلب وجود خطة بعيدة المدى منطلقاً من رؤية واضحة، وإستراتيجيات محددة، وتنمية مهنية دائمة لتغيير قناعاته، وإكسابه سلوكيات جديدة، وزيادة مهاراته وقدراته؛ خاصة أن الكثير من الدراسات والأبحاث - مثل دراسة: (Ously, 1995، Dhiman, 1995، Mullen, 1996، McMillan, 1998، أبو نبعه، ومسعد، ١٩٩٨م، باطويح، ٢٠٠٣م، العضاضي، ٢٠٠٨م) - التي تناولت تطبيق نظم الجودة الشاملة (Total Quality Systems) بمؤسسات التعليم العالي توصلت إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق هذه النظم : هو انعدام وغياب القيادات التي تلتزم وتدعم وتساند جهود التطبيق وتفاعلها؛ لذا فقد كان من ضمن توصيات المؤتمر الوطني الأول للجودة والمنعقد في ٢٠٠٤م بالرياض^١ : الحث على نشر ثقافة الجودة بشكل منظم لدى القيادات من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل ؛ لضمان مشاركتها الفعالة في الالتزام بتحقيق الجودة.

وإذا كان هذا ضرورياً في حق القيادات الرجالية؛ فهو أشد ضرورة وأكثر إلحاحاً بالنسبة للقيادات النسائية بكافة مناصبها الإدارية بالجامعات السعودية ؛ ذلك أن مستوى مشاركة المرأة بالقيادة وممارستها وإعطائها الصلاحيات والإمكانات في هذه الجامعات ما يزال دون المستوى المطلوب ؛ ولا سيما في الجامعات التي تضم شطرين : للطلبة والطالبات ، وفق ما أثبتته نتائج الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة النسائية قديماً وحديثاً؛ مثل دراسة : (عائشة الحسيني، ١٤٠٩هـ، ونسرین خياط، ١٩٩٥م، وفائزة كمفر، ١٩٩٧م، وابتسام حلواني، ٢٠٠٢م ، وسارة المنقاش

تحقيقها، ومن امتلاك مسارات التأثير كما يشير(الفصل، ٢٠٠٨م) في السلوك المنظمي الذي يسهم في إحداث تغيير سلوكي قيمى لدى العاملين من الهيئة الأكاديمية و الإدارية بالجامعة باتجاه تحقيق الجودة في كافة أبعاد العمل الجامعي؛ للارتقاء بالأداء، وتخريج كوادر بشرية مؤهلة قادرة على إيجاد نهضة تستوعب متطلبات العصر ومستجداته، وتواكب مسيرة التقدم بالمعرفة والتقنية؛ ولكن وفق قيمنا الإسلامية والإنسانية والوطنية والاجتماعية .

ومتطلبات تحقيق ما سبق تستلزم بداية حسن الاختيار لهذه القيادات وفق معايير مقننة تنتخب الكفاءات، وتبتعد عن المحسوبيات والتحيزات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والتطوير المستمر والتنمية المهنية المخططة لإيصال القيادات بالجامعات إلى مستوى من العلم والوعي والفكر، وتزويدها بمهارات القيادة الإبداعية في مجال العمل لتعزيز الأداء المؤسسي وتعريفها وتدريبها على تطبيق تقنيات وأدوات منهجية الجودة الشاملة، وآليات الوصول للاعتماد؛ ذلك أن أساس نجاح تطبيق نظم الجودة الشاملة كما يؤكد (فرحات، ٢٠٠٣م) هو وجود القيادة التي يقوم عليها فرد قد هيئ من قبل ذلك لفن القيادة، وللتعامل مع مبادئ الجودة وممارسة منهجيتها؛ لذا طالب علم الجودة بالتركيز الشديد على تدريب القادة على عدد كبير من المفاهيم والتقنيات والأساليب التي تساعدهم على تنفيذ متطلبات تطبيق الجودة الشاملة؛ سعياً كما يوضح (الخولي، ٢٠٠٥م) إلى تحقيق جودة المنتج التعليمي من الخريجين ، والبحوث ، و الخدمات الأخرى ، و مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية؛ وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده.

المنصب الإداري ، مدة الخبرة في العمل الإداري ؟

٤ . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات لتحقيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير : الجامعة ، المؤهل العلمي، المنصب الإداري ، مدة الخبرة في العمل الإداري ؟

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة الحالية من مبررات إجرائها المتمثلة في التالي :

١ . أهمية الدور القيادي في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات المحلية والعالمية، وللتنافس وتحقيق الصدارة بين بقية مؤسسات التعليم العالي العربية والأجنبية، ولن تتحقق إلا بالوعي والإدراك لمفاهيم الجودة الشاملة، وتعلم أساليبها وتقنياتها، والالتزام والدعم والمشاركة في تطبيق منهجيتها من خلال توافر متطلباتها ومقوماتها الأساسية .

٢ . قلة الأبحاث الخليجية والسعودية - بصفة خاصة - التي ركزت على دراسة الأوضاع الإدارية للقيادات النسائية بمختلف تدرجاتها الهرمية بالجامعات وانعكاساتها على قدرة هذه القيادات على تحقيق الجودة بالجامعات، والوصول بها إلى المستويات العالمية ؛ لذا من المؤمل أن تكون هذه الدراسة إسهاماً يدفع إلى مزيد من الأبحاث في هذا الموضوع المهم والحيوي في نطاق مؤسسات التعليم العالي على اختلافها.

وآخرين، ١٤٢٧ هـ ، وحنان الأحمدى وإيمان أبو خضير، ٢٠٠٩ م). وترجع نجات الصائغ (٢٠٠٧ م :٢-٣) السبب في ذلك إلى أن بعض اللوائح المنظمة للجامعات أقصت المرأة عن دورها في العمل الجامعي ؛ حيث تجاوزتها في جميع اللوائح والأنظمة رغم أنها تحمل نفس الشهادة العلمية، وتقوم بنفس العمل بمسمى آخر، وهذا عائد إلى عدم تصنيفها ووضعها ضمن الهيكل التنظيمي للعمل بالجامعة ؛ الأمر الذي ترتب عليه غياب القيادات النسائية عن مواقع صنع القرار ، وبالتالي قد تمر سنوات دون أن يكون التطوير بقسم الطالبات متوافق بنفس القدر مع التطوير بقسم الطلاب. وحيث إن الجامعات السعودية في طور الإعداد والتهيئة للوصول إلى الاعتماد المؤسسي والبرامجي والتي تسبقها جهود ترسيخ نظم الجودة الشاملة بها ، وتحقيق منهجيتها بكافة إداراتها ووحداتها وأقسامها الأكاديمية، لذا - وفي ضوء الحثيات السابقة - تسعى الدراسة الحالية

للإجابة عن التساؤلات التالية :

١ . ما مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة من هذه القيادات ؟

٢ . ما أهمية توافر هذه المتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة من القيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة من هذه القيادات ؟

٣ . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية تبعاً لمتغير : الجامعة ، المؤهل العلمي،

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة من هذه القيادات.

٢. تحديد درجة أهمية توافر هذه المتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة من القيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة من هذه القيادات.

٣. معرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية تبعاً لمتغير : الجامعة ، المؤهل العلمي، المنصب الإداري ، مدة الخبرة في العمل الإداري.

٤. معرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير : الجامعة ، المؤهل العلمي، المنصب الإداري ، مدة الخبرة في العمل الإداري .

٥. وضع آليات مقترحة لتفعيل دور القيادات النسائية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات السعودية في ضوء نتائج الدراسة .

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على مسح آراء عينة من القيادات النسائية بالجامعات الحكومية الموجودة في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية فيما

٣. أنه ما تزال الكثير من مؤسسات التعليم العالي بالمملكة تعاني- كما يذكر (العلوي ، ١٩٩٨م ، والعمري ، ١٤٢٥هـ ، والصائغ ، ٢٠٠٧ م ، والعضاضي ، ٢٠٠٨م) -من ضعف كفاءة القيادات على مستوى الإدارات والكليات والأقسام الأكاديمية، وضعف قدرتها على قيادة التغيير وتطبيق منهجية التحول المؤسسي باتجاه الجودة، إضافة إلى تمسكها بالمركزية وممارسة البيروقراطية التي لا تزال عائقاً يحول دون تطوير العمل بهدف الحفاظ على مراكزها، وكسب رضا المسؤولين ؛ مما يبرر إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة والقيادة الجامعية لتحديد مواطن الضعف والخلل بها ، والعمل على علاجها والوقاية منها.

٤. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد المسؤولين في الهيئات المشرفة على مؤسسات التعليم العالي ومديري الجامعات بالمنطقة الغربية بصورة شاملة عن وضع القيادات النسائية فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة لها ، وأهميتها في تعزيز أدوارها في المشاركة والمساهمة الفاعلة في ترسيخها بالجامعة .

٥. من المأمول أن تزود مديري الجامعات بآليات مقترحة لتحقيق تنمية فعالة لأداء القيادات بكافة مستوياتها ، وتطوير قدراتها وإمكانياتها لتحقيق الجودة الشاملة بهذه المؤسسات بصورة عملية تطبيقية منظمة بعيدة عن الشعارات الرنانة التي لا تمس الواقع .

التوظيف الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة ،
والتحسين والتطوير المستمر في مدخلاتها
وعملياتها ؛ بهدف الوصول إلى مخرجات تعليمية
متميزة تتلاءم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين
منها في الحاضر والمستقبل، ولتحقيق أهداف
الجامعة واستمرارية نموها ونمو قدراتها التنافسية
وفق معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المتفق
عليها في جميع أبعاد العمل الجامعي .

٣. القيادات النسائية (Leaders (Women's):

ويقصد بهن في هذه الدراسة: المسؤولات
القائمت على إدارة الكليات والأقسام الأكاديمية
والعمادات والوحدات الإدارية المختلفة بكافة
مستوياتها : العليا والوسطى والإشرافية ، واللاتي
يشاركن الشطر الرجالي بالجامعة في العمل
الإداري؛ حيث يقمن من خلال ممارسة أدوارهن
بتوجيه الجهود، وتحسين وتطوير العمل الجامعي
بكافة أبعاده ، وبتوظيف الإمكانيات المادية والتقنية
بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة من الجامعة.

٤. الجامعات الحكومية بالمنطقة

الغربية من المملكة العربية السعودية :
ويقصد بها: الجامعات التابعة إدارياً وتنظيمياً
ومالياً للحكومة، وتشرف عليها وزارة التعليم العالي
،وتقع بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية
في المدن التالية: مكة المكرمة ، وجدة والطائف،
والمدينة المنورة.

الدراسات السابقة والإطار النظري :

يتناول هذا الجزء جانبين ؛ الأول : استعراض
الدراسات السابقة التي بحثت في مجال تطبيق
الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، وسبل
تحقيقها من خلال وجود القيادات الفاعلة

يتعلق بمدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة
ودرجة أهمية ذلك لهن، وقد أجريت الدراسة خلال
الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٣٠هـ.

مصطلحات الدراسة :

تستخدم هذه الدراسة بعض المصطلحات التي من
المفيد التعريف بها ؛ وهي :

١. متطلبات الجودة Quality (Requirements) :

ويقصد بها في هذه الدراسة: مجموعة
العوامل والمقومات الضرورية اللازم توافرها في
القيادة وللقيادات لتتمكن من تحقيق منهجية الجودة
الشاملة بوحدات الجامعة الإدارية والأكاديمية.

٢. الجودة الشاملة (Total Quality):

يعرفها (جابلونسكي، ١٩٩٦م: ٢٦) بأنها:"
شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات
والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين
لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق
فرق العمل".

كما يعرفها (Cortada & Woods ,
P : 353 , 1995) بأنها : " مجموعة الإجراءات
الإدارية المصممة لإحداث التحسين المستمر في
إنجاز العمليات التنظيمية؛ لتحقيق إشباع حاجات
المستفيدين (العملاء) ورضاهم من خلال استخدام
الضبط الإحصائي وفرق العمل؛ لاختزال الأخطاء
والعيوب في أداء الأعمال بالمنظمة".

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: منهجية إدارية
إستراتيجية تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ
والتقنيات والأدوات التي يؤدي تنفيذها بالجامعة إلى
إيجاد بيئة منتجة تتضافر فيها جهود الإدارة مع
قدرات ومواهب العاملين بالجامعة، وتتكامل باتجاه

وسياسات، مع غيابها عن المشاركة في التخطيط وصنع القرارات التي انفردت بها القيادات الرجالية.

● عدم اعتراف الرجال بقدرات المرأة، وعدم تقبلهم لها في القيادة الإدارية، إضافة إلى خوف وتردد القيادات النسائية في تحمل المسؤولية وإبداء الرأي .

● من أهم معوقات العمل للمرأة القيادية: عدم إعطائها الصلاحيات الكافية، فهي تحتاج إلى الصلاحيات المناسبة للتطوير والتخطيط ورسم السياسات التي تحتاجها لتنفيذ دورها القيادي .

● ضعف تأهيل المرأة السعودية فنياً وعلمياً للعمل القيادي بشكل خاص من أهم السلبيات التي تواجه القيادات النسائية.

٢. دراسة (نسرین خياط ، ١٩٩٥ م): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام من حيث: (المؤهل العلمي ، مستوى الخبرة ، التركيب الاجتماعي ، معايير الاختيار ، مدى تنوع مجالات العمل، طبيعة العمل، الصلاحيات الممنوحة ، المعوقات الاجتماعية والإدارية ، دوافع العمل ، الأنماط القيادية) . وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة بلغت (٣٠٠) قيادية من مختلف القطاعات الحكومية بما فيها القطاع التعليمي العالي) . وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ؛من أهمها :

● أن المعايير الشخصية هي الأساس في اختيار القيادات النسائية السعودية في المناصب العامة.

، علماً بأن هذه الدراسات تبحث في جانب القيادات الرجالية والنسائية عموماً ؛على اعتبار أن وجود قيادات نسائية لشطر الجامعة الخاص بالطالبات هو خصوصية تتميز بها الجامعات السعودية.

وحيث إن الدراسة الحالية تبحث جانب القيادات النسائية بهذه الجامعات، وتربطها بمتطلبات تحقيق الجودة الشاملة، وهو بحث لم تجد الباحثة في حدود إمكانياتها البحثية دراسات سابقة مماثلة له ؛لذا سوف تقسم هذه الدراسات إلى ثلاثة فئات : الأولى: دراسات بحثت في القيادات النسائية مالهها وما عليها . الثانية: الدراسات العربية بعمومية طرحها للقيادات بمؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق منهجية الجودة الشاملة. والثالثة : الدراسات الأجنبية بعمومية طرحها للقيادات كذلك ودورها في ترسيخ منهجية الجودة بمؤسسات التعليم العالي. وسيتم عرض الدراسات من الأقدم إلى الأحدث من حيث النشر . أما الجانب الثاني: فيتضمن أدبيات الدراسة وإطارها النظري .

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادات النسائية بالإدارات والأجهزة

الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

١. دراسة (عائشة الحسيني ، ١٤٠٩ هـ): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المرأة السعودية العاملة بالمراكز القيادية بقطاع التعليم العالي، ودوافعها، والمعوقات التي تواجهها. وكانت عينة الدراسة من القيادات النسائية في بعض مؤسسات التعليم العالي . وكان من أبرز نتائج الدراسة :

● أن الدور الرئيسي الذي تقوم به المرأة القيادية بمؤسسات التعليم العالي السعودية هو الإشراف على تنفيذ ما وضع من خطط

- محدودية وسائل الاتصال المتاحة للقيادات النسائية .
 - أن درجة ثقة القادة الإداريين في قدرة القيادات النسائية على اتخاذ القرارات غير كافية.
 - تركيز سلطة اتخاذ القرارات الإدارية والمالية المهمة في يد القادة الإداريين .
- وكان من أبرز توصيات الدراسة : أهمية منح الصلاحيات الكافية للقيادات النسائية ، وتطوير نظم الاتصال ، واتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى الاهتمام بنوعية البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات النسائية .
- ٤ . دراسة (ابتسام حلواني ، ٢٠٠٢م) : وقد هدفت إلى التعرف على المعوقات والمشكلات التي تواجه المرأة السعودية العاملة في بيئة العمل وفي المنزل . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالدراسة ، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات طبق على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع النساء السعوديات العاملات في كافة الإدارات الحكومية -ومنها التعليمية- بمدينة مكة المكرمة وجدة . وقد أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج ؛ من أهمها : من المعوقات التي تواجه المرأة السعودية العاملة والمرتبطة بالرجل المسؤول معها في جهة عملها :

- تقييد حريتها في اتخاذ القرارات الملائمة .
 - قلة الصلاحيات المعطاة لها .
 - عدم الأخذ بآراء القيادات النسائية عند إصدار القرارات .
 - المركزية الشديدة من قبل الرجل .
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ من أبرزها :

- لا تتمتع القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام بقدر كاف من الصلاحيات المتناسبة مع مسؤوليتها القيادية؛ مما يحد من فاعليتها.
 - أن عدم التحاق القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام ببرامج تدريبية يؤدي إلى الحد من فاعليتها في أداء دورها القيادي .
- ٣ . دراسة (فائزة كمفر، ١٩٩٧م) :وقد هدفت إلى معرفة المعوقات والمشكلات الإدارية والسلوكية التي تحد من ممارسة القيادات الإدارية النسائية لصلاحيات اتخاذ القرارات بالأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي الثنائية الشطر، وأثر هذه المعوقات على كفاءة وأداء القيادات النسائية، وتقديم الحلول لهذه المشكلات والمقترحات لزيادة فاعلية القيادات الإدارية النسائية بهذه المؤسسات .
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (٧٣ فرداً) من القيادات النسائية، و(١٢٧ فرداً) من القادة الإداريين الذين أتيحت لهم فرصة التعامل مع القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز وأم القرى بمنطقة مكة . وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج؛ منها :

- أن الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية لاتخاذ القرارات التنظيمية غير كافية لإدارة أقسام النساء .
- عدم منح القيادات النسائية حق اتخاذ وإصدار القرارات الفورية في المواقف العاجلة؛ لأنهن في المستوى التنفيذي .

العليا، والوسطى، والتنفيذية، في مؤسسات التعليم العالي للفتاة، حيث شملت جميع الجامعات السعودية التي تقدم تعليماً عالياً للفتاة باستثناء جامعة الملك خالد، كما شملت عينة من كليات البنات في مدن مختلفة من المملكة وبلغت (٥٧٢ عضواً)؛ أي ما نسبته (٥٤ %) من المجتمع الأصلي. وكان من أبرز نتائج الدراسة :

- محدودية الميزانية المخصصة للإدارة النسائية، وضعف التسهيلات الفنية.
- عدم وضوح إجراءات العمل وتعقدها بسبب مركزية الإدارة الرجالية وخضوع الإدارة النسائية لها، إضافة إلى عدم وضوح العلاقة التنظيمية بين الإدارة الرجالية والنسائية، وضعف التنسيق بينهما .
- سيطرة الذهنية التقليدية لدى بعض الرجال في المواقع القيادية في المؤسسات والتي تعزز إقصاء القيادات النسائية، وتحد من مشاركتها الفعلية في صنع القرار.
- محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة النسائية، ونقص الفرص التدريبية والوظيفية لها.
- نقص الوعي الثقافي بأهمية القيادة الإدارية النسائية والثقة بمخرجاتها .

وقد وضع الباحثون للدراسة توصيات لتحسين وضع الإدارة النسائية تقوم على واحد من بدلين: تحسين وتطوير أوضاع القيادات النسائية في ظل وجود قيادات رجالية مشاركة لها، أو الاستقلالية التامة لمؤسسات التعليم العالي للفتاة وتأسيسها بالكامل وخضوعها لنظام مجلس التعليم العالي. وبعد تحليل الجدوى من البديلين السابقين بناء على التكلفة، والفترة الزمنية للتنفيذ، وسهولة

- أهمية إشراك المرأة في دراسة الموضوعات والأنظمة والقواعد المتعلقة بعملها، وإعطائها الأولوية التامة في ذلك؛ حيث إنها الأقدر على إدراك جوانب العمل الخاصة بها دون غيرها .
- الحد من عملية تدخل الرجل المسؤول في عمل المرأة عن طريق منحها صلاحيات موسعة، وإشراكها في صنع القرارات، والمساهمة في استقلاليتها عنه تدريجياً .
- إتاحة فرصة التدريب للمرأة؛ للرفع من قدراتها، وتحسين إمكانياتها، مع تشجيعها على المبادرة والابتكار.
- الحرص على اختيار القيادات النسائية المؤهلة التي يمكنها المساهمة في الرفع من مستوى العمل وتطويره بشكل عام .
- أهمية إيجاد مناخ عمل إيجابي للمرأة عن طريق إشعارها بأهميتها، وتقدير جهودها، وتحفيزها مادياً ومعنوياً، ومساندتها للتغلب على المعوقات التي تحول دون نجاحها واستمرارها .

٥.دراسة (سارة المنقاش وآخرين ، ١٤٢٧ هـ) :
وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة النسائية / الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة، ومدى ملاءمتها للارتقاء بكفاءة النظام، ومن ثم استشراف مستقبلها وتحديد البديل الأمثل لمعالجة قضاياها. ولتحقيق هذا الهدف استخدم العديد من الأدوات؛ مثل : الندوات، وورش العمل، والعصف الذهني، والاستبيانات؛ للتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة النسائية . واشتملت عينة الدراسة على الإداريات والإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة: الإدارة

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ؛
من أبرزها:

إزالة الأفتعة والجمود الذي غرسته المفاهيم التقليدية حول المرأة والتي حصرتها في أدوار تقليدية يسيرة بالجامعة ، ومراجعة الهيكلة والنظم الإدارية بهدف التطوير، والاستفادة من العناصر النسائية المكلفة بأعمال وقيادية وإدارية ، وعدم إقصاء القيادات النسائية عن مواقع صناعة القرار واتخاذها ، والاهتمام بتشجيع القيادات النسائية ومنحها صلاحيات أكبر للقيام بمهامهن ، مع التركيز على تطوير وتنقيف وتدريب القيادات النسائية على الأعمال التي يكلفن بها ، وتطويرهن بما يتناسب مع المستجدات الحديثة والتطورات المستمرة في ظل الانفتاح العالمي الجديد .

٧. دراسة (حنان الأحمدى وإيمان أبو خضير ، ٢٠٠٩م) : وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في القطاعات النسائية بالمملكة العربية السعودية ، وتقييم الحلقات التطبيقية المقدمة من الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة ، وتحديد مدى مساهمتها في تمكين القيادات الإدارية النسائية من مواجهة تحديات الدور القيادي ، واستطلاع الاحتياجات التدريبية المستقبلية لهذه القيادات ، وتقديم التوصيات لتطوير الحلقات التطبيقية المقدمة لها من الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج المكتبي لدراسة الأدبيات السابقة، وطبقت استبياناً مصمماً لخدمة أهداف الدراسة على مجتمع القيادات النسائية

التطبيق، ومدى تقبل المجتمع لهذه البدائل، ومدى قدرة كل بديل على تحسين كفاءة مؤسسات التعليم العالي للفتاة، وبناء على المخرجات المتوقعة من إنجازات كل بديل، تم اختيار البديل الأول ووضع آليات لتطبيقه.

٦. دراسة (نجات الصائغ ، ٢٠٠٧م) : وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب اختلاف أدوار عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية ، والأساليب التي يمكن من خلالها توحيد أدوار العميدات ، وتحديد مظاهر مشاركة عميدات أقسام الطالبات في مجالس الجامعة بأشكالها ، ومدى مشاركتهن في تطوير آليات العمل ، وتقديم تصور مقترح لتفعيل هذه المشاركة . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة وهن جميع عميدات أقسام الطالبات في جامعات المملكة التي تضم أقساماً للطالبات وعددها (٩ جامعات) في فترة تطبيق الدراسة، وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- لا توجد مشاركة لعميدات أقسام الطالبات في مجالس الجامعة بكافة أشكالها ومستوياتها .
- يسيطر التمييز العنصري في توزيع العمل بين الذكور والإناث في الجامعة السعودية.
- تحتاج الجامعات السعودية إلى إعادة النظر في هيكلها الإدارية؛ لتصبح أكثر فاعلية في استثمار الطاقات النسائية الموجودة بالجامعة.
- الرؤية التقليدية المسيطرة على مجتمع الجامعة عن النساء تعيق عمليات التطوير والتحسين بها .

الملتحقات بالحلقات التطبيقية للفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة خلال الخمس السنوات الأخيرة من (١٤٢٥هـ - ١٤٣٠هـ) ، وبلغ عددهن (٥٢٧ مشاركة) . ونظراً لكبر مجتمع الدراسة فقد تم أخذ عينة عشوائية منه بلغت (٣٠٠ مشاركة) وكان عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للدراسة (١٢٢ استبانة) . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة؛ منها : أن القيادات النسائية تواجه كثيراً من التحديات في بيئة العمل؛ من أبرزها :

- مركزية القرارات ، ونقص الصلاحيات المعطاة لها .
- ضعف مشاركتها في صياغة الخطط والتوجهات الإستراتيجية .
- عدم الثقة والخوف من جانب القيادات العليا الرجالية في إعطائها الصلاحيات الكافية .
- ضعف التجهيزات المادية والتقنية للأقسام النسائية .
- عدم توافر برامج لتأهيل القيادات النسائية وإعدادها قبل توليها المنصب القيادي، ومحدودية فرص التعلم والتدريب واكتساب الخبرات المتنوعة .

هذا وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات؛ من أهمها : تنويع برامج تنمية القيادات النسائية التي يقدمها الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة ، والعمل على عقد اللقاءات العلمية الدورية لمناقشة التحديات التي تواجه القيادات النسائية ، وتصميم وتقديم برامج لإعداد وتأهيل القيادات الإدارية النسائية على رأس العمل يمكنها من ممارسة أدوارها القيادية ، وأهمية إيجاد آليات لتبادل الخبرات الإدارية بين القيادات النسائية بمختلف المؤسسات الحكومية.

ثانياً. الدراسات العربية التي تناولت دور القيادة في تحقيق منهجية الجودة الشاملة:

١. دراسة (الطجم ، ٢٠٠١م) : وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ملاءمة ثقافة التنظيم بجامعة الملك عبد العزيز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتحديد مدى ملاءمة المناخ التنظيمي لقبول البرامج التطويرية كإدارة الجودة الشاملة ، ومدى مساهمة السياسات الإدارية المتبعة في الجامعة في هذا التطبيق ، إضافة إلى تحديد ماهية المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ، وقد استخدمت الدراسة المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة؛ وهم جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بلغ عددهم (١٤٩ عضواً) من بعض الكليات والعمادات بالجامعة . وقد توصلت الدراسة لنتائج عديدة منها: وجود صعوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومقاومة للتغيير بالجامعة . كما أوصت الدراسة بالتالي :

- العمل على زيادة الدعم والتفاعل من كافة المستويات القيادية في إدارات الجامعة للعاملين عن طريق منح صلاحيات أكبر للقيادات الأكاديمية والإدارية تساعد على الإنجاز المتميز، وتوفر قدراً من الرضا الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار .
- العمل المستمر على تغيير الأنماط القيادية السائدة، والتركيز على الدعم المستمر للمرؤوسين، وحسن إدارة الصراع، والتخفيف من آثاره عن طريق التحول،

- توفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي تسوده قيم النزاهة والشفافية والعدل والثقة .
 - تكوين لجان وفرق الجودة ، وإزالة العوائق التنظيمية بين الأقسام والإدارات ، وتوفير قنوات الاتصال المرنة ، وتوفير قواعد للبيانات والمعلومات وإتاحتها للموظفين بالجامعة.
٣. دراسة (بدح ، ٢٠٠٣م) : وقد هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة، وبيان إمكانية تطبيقه للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية. وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي النظري لوضع النموذج المقترح، وللتحقق من درجة إمكانية تطبيقه قام الباحث بعرض الأنموذج على عينة مكونة من (٥٠٨) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية العامة الثمانية ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها : تحتاج منهجية الجودة الشاملة لتطبيقها في الجامعات إلى قيادة إدارية متحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين ، وإيجاد التعاون والانسجام بينها وبينهم ، قدرة على تكوين فرق عمل متعاونة لديها ولاء وانتماء ، وهذا يتطلب توافر المتطلبات والإمكانيات والمستلزمات الحديثة التي تحتاجها القيادة لتقديم الدعم والمساندة لجهود التغيير نحو الجودة . وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية الجودة الشاملة وإعداد وتهيئة القيادات بالجامعات لتبنيها وترسيخها، إضافة إلى إعادة النظر في الهياكل والنظم التكنولوجية والمعلوماتية وإدارة الموارد البشرية لتتوافق مع هذا الأنموذج المقترح

والتركيز على التدريب السلوكي لتغيير الأنماط القيادية التي تعمل على تعطيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٢. دراسة (حياة الحاربي ، ٢٠٠٢م) : والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات القيادات وأعضاء هيئة التدريس (ذكوراً وإناثاً) نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السعودية، ومدى إسهام هذه المبادئ وترسيخها في تطوير الجامعات . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة العشوائية الممثلة لمجتمع القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية تمثل مناطق المملكة الأربعة (المنطقة الوسطي ، الغربية ، الشرقية ، الجنوبية) ، وبلغت هذه العينة (٤٨٢ عضواً) . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ؛ من أبرزها :

وافق مجمل عينة الدراسة على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وترسيخها بالجامعات السعودية. جاءت القيادة الفعالة في المرتبة الأولى من حيث درجة إسهامها في تحقيق منهجية الجودة الشاملة بالجامعات السعودية، وتأثير ذلك في تطوير الجامعات والارتقاء بجودة مخرجاتها وخدماتها .

وقد أوصت الدراسة بنموذج مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطوير الجامعات السعودية بدءاً من القيادة كمرتكز مهم وضروري في تبني وتحقيق الجودة من خلال:

- الالتزام بالدعم والمساندة لأعمال الجودة وجهودها .
- تأمين الموارد والإمكانيات والتجهيزات والتدريب اللازم لتحقيق الجودة .

بمجال الجودة الشاملة قبل تطبيقها وأثناء التطبيق ،والإهتمام المحدود بالعمل الجماعي وتشكيل فرق عمل لتنفيذ برامج تحسين الجودة الشاملة ، وقلّة الاهتمام بتوفير أنظمة للمعلومات فعالة تدعم صناعة قرارات الجودة بالجامعة ، إضافة إلى محدودية الاهتمام بتوفير أنظمة وأجهزة مالية ومحاسبية لضبط ورقابة العمليات الإدارية.

هذا وقد حددت الدراسة مجموعة من التوصيات في ضوء نتائجها؛ من أهمها : ضرورة الأخذ في الاعتبار بالأسس التالية قبل البدء في تطبيق الجودة الشاملة : منح السلطات المناسبة للمسؤولين بالجامعة، وتشجيعهم على تقديم أفكار ابتكارية وجديدة وأن يكون لهم الفرصة والتمكين لتطبيقها ،مع توفير الآليات والأدوات اللازمة لذلك ، و الاهتمام بتزويد المسؤولين بالجامعة بالبرامج التدريبية حول كيفية تطبيق منهجية الجودة الشاملة.

٦. دراسة (نجاة الصانع ، ٢٠٠٦م): والتي هدفت إلى التعرف على مواقف واتجاهات أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة الجودة الكلية (الشاملة) كروية مستقبلية في تطوير العمل الجامعي وتحسينه ، و لتحديد مدى مرونة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعات وصلاحيته لإدخال إدارة الجودة الشاملة ، وللتعرف على ثقافة مجتمع الجامعات السعودية وجاهزيته لقبول تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان لجمع معلوماتها والذي تم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية وقيادية في (٦) جامعات بكافة مناطق المملكة العربية السعودية ،بلغ عدد الذكور منهم (٢٤٥) ، و(١٠٢) من الإناث.وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج؛منها:لا توجد قناة

للتطوير الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة .
٤. دراسة (الغميز ، ٢٠٠٤م): وهدفت إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات ،وقد وزعت على عينة عشوائية بلغت (٣٥) مدير دائرة ، و(٢٢) رئيس قسم .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ كان أبرزها : أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يتطلب توافر إمكانيات مادية وبشرية كبيرة، إضافة إلى وجود قيادات إدارية تتصف بالتجديد والابتكار والتواصل الفعال مع كافة أطراف العملية التعليمية بمؤسسة التعليم العالي. وكان من توصياتها : الاهتمام باختيار المؤهلين علمياً وذوي الخبرة لإدارة وتطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة .

٥. دراسة (الدرادكة ، ٢٠٠٤م) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين. وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي طبق على عينة عشوائية من العمداء ونواب ومساعد العمداء ورؤساء الأقسام بالجامعة بلغ عددهم (٩٦). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ من أبرزها : أن تطبيق الجودة الشاملة بالجامعة ما يزال دون المستوي المطلوب ؛ لعدم توافر المتطلبات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة مثل: قلة الوعي والإطلاع لدى الإدارة الجامعية بالمفاهيم الإدارية الحديثة ،ونقص الخبرات والكفاءات بالكليات باستخدام مثل هذه النماذج والأساليب ،وعدم توافر برامج للتدريب والتعليم

إلى عدم وجود سياسة واضحة بالجامعة لتحقيق الجودة الشاملة ، وضعف الدعم المالي. وقد أوصت الدراسة بتوصيات متعددة؛ من أبرزها : نشر ثقافة الجودة للقيادات أولاً لإقناعهم بأهمية التغيير باتجاهها ، إضافة إلى رفع مستوى المهارات بشكل كامل ليسهم في تحقيق الجودة الشاملة، ومنح فرصة المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات الأكاديمية المهمة ، واختيار القيادة ذات الرؤية المؤثرة والتي تمتلك خبرة إدارية وأكاديمية في تطبيق برنامج الجودة الشاملة ، وإن لم تمتلك هذه الخبرة فينبغي تدريبها.

ثالثاً. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة شافي وشير (Chaffee and Sherr,1992) والتي هدفت إلى توضيح ماهية الجودة في التعليم الجامعي والمتطلبات اللازمة لتنفيذها. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وتوصلت إلى ضرورة تأهيل وتعليم العاملين بالجامعة بمنهجية الجودة الشاملة ومبادئها ، والعمل على إيجاد مناخ إداري تعاوني يهدف إلى التغيير الإيجابي ببيئة العمل ، إضافة إلى توفير كافة المتطلبات المادية والفنية والبشرية والأدوات والتجهيزات المطلوبة كشرط أساسي لتحقيق الجودة .

٢. دراسة فريد وآخرين (Freed & Others,1994) : وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توقيت تطبيق (TQM) في بعض مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولمعرفة أهم العناصر اللازمة لتفعيل وتنفيذ (TQM) في مؤسسات التعليم العالي، وأهم الفوائد التي تحققت من التطبيق ، وأهم

اتصال فاعلة بين القيادات المخططة لعمليات التحسين والتطوير بالجامعة وبين أعضاء هيئة التدريس ، وهناك مركزية مسيطرة على نظم الإدارة بالجامعات السعودية تعوق عملية التطوير والتحسين للجودة ؛لذا لا بد أن يبدأ التغيير في الإدارات والقيادات ليتم تقبل المستجدات في العمل الإداري بالجامعات ؛ لذا هناك حاجة لرفع كفاءة منسوبي وقيادي الإدارة المشرفة على الجامعات السعودية لمواكبة مستجدات العصر. وقد أوصت الدراسة بإعداد برامج لتدريب القيادات على رأس العمل بهدف إكسابهم مهارات تطبيق الجودة الشاملة ،والاهتمام بعنصر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ،ومنح صلاحيات أكبر لتحمل مسؤولية العمل، والاهتمام بتشجيع القيادات على الأخذ بمبادرات التغيير باتجاه الجودة .

٧. دراسة (العضاضي ،٢٠٠٨م) : والتي هدفت إلى التعرف على مجموعة المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي . وقد استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات، وطبق على مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بثلاث كليات بجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية ؛وهي: كلية الشريعة وأصول الدين ، وكلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية ، وكلية التربية ممن كانت خبرتهم الأكاديمية أكثر من ٥ سنوات، وقد بلغ عددهم (١٠٢) .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ من أهمها : أن عدم وضوح سياسات الاختيار للقيادات يمثل العائق ذا الأهمية القصوى في سبيل تحقيق الجودة الشاملة ، إضافة

الجامعات والإداريين وأعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين الأساليب القيادية والهياكل التنظيمية وبين ممارسات هؤلاء القادة لمنهجية الجودة الشاملة، كما وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين طول زمن إنجاز وتحقيق الجودة بهذه الجامعات وبين ممارسة هؤلاء القادة لأدوارهم في تحقيق الجودة الشاملة.

٥. دراسة أوсли (Ously, 1995): وقد هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الهيئة الأكاديمية والإدارية في جامعة أيوا (Aiwa) بالولايات المتحدة نحو منهجية ديمينغ لتحقيق الجودة الشاملة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبيان لقياس اتجاهات عينة الدراسة نحو مبادئ ديمينغ الأربعة عشر للجودة الشاملة، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٦٢) من أعضاء هيئة التدريس، و(٤٥) من المديرين التنفيذيين للإدارات المختلفة بالجامعة. وقد أوصت الدراسة في ضوء نتائجها بأنه ينبغي على الجامعات التي ترغب في تبني مبادئ تحسين الجودة الشاملة وضع الإجراءات والمتطلبات اللازمة للتغيير والتطوير باتجاه الجودة والتي تقوم على أساس تقويم آراء القيادات والهيئة الأكاديمية بها.

٦. دراسة ديمان (Dhiman, 1995): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وإلى أهمية هذا الأسلوب الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. ولقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة والاستبانة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وقد طبق هذين الأسلوبين على (١٤٠) قيادياً أكاديمياً في بعض الكليات والجامعات

المعوقات. وقد استخدم الباحثون لتحقيق أهداف الدراسة المنهج المسحي، وقاموا بإعداد استبانة وزعت على (٤١٤) كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن من أهم العناصر اللازمة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة هو دعم القيادات وتشجيعها للاتصالات الفعالة، وتدريبها على مبادئ وممارسات الجودة الشاملة، وتحديث معلوماتهم عنها باستخدام وسائل متعددة؛ منها: الحلقات التدريبية، وورش العمل، ومجموعات العمل.. إلخ.

٣. دراسة كارول (Carroll, 1994): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء مديري بعض الجامعات والكليات ومنسقي برامج إدارة الجودة الشاملة بها في الولايات المتحدة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعلومات المرتبطة بهذا التطبيق. وقد قام الباحث بتصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن نقص الفهم بمنهجية وآليات الجودة الشاملة في مقدمة المعوقات التي تواجه تطبيقها؛ لذا أوصى الباحث بوضع منهج سلوكي يقوم على مجموعة من الإجراءات والمتطلبات التنظيمية لتحقيق الجودة الشاملة بالجامعات، وأهمية توفير وتوزيع الموارد، وتحديد المسؤوليات والمهام للقائمين بالجودة من الإناث والذكور.

٤. دراسة هونج (Huange, 1994): والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة لدى رؤساء مؤسسات التعليم العالي (ذات الأربع سنوات) وبين أدائهم لممارسات قيادة الجودة الشاملة. وقد تكونت عينة الدراسة من رؤساء هذه

الشاملة ، و مدى مشاركتهم في استخدام آلياتها ، واتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئها ، وأهم العوامل المؤثرة في تطبيق الجودة الشاملة إيجابياً وسلبياً في مؤسسات التعليم العالي. وقد صممت الباحثة استبانة لتحقيق هذه الأهداف، قامت بتوزيعها على (٢٢٧ مديراً) ، منهم (١٠٤) مديرين في جامعات خاصة ، و(٥٨) مديراً لجامعات حكومية، و(٣٩) مديراً في كليات المجتمع، و(٢٦) مديراً في الكليات التقنية (٥٧ منهم من الإناث ، و ١٧٠ من الذكور). ولقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج ؛ من أهمها : كانت اتجاهات عينة الدراسة مؤيدة بشدة لتطبيق مبادئ وأساليب وتقنيات الجودة الشاملة المتمثلة في الآليات التالية : دعم ومساندة الإدارة العليا جزء أساسي من منهجية الجودة الشاملة، ووضع الخطط الإستراتيجية ، إضافة إلى التركيز على إدارة العمليات وتحسينها باستمرار ، والتدريب والتعليم على أساليبها وتقنياتها لجميع العاملين، والتغيير والتعديل في النظم والبنى الإدارية ، إضافة إلى مشاركة العاملين وتمكينهم وبناء العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، والثقة بين القيادات والعاملين ، وفتح قنوات للاتصال والتنسيق الفعال. ولقد وضعت الباحثة في ضوء نتائج دراستها العديد من التوصيات؛ منها : يجب أن تكون القيادات في مؤسسات التعليم العالي على اطلاع تام بمنهجية الجودة الشاملة ونظمها، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة العليا مدربة تماماً على مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها؛ لأن هذا التدريب يساعد على تعزيز الالتزام المطلوب منهم لنجاح التغيير والاستمرار في تقديم الدعم اللازم، ومدى إمكانية تطبيقها في وظائفهم وواجباتهم

بالولايات المتحدة. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج ؛ من أهمها : أن للقيادة دوراً كبيراً وحاسماً في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛ غير أن البنية التنظيمية والقيم التقليدية للجامعات ، ونظام الحوافز والمكافآت والانفصال والاستقلالية بين الإدارات والأقسام الأكاديمية إضافة إلى مقاومة أعضاء هيئة التدريس، تمثل عوائق تواجه تطبيق الجودة الشاملة التي تتميز بأساليب وممارسات غير مألوفة في القطاع التعليمي؛ لذا ينبغي إحداث تغيير مخطط يقوم على مقومات ومتطلبات أساسية باتجاه الجودة.

٧. دراسة مولين (Mullen, 1996) : وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن برامج الإدارة العامة في بعض الجامعات بالولايات المتحدة ومقارنتها بآراء المديرين المسؤولين عن تنفيذ مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة بهذه الجامعات. وقد استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة لتحقيق أغراض الدراسة ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها : وافق كل عينة الدراسة على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن نقلها من القطاع الخاص إلى قطاع التعليم مع أهمية التعديل فيها لتلائم بيئة التعليم العالي ، وأن هناك مؤثرات سلبية تعوق تطبيق منهجية الجودة الشاملة بالجامعات؛ من أهمها : عدم الفهم الدقيق لمبادئ وأساليب وتقنيات الجودة الشاملة .

٨. دراسة ماكميلان (McMillan, 1998): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين الأكاديميين في بعض الكليات والجامعات بالولايات المتحدة حول معرفتهم بمبادئ وأساليب الجودة

١١. دراسة إقبال درندري (Eqbal Darandari, 2009) :وقد هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي ساهمت به الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وعمليات ضمان الجودة في تحسين مؤسسات التعليم العالي فيما يخص تمكين المرأة بها . وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة على جامعة الملك سعود ، وجمعت بياناتها ومعلوماتها بطرق متعددة ؛منها : ملاحظات المشاركين ، والمقابلات ، و محاضر الاجتماعات وتحليل الوثائق عن عمليات الجودة بالجامعة خلال عامي (٢٠٠٧م/٢٠٠٨م) وشملت عينة الدراسة (٣٢) مشاركاً من مديري ومسؤولي الجودة بالجامعة ، وثلاثة ممثلين من جامعات أخرى ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ منها : وجود فرص متساوية من حيث الرواتب والروائح وبعض الممارسات؛ مثل: حضور المؤتمرات والندوات بالنسبة للذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . وهناك اختلافات في صنع القرارات والقيادة والصلاحيات الممنوحة والتمويل المستقل بين الرجال والنساء بالجامعة ،ولا توجد مساواة بين الرجال والنساء في قيادة عمليات التقييم الذاتي بالجامعات الأخرى. واستطاعت الجامعة من خلال عمليات ضمان الجودة وممارسة التقويم الذاتي ، إضافة إلى وجود وعي وإدراك كبير لدى النساء بالجامعة، استطاعت إحداث تغيير تنظيمي باتجاه حصولهن على صلاحيات أكبر، وإعطائهن فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات والموارد المتاحة، وتمكينهن من ممارسة أدوارهن في تحقيق الجودة رغبة في الحصول على الاعتماد.

المهنية ، وتوفير الموارد الكافية لتطبيق منهجية الجودة الشاملة ، وأهم هذه الموارد: الموظفون، والوقت، والتدريب ،ومصاريف التشغيل والاستشارات ، وأهم من ذلك أن يكون لدى الإدارة العليا الرغبة في صرف هذه الموارد لتحقيق الجودة ولإجراء التحسينات اللازمة بمؤسسة التعليم العالي؛ لأن توفير الدعم المثالي والمتواصل من القيادات لجهود التطبيق يشجع استمراريته، ويقلل من المقاومة لهذا التغيير .

٩. دراسة لويس (Lewis,2003) : والتي هدفت إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة ومنهجيتها في التعليم العالي بولاية تكساس الأمريكية من خلال توزيع استبيان على (٨٦) مدير إدارة ورئيس قسم بجامعات الولاية . وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري الإدارات بهذه الجامعات يرون أن تطبيق الجودة الشاملة بمعاييرها ومنهجيتها يتطلب توفير متطلباتها المادية والبشرية . كما حددت الدراسة ضعف آليات المتابعة والرقابة والتدقيق كأحد أهم عوائق تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي .

١٠. دراسة ميكول (Mikol,2003) : وقد هدفت الدراسة إلى تقييم منهجية إدارة الجودة الشاملة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية واتخاذ القرارات وعلى العملية التعليمية بجامعة جنوب سيدني. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ منها : أن استخدام منهجية إدارة الجودة وعمليات ضمانها له تأثير إيجابي في تعزيز الإدارة الجامعية، وفي التغيير التنظيمي، وبناء نظم الحوافز والمكافآت ، كما يعزز من قدرة القيادات على التركيز على قضايا الجودة والتطوير المؤسسي المستمر .

والأجنبية التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بأهمية توافر مجموعة من المتطلبات والمقومات للقيادات بهذه المؤسسات لتفعيل جهودها لتحقيق الجودة الشاملة ، والدراسة الحالية تسعى لتحديد درجة توافر هذه المتطلبات للقيادات النسائية بجامعات المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية ودرجة أهميتها ميدانياً .

٤ . استفادت الدراسة الحالية من الدراسات والأبحاث السابقة في وضع إطارها النظري، وبناء أدواتها، وفي تحليل وتفسير نتائجها .

الإطار النظري للدراسة :

تشير معظم الأبحاث والدراسات وأدبيات الجودة الشاملة إلى القيادة كمرتكز ومبدأ مهم من مبادئها، وعامل حاسم في نجاح تطبيقها، ليس هذا فحسب؛ بل تعد القيادة معياراً أساسياً من معايير تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، كما أنها تعد أحد أبرز معايير معظم جوائز الجودة والتميز العالمية ؛ مثل: جائزة (مالكوم بلديج) الأمريكية، وجائزة (إدوارد ديمينغ) اليابانية، وغيرها . لذا يمكن القول بأن القيادة والجودة وجهان لعملة واحدة، وأن العلاقة بينهما علاقة ترابطية طردية تكاملية وإيجابية، فكلما كانت القيادة بمؤسسات التعليم العالي قيادة تغيير مؤثرة ؛ أصبحت قادرة على المساهمة في تحقيق الجودة من خلال الأدوار والمهام التي تمارسها بكفاءة وفعالية

مفهوم القيادة:

إن منطلق أي مفهوم للقيادة في عالم اليوم يركز على أن القيادة عملية تكتسب بالتعلم، وأنه يمكن تعلمها ، وتتجلى في صور متعددة من أساليب العمل الشخصية ومسالكها . لذا يجب أن

وقد أوصت الدراسة بزيادة مجموعة القوى المحركة لإحداث التغيير المنشود في أوضاع المرأة بالجامعات السعودية تتمثل في تعليمها وتدريبها على صنع القرارات، واستخدام السلطة الممنوحة بكفاءة وفعالية ، والتنافس من أجل الموارد، وإعطائها المزيد من المشاركة والتعاون والدعم والتفويض .

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن

تلخيص النقاط الرئيسية التالية :

١ . أثبتت الدراسات التي أجريت على القيادات النسائية في قديمها وحديثها أن المرأة القيادية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية كانت ولا تزال تعاني كثيراً من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعاليتها وقدرتها على ممارسة أدوارها القيادية بكفاءة وفعالية ، والدراسة الحالية تتميز عنها في كونها تسعى لإبراز المتطلبات التي من شأنها تفعيل دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية (جامعات المنطقة الغربية كنموذج) في تحقيق الجودة الشاملة ، ومدى توافرها وأهميتها من وجهة نظر هذه القيادات.

٢ . أكدت جميع الدراسات والأبحاث التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات أوفي غيرها من مؤسسات التعليم العالي -سواء الأجنبية منها أو العربية - على أهمية القيادة وعظم دورها في تحريك العاملين بالجامعة، والتأثير عليهم، وتحفيزهم، وتوجيه جهودهم باتجاه تحقيق منهجها وتقنياتها للوصول إلى غاياتها والتي منها: الاعتماد سواء المؤسسي أو الأكاديمي.

٣ . أوصت معظم الأبحاث والدراسات العربية

وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة " . و يعرفها كوهين كما يذكر (العقيل ، ٢٠٠٤ م: ٣٧) أنها: " فن أو مهارة التأثير على الآخرين ، ودفعهم لإنجاز المهمة أو الهدف أو المشروع . ولا فرق في ذلك فيما إذا كنت تقود شركة، أو منظمة معينة ، أو وحدة عسكرية ، أو حتى مجموعة من الأصدقاء في النادي " . أما (مرعي، ٢٠٠٦ م: ٨١) فيعرف القيادة بأنها: " المقدرة على قيادة الأتباع، وتوجيههم بالتأثير، أو بممارسة السلطة ، وتأمين متطلبات العمل لهم، ضمن فرق متجانسة متفاعلة متكاملة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ، والتعامل مع البيئة المحيطة بشكل فعال " .

ويعرف العمري القيادة كما يورد (عياصرة ، ٢٠٠٦ م: ٣٤) بأنها: " القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم ، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد . كما أنها :القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل ، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل ، ووضع إطار للعمل، وبناء الثقة، وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل " . ويعرفها كوول كما جاء في (موردين Morden، ٢٠٠٨ م: ٢٦٤-٢٦٥) : " عملية حيوية يؤثر من خلالها شخص واحد على مجموعة من الأفراد بغية الوصول إلى الهدف المشترك " .

فالقيادة بناء على التعريفات السابقة تشتمل على المكونات التالية :

١ . القائد ذاته بكل صفاته الفطرية من سمات وخصائص ومواهب وقدرات وهذه المكتسبة من علوم ومعارف ومهارات .

ندرك الفرق بين القائد والمدير؛ حيث يوجه القائد من حوله نحو الأهداف من خلال التأثير والتحفيز والعلاقات والقوة الشخصية ؛ أما المدير فينجز العمل بحكم سلطته الرسمية العليا في السلم التنظيمي، أو كما قال كل من دراكر وبانز والذي أورده (حجازي ، ٢٠٠٣ م: ٢٩) "إن الإدارة إنجاز الأشياء بالطريقة الصحيحة ، والقيادة هي عمل الأشياء الصحيحة" . فالإدارة هي الكفاءة في تسليق سلم النجاح، والقيادة تحدد ما إذا كان السلم يرتكز على الجدار الصحيح .

لذا من المهم في هذا السياق التعرض لمفهوم القيادة :

فالقيادة ركن أساسي في العمل الإداري، والأداة الفعالة للتنفيذ و للتوجيه والإشراف والمتابعة والتقويم والتصحيح ؛ بل إنها القاسم المشترك في كل وظائف العملية الإدارية ، وهي أمر حتمي في الإسلام ، وليس أدل على هذا من حديث رسول الله -صلى الله عليه وسلم- كما جاء في (القحطاني، ٢٠٠١ م: ٣٢): (من مات وليس في عنقه بيعة؛ مات ميتة جاهلية) ، وكما قال ﷺ : (لا يحق لثلاثة يكونون في فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم) . ولقيادة تعاريف متعددة، فالقيادة في اللغة كما يذكر (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٥ م: ١٧) مأخوذة من القَوْد : وهو نقيض السَّقْوُ ، يقال : يقود الدابة أمامه ، ويسوقها من خلفها . وهذا فيه إشارة إلى أن مكان القائد في المقدمة؛ ليكون دليلاً ومرشداً ومؤثراً وملهماً وموجهاً لجماعته إلى الخير، وإلى ما يحقق أهدافهم ومصالحهم .

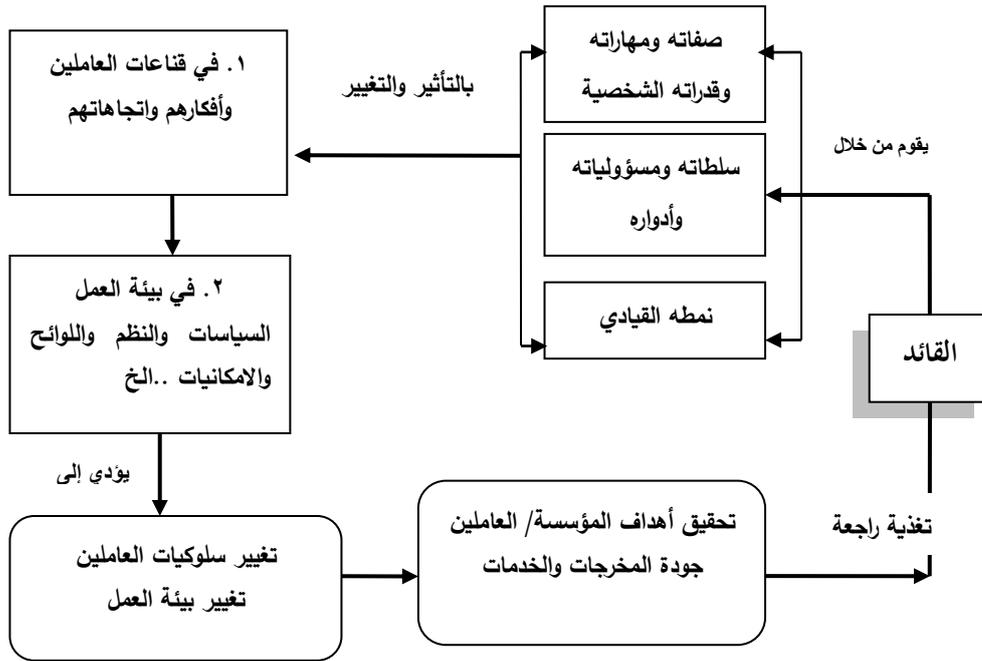
ويعرفها كونتز الذي أورده (سالم وآخرون، ١٩٨٢ م: ١٣٩) أنها: " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ؛

للمؤسسة ولأفرادها فذلك يعني الانسجام والاندماج والتكامل بين ممارسات القائد وسلوكيات الأفراد المرؤوسين وتناسبها مع الظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة؛ لخدمة غايات وأغراض المؤسسة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو عدد أفرادها . ويمثل القائد محور الارتكاز في هذه المنظومة؛ فهو الذي يحرك الناس بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، وهو في هذا يستخدم كل مدخلاته لإنجاح العملية القيادية على النحو الذي يظهر في النموذج التالي:

شكل (١)

يبين التفاعل والتكامل المنطومي لمكونات القائد وممارساته مع العاملين وبيئة العمل

(إعداد الباحثة)



وصلاحيات يفترض أن تتناسب مع مهامه ومسؤولياته القيادية والإدارية ، وهناك النمط الذي يتبعه القائد والذي تتحدد معالمه وفق المعطيات السابقة (الشخصية / التنظيمية الإدارية). وهذا كله سيكون له أثره في المؤسسة من خلال ممارسات

٢. الأتباع المطلوب منهم أن يتبعوا القائد، ويتأثروا به؛ بحيث يكون حصيلة ذلك والهدف النهائي له تحريكهم باتجاه الهدف الذي حدده لهم .

٣. البيئة المحيطة بالقائد بكل ما تتضمنه من ظروف ومواقف ومستجدات طارئة .

وتتفاعل المكونات السابقة للقيادة وتترابط فيما بينها ليكون القاسم المشترك بينها السلوكيات والممارسات المشاهدة في المؤسسة ، فإذا كانت هذه الممارسات باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة

يوضح هذا النموذج أن القائد لديه مدخلاته الفطرية التي يولد بها من السمات والقدرات العقلية والمواهب الشخصية ، وهناك أيضاً مدخلاته المكتسبة من العلوم والمعارف والمهارات المتعددة، إضافة إلى ما يكتسبه بحكم منصبه من سلطات

إلى النموذج القيادي المتمركز إضافة إلى ما سبق حول العاملين؛ حيث لم يعد سر تنمية وتطوير المؤسسة كما يشير (فرحات ، ٢٠٠٣م :٣٢٩) يكمن فقط في مقدرتها على استخدام ثروتها؛ وإنما أيضاً في كيفية استخدام قادتها في توجيه العاملين، وقدرتهم على اكتشاف وتسخير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لديهم، وبناء العلاقات لصنع المستقبل، ومواجهة التحديات، وإحداث التغيير المنشود بما يلبي متطلباتنا القومية وتطلعاتنا التنموية، وبما يحقق احتياجات أفراد المجتمع وتوقعاته من التعليم الجامعي.

ووفقاً لهذه يجب أن تختلف أدوار وممارسات القيادة على اختلاف مستوياتها الهرمية بالجامعات؛ لتصبح قادرة كما يورد (السنبل ، ٢٠٠٤م) على تحويل هذه المؤسسات جذرياً من الأنماط الإدارية الروتينية الراهنة إلى أنماط جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية، والفكر والتخطيط الإستراتيجي، والتنظيم والتنسيق المؤسسي الفعال، والتقييم الشمولي؛ قيادة قادرة على الأخذ بمتطلبات إدارة التغيير وأساليب الإصلاح والتجديد المعاصرة؛ لتحقيق أهداف التعليم الجامعي بقيم الحداثة والتحديث والتقانة، والانفتاح على الثقافة الإنسانية العالمية، واحترام حقوق الإنسان، من خلال بناء ثقافة تنظيمية جديدة وفق رؤى وموجهات عصرية جادة تنطلق من معطيات الواقع، وتتلاءم مع طبيعة المرحلة القادمة، وتتوافق مع منهج ومبادئ الشريعة الإسلامية.

ويزداد هذا الأمر حاجة وإلحاحاً بالجامعات السعودية؛ حيث إن التوجه الإستراتيجي في سياسات وأهداف خطة التنمية الثامنة بالدولة

القائد وسلوكياته مع العاملين معه؛ بحيث يؤثر فيهم ويوجههم الوجهة الصحيحة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة؛ غير أن التوجهات والتطورات الحديثة في علم القيادة ترى أن السلوك الأفضل للقائد هو ممارسة التأثير في العاملين؛ ذلك التأثير الإنساني الإيجابي الذي يغير قناعاتهم وأفكارهم، ويلهب مشاعرهم، ويعدل ميولهم واتجاهاتهم، ويحركهم باتجاه تبني رؤيته المستقبلية للمؤسسة، ويجعلهم يعملون بإخلاص وإتقان وتفانٍ باتجاه تحقيق أهدافها، وزيادة إنتاجيتها، والارتقاء بسمعتها المجتمعية . كما أنه بتغييره لبيئة المؤسسة الداخلية بالتحسين والتطوير في نظمها ولوائحها وإجراءاتها يدعم ويعزز وجود بيئة صحية محفزة للعمل ومنتجة ، وهو في كل ذلك ينبغي عليه أن يراجع ويُقوّم باستمرار النتائج المتحققة في المؤسسة ؛ سواء ما يتعلق بالعاملين ، أو ما يتعلق بالعمل ، ويراجع في ضوءها مهاراته وإستراتيجياته وأدواره كما توضح (منى عماد الدين ، ٢٠٠٤م :٤١) والكفايات المكتسبة لديه عقب كل تجربة أو موقف يمر به في المؤسسة ؛ حتى يستطيع أن يتعرف على مخزونه من الخبرات والمعارف والمهارات والخصال والقيم التي تلزمه للتأثير في العاملين معه ، ودفعهم للتعاون ؛ حتى يقوم بعملية التغيير والتعديل في مدخلات العملية القيادية، ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية عالية.

ويستخلص من النموذج السابق أننا بحاجة لقيادة مؤسسات التعليم العالي -وفي مقدمتها الجامعات- إلى الانتقال من النموذج الإداري الموجود بجامعاتنا والمتمركز حول النظم والإجراءات البيروقراطية واللوائح الخاصة بالعمل

ويرجع ذلك إلى تعدد خصائصها ، وما تتضمنه من دلالات متعددة تنعكس على المنظور الشخصي لها، ومن جملة تعريفات الجودة :

ما أورده (ديمينغ وهاغستروم ، ٢٠٠٩م : ٦) " بأن فيجنوبوم قد عرفها بأنها: " الرضا التام للعميل " . أما كروسبي (Crosby, 1984) فيعرف الجودة بأنها " المطابقة مع المتطلبات " . كما يرى أنها: " الخلو من العيوب "؛ بمعنى أن تكون العيوب في المنتج أو الخدمة صفراً. ويعرفها أيضاً بأنها: " أداء العمل الصحيح من أول مرة " . في حين عرفها جوران (Juran, 1989) على أنها: " الملاءمة للاستخدام "؛ بمعنى: أن يكون المنتج أو الخدمة ملائمة للعميل، وتلبي توقعاته وحاجاته، من حيث تصميمها ومطابقتها للمواصفات والمعايير الموضوعية. أما (ماكينلي ، ١٩٩٩م: ٣٨) فيعرف الجودة بأنها: " تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزها من خلال الاتصال المباشر؛ للتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم " . يستدل مما سبق أن للجودة جانبين مهمين أحدهما واقعي يمكن قياسه، ويرتبط بالمخرج أو المنتج النهائي، ومدى مطابقته للمواصفات المحددة التي تحقق توقعات المستفيدين من هذا المخرج، وتلبي احتياجاتهم وطموحاتهم ، وبالتالي يصبح الجانب الثاني للجودة: تحقيق رضا المستفيدين. لذا عرفت الجودة في التعليم كما جاء في وثيقة المنظمة العربية للتربية والثقافة المقدمة إلى الدورة السابعة للمؤتمر الدولي للتربية بجنيف عام ٢٠٠٤م والتي ذكر (الربيعي ، ٢٠٠٨م : ٣٨٠) بأنها تعني: " تطابق عناصر المنظومة التعليمية مع المواصفات القياسية المتعارف عليها عالمياً والتي تتوافق مع حاجات المجتمع ومتطلباته

(وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٢٥هـ) يركز على تطبيق منهجية الجودة وعمليات ضمانها؛ وصولاً للاعتماد المؤسسي والأكاديمي لبرامجها؛ مما يجعل هذه الجامعات مطالبة بتفعيل هذه السياسة وتحقيق الجودة الشاملة التي تحتاج كما أورد (دوهيرتي ، ١٩٩٩م) إلى ثورة فكرية في الإدارة تجعل القائد مؤثراً وملهماً وخادماً لمرؤوسيه وعملائه بإيجاد أفضل الطرق والأساليب والإستراتيجيات لخدمة حاجات العملاء، وتحقيق مطالبهم وتوقعاتهم .

ولتوضيح أدوار القيادة في تحقيق منهجية الجودة الشاملة بالجامعات لا بد من التعرض بشيء من التفصيل بداية لمنهجية الجودة الشاملة التي تشتمل على :

١ . الجودة الشاملة .. المفاهيم .

٢ . المبادئ والأسس لتطبيق منهجية الجودة الشاملة .

٣ . نظم الجودة الشاملة .

أولاً: الجودة الشاملة .. المفاهيم

أ. مفهوم الجودة (Quality): الجودة لغة كما يورد (العجلوني ، ٢٠٠٧م: ٥-٦) مصدر الفعل الثلاثي جَوَدَ، والجيد: نقيض الرديء، ويقال: جاد الشيء جُودة و جَوَدَ: أي صيره جيداً، و جَوَّدْتُ الشيء: أي حسَّنْته، وتجويد الشيء في لغة العرب: إحكامه وإتقانه ، يقال : فلان جَوَّد الشيء: أي حسَّنَه وأجاده، إذا أحكم صنعه، وأتقن وضعه، وبلغ منه الغاية في الإحسان والكمال. ومع أن جميع الناس كما تذكر (سوسن مجيد والزيادات ، ٢٠٠٧م : ١٥) يتفقون على أهمية الجودة والاهتمام بها في الخدمات والمنتجات، إلا أنه لا يوجد اتفاق لدى رواد الجودة والمنظرين لها على تعريفها،

(المستفيد من الجامعة) من خلال تحقيق مخرج تعليمي بمواصفات محددة ترضي هؤلاء المستفيدين، وتلبي حاجاتهم .

الشاملة: وتتضمن تطبيق البحث عن الجودة في كافة جوانب العمل؛ بدءاً من تحديد احتياجات العميل (المستفيد)، وانتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا .

إن تحقيق الجودة بالجامعات يتطلب وجود إدارة يدير دفتها قيادة واعية ومؤثرة تمتلك من المهارات والقدرات والمقومات ما يجعلها قادرة كما تذكر (حياة الحربي ، ٢٠٠٢م) على التغيير المخطط في ثقافة وطريقة العمل بالجامعة وفق نظم وأساليب وأدوات الجودة الشاملة، وتهيئة البيئة التنظيمية للجامعة ، ودعمها باتجاه التحسين والتطوير المستمر في مدخلاتها و عملياتها ومخرجاتها، والاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، من خلال تضافر وتكامل جهودها مع جهود وقدرات ومواهب العاملين بها؛ لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيدين منها في الحاضر والمستقبل ، ولتحقيق أهداف الجامعة، ولضمان استمرارية بقائها ونموها ، وذلك وفقاً لمعايير متفق عليها للجودة في جميع أبعاد ووظائف الجامعة .

ثانياً : المبادئ والأسس لتطبيق منهجية الجودة الشاملة :

تستند منهجية الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والمرتكزات الجوهرية التي تبني عليها نظم الجودة عملياتها وإجراءاتها المتعددة، تحددتها (حياة الحربي، ٢٠٠٢م ، سوسن مجيد والزيادات ، ٢٠٠٨م، والمليجي والبرازي

" .وتعني :أن المدخلات الجيدة للتعليم والتي تشمل: الطلاب والهيئة التدريسية والموظفين والإدارة الجامعية بما تقوم عليه من قيادة مؤثرة، ومع ما تعتمد عليه من لوائح وتشريعات، وما تتبناه من خطط وسياسات وهياكل تنظيمية ،والبرامج التعليمية بما تشتمل عليه من المناهج والمقررات الدراسية ، والخدمات الطلابية المختلفة ، والمباني والتجهيزات والمرافق والتقنية..... إلخ، كل ذلك لا بد أن يكون محكوماً بمواصفات جيدة تضمن أن تعطي هذه المدخلات المخرجات الجيدة من الخريجين ، والخدمات المجتمعية، والأبحاث المتميزة ؛لذا تعرف الجودة في التعليم العالي بأنها : جملة الخصائص والصفات في المخرج التعليمي (الطالب/ الخدمات المقدمة للمجتمع / البحوث) الضمنية والصريحة والتي تلبي احتياجات المستفيدين منها؛ سواء : الطلبة / المجتمع / سوق العمل وكافة الجهات المنتفعة من هذه المخرجات .

ب.الجودة الشاملة : وتعني أمرين أساسيين؛

أولهما: أن الجودة وتحقيقها يجب أن يشمل جوانب العمل الجامعي كله .

وثانيهما : أن تحقيق الجودة مسؤولية الجميع بالجامعة بغض النظر عن مستواهم الوظيفي أو مكانتهم العلمية؛ لذا ظهر مصطلح يقارن الجودة الشاملة؛ وهو إدارة الجودة الشاملة بالجامعة والتي تعني كما يعرفها (كوهين وبرانند، ١٩٩٧م :٧):

إدارة : وتعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة – الجامعة - لتحسين الجودة بشكل مستمر .

الجودة : تعني تلبية وتجاوز توقعات العميل

٥. التعليم والتدريب المستمر للكوادر البشرية بالجامعة على اختلاف مستوياتها الوظيفية والعلمية، والعمل على رفع قدراتها، وتطوير مهاراتها المهنية والتخصصية، فالجودة تبدأ وتنتهي بالتدريب.
٦. التركيز على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات والتوثيق لإجراءات العمل الجامعي بتفاصيله .
٧. الوقاية من الأخطاء بمنع وقوعها بإجراءات العمل الجامعي من خلال تصحيح مسار العمل من أول مرة بتطبيق إستراتيجيات وسياسات وعمليات ضمان الجودة ، ثم استخدام المعايير والمقاييس والمقارنات المرجعية والمؤشرات لمتابعة ومراجعة جودة المنتج والخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة .
٨. ترسيخ روح الفريق الواحد، وبناء فرق العمل بكل إدارات وكليات وأقسام الجامعة الأكاديمية.
٩. بناء العلاقات والشراكات مع الموردين للجامعة ومع المستفيدين الخارجيين منها.
١٠. تمكين الهيئة الأكاديمية والإدارية بالجامعة بتشجيع الإبداع والمبادرة لديهم، واحترام إنسانيتهم، ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات ، وللتعبير عن آرائهم وأفكارهم ، ووضعها موضع التنفيذ، وتقديرهم وتحفيزهم بما يتناسب مع حجم الجهد الذي يبذلونه لتحقيق الجودة الشاملة .

ثالثاً: نظم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

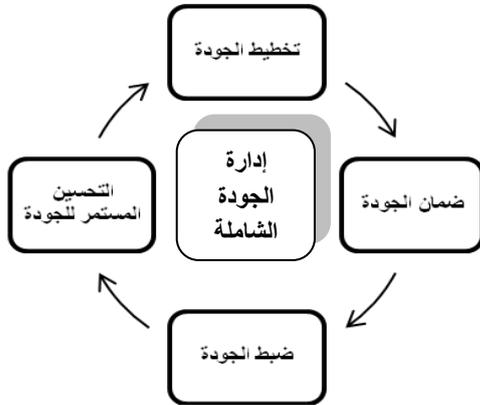
تحقيق الجودة في التعليم الجامعي يقوم على منهجية متكاملة تضم مجموعة من النظم التي ترتبط

- ١٠٠٢م) في :
 ١. التخطيط الإستراتيجي لنظم الجودة الشاملة، وكيفية تحقيقها بكافة مسارات العمل الجامعي الإداري والأكاديمي على حدٍ سواء .
 ٢. القيادة الفعالة : يحتاج تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة إلى وجود قيادة فاعلة توحد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها باتجاه الجودة ، وتعمل على إيجاد البيئة التعليمية المناسبة لذلك.
 ٣. التركيز على تلبية حاجات المستفيدين من الجامعة (العملاء) : حيث لا بد من تفهم هذه الحاجات الحالية والتوقعات المستقبلية، وتضمينها في سياساتها وخططها وبرامجها الأكاديمية وأنشطتها الطلابية.
 ٤. التحسين المستمر :الذي يستند إلى تحقيق مستوي عالٍ من الأداء من خلال تطبيق دائرة التحسين (PDCA) والتي تستخدم على نطاق واسع لإدخال التحسينات المستمرة في المدخلات والعمليات الإدارية والأكاديمية بالجامعة من خلال أبعادها التالية: خطط (Plan)؛ أي التخطيط بدقة لما نريد عمله في الجامعة ،ثم العمل(Do) وفق ما خططنا له سابقاً، ثم الفحص والمراجعة (Check) في ضوء المعايير المحددة؛ للتعرف على مدى تحقق الأهداف المرجوة من الخطة ،وهل اعترضتها بعض المشاكل والصعوبات،وبعد ذلك التنفيذ (Act) من خلال خطة أخرى محسنة في ضوء النتائج السابقة؛ بمعنى البدء في دورة جديدة (خطط - اعمل - افحص - ثم نفذ) للتحسين والتعديل.

سعت بعض الجامعات بالمملكة للحصول على شهادة الأيزو 9001-2008م لبعض إداراتها وعماداتها ومراكزها في طريقها لترسيخ منهجية إدارة الجودة الشاملة؛ مثل : جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى .

ب. **نظم إدارة الجودة الشاملة**: تتكون من مجموعة من الأجزاء المتكاملة والمترابطة مع بعضها البعض كما يوضحها الشكل التالي:

شكل (٢)



١. التخطيط للجودة (Quality Planning):

يرى جوران (Juran , 1992) أنه أنشطة المؤسسة /المنظمة الموجهة لتحسين المخرجات والعمليات وفقاً لمتطلبات واحتياجات المستفيدين منها، ويشمل هذا عدة إجراءات؛ هي:

- تحديد مفهوم وأهداف الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة .
- تحديد المستفيدين (العملاء) من المؤسسة/المنظمة .
- تقدير احتياجات ومتطلبات المستفيدين (العملاء) التي ستؤثر في جهود تحقيق أهداف الجودة الشاملة .
- تحديد خصائص ومواصفات المخرجات والخدمات القدرة على تلبية حاجات

ارتباطاً وثيقاً كما يورد (المليجي والبرازي، 2010م) بالخطط الإستراتيجية والسياسات والبرامج والمناهج والأنشطة التعليمية، وبالمناخ الذي يتعلم فيه الطلبة، وبالمجتمع الذي يعقد على التعليم الجامعي آماله وطموحاته للنهوض باقتصاده ودخله القومي، وارتقائه الاجتماعي و الثقافي والحضاري من خلال مخرجاته وخدماته التي يفرزها للمجتمع المحلي والعالمي، وتقسّم هذه النظم إلى قسمين :

١. **نظم الجودة الشاملة العامة**: ونعني تلك النظم المناسبة تطبيقها في كل منظمة / مؤسسة بغض النظر عن نوعها، أو حجمها، أو مجال عملها؛ حيث يتم تطبيقها في المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية الصناعية على حد سواء؛ ومن هذه النظم :

أ. **المواصفة العالمية الأيزو 9000-2008م**: وتعرف كما يورد (الفضل والطائي، 2004م: 270-271) بأنها: وثيقة مكتوبة تصدرها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس تعتبر بمثابة معيار للتفاهم، ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها؛ حيث تحدد هذه المواصفة متطلبات تأسيس نظام الجودة بالمؤسسات على اختلافها، والذي يعطيها القدرة والكفاءة على إظهار أن لديها نظاماً للعمل والإدارة تنعكس آثاره بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة خدماتها ومخرجاتها في حالة التزامها بتطبيقها وتوثيقها وتتضمن سلسلة من المواصفات؛ منها: المواصفة الأيزو 9001/2008م، وهي المختصة بمتطلبات نظام الجودة بالمؤسسات الخدمية؛ مثل : مؤسسات التعليم والصحة .. الخ ، إن تحقيق متطلبات الأيزو خطوة أساسية لتسهيل بناء نظم إدارة الجودة الشاملة وبلوغها بالمؤسسات؛ لذا

- تحديد المجالات أو المناطق التي تحتاج إلى تحسين وإصلاح وتطوير.

وكل ما سبق من شأنه تكوين ثقة لدى المستفيدين على اختلاف فئاتهم في المخرجات والخدمات التي تقدمها الجامعة .

٣. ضبط الجودة (Quality Control) : يخطط

كثير من الناس بين مفهومي: ضبط الجودة وضمان الجودة وكأنهما مفهوم واحد، والحقيقة غير ذلك كما يذكر (النعيمي وآخرون ، ٢٠٠٩م : ٤٠-٤١)؛ حيث إن عملية ضبط الجودة عملية رقابة ومراجعة مستمرة تتم أثناء وبعد إنتاج المنتج أو الخدمة، وهدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي يتبين بعد الفحص والتدقيق أنها ليست بالمستوى المطلوب، ويكون الإجراء يرفضها والتخلص منها ، أو دراسة أسباب الفشل؛ أي أن ضبط الجودة لا يمنع الفشل؛ ولكن يشير إليه. وتعرفه (سوسن مجيد والزيادات ، ٢٠٠٧م : ١٩) بأنه: مجموعة الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر اتفاقاً مع المعايير المحددة. كما يعتبره جوران كما جاء في (النعيمي وآخرون ، ٢٠٠٩م) أحد أهم نظم إدارة الجودة الشاملة وعرفه بأنه: إجراء إداري يتضمن عمليات الرقابة والضبط؛ للمحافظة على استقرار الأوضاع وتجنب التغييرات المفاجئة، وإبقاء الأمور بالمنظمة تحت السيطرة . ويقوم نظام ضبط الجودة على نفس العمليات والإجراءات التنفيذية الخاصة بضمان الجودة ، وتستخدم لضبط الجودة التقنيات

المستفيدين، وتقابل توقعاتهم، وترضي طموحاتهم.

- تطوير العمليات القادرة على تحقيق هذه المخرجات وفق المواصفات المحددة .
- وضع الخطط الإستراتيجية والعملية وتحويلها إلى عمليات وإجراءات تنفيذية على أرض الواقع، ودعمها بكافة الإمكانيات والموارد المطلوبة .

٢. ضمان الجودة (Quality Assurance) :

يعرفه (دل ، ٢٠٠٥ م: ٣) بأنه: كل السياسات والعمليات الموجهة نحو توفير كل ما يساعد على تحقيق الجودة، والمحافظة عليها، والارتقاء بها . وفي الجامعات يمكن القول بأنه: مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتخذها الجامعة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً للمنتج التعليمي، أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام؛ حيث تعد عمليات ضمان الجودة كما تذكر (سوسن مجيد والزيادات ، ٢٠٠٧م : ١٩) عمليات قبلية تتخذ قبل الإنتاج أو تقديم الخدمة ، ويمكن أن تكون عملية ضبط الجودة متضمنة في عملية ضمان الجودة ، وترتكز عمليات ضمان الجودة على عمليات وإجراءات تنفيذية تتكون من:

- وضع معايير للمدخلات والعمليات و للمخرجات التعليمية؛ بحيث تستعمل كأساس لقياس مستوى الجودة بها.
- وضع نظام لفحص ومراجعة الجودة واختبارها (Audit System) من أجل تقويم أداء المؤسسة في كافة إداراتها ووحداتها الأكاديمية؛ للتأكد من قيامها بالوظائف المطلوبة على أكمل وجه .

تحقيق تحسينات جوهرية في العمليات بالمنظمة، ترفع من مستوى الجودة ورضا المستفيدين منها. ويمر تحسين العمليات كما يذكر (عيشوني، ٢٠٠٧م) وفق آلية التحسين المستمر بسبع مراحل أساسية يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. فحص العمليات الإدارية والأكاديمية في مجالات الجامعة الثلاثة؛ وهي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، واختيار الأكثر تأثيراً على الأداء الجامعي، وتستعمل في هذه المرحلة أدوات وتقنيات الجودة السبع وغيرها لتحديد العمليات المؤثرة والمعوقات والمشكلات التي تواجهها، ثم تحديد وترتيب الأولويات للتحسين.

٢. تحليل العملية المختارة للتحسين: ويتم في هذه المرحلة تحديد الأداء الحالي للعملية، وذلك بتحديد الأنشطة الرئيسية فيها، وحدود العملية، ومخرجاتها، والمستفيدين منها، ومدخلاتها والموردين لها، وتسلسل وتدفق الأنشطة بها، وقياس مدى تطابق خصائص مخرجاتها مع توقعات ورغبات المستفيدين، ودرجة رضا هؤلاء المستفيدين منها؛ وذلك لجمع بيانات كافية عن العملية ومضمونها تكفي للمرحلة التالية من تحسين هذه العملية.

٣. تطوير واختيار أنسب البدائل والحلول التي يتفق عليها العاملون لتحسين العملية، والرفع من مستوى جودة مخرجاتها.

٤. تنفيذ هذه الحلول على واقع العملية من خلال وضع فريق العمل خطة لتنفيذ التحسينات، والحصول على الدعم المناسب والكافي لها.

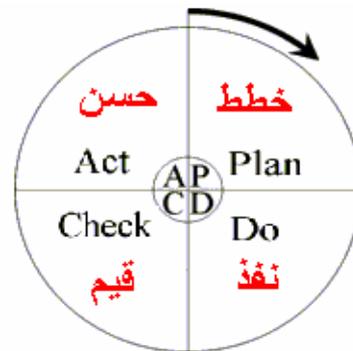
السبع والأدوات الإحصائية المتعددة للجودة والتي منها كما يذكر (عيشوني، ٢٠٠٧م: ٦٢): خرائط التدفق، وقوائم الاختيار، وتحليل باريتو، والتوزيع (المدرج) التكراري، ومخطط عظام السمكة (السبب والنتيجة)، وخريطة التبعر أو الانتشار، وأخيراً خرائط المراقبة.

٤. التحسين المستمر للجودة Continuous Improvement (Improvement of Quality):

يعرف اليابانيون كما جاء في (سونيا البكري، ٢٠٠٢م: ٢٣٣) هذا النظام باسم (كايزن Kaizen) والذي يعبر عن دور الإدارة بالمنظمة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات اليسيرة التي تشمل كل فرد بالمنظمة، والتي تؤدي إلى أن تصبح العمليات أكثر كفاءة وفعالية وتحت السيطرة، ويمكن تغييرها وتعديلها باستمرار.

إن نظام التحسين المستمر يعتمد- بشكل كبير- على النتائج التي يتم الحصول عليها من تطبيق عمليات ضمان وضبط الجودة، وتطبيق حلقة التحسين المستمر أو حلقة ديمينغ (PDCA) كما يوردها (عيشوني وآخرون، ٢٠٠٩م: ٥) والموضحة بالشكل التالي:

شكل (٣)



والتي يذكر أنها أحد الدعامات الأساسية في منهجية الإدارة بالجودة الشاملة، ويؤدي تطبيقها إلى

يمثل جزءاً مهماً في منظومة إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق مستوى عال من الأداء، ويعمق الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه تحقيق الجودة لدى العاملين بالمنظمة.

د. نظام ٦ سيجما (Six Sigma): تعبر

كلمة سيجما بناءً على (أبو النصر، ٢٠٠٩م: ١٦٠) عن حرف ينتمي للغة اليونانية، وهو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه (σ) استخدم إحصائياً للتعبير عن مدى الحيد أو الانحراف في تنفيذ إحدى العمليات عن معيار الكمال للأداء، وتعرف بأنها: (أحد نظم الجودة المعاصرة التي تهدف إلى قياس عدد الأخطاء والعيوب في العمليات التي تؤديها المنظمة، والعمل على التخلص من هذه الأخطاء والعيوب للوصول إلى ما يقارب الكمال في التنفيذ). وتتبع منهجية ستة سيجما أسلوباً يعرف اختصاراً **ديماك (DMAIC)** وهي الحروف الأولى لخطوات هذا الأسلوب الذي يتضمن:

١. تحديد الفرص لتحسين العمليات (Define).
٢. قياس الأداء (Measure).
٣. تحليل فرص التحسين (Analyze).
٤. تحسين الأداء وفق الفرص المقترحة (Improve).
٥. الرقابة على الأداء (Control).

تركز ستة سيجما على العمليات، وعلى تحقيق جودة منتج هذه العمليات، ولا تعمل بمعزل عن منهجية إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تحتاج إلى أدواتها وتقنياتها لإحداث التغييرات الثقافية للمنظمة،

٥. مراجعة وتقييم النتائج: ويتم في هذه المرحلة تقييم التحسينات التي أدخلت في العملية بقصد تحليلها، والتأكد من تحقيقها للأهداف المرجوة، وتقييم التطور الناتج عنها.

٦. تنميط وتأسيس الحلول المعيارية: فيبعد أن نتأكد من أن التحسينات المدرجة في العملية قد أدت إلى النتائج المتوقعة، وإلى تحسين مستوى جودة المخرجات؛ يقوم فريق العمل على العملية بتدوين وتوثيق هذه الحلول وجعلها حلولاً معيارية، مع استمرارية مراقبة العملية، وإدخال التحسينات المستمرة عليها.

٧. التخطيط للمستقبل: بمعنى أن يستمر فريق العمل لتحسين مستوى جودة مخرجات العملية في التطلع لما هو أفضل في ضوء المستجدات والتغييرات الطارئة، ووضع الخطط المستقبلية لذلك بما يلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين من الجامعة.

ج. حلقات أو دوائر الجودة (Quality Circles):

تعد حلقات الجودة أحد أهم الأدوات في تطوير الجودة وتحسينها بالمنظمة، وقد ظهرت كما يؤكد (المحياوي، ٢٠٠٦م) في اليابان امتداداً لمراحل تطور الجودة التي جاء بها العالم الأمريكي ديمينغ في عام ١٩٥٠م، وتم تطويرها على يد العالم الياباني كارو إيشيكاوا في عام ١٩٦٠م ليصبح مسماها (حلقات الجودة)، ويعرفها دل وبلاكيت Dale and Blakett بأنها: "مجموعة من العاملين بحدود ستة من نفس جهة العمل يلتقون أسبوعياً ويجتمعون لمناقشة مشكلة يختارونها جميعاً بهدف حلها وتطويرها". وتعد حلقات الجودة أسلوب عمل

وتطوير العمليات داخل الإدارة .

٢. نظم الجودة الشاملة الخاصة بالمؤسسات التعليمية :

ونعني بها تلك النظم التي تخص المؤسسات التعليمية دون سواها، ومن أهمها وأبرزها: **نظم الاعتماد (Accreditation)** : التي تعد نظاماً للتطوير الدائم كما يذكر (الخطيب، ٢٠٠٣م: ١٤٧) لبرامج ومؤسسات التعليم العالي ؛ بهدف تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار وزيادة كفاءة الأداء وفعالية العملية التعليمية. كما تعمل نظم الاعتماد على زيادة طمأنة المجتمع وأفراده ومؤسساته المختلفة من خلال درجة الثقة والمصادقية التي تعطى لمستويات الجودة لبرامجه ونظمه الإدارية والأكاديمية من خلال الإجازة أو الاعتراف أو شهادة الاعتماد التي تحصل عليها مؤسساته وبرامجه.

ويعرف **الاعتماد** كما جاء في (الصائغ ، ٢٠٠٧م: ٣٦) وفق مجلس اعتماد التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية (CHEA) بأنه: " عملية مراجعة للجودة الخارجية تستخدم بواسطة التعليم العالي لمراقبة الكليات والجامعات والبرامج التعليمية لضمان الجودة وتحسينها ". كما يعرف بناءً على (محفوظ، ٢٠٠٤م: ٣٠) بأنه: " نظام للاعتراف بالمؤسسة التعليمية والبرامج المهنية التي تقدمها على أساس استيفاء المؤسسة والبرامج لمستوى محدد من الأداء والتكامل والجودة وفقاً لمعايير محددة تؤهلها لنيل ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور المستهدف ". وتختلف أنظمة الاعتماد في إجراءاتها من دولة إلى أخرى ؛ غير أنها تتفق في الجوانب التالية وفق ما جاء في كل من (مجاهد

وبدير ، ٢٠٠٤م: ٣٦) و (محمد وقرني ، ٢٠٠٥م: ٣٠٦) :

١. أن هناك جهات وهيئات خاصة مسؤولة عن منح الاعتماد .
٢. أنه يتم وفق مجموعة من المعايير المعدة لذلك والتي تشمل جميع أبعاد العمل الإداري والأكاديمي لمؤسسة التعليم العالي وبرامجها التعليمية.
٣. أنه تقويم مستمر لما هو قائم في مؤسسة التعليم العالي .
٤. أنه ضمان للجودة الشاملة، واستمرار لتحسين المؤسسة وبرامجها بشكل منتظم؛ وليس ترتيبياً وتصنيفاً للمؤسسات التعليمية، كما أنه غير مقيد للحريات الأكاديمية .
٥. أنه يقيس كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي من الناحيتين: الإدارية والأكاديمية .
٦. أنه تأكيد وتشجيع لمؤسسة التعليم العالي على اكتساب شخصية وهوية متميزة بناء على منظومة المعايير المتفق عليها؛ وليس طمساً للهوية الخاصة بها.

أنواع الاعتماد : ينقسم الاعتماد إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

١. الاعتماد المؤسسي (Institutional Accreditation):

ويوضح (مجاهد وبدير ، ٢٠٠٤م: ٣٨) أن هذا الاعتماد يتضمن اعترافاً بالكيان الشامل لمؤسسة التعليم العالي ، فإذا ما تم التأكد من توافر المعايير المحددة بها يتم الانتقال إلى الاعتماد الأكاديمي أو البرنامجي كجزء مكمل للاعتماد الكلي للمؤسسة .

كافة المعلومات عن النظام الإداري والمالي للمؤسسة ، وعن برامجها الأكاديمية ، وخططها الدراسية، والخدمات التي تقدمها للمجتمع ، ومجالات البحوث التي تقوم بها. وقد تحتوي أيضاً على تصوراتها المستقبلية وخططها على المدى القريب والمتوسط للتطوير والتغيير والتجديد كأحد المؤشرات الإيجابية لفعاليتها. وتدعم هذه الدراسة بكافة الوثائق الضرورية على شكل ملاحق وجداول وبيانات توضح مصداقية هذه الدراسة ، ثم تقدم هذه الدراسة التقييمية للجهة المانحة للاعتماد.

٢. **التقييم الخارجي** : تقوم الجهة المانحة للاعتماد بتكوين لجنة أو عدة لجان متخصصة لفحص ودراسة الوثائق المقدمة من قبل مؤسسة التعليم العالي ، ويقوم أعضاء اللجنة بالزيارات الميدانية لمقابلة المسؤولين بالمؤسسة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والخريجين، ومعاينة الإمكانيات، والاطلاع بشكل مباشر على أوضاع المؤسسة الحالية ، ثم تقوم اللجنة بإعداد تقرير مفصل عن كل ذلك وترفعه للجهة المانحة الاعتماد.

٣. **اتخاذ القرار وتعميم النتائج** : تقوم الجهة المانحة للاعتماد بدراسة ما توفر لها من تقارير وملاحظات ووثائق وفحصها، ثم تتخذ قرارها في ضوء التزام مؤسسة التعليم العالي بالمعايير المطلوبة، ويكون على النحو التالي :

- منح الاعتماد دون شروط .
- منح الاعتماد بشروط ، وهذا يعني كما يوضح (مجاهد وبدير ، ٢٠٠٤ م) أن هناك جوانب ضعف وقصور تستلزم تحسينها وإصلاحها أو

٢. الاعتماد الأكاديمي (البرنامجي) / Program / (Academic Accreditation) :

يمنح هذا النوع من الاعتماد للبرامج الأكاديمية المتخصصة، وتذكر (صفاء عبد العزيز وحسين ، ٢٠٠٥م : ٤٩٩) أن هذا الاعتماد لا يمنح للبرنامج إلا بعد مضي سنة واحدة من تخرج الدفعة الأولى من خريجي البرنامج على الأقل؛ وذلك لضمان الحصول على تقويم متكامل وفحص دقيق لكل ما يتعلق بالبرنامج من جميع جوانبه وفي كافة مراحلها .

٣. الاعتماد التخصصي (المهني) (Vocational/ specialization Accreditation) :

ويقصد به كما يوضح (صفاء عبد العزيز وحسين ، ٢٠٠٥م : ٤٩٩) بأنه : الاعتراف بالكفاية لممارسة مهنة معينة في ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات مهنية متخصصة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي . ويمنح هذا النوع من الاعتماد للشهادات الأكاديمية المتخصصة؛ مثل: العلوم الطبية، والمحاماة، والتدريس، وإدارة الأعمال..... إلخ.

إجراءات الاعتماد :

يقوم الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي وبرامجها التعليمية على مجموعة من الإجراءات تتمثل كما تورد (ماجدة أمين وآخرون ، ٢٠٠٥م : ٧١٥-٧١٨) في التالي :

١. **التقييم الذاتي** : تقوم مؤسسة التعليم العالي الراغبة في الحصول على الاعتماد بعمل تقييم ذاتي في ضوء معايير محددة عن أوضاعها الحالية بشكل متكامل وحسب متطلبات الجهة المانحة للاعتماد . وتشتمل هذه الدراسة على

والعمليات والمخرجات لمؤسسة التعليم العالي وفق مواصفات ومعايير محددة؛ للتأكد من مطابقتها للمعايير المتوقعة، ولمنع وقوع الأخطاء والانحرافات. وحيث إن الاعتماد بنوعيه (المؤسسي والبرامجي) لا يتأتى إلا من خلال تقويم مستوى جودة المؤسسة وبرامجها المختلفة، فهو بذلك يعتبر كما يؤكد (سكر، ٢٠٠٦م: ٢٤٤) وسيلة من وسائل ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، ومدخلاً تطويرياً لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن نظم الجودة الشاملة بمجملها تستلزم لتحقيقها وجود القيادة الرجالية / النسائية الواعية المؤثرة و الفاعلة التي تأخذ بزمامها وتطبقها في مؤسسات التعليم العالي، وتنتشر ثقافتها، وترسخ مبادئها وإستراتيجياتها وتقنياتها في داخل الكيان المؤسسي ليشمل كل أنظمتها وبرامجها ومناهجها الإدارية و الأكاديمية، وتقدم الدعم والمساندة، وتشارك موظفيها وتعمل يداً بيد معهم في صناعة قرارات التغيير نحو الجودة الشاملة وتنفيذها.

غير أن تحقيق ذلك وإيجاد مثل هذه القيادات - وأخص بذلك القيادات النسائية في الجامعات- يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تتمثل في الشكل التالي :

شكل (٤)

يبين المتطلبات اللازمة للقيادات بالجامعات السعودية لتحقيق الجودة الشاملة

تغييرها خلال فترة من الزمن؛ حيث تعطى مهلة للمؤسسة لذلك ، وهذا يستوجب تقرير متابعة بعد هذه الفترة المعينة، وتحديد موعد لزيارة المؤسسة للتقييم والمتابعة .
■ رفض الاعتماد .

كما أن هيئة الاعتماد تقدم تقارير مفصلة عن كل مكونات المؤسسة تشتمل على مجموعة من التوصيات لتعمل المؤسسة في ضوءها على تحسين وتطوير جوانب الضعف والقصور فيها .

٤. المتابعة وإعادة الاعتماد : يُعاد تقييم المؤسسات بصفة دورية تتراوح من (١٠-٥) سنوات، وفي كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية، وتخضع المؤسسات للزيارات الميدانية؛ وذلك للتأكد من أنها تعمل وفق التوصيات التي أوصت بها هيئة الاعتماد لها.

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) منهج عملي متكامل يتضمن مجموعة النظم الأنفة الذكر لتحقيق الجودة له مبادئه وأدواته وتقنياته وإستراتيجياته وآلياته التي لا بد أن ترسخ وتطبق على نحو شمولي تكاملي في الجوانب الإدارية والأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي أولاً قبل سعيها للحصول على الاعتماد الذي سيعيد عند ذاك نتيجة حتمية لهذا التطبيق.

وحيث أن هناك علاقة تبادلية التأثير والتأثر بين نظم إدارة الجودة الشاملة والاعتماد ، ويرجع ذلك إلى كون ضمان الجودة (Quality Assurance) أحد مكونات منظومة إدارة الجودة الشاملة والذي يعد منحى تنظيمي للإدارة والمراقبة تقوم فيه قيادة الإدارة العليا بمؤسسة التعليم العالي وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بها بتقييم ومراجعة المدخلات

١ . قياس وتقييم (الجدارات القيادية) والتي منها :

- التفكير الإستراتيجي ومدى توافر خصائص
- وصفات المفكر الإستراتيجي لديه .
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات
- الرشيدة بدون تردد .
- التفكير الناقد المتمعن للأمر والأحداث .

- الأنماط القيادية الغالبة لدى الفرد والقدرة
- والاستعداد القيادي ويعد (اختبار . DISC) من أهمها.

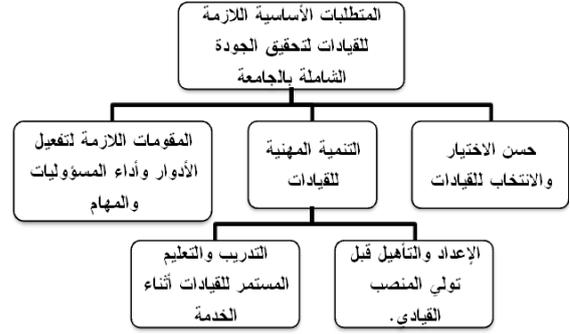
- القدرة على تحمل المسؤولية ، وحسن التصرف ،
- وضبط النفس في مواجهة الأزمات والصراعات.
- مهارات التواصل مع الآخرين ، والتفاعل الإيجابي معهم.

- ٢ . تقويم الزملاء والرئيس المباشر والمقابلة المباشرة أو غيرها من الوسائل التي تعين على التعرف على الجدارات الشخصية؛مثل: الكفاءة الجسمية، والمبادرة، والجدارة بالثقة، والاستقامة، الخبرات المختلفة والبراعة في استخدام التقنية، وإجادة لغة ماإلخ.

- ٣ . قياس الكفاءة العلمية التخصصية من خلال استمارة التقويم السابقة الخاصة بالشخص المرشح ، أو من خلال رصد الإنجازات العلمية له على المستوى المحلي والدولي .

- ٤ . معرفة السمات العامة، والقيم والأخلاق، والالتزام بأخلاقيات المهنة .

إن عملية اختيار مثل هذه القيادات كما يذكر (باشراحيل، ٢٠٠٣ م: ٣١٦) في مواقع المسؤولية تعد قراراً إستراتيجياً لا بد أن يتم وفق أسس علمية موضوعية فاعلة تخدم أهداف الإدارة المعنية



١ . حسن الاختيار والانتخاب للقيادات (النسائية / الرجالية) بالجامعات .

تشير معظم الكتابات والدراسات إلى أن من أهم عناصر سمات المؤسسة الفعالة والمنتجة: وجود قيادة قادرة على توجيه الجهود والإمكانيات باقتدار نحو تحقيق أهدافها ؛ لذا يعتبر اختيار الشخص المسؤول عن قيادة كلية أو عمادة أو وكالة أو وحدة أو إدارة ما .. إلخ بمؤسسة التعليم العالي من أهم وأصعب الأمور التي تواجه المؤسسة، ولا تزال بعض مؤسسات التعليم العالي تعاني من الخلل والقصور فيها؛ حيث لا توجد معايير محددة ومقننة لهذا الاختيار غير الأقدمية ، والمؤهل العلمي و المرتبة العلمية . وبما أن القيادة تعني في الوقت الحالي ذلك المزيج المتركب والمتداخل بين البعد الشخصي للقائد بقدراته وإمكانياته وقيمته وأخلاقه ومهاراته في التأثير على الآخرين ، والبعد النفسي بحاجاته ومشاعره ودوافعه وخلفيته ، والبعد الاجتماعي بعلاقاته وتأثيراته ومهاراته في التفاعل والتواصل ، والبعد المعرفي والكفاءة التخصصية ، والبعد الوظيفي الإداري بمهارات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ... إلخ ؛ لذا يمكن القول: إن الجامعات بحاجة في الوقت الحالي إلى وضع وصياغة معايير مقننة للاختيار والانتقاء لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب باستخدام طريقة الانتخاب بدل التعيين ، وبتطبيق المقاييس المتنوعة لـ :

ومسؤولياتها ، ثم يكون تحديد المقومات والمواصفات المطلوبة في شأغها .

ولقد أكدت الدراسة الحالية على هذا المتطلب كمرحلة أولى في التعيين القيادي؛ لأهمية أن تكون القيادات الموجودة بمناصبها قد جاءت وفق المعايير الموضوعية المقننة؛ حيث يتوقف على هذه النوعية من القيادات الرجالية / النسائية تحقيق الأداء الأفضل في ممارسة أدوارها في تحقيق الجودة الشاملة بإدارتها على اختلاف مستوياتها، والعمل على التحسين والتطوير والارتقاء بمستويات الجودة لمخرجات وخدمات الجامعة كل في منصبه ، إذأ كيف نرجو ممن ليسوا أهلاً للقيادة أن يؤديوا ما هو مرجو منهم ؛ لاسيما فيما يتعلق بتحقيق نظم الجودة الشاملة .

٢. الإعداد والتأهيل قبل تولي المنصب القيادي.

كلمة (تأهيل) في اللغة كما يوضح (عبد الرحيم ، ٢٠٠٧ م : ١٣٢) من أهْل فلاناً للأمر: صيره أهلاً له ، أو رآه أهلاً له ومستحقاً ، وتأهل للأمر: صار له أهلاً . ونعني بها: إعداد القيادات الرجالية / النسائية التي تم اختيارها في المرحلة السابقة ، وجعلها أهلاً للمنصب أو المركز القيادي الذي ستتولاه بالجامعة ؛ بمعنى أنها مرحلة تسبق تولي القيادات لمناصبها ، ومن المهم أن يتم ذلك في جانبين مهمين :

الجانب الأول : ما يخص طبيعة العمل الذي ستتولاه القيادات من حيث معرفة المهام والاختصاصات والأنشطة التي يتضمنها هذا العمل ، ومعرفة الصلاحيات والمسؤوليات المنوطة به ، وأيضاً الإستراتيجيات والسياسات واللوائح والقواعد والإجراءات الخاصة به ، وطبيعة العلاقة بين هذا

وتتكامل مع المنظومة المؤسسية ؛ إذ إن غياب هذه المعايير بمؤسسة التعليم العالي سوف يؤدي - بالضرورة- إلى ابتعاد الأشخاص الأكفاء عن هذه الوظائف، وبالتالي شغلها من قبل أشخاص آخرين ليسوا أهلاً لها بناءً على مقومات غير دقيقة للاختيار، أو بناءً على الأهواء والتحييزات الشخصية للقائمين على عملية الاختيار؛ إذ إن هؤلاء الأشخاص مهما كانوا موضوعيين؛ إلا أن التحيز والمحابة والعلاقات الاجتماعية- بشكل عام- يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في هذه المسألة .

وقد حض الإسلام على أهمية تولية القيادة بناءً على الصلاحية لها واستحقاقها في كثير من الأحاديث النبوية؛ منها: قوله -عليه الصلاة والسلام- كما أورد (أبو العزم ، ١٩٩٧م : ٢٠-٢١): " أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل؛ فقد غش الله، وغش رسوله ، وغش جماعة المسلمين " . وهذا تأكيد منه -عليه الصلاة والسلام -على ذلك لأبي ذر الغفاري -رضي الله عنه- عندما طلب أن يؤمره على بعض الأعمال فقال ﷺ: " يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذ بحقها وأدى الذي عليه فيها" . ويذكر (الشمري والبراك ، ٢٠٠٣ م : ٤٨٨-٤٨٩) " ما جاء عن أبي موسى الأشعري -رضي الله عنه- قال: دخلت أنا ورجلان من بني عمي على رسول الله ﷺ فقال أحدهما: يا رسول الله، أمرنا على بعض ما ولاك الله وقال الآخر مثل ذلك. فقال ﷺ: " إنا والله لا نولي هذا العمل أحداً سألته ، أو أحداً حرص عليه" . رواه أبو داود و النسائي" . كما أن معايير الاختيار ينبغي أن تبنى على تحليل دقيق لمهام الوظيفة وواجباتها

٣. المقومات اللازمة لتفعيل الأدوار وأداء المسؤوليات :

تختلف بيئة عمل المرأة السعودية عن مثيلاتها في الدول الأخرى؛ حيث يعد دخول المرأة السعودية كما تذكر (حنان الأحمدى، وإيمان أبو خضير، ٢٠٠٩م) إلى سوق العمل حديثاً مقارنة بغيرها في الدول الأخرى، كما أن هناك فصلاً تاماً بين النساء والرجال في أماكن العمل جميعها؛ ومنها الجامعات والكليات والمدارس. لذا واجهت القيادات الإدارية النسائية بالمملكة جملة من التحديات التي أدت إلى إعاقتها عن القيام بالأدوار المنوطة بها على الوجه الأكمل، والتي رصدتها الكثير من الدراسات مثل: (الحسيني، ١٤٠٩هـ، خياط ١٩٩٥م، وكمبر، ١٩٩٧م، وحلواني، ٢٠٠٢م، المنقاش وآخرين، ١٤٢٧هـ، والصائغ، ٢٠٠٨م، والأحمدى وأبو خضير، ٢٠٠٩م، ودرندري (Darandari, 2009) منها:

١. عدم تناسب المسؤوليات الملقاة على القيادات النسائية مع الصلاحيات الممنوحة لهن .
٢. المركزية الشديدة وسيطرة الرجال على العمل، مما أدى إلى تقييد حرية المرأة في المشاركة في مواقع صنع القرار.
٣. تضارب الاختصاصات والسلطات، وجمود التنظيم الإداري .
٤. غياب مشاركة المرأة في التخطيط ووضع الإستراتيجيات والسياسات.
٥. ضعف التمكين الإداري لممارسة دورها القيادي.
٦. ضعف الثقة في قدرة القيادات النسائية على تولي المناصب العليا والتشكيك فيها .

العمل وبقية الجهات الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة وخارجها.

الجانب الثاني: المتعلق بتعريف القيادات بعلوم الإدارة و دورها في تحسين وتطوير العمل، ثم تدريبها على تطبيقها في واقع عملها؛ كالتدريب على التخطيط الإستراتيجي، ووضع الخطة التشغيلية، والميزانيات التقديرية، وعلى أساليب اتخاذ القرارات في كافة حالاتها؛ من حالات المخاطرة والأزمات إلى حالات عدم التأكد، والحالات العادية الروتينية، والقدرة على حل المشكلات بالأسلوب العلمي السليم، وكذلك كيفية تطبيق إجراءات التنظيم والتنسيق والرقابة وتقويم الأداء والأدوات والوسائل المعينة على ذلك؛ كتكنولوجيا المعلومات .. إلخ، وكل ذلك بهدف تحقيق التالي :

١. تهيئة القيادات لممارسة العمل الذي ستضلع به، ومعرفة تفصيلاته .
٢. زيادة معرفة القيادات، وتوسيع أفقها، وإعدادها للمسؤوليات المنوطة بها أو أي مسؤوليات إضافية.
٣. تزويد القيادات بأحدث علوم ومعارف الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها في مجال عملها .
٤. زيادة قدرات القيادات على الإبداع والابتكار، ومواجهة المشكلات والتحديات وتعزيزها.
٥. إكسابها الثقة والقدرة على السيطرة على مجريات الأمور بالعمل .
٦. التمكين من توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري والبحث والتطوير وصنع القرارات .
٧. إحداث الانسجام والتوافق بين ثقافة العمل وثقافة القائد .

والموثقة، أو تفويضها بما يتناسب مع حجم وكمية وطبيعة المهام الموكولة إليها .

٢. منح القيادات النسائية فرصة المشاركة في :

• صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل دون الرجوع في كل كبيرة وصغيرة إلى القيادات الرجالية .

• وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية والسياسات العامة للجامعة مع القيادات بشطر الطلبة.

• تقويم ومراجعة خطط الجامعة وتعديلها في ضوء التغييرات الحادثة في متطلبات العمل محلياً وعالمياً.

• وضع المشروعات والمبادرات النوعية لتحسين وتطوير العمل الجامعي والقدرة على تنفيذها.

٣. تمكين القيادات النسائية من:

• الوصول إلى قواعد البيانات والمعلومات؛ لتسهيل الحصول على احتياجاتها منها وبما يدعم قراراتها المتخذة .

• إزالة التعقيدات والحوجز الإدارية والتنظيمية بين الإدارات والوحدات الأكاديمية.

• اتخاذ الإجراءات الهادفة لإشراك الجهات المستفيدة من مخرجات الجامعة في تطوير برامجها وخدماتها .

٤. وضع نظم مناسبة بالجامعة لتحفيز الجهود المتميزة للقيادات النسائية ومكافأتها .

٥. توفير بيئة جامعية إيجابية تسودها قيم الشفافية والوضوح ، ودعم قيم الجودة وثقافة العمل الجماعي .

٧. عدم وضوح العلاقة بين الإدارات النسائية والرجالية، وضعف التنسيق بينهما .

٨. ضعف خطوط الاتصال مع الإدارة العليا والإدارات الأخرى الرجالية بصفة عامة .

٩. عدم تضمين المرأة في كثير من اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل .

١٠. التفاوت في تخصيص الإمكانات المادية والبشرية بين الشطر الرجالي والنسائي .

١١. القصور في أساليب العمل، وتخلف نظم المتابعة والرقابة .

١٢. نقص في توفير المعلومات، وصعوبة الحصول على المتاح منها .

١٣. القصور في كم وكيف التدريب الإداري المتاح للقيادات النسائية .

وحيث إن القيادات النسائية -على اختلاف مستوياتها الإدارية بالجامعات- مطالبة في الوقت الحاضر وفي ظل التحديات المحلية والعالمية بالعمل الجاد، والمشاركة الفاعلة في رفع مستويات الجودة في خدمات الجامعة ومخرجاتها ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية لها، والعمل على الارتقاء بها؛ للحصول على الاعتماد المؤسسي والأكاديمي لبرامجها، لتحسين سمعتها، ورفع قدرتها التنافسية لمراتب أعلى في التصنيف العالمي؛ الأمر الذي يستلزم توفير مجموعة من المقومات التي تمكن هذه القيادات من أداء مهامها وأدوارها بكفاءة وفعالية والتي تتمثل في :

١. تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بها: وهذا يشمل جميع القيادات في المستويات الإدارية من العليا إلى الإشرافية، وأن يكون في مقابل هذه المسؤوليات منح الصلاحيات المحددة

- ٦. توفير الإمكانيات المادية والموارد المالية والبشرية اللازمة للعمل بشكل متناسب ومتوازن وكافٍ مع ما يخصص لشطر الطلاب بالجامعة .
 - ٧. توفير قنوات للاتصال الفعال مع كافة القيادات النسائية بمختلف مواقعها الإدارية والأكاديمية ؛ وذلك لـ :
 - ضمان إيصال كافة القرارات والمعلومات التي تعني هذه القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية؛ لتحقيق ما تتطلبه هذه القرارات منهن .
 - الإصغاء للقيادات النسائية والأخذ بأرائها لتحسين وتطوير جودة الأداء الجامعي.
 - ٨. وضع اللوائح والأنظمة التي تكفل التنسيق والمشاركة الفعالة في العمل الجامعي بين القيادات الرجالية والنسائية بما يتواءم مع التطورات الحديثة ومستجدات العصر.
 - ٤. التدريب والتعليم المستمر (برامج التنمية المهنية) للقيادات النسائية أثناء الخدمة:

تأتي هذه البرامج بعد تولي القيادات لمناصبها ؛ لذا ولكي تكون برامج هذه المرحلة مبنية على أسس سليمة وتحقق الهدف منها فلا بد أن تتوافر فيها كما يذكر (العاجز ، ١٩٩٩ م: ١٧٨) خصائص؛ منها:

 - استخدام المنهج العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والمشكلات والقضايا التي تواجهها بدقة .
 - مشاركة هذه القيادات في اختيار وتحديد الأساليب المناسبة وتخطيط برامج التنمية المهنية؛ حتى يكونوا إيجابيين في كل خطوة من خطوات التنفيذ .
 - التنوع في برامج التنمية المهنية وأساليبها.
 - الشمولية: بمعنى شمولها للقيادات بمؤسسة التعليم العالي على مختلف المستويات (العليا ، والوسطى ، والإشرافية على حد سواء).
 - الاهتمام باختيار المنفذين لهذه البرامج: بمعنى اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة لتدريب القيادات.
 - التخطيط الدقيق لهذه البرامج ؛ من حيث الأهداف ، والمحتوى ، والأنشطة الفردية أو الجماعية التي تضمها ، والطرق والأساليب التدريبية المناسبة، والطاقت التدريبي بمواصفاته المحددة، وتحديد الظروف المناسبة؛ من حيث الزمان، والمكان ، وجدولتها، ثم طرق تقويم البرامج التدريبية .
 - إعفاء هؤلاء القيادات من مهامهم ومسؤولياتهم القيادية خلال فترات التدريب؛ حتى تتركز جهودهم عليه.
 - تهيئة البيئة المناسبة للمتدربات من القيادات لتطبيق المهارات التي اكتسبها خلال التدريب.
 - أن يكون هناك دعم ومساندة مستمرة من الإدارة العليا بالجامعة لحفز وتعزيز مشاركة هذه القيادات في برامج التنمية المهنية من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات معها.
- وتنقسم هذه البرامج إلى قسمين ؛ هما:
١. التنمية المهنية العامة : والتي تتناول تدريب

باتجاه الجودة الشاملة .

- التعريف بالعلاقة بين الجودة الشاملة والاعتماد ؛ سواء المؤسسية أو الأكاديمية .
- التعريف بمعايير الجودة والاعتماد الوطنية والمحلية والعالمية والخطوات التي لا بد أن تتبع بمؤسسة التعليم العالي للوصول إلى الاعتماد .

- التدريب على وسائل وأساليب التنسيق والتعاون والشراكة مع المستفيدين الداخليين والخارجيين لمؤسسة التعليم العالي .
- التدريب على كيفية الاستفادة من التكنولوجيا في الجودة الشاملة وتحقيق متطلباتها .
- تنمية القدرات والمهارات والاستعدادات الشخصية للارتقاء بالقدرة القيادية لإحداث التحولات المطلوبة من القيادات لتحقيق الجودة الشاملة على المستوى الجزئي والكلية للمؤسسة .

إن أدوار القائد وتأثيراته المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة تتمحور كما يبين (أتكسون، ١٩٩٦ م) في سبعة عناصر بالمؤسسة التعليمية تعرف بمدخل (السبعة أس 7S) هي:

- الإستراتيجيات (strategies) الموضوعية بناءً على الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية ورسالتها، ووضع خطط وخارطة للطريق تحكم فكر وعمل و أهداف فريق العمل بمؤسسة التعليم العالي في إطار منظمي متكامل .
- الهياكل (Structures): استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق

القيادات في كل ما يمكنها من أداء مهامها بكفاءة وفعالية، وتطوير كفاءاتها ؛ مثل : إدارة الوقت والاجتماعات، وإدارة التفاوض والصراعات، وإدارة الحوار والمناقشات، ومهارات الاتصال الفعال إلخ .

٢. التنمية المهنية الخاصة : والموجهة نحو تطبيق وترسيخ الاتجاهات الحديثة في أساليب العمل، وتحسين الأداء وبيئة العمل؛ مثل: التوجه المستقبلي الحالي لمعظم مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية نحو تطبيق منهجية الجودة الشاملة، والتهيئة لمتطلبات الاعتماد المؤسسي والأكاديمي؛ تنفيذاً للإستراتيجية المذكورة بخطة التنمية الثامنة (وزارة التخطيط والاقتصاد ، ١٤٢٥ هـ: ٤٣٧)؛ لذا أصبح تدريب القيادات على تطبيق الجودة الشاملة ونظمها ومعاييرها من الأمور المهمة والملحة التي يتوقف عليها نجاح الجهود المبذولة لتحقيق الجودة الشاملة بهذه المؤسسات. لذا فإن هذا النوع من التدريب والتعليم يستلزم تقديم مجموعات متسلسلة ومكثفة من البرامج المتنوعة التي تشمل :

- التعريف بمفاهيم الجودة الشاملة ومبادئها وأسسها .
- التدريب على منهجية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بيئة العمل لتحسين وتطوير الأداء الإداري والأكاديمي .
- التدريب على مهارات فرق تحسين الجودة .
- التدريب على تقنيات الجودة الشاملة وأدواتها.
- التدريب على كيفية التحول والتغيير المنظمي

في منظومة العمل من خلال التعليم والتدريب المستمر ، وتشجيع الابتكار والتطوير فيها للتغيير المستمر إلى الأفضل ؛حيث إن مؤسسات التعليم العالي التي تدار بطريقة جيدة تحتاج إلى استغلال كل قدراتها الفعلية.

● النمط (Style) : ويعني نمط القيادة المؤثر والفاعل الذي يطور ويقود الجودة الشاملة، ويساهم في النظام بكل مكوناته وأبعاده ، ويلتزم بدعمه ومساندته ومشاركته في خطواته نحو تحقيق جودة المخرجات، وتبسيط الإجراءات وتوجيهها لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين والمتعاملين مع مؤسسة التعليم العالي- وخاصة الطلاب-.

● القيم المشتركة (Shared Values): وهي منظومة القيم السائدة بالمؤسسة التعليمية التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها ، وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحراف عن الأهداف والرؤية المستقبلية لها.

وفي ضوء ما سبق تصبح التحولات المطلوبة في أدوار القيادات لتحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي: مطلباً حتمياً لقيادة التغيير والتأثير وهذا يتطلب وفقاً لما جاء في (منى عماد الدين ، ٢٠٠٤م) التحول من:

١. التركيز على نوعية الأفراد ومؤهلاتهم إلى نموذج القائد الفعال الموجه والمرشد والمبتكر والمستشار والمدرّب والمحفز الذي يؤكد في عملياته ومهامه على

إستراتيجيات الجودة بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل والبنى التنظيمية.

● النظم (Systems): وتعني إيجاد نظم لضمان الجودة ، وللوقاية من الأخطاء ،ولمنع وقوعها تستخدم الأدوات والتقنيات الحديثة للجودة الشاملة ؛ مثل : الأساليب الإحصائية ، وخرائط الضبط والانتشار، وأسلوب باريتو، والسبب والنتيجة لكاروا إيشيكاوا، ومخططات التدفق، ونماذج بحوث العمليات ، وفرق تحسين الجودة ، وحلقات الجودة ، والعصف الذهني ، والتوثيق ، ووجود أدلة للجودة ، واستخدام المقارنة المرجعية ، ومعايير الاعتماد للتقويم الذاتي ، والمراجعة الخارجية ، إضافة إلى تحديث وتجديد نظم الموارد البشرية والتقنية والتوريد والمعلومات والاتصال وغيرها من النظم؛ لكي تؤدي الأعمال بصورة صحيحة، ويتم ذلك بمرونة وابتكار، ولكي تكون بمثابة ضمانات للمؤسسة التعليمية لتقدم مخرجات وخدمات ذات جودة عالية.

● العاملون (Staff): وهم أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتأكيد أسلوب الرقابة الذاتية بالإثراء الوظيفي، والتمكين، والتحسين المستمر، والمشاركة في علاج المشكلات، واتخاذ القرارات، والسماح لهم بقول الحقيقة بإبعاد الخوف من بيئة العمل.

● المهارات (Skills): أي ضرورة استثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد

خطة تقود أعمالها وتصرفاتها بالمؤسسة التعليمية .

٧. مرتكزة على المبادئ والقيم التي تعمل على توفير المناخ التنظيمي الإيجابي من خلال التطبيق الصحيح لهذه القيم والأخلاق الإسلامية العظيمة ؛ كالعدل، والشفافية، والنزاهة والمساواة، والأخوة، واللين، والعفو، وحسن الظن، والإخلاص، والإتقان، والرقابة الذاتية، والبعد عن الظلم والتسلط، والمحابة والمحسوبية التي تحكم العمل ، بمعنى آخر تقوى الله - عز وجل- ومراقبته في المعاملات عملاً بقوله تعالى: ﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴾ (التوبة : ١٠٥). القيادة التي تهتم بإيثار المصلحة العامة على بقية المصالح الشخصية والأهواء الذاتية؛ لأن هذا المناخ يكفل تعاون جميع العاملين بمؤسسة التعليم العالي وتماسكهم.

٨. المحفزة على تنمية وتطوير العاملين، وتقدير إبداعاتهم، واحترام آرائهم وأفكارهم .

٩. المزيلة لسياسات التخويف والترهيب كما يشير كورنسكي (Cornesky, 1996) من خلال:

- بناء الثقة المتبادلة بينها وبين الهيئة الأكاديمية والإدارية .
- إيجاد بيئة تنظيمية تشجع على الانفتاح والتواصل والحوار البناء بين القائد ومرؤوسيه .
- وجود قنوات مناسبة لإيصال أصوات المستفيدين إليها .

تعزيز قدرات العاملين، وإثارة دافعيتهم لإنجاز مستويات عالية من الأداء المتميز .

٢. بقاء القوة والسلطة لدى القائد الفرد إلى تعميم هذه السلطة ونشرها وتفويضها إلى العاملين في المؤسسة للمشاركة والاندماج في أعمال الجودة .

٣. النمط القيادي المبني على إعطاء الأوامر والرقابة إلى نمط مبني على تمكين العاملين وتعزيز طاقاتهم بدلاً من مراقبة سلوكياتهم .

٤. الاهتمام باللوائح والتفديد الحرفي بالأنظمة إلى القيادة المرنة التي تركز على التكيف والإبداع في بيئة العمل .

كما يتطلب منها أيضاً أن تكون القيادة :

٥. عملية إنسانية يكون القائد فيها قدوة حسنة لجميع العاملين كما يوضح (فرحات ، ٢٠٠٣م: ٣٣٩) فكراً و سلوكاً ، ولكي يكون قدوة في فكره ينبغي أن يكون على علم بكل دقائق العمل، ولكي يكون قدوة في سلوكه ينبغي أن يكون عالماً حكيماً صبوراً حليماً، يجيب سائلهم، ويهتم بأمرهم، ويعطف عليهم، ويسأل عنهم ، ولا يعيس، ولا ينفّر، وأن يكون صادقاً أميناً عادلاً وقوراً؛ فقد كان رسول الله (صلى الله عليه و سلم) قدوة لمن جاء بعده من الخلفاء.

٦. ذات رؤية وتفكير إستراتيجي واضح في كل سلوكياتها وممارساتها التي تركز على تحقيق جودة مؤسسة التعليم العالي بكل محاورها وأبعادها، والمؤمنة بأهمية التخطيط الإستراتيجي وتعمل عن بصيرة وعلم بوضع

وتعرف بها المجتمع الداخلي لمؤسسة التعليم العالي .

• تطوير أنظمة وإجراءات فعالة لتحقيق الجودة ومنع الهدر، والاستثمار الأمثل للموارد.

• إزالة العوائق التنظيمية بين الإدارات المختلفة والأقسام الأكاديمية؛ كتقليل المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل والتي تزيد من الروتين والبيروقراطية، وإلغاء اللوائح والأنظمة التي تعوق التفاعل والتنسيق بين الإدارات والأقسام الأكاديمية .

• اتساق وانسجام الخطط بين الإدارات والأقسام الأكاديمية من حيث أهدافها وعملياتها وبرامجها مع خطة مؤسسة التعليم العالي الإستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة .

• وضع معايير دقيقة للتقويم الذاتي، وإجراءات لقياس ومتابعة جودة الأداء؛ للتعرف على جودة الخدمات والمخرجات الأكاديمية والإدارية بعد تحديدها بدقة في ضوء أهداف الجودة الشاملة؛ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بطريقة منظمة لحل المشكلات والانحرافات التي تم التعرف عليها.

١٣. المرتكزة على إدارة المعرفة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية من عقول مالكيها إلى الآخرين للمشاركة بها واستثمارها في تحقيق الأهداف، والانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي .

١٠. الملزمة بالجودة التي تعمل جاهدة على إيصال رسالة الجودة لكل فرد في المؤسسة بكافة الوسائل والسبل .

١١. المشاركة في جهود تطبيق الجودة الشاملة والملزمة بدعمها ومساندتها من خلال رصد الميزانيات وتأمين الوسائل اللازمة لذلك من الموظفين والوقت والتدريب ومصاريف التشغيل والاستشارات وغيرها.

١٢. المساهمة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة التعليم العالي إلى ثقافة الجودة التي تركز على :

• أن تدير العمليات بالحقائق؛ حيث تعمل مؤسسة التعليم العالي كما يرى (باشيوه والبراورى، ٢٠٠٧م) على تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات وبيانات وصفية وكمية صحيحة ومتجددة، وتستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة للاتصال بالجهات التي يمكن أن تزودها بالمعلومات التي قد تحتاجها لأداء مهامها بكفاءة عالية .

• تحويل العلاقات والاتصالات والتنظيمات بالإدارة من الشكل الخطي إلى الشبكي .

• تنمية علاقات الشراكة والتحالفات مع جميع المستفيدين وعملاء المؤسسة .

• تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.

• تأسيس البنى التنظيمية التي تحدد المسؤوليات، وتفوض الصلاحيات وتجعلها منسجمة مع عمليات المتابعة والمساءلة،

يتناول هذا الجزء عرض الجانب الميداني للدراسة ، ووصفاً للخطوات والإجراءات التي تمت لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته .

١. منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي بهدف استطلاع درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية في بعض الجامعات السعودية، وأهمية هذا التوافر في ترسيخ وتحقيق الجودة على الوجه الأكمل؛ حيث يعد المنهج المسحي أسلوب البحث الملائم لمثل هذه الدراسات التي تسعى لتقصي وفحص واقع ما؛ وذلك بقصد التعرف على هذه الواقع المدروس، وتشخيصه، وتحديد مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه.

٢. أداة الدراسة :

لمعرفة درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية ، وتحديد أهمية هذا التوافر في تحقيق الجودة بهذه الجامعات ، صُممت استبانة لهذا الغرض وطورت محتوياتها في ضوء ما جاء في الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة حول موضوع القيادة وأدوارها وتأثيرها في تحقيق منهجية الجودة الشاملة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول: معلومات أولية عن المستجيبات من القيادات النسائية شملت: (الجامعة التي ينتمين لها، المؤهل العلمي، المنصب الإداري ، مدة الخبرة في العمل الإداري).

١٤. الساعية لتأهيل وتطوير منسوبي المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم الوظيفية- من خلال التركيز على التعليم والتدريب المستمر .

١٥. الحرص على وضع لوائح وإجراءات تدعم وتشجع التطوير الذاتي لمنسوبي المؤسسة التعليمية .

١٦. التي تعمل على وضع نظم للتحفيز وتشجيع التدريب والمبادرة والابتكار والإبداع في بيئة العمل .

١٧. الملتزمة بالتحسين المستمر، والتي تضع إجراءات عملية لإدخاله بمنظومة العمل؛ سواء الإداري أو الأكاديمي، وتحفز العاملين للتركيز على التحسينات الصغيرة المتدرجة وصولاً للتحسين الشامل في إطار مفهوم آلية التحسين المستمر للجودة.

إن تعددية الأدوار، وحتمية الممارسات المطلوبة من القيادات لتحقيق منهجية الجودة الشاملة بالجامعات أو غيرها من مؤسسات التعليم العالي، تؤكد على ضرورة الاهتمام بالإعداد والتأهيل للقيادات والتنمية المهنية المستمرة لها، وأهمية تزويدها بالمقومات المساعدة لها؛ لاسيما مع وجود التحديات الكثيرة التي تواجه القيادات النسائية بالمملكة العربية السعودية والتي تعرقل مسيرتها الإدارية والتنظيمية؛ فكيف بقدرتها على تحقيق الجودة الشاملة وإنجازها وصولاً للاعتماد وما بعده من المنافسة والصدارة في التصنيفات العالمية للتميز والإبداع .

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

٢. صدق وثبات الاستبانة :

أ. الصدق الظاهري للاستبانة :

عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الجودة الشاملة والقيادة والإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية لتقييم فقرات الاستبانة؛ من حيث ملاءمة فقرات الاستبانة لقياس ما صيغت لأجله، ومدى وضوحها، ودقة صياغتها اللغوية، واتساق فقراتها مع محاور الدراسة وأهدافها، وقد تم بناءً على آرائهم وملحوظاتهم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبيان، وحذف البعض؛ لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. الصدق البنائي للاستبانة (الاتساق الداخلي) :

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الدراسة الثلاثة، والدرجة الكلية للبعد الأول؛ وهو درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة، وبينها وبين الدرجة الكلية للبعد الثاني؛ وهو أهمية توافر المتطلبات

لتحقيق الجودة والجدولان ذو الرقم (٢) وذو الرقم (٣) يوضحان هذه القيم :

الجزء الثاني: يتناول الفقرات الخاصة بمحاور الدراسة وعددها (٥٠ فقرة) موزعة على محاور الدراسة على النحو الموضح بجدول رقم (١).

جدول (١)

يبين توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة الحالية

م	محاور الدراسة	الفقرات التي تقيسها
١	متطلبات الترشيح والاختيار للقيادات النسائية .	١ - ١
٢	متطلبات التنمية المهنية للقيادات النسائية .	٩ - ٢٣
٣	المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية نحو الجودة الشاملة بالجامعة.	٢٤ - ٥٠

أما مقياس الإجابة عن فقرات الاستبانة فهو مقياس ليكرت الرباعي وذلك لتحديد :

أ- آراء عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في التطبيق الفعلي بالجامعة بمحاورها الثلاث وتدرج كما يلي :

متوافر بدرجة عالية	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة منخفضة	غير متوافر
٤	٣	٢	١

ب- آراء عينة الدراسة عن درجة أهمية توافر هذه المتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة في التطبيق الفعلي بالجامعة بمحاورها الثلاث وتدرج كما يلي :

مهم بدرجة عالية	مهم بدرجة متوسطة	مهم بدرجة منخفضة	غير مهم
٤	٣	٢	١

جدول (٢)

يبين علاقة المحاور بالدرجة الكلية للبعد الأول للدراسة؛ وهو توافر متطلبات تحقيق الجودة

محاور الدراسة الثلاثة	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
الأول : متطلبات الترشيح والاختيار للقيادات النسائية	٠,٧٠٤	٠,٠١

الثاني : متطلبات التنمية المهنية للقيادات النسائية	٠,٨٩٣	٠,٠١
الثالث : المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية	٠,٩٥٧	٠,٠١

جدول (٣)

يبين علاقة المحاور بالدرجة الكلية للبعد الثاني للدراسة؛ وهو أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة

محاور الدراسة الثلاثة	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
الأول : متطلبات الترشيح والاختيار للقيادات النسائية	٠,٦٥٤	٠,٠١
الثاني : متطلبات التنمية المهنية للقيادات النسائية	٠,٨٩٧	٠,٠١
الثالث : المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية	٠,٩٣٤	٠,٠١

الثلاثة للبعد الثاني والثبات الكلي للاستبانة ، كما تم حساب الثبات باستخدام معامل (جتمان Guttman split- Half Coefficient) والتجزئة النصفية كذلك لكل محور من محاور الدراسة للبعدين الأول والثاني والثبات الكلي للاستبانة ، والجدولين ذو الرقم (٤) ، وذو الرقم (٥) يوضحان ذلك على النحو التالي :

يتبين من الجدولين (٢) و(٣) وجود ارتباط عال بين كل محور والدرجة الكلية لكل من البعد الأول والثاني للدراسة ؛ حيث جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يعني تمتع أداة الدراسة باتساق داخلي وقدرة على قياس ما صممت من أجله.
ج. ثبات الاستبانة :

أما ثبات الاستبانة فقد تم التحقق منه عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Gronbach's Coefficient Alpha) كل محور من محاور الدراسة الثلاثة للبعد الأول وهو التوافر ، وكذلك لكل محور من محاور الدراسة

جدول (٤)

يبين قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة الثلاثة للبعد الأول التوافر/ والبعد الثاني الأهمية

الثبات ألفا	البعد الثاني: أهمية توافر المتطلبات	الثبات ألفا	البعد الأول : درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة
٠,٦٩١٠	المحور الأول - الأهمية	٠,٦٣٨٣	المحور الأول - التوافر
٠,٩٢٦٩	المحور الثاني - الأهمية	٠,٨٩٩٥	المحور الثاني - التوافر
٠,٩١١٩	المحور الثالث - الأهمية	٠,٩٦١٣	المحور الثالث - التوافر
الثبات الكلي للمقياس : ٠,٩٥٥٥			

جدول (٥)
يبين قيم معاملات جتمان Guttman / التجزئة النصفية لمحاور الدراسة الثلاثة
للبعد الأول التوافر/ والبعد الثاني الأهمية

محاور الدراسة	ثبات ألفا الجزء الأول للتجزئة النصفية	ثبات ألفا الجزء الثاني للتجزئة النصفية	ثبات جتمان
المحور الأول – الأهمية	٠,٦٢٠٥	٠,٦٢٩٦	٠,٥٠٩٨
المحور الأول – التوافر	٠,٤٣٧٥	٠,٥٧٨٣	٠,٥٢٧٣
المحور الثاني – الأهمية	٠,٨٩١٦	٠,٨٣٠٠	٠,٨٨٣٩
المحور الثاني – التوافر	٠,٧٩٨٩	٠,٨٦٤٢	٠,٨٥٨٧
المحور الثالث – الأهمية	٠,٨٨٧٥	٠,٨١٨٢	٠,٧٨٧٦
المحور الثالث – التوافر	٠,٩٣٣٩	٠,٩٣٧٢	٠,٨٨٩٠
الثبات الكلي للمقياس	٠,٨٨٧٥	٠,٩٤٦٨	٠,٨٠٤٢

ليصل إجمالي عدد الاستبيانات المسترجعة منهن بعد استبعاد غير الصالح (١٣٩ استبانة) ، ليصبح إجمالي عينة الدراسة من القيادات النسائية بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية (١٣٩) .

والجداول التالية توضح وصفاً لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الجامعة التي ينتمين لها، المؤهل العلمي، المنصب الإداري ، مدة الخبرة في العمل الإداري).

جدول (٦)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة التي ينتمين لها

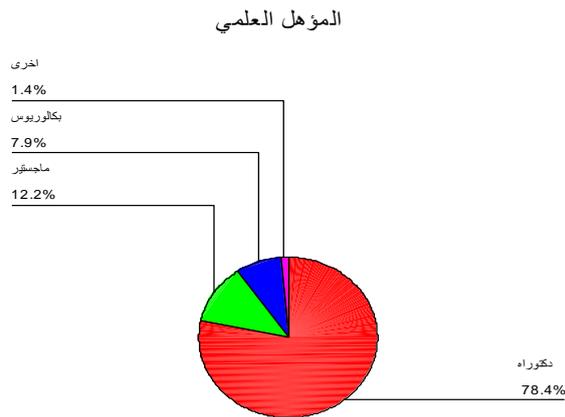
الجامعات	التكرار	النسبة المئوية %
أم القرى	٥٤	٣٨,٨
الملك عبد العزيز طيبة	٣٨	٢٧,٤
الطائف	٢٢	١٥,٨
المجموع	١٣٩	١٠٠

ومن ملاحظة الجدولين (٤) ، (٥) نجد أن قيم المعاملات كبيرة، وتدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية تمكن من استخدامها لأغراض الدراسة

وصف مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع القيادات النسائية الموجودات على رأس العمل خلال العام الدراسي ١٤٣٠هـ / ١٤٣١هـ بكافة مستوياتها الإدارية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية - منطقة مكة المكرمة - وهذه الجامعات هي:

جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة ،
وجامعة الطائف بمدينة الطائف ، وجامعة طيبة
بالمدينة المنورة ، وجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة ، ونظراً لكبر مجتمع الدراسة فقد أخذت عينة عشوائية ممثلة من كل جامعة ، وبعد توزيع أداة الدراسة عليهن والتي بلغ عددها (٢٥٠ استبانة) ،

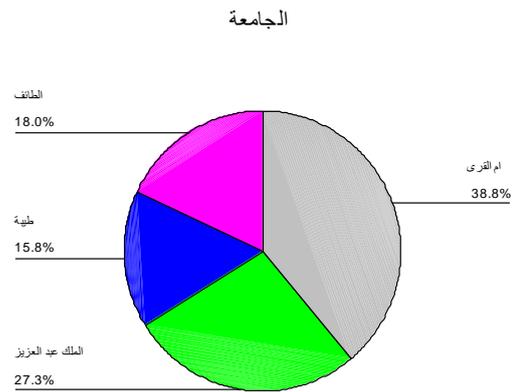


يتضح من الجدول (٧) أن أعلى نسبة كانت للقيادات النسائية من حملة الدكتوراه وبلغت (٧٨,٤ %) ، في حين كانت نسبة القيادات من حملة الماجستير (١٢,٣%) ، ونسبة من يحملن درجة البكالوريوس (٧,٩%) ، في حين جاءت القيادات من حملة المؤهلات الأخرى (كدبلوم وغيرها) بنسبة أقل بلغت (١,٤ %) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (٨)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

المنصب الإداري	التكرار	النسبة المئوية %
عميدة	٥	٣,٦
وكيلة عميدة	٢١	١٥,١
وكيلة عميد	٣٥	٢٥,٢
وكيلة رئيس قسم	٥١	٣٦,٧
نائبة مشرف عام	١	٠,٧
مديرة	١٨	١٢,٩
أخرى	٨	٥,٨
المجموع	١٣٩	١٠٠



يتبين من الجدول (٦) أن نسبة القيادات النسائية من جامعة أم القرى قد بلغت (٣٨,٨%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة القيادات النسائية من جامعة الملك عبد العزيز (٢٧,٤%) ، ونسبة (١٨ %) من القيادات النسائية من جامعة الطائف ، ونسبة (١٥,٨%) من القيادات النسائية من جامعة طيبة من إجمالي عينة الدراسة .

جدول (٧)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب

متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دكتوراه	١٠٩	٧٨,٤
ماجستير	١٧	١٢,٣
بكالوريوس	١١	٧,٩
أخرى	٢	١,٤
المجموع	١٣٩	١٠٠

من ١٥ سنة	٢٨	٢٠,١
من ١٥ سنة فأكثر	١٣٩	١٠٠
المجموع		

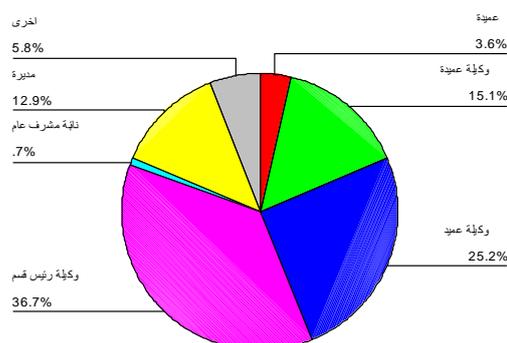
الملحوظ في الجدول (٩) أن نسبة القيادات النسائية ذوات الخبرة (من سنة – إلى أقل من ٥ سنوات) كانت أعلى نسبة من إجمالي عينة الدراسة حيث بلغت (٢٨,١ ٪)، في حين جاءت نسبة ذوات الخبرة (أقل من سنة) في المرتبة الثانية من إجمالي عينة الدراسة بنسبة بلغت (٢٠,٩ ٪)، ثم ذوات الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة وصلت (٢٠,١ ٪) ، يليهن ذوات الخبرة (من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات) بنسبة ١٨,٧ ٪ ، ثم القيادات ذوات الخبرة (من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة) بنسبة بلغت (١٢,٢ ٪) من إجمالي عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم تفرغ بيانات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة الدراسة، ثم جدولتها وترميزها وإدخالها في الحاسب الآلي، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عولجت بياناتها، وقد اعتمد في تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- الرسوم البيانية الممثلة للنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة .
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) .
- اختبار شفييه (Scheffe) وغيره لتحديد الفروق الإحصائية.

المنصب الإداري



يتبين من الجدول (٨) أن نسبة القيادات النسائية في منصب وكيالة رئيس قسم قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث نسبتها التي بلغت (٣٦,٧٪) من إجمالي عينة الدراسة ، وجاءت نسبة منصب وكيالة عميد في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (٢٥,٢٪) ، في حين جاءت القيادات في منصب وكيالة عميدة في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (١٥,١٪)، ثم من هن بمنصب مديرة بنسبة بلغت (١٢,٩ ٪)، ثم جاءت القيادات في منصب أخرى (وهو أما مشرفة أو منسقة ..أو غيرها) بنسبة بلغت (٥,٨ ٪)، ثم القيادات بمنصب عميدة بنسبة بلغت (٣,٦ ٪) من إجمالي عينة الدراسة ، ونسبة من هن بمنصب نائبة مشرف عام بنسبة بلغت (٠,٧٪) كأقل نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

جدول (٩)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب مدة الخبرة في العمل الإداري

النسبة المئوية ٪	التكرار	مدة الخبرة في العمل الإداري
٢٠,٩	٢٩	أقل من سنة
٢٨,١	٣٩	من سنة – أقل من ٥ سنوات
١٨,٧	٢٦	من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات
١٢,٢	١٧	من ١٠ سنوات – أقل

الإجابة عن أسئلة الدراسة :

يبين الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الرباعي

لاستجابات عينة الدراسة عن السؤال الثاني

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة للسؤال الثاني
من ٣,٢٥ - إلى ٤	مهم بدرجة عالية
من ٢,٥ - إلى أقل من ٣,٢٥	مهم بدرجة متوسطة
من ١,٧٥ - إلى أقل من ٢,٥	مهم بدرجة منخفضة
من ١ - إلى أقل من ١,٧٥	غير مهم

عرض النتائج :

إجابة السؤال الأول :

ونصه: ما مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة من هذه القيادات ؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب التوزيع التكراري، والمتوسطات الحسابية، وترتيب هذه المتطلبات لكل محور من محاورها الثلاثة وفق أولويتها، ودرجة الموافقة عليها، والتي تظهر في الجداول التالية، ثم تفسير هذه النتائج .

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة، وذلك وفقاً لترتيب أسئلتها؛ حيث سيتم عرض السؤال الأول، ثم الإجابة عنه من الجداول المستخلصة من البحث والاستقصاء الميداني، وهكذا بالنسبة لبقية الأسئلة، وستُحلل نتائج الدراسة وتفسر في ضوء الأبحاث والدراسات السابقة وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبيان لكل سؤال من أسئلة الدراسة؛ حيث سيتم ترتيبها من حيث الأولوية ودرجة الموافقة عليها من قبل عينة الدراسة بناءً على معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الرباعي الموضح في الجدول التالي:

جدول (١٠)

يبين الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الرباعي

لاستجابات عينة الدراسة عن السؤال الأول

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة للسؤال الأول
من ٣,٢٥ - إلى ٤	متوافر بدرجة عالية
من ٢,٥ - إلى أقل من ٣,٢٥	متوافر بدرجة متوسطة
من ١,٧٥ - إلى أقل من ٢,٥	متوافر بدرجة منخفضة
من ١ - إلى أقل من ١,٧٥	غير متوافر

جدول (١١)

جدول (١٢)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الأول: الترشيح والاختيار للقيادات النسائية، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة .

م	العبارات	متوافر بدرجة عالية		متوافر بدرجة متوسطة		متوافر بدرجة منخفضة		غير متوافر	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	يتم ترشيح القيادات النسائية للمناصب الإدارية وفق معايير موضوعية محددة وموثقة بالجامعة.	١	١٠,١	٧٣	٥٢,٥	٣٦	٢٥,٩	١٦	١١,٥
٢	معايير الترشيح مبنية على أساس المواصفات والمهارات المطلوبة في الوظيفة القيادية .	٨	٥,٨	٨٢	٥٩,٠	٣٦	٢٥,٩	١٣	٩,٤
٣	معايير الترشيح والاختيار للقيادات معروفة ومعلنة لجميع منسوبات الجامعة .	١	٠,٧	١٧	١٢,٢	٥٠	٣٦,٠	٧١	٥١,١

٤	تشارك عضوات هيئة التدريس والموظفات في اختيار المرشحات لشغل المنصب القيادي في الجهة التابعة لها .	٠	٠,٠٠	٩	٦,٥	٣١	٢٢,٣	٩٩	٧١,٢	١,٣٥	٠,٦٠	٨	غير متوافرة
٥	تطبق معايير لقياس القدرات والاستعداد القيادي على المرشحات لشغل المناصب القيادية في مختلف المستويات الإدارية.	١	٠,٧	٢٢	١٥,٨	٣٩	٢٨,١	٧٧	٥٥,٤	١,٦٢	٠,٧٧	٧	غير متوافرة
٦	الترشيح والاختيار لشغل المناصب القيادية لا يتم بناء على الآراء والعلاقات الشخصية .	٨	٥,٨	٤٩	٣٥,٣	٤٠	٢٨,٨	٤٢	٣٠,٢	٢,١٧	٠,٩٣	٤	منخفضة
٧	يتم وضع المرشحات للمناصب القيادية في مواقف ولجان عمل لتحديد واختيار مستوى أدائهن.	٢	١,٤	٢٧	١٩,٤	٤٦	٣٣,١	٦٤	٤٦,٠	١,٧٦	٠,٨١	٥	منخفضة
٨	يتم اختيار المرشحات لشغل المناصب القيادية وفق مبدأ الكفاءة والقدرة على الإبداع والتطوير.	١	٧,٩	٦٧	٤٨,٢	٣٩	٢٨,١	٢٢	١٥,٨	٢,٤٨	٠,٨٥	٣	منخفضة
										المتوسط العام		٢,٠٣	منخفضة

معياري (٠,٧٤) ، وتبدو النتيجة الثانية منطقية ومتوافقة مع العبارة ذات الرقم (١) ، حيث إنه لا بد أن يقوم الاختيار على معايير للترشيح ، وهذه لا بد أن تبنى على المواصفات والمهارات المطلوبة في المنصب القيادي، وهذا ما ذكره (باشرا حيل، ٢٠٠٣م) أنه يجب أن يعتمد ترشيح واختيار القيادات الجامعية بشكل كبير- على الوصف الوظيفي الدقيق والمكتوب لمهامهم واختصاصاتهم؛ وذلك لتحديد الشخص المناسب للوظيفة .

في حين يتضح من الجدول (١٢) أن العبارات ذات الأرقام (٨ ، ٦ ، ٧) قد حصلت من حيث درجة توافرها على مستوى منخفض وفق تقدير عينة الدراسة وبمتوسطات حسابية هي على التوالي : (٢,٤٨ ، ٢,١٧ ، ١,٧٦) ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الصانع، ٢٠٠٧م) من أن المعايير التي تستخدم في مؤسسات التعليم العالي في دول الخليج والمتعلقة باختيار وتعيين القادة الإداريين لا تعتمد الكفاءة ولا التميز الإداري والأكاديمي لانتقاء هؤلاء القادة؛ وإنما تتداخل مجموعة من العوامل السياسية والاجتماعية والشخصية في عملية الاختيار، مما ينتج عنها انعكاسات سلبية على معنويات وإنتاجية

يتبين من الجدول (١٢) أن المتوسط العام لتقدير عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات المحور الأول الخاص بالترشيح والاختيار للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة بلغ (٢,٠٣) ، وهو تقدير يقع ضمن مستوى التوافر المنخفض. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (خزنة العبد الله ، ٢٠٠٨م) الواردة في (الأحمدى وأبو خضير ، ٢٠٠٩م) والتي أظهرت غياب الموضوعية في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية في المؤسسات التعليمية . كما جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات محور الترشيح والاختيار للقيادات النسائية ما بين (١,٣٥ - ٢,٦١) ، حيث جاء تقدير عينة الدراسة على توافر العبارة ذات الرقم (١) وهي : يتم ترشيح القيادات النسائية للمناصب الإدارية وفق معايير موضوعية محددة وموثقة بالجامعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٢) ، أما العبارة رقم (٢) وهي : معايير الترشيح مبنية على أساس المواصفات والمهارات المطلوبة في الوظيفة القيادية فقد جاء تقدير عينة الدراسة على توافرها بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف

أو الترشيح وإجراء المقابلات والاختبارات للأشخاص المرشحين للمناصب القيادية، بما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص والمنافسة الشريفة بين المرشحين، وبما يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ حيث يعد هذا أهم عنصر مؤثر على المستقبل .

إن تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات محور الترشيح والاختيار للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة لتؤكد ضعف وقصور عملية الترشيح والاختيار للقيادات، والذي سينعكس بدوره على العمل الجامعي؛ ولاسيما فيما يخص ترسيخ وتطبيق الجودة الشاملة التي تحتاج إلى قيادات ذات صفات وخصائص عالية تمكنها من تحقيقها بأبعادها الإستراتيجية والتقنية والمعرفية، وتؤهلها للتأثير في العاملين للتحرك نحو تحقيق أهداف الجودة الشاملة بالجامعة بصورة شمولية وتكاملية

العاملين في تلك المؤسسات وعلى المناخ التنظيمي فيها بشكل عام. أما العبارات ذات الأرقام (٣ ، ٤ ، ٥) فقد أكدت تقديرات عينة الدراسة من القيادات النسائية أنها غير متوافرة بجامعاتهن بمتوسطات حسابية جاءت على التوالي: (١ ، ٦٣ ، ١ ، ٦٢ ، ١ ، ٣٥) ؛ حيث تؤكد عينة الدراسة من القيادات أن المعايير المستخدمة للاختيار غير معروفة وغير معلنة للمجتمع الداخلي الجامعي رغم اعتقاد عينة الدراسة بوجود مثل هذه المعايير، لذا جاءت تقديراتهن للعبارة ذات الرقم (١) أنها متوافرة بدرجة متوسطة ، كما لا يتم تطبيق مقاييس أخرى لتحديد القدرة والاستعداد القيادي للشخصيات التي يتم اختيارها لشغل المناصب القيادية -ولاسيما العليا- ، إضافة إلى أن عنصر المشاركة في انتخاب القيادات غير متاح بهذه الجامعات لعضوات هيئة التدريس والموظفات رغم أهمية ذلك حيث؛ تؤكد دراسة (باشرا حيل ، ٢٠٠٣م ، وزوبير ، ٢٠٠٩م) ضرورة اعتماد الأساليب والإجراءات العلمية السليمة في اختيار القيادات؛ كاعتماد استمارة التقديم

جدول (١٣)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الثاني: التنمية المهنية للقيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة .

م	العبارات	متوافر بدرجة عالية		متوافر بدرجة متوسطة		متوافر بدرجة منخفضة		غير متوافر		الترتيب التوافر
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٩	يتم تأهيل المرشحات للمناصب القيادية ببرامج تدريبية في مجال الإدارة ووظائفها؛ مثل: التخطيط/التنظيم/التنسيق/الاتصال اتخاذ القرارات / لتقويم .	٥,٠	٧	٢٥,٩	٣٦	٣٦,٠	٥٠	٣٣,١	٤٦	٨
١٠	تزود المرشحات للمناصب القيادية بالمعلومات والمعرفة الكافية بطبيعة العمل اللاتي سيتولين مهامه من حيث الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات.	٧,٩	١١	٤١,٠	٥٧	٣٠,٩	٤٣	٢٠,١	٢٨	٢
١١	توجد أليات وبرامج زمالة رسمية بالجامعة تمكن المرشحات للمناصب القيادية من الاستفادة	١,٤	٢	١٣,٧	١٩	٢٦,٦	٣٧	٥٨,٣	٨١	١٥

من خبرات مثيلاتهم السابقات بالعمل .												
١٢	تزود المرشحات للمناصب القيادية ببرامج تختص بتنمية المهارات الإنسانية للتعامل مع المرؤوسات، كبناء فرق العمل، مهارات المشاركة، مهارات الحوار والإقناع والتفاوض . إلخ .	٦	٤,٣	٢٨	٢٠,١	٤٧	٣٣,٨	٥٨	٤١,٧	١,٨٧	٠,٨٨	١٣
١٣	تزداد القيادات النسائية على رأس العمل ببرامج تدريبية تتعلق بالمسئوليات والتغيرات الحادثة داخل الجامعة بصفة مستمرة	٨	٥,٨	٣٩	٢٨,١	٥٢	٣٧,٤	٤٠	٢٨,٨	٢,١١	٠,٨٩	٦

تابع جدول (١٣)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الثاني: التنمية المهنية للقيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة .

م	العبارات	متوافر بدرجة عالية		متوافر بدرجة متوسطة		متوافر بدرجة منخفضة		غير متوافر		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي الترتيبي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١٤	تمكن الجامعة القيادات النسائية من القيام بالزيارات والتواصل مع المؤسسات التعليمية داخل المملكة وخارجها لتبادل الآراء والخبرات.	٣,٦	٥	٢٥,٢	٣٥	٤٥	٣٢,٤	٥٤	٣٨,٨	١,٩٤	٠,٨٩	١٢
١٥	تقدم الجامعة ببرامج تدريبية متنوعة للقيادات النسائية لرفع الوعي ونشر ثقافة الجودة الشاملة لديهن .	١١,٥	١٦	٣٣,٨	٤٧	٥٣	٣٨,١	٢٣	١٦,٥	٢,٤٠	٠,٩٠	١
١٦	تدرب القيادات النسائية على إدارة نزاعات العمل بشكل جيد وكاف.	٣,٦	٥	٢٦,٦	٣٧	٤٥	٣٢,٤	٥٢	٣٧,٤	١,٩٦	٠,٨٩	١١
١٧	تدعم الجامعة ببرامج التطوير الذاتي للقيادات النسائية مادياً ومعنوياً بشكل رسمي .	٦,٥	٩	٢٠,١	٢٨	٥٦	٤٠,٣	٤٦	٣٣,١	٢,٠٠	٠,٨٩	٩
١٨	توفر الجامعة للقيادات النسائية مصادر متنوعة للتعلم الذاتي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم .	٣,٦	٥	٢٣,٠	٣٢	٥٨	٤١,٧	٤٤	٣١,٧	١,٩٩	٠,٨٣	١٠
١٩	يتم تزويد القيادات النسائية بدورات تدريبية في التقنيّة وتكنولوجيا المعلومات للإفادة منها في عملها.	١٠,١	١٤	٢٩,٥	٤١	٦١	٤٣,٩	٢٣	١٦,٥	٢,٣٣	٠,٨٧	٣
٢٠	تزداد الجامعة القيادات النسائية بالبرامج التثقيفية في مجال مفاهيم الجودة ومبادئها وإستراتيجياتها وآليات ضمانها في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية بصورة كافية .	٦,٥	٩	٣٠,٩	٤٣	٥٩	٤٢,٤	٢٨	٢٠,١	٢,٢٤	٠,٨٥	٤
٢١	تدرب الجامعة القيادات النسائية على كيفية تطبيق منهجية الجودة الشاملة بأعمالها من خلال ورش العمل والدورات التدريبية المتنوعة.	٥,٠	٧	٣٤,٥	٤٨	٥٠	٣٦,٠	٣٤	٢٤,٥	٢,٢٠	٠,٨٧	٥

تابع جدول (١٣)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمشور الثاني: التنمية المهنية للقيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة .

م	العبارات	متوافر بدرجة عالية		متوافر بدرجة متوسطة		متوافر بدرجة منخفضة		غير متوافر		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التوافر
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٢٢	تحرص الجامعة على تزويد القيادات النسائية ببرامج تدريبية تطبيقية عن كيفية تحقيق متطلبات ضمان الجودة والاعتماد بها .	٥	٣,٦	٤٠	٢٨,٨	٥٦	٤٠,٣	٣٨	٢٧,٣	٢,٠٩	٠,٨٤	٧	منخفضة
٢٣	يتم تقييم أداء القيادات النسائية باستمرار للتأكد من انتقال أثر التدريب إلى مواقع عملها .	٣	٢,٢	٢٨	٢٠,١	٤٣	٣٠,٩	٦٥	٤٦,٨	١,٧٨	٠,٨٤	١٤	منخفضة
المتوسط العام		٢,٠٦		منخفضة									

الشاملة؛ حيث تؤكد دراسة (نجاه الصائغ، ٢٠٠٦م ، والعضاضي، ٢٠٠٨م ، ودلال النصير، ٢٠٠٩م) على أهمية إعداد برامج لتدريب القيادات على رأس العمل بهدف إكسابهم مهارات تطبيق الجودة الشاملة؛ لما لذلك من أثر كبير في تمكين هذه القيادات من فهم ودعم ومساندة جهود تحقيق الجودة بمؤسساتهم التعليمية، ومنحها القدرة على إحداث التغييرات والتحويلات المطلوبة لتنفيذها، وتقديم كافة التسهيلات والموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك. أما العبارة ذات الرقم (١١) التي جاءت وفق تقدير عينة الدراسة من القيادات بأنها غير متوافرة في جامعاتهن؛ وهي: توجد آليات وبرامج زمالة رسمية بالجامعة تمكن المرشحات للمناصب القيادية من الاستفادة من خبرات مثيلاتهن السابقات بالعمل، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (١,٥٨) وانحراف معياري (٠,٧٨) فهو يتقارب في مضمونه مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (ابنسام حلواني، ٢٠٠٩م) من أن الملحوظ في الكثير من أجهزة القطاع العام في الدول النامية قيام كثير من القيادات

يتضح من الجدول (١٣) أن استجابات عينة الدراسة من القيادات لعبارة هذا المشور بشكل عام قد جاءت من حيث درجة توافرها بدرجة منخفضة ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٦) ، كما جاءت استجابات عينة الدراسة عن جميع العبارات في هذا المشور فيما عدا عبارة واحدة بتقدير منخفض من حيث درجة توافرها بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية وتراوحت متوسطاتها الحسابية من (١,٧٨ - ٢,٤٠). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (حنان الأحمدى، ٢٠٠٥م، وسارة المنقاش وآخرين، ١٤٢٧هـ ، وحنان الأحمدى وإيمان أبو خضير، ٢٠٠٩م) والتي أكدت على عدم توافر برامج لتأهيل القيادات النسائية وإعدادها قبل توليها المنصب القيادي ، ومحدودية فرص التعلم ونقص التدريب المتاح لهن من حيث الكم والكيف، وضعف فرص اكتساب الخبرات المتنوعة التي تمكنهن من القيام بأدوارهن القيادية بكفاءة واقتدار ، ويزداد هذا الأمر إلحاحاً فيما يتعلق بالتدريب والتأهيل لتحقيق الجودة

من المهم جداً عدم إغفال دور وخبرة القيادات السابقة، والعمل على الإفادة منها، وجعل هذه الخبرات جزءاً من نظم العمل التي يمكن للقيادي الجديد الاستعانة بها، وهذا يتطلب بالتأكيد - وضع سياسات وبرامج مؤسسية لتحقيق ذلك

الجديدة بالاستغناء عن موظفي القيادات السابقة عند استلامهم لمهام مناصبهم؛ إما بدافع الخوف منهم، أو الشك فيهم، أو غير ذلك من الأسباب، فكيف هو الحال بالنسبة للقيادات السابقة؛ حيث سيكون الخوف والشك فيها أكبر بالنسبة للقيادات الجديدة، فهذا - للأسف- جزء من ثقافة المؤسسات لدينا، غير أنه

جدول (١٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الثالث: المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	متوافر بدرجة عالية		متوافر بدرجة متوسطة		متوافر بدرجة منخفضة		غير متوافر		المتوسط الحسابي	التكرار	المتوسط الحسابي حسب الترتيب	درجة التوافق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٢٤	تزود الجامعة القيادات النسائية بأدلة تنظيمية لإجراءات العمل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	١١	٧,٩	٤٠	٢٨,٨	٣٨	٢٧,٣	٥٠	٣٦,٠	٢,٠٩	٠,٩٨	١٣	منخفضة
٢٥	هناك تحديد موثوق ومعلن لمسؤوليات ومهام القيادات النسائية في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية.	٨	٥,٨	٣٣	٢٣,٧	٤٩	٣٥,٣	٤٩	٣٥,٣	٢,٠٠	٠,٩١	١٦	منخفضة

تابع جدول (١٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الثالث: المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	متوافر بدرجة عالية		متوافر بدرجة متوسطة		متوافر بدرجة منخفضة		غير متوافر		المتوسط الحسابي	التكرار	المتوسط الحسابي حسب الترتيب	درجة التوافق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٢٦	هناك تفويض محدد وموثوق لصلاحيات القيادات النسائية في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية يمكنها من إنجاز مهامها بسرعة وكفاءة.	٨	٥,٨	٣٨	٢٧,٣	٤٧	٣٣,٨	٤٦	٣٣,١	٢,٠٦	٠,٩٢	١٤	منخفضة
٢٧	يتم إشراك القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في اتخاذ القرارات المهمة مع شطر الطلاب بالجامعة.	١١	٧,٩	٢٣	١٦,٥	٥٤	٣٨,٨	٥١	٣٦,٧	١,٩٦	٠,٩٢	١٧	منخفضة

منخفضة	١٩	٠,٩٥	١,٩٤	٣٨,١	٥٣	٣٨,٨	٥٤	١٣,٧	١٩	٩,٤	١٣	إشراك القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في وضع الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة للجامعة مع القيادات بشطر الطلبة.	٢٨
منخفضة	٧	٠,٩٦	٢,٢٢	٢٧,٣	٣٨	٣٢,٤	٤٥	٣٠,٩	٤٣	٩,٤	١٣	تمكن الجامعة القيادات النسائية من الوصول إلى قواعد البيانات والمعلومات لتسهيل اتخاذ القرارات الناجحة .	٢٩
منخفضة	٢٦	٠,٨٧	١,٨٥	٤١,٧	٥٨	٣٦,٠	٥٠	١٨,٠	٢٥	٤,٣	٦	تشارك القيادات النسائية بمراجعة وتقييم خطط الجامعة وتعديلها في ضوء التغييرات الحادثة في متطلبات العمل محلياً وعالمياً .	٣٠
منخفضة	٦	٠,٩٩	٢,٤٢	٢٠,٩	٢٩	٣٠,٩	٤٣	٣٣,١	٤٦	١٥,١	٢١	تلتزم الجامعة القيادات النسائية بتقديم المشورة والنصح والدعم والمساندة الكافية لجميع عضوات هيئة التدريس والموظفات والطالبات.	٣١
منخفضة	٢٤	٠,٨٦	١,٨٧	٤١,٠	٥٧	٣٣,٨	٤٧	٢٢,٣	٣١	٢,٩	٤	تقوم الجامعة بتوفير الميزانيات المناسبة للقيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية لصرفها في احتياجاتها المادية والبشرية .	٣٢

تابع جدول (١٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بال محور الثالث: المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

درجة التوافر	المتوسط الحسابي	المتوسط الجبري	المتوسط التوافر	غير متوافر		متوافر بدرجة منخفضة		متوافر بدرجة متوسطة		متوافر بدرجة عالية		العبارات	م
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
منخفضة	٢٧	٠,٧٥	١,٨١	٣٨,١	٥٣	٤٤,٦	٦٢	١٥,٨	٢٢	١,٤	٢	توجد نظم للمساءلة ومعايير محددة لمراجعة ومتابعة أداء القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية تأخذ في الحسبان آراء منسوبات الجامعة .	٣٣
منخفضة	٢١	٠,٩٢	١,٩١	٤٠,٣	٥٦	٣٦,٠	٥٠	١٦,٥	٢٣	٧,٢	١٠	تلتزم الجامعة القيادات النسائية باستطلاع آراء منسوبات إدارتهن لتقويم برامجها وخدماتها ودرجة رضاهن عنها بشكل دوري .	٣٤
منخفضة	١٨	٠,٩٥	١,٩٦	٤١,٠	٥٧	٢٨,١	٣٩	٢٥,٢	٣٥	٥,٨	٨	يتم توثيق التحسينات والتعديلات التي تنفذها القيادات النسائية ضمن السياسات والتنظيمات الإجرائية للعمل باستمرار .	٣٥
منخفضة	٢٢	٠,٨٩	١,٨٩	٤٠,٣	٥٦	٣٥,٣	٤٩	١٩,٤	٢٧	٥,٠	٧	تمكن الجامعة القيادات النسائية بكافة الإدارات والأقسام الأكاديمية من وضع وتنفيذ خططها السنوية مع تكاليفها التشغيلية .	٣٦
متوسطة	١	٠,٨٥	٢,٩٤	٣,٦	٥	٢٨,٨	٤٠	٣٨,١	٥٣	٢٩,٥	٤١	تحرص الإدارة العليا بالجامعة على تبليغ القرارات التي تعني القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية وما تتطلبه هذه القرارات منهن .	٣٧
منخفضة	٤	٠,٨٨	٢,٤٧	١٢,٩	١٨	٣٩,٦	٥٥	٣٤,٥	٤٨	١٢,٩	١٨	تحرص الجامعة على توفير قنوات للاتصال الفعال مع كافة القيادات النسائية بمختلف مواقعها الإدارية والأكاديمية	٣٨

مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية (في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية)

منخفضة	٢٥	٠,٨٢	١,٨٦	٣٨,٨	٥٤	٣٨,١	٥٣	٢٠,٩	٢٩	٢,٢	٣	تمنح الجامعة القيادات النسائية السلطة اللازمة لبناء أليات للشراكة والتنسيق مع مؤسسات المجتمع وفئاته المختلفة.	٣٩
منخفضة	٩	٠,٨٠	٢,١٩	٢١,٦	٣٠	٣٩,٦	٥٥	٣٦,٧	٥١	٢,٢	٣	تهتم الجامعة بتوفير بيئة إيجابية تسودها الصراحة والشفافية.	٤٠

تابع جدول (١٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الثالث: المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	متوافر بدرجة عالية		متوافر بدرجة متوسطة		متوافر بدرجة منخفضة		غير متوافر		المتوسط الحسابي	المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التقييم
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٤١	تحرص الجامعة على الإصغاء للقيادات النسائية والأخذ بأرائها لتحسين وتطوير جودة الأداء الجامعي .	١٢	٨,٦	٦٢	٤٤,٦	٤٥	٣٢,٤	٢٠	١٤,٤	٢,٤٧	٠,٨٥	٣	منخفضة
٤٢	تهتم الجامعة بنشر ودعم ثقافة العمل الجماعي .	١٤	١٠,١	٦٣	٤٥,٣	٤٠	٢٨,٨	٢٢	١٥,٨	٢,٥٠	٠,٨٨	٢	متوسطة
٤٣	تهتم الجامعة بدراسة وحل الشكاوي والتظلمات المتعلقة ببعض القيادات.	١٤	١٠,١	٥٨	٤١,٧	٤٥	٣٢,٤	٢٢	١٥,٨	٢,٤٦	٠,٨٨	٥	منخفضة
٤٤	تمكن الجامعة القيادات النسائية من الفحص والمراجعة والتعديل في الإجراءات الحاكمة لعملهن.	٤	٢,٩	٤٥	٣٢,٤	٥١	٣٦,٧	٣٩	٢٨,١	٢,١٠	٠,٨٥	١١	منخفضة
٤٥	تمكن الجامعة القيادات النسائية من اتخاذ الإجراءات الهادفة لإشراك الجهات المستفيدة من مخرجات الجامعة في تطوير برامجها وخدماتها.	٨	٥,٨	٣٧	٢٦,٦	٥٥	٣٩,٦	٣٩	٢٨,١	١,٨٨	٠,٨٧	١٢	منخفضة
٤٦	تحرص الجامعة على وضع نظم لتحفيز ومكافأة القيادات النسائية .	٦	٤,٣	٢٧	١٩,٤	٥١	٣٦,٧	٥٥	٣٩,٦	١,٨٧	٠,٨٦	٢٣	منخفضة
٤٧	توفر الجامعة للقيادات النسائية بيئة محفزة للمبادرة والإبداع .	٧	٥,٠	٥٠	٣٦,٠	٤٦	٣٣,١	٣٦	٢٥,٩	٢,٢٠	٠,٨٩	٨	منخفضة
٤٨	تمكن الجامعة القيادات النسائية من إزالة التعقيدات والحواجز الإدارية والتنظيمية بين الإدارات والوحدات الأكاديمية .	٥	٣,٦	٢٩	٢٠,٩	٦٧	٤٨,٢	٣٨	٢٧,٣	٢,٠١	٠,٧٩	١٥	منخفضة
٤٩	تدعم الجامعة القيادات النسائية لاتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها بصفة مستمرة.	٧	٥,٠	٤٤	٣١,٧	٤٨	٣٤,٥	٤٠	٢٨,٨	٢,١٣	٠,٨٩	١٠	منخفضة
٥٠	تلتزم الجامعة بتقديم الخدمات والميزانيات والموارد المطلوبة لشطر الطالبات بشكل متناسب ومتوازن لما تقدمه لشطر الطلبة	٣	٢,٢	٢٨	٢٠,١	٦٦	٤٧,٥	٤٢	٣٠,٢	١,٩٤	٠,٧٧	٢٠	منخفضة
المتوسط العام											٢,١٢	منخفضة	

منخفضة من حيث توافرها بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٤٧-١,٨١) . وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات والأبحاث - قديمها وحديثها- التي تناولت القيادات النسائية في معظم المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر محور المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية لتحقيق الجودة الشاملة قد جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,١٢) ، كما جاءت معظم استجابات عينة الدراسة عن عبارات هذا المحور بدرجة

في حين جاءت استجابات عينة الدراسة عن العبارتين ذاتي الرقم (٣٧، ٤٢) وهما على التوالي:

- تحرص الإدارة العليا بالجامعة على تبليغ القرارات التي تعني القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية، وما تتطلبه هذه القرارات منهن .
- تهتم الجامعة بنشر ودعم ثقافة العمل الجماعي.

بدرجة توافر متوسطة بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة ، وذلك بمتوسط حسابي للعبارة ذات الرقم (٣٧) بلغ (٢,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨٥) ، وبمتوسط حسابي للعبارة ذات الرقم (٤٢) بلغ (٢,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٨) ، وتعد النتيجة منطقية من حيث إن القيادات النسائية بالجامعات السعودية تمثل قيادة تنفيذية إشرافية تأخذ تعليماتها وإجراءات عملها من الإدارة الرجالية؛ لذا جاءت استجابة عينة الدراسة على العبارة رقم (٣٧) بدرجة متوسطة وليست عالية وربما يرجع ذلك لأن عملية التواصل وإطلاع القيادات النسائية يعد -كما أثبتته الدراسات السابقة- دون المستوي المطلوب ، أما العبارة ذات الرقم (٤٢) فقد جاء تقدير عينة الدراسة لها من حيث التوافر أيضاً في المستوى المتوسط ويرجع ذلك إلى كون الجامعات مطالبة في الوقت الراهن بتطبيق مبادئ وإستراتيجيات الجودة الشاملة والتي يعد العمل الجماعي المبدأ الأساسي والركيزة المهمة فيها ؛ فتحقيق الجودة مسؤولية الجميع ولا بد من مشاركتهم حتى تتحقق بالجامعة .

إجابة السؤال الثاني :

ونصه: ما أهمية توافر هذه المتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة من القيادات النسائية بالجامعات الحكومية في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية ؟.

، وكونها تعاني من عدم توافر مقومات التمكين الإداري لهذه القيادات، إضافة إلى ضعف مشاركتها في مواقع اتخاذ القرار، وضعف البنية الهيكلية لأقسام الطالبات بالجامعات السعودية ، وغياب القيادات النسائية عن وضع السياسات والخطط، وقلة الموارد المخصصة للشطر النسائي مقارنة بشطر الجامعة الرجالي، وخضوع الإدارة النسائية لمركزية الإدارة الرجالية ، وضعف قنوات الاتصال، وجمود التنظيمات بالأقسام النسائية؛ ومن هذه الدراسات: (الحسيني، ١٤٠٩هـ، وخياط، ١٩٩٥م، وكمبر، ١٩٩٧م، وحلواني، ٢٠٠٢م، والأحمدي، ٢٠٠٥م)، وما توصلت إليه (ندوة إدارة أقسام الطالبات بالجامعات السعودية، ٢٠٠٦م) ٣، (والصائغ ٢٠٠٧م، والمنقاش وآخرين، ١٤٢٧هـ ، والأحمدي وأبو خضير، ٢٠٠٩م) مما يدل على الضعف والقصور الذي تعاني منه القيادات النسائية بالجامعات ، واحتياجها القائم لمزيد من المقومات والإمكانيات التي تساهم في رفع قدرتها على أداء أدوارها بكفاءة وفعالية عالية؛ لاسيما في الوقت الراهن الذي يشهد توجهاً متنامياً وسعياً حثيثاً للجامعات العالمية والعربية -والمملكة العربية السعودية من ضمنها- نحو الارتقاء بجودة مخرجات التعليم العالي وخدماته لتلبية احتياجات التنمية وسوق العمل اللذين يعتمدان -بشكل كبير- على هذه المخرجات، فهي محور الارتكاز للتقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والحضاري للدولة ، فكيف يمكن للقيادات النسائية التي لا تتوافر لها هذه المقومات والإمكانيات حتى بحدها الأدنى أن تسهم في تحقيق ما تصبو إليه الدولة من طموحات لتحقيق أهداف وإستراتيجيات الجودة وتوكيدها بالجامعات؛ للوصول إلى مصاف الجامعات العالمية ذات المخرجات التعليمية عالية الجودة والسمعة الرائدة .

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب هذه المتطلبات لكل محور من محاورها الثلاثة من حيث أهميتها وفقاً لتقديرات

جدول (١٥)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الأول: الترشيح والاختيار للقيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	مهم بدرجة عالية		مهم بدرجة متوسطة		مهم بدرجة منخفضة		غير مهم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	يتم ترشيح القيادات النسائية للمناصب الإدارية وفق معايير موضوعية محددة وموثقة بالجامعة.	٩٣,٥	١٣٠	٦,٥	٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٩٤	٠,٢٥	١
٢	معايير الترشيح مبنية على أساس المواصفات والمهارات المطلوبة في الوظيفة القيادية .	٨٩,٩	١٢٥	٩,٤	١٣	٠,٧	١	٠,٠٠	٠	٣,٨٩	٠,٣٣	٣
٣	معايير الترشيح والاختيار للقيادات معروفة ومعلنة لجميع منسوبات الجامعة .	٨٢,٠	١١٤	١٥,١	٢١	٢,٢	٣	٠,٧	١	٣,٧٨	٠,٥١	٤
٤	تشارك عضوات هيئة التدريس والموظفات في اختيار المرشحات لشغل المنصب القيادي في الجهة التابعة لها .	٧٠,٥	٩٨	٢٣,٠	٣٢	٥,٠	٧	١,٤	٢	٣,٦٣	٠,٦٥	٨
٥	تطبق معايير لقياس القدرات والاستعداد القيادي على المرشحات لشغل المناصب القيادية في مختلف المستويات الإدارية.	٧٩,١	١١٠	١٨,٧	٢٦	١,٤	٢	٠,٧	١	٣,٧٦	٠,٥٠	٥
٦	الترشيح والاختيار لشغل المناصب القيادية لا يتم بناءً على الآراء والعلاقات الشخصية .	٨٢,٧	١١٥	١١,٥	١٦	٢,٢	٣	٣,٦	٥	٣,٧٣	٠,٦٨	٦
٧	يتم وضع المرشحات للمناصب القيادية في مواقف ولجان عمل لتحديد واختيار مستوى أدائهن.	٧٤,١	١٠٣	١٨,٠	٢٥	٥,٨	٨	٢,٢	٣	٣,٦٤	٠,٦٩	٧
٨	يتم اختيار المرشحات لشغل المناصب القيادية وفق مبدأ الكفاءة والقدرة على الإبداع والتطوير .	٩٣,٥	١٣٠	٥,٨	٨	٠,٧	١	٠,٠	٠	٣,٩٣	٠,٢٩	٢
المتوسط العام											٣,٧٩	عالية الأهمية

جاءت استجابات عينة الدراسة لجميع عبارات المحور الأول الخاص بمتطلبات الترشيح والاختيار للقيادات النسائية بدرجة عالية الأهمية ، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٦٣ - ٣,٩٤)؛ مما يدل على وعي وإدراك القيادات

يبين الجدول رقم (١٥) استجابات عينة الدراسة من القيادات لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة الخاصة بمحور: الترشيح والاختيار للقيادات النسائية والتي جاءت بدرجة عالية الأهمية، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٧٩) ، كما

والمسؤولية التي تحملتها بكفاءة عالية، مما يعد استثماراً - كما تؤكد (نجا الصائغ، ٢٠٠٧م) - للطاقات والقدرات النسائية الموجودة بالجامعة .

النسائية بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية لأهمية ودور متطلبات محور الترشيح والاختيار للقيادات النسائية في تحقيق الجودة من خلال انتقاء القيادات الفاعلة التي ستؤدي الدور القيادي

جدول (١٦)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الثاني: التنمية المهنية للقيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	مهم بدرجة عالية		مهم بدرجة متوسطة		مهم بدرجة منخفضة		غير مهم		المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٩	يتم تأهيل المرشحات للمناصب القيادية ببرامج تدريبية في مجال الإدارة ووظائفها؛ مثل: التخطيط/التنظيم/التسيق/الاتصال اتخاذ القرارات / التقييم .	١٢٥	٨٩,٩	١٠	٧,٢	٢	١,٤	٢	١,٤	٣,٨٦	٧
١٠	تزود المرشحات للمناصب القيادية بالمعلومات والمعرفة الكافية بطبيعة العمل اللاتي سيتولين مهامه من حيث الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات.	١٣٤	٩٦,٤	٥	٣,٦	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٣,٩٦	١
١١	توجد اليات وبرامج زمالة رسمية بالجامعة تمكن المرشحات للمناصب القيادية من الاستفادة من خبرات مثيلاتهم السابقات بالعمل .	١١٠	٧٩,١	٢٦	١٨,٧	٣	٢,٢	٠	٠,٠٠	٣,٧٧	١٥

تابع جدول (١٦)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمحور الثاني: التنمية المهنية للقيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	مهم بدرجة عالية		مهم بدرجة متوسطة		مهم بدرجة منخفضة		غير مهم		المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١٢	تزود المرشحات للمناصب القيادية ببرامج تخصص بتنمية المهارات الإنسانية للتعامل مع المرؤوسات؛ كبناء فرق العمل، مهارات المشاركة، مهارات الحوار والإقناع والتفاوض .. الخ .	١٢٥	٨٩,٩	١٢	٨,٦	٢	١,٤	٠	٠,٠٠	٣,٨٨	٥
١٣	تزود القيادات النسائية على رأس العمل ببرامج تدريبية تتعلق بالمستجدات والتغيرات الحادثة داخل الجامعة بصفة مستمرة .	١٢٧	٩١,٤	١١	٧,٩	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	٣,٩١	٣
١٤	تمكن الجامعة القيادات النسائية من القيام بالزيارات والتواصل مع المؤسسات التعليمية داخل المملكة وخارجها لتبادل الآراء والخبرات.	١١٦	٨٣,٥	٢٠	١٤,٤	٢	١,٤	١	٠,٧	٣,٨١	١٣
١٥	تقدم الجامعة برامج تدريبية متنوعة للقيادات النسائية لرفع الوعي ونشر ثقافة الجودة الشاملة لديهن .	١٢٢	٨٧,٨	١٤	١٠,١	١	٠,٧	٢	١,٤	٣,٨٤	١٢
١٦	تدرب القيادات النسائية على إدارة نزاعات العمل بشكل جيد وكاف.	١١٩	٨٥,٦	١٩	١٣,٧	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	٣,٨٥	٩
١٧	تدعم الجامعة برامج التطوير الذاتي للقيادات النسائية مادياً ومعنوياً بشكل رسمي .	١١٨	٨٤,٩	٢٠	١٤,٤	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	٣,٨٤	١١
١٨	توفر الجامعة للقيادات النسائية مصادر متنوعة للتعلم الذاتي لتطوير قدراتهن ومهاراتهن .	١١١	٧٩,٩	٢٧	١٩,٤	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	٣,٧٩	١٤
١٩	يتم تزويد القيادات النسائية بدورات تدريبية في التقنية وتكنولوجيا المعلومات للإفادة منها في عملها.	١٢٤	٨٩,٢	١٥	١٠,٨	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٣,٨٩	٤

تابع جدول (١٦)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمشور الثاني: التنمية المهنية للقيادات النسائية، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	مهم بدرجة عالية		مهم بدرجة متوسطة		مهم بدرجة منخفضة		غير مهم		الدرجة الأهمية	حسب الترتيب المتوسط	الاجراءات	النسب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٢٠	تزود الجامعة القيادات النسائية بالبرامج التثقيفية في مجال مفاهيم الجودة ومبادئها وإستراتيجياتها وآليات ضمانها في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية بصورة كافية	١١٩	٨٥,٦	٢٠	١٤,٤	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	عالية	٦	٠,٣٥	٣,٨٦
٢١	تدرب الجامعة القيادات النسائية على كيفية تطبيق منهجية الجودة الشاملة بأعمالها من خلال ورش العمل والدورات التدريبية المتنوعة.	١٢٦	٩٠,٦	١٣	٩,٤	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	عالية	٢	٠,٢٩	٣,٩١
٢٢	تحرص الجامعة على تزويد القيادات النسائية ببرامج تدريبية تطبيقية عن كيفية تحقيق متطلبات ضمان الجودة والاعتماد بها.	١٢١	٨٧,١	١٦	١١,٥	١	٠,٧	١	٠,٧	عالية	٨	٠,٤٣	٣,٨٥
٢٣	يتم تقويم أداء القيادات النسائية باستمرار للتأكد من انتقال أثر التدريب إلى مواقع عملها .	١١٩	٨٥,٦	١٩	١٣,٧	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	عالية	١٠	٠,٣٨	٣,٨٥
المتوسط العام											عالية الأهمية	٣,٨٦	

تولي المنصب القيادي وأثناءه بصفة مستمرة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الأحمدي و أبو خضير، ٢٠٠٩م) من وجود حاجة ماسة لدى القيادات النسائية في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية إلى تنمية معارفها الإدارية وقدراتها القيادية من منطلق وعي هذه القيادات النسائية بأن قدرتهن على إحداث التغيير بمؤسساتهن لتحقيق طموحات الدولة وأهدافها التنموية إنما تتأني من خلال هذه التنمية المتخصصة التي تعزز من مشاركتهن الفاعلة في عملية التنمية الشاملة

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن استجابات عينة الدراسة لأهمية توافر متطلبات التنمية المهنية للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية قد جاءت بدرجة عالية الأهمية ، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٦) ، كما جاءت استجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات محور التنمية المهنية للقيادات بتقدير عالٍ من حيث أهمية توافرها في القيادات لتحقيق الجودة الشاملة وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٩٦-٣,٧٧)؛ مما يؤكد أهمية التنمية المهنية للقيادات النسائية قبل

جدول (١٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمشور الثالث: المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	مهم بدرجة عالية		مهم بدرجة متوسطة		مهم بدرجة منخفضة		غير متوافر		النسبة الوسطى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٢٤	تزداد الجامعة القيادات النسائية بأدلة تنظيمية لإجراءات العمل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .	١٢٥	٨٩,٩	١٣	٩,٤	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	٣,٨٩	٠,٣٣	١٠	عالية
٢٥	هناك تحديد موقت ومعلن لمسؤوليات ومهام القيادات النسائية في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية.	١١٩	٨٥,٥	١٦	١١,٥	١	٠,٧	٣	٢,٢	٣,٨١	٠,٥٥	٢٠	عالية
٢٦	هناك تفويض محدد وموثق لصلاحيات القيادات النسائية في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية يمكنها من إنجاز مهامها بسرعة وكفاءة .	١٢٠	٨٦,٣	١٦	١١,٥	٢	١,٤	١	٠,٧	٣,٨٣	٠,٤٦	١٥	عالية
٢٧	يتم إشراك القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في اتخاذ القرارات المهمة مع شطر الطلاب بالجامعة.	١٢١	٨٧,١	١٤	١٠,١	٣	٢,٢	١	٠,٧	٣,٨٣	٠,٤٨	١٦	عالية
٢٨	إشراك القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة للجامعة مع القيادات بشطر الطلبة.	١٢٧	٩١,٤	١١	٧,٩	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	٣,٩١	٠,٣٢	٩	عالية
٢٩	تمكن الجامعة القيادات النسائية من الوصول إلى قواعد البيانات والمعلومات لتسهيل اتخاذ القرارات الناجحة .	١٢٧	٩١,٤	١٢	٨,٦	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٣,٩١	٠,٢٨	٥	عالية

تابع جدول (١٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمشور الثالث: المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	مهم بدرجة عالية		مهم بدرجة متوسطة		مهم بدرجة منخفضة		غير متوافر		النسبة الوسطى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٣٠	تشارك القيادات النسائية بمراجعة وتقييم خطط الجامعة وتعديلها في ضوء التغييرات الحادثة في متطلبات العمل محلياً وعالمياً .	١١٥	٨٢,٧	٢٢	١٥,٨	٢	١,٤	٠	٠,٠٠	٣,٨١	٠,٤٣	١٨	عالية
٣١	تلزم الجامعة القيادات النسائية بتقديم المشورة والنصح والدعم والمساندة الكافية لجميع عضوات هيئة التدريس والموظفات والطالبات.	١١٢	٨٠,٦	٢٦	١٨,٧	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	٣,٨٠	٠,٤٢	٢٣	عالية
٣٢	تقوم الجامعة بتوفير الميزانيات المناسبة للقيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية لصرفها في احتياجاتها المادية والبشرية .	١٢٢	٨٧,٨	١٦	١١,٥	٠	٠,٠٠	١	٠,٧	٣,٨٦	٠,٤٠	١٤	عالية
٣٣	توجد نظم للمساءلة ومعايير محددة لمراجعة ومتابعة أداء القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية تأخذ في الحسبان آراء منسوبات الجامعة .	١١٣	٨١,٣	٢٤	١٧,٣	٢	١,٤	٠	٠,٠٠	٣,٨٠	٠,٤٤	٢١	عالية
٣٤	تلزم الجامعة القيادات النسائية باستطلاع آراء منسوبات إدارتهن لتقويم برامجها وخدماتها ودرجة رضاهن عنها بشكل دوري.	١١٠	٧٩,١	٢٨	٢٠,١	١	٠,٧	٠	٠,٠٠	٣,٧٨	٠,٤٣	٢٥	عالية
٣٥	يتم توثيق التحسينات والتعديلات التي تنفذها القيادات النسائية ضمن السياسات والتنظيمات الإجرائية للعمل باستمرار.	١١٥	٨٢,٧	٢٤	١٧,٣	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٣,٨٣	٠,٣٨	١٧	عالية
٣٦	تمكن الجامعة القيادات النسائية بكافة الإدارات والأقسام الأكاديمية من وضع وتنفيذ خططها السنوية مع تكاليفها التشغيلية .	١١٥	٨٢,٧	٢٢	١٥,٨	١	٠,٧	١	٠,٧	٣,٨١	٠,٤٦	١٩	عالية

تابع جدول (١٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المنوية والمتوسطات الحسابية لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمشور الثالث: المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	مهم بدرجة عالية		مهم بدرجة متوسطة		مهم بدرجة منخفضة		غير متوافر		المتوسط الحسابي	المتوسط حسب الترتيب	الأهمية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٣٧	تحرص الإدارة العليا بالجامعة على تبليغ القرارات التي تعني القيادات النسائية بكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية وما تتطلبه هذه القرارات منهن .	٩٠,٦	١٢٦	٩,٤	١٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٩١	٠,٢٩	عالية
٣٨	تحرص الجامعة على توفير قنوات للاتصال الفعال مع كافة القيادات النسائية بمختلف مواقعها الإدارية والأكاديمية.	٩٠,٦	١٢٦	٩,٤	١٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٩١	٠,٢٩	عالية
٣٩	تمنح الجامعة القيادات النسائية السلطة اللازمة لبناء آليات للشراكة والتنسيق مع مؤسسات المجتمع وقناته المختلفة.	٧٧,٠	١٠٧	٢٠,٩	٢٩	١,٤	٢	٠,٧	١	٣,٧٤	٠,٥٢	عالية
٤٠	تهتم الجامعة بتوفير بيئة إيجابية تسودها الصراحة والشفافية.	٩٠,٦	١٢٦	٩,٤	١٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٩١	٠,٢٩	عالية
٤١	تحرص الجامعة على الإصغاء للقيادات النسائية والأخذ بآرائها لتحسين وتطوير جودة الأداء الجامعي .	٩٣,٥	١٣٠	٦,٥	٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٩٤	٠,٢٥	عالية
٤٢	تهتم الجامعة بنشر ودعم ثقافة العمل الجماعي .	٨٢,٧	١١٥	١٥,١	٢١	١,٤	٢	٠,٧	١	٣,٨٠	٠,٤٨	عالية
٤٣	تهتم الجامعة بدراسة وحل الشكاوي والتظلمات المتعلقة ببعض القيادات.	٨٧,٨	١٢٢	١٠,٨	١٥	١,٤	٢	٠,٧	١	٣,٨٦	٠,٣٨	عالية
٤٤	تمكن الجامعة القيادات النسائية من الفحص والمراجعة والتعديل في الإجراءات الحاكمة لعملهن.	٨٢,٧	١١٥	١٥,١	٢١	٠,٧	١	٠,٧	٢	٣,٧٩	٠,٥٢	عالية
٤٥	تمكن الجامعة القيادات النسائية من اتخاذ الإجراءات الهادفة لإشراك الجهات المستفيدة من مخرجات الجامعة في تطوير برامجها وخدماتها.	٧٩,١	١١٠	٢٠,١	٢٨	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١	٣,٧٨	٠,٤٧	عالية

تابع جدول (١٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المنوية والمتوسطات الحسابية لأهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الخاصة بالمشور الثالث: المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية ، وترتيبها بناءً على تقديرات عينة الدراسة

م	العبارات	مهم بدرجة عالية		مهم بدرجة متوسطة		مهم بدرجة منخفضة		غير متوافر		المتوسط الحسابي	المتوسط حسب الترتيب	درجة الأهمية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٤٦	تحرص الجامعة على وضع نظم لتحفيز ومكافأة القيادات النسائية .	٨٨,٥	١٢٣	١١,٥	١٦	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٨٨	٠,٣٢	عالية
٤٧	توفر الجامعة للقيادات النسائية بيئة محفزة للمبادرة والإبداع .	٩٥,٠	١٢٢	٥,٠	٧	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٩٥	٠,٢٢	عالية
٤٨	تمكن الجامعة القيادات النسائية من إزالة التعقيدات والحوجز الإدارية والتنظيمية بين الإدارات والوحدات الأكاديمية.	٨٩,٢	١٢٤	١٠,٨	١٥	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٨٩	٠,٣١	عالية
٤٩	تدعم الجامعة القيادات النسائية لاتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها بصفة مستمرة.	٩٢,١	١٢٨	٧,٩	١١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٩٢	٠,٢٧	عالية
٥٠	تلتزم الجامعة بتقديم الخدمات والميزانيات والموارد المطلوبة لشطر الطالبات بشكل متناسب ومتوازن لما تقدمه لشطر الطلبة	٩٥,٠	١٢٢	٤,٣	٦	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١	٣,٩٤	٠,٣٢	عالية
المتوسط العام										٣,٨٦		عالية الأهمية

، كما تدعم النتيجة السابقة مدى إدراك القيادات الإدارية النسائية احتياجها لتلك المقومات والموارد، ويزداد هذا الأمر حاجة وإلحاحاً مع شروع الجامعات السعودية في تطبيق نظم الجودة الشاملة، وسعيها للوصول للاعتماد المؤسسي، والأكاديمي لبرامجها، وهذا ما أثبتته دراسة (الحري، ٢٠٠٢م، الصائغ، ٢٠٠٦م، والعضاضي، ٢٠٠٨م، و (Eqbal Darandari, 2009) والتي أكدت في مجملها على أهمية هذه المقومات والإمكانيات والموارد في تعزيز قدرة القيادات على القيام بمسؤولياتها الجسيمة لتحقيق منهجية الجودة الشاملة بفعالية عالية

يتبين لنا من الجدول (١٧) أن تقدير عينة الدراسة لأهمية توافر متطلبات المحور الثالث للقيادات النسائية قد جاء بدرجة عالية الأهمية، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٦) ، كما جاءت استجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث الخاصة بأهمية توافر المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية بالجامعات السعودية بدرجة عالية تراوحت متوسطاتها ما بين (٣,٩٤-٣,٧٤). وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت وضع القيادات النسائية بالمؤسسات الحكومية السعودية؛ من حيث ضرورة توافر مقومات التمكين الإداري والتنظيمي لها ، وتخصيص الموارد والإمكانيات المناسبة لذلك

جدول (١٨)

يبين المتوسطات الحسابية لكل محور من المحور الثالث لبعد توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة وبعد أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة للقيادات النسائية من خلال تقديرات عينة الدراسة

المتوسط الحسابي	البعد الثاني: أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية	المتوسط الحسابي	البعد الأول : درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية
٣,٧٩	المحور الأول – الأهمية	٢,٠٣	المحور الأول – التوافر
٣,٨٦	المحور الثاني – الأهمية	٢,٠٦	المحور الثاني – التوافر
٣,٨٦	المحور الثالث – الأهمية	٢,١٢	المحور الثالث – التوافر
٣,٨٥	المتوسط الحسابي الكلي لبعد الأهمية	٢,٠٩	المتوسط الحسابي الكلي لبعد التوافر

ومعايير تدعمه منخفضاً بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٣) ، في حين جاء محور التنمية المهنية للقيادات النسائية بكل ما يتضمنه من نظم وبرامج بالمرتبة الثانية من حيث درجة توافره بالجامعات الغربية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٦) ، يليه في المرتبة الثالثة من حيث التوافر محور متطلبات المقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢) ، أما المتوسط

يلخص الجدول (١٨) تقديرات عينة الدراسة من القيادات النسائية بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية لدرجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة لهذه القيادات والتي تمكنها من ممارسة أدوارها وأداء مسؤولياتها نحو ترسيخ الجودة ونظمها بهذه الجامعات ، حيث جاءت تقديرات التوافر منخفضة بهذه الجامعات ، فقد جاء محور متطلبات الترشيح والاختيار للقيادات بكل ما يتضمنه من إجراءات

إجابة السؤال الثالث :

ونصه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية تبعاً لمتغير : الجامعة ، المؤهل العلمي، المنصب الإداري ، مدة الخبرة في العمل الإداري ؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم تحليل التباين الأحادي (اختبار ف) ANOVA لتحديد الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية: الجامعة، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، مدة الخبرة في العمل الإداري، والجداول التالية توضح ذلك :

الحسابي العام لجميع محاور متطلبات تحقيق الجودة الشاملة من حيث درجة توافرها للقيادات النسائية بهذه الجامعات وفق تقدير عينة الدراسة فقد جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩) ، يقابل هذه النتائج تقدير عينة الدراسة لأهمية هذه المتطلبات بجميع محاورها بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٥)، وبدرجة عالية في مساعدة القيادات النسائية وتمكينها من ممارسة أدوارها القيادية نحو تحقيق نظم الجودة. وتدل النتائج السابقة على ضرورة اهتمام المسؤولين بالإدارة العليا للتعليم العالي وبهذه الجامعات بإعطاء هذا الأمر الأولوية القصوى في برامجها للتحسين والتطوير .

جدول (١٩)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة

محاور الدراسة	اختبار تجانس التباين Levenes		مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
	(ف)	مستوى الدلالة					(ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول	١,٢٢١	٠,٣٠٤	بين المجموعات	٣٢١,٥٦٠	٣	١٠٧,١٨٧	٧,٩٨١	٠,٠٠٠
			داخل المجموعات	١٨١٣,٠٧٣	١٣٥	١٣,٤٣٠		
			المجموع	٢١٣٤,٦٣٣	١٣٨			
المحور الثاني	١,٠٠١	٠,٣٩٥	بين المجموعات	١٥٣٠,٠٥٤	٣	٥١٠,٠١٨	٧,٩٧٤	٠,٠٠٠
			داخل المجموعات	٨٦٣٤,٨٦٧	١٣٥	٦٣,٩٦٢		
			المجموع	١٠١٦٤,٩٢١	١٣٨			
المحور الثالث	٠,٥٢١	٠,٦٦٩	بين المجموعات	٦٤٩٢,٤٥٠	٣	٢١٦٤,١٥٠	١١,٢٥٣	٠,٠٠٠
			داخل المجموعات	٢٥٩٦٢,٧١٦	١٣٥	١٩٢,٣١٦		
			المجموع	٣٢٤٥٥,١٦٥	١٣٨			

(شيفيه Scheffe) وجد أن هذه الفروق بين جامعة أم القرى والملك عبد العزيز بقيمة متوسط (-٧,٩٩) لصالح جامعة الملك عبد العزيز، وبين الملك عبد العزيز وطيبة بقيمة متوسط (-٧,٠٣) لصالح جامعة الملك عبد العزيز.

كما ظهرت فروق ذات دلالة في استجابات عينة الدراسة لمدى توافر متطلبات المحور الثالث الخاص بالمقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) ، وباستخدام اختبار (شيفيه Scheffe) لإيجاد الفروق والتي كانت بين جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز بقيمة متوسط فرق (-١٦,١٤) لصالح جامعة الملك عبد العزيز ، وكذلك توجد فروق بين جامعة الملك عبد العزيز وطيبة بقيمة متوسط فرق (١٥,٠٧) لصالح جامعة الملك عبد العزيز ذات المتوسط الأعلى

يوضح الجدول (١٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى توافر متطلبات المحور الأول الخاص بمتطلبات الاختيار والترشيح للقيادات النسائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) تبعاً لمتغير الجامعة ، وبدراسة التجانس نجد أن البيانات متجانسة ، وباستخدام اختبار (شيفيه Scheffe) لتحديد مصدر الفروق وجد أنها ما بين جامعة أم القرى والملك عبد العزيز بقيمة متوسط فرق (-٣,٣٥) لصالح جامعة الملك عبد العزيز ذات المتوسط الأعلى ، وبين جامعة أم القرى والطائف بقيمة متوسط (-٣,٠٣) لصالح الطائف ذات المتوسط الأعلى .

كما يظهر الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة في استجابات عينة الدراسة لمدى توافر متطلبات المحور الثاني الخاص بالتنمية المهنية للقيادات عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) ، وباستخدام اختبار

جدول (٢٠)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٤٧٨	٠,٨٣٢	١٢,٩١٧	٣	٣٨,٧٥٠	بين المجموعات	٠,٠٨٤	٢,٢٥٩
		١٥,٥٢٥	١٣٥	٢٠٩٥,٨٨٣	داخل المجموعات		
			١٣٨	٢١٣٤,٦٣٣	المجموع		
٠,٦٩٩	٠,٤٧٧	٣٥,٥٠٥	٣	١٠٦,٥١٦	بين المجموعات	٠,١٠٧	٢,٠٧٠
		٧٤,٥٠٧	١٣٥	١٠٠٥٨,٤٠٥	داخل المجموعات		
			١٣٨	١٠١٦٤,٩٢١	المجموع		
٠,٥٠٧	٠,٧٨١	١٨٤,٥١٦	٣	٥٥٣,٥٤٩	بين المجموعات	٠,٥٠٠	٠,٧٩٣
		٢٣٦,٣٠٨	١٣٥	٣١٩٠,١٦٦	داخل المجموعات		
			١٣٨	٣٢٤٥٥,١٦٥	المجموع		

النسائية في محاورها الثلاثة وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يظهر الجدول (٢٠) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات

جدول (٢١)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية تبعاً لمتغير المنصب الإداري.

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة	
					مستوى الدلالة	(ف)		
٠,٥٦٤	٠,٨١٠	١٢,٦٣٧	٦	٧٥,٨١٩	بين المجموعات	٠,٧٠٢	٠,٦٣٥	المحور الأول
		١٥,٥٩٧	١٣٢	٢٠,٥٨,٨١٤	داخل المجموعات			
			١٣٨	٢١٣٤,٦٣٣	المجموع			
٠,٤١٨	١,٠١٥	٧٤,٧٤١	٦	٤٤٨,٤٤٧	بين المجموعات	٠,٦٩٨	٠,٦٤٠	المحور الثاني
		٧٣,٦١٠	١٣٢	٩٧١٦,٤٧٤	داخل المجموعات			
			١٣٨	١٠١٦٤,٩٢١	المجموع			
٠,٢٥٨	١,٣٠٧	٣٠,٣,٤١٩	٦	١٨٢٠,٥١٣	بين المجموعات	٠,٥٩٧	٠,٧٦٨	المحور الثالث
		٢٣٢,٠٨١	١٣٢	٣٠,٦٣٤,٦٥٣	داخل المجموعات			
			١٣٨	٣٢٤٥٥,١٦٥	المجموعات			

النسائية في محاورها الثلاثة وذلك تبعاً لمتغير المنصب الإداري .

يوضح لنا الجدول (٢١) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات

جدول (٢٢)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية تبعاً لمتغير مدة الخبرة في العمل الإداري.

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة	
					مستوى الدلالة	(ف)		
٠,٣٣٣	١,١٥٧	١٧,٨١٢	٤	٧١,٢٤٦	بين المجموعات	٠,٦١٧	٠,٦٦٥	المحور الأول
		١٥,٣٩٨	١٣٤	٢٠,٦٣,٣٨٧	داخل المجموعات			
			١٣٨	٢١٣٤,٦٣٣	المجموع			
٠,٩٢٣	٠,٢٢٧	١٧,٠٧٧	٤	٦٨,٣١٠	بين المجموعات	٠,٦٩١	٠,٥٦٢	المحور الثاني
		٧٥,٣٤٨	١٣٤	١٠٠٩٦,٦١١	داخل المجموعات			
			١٣٨	١٠١٦٤,٩٢١	المجموع			
٠,٨٧٨	٠,٣٠٠	٧١,٩٤٨	٤	٢٨٧,٧٩٢	بين المجموعات	٠,٤٦٣	٠,٩٠٥	المحور الثالث
		٢٤٠,٠٥٥	١٣٤	٣٢١٦٧,٣٧٣	داخل المجموعات			
			١٣٨	٣٢٤٥٥,١٦٥	المجموعات			

لمتغير: الجامعة، المؤهل العلمي، المنصب الإداري
، مدة الخبرة في العمل الإداري؟
وللإجابة عن هذا السؤال استخدم تحليل التباين
الأحادي (اختبار ف) ANOVA لتحديد الفروق
بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية:
الجامعة، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، مدة
الخبرة في العمل الإداري، والجداول التالية توضح
ذلك :

يوضح لنا الجدول (٢٢) أنه لا توجد فروق
دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لتحديد
مدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات
النسائية في محاورها الثلاثة وذلك تبعاً لمتغير مدة
الخبرة في العمل الإداري.

إجابة السؤال الرابع :

ونصه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين
استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر
متطلبات لتحقيق الجودة الشاملة تبعاً

جدول (٢٣)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات
تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة .

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA مستوى الدلالة	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٨١٩	٠,٣٠٩	١,٣٩٣	٣	٤,١٧٩	بين المجموعات	٠,٢١٠	١,٥٣٠
		٤,٥١٢	١٣٥	٦٠٩,١٣٠	داخل المجموعات		
			١٣٨	٦١٣,٣٠٩	المجموع		
٠,٠٣٧	٢,٩٠٥	٣٨,٠٠٨	٣	١١٤,٠٢٤	بين المجموعات	٠,٠٠٩	٣,٩٩٨
		١٣,٠٨٤	١٣٥	١٧٦٦,٣٧٩	داخل المجموعات		
			١٣٨	١٨٨٠,٤٠٣	المجموع		
			١٣٨	١٠١٦٤,٩٢١	المجموع		
٠,٠٠١	٥,٦٧٥	١٩٩,٤٤٩	٣	٥٩٨,٣٤٧	بين المجموعات	٠,٠٠٢	٥,٢٥٦
		٣٥,١٤٥	١٣٥	٤٧٤٤,٦١٧	داخل المجموعات		
			١٣٨	٥٣٤٢	المجموع		

٢. وجود فروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد

يتضح من الجدول (٢٣) التالي :

مدى أهمية توافر المحور الثاني الخاص بالتنمية
المهنية للقيادات؛ ولكن غير دالة إحصائية لأن
مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) وبما أن
التجانس أقل من (٠,٠٥) استخدم اختبار (دنت
Dunnett) للتجانس وأظهر عدم وجود
فروق دالة إحصائية .

١. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في
استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية
توافر متطلبات المحور الأول الخاص بمتطلبات
الاختبار والترشيح للقيادات النسائية تبعاً لمتغير
الجامعة؛ لأن مستوى الدلالة أكبر من
مستوى (٠,٠٥).

القرى والطائف بقيمة متوسط فرق (٥,١٣) لصالح أم القرى ، وبين جامعة الملك عبد العزيز والطائف بقيمة متوسط (٥,٥٠) لصالح جامعة الملك عبد العزيز ، وبين جامعة طيبة والطائف بقيمة متوسط (٥,٧٣) لصالح جامعة طيبة .

٣. وجود فروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر المحور الثالث الخاص بالمقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية دالة إحصائياً؛ لأن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) وبالنسبة للتجانس استخدم اختبار (Dunnett دننت)، لأن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) وظهرت الفروق بين جامعة أم

جدول (٢٤)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA		متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
مستوى الدلالة	(ف)					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٣٢٣	١,١٧٢	٥,١٨٨	٣	١٥,٥٦٥	بين المجموعات	٠,١١٢	٢,٠٣٣	المحور الأول
		٤,٤٢٨	١٣٥	٥٩٧,٧٤٥	داخل المجموعات			
			١٣٨	٦١٣,٣٠٩	المجموع			
٠,٣٧٩	١,٠٣٥	١٤,٠٩٦	٣	٤٢,٢٨٧	بين المجموعات	٠,١٤٧	١,٨١٨	المحور الثاني
		١٣,٦١٦	١٣٥	١٨٣٨,١١٦	داخل المجموعات			
			١٣٨	١٨٨٠,٤٠٣	المجموع			
٠,٠٠٤	٤,٧٢٧	١٦٩,٢٩٣	٣	٥٠٧,٨٨٠	بين المجموعات	٠,٠١٠	٣,٩٠٤	المحور الثالث
		٣٥,٨١٥	١٣٥	٤٨٣٥,٠٨٤	داخل المجموعات			
			١٣٨	٥٣٤٢,٩٦٤	المجموع			

الاختبار والترشيح للقيادات النسائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة كذلك لتحديد مدى

يتبين من الجدول (٢٤) التالي :

١. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات المحور الأول الخاص بمتطلبات

فئة الدكتوراه وفئة مؤهلات أخرى بقيمة فرق في المتوسط بلغ (- ٣,٤٧) لصالح الفئة ذات المتوسط الأعلى وهي (مؤهلات أخرى) ، وكذلك توجد فروق بين فئة البكالوريوس وفئة مؤهلات أخرى بقيمة فرق في المتوسط (-١٠,٢٧) لصالح الفئة الأخرى ذات المتوسط الأعلى .

أهمية توافر متطلبات المحور الثاني الخاص بالتنمية المهنية للقيادات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

٣. ظهرت فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة في تحديد مدى أهمية توافر متطلبات المحور الثالث الخاص بالمقومات اللازمة لتفعيل أدوار القيادات النسائية، وباستخدام اختبار (Dunnett دننت) وجد أن الفروق بين

جدول (٢٥)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية تبعاً لمتغير المنصب الإداري.

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٦٩١	٠,٦٤٩	٢,٩٢٨	٦	١٧,٥٦٦	بين المجموعات	٠,٠٦٧	٢,٠٢٦
		٤,٥١٣	١٣٢	٥٩٥,٧٤٣	داخل المجموعات		
			١٣٨	٦١٣,٣٠٩	المجموع		
٠,٢١٦	١,٤٠٨	١٨,٨٤٥	٦	١١٣,٠٧٠	بين المجموعات	٠,٠٠١	٣,٨٦١
		١٣,٣٨٩	١٣٢	١٧٦٧,٣٣٣	داخل المجموعات		
			١٣٨	١٨٨٠,٤٠٣	المجموع		
٠,٠٧٥	١,٩٦٤	٧٢,٩٨٧	٦	٤٣٧,٩٢٥	بين المجموعات	٠,٠٠١	٤,٠١٤
		٣٧,١٥٩	١٣٢	٤٩٠٥,٠٣٩	داخل المجموعات		
			١٣٨	٥٣٤٢,٩٦٤	المجموع		

أكبر من (٠,٠٥) في كل المحاور بالنسبة لمتغير المنصب الإداري.

نستنتج من الجدول (٢٥) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات بمحاورها الثلاثة؛ وذلك لأن مستوى الدلالة

جدول (٢٦)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية بالمنطقة الغربية تبعاً لمتغير مدة الخبرة في العمل الإداري.

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس التباين Levene's		محاور الدراسة
					مستوى الدلالة	(ف)	
٠,٥٧١	٠,٧٣٣	٣,٢٨٣	٤	١٣,١٣٢	بين المجموعات	٠,٨٢٥	٠,٣٧٧
		٤,٤٧٩	١٣٤	٦٠٠,١٧٧	داخل المجموعات		
			١٣٨	٦١٣,٣٠٩	المجموع		
٠,٤٩٦	٠,٨٥٠	١١,٦٢٩	٤	٤٦,٥١٧	بين المجموعات	٠,٠٣١	٢,٧٥٠
		١٣,٦٨٦	١٣٤	١٨٣٣,٨٨٦	داخل المجموعات		
			١٣٨	١٨٨٠,٤٠٣	المجموع		
٠,٦٠٦	٠,٦٨٢	٢٦,٦٤٩	٤	١٠٦,٥٩٤	بين المجموعات	٠,٠٤٢	٢,٥٤٥
		٣٩,٠٧٧	١٣٤	٥٢٣٦,٣٧٠	داخل المجموعات		
			١٣٨	٥٣٣٢,٩٦٤	المجموع		

القيادات- ولاسيما النسائية- من خلال الآليات التالية:

● وضع أو تقنين المقاييس والمعايير العالمية، وتزويد مؤسسات التعليم العالي بها لاستخدامها في عمليات الترشيح والاختيار للقيادات، ولتمكينها من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

● إجراء استقصاء لآراء القيادات للتعرف على الاحتياجات التدريبية المهمة لهم ، والإفادة من ذلك في تصميم برامج التنمية المهنية لهم.

● تقديم مجموعة من برامج التأهيل في علوم الإدارة ووظائفها وأخلاقيات القيادة المتميزة وأنماطها للقيادات التي رشحت للمناصب الإدارية العليا بالجامعات؛ لإعدادهم وتهيئتهم لممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة عالية .

● تكوين قاعدة معلومات عن الخبرات الوطنية والإقليمية والعالمية في مجال التنمية المهنية للقيادات؛ لإفادة مؤسسات التعليم العالي

يوضح لنا الجدول (٢٦) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى أهمية توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة للقيادات النسائية في محاورها الثلاثة وذلك تبعاً لمتغير مدة الخبرة في العمل الإداري.

توصيات الدراسة :

في ضوء ما جاء في الدراسة من نتائج و تحليلات وتفسيرات لمدى توافر متطلبات تحقيق الجودة الشاملة وأهمية هذا التوافر للقيادات النسائية بالجامعات السعودية في تفعيل أدوار هذه القيادات وتمكينها من ترسيخ الجودة الشاملة كمنهجية إستراتيجية بالجامعات لمواجهة التحديات والتغييرات المستقبلية ، توصي الدراسة بالتالي :

أ. توصيات للمسؤولين في الإدارة العليا للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية :

١. أن يقوم مركز القيادة الأكاديمية -حديث التأسيس بوزارة التعليم العالي- بدور ريادي في مساعدة الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي على تحسين وتطوير قدرات ومهارات

بمؤسساتهم تتبناها وزارة التعليم العالي لتشجيع وتحفيز جهود القيادات ببقية مؤسسات التعليم العالي باتجاه تحسين وتطوير الجودة بمؤسساتهم.

٥. إيجاد قنوات فعالة للتواصل المستمر بين الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد والقيادات العليا بالجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي؛ للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم لتفعيل تحقيق نظم الجودة الشاملة ومعاييرها، ومتطلبات الاعتماد بهذه المؤسسات؛ للإفادة من الخبرات المباشرة لهؤلاء القادة، ولتوعيتهم بثقافة الجودة، وتزويدهم بالجديد في منهجيتها وآليات تطبيقها.

٦. العمل على رفع وعي القيادات الرجالية بالجامعات وغيرها بمؤسسات التعليم العالي من خلال المحاضرات والورش والندوات بأهمية الدور القيادي النسائي في تطوير هذه المؤسسات والارتقاء بجودة مخرجاتها وخدماتها، وضرورة تمكين هذه القيادات من ممارسة أدوارها بكفاءة وفعالية من خلال إعطائها الثقة الداعمة، والصلاحيات والإمكانات اللازمة، والتدريب الموجه لتحسين الأداء القيادي لها.

ب. توصيات للمسؤولين في الإدارة العليا بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية:

١. إنشاء أو استحداث إدارة أو مركز أو وحدة للتنمية المهنية للقيادات بالجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي تعمل على وضع الإستراتيجيات والخطط والبرامج المتنوعة لإعداد وتأهيل قياداتها بكافة مستوياتهم؛ لرفع كفاءة أدائها المهني.

٢. نشر الوعي بأهمية وجدوى برامج التنمية

ومساعدتها على الاتصال والتنسيق معها.

• تفعيل دور المركز من خلال تصميم موقع له على الشبكة العنكبوتية يقدم الاستشارات والمعلومات للقيادات، ويعمل على فتح قنوات لتبادل الآراء والخبرات بين مختلف مؤسسات التعليم العالي المحلية بالمملكة أو الدولية.

• العمل على ربط الإدارات المسؤولة عن التطوير والتنمية المهنية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، وتفعيل تبادل الخبرات والاستشارات فيما بينها.

• إقامة المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية الخاصة بالتنمية المهنية للقيادات الجامعية على المستوى المحلي والعالمي؛ لتجديد وزيادة المعرفة المتخصصة بهذا المجال لدى هذه القيادات.

٢. التغيير والتعديل في اللوائح والأنظمة المتعلقة بتنظيم شؤون القيادات وأعضاء هيئة التدريس؛ بحيث يتم إدراج بنود للقيادات النسائية فيها توضح فيها التنظيمات واللوائح الخاصة بها، مع منح الحرية والاستقلالية اللازمة بما يتماشى مع تغييرات العصر ومستجداته.

٣. المشاركة في صياغة خطة إستراتيجية قومية لتنمية وتطوير القيادات بمؤسسات التعليم العالي تسهم في الارتقاء بمستوى هذه القيادات وترتبط برامجها بالقضايا والمشكلات التي تواجه البلاد ومؤسسات التعليم العالي.

٤. وضع جائزة تقديرية على مستوى الدولة للقيادات المتميزة -الرجالية والنسائية- في تطبيق الجودة الشاملة والحصول على الاعتماد

- بالمؤسسة التعليمية.
٩. العمل على أخذ آراء المستفيدين داخل وخارج الجامعة من الطلبة والهيئة التدريسية والموظفين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع ..إلخ، للتعرف على انطباعاتهم عن جودة الخدمات الإدارية المقدمة لهم من خلال استخدام الاستبيانات أو المقابلات وغيرها لتعطي دلالات ومؤشرات عن فعالية القيادة وأنماطها بالجامعة، وبالتالي الاستفادة منها في وضع برامج التحسين والتطوير لهذه القيادات .
١٠. ربط نتائج تقييم أثر التدريب والتعليم المستمر للقيادات باحتياجاتها الفعلية من برامج التنمية المهنية والذاتية المقدمة لها.
١١. وضع آليات مناسبة لتقويم الأداء القيادي، وتفعيل مبدأ المساءلة؛ حفاظاً على حقوق منسوبي الجامعة والمستفيدين من خارجها ، وعلى مقدرات الجامعة وإمكاناتها ، إضافة إلى ربطها بالقرارات الإدارية الخاصة بتجديد التكاليف لهذه القيادات ، أو منحها الحوافز المناسبة، أو تعيين قيادات أخرى .
١٢. تشجيع برامج الزيارات المتبادلة بين القيادات النسائية في مختلف الجامعات السعودية والعربية والعالمية يسهم في تبادل الخبرات وإثراء المعرفة للقادة الجدد وتلاقح الأفكار بما يرفع من كفاءة القيادات ويساعد في التقليل من الأخطاء والمشكلات في العمل ،مع الحرص على الدعم المادي والمعنوي لهذه البرامج، لتؤتي ثمارها المرجوة.
١٣. تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة والكافية لشطر الطالبات لتمكين القيادات النسائية من تسيير شؤون العمل، وتنفيذ برامج الجودة الشاملة بفعالية، وتذليل

- المهنية للقيادات، وجعلها جزءاً من ثقافة الجامعة من خلال توفير البيئة المحفزة، وتكريس الجهود والموارد والإمكانيات المتاحة لذلك.
٣. تطوير نظم وسياسات الاختيار والتعيين للقيادات بمختلف مستوياتها الوظيفية، ووضع معايير محددة بناء على الأسس العلمية ،مع التركيز على الجانب الديني والبعد الأخلاقي والقيمي لدى هذه القيادات .
٤. ربط الترشيح للمناصب القيادية بعدد الدورات التدريبية ومستوى التعلم والتطوير الذاتي المبذول من الأشخاص المرشحين .
٥. التركيز على وضوح الأدوار والمسئوليات والصلاحيات للقيادات بالجامعة، بحيث تكون مدونة وموثقة في دليل تنظيمي معروف ومتداول ؛ ولاسيما ما يخص القيادات النسائية .
٦. منح صلاحيات للقيادات النسائية مماثلة لما تحصل عليه القيادات الرجالية، ومتناسبة مع حجم المسؤوليات الملقاة عليها تمكنها من أداء مهامها بفعالية .
٧. وضع آليات مناسبة لمشاركة القيادات النسائية في صنع القرارات المتعلقة بالجامعة ككل، وإتاحة الفرصة لهن لوضع المشاريع التطويرية وعقد الشراكات الأكاديمية مع مؤسسات المجتمع ، وتمكينهن من تنفيذها ومتابعتها وتقويمها .
٨. العمل على تهيئة القيادات لتبني وتطبيق نظم الجودة الشاملة قبل البدء بمراحل التطبيق؛ وذلك لضمان فهمها وإتقان تطبيق إستراتيجياتها ومنهجيتها وأدواتها،ومساعدة المرؤوسين فيما بعد على إجادة التطبيق ولدعمهم ومساندتهم والمشاركة معهم في تحقيقها كواقع ملموس

لاستطلاع آراء عضوات هيئة التدريس والموظفات والطالبات بالجامعة عن جودة الخدمات الإدارية والأكاديمية في الجهات التي يعملن بها؛ للإفادة منها في وضع الخطط التحسينية لأدائهن المهني ولجهة عملهن .

إن قيادة التغيير نحو الجودة الشاملة ليست عملية سهلة ، إنما هي عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى- على القادة المؤثرين الذين يتحلون بالسمات القيادية والمعرفية والفكرية والأخلاقية والمبادرة الذاتية، ويتحملون مسؤولية الأمانة التي كلفوا بها، يقول الله سبحانه و تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ (سورة الأحزاب: ٧٢) ، ويشعرون بهموم أمتهم، ويسعون للتغيير والتجديد وتحقيق الأهداف المرسومة لمؤسساتهم التعليمية بعيداً عن الأطماع والأهواء الشخصية، يحتكمون إلي شريعتهم، وإلى نسق القيم والأخلاق الإسلامية فيها. ومن أجل أن يكون لهؤلاء القادة وجود بالفعل بمؤسسات التعليم العالي نحتاج فقط إلى التطبيق السليم لثقافة الأجدد والأكفأ، والأخذ بثقافة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ثم ترسيخ ثقافة التنمية والتطوير المساندة لها، وأخيراً تمكينهم بالمقومات المادية والبشرية التي يحتاجونها لممارسة أدوارهم .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الصعوبات التي تواجههن .

١٤. العمل على توفير بيئة ايجابية منتجة للقيادات النسائية تسودها قيم النزاهة والشفافية، وعدم حجب المعلومات والقرارات واللوائح عنها ، إضافة إلى تمكينها من الوصول إلى قواعد المعلومات والبيانات، ودعم التعاون بينها، وتشجيع العمل الجماعي بكافة صورته وآلياته.
١٥. وضع نظام مناسب لمكافأة القيادات النسائية المتميزة وتشجيعها وتحفيز غيرها من القيادات .
١٦. قيام الجامعات بوضع آليات لمعرفة الكفاءات الشابة بها ، والتخطيط والتنظيم للبرامج المناسبة لإعدادها وتأهيلها كقيادات واعدة للمستقبل.

ج. توصيات للقيادات النسائية بالجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

١. تقوية الجبهة الداخلية النفسية لدى هذه القيادات من خلال تدعيم وتعزيز الثقة في قدراتهن وإمكاناتهن، والبعد عن عقلية التبعية والاعتمادية على القيادات الرجالية عند قيامهن بأدوارهن في شطر الطالبات ، والإيمان بأن هذه الأدوار لن تكون مثمرة وفعالة إلا بمشاركتها وتناسقها وتكاملها مع جهود القيادات الرجالية بالجامعة .
٢. اشترك وتعاون القيادات النسائية في مطالبية الإدارة العليا بالجامعة بتحديد وتوثيق المسؤوليات ووضع أو تفويض الصلاحيات المتناسبة معها لتسيير وتسهيل العمل الجامعي والارتقاء بجودته.
٣. الاستفادة من خبرات القيادات النسائية السابقة وعدم إغفالها، بوضع آليات للالتقاء والتناصح وأخذ الاستشارات منها .
٤. الحرص على وضع الأدوات والوسائل المناسبة

المراجع

٧. **بلفاسم، زايري (٢٠٠٨م)**، إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية "نحو بناء مجتمع معرفي"، الظهران : جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية ، الجزء (١) ٢٠٣-١٨٧ .
٨. **باطويح ، محمد عمر(٢٠٠٣م)** استقلالية الجامعات العربية الرصيد الاستراتيجي للتنمية ، أبحاث الملتقى العربي للمواصفات العالمية للجامعات للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عدن ، ٢٣٧-٢٥٤ .
٩. **بدح، أحمد محمد أحمد (٢٠٠٣م)**، إدارة الجودة الشاملة :أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، قسم الأصول والإدارة التربوية .
١٠. **البكري ، سونيا محمد (٢٠٠٢م)** إدارة الجودة الكلية ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
١١. **البراورى، نزار، باشيوه، لحسن عبدالله (٢٠٠٧م)** نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، أبحاث ندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين ، المنامة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص ص: ١-٢٨ .
١٢. **جابلونسكي، جوزيف (١٩٩٦ م)** إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
١٣. **حجازي ، بسام (٢٠٠٣م)** تأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات وتنمية الموارد البشرية ، أبحاث الملتقى العربي

١. **أبو نبعه ، عبد العزيز، ومسعد، فوزيه (١٩٩٨م)**، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري مسقط: معهد الإدارة العامة، (٧٤) ٩٣-٦٧ .
٢. **أبو العزم، فتوح محمود (١٩٩٧م)** القيادة الإدارية في الإسلام أصولها ومقوماتها، القاهرة: مركز البحوث بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣. **أتكنسون، فيليب (١٩٩٦م)** التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح النعماني القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
٤. **أمين، ماجدة محمد وآخرون (٢٠٠٥م)** الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول ، المؤتمر السنوي الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية و كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة ، دار الفكر العربي، ص ص : ٦٨٧-٧٦٥ .
٥. **أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩م)** المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما ، القاهرة : الدار العالمية للنشر والتوزيع .
٦. **الأحمدي، حنان ، وأبوخضير، إيمان سعود (٢٠٠٩م)** دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة (دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية في معهد الإدارة العامة)، الرياض: مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٤٩ ، العدد ٤ ، ص ص: ٥١٧-٥٥٨ .

٢٠. **الخطيب، محمد شحات (٢٠٠٣م)** الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم ، الرياض : دار الخريجي.
٢١. **الحربي، حياة محمد سعد (٢٠٠٢م)** إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية : دراسة ميدانية لاتجاهات الهيئة الأكاديمية نحو تطبيق مبادئها ودرجة إسهامها في تطوير الجامعة (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط .
٢٢. **دل (٢٠٠٥م)** ضمان الجودة في التعليم العالي مفهومها - مبادئها - تجارب عالمية، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي ، وسعيد حمد الربيعي ، القاهرة : عالم الكتب ، الطبعة الأولى .
٢٣. **ديمينغ، وهاغستروم، روبيرت (٢٠٠٩م)** ترجمة هند رشدي ، القاهرة : كنوز للنشر.
٢٤. **درادكة ، أمجد محمود محمد (٢٠٠١م)** درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، قسم الإدارة التربوية وأصول التربية .
٢٥. **دوهيرتي، جيفري، (١٩٩٩ م)** تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة عدنان الأحمد وآخرون، دمشق :المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر .
٢٦. **الربيعي، سعيد بن حمد (٢٠٠٨م)** ، التعليم العالي في عصر المعرفة (التغييرات والتحديات وأفاق المستقبل) ، عمان : دار الشروق ، الطبعة الأولى .
٢٧. **زوبير، دغمان (٢٠٠٩م)** الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية ، أبحاث المؤتمر الدولي للمواصفات العالمية للجامعات للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عدن، ٢٨٧-٣١١.
١٤. **حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠٢م)** العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها ،المجلة العربية للإدارة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد ٢٢ ، العدد ٢ ، ص ص : ٦١-١٢٣.
١٥. ----- (٢٠٠٩م) **من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ؟** ،أبحاث المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ص ص : ١-٥٨.
١٦. **الحسيني، عائشة أحمد (١٤٠٩هـ)** إعداد القيادات النسائية في قطاع التعليم العالي (رسالة دكتوراه منشورة) ، جدة : دار البيان.
١٧. **خليل، عبد الرزاق (٢٠٠٥م)** ،تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي تحليل ممارسات بعض الجامعات العربية ، أبحاث ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، أبها : جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ، ١-٢٣.
١٨. **الخولي، محمد أحمد (٢٠٠٥م)** مفهوم الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر، أبحاث ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، أبها : جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ، ١-٤٧ .
١٩. **خياط ، نسرين جميل (١٩٩٥م)** خصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام : دراسة ميدانية على مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة .

- المجالات الإنتاجية والخدمية ، الرياض : دار الأصحاب ، الطبعة الأولى .
- ٤٧ . **عيشوني ، محمد أحمد وآخرون (٢٠٠٩ م)** إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي : دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعودية ، أبحاث المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ص ص : ١-١٥ .
- ٤٨ . **عبد الرحيم، سامح جميل (٢٠٠٧ م)** تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية ، أبحاث المؤتمر الخامس عشر : تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ص ص ١٣٢-١٤٣ .
- ٤٩ . **العمرى ، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٥ هـ)** منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية " التحول العالمي الحديث في بناء الجودة ، أبحاث المؤتمر الوطني الأول للجودة " السعي نحو الإتقان والتميز الواقع والطموح " ، الرياض، ١٩-٤١ .
- ٥٠ . **العاجز، فؤاد علي (١٩٩٩ م)** تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين ، أبحاث المؤتمر السابع : الإدارة الجامعية في الوطن العربي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٦٠-١٩٣ .
- ٥١ . **عبد العزيز ، صفاء محمود ، و حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥ م)** ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح) المؤتمر السنوي الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة
- ٣٩ . **الطجم، عبد الله عبد الغني (٢٠٠١ م)** المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، المجلد ١٥ ، العدد ٣ ، ص ص : ٦٥-٨٩ .
- ٤٠ . **العضاضي ، سعيد بن علي (٢٠٠٨ م)** معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاعتماد حالة تطبيقية على جامعة الملك خالد، أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية "نحو بناء مجتمع معرفي"، الظهران : جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية ، (١) ٣٧٦-٣٥٣ .
- ٤١ . **عياصرة ، علي أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٦ م)** القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان : دار الحامد .
- ٤٢ . **العلوي، حسين محمد علي (١٩٩٨ م)** إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، جدة : مطابع جامعة الملك عبد العزيز .
- ٤٣ . **العجلوني ، إبراهيم طه (٢٠٠٧ م)** التحسين المستمر في ضوء المنهج الإسلامي ، أبحاث المؤتمر العربي الأول (إدارة الجودة : الأدلة الإجرائية لشهادات المطابقة للمواصفات الدولية)، الشارقة : الإمارات العربية المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص ص : ١-٢١ .
- ٤٤ . **عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٤ م)** أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي .
- ٤٥ . **العقيل ، عبد الله عبد اللطيف (٢٠٠٤ م)** الإدارة القيادية الشاملة، الرياض: العبيكان .
- ٤٦ . **عيشوني ، محمد أحمد (٢٠٠٧ م)** ضبط الجودة - التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في

الإدارية النسائية في عملية اتخاذ القرارات : دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية الثنائية في منطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة .

٥٨ . **كوهين ، ستيفن ، ورونالد ، براند** (١٩٩٧م) إدارة الجودة الكلية في الحكومة (دليل عملي لواقع حقيقي) ، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، الطبعة الأولى .

٥٩ . **محمود، علاء عبد الغني (٢٠٠٥م)**، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العالي ، أبحاث ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، أبها : جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ، ١-٣٧ .

٦٠ . **المكتب الإقليمي للدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٣م)** تقرير التنمية الإنسانية العربية "نحو مجتمع المعرفة"، عمان .

٦١ . **المنيف ، إبراهيم عبد الله (٢٠٠٥م)** إدارة التغيير وعلم الإدارة ، أبحاث الملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة"، جدة : الجمعية السعودية للداراة ، ١-٣٣ .

٦٢ . **المنقاش ، سارة وآخرون (١٤٢٧هـ)** قضية الإدارة النسائية / الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة ، مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية .

٦٣ . **مرعي ،محمد مرعي (٢٠٠٦م)** الأدوار المتجددة للقيادة الإدارية المعاصرة "تطوير في أساليب القيادة والبنى التنظيمية وإدارة

المؤسسات التعليمية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية و كلية التربية بنني سويف جامعة القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص ص : ٤٥٥-٥٥١ .

٥٢ . **الغميز، نايف خالد محمد (٢٠٠٤م)** إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، قسم الإدارة التربوية وأصول التربية .

٥٣ . **الفصل، بسمان (٢٠٠٨م)** البيئة المجتمعية وإستراتيجية التغيير المؤسسي للجامعات،أبحاث مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص ص:٥-٢٤ .

٥٤ . **فرحات ، فاروق (٢٠٠٣م)** أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة ، أبحاث المؤتمر السنوي الرابع في القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،ص ص ٣٢٧-٣٤١ .

٥٥ . **الفضل، مؤيد عبد الحسين ، والطائي، يوسف حليم (٢٠٠٤م)** إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي) ، عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .

٥٦ . **القحطاني، سالم بن سعيد(٢٠٠١م)** القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض .

٥٧ . **كمفر، فائزة زين الدين عبد الحميد(١٩٩٧م)** المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات

- التعليم الجامعي بجامعة عين شمس ، ص
ص: ١٧-٤٩.
٧١. مجاهد، محمد عطوة ،و بدير، المتولي
إسماعيل (٢٠٠٤م) الجودة والاعتماد في
التعليم مع التطبيق على كليات التربية ،
المكتبة العصرية .
٧٢. محمد، محمد عبد الحميد ، وقرني، أسامة
محمود (٢٠٠٥م) إستراتيجية مقترحة
لتطوير إعداد المعلم في ضوء معايير
الاعتماد لبعض الدول، المؤتمر السنوي
الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة
المؤسسات التعليمية ، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية و كلية
التربية بنني سويف جامعة القاهرة ، دار
الفكر العربي، ص ص: ٢٧٧-٤١٥ .
٧٣. النعيمي ، محمد عبد العال وآخرون
(٢٠٠٩م) إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة
في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات
والخدمات ، عمان : اليازوري للنشر
والتوزيع ، الطبعة الأولى .
٧٤. النصير، دلال منزل (٢٠٠٩م) تجارب بعض
الجامعات العالمية والعربية والمحلية في
تطبيق الجودة سعياً نحو التميز ، أبحاث
المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء
متميز في القطاع الحكومي، الرياض : معهد
الإدارة العامة ، ص ص: ١-٤٠ .
٧٥. وزارة التخطيط والاقتصاد (١٤٢٥هـ) خطة
التنمية الثامنة ، الرياض : المملكة العربية
السعودية .
- الموارد البشرية ، أبحاث مؤتمر القيادة
الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ،
القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،
ص ص ٧٥-١٠٧ .
٦٤. موردن، توني (٢٠٠٨م) أساسيات علم
الإدارة ، ترجمة : خالد العامري ، القاهرة :
دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، الطبعة
الأولى .
٦٥. ماكينلي، رودرك (١٩٩٩م) تحقيق الجودة
(الدليل العملي لتطبيق الجودة) ترجمة
صلاح معاذ المعيوف ، الرياض: أفاق الإبداع
للنشر ، الطبعة الأولى.
٦٦. مجيد، سوسن شاكر، والزيادات، محمد عواد
(٢٠٠٧م) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في
الصناعة والتعليم ، عمان: دار صفاء للنشر
والتوزيع ، الطبعة الأولى.
٦٧. ----- (٢٠٠٨م)
الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم
العام والجامعي ، عمان: دار صفاء للنشر
والتوزيع ، الطبعة الأولى .
٦٨. المليجي، رضا إبراهيم ، والبرازي ، مبارك
عواد (٢٠١٠م) الجودة الشاملة والاعتماد
المؤسسي (رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم
في عصر المعلوماتية) ، القاهرة : عالم
الكتب ، الطبعة الأولى .
٦٩. المحياوي، قاسم نايف علوان (٢٠٠٦م)
إدارة الجودة في الخدمات ، عمان : دار
الشروق ، الطبعة الأولى .
٧٠. محفوظ، أحمد فاروق (٢٠٠٤م) إدارة
الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات
التعليم العالي، أبحاث المؤتمر القومي السنوي
الحادي عشر (العربي الثالث) بعنوان: أفاق
الإصلاح والتطوير، القاهرة :مركز تطوير

- Total Quality Management (un published Doctoral Dissertation) The Ohio state University.
9. **Juran, Joseph . M (1992)** “ Juran on quality by design :the new steps for
 10. **Lewis,Smith (2003)** Total Quality in Higher Educational Management ,Vol.36 (14) ,pp:237-250.
 11. **Mcmillan, Jacqueline. Marie(1998),**” Total quality management in higher education study of senior administrators perceptions about Total quality management in institutions of higher education in Ohio dissertation for degree PhD.
 12. **Mikol, Myriam,(2003),** *Quality Assurance in Australian Higher Education: A Case Study of the University of Western, Sydney Nepean,* (Online), <http://www.oecd.org/dataoecd/49/3/1870952.pdf>: Available
 13. **Mullen,Janet ann.(1996)”** an examination of quality improvement initiatives in higher education , Total quality management” ,dissertation for PhD, Arizona state university .
 14. **Osuley , anita . Louise (1995)** “ A study of attitudes of faculty and DEO`s at Iowa state university toward Deming`s principles of total quality improvement ” , dissertation for Degree PhD , iawa state university.
 15. **planning quality in to goods and services** “New York , the free press. **Cornesky , Robert . A (1996)** “ using Deming to improve quality in colleges and universities ” , magna publication Inc , Sixth printing.
 1. **Carroll, Timothy. warren (1994),** “Total quality management in higher education: implementation and Barriers” ; a dissertation for Degree EDD, university of central Florida.
 2. **Chaffee,E.E and Sherr, L.A.(1992)** Quality: Transforming Post Secondary Education, CUPA Journal,Vol.3,No.21,PP:41-52.
 3. **Cortada , James and John Woods (1995)** “ encyclopedia of quality teams and concepts ” , New York , megraw Hill Inc.
 4. **Crosby, Philip .B (1984)** “Quality without tears” , New York ,Mcgraw Hill.
 5. **Dhiman,Satinder.Kumar (1995)**“ Leadership implications of Total quality management in higher education: dissertation for EDD Degree, Pepperdine university.
 6. **Eqbal. Z. Darandari(2009)** Quality Assurance as an Empowerment Tool for Women: A Case from Saudi Arabia, Paper presented at the annual meeting of the International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education, Abu Dhabi, United Arab Emirates.
 7. **Freed , jann . E and others (1994)** “ Total quality on campus : pipe dream or new paradigm” , or Leans , LA , annual forum of association for institution research , p 1-22
 8. **Huang,Chang,Chiou.(1994)** Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four- Years Universities and Colleges that have Implemented the Principle of

المواقع الإلكترونية:

الإنمائي ، متاح عبر:

[http://www.undp.org.sa/sa/docum
ents/newsroom/2005/un-
week/women&mdgs-
readingkit/ppts/HananAhmadi.pdf](http://www.undp.org.sa/sa/documents/newsroom/2005/undp-week/women&mdgs-readingkit/ppts/HananAhmadi.pdf)

٣. ندوة إدارة أقسام الطالبات بالجامعات.. التحديات

والطموحات (٢٠٠٦م) ، الدمام : جامعة الملك

فيصل ، متاح عبر :

[http://old.kfu.edu.sa/services/fem
ale-nadwaa/new4.htm](http://old.kfu.edu.sa/services/female-nadwaa/new4.htm)

١. توصيات المؤتمر الوطني الأول للجودة : السعي

نحو الإتقان والتميز – الواقع والطموح

(١٤٢٥هـ) ، الرياض ، متاح عبر:

[http://www.saudichambers.org.sa/
2-6369-ARA-HTML.htm](http://www.saudichambers.org.sa/2-6369-ARA-HTML.htm)

٢. الأحمدى ، حنان (٢٠٠٥م) القيادة والتنمية

: رؤية عملية لتفعيل مشاركة المرأة السعودية في

صنع القرار ، ورشة عمل (عمل المرأة

والألفية) ، الرياض : برنامج الأمم المتحدة