This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

Volume 3, Issue 6, December 2021
p. 503-517

THE REALITY OF ADMINISTRATIVE PRACTICES IN IRBID NATIONAL UNIVERSITY FROM THE POINT OF VIEW OF THE ACADEMIC STAFF IN THE LIGHT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.6-3.38>

Feryal Yousef Abdel Majeed ALKHATIB ¹ & Raeda AKHRESHA ²

Abstract:

This study aimed to investigate the reality of administrative practices at Irbid National University from the academic staff point of view considering the total quality management. The study sample consisted of (84) academic members. The study found a significant increase of the level of administrative practices as well as, statistical differences between the level of administrative practices that are attributed to variables like gender and were in favor of females, university variable in favor of Arabic universities Graduates, the academic rank in favor of professor, the current position in favor of a Dean and Head of Department, and years of experience in favor of 10 years and more.

Key words: Administrative Practices, The Total Quality Management, at Irbid National University.

Received :
12/10/2021

Accepted:
07/11/2021

Published:
01/12/2021

¹ Dr. , Irbid National University, Jordan, fofousef2014@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9739-758X>

² Dr. , Irbid National University, Jordan, raedakhresha@yahoo.com

واقع الممارسات الإدارية في جامعة إربد الأهلية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة

فريال يوسف عبد المجيد الخطيب³
رانده سالم طخشون الخريشا⁴

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية في جامعة إربد الأهلية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (84) عضو. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية جاء بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي الجامعة التي تخرج منها لصالح خريجو الجامعات العربية، وفي الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ دكتور، وفي الوظيفة الحالية عميد ورئيس قسم، وسنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، جامعة إربد الأهلية.

المقدمة:

أصبحت المؤسسات التعليمية في وقتنا الحاضر معينة بالجودة، مع ظهور المنافسة فيما بين تلك المؤسسات. وأصبح تحديد المؤسسات التعليمية التي تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة يمثل مشكلة أساسية، ولهذا فالجودة هي القضية الأكثر أهمية في المؤسسات المعنية بالتعليم (Arcaro, 2002). فقضية إدارة الجودة ذات أهمية عالمية، حيث تأخذها المؤسسات والمنظمات في الاعتبار عند التخطيط والتنفيذ الكامل لخططها الأخيرة والمستقبلية، فأصبحت إدارة الجودة في ظل الممارسات الإدارية أسلوب حياة بسبب التغيرات والتحديات السريعة في العصر الحديث (AL-khaldi, 2014). في جميع مستويات النظام التعليمي، تعتبر الإدارة الجامعية في مقدمة هذه مستويات النظام التعليمي في أي منطقة، حيث تتضمن العديد من الوظائف والممارسات التي تقوم بها كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراجعة والتقييم (Burgess & Newton, 2015). وهي المسؤولة عن تصميم وتنفيذ ورصد وتقييم التشريعات والسياسات والبرامج التعليمية، كما توفر الدعم المنظم في القيادة الاستراتيجية والموارد البشرية والميزانية والتنظيم الإداري لضمان فعالية النظام التعليمي وكفاءته (Macpherson, 2014).

كما تكون إدارة الجامعة مسؤولة عن تنظيم تمويل التعليم، ويخضع النظام التعليمي لإدارة الجامعة، والمسؤولة عن متابعة لمراحل التعليم المختلفة (Samier & Stanley, 2008). وتعتمد الإدارة الفعالة للمؤسسات التعليمية على جودة أداء الإداريين المؤسسين ومؤهلاتهم وخبراتهم والجانب المهني، فالتغيرات والتطورات التي تحدث في المجتمع تتسلل إلى النظام التعليمي وتؤثر على الممارسات والإجراءات المستخدمة في هذا النظام (Akpan, 2008). وتعرف الممارسات الإدارية بأنها عملية إدارة الموارد والمهام والاتصالات المتعلقة بإدارة المؤسسة التعليمية (Lunenburg & Ornstein, 2011). ويعرفها عطوي (2004) بأنها مجموعة من الممارسات والعمليات التي تتكامل فيها بينها داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق الهدف من إنشائها. بينما يعرفها أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) بأنها مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تلاحظ على أداء الإداري أثناء قيامه بمهامهم الوظيفية في المؤسسة التي يديرونها في مجالات إدارة الاجتماعات أو الأفراد، أو اتخاذ القرارات.

ويسعى المسؤول في الإدارة الجامعية للحفاظ على سير العملية الكلية بسلاسة، واتخاذ القرارات التي تسهل ممارسات الموظفين بنجاح. حيث يحدد المسؤول ويوضح رسالة الإدارة وأهدافها، ويجعلها تحدث من خلال تنفيذ البرامج وتفويض المهام وتخصيص الموارد (Hoy & Miskel, 2017). كما تنطوي أدوار المسؤولين في الإدارة الجامعية على الأدوار

³ د. ، جامعة إربد الأهلية، الأردن، fofousef2014@yahoo.com

⁴ د. ، جامعة إربد الأهلية، الأردن، raedakhresha@yahoo.com

النشطة في قضايا الموظفين وقرارات الموازنة والتخطيط، ووضع السياسة التي يلتزم بها الموظفون، فهو مسؤول على أداء المؤسسة ويعمل كموجه عام لها (Fiore, 2013).

وتشتمل الإدارة الجامعية بمجموعة من الخصائص منها:

1. الشمول، أي اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر ويتأثر فيه
  2. صعوبة التحكم في نوعية المدخلات
  3. درجة عالية من التعقيد في المهمات
  4. درجة عالية من التأهيل المهني
  5. بروز بُعد العلاقات الإنسانية بشكل واضح
  6. صعوبة تقييم المخرجات (عريفج، 2001).
- وتعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، وتشمل تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ومن هذه الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة (مصطفى، 2005).

وهناك العديد من الجوانب الهامة التي يتوجب على الإداري أن يمتلك وخصوصاً مسؤول الإدارة الجامعية حتى يتمكن من القيام بأداء مسؤولياته المتعددة، وتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية، ومن هذه الجوانب ما يأتي:

1. اتخاذ القرارات الإدارية، وتنقسم هذه القرارات إلى قرارات استراتيجية، وإدارية، وإجرائية،
  2. الاتصال الإداري،
  3. تحفيز العاملين من الناحيتين المعنوية والمادية،
  4. تفويض السلطة والصلاحيات (فليه وعبدالمجيد، 2005).
- ولقياس الممارسات الإدارية لا بد من توافر عدة أمور رئيسية هي:
1. يتوافق القياس مع قياس الأداء والإدارة القائمة على المؤسسة، حيث يوفر معايير موضوعية بدلاً من المعايير الشخصية التي يتم بموجبها تقييم المؤسسة الخاصة.
  2. القياس هو شكل من أشكال تحديد الأهداف مع الأهداف المستمرة.
  3. القياس جزءاً من عملية التعلم المستمر ومتسقاً مع فلسفة إدارة المعرفة، حيث يتعلم الموظفون ممارسات إدارية جديدة من خلال الملاحظة، تشجع على التشكيك باستمرار في ممارسات العمل الحالية والبحث عن ممارسات جديدة.
  4. يقلل القياس الأداء من مقاومة الموظف للتغيير (McShane & Von Glinow, 2008).
- ويمكن للإدارات الجامعية توفير الجودة مع إعطاء أهمية كبيرة للقوى العاملة في هذه الإدارات، وركزت التطبيقات والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة في الإدارات الجامعية عادة على تحسين ممارسة الإدارة، ومن أجل تطبيق إدارة الجودة في الإدارات تلتزم الإدارة بفهم فلسفة إدارة الجودة بشكل جيد، وتكريس ممارسات قادة الجودة، ولنجاح الإداري في الممارسات الإدارية يتوجب عليه فهم فلسفة إدارة الجودة ولديه رؤية بصرية (Aksu, 2009). تعتبر اللامركزية في الإدارة الجامعية، ورفع مستوى المؤسسة من الممارسات الإدارية التي تمكن وتعزز التميز بين القادة (Llantos & Pamatmat, 2016).

وتستخدم إدارة الجودة قدرات الموظفين في جميع الأنشطة والممارسات، وتجعل التعاون ممكناً وحقيقياً كما فهمته، وبالتالي التحسين المستمر لقدرات الموظفين (Wani & Mehraj, 2014). وفي إدارة الجودة يشارك جميع أعضاء الإدارة في تحسين الممارسات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها (Zakuan Muniandy, Saman & MdArif, 2012).

ويشير بانك (Bank, 2001) إلى أن المراجعين هم الأفراد الأكثر أهمية في أي عمل، وأن المؤسسات تعتمد عليهم. حيث أصبح تحقيق الجودة ممكناً من خلال ممارسة الإدارة الناجحة للتغيير، فالكثير من التفكير المعاصر يركز على إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Pineda, 2013). ويشير هوي وكولن وود (Hoy, Colin & Wood, 2005) إلى أن إدارة الجودة نهج لتحسين الأداء التنظيمي يتميز بكلمته الرئيسية "الشاملة" مع التركيز على نهج الكلي لبرنامج تحسين المؤسسة. بينما يشير السامرائي (2012) إلى أن إدارة الجودة الشاملة توظيف عمليات الاستفادة من استخدام الممارسات الإدارية الحديثة، وجهود التحسين والتطوير، والأدوات الفنية المختلفة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها. وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة مدفوعة بالتحقيق المستمر لرضا المراجعين من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات والممارسات التنظيمية (Robbins, 2003). وتعرف أيضاً بأنها معيار الكمال الذي يقرر به المؤسسة ما إذا

كانت ممارستها تتنق مع أهدافها واستراتيجياتها بطريقة تلبي احتياجات المراجعين (Bone & Griggs, 2008). ويعرفها يانغ (Yang, 2005) بأنها مجموعة من الممارسات التي تركز على التحسين المستمر وتلبي احتياجات المراجعين. وتعرف بأنها عملية تطبيق الطرق والأساليب الكمية بجانب الاستخدام الفعال للموارد البشرية بهدف تلبية رغبات واحتياجات المراجعين وما يزيد عنها حالياً وفي المستقبل (السامرائي، 2012). وتنقسم أبعاد الجودة إلى فئتين هما:

1. جودة المنتج: حيث تشمل الأداء أو خصائص التشغيل أو المرونة والقدرة على تلبية مواصفات التشغيل على مدى فترة زمنية معينة، أو المطابقة والاتساق مع المعايير مسبقاً أو قابلية الخدمة أو سهولة وسرعة الإصلاح أو الخدمة العادية.

2. جودة الخدمة: هي التوقيت أو الأداء في الفترة الزمنية المحددة، والأداء المجامل أو المبهج، أو الاتساق أو تسابه تجارب المراجعين، والاكتمال أو الخدمة الكاملة وفقاً للمتطلبات، والدقة أو الأداء الصحيح في كل مثال الخدمة (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2013).

وتعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عدة افتراضيات هامة هي: عمل أقل تكلفة، تحسين الجودة يعتمد على الدعم المناسب، التحسين الجاد يتطلب جهداً مضاعفاً، تحسين الجودة يتطلب التزاماً قوياً من الإدارة العليا

(Bartol & Martin, 2005). وتستخدم إدارة الجودة العديد من تقنيات التدخل المختلفة لتنفيذ مبادئ التغيير ومنها:

1. تكلفة تحليل الجودة: يستخدم هذه التقنية لتقييم الوفورات المحتملة في التكاليف المرتبطة بالقيام بالعمل بشكل صحيح لأول مرة، ويتضمن تحديد التكاليف المرتبطة بالحفاظ على الجودة بالمستوى المطلوب، ويساعد هذا التحليل على تخصيص مجالات يمكن أن يؤدي تحسين الجودة فيها إلى توفير كبير.

2. فرق تحسين الجودة: هي مجموعات صغيرة من الموظفين الذين يعملون على حل المشكلات المحددة المتعلقة بالجودة والإنجاز، وغالباً ما تكون أهداف التحسين محددة.

3. التدريب: تهدف إلى تطوير كفاءة الموظفين لإنجاز الأعمال والخدمات بمستويات عالية الجودة.

4. المعيار: هو أداة نحو تحقيق الفعالية في الممارسات (Scott, 2003).

يختلف الممارسون فيما يتعلق بقياس الجودة، حيث ينطوي القياس على فحص الأنشطة الحرجة لمؤسسة ما ومقارنة أدائها في المجالات الحرجة بأداء مؤسسة أخرى، بهدف تحسين الأداء وزيادة الفعالية (Kelly, 2006). وأكد وليامز (Williams, 2005) على أن عملية القياس تتكون من تحديد الممارسات والعمليات والمعايير البارزة في المؤسسات الأخرى وتكييفها مع المؤسسة الخاصة بها، فالفكرة الأساسية من القياس هو تحسين الجودة من خلال تحليل أساليب القادة ثم تطبيق في مختلف المجالات. وتشمل عملية القياس أربع خطوات هي:

1. تشكيل فريق تخطيط، يحدد مبدئياً ما يجب قياسه، ويحدد المؤسسات المقارنة، ويحدد طرق جمع البيانات.

2. جمع البيانات داخلياً عن أساليب عملها الخاصة وخارجياً من المؤسسات الأخرى.

3. تحليل البيانات لتحديد الثغرات في الأداء وسبب الاختلافات.

4. صياغة وتنفيذ خطة عمل من شأنها أن تؤدي إلى تلبية أو تجاوز معايير الآخرين

(Robbins & Coulter, 2010).

ويرى كيلي ومالك آدم (McAdam & Kelly, 2002) أن الفعالية تعتبر بمثابة انعكاس لقيام شيء جيد داخل المؤسسة، ولذلك أصبحت الفعالية بمثابة نتيجة مخططة وليست نتيجة عرضية، وهذا يدعم الاعتقاد بأنه يمكن تحليل الممارسة الجيدة داخل المؤسسات وعبرها ومشاركتها بين الممارسين. وتعتبر الجودة هي قضية مهمة للإدارات لأنها مهمة للنجاح التنافسي، حيث يجب على مسؤولي الإدارات التخطيط للجودة وتنظيمها وقيادتها والتحكم فيها، ولكي ينجح برنامج الجودة في المؤسسة لا بد من عدة خطوات هي:

1. ضمان التزام الإدارة العليا بالبرنامج وتخصيص موارد كافية للجهود.

2. إنشاء برنامج مكافأة وتقدير للأنشطة ذات الصلة بالجودة.

3. توفير التدريب لجميع الموظفين على عملية الجودة.

4. إدراك أن الجودة هي وظيفة كل موظف.

5. إنشاء برامج اتصالات داخلية وخارجية تدعم برنامج الجودة.

6. وضع الحد الأدنى من المعايير لكل قسم وظيفي، حيث يجب على كل قسم تحديد ومراقبة الممارسات الرئيسية، وإنشاء مخططات مراقبة، ومتابعة المؤشرات مع مرور الوقت.
7. تطوير أنظمة التغذية الراجعة لزيادة فهم ما يقدره العملاء.
8. عند تحديد فرص التحسين، يجب وضع خطة عمل وتنفيذها لمعرفة ما إذا كانت الإجراءات أدت إلى التحسينات المطلوبة، ودمج التغيير في العملية أو الاستمرار في التحسن.
9. الاحتفال بالنجاحات والجهود التي بذلها الموظفون لتحسين الجودة (Robbins & Coulter, 2010).

الدراسات السابقة

أجرى أبو سمرة (2012) دراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية الفعالة في جامعة القدس كما يقدره أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من (100) عضو. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية الفعالة كان متدنيًا وبمقداره (2.70)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات الإدارية الفعالة تعزى لمتغيري الجامعة التي تخرج فيها عضو هيئة التدريس، وممارسته للعمل الإداري في الجامعة، في حين لم تظهر النتائج فروقاً تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الطبطبي (2013) إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من (100) عضو. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى متوسط من الممارسات الإدارية وبمقدار (2.63)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغيري الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، وممارسته للعمل الإداري في الجامعة، ولم تظهر النتائج فروقاً تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وتناولت دراسة (Sadikoglu & Olcay, 2014) آثار الممارسات الإدارية على الأداء والأسباب والعوائق في ظل إدارة الجودة الشاملة في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (242) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة الممارسات الإدارية تؤثر بشكل كبير على الأداء، وأن قلة مشاركة الموظفين وعدم وعيهم، وعدم التزامهم، والهيكلية الإدارية غير المناسبة، ونقص الموارد من أهم العقبات التي تؤثر على الممارسات الإدارية ضمن إدارة الجودة الشاملة.

وقام (Anyango, Thomas, Benjamin & John, 2018) بدراسة هدفت للتعرف إلى تأثير الممارسات الإدارية على رضا العملاء ضمن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية بكنيا. وتكونت عينة الدراسة من (208) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية التي تنتبأها الجامعة هي التزام الإدارة العليا، وإشراك الموظفين، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء في تحسين جودة التعليم.

وهدفت دراسة (Zanqar, Khatibi, Azam & Tham, 2019) إلى معرفة التحديات التي تواجه الممارسات الإدارية للجودة الشاملة على جودة التعليم في دولة الإمارات، وتكونت عينة الدراسة (392) موظفًا جامعياً. أظهرت نتائج أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى ممارسة جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالتركيز على العملاء، والقيادة، وإشراك الأفراد، وعملية الجودة، والتحسين المستمر، وصنع القرار، وإدارة العلاقات لتحقيق جودة تعليم عالية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يضع الإصلاح التعليمي المعاصر أهمية كبرى على الإدارة الجامعية الفعالة، حيث أن البيئة الإدارية المنظمة التي تتسم بالفعالية والإدارة الجيدة توفر الشروط المسبقة لتحسين أداء العاملين فيها. فأصبحت استراتيجية التنمية المستدامة للمؤسسات قضية مهمة في جميع أنحاء العالم، وتمتلك المؤسسات التعليمية قدرة أفضل على إدارة عملية الجودة والحفاظ على التطوير وتعزيزه، وللحصول على إدارة جامعية فعالة تكون من خلال معنويات ورضا المراجعين لها والعاملين فيها، والثقافة التنظيمية، وفعالية الموظفين فيها، والوقت في المهمة، وتحسين الأداء. ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة وهي التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس حول الممارسات الإدارية ضمن إدارة الجودة الشاملة في جامعة إربد الأهلية، ومن هنا تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الممارسات الإدارية في جامعة إربد الأهلية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات: الجنس، الجامعة التي تخرج منها، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة؟.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

1. التعرف إلى مستوى الممارسات الإدارية في جامعة إربد الأهلية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
2. الكشف عن الفروق في متوسط درجات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات: الجنس، الجامعة التي تخرج منها، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة.

أهمية الدراسة

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الجودة الشاملة في تجويد الممارسات الإدارية، ويمكن أن تلمس أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس حول الممارسات الإدارية ضمن إدارة الجودة الشاملة في جامعة إربد الأهلية. كما تأتي من اهتمام الإدارات الجامعية بالممارسات التي تندرج ضمن الجودة الشاملة الذي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة مناسبة للعمل، والارتقاء بالممارسات والخدمات الإدارية للوصول إلى نتائج إيجابية. وتعكس تناول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارسات الإدارة الجامعية لما له من أهمية تقود لتحسين الأداء ورفع فاعلية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس.

أما الأهمية العلمية للدراسة تأتي من خلال لفت أنظار القائمين على الإدارات الجامعية كوزارة التعليم العالي للإفادة من نتائجها وتوصياتها، بهدف عمل برامج دعم تعزيزية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الممارسات الإدارية لدى هؤلاء أعضاء هيئة التدريس، ولفت أنظار العاملين وأعضاء هيئة التدريس في الإدارات الجامعية إلى أهمية الممارسات الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى هذه الدراسة تفتح المجال أمام الباحثين لدراسة الممارسات الإدارية في إدارات جامعية أخرى مع متغيرات جديدة وعينات مختلفة.

حدود الدراسة

يتحدد نطاق تطبيق الدراسة الحالية على ما يأتي:

- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال شهر تشرين الثاني من العام 2020م.
- **الحدود المكانية:** جامعة إربد الأهلية.
- **الحدود البشرية:** وتمثلت بتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة إربد الأهلية.
- **الحدود الموضوعية:** تنحصر الحدود الموضوعية للدراسة في التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس حول الممارسات الإدارية ضمن إدارة الجودة الشاملة في جامعة إربد الأهلية، والكشف عن الفروق تبعاً لمتغيرات: الجنس، الجامعة التي تخرج منها، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة.

مصطلحات الدراسة

الممارسات الإدارية: هي مجموعة من الممارسات والإجراءات التي يقوم بها العاملين في المؤسسة بهدف تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بكفاءة وفعالية عالية (Zheng, 2015).

إدارة الجودة الشاملة: هي توجه إداري يسعى لتحقيق النجاح من خلال إرضاء المراجعين، حيث يشترك العاملان في تحسين الإجراءات والممارسات، والخدمات، والثقافة السائدة في مكان العمل (Rawlins, 2008).

متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- الجامعة التي تخرج منها: وله مستويين (أجنبية، عربية).
- الرتبة الأكاديمية: وله ثلاث مستويات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور).
- الوظيفة الحالية: وله أربع مستويات (عميد، رئيس قسم، عضو قسم، إداري).
- سنوات الخدمة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

2- المتغيرات التابعة

- الممارسات الإدارية: وله خمس مجالات: (ممارسات القادة الإدارية، والتخطيط، والنزاهة، والسياسات واللوائح التنظيمية، وبيئة العمل).

الطريقة والإجراءات:

- منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ إذ أنها بحثت التعرف على مستوى الممارسات الإدارية ضمن إدارة الجودة الشاملة في ضوء بعض المتغيرات.

- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة إربد الأهلية خلال شهر تشرين الثاني 2020م، والبالغ عددهم (127) عضوًا.

- عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (84) عضوًا (48 ذكر و36) من مختلف الكليات والأقسام اختيروا بالطريقة القصدية، وجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %	المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	48	57.1	الجامعة التي تخرج منها	عربية	61	72.6
	انثى	36	42.9		أجنبية	23	27.4
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	42	50	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	31
	أستاذ مشارك	29	34.5		من 5-10 سنوات	41	48.8
	أستاذ دكتور	13	15.5		من 10 سنوات فأكثر	17	20.2
الوظيفة الحالية	عميد	7	8.3				
	رئيس قسم	19	22.6				
	مدرس	44	52.4				
	إداري	14	16.7				

أدوات الدراسة:

- مقياس الممارسات الإدارية

قامت الباحثتان بمراجعة الأدب والدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية، وارتأت استخدام مقياس الممارسات للروقي والشريف (2019)، وتضمنت الأبعاد: القيادة، والتخطيط، والنزاهة، والسياسات واللوائح التنظيمية، وبيئة العمل؛ حيث اشتمل المقياس على (38) فقرة.

- صدق المقياس

تم التحقق من صدق المقياس بطريقتين: صدق المحتوى وذلك بعرضه على (10) محكمين تخصصين في مجال الإدارة، والقياس والتقويم في جامعة إربد الأهلية، وطلب إليهم مراجعة المقياس من حيث الصياغة اللغوية لل فقرات، ووضوح المعنى لها، ومناسبة الفقرات للمقياس، وتم اعتماد معيار اتفاق (79.2%) على صلاحية الفقرة لاعتمادها. كما قامت الباحثة بإجراء صدق البناء لمقياس الممارسات الإدارية من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية تكونت من (23) عضواً من خارج عين الدراسة. وحسبت معاملات الارتباط المصححة لفقرات كل مجال، ويظهر جدول (2) قيم معاملات الارتباط المصحح لكل فقرة من فقرات مقياس الممارسات الإدارية.

جدول (2) قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الممارسات الإدارية بالبُعد الذي تنتمي إليه

القيادة		التخطيط		النزاهة		السياسات واللوائح التنظيمية		بيئة العمل	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.56	14	0.58	24	0.76	29	0.70	34	0.64
2	0.84	15	0.86	25	0.69	30	0.66	35	0.82
3	0.75	16	0.64	26	0.77	31	0.71	36	0.68
4	0.77	17	0.82	27	0.54	32	0.59	37	0.73
5	0.78	18	0.68	28	0.79	33	0.86	38	0.81
6	0.59	19	0.79						
7	0.73	20	0.81						
8	0.78	21	0.83						
9	0.54	22	0.62						
10	0.78	23	0.80						
11	0.70								
12	0.66								
13	0.71								

يلاحظ من جدول (2) أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال القيادة تراوحت بين (0.54-0.84)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التخطيط بين (0.58-0.86)، أما مجال النزاهة فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.54-0.79)، كما تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات السياسات واللوائح التنظيمية بين (0.59-0.86)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال بيئة العمل بين (0.64-0.82)، وجميعها قيم دالة إحصائياً، وقد اعتمدت الباحثة معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمقياس ككل على (0.30)، وبناءً على هذا المعيار تم قبول فقرات المقياس جميعها والبالغة (38).

- ثبات المقياس

تم تطبيق المقياس على عينة مكونة من (23) عضو من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معاملات ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وكذلك ثبات إعادة من خلال تطبيقه على العينة الاستطلاعية مرتين وبفاصل زمني قدره ثلاثة أسابيع بين التطبيقين، وجدول (3) يوضح معاملات الثبات للمقياس.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمقياس الممارسات الإدارية وأبعاده وثبات إعادة

المجال	كرونباخ ألفا	ثبات إعادة
القيادة	0.78	0.82
التخطيط	0.81	0.86
النزاهة	0.76	0.80
السياسات واللوائح التنظيمية	0.70	0.77
بيئة العمل	0.79	0.83
المقياس ككل	0.77	0.82

يتضح من جدول (3) أن معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.70-0.81) والأداة ككل (0.77)، أما طريقة ثبات إعادة فتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.77-0.86) والأداة ككل (0.82).

- تصحيح المقياس

اشتمل مقياس الممارسات الإدارية على (38) فقرة، يجاب عليها بتدريج خماسي يتضمن البدائل: (1= قليلة جداً، 2= قليلة، 3= متوسطة، 4= كبيرة، 5= كبيرة جداً)، وبذلك تتراوح درجات المقياس الكلي ما بين (38-190). تم اعتماد ثلاثة مستويات للمتوسطات الحسابية على النحو التالي: من (1-2.33) مستوى منخفض من الممارسات الإدارية؛ ومن (2.34-3.67) مستوى متوسط من الممارسات الإدارية؛ ومن (3.68-5) مستوى كبير من الممارسات الإدارية، وقد تم حساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات وبالتالي فإن مدى الفئة = $3 / (5 - 1) = 1.333$.

الإجراءات:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أدوات الدراسة بصورتها النهائية بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها، وبعدها تم توزيع المقياس على أعضاء هيئة التدريس في جامعة إربد الأهلية في شهر تشرين الثاني من العام الدراسي 2020، من خلال استبانة الكترونية في (Google Drive). حيث استغرقت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة (8) أيام، وتم التأكيد لهم أن مشاركتهم طوعية، وأن البيانات التي سيدلون بها ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي. وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية أوضحت أن الوقت الذي استغرقه أفراد العينة الاستطلاعية في استجاباتهم للمقياس تراوحت ما بين (20-30) دقيقة، وتم تفرغ الإجابات من الموقع على برنامج (SPSS)، ثم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة وفقاً لبرنامج (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة.

تحليل البيانات:

تمت في هذه الدراسة استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار تحليل التباين الخماسي Five Way ANOVA لتحديد الفروق في الجنس، الجامعة التي تخرج منها، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة، وتم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بكل سؤال من الأسئلة التي حاولت الدراسة الإجابة عنها.

السؤال الأول: ما مستوى الممارسات الإدارية في جامعة إربد الأهلية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية، وجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	المستوى
1	2	القيادة	3.84	كبيرة
2	3	التخطيط	3.76	كبيرة
3	5	النزاهة	3.64	كبيرة
4	1	السياسات واللوائح التنظيمية	3.60	متوسطة
5	4	بيئة العمل	3.57	متوسطة
		مقياس الممارسات الإدارية ككل	3.68	كبيرة

يبين جدول (4) أن مستوى الممارسات الإدارية جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، وجاء مجال القيادة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.84)، بينما جاء بيئة العمل في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57).

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات: الجنس، الجامعة التي تخرج منها، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية حسب متغيرات الجنس، والجامعة التي تخرج منها، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخدمة، وجدول (5) تبين ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية حسب متغيرات الجنس، والجامعة التي تخرج منها، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخدمة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	48	3.69	0.52
	انثى	36	3.84	0.64
الجامعة التي تخرج منها	عربية	61	3.77	0.63
	أجنبية	23	3.62	0.71
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	42	3.66	0.70
	أستاذ مشارك	29	3.75	0.67
	أستاذ دكتور	13	3.86	0.56
الوظيفة الحالية	عميد	7	3.89	0.48
	رئيس قسم	19	3.76	0.53
	مدرس	44	3.38	0.69
	إداري	14	3.54	0.66
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	3.85	0.60
	من 5-10 سنوات	41	3.79	0.61
	من 10 سنوات فأكثر	17	3.96	0.47

يبين جدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية بسبب اختلاف فئات متغيرات: الجنس، والجامعة التي تخرج منها، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخدمة؛ ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي جدول (6).
 جدول رقم (6) تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والجامعة التي تخرج منها، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخدمة على مستوى الممارسات الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.135	1	2.135	7.438	0.000
الجامعة التي تخرج منها	9.283	1	9.283	6.468	0.000
الرتبة الأكاديمية	17.349	2	8.675	8.649	0.000
الوظيفة الحالية	19.437	3	6.479	7.934	0.001
سنوات الخبرة	13.461	2	6.731	7.426	0.000
الخطأ	52.361	74	0.708		
الكلية	97.354	83			

يتبين من جدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، حيث بلغت قيمة ($F = 7.438$) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، حيث يظهر جدول (5) أن متوسط الممارسات الإدارية لدى الإناث بلغ (3.84) مقارنة مع متوسط الذكور (3.69). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجامعة التي تخرج منها، حيث بلغت قيمة ($F = 6.468$) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، حيث يظهر جدول (5) أن متوسط الممارسات الإدارية لدى خريجي الجامعات العربية بلغ (3.77) مقارنة مع متوسط خريجي الجامعات الأجنبية (3.62). كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ($F = 8.649$) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في جدول (7). كما وجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة ($F = 7.934$) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في جدول (8). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ($F = 7.426$) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في جدول (9).

جدول (7) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الرتبة الأكاديمية على مستوى الممارسات الإدارية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور
أستاذ مساعد	3.66			
أستاذ مشارك	3.75	0.08		
أستاذ دكتور	3.86	0.10	*0.31	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من جدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في الرتبة الأكاديمية بين أستاذ مشارك وأستاذ دكتور وجاءت الفروق لصالح حملة أستاذ دكتور.

جدول (8) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الوظيفة الحالية على مستوى الممارسات الإدارية

	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس قسم	مدرس	إداري
عميد	3.89				

			0.23*	3.76	رئيس قسم	الوظيفة
		0.29*	0.09	3.38	مدرس	الحالية
	0.10	0.11	0.06	3.54	إداري	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من جدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في الوظيفة الحالية بين عميد من جهة ورئيس قسم من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح عميد، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين رئيس قسم ومدرس وجاءت الفروق لصالح رئيس قسم.

جدول (9) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على مستوى الممارسات الإدارية

10 سنوات فأكثر	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي		
			3.85	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
		0.07	3.79	من 5-10 سنوات	
	0.10	0.24*	3.96	10 سنوات فأكثر	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من جدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات و سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من 10 سنوات فأكثر.

مناقشة النتائج:

أشارت النتائج إلى أن مستوى الممارسات الإدارية جاء بدرجة كبيرة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بممارسة أعمالهم الإدارية بناءً على الخبرات والتعاون فيما بينهم وخصوصاً من الموظفين ذوي الخبرات الطويلة في العمل الإداري إلى الموظفين الجدد. وهذا يساعد على بناء الثقة بين المسؤولين في إدارة الجامعة وبين الموظفين الآخرين، كما يساعد التعاون ونقل الخبرة إلى نجاح الممارسات الإدارية، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة. كما أن الإخلاص في أداء الممارسات الإدارية والالتزام الأخلاقي بها لها دور في تعزيز الشفافية، وتحقيق الجودة التي تطمح إليها إدارة الجامعة.

وأظهرت النتائج تفوق الإناث أعضاء هيئة التدريس على الذكور، حيث تعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أنهن يضعن توقعات أساسية لممارساتهن الوظيفية، ويعملن على بناء علاقات مع رؤوسيهن، ويشجعن على خلق بيئة إيجابية لفريق العمل، ويوفرن فرص للتقدم في حياتهن المهنية. كما أن الإناث يتمتعن بصفات فطرية تميزهن عن الذكور كالنزاهة والأمانة والرعاية والتعاون والعمل الاجتماعي، حيث يسعين إلى إثبات أنفسهن من خلال الممارسات التجريبية. كما ترى الباحثتان أن الإناث أكثر حماسة لوظائفهن من نظرائهن الذكور، وهن أفضل في تشجيع الموظفين وتطوير مهاراتهم، ولديهن قدرة أكبر على مساعدتهم في التقدم، ويملن إلى تقديم ردود فعل إيجابية وبناءة للموظفين الآخرين.

وتظهر النتائج تفوق خريجو الجامعات العربية على خريجو الجامعات الأجنبية، حيث تعزو الباحثتان إلى المناخ الجامعي المشابه للجامعات العربية التي تخرجوا منها، على العكس من خريجو الجامعات الأجنبية الذين لاحظوا نظام إداري مستقر لفترات طويلة في هذه الجامعات، تشرف عليها جهة رقابية باستمرار في هذه الدول، وبهذا يكون لديهم انضباط والتزام أعلى في الممارسات الإدارية من الجامعات العربية، وهذا ظهر من خلال استجابات أقل على المقياس من زملائهم خريجي الجامعات العربية.

كما أظهرت النتائج تفوق أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ دكتور على الرتب الأخرى، حيث تعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى قدرتهم على الحكم على الممارسات الإدارية في ضوء معايير الجودة الشاملة، ولديهم قدرة وفهم أوضح وإلمام بالممارسات الخاصة بالإدارة. ويمتلكون القدرة على إقناع الموظفين بأهمية الممارسات الإدارية ضمن إدارة الجودة الشاملة وتبنيها كمنطوق إداري في العمل. ولديهم القدرة على تحديد مسؤوليات العمل وتوزيع الأدوار حسب إمكانات العاملين وقدراتهم باعتبارهم من يحملون رتبة الأستاذية هم ذوي المناصب العليا في الإدارة. وأن حملة رتبة الأستاذية يمتلكون من

المعرفة ما يجعلهم أكثر دراية في مجال تقدير مدى مساهمة الممارسات الإدارية في دعم نظم ضمان الجودة في إدارة المناصب الإدارية، كما أنهم يمتلكون القدرة على تسهيل عملية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم. وأشارت النتائج تفوق أعضاء هيئة التدريس من هم بصفة عميد ورئيس القسم على الوظائف الأخرى، حيث تعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قدرتهم على إشراك العاملين من موظفين أدنى منهم في السلم الوظيفي، والاستئناس برأيهم، ويمتلكون القدرة في التعرف على واقع المديرية وإمكاناتها، كما أنهم يقودون الرؤية التي تؤدي إلى وجود ممارسات إدارية متقدمة في الواقع وإمكانية تطبيقها. بالإضافة إلى قدرتهم على تحقيق الانسجام بين الرؤية والرسالة التي تسعى إدارة الجامعة إليها، ويمتلكون القدرة على التكيف والانسجام مع البيئة المحيطة والثقافة السائدة في إدارات الجامعة. وأظهرت النتائج تفوق أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر، حيث تعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنهم ينظرون بإيجابية أكبر لمدى توفر ومناسبة الممارسات التي يقومون بها في الوظائف الإدارية من غيرها، وأن النظر الإيجابية التي ينظرها أصحاب هذه الفئة إلى أن هذه السياسات المتوفرة أتاحت لهم الفرصة في الوصول إلى منصب إداري مبكراً. وأن ذوي سنوات الخبرة الأكبر هم أكثر خبرة وأكثر إدراكاً وتمييزاً لواقع السياسات والممارسات الإدارية من غيرهم من الموظفين الشباب الذين تغلب عليهم قلة الخبرة. كما ترجع إلى الخبرة التي يمتلكونها واحتكاكهم المباشر في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية الأمر الذي يجعلهم أكثر دراية وإطلاعا بالسياسات والممارسات والإجراءات المتبعة. وأنه كلما زادت الخبرة فإن مستوى ممارسات الإدارية يزداد، وأن الأكثر خبرة أكثر إدراكاً للمعاني العاطفية والأخلاقية من الموظف ذوي الخدمة المحدودة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى التفوق في الممارسات الإدارية. ووجدت الباحثان أن أصحاب الخبرة الطويلة نسبياً التي يمتلكها الموظفون والتي تمكنهم من التغلب على مشاكل وتحديات العمل، ويرجع ذلك لأن الوظائف والمناصب الإدارية العليا تتطلب لشغلها سنوات خبرة إلى جانب المؤهل العلمي وكفاءة الأداء. وأن أصحاب الخبرة الكبيرة لديهم القدرة على التميز وعلى معرفة أكثر بخطوات التخطيط للموارد البشرية من أصحاب الخبرة القليلة، وأن الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات فأكثر هم أكثر إطلاعا على السياسات المتبعة وأكثر ممارسة للعمل الإداري. وأن الرغبة والطموح لدى هذه الفئة في تحسين الأداء الوظيفي لهم من أجل الحصول على ترقية وتقييم عالٍ والحصول على التحفيز الدائم، كما أنهم يرون أن المناخ المحيط بهم مناسباً وأنهم يسعون إلى إقامة علاقات مع زملائهم، والعمل على اكتساب المزيد من الخبرات.

الاستنتاج:

يجب أن يكون المدراء والموظفين جزءاً لا يتجزأ من عملية التقييم المؤسسي، وأن تتميز الممارسات بالبعد الدولي، وتبادل المعرفة، والشبكات التفاعلية، ودور الموظفين مع مراعاة القيم والظروف الثقافية الوطنية. بالإضافة خلق جو من التحفيز وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لمن يطبق الممارسات الإدارية في ضوء الجودة.

قائمة المراجع:

- أبو سمرة، محمود (2012). مستوى الممارسات الإدارية الفعالة في جامعة القدس كما يقره أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 61، 65-98.
- أبو سمرة، محمود وهواش، أماني وحلاوة، جمال (2014). الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (1)، 273-304.
- الروقي، مطلق والشريف، طلال (2019). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 8 (8)، 151-183.
- السامرائي، برهان (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية، لندن، بريطانيا.
- الضالعين، علي (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. العلوم التربوية، 1 (3)، 408-474.
- الطيبي، محمد (2013). واقع الممارسات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة كما يراها أعضاء التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 33 (1)، 427-463.
- عريفج، سامي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- عطوي، جودت (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، يوسف (2005). الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي.
- Akpan, C. (2008). Lecturers' perception of the role ICT in the management of university education for sustainable development in Nigeria. *Nigerian Journal of Educational Administration and Planning*, 8 (1), 113-127.
- Aksu, A. (2009). TQM and visionary leadership in primary schools. *Education & Science*, 34 (153), 99-116.
- Al-khaldi, M. (2014). The degree of implementing total quality management by school female principals in public school in Mafraq governorate. *Developing Country Studies*, 4 (12), 94-100.
- Anyango, k., Thomas, N., Benjamin, M. & John, A. (2018). Effect of total quality management practices on student satisfaction in public universities in Kenya. *Global Scientific Journals*, 6 (8), 554-572.
- Arcaro, J. (2002). *Quality in education: An implementation handbook*. Florida: St. Lucie Press.
- Bartol, K. & Martin. D. (2005). *Management*. Australia: McGraw-Hill.
- Bone, D. & Griggs, R. (2008). *Quality at work: A personal guide to professional standards*. Menlo Park, California: CRISP Publications.
- Burgess, D. & Newton, P. (2015). *Educational administration and leadership: Theoretical foundations*. New York: Routledge Taylor & Francis.
- Fiore, D. (2013). *Introduction to educational administration: Standards, theories, and practice*. New York: Routledge Taylor & Francis.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2013). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Australia: South-western Cengage Learning
- Hoy, C., Colin, B. & Wood, M. (2005). *Improving quality in education*. First Edition, Routledge, ISBN-13:978-0750709408.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2017). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill Education
- Kelly, A. (2006). *Benchmarking for school improvement*. New York: Routledge Palmer.
- Llantos, M. & Pamatmat, F. (2016). Total quality management and school-based management practices of school principals: Their implications to school leadership and improvement. *International Research Journal of Social Sciences*, 5 (8), 1-7.
- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2011). *Educational administration: Concepts and practices*. California: Wadsworth Publishing
- Macpherson, R. (2014). *Political philosophy, educational administration and educative leadership*. New York: Routledge.
- McAdam, R. & Kelly, M. (2002). A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 9 (1), 7-27
- McShane, S. & Von Glinow, M. (2008). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Pineda, A. (2013). Total quality management in educational institutions: Influences on customer satisfaction. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 2 (3), 31-46.
- Rawlins, R. (2008). *Total Quality Management (Tqm)*. Bloomington: Printed in the united states of America.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behaviour: Concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Management: Student value edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sadikoglu, E. & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in turkey. *Advances in Decision Sciences*, ID 537605, 1-17.
- Samier, E. & Stanley, A. (2008). *Political approaches to educational administration and leadership*. New York: Routledge Taylor & Francis.
- Scott, W. (2003). *Organizational effectiveness and improvement in education*, in Harris M. Bennet and M. Preedy, eds. Open University. Buckingham: Open University Press.
- Wani, I. & Mehraj, H. (2014). Total quality management in education: an analysis. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3, 71-78.
- Williams, C. (2005). *Management*. Australia: South-Western Publishing.
- Yang, C. (2005). An integrated model of TQM and Ge-Six sigma. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 1(1), 97-105.
- Zakuan, N., Muniandy, S., Saman, N. & MdArif, M. (2012). Critical success factors of total quality management implementation in higher education institution: A review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 19-32.
- Zanqar, F., Khatibi, A., Azam, S. & Tham, J. (2019). The challenges of total quality management on education quality in UAE. *European Journal of Economic and Financial Research*, 3 (4), 70-79
- Zheng, D. (2015). *Education management and management science*. New York: CRC press, Taylor & Francis Group