

## جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ

الاستلام: 13 / أكتوبر / 2022  
التحكيم: 6 / نوفمبر / 2022  
القبول: 2 / يناير / 2023

د. محمد محي الدين الكميير<sup>(\*)</sup>

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> كلية العلوم الإدارية والمالية | جامعة إقليم سبأ | مأرب، اليمن  
\* عنوان المراسلة: k.n.m3035@gmail.com

## جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ

### الملخص:

تناولت الدراسة مدى تطبيق متطلبات معايير التعليم المحاسبي الدولية في مناهج التعليم هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق -إدارة جامعة إقليم سبأ - لمبادئ الجودة في التعليم العالي ووجهة نظر الأساتذة لضرورة الاختيار للمناصب الإدارية العليا، ومدى مساهمة جودة الإدارة الجامعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي واتخاذ القرار، حيث تم توزيع استبيان للدراسة على عينة مكونة من (39) أستاذاً بجامعة إقليم سبأ. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تسعى لتطبيق مبادئ وثقافة الجودة الإدارية إلا أنها غير فعالة وغير كافية لتحقيق الأداء الأفضل للأستاذ الجامعي، كما يجب الانتقاء للمناصب الإدارية العليا حسب بعض السمات الشخصية والقيم وبعض المهارات السلوكية كالكفاءة الاجتماعية والسلوك القيادي، لذا اختلفت الرؤى والتفضيلات بين الأساتذة في أهمية الاستقرار لبعض المناصب النوعية العليا.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة - الإدارة الجامعية - اتخاذ القرار - الاستقرار في العمل.

## The quality of university administration between the decision and the future at work

### Abstract:

The study aimed to know the extent to which the university of Sheba administration applies the principles of quality in higher education and the viewpoint of professors on the necessity of selecting for higher administrative positions, and the extent to which the quality of university administration contributes to achieving job stability and decision-making. A questionnaire was distributed for the study to a sample of 39 professors at the University of Sheba Province. The study concluded that the university administration seeks to apply the principles and culture of administrative quality, but it is ineffective and insufficient to achieve the best performance of the university professor, It is also necessary to select for senior management positions according to some personal characteristics, values, and some behavioural skills, such as social competence and leadership behaviour, therefore, visions and preferences differed among professors regarding the importance of stability for some high quality positions.

**Keywords:** Quality , University, administration ,Decision-making, Stability at work.

## المقدمة:

تعد الجودة الإدارية الركيزة الأساسية للتطور باعتبار التكامل الإداري نظام شامل تتحدد من خلاله وضعية المؤسسة في إطار بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف، وهو مركز نشاط أي مؤسسة، لذا اهتمت المؤسسات بتطوير بيئة العمل الإداري من خلال الربط بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الإستراتيجية والإدارية. كما يعد التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة من أهم ركائز اقتصاديات المعرفة، حيث تساهم مؤسسات التعليم العالي بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع، من خلال ممارستها وظائفها المنوطة بها. وأصبحت قضية جودة التعليم محل اهتمام المعنيين محلياً وإقليمياً وعالمياً، حيث يرى كثير من الخبراء أن من سبل مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين رفع جودة المؤسسات التعليمية وتحسن مخرجاتها. ولتحقيق هذا الغرض تسعى معظم دول العالم للاهتمام بجودة الإدارة في مؤسساتها، باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الحديثة، التي تتيح لها مواكبة المستجدات العالمية، من خلال مساهمة المتغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها. وقد انطلقت المؤسسات الكبرى متمثلة في الجامعات لتبني مفاهيم إدارة الجودة وتطبيقاتها، بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي، ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة العاملين بها، بما يضمن الحصول على متخرجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات العملية، بكفاءة عالية، على المستوى المحلي والعالمي (الدعيس، 2022).

وتعتمد الجامعات في تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى على: القيادات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، لذلك كان على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي اتخاذ القرارات المناسبة واعتماد معايير الجودة في الاختيار والتعيين لمنصب القيادية، والعمل على توفير الأمان والاستقرار الوظيفي الذي يتوقع ان ارتضاع معدله يساعد على الابداع والابتكار وتحسن جودة الإدارة وبالتالي جودة التعليم والمخرجات الناتجة عنه. لا شك أن الوقت قد حان لكي تتبنى المؤسسات التعليمية الجامعية فلسفة جودة الإدارة، فلا يعني المصطلح المجرد شيئاً بقدر ما يحتويه من رسالة تحسين الأداء والمنتج التعليمي حتى الإلتقان.

## إشكالية الدراسة:

تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء (حمود، 2005 : 99).

كما أن عملية اتخاذ القرارات من أكبر المسؤوليات الإدارية سواء على مستوى الإدارة العليا أو الأجهزة التنفيذية، ومن أصعب المهام تلك التي يقوم عليها سير العمل بالمنظمة، فالقرار الصائب يساعد على توجيه العمل إلى الأهداف المنشودة بمشاركة أعضاء الفريق الإداري (بالتنسيق مع مختلف الأجهزة الإدارية والأقسام)، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات عملية متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. ويعتمد نجاحها على اختيار الأفراد من المدراء ونوابهم أو العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم... إلخ (حسب المناصب النوعية والإدارية في الإدارة الجامعية)، إضافة إلى استقرارهم في منصب العمل، لكن حسب

النصوص والتشريعات يتحتم على بعض الوظائف التغيير والتنقل من منصب إلى آخر حسب طبيعة العمل أو الترقيّة الممنوحة أو عوامل أخرى دون مراعاة الاختيار، كما لا تترك للاستقرار المهني مجال. إن عدم تبني المؤسسات الجامعية الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت كفايتها في تحقيق النتائج المطلوبة مثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يعد مشكلة حقيقية تستحق البحث والدراسة والتحليل للتوصل إلى آلية عمل تمكن هذه المؤسسات من تبني هذا النهج الإداري. لذا فإن مشكلة البحث الحالي تحاول الاجابة عن الأسئلة الآتية:

### تساؤلات الدراسة:

- ما واقع تطبيق إدارة الجامعة لمبادئ الجودة في التعليم العالي؟
- ما مدى الاخذ بالمعايير والنصوص والتشريعات عند الاختيار للمناصب النوعية في الجامعة حسب جودة الإدارة الجامعية؟
- ما مدى مراعاة إدارة الجامعة لضرورة الاستقرار في هذه المناصب لتحقيق الأداء الجامعي الأفضل؟
- ما واقع مشاركة المسؤولين الأساتذة في اتخاذ القرار؟

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى:
- معرفة مدى تطبيق معايير الجودة في الإدارة الجامعية ومؤشراتها في التعليم العالي اليمني.
- معرفة وجهة نظر الأساتذة في ضرورة الاختيار للمناصب العليا.
- مدى مساهمة جودة الإدارة الجامعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- معرفة مدى مشاركة الأساتذة المسؤولين في اتخاذ القرار.

### أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث في أهمية موضوع الجودة في الإدارة الجامعية باعتبارها أسلوب حديث من أساليب الإدارة والذي يسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف في مقدمتها تحسين العملية التعليمية ومخرجتها، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تعد الدراسة من أوائل الدراسات - على حد علم الباحث- التي تهتم بالدراسة الميدانية لموضوع جودة الإدارة الجامعية في قطاع التعليم العالي في اليمن.
- أهمية جودة الإدارة الجامعية في تحقيق السير الحسن لأهداف الجامعة.
- أهمية الاختيار للمناصب الإدارية العليا والتي يكلف بها الأساتذة.
- أهمية الاستقرار المهني وولاء الفرد للمنظمة من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.
- الاهتمام بقرارات الإدارة العليا بالجامعة باعتبارها قرارات يومية ومستمرة.
- تسليط الضوء على أهم القرارات في الجامعة والتي تخص الأساتذة وهي من أهم مقومات الجامعة.
- التعرف أكثر على مشكلة عدم الاستقرار المهني في بعض المناصب العليا والمكلف بها الأساتذة.
- تقليل الأخطاء وتحسين الأعمال غير الكفؤة.

- أهمية المراجعة الدورية لقرارات الإدارة العليا الدورية وتحسين مستوى اتخاذ القرار.
- أهمية مواكبة التطورات الحديثة في مجال جودة الإدارة ومساهمتها في تحقيق اهداف الجامعة.

### حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة في تناولها لجودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ وشملت الحدود التالية:
- الحدود البشرية والمكانية: وتتمثل في سحب عينة من الأساتذة المعينين بجامعة إقليم سبأ - مأرب / اليمن.
  - الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022م.

### مصطلحات الدراسة:

#### إجرائيا نقصد بـ:

- جودة الإدارة: جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير ونوابه، أو عميد ونوابه أو رئيس قسم ونوابه في النظام الإداري والتسيير الجامعي، كل حسب المنصب المكلف به.
- الاستقرار المهني: نقصد به الاستمرار والمكوث الإرادي للأستاذ المكلف بمنصب إداري عالي في منصبه لمدة تفوق ثلاث سنوات.
- اتخاذ القرار: نقصد به عملية اختيار البديل الأفضل والملائم للموقف، وانزال ذلك الاختيار أو القرار منزلة التنفيذ في كل قسم أو كلية.

### الإطار النظري:

مفهوم الجودة" يتضح مفهوم الجودة من خلال التعاون بهدف إنجاز الأعمال بتوافر المهارات والقدرات لدى إدارة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها؛ لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي. وتشير المراجع إلى تعدد مفاهيم مفردة الجودة، حيث تفسر وفق صياغ استخدامها، إذ تعرف المنظمة الدولية للقياس الأيزو، الجودة بأنها: (الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية للطلبة والمحددة مسبقا) وقد استمر التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من مبدأ الوصول للتفوق على رغبات المجتمع (عبد الرحيم، 2010).

ويرى بعض المتخصصين إن مفهوم إدارة الجودة يمكن توضيحه من خلال الفصل بين مكوناته (إدارة- الجودة)، فالإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة (Management) بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين (Starting with management resulting into employee) أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات كافة المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة، والجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد وتضمن الجودة جودة المنتج (Product) وجودة الخدمة Service وجودة المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) وجودة السعر (Price) وتاريخ التسليم (Delivery Dates)، أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته (عقيلي، 2001).

## 1- جودة الإدارة الجامعية:

ويقصد بها العملية الإدارية التي يمارسها رئيس الجامعة ومساعدوه وعمداء الكليات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، وتتألف هذه العملية من عناصر رئيسية وهي التخطيط، والتنظيم والقيادة، والرقابة، وتقويم الأداء، وكلما زادت جودت العملية الإدارية كلما تحسن جودة اتخاذ القرار وحسن استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة مثل المباني والمكتبات والمختبرات والتجهيزات الأخرى (Tari, 2005).

وينبغي التأكيد على أن جوهر جودة الإدارة هو "القيادة" وبمعنى أدق نوع القيادة المطلوب لضمان أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بالأسلوب الذي يؤكد على تحقيق كفاءة عالية وراسخة في الأداء وضمان عملية التطوير المستمر (أحمد، 2003؛ 90).

ويرى علوان أن جودة الإدارة الجامعية تمثل "جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة رئيس جامعة، وعميد كلية، ورئيس قسم وغيرهم من موظفين" (وهي تتألف من سبعة عناصر أساسية هي: إدراك دور الإدارة، دور الإدارة في عملية الجودة، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والالتزام بها، التحول الشامل، تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط قيادة التغيير، السلوك والداغية) (علوان، 2006؛ 224).

## جودة التشريعات واللوائح الجامعية:

ويقصد بذلك أن تتماشى هذه التشريعات مع المتغيرات العلمية والتطورات التكنولوجية، وخاصة أنه تعد مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، بحيث يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومحددة مرنة.

## جودة عضو هيئة التدريس:

حيث أن عضو هيئة التدريس يتطلب خصوصيات يستمدّها من قدراته البحثية والعلمية فهو المحور الرئيسي في تحقيق أهداف الجامعة، لذلك يتطلب من عضو هيئة التدريس بعض الكفايات والمهارات منها: كفايات التدريس، كفاية القيام بالأبحاث العلمية، كفاية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، والقدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية.

## 1-2 - معايير جودة الإدارة الجامعية:

يرى المحيادي أن جودة الإدارة الجامعية يمكن قياسها وفق المعايير الآتية (المحيادي، 2007؛ 158):

- وضوح رسالت وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.

- السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات.

- وضوح الإجراءات وقواعد العمل.

- تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقاتها بالإدارة العليا للجامعة.

- وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات.

- وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة.

- التفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته.

كما تعد جودة الإدارة الجامعية من المعايير التي ينبغي توافرها في الجامعة حتى يتم اعتمادها والاعتراف بجودتها، ففي ضوء تغير مفهوم الإدارة ومحاولة الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كان من الضروري تطوير إدارة الجامعات (وبديير مجاهد، 2006؛ 166 - 165).

## 1-3- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يشير (نشوان، 2003) إلى أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- رفع مستوى الطلاب العلمي.
- ضبط وتطوير العمل الإداري في الجامعة.
- زيادة أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
- رفع مستوى الثقة والتعاون بين العاملين في الجامعة.
- تعمل على توفير جو من الود والمحبة والمودة بين العاملين في الجامعة.
- ترفع من نسبة الانتماء للجامعة.
- الثقة والمزيد من الاحترام للجامعة وطلبتها.

#### 1-4 - متطلبات تطبيق جودة الإدارة الجامعية:

إن تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب توفر توصيف دقيق لمهام كل موظف إداري يوضح الخطوات الإجرائية لتنفيذ المهمة، وإيجاد نظام إلكتروني للأعمال الإدارية يمكن من إنجاز الأعمال بدقة وسرعة من خلال (الكعكي، 2007، 133-135):

-التدريب أثناء الخدمة بهدف اكتساب المهارات الضرورية للقيام بأعباء الأعمال الوظيفية لتطبيق الجودة الإدارية أثناء العمل.

- بناء فريق عمل تعاوني يقوم على تحديد قدرات كل موظف في الفريق، بما يتفق مع أهدافه.
- مواجهة الصراعات في الإدارة عن طريق إتباع أحد الأساليب التالية وهي (التعاون والتنافس، تجنب الإغفال).
- تطبيق إدارة الجودة التي تستوجب الاقتناع بتغيير الأداء نحو الأفضل وبناء علاقات وظيفية سليمة بين الموظفين والتركيز على الثقة المتبادلة والصراحة.
- التركيز على تنمية الولاء التنظيمي للمرؤوسين وزيادة الرضا الوظيفي.
- التدريب الذاتي على إيجاد التوازن ما بين الوظيفة ومتطلبات الشخصية.

#### 2 - اتخاذ القرار:

يصدر القرار عادة من جهة معينة، يطلق عليها اسم "متخذ القرار" أي كان هذا الأخير مديراً أو مسؤولاً مخولاً أو مشرفاً أو أي مستوى في الهيكل التنظيمي.

#### 2-1 - تعريف اتخاذ القرار:

القرار: هو اختيار بديل من بين بدائل مختلفة.

القرار الإداري: هو انعكاس لسلوك يقع مستقبلاً والنتائج تترقب على هذا السلوك. (حسن، 2003، 234).

#### مفهوم اتخاذ القرار:

تصرفات الفرد والجهود المبذولة قد تكون نتيجة التفكير أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت تصرفات الفرد قد حدثت بعد التفكير، فنقول إن الفرد قد اتخذ قراراً. أما إذا كانت التصرفات بطريقتة عشوائية بمعنى كانت رد فعل لا شعوري، فإنه لا يمكن القول بأن الفرد قد اتخذ قراراً. والاصل في اتخاذ القرار هو الاختيار والقيام بتصرف معين بعد القيام بالتفكير والدراسة. لذلك غالباً ما يعرف اتخاذ القرار بأنه: "اختيار بديل من بين البدائل



الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكلة أو انتهاز فرصة". ذلك أن هذه النتيجة لم تصدر إلا بعد تفكير ومفاضلة بين البدائل المتاحة. ومن هنا فقد وصفت عملية اتخاذ القرار بقلب الإدارة. كما أن قدرة المدير على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، فعلمية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري (السميح، 2010: 251).

إن اتخاذ القرار مصطلح إداري لا يعتبر مقابل لمصطلح صنع القرار، ويعتبر كل منهما خطوة من خطوات القرار، إذ أن اتخاذ القرار هو النهاية التي يتم التوصل إليها من قبل صانع القرار، بعد أن يقوم بعملية جمع المعلومات حول المشكلة قيد الدراسة، وإيجاد عدد من الاقتراحات المثلى.

وعليه يمكن القول إن اتخاذ "القرار هو عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة لموقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (شيحا، 1993: 314).

ويمكن أن يعرف اتخاذ القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. (حريم وآخرون، 1998: 140).

وبالجملته فجميع التعاريف تؤكد أن اتخاذ القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يريدتها متخذ القرار.

2 - 2 - أهمية اتخاذ القرار: لم يكن "سيمون" H Simon مبالغاً عندما عرف الإدارة (عملية اتخاذ القرارات) على أنها "قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء والازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة".

فمثلاً في التخطيط تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) وتحدد الموارد الملائمة واختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه وحجمه وأسس تقسيم الهيئات والأقسام) والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال... إلخ كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وإثارة دوافعهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم.

2 - 3 - تصنيف القرارات: يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زاوية مختلفة. (سيد الهواري، 1996: 10):

#### • وفقاً للوظائف الأساسية :

1. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية . 2. قرارات تتعلق بالإنتاج . 3. قرارات متعلقة بالتسويق . 4. قرارات متعلقة بالتمويل . 5. قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية). (أيوب، 1997: 47).

#### • وفقاً لأهميتها :

1. قرارات إستراتيجية. 2. قرارات تكتيكية (إدارية). 3. قرارات تنفيذية (تشغيلية).
- (Darbelet. M, 20:1992).

#### • وفقاً للنمط القيادي لمتخذها :

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى :

1. قرارات انفرادية .

2. قرارات جماعية. (الشماع والآخرون، 1999: 107).

2 - 4 - العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقى العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم من هذه العوامل: (أيوب، 1997: 65)

2 - 4 - 1- تأثير البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية، أضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة .

2 - 4 - 2- تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية. (على مشرفي، 1997: 30)

2 - 4 - 3- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئته المختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي: المجازفة، الحذر، التسرع والتهور. كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر في اتخاذ القرار، عوضاً عن تأثير متخذ القرار بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

2 - 4 - 4 - تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:  
أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.  
ب. تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد .  
ت. الوقت اللازم لاتخاذ.

### 3- الاستقرار في العمل:

الاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالراحة الذي يختبره الموظف في منصبه الحالي، فمعرفة أن وظيفته متاحة له بدون القلق نحو خسارتها هو شعور يطمئنه، على العكس من ذلك يمكن أن يكون الافتقار إلى الاستقرار الوظيفي مرهقاً ويؤثر على الإنتاجية في العمل.  
ويتمتع الموظفون الحكوميون عادة بمستوى عال من الاستقرار الوظيفي، لأن الجهات الحكومية عادة ما يكون لديها سياسات محددة للغاية لحماية الاستقرار الوظيفي (chron, 2022).

3-1- مفهوم الاستقرار في العمل: لمفهوم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي - اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي ومنها ماله صلة بالسياسة، أما في بحثنا فنقتصر على استقرار العمال في المنظمة التي يعملون بها.

الاستقرار في العمل يعني قدراً جيداً من (توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان). للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة. الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى. ولقد كان الاستقرار المهني محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية.

ويعبر عنه عدد من الباحثين بمصطلح "التوازن، ويعني به توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان فإن أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزاولة العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة. (التون مايو، 1993 : 66).

أما P. Albou فيعرف الاستقرار على أنه "ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد". (P. Albou, 1975: 90). أما "Henr فيرى أن التغيير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن والمرض والموت كلها أمور تثير الاضطراب في التركيبة الاجتماعية. (Fayol, 1990 : 62).

يقول (زكي غوشة ومحمد حسني، 1982)، تبرز أهمية العنصر البشري في عملية التنمية الإدارية، باعتبار أن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها. ونظراً لأن الإنسان يعيش في مجتمعات ديناميكية ودائمة التغيير يؤثر فيها ويتأثر بها، فلا بد من توفير عنصرين هاميين يرتبطان بطبيعة علاقة الموظف العام بالدولة، حيث أنه يتوجب على الموظف العام بذل الجهود الكافية لتحقيق المصلحة العامة، وفي نفس الوقت فإنه يترتب بالمقابل على الإدارة تأمين احتياجاته الشخصية، من ضمانات وظيفية وحقوق مادية وأمن اجتماعي ونفسي بالقدر الذي لا يتنافى والمصلحة العامة. وترتبط هذه الحالة بمستوى الاستقرار النسبي للقوانين وكذلك الأنظمة الخاصة بالموظفين، وينمط القيادة والمناخ التنظيمي داخل المنظمة. ويمكن القول أن الاستقرار الإداري داخل المنظمة يعني حالة الأمان والاطمئنان التي يشعر الموظف داخل المنظمة الإدارية أنها ضرورية لضمان قيامه بأداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية. (Gibson, 1999: 251).

3-2- مفهوم عدم الاستقرار: يرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار فقط وهذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدور توازنه الداخلي. (التون مايو، 1993 : 26). أما Mevtey فيرى بأن تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة فالإنسان عليه أن يذهب مبدئياً إلى حيث تناديه الثروة والمال (Mevtey, 1979: 13).

3-3- أهمية الاستقرار في العمل: الاستقرار في العمل هو الاستقرار الذي يتمتع به الموظف أو من يرغب في العمل أو الوظيفة، والذي يعني المدة التي يتوقعها المرء للحفاظ على وظيفته الحالية بمعزل عن العوامل الخارجية. فمنذ وقت ليس ببعيد كان الاستقرار في العمل أحد المعايير الحاسمة في اختيار الوظيفة، لذا كان هذا هو السبب الذي يكمن وراء سعي الكثير من الناس العمل في الوظائف الحكومية، ذلك لأن أبرز مميزات تلك الوظائف الاستقرار، لكن ومع تغير الوقت أصبح يُفضل الموظفون الطموحين اختيار العمل بناءً على مهاراتهم وخبراتهم، بدل التركيز فقط على شرط الاستقرار الوظيفي.

يعد العمل - تجاوزاً- المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءاته المهنية. وثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوماً عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها والمرفوض وبالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد وحتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

من مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل التعب ونخفاض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل. كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظاً أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة.

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضائها، فكلما دام انتماء أفراد الجماعة في العمل زاد تماسكها، والعكس صحيح، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها، لأن المغادر للجماعة يحمل معه أفكاره وصفاته لجماعة العمل، والوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار والأنماط ما يعجل به تفكيك الجماعة.

فاستقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفراد ثقافته وهدف واحد (الإنتاج) وهوية واحدة هي المنظمة يأتونها صباحاً للدفع بها من أجل الاستمرار ولا يتركونها مساءً إلا من أجل العودة إليها في الصباح ويتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها ومستقبلاً مهنياً لهم. (مراد خلاصي، 2007؛ 171-172).

3-3- مظاهر الاستقرار في العمل: أن اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الاستمرار وعلى مسؤوليها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

سير العمل بأمان، والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وتحسين العلاقة بين الموظف والرؤساء وكذلك ارتفاع مستوى النشاط وسقف الطموح لدى الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاج ورفع مستوى المنظمة. وعليه فإن تحقيق الاستقرار الوظيفي سبب لزيادة الإنتاجية في عمل الموظفين وإنجازهم للذات يعودان بالنفع على الشركة أو المؤسسة بشكل عام. ومن المظاهر أيضاً: قلّة الشكاوى. والراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل. وقلّة حوادث العمل. والمواظبة المستمرة على العمل والدوام.

أما عن مظاهر عدم الاستقرار في العمل فهي:

- التغيب. ودوران العمل. والإضراب. والتمارض. وكثرة الشكاوى. (مراد خلاصي، 2007؛ 172-176).

## الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة في هذا المجال، فقد وُجد العديد من الدراسات التي تحدثت عن جودة الإدارة في الجامعات (إدارة الجودة الشاملة). ونظراً لما توليت هذه الدراسات من أهمية في الوقوف على أهم الأساليب والإجراءات، والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات، فإن الباحث سعى إلى إبراز ملخصات لبعض الدراسات التي تتعلق بموضوع البحث الحالي، وتوزعت بين دراسات عربية وأخرى أجنبية كما سيأتي.

1.دراسة (الدعيس، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانته تكونت من (61) فقرة، أما عينة الدراسة، فقد تكونت من (50) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الجودة الإدارية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية بالجمهورية اليمنية كانت (متوسطة) على مستوى الإدارة ككل، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

2.دراسة (المطيري، 2022) هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الحكومي بدولة الكويت، وانتهت الدراسة إلى عدد من المقترحات من أهمها: التدبير التربوي؛ من خلال تنفيذ البرامج والمناهج المختلفة في مختلف الأقسام العلمية؛ وتقويم الأداء المهني. والتدبير الإداري؛ تتبع أعمال العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ وتنفيذهم للإجراءات التنظيمية، متابعة عمليات الامتحانات والتقويم، ورئاسة مجال المؤسسة (الجامعة، الكلية، الأقسام).

3.دراسة (بن صالح، وسماحي، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستقرار الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونغاز بولاية-المسيلة- تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، أما عينة الدراسة فتكونت من (60) عاملاً من أصل (183) عاملاً بالمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود علاقة ارتباط بين الاستقرار الوظيفي بأبعاده ودافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونغاز بولاية المسيلة.

4.دراسة (أبو صاع وآخرون، 2019) استهدفت هذه الدراسة تقصي معوقات تطبيق إدارة الجودة في جامعة فلسطين التقنية خضوري - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية، وتكونت عينة الدراسة من (76) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري على الأداة بشكل عام مرتفع، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تعزى لمتغير الجنس، والدرجة العلمية، والكلية.

5.دراسة (Atieno; & Patrick; and Ogweno, 2014) والتي هدفت إلى التعرف إلى العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA) وأعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأن إدارة الجودة الشاملة، وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها (1234) فرداً من فريق الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلاب، توصلت الدراسة إلى أن جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب أن أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذه، إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولا يفهمون كيفية تعلمها.

6.دراسة (الويح، الباز 2012) بعنوان "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة" هدف البحث إلى التعرف على أسس تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، والعوامل والتحديات التي تحتم ضرورة تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، كما يهدف البحث أيضاً إلى التعرف على دور حلقات الجودة في تطوير

إدارة مؤسسات التعليم الجامعي. وتوصل البحث إلى عدة مقترحات وآليات تنفيذها يمكن أن تسهم في تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة.

7. دراسة (نصار وعبد القادر، 2012) وهدفت لاقتراح مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في كلية التربية في جامعة الأزهر والتي تؤهلها للحصول على الاعتماد الأكاديمي والتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مدى توافر هذه المتطلبات في الواقع ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم تلك المتطلبات تتوافر في كلية التربية في جامعة الأزهر بدرجة متوسطة، ولا تؤهلها للحصول على الاعتماد، لأن أهم متطلبات الاعتماد الأكاديمي أن يكون هناك رؤية ورسالة واضحة للكليتين وتأكيد التحسن المستمر للمدخلات من الطلاب من خلال إتباع سياسة واضحة لقبول الطلاب والارتقاء بالإمكانيات المادية والبشرية.

8. دراسة المحياوي (2007) بعنوان "إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الجامعات العربية وهدفت أيضا إلى تحديد المعايير التي ينبغي توافرها في إدارة الجامعات في ضوء الجودة الشاملة، وتبرز أهمية الدراسة في ضرورة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية لكونها تركز على تطوير أداء الجامعات وأن كثيرا من المؤتمرات والندوات المنعقدة ركزت في موضوعاتها على تحديد معايير الجودة القومية في التعليم وإنشاء هيئات اعتماد وطنية ومجلس لضبط الجودة في الجامعات وإنشاء نظام عربي لتقييم الأداء وضمان الجودة في الجامعات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الجامعي يعد تحولا جذريا في الممارسات التقليدية لمختلف أوجه وأنشطة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، وقد أوصى الباحث بالعمل على تطوير التعليم الجامعي باعتباره أحد روافد التنمية البشرية من خلال تطبيق آليات الجودة الشاملة والتقييم المستمر لعمليات التعليم الجامعي ورفع كفاءة أداء هذه الجامعات للقيام بوظائفها.

9. دراسة (Metri, 2006) والتي هدفت إلى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة، وأهمية استخدام هذه الإستراتيجية في مؤسسات النقل العام، وطرق تطبيق ذلك الأنموذج وفقا لطريقة (ديمنج) مقدا من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقا لرضا الزبون، وقد توصلت الدراسة إلى: أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفافية منظمة التجارة العالمية، والتنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل، وأن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمراً حيوياً لمساعدة المؤسسات للاستمرار والمنافسة في سوق النقل العالمية التنافسية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادة الدراسات الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- تشكيل تصور كامل لموضوع الدراسة وتدعيم مشكلتها الدراسة.
- وضع الإطار النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- استضادت الدراسة مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات واعتبرتها أساسا نظريا لها.
- تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

ومن خلال الاستعراض السابق يتضح أن هناك نقاط تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن تحديدها فيما يلي:

1 - اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أن أنظمة الجودة الشاملة أضحت مدخلا رئيسيا لتحقيق جودة الإدارة الجامعية ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وعلى دورها في رفع وتحسين الأداء الإداري والأكاديمي وتحسين العملية التعليمية وإجراءات البحث العلمي.

2- أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة: قلة الدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرات الثلاثة مجتمعاً (جودة الإدارة الجامعية، الاستقرار في العمل، واتخاذ القرار) وذلك من خلال دراسة:

1/ واقع تطبيق إدارة الجامعة لمبادئ الجودة في التعليم العالي. والاعتماد بالمعايير والنصوص والتشريعات عند الاختيار للمناصب النوعية في الجامعة حسب جودة الإدارة الجامعية.

2/ ومدى مساهمة جودة الإدارة الجامعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي واتخاذ القرار، والذي بدوره سيؤدي إلى أداء أفضل وبالتالي تحقق أهداف الجامعة في المجالات الثلاثة (التعليمية، والبحثية، وخدمة المجتمع).

3/ من استراتيجيات جودة الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات من جهة والمسؤولية الكاملة في اتخاذ القرار من جهة أخرى، وتقوم هذه الدراسة بقياس ما إذا كانت تعطي للمسؤولين الأساتذة فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل أثاره؟

وبالرغم من وجود دراسات تناولت كل متغير على حدة إلا أنه كان هناك القليل من الدراسات التي تعرضت لدراسة جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في الأعمال للأستاذ الأكاديمي وهي المتغيرات التي تحاول هذه الدراسة الكشف عن وجود جودة الإدارة الجامعية في حال توافر الاستقرار في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار للمسؤولين الأساتذة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أنها ركزت على موضوع حديث ومهم وهو تطبيق جودة الإدارة الجامعية، كون أنظمة الجودة أنظمة إدارية حديثة تطبق في كافة مجالات العمل وكافة القطاعات.

- كذلك ركزت على جانب مهم من جوانب متطلبات دعم تطبيق إدارة الجودة الجامعية وهو جانب القيادة واتخاذ القرار، ومدى تحقق اشراك المسؤولين والأساتذة الأكاديميين في اتخاذ القرار، وهل يؤثر الاستقرار في العمل والمناصب على وجه الخصوص لفترات طويلة في جودة الإدارة الجامعية.

- تقديم المشورة والنتائج العلمية المفيدة للمسؤولين وتوجيههم لمواطني الضعف والقوة في الجامعة. وبيان أهمية تطبيق إدارة الجودة في الجامعة.

الطريقة والإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة. ويعتبر المنهج بصفة عامة الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية إذ يتوقف المنهج المتبع على طبيعة الموضوع الذي يختاره الباحث أثناء قيامه بالبحث، وبذلك لاحظنا أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة الوقائع واستكشافها كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كافياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكافي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما

التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة (عبيدات ذوقان وآخرون، 2003، 191).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من أساتذة (أستاذ مساعد وأعلى) المعينين بجامعة إقليمي سبأ - مأرب / اليمن، للفصل الأول من العام الدراسي 2022/2021م. والبالغ عددهم (139) استاذاً، حسب إحصاءات نيابة الشؤون الأكاديمية في الجامعة. وقد تم اختيار عينة الدراسة من بينهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتعمل هذه العينة غالباً عندما يريد الباحث جمع معلومات من مجتمع الدراسة بغض النظر عن تنوع طبقات أو صفات المجتمع (العريقي، 2016، 162). أي عندما لا يكون التمييز بين أفراد مجتمع البحث ضرورياً لجمع المعلومات، كما هو الحال في هذه الدراسة فمجتمع الدراسة هنا هم الأساتذة المعينين في جامعة إقليمي سبأ (أستاذ مساعد وأعلى). والهدف هو معرفة وجهة نظرهم في مدى تطبيق إدارة الجامعة لمبادئ الجودة في التعليم العالي ووجهة نظر الأساتذة لضرورة الاختيار للمناصب الإدارية العليا، ومدى مساهمة جودة الإدارة الجامعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي واتخاذ القرار، دون الحاجة الى التمييز بين الذكور والإناث وغير ذلك من الصفات، وقد تم اختيار (45) عنصراً عن طريق القرعة والذي يمثل 32% وتم توزيع استمارة الاستبيان على جميع الأساتذة المساعدين الذين تم اختيارهم بالقرعة، استثنى من ذلك الغياب والاجازات ومن في حكمهم واستبدلوا بغيرهم، تم استبعدت (6) استبانة نظراً لعدم صلاحيتها وكان إجمالي الاستبانة الصالحة للتحليل (39) استمارة وذلك لعينة اختيرت بطريقة القرعة العشوائية مثلت احد اسلوبي اختيار العينة العشوائية البسيطة. وبذلك فقد بلغت نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة (30%) تقريباً، وبيّن الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة على الكليات.

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة على كليات جامعة إقليم سبأ:

حسب الكلية	التعداد	معين في مسؤولية	غير معين في مسؤولية
كلية العلوم الإدارية والمالية	11	6	5
كلية الطب	5	2	3
كلية الحاسوب ونظم المعلومات	6	3	3
كلية التربية	6	3	3
كلية الآداب	6	3	3
كلية الشريعة	5	4	1
المجموع	39	21	18

### ثالثاً: أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس وجهات النظر للأساتذة حول موضوع الدراسة، حيث تكون الاستبيان من 4 أبعاد أساسية تضمنت 20 سؤال تتم الإجابة عنها ببدلين "نعم" أو "لا" كالتالي:

جدول رقم (2) يوضح أبعاد استبيان الدراسة:

الأبعاد	عدد البنود
ثقافة الجودة الإدارية	5
أهمية الاستقرار المهني	5



5	أهمية الاختيار المهني
5	المشاركة في اتخاذ القرار

- عبارات وبنود الاستبيان موضحة في تحليل وتفسير النتائج.  
- أما عن الأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة هي (التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي).

#### • ثبات وصدق المقياس

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة ككل وعلى مستوى المحاور، كما هو موضح بالجدول رقم (3). وكانت النتائج أعلى من القيمة المقبولة (0.60) والنتائج موضحة كما يلي:

#### نتائج تحليل الصدق والثبات للمقياس (الاستبيان):

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

الرقم	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	عبارات المحور الأول	5	0.762	0.873
2	عبارات المحور الثاني	5	0.539	0.734
3	عبارات المحور الثالث	5	0.653	0.808
4	عبارات المحور الرابع	5	0.749	0.930
	كل عبارات الاستبيان	20	0.858	0.926

من الجدول رقم (3) السابق نستنتج ان نتائج اختبار ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الأول والمحور الثاني والمحور الرابع كلها معامل الثبات لها أكبر من (60%) وهي كذلك بالنسبة لجميع فقرات المقياس كامل وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات المقياس (0.858) ومعامل الصدق لجميع عبارات المقياس بلغ (0.926) وهذا يدل على قيمة عالية لصدق عبارات المقياس.

#### رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: ما واقع تطبيق إدارة الجامعة لمبادئ الجودة في التعليم العالي؟  
تم معالجته من خلال 5 أسئلة كالتالي:

جدول رقم (4) يوضح تكرارات ونسب الإجابة على عبارات التساؤل الأول

الإجابة				الأسئلة
نعم	النسبة	لا	النسبة	
25	64%	14	36%	هل تعمل إدارة الجامعة على نشر اتجاهات ومبادئ الجودة للموظفين أساتذة أو إداريين؟
17	44%	21	54%	هل تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين؟

31%	12	69%	27	هل توجد وحدات للجودة تقوم بدورات تدريبية مستمرة للرفع من كفاءة الموظفين؟
62%	24	38%	15	هل توفر إدارة الجامعة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية؟
49%	19	49%	19	هل تحرص إدارة الجامعة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات؟
46%		53%		المتوسط الحسابي

من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي الذي بلغ (53%) المبيّنة في الجدول يتبين لنا أن إدارة الجامعة والكلية على حد سواء يعملون على نشر ثقافة الجودة الإدارية للموظفين الإداريين أو الأساتذة حيث بلغ نسبة السؤال المعني بذلك (64%)، إلا أنها لا تطبق في حالات عدة، وقد يكون ذلك راجع إلى عدم وجود إدارات الجودة على مستوى الكليات أو لضعف تفعيل دورها لتنمية الرقابة الذاتية أو تنمية الحس الذاتي للموظفين بالمسؤولية حيث بلغت نسبة تنمية الرقابة الذاتية وتفعيل الشعور بالمسؤولية (44%)، كما نلاحظ أن الكلية أو وحدة الجودة التابعة للجامعة تقوم بدورات تدريبية للرفع من كفاءة موظفيها (69%)، ويعبر أغلب الأساتذة عن عدم توفر الإمكانيات والمناخ المناسب لتطبيقها (38%) وهذا ما يؤثر سلباً على الأداء لأستاذ الجامعة، إلا أن إدارة الجامعة تحرص على اجتماعات الأساتذة من خلال فرق التكوين أو اللجان العلمية وتشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات إلى حد ما والذي بلغت نسبة هذا البند (49%).

فمن خلال هذه النتائج نرى أن الجامعة تسعى جاهدة لتطبيق مبادئ وثقافة الجودة الإدارية إلا أنها غير فعالة وغير مجدية وغير كافية لتحقيق الأداء الأفضل للأستاذ الجامعي.

## 2- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ما مدى الأخذ بالمعايير والنصوص والتشريعات عند الاختيار للمناصب النوعية في الجامعة حسب جودة الإدارة الجامعية؟

جدول رقم (5) يوضح تكرارات ونسب الإجابة على عبارات التساؤل الثاني:

الاجابة				الاسئلة
النسبة	لا	النسبة	نعم	
56%	22	44%	17	هل تقوم إدارة الجامعة بتحديد احتياجاتها لموظفي المناصب العليا حسب اللوائح والقوانين النافذة من التعليم العالي؟
44%	17	56%	22	هل تختار إدارة الجامعة الكوادر المؤهلة وذوي الخبرة لتحقيق أهداف الجامعة؟
56%	22	44%	17	إذا تم اختيارك لمناصب عليا، هل تفضل العمل بالإدارة على التدريس لتحقيق أهدافك وطموحاتك؟
44%	17	54%	21	هل تفضل فصل التدريس عن الإدارة لتحقيق الأداء الجامعي الجيد واختيار الشخص المناسب لها؟
49%	19	46%	18	هل يتم التعيين والاختيار لهذه المناصب وفق معايير واختبارات والانتقاء؟
50%		49%		المتوسط الحسابي

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (49%) للإثبات و (50%) للنفي، وكان للإجابة على التساؤل الثاني تم طرح خمسة أسئلة فرعية لمعرفة أساس الاختيار للمناصب العليا فكانت إجابات الأساتذة توجي بعدم تحديد احتياجات الجامعة لموظفي للمناصب العليا حسب المناشير الوزارية (44%)، ومع حرص إدارة الجامعة على اختيار الكوادر المؤهلة إلا أن ذلك الحرص لا يتجاوز ما نسبته (56%)، إضافة إلى ذلك لا يتم التعيين والاختيار لهذه المناصب وفق معايير واختبارات الانتقاء مما يصعب على الإدارة عملية الاختيار ولو بمعيار بسيط وهو الرغبة في المساعدة وحب العمل والتفرغ له أو السمات الشخصية، إلا أن أغلب الأساتذة يهرون من المسؤولية الإدارية ويفضلون العمل بالتدريس على الإدارة لكسب راحتهم والعمل على إنجاز أعمالهم أو إتمام رسائلهم بدلا من معاناة المسؤولية والخوض في مشاكلها.

إن التركيز على عملية الاختيار لأي منصب إداري عالي أو بسيط يتطلب من الإدارة - لتحقيق الجودة - الانتقاء حسب بعض السمات الشخصية والقيم والميول والمعرفة ومهارات سلوكية كالكفاءة الاجتماعية والقيادة وغيرها من أساسيات الاختيار (مروان الزعبي، 2016، 28).

### 3- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث: ما مدى مراعاة إدارة الجامعة لضرورة الاستقرار في هذه

#### المناصب لتحقيق الأداء الجامعي الأفضل؟

جدول رقم (6) يوضح تكرارات ونسب الإجابة على عبارات التساؤل الثالث

الاجابة		الاسئلة		نعم	لا	النسبة	النسبة
نعم	لا	نعم	لا				
23	16	59%	41%	هل تفضل استمرار شخص واحد في منصب مسؤول حفاظاً على استقرار سير العمل؟			
18	19	46%	49%	هل يكمل مسؤولي المناصب العليا (في كليتك) المدة المقترحة لأداء مهامهم الإدارية دون مشاكل أو صعوبات؟			
22	17	56%	44%	هل تفضل الاستمرارية وتجديد الثقة لأصحاب المناصب العليا في (كليتك، قسمك)؟			
26	13	67%	33%	هل تفضل تناوب المسؤولية من أستاذ إلى آخر ومن سنة إلى أخرى؟			
37	1	95%	3%	هل تساهم الخبرة الإدارية في الاستقرار وتحقيق الجودة الإدارية؟			
		65%	34%	المتوسط الحسابي			

بلغ متوسط المتغير الثاني (65%) للإثبات و (34%) للنفي، ومن خلال إجابات التساؤل الثاني يتبين لنا أن مفهوم الاستقرار يختلف من أستاذ إلى آخر، ففي الإجابة عن السؤال الأول هناك من يفضل استمرار شخص واحد لشغل منصب إداري (59%) نظراً لخبرته وطريقته في العمل وحفاظاً على الاستقرار، كما أن هناك من يري عدم استمراريته والبحث عن البديل كما في إجابات السؤال رقم (4) والذي حصل على نسبة (67%) لأن هذا الأستاذ الإداري يحتاج إلى تدارك مشواره المهني وفرص الترقية المتاحة حسب رأي بعض المسؤولين الأساتذة، وحسب رأيهم هذا ما أدى إلى أن أغلبية المكلفين بمناصب إدارية لا يكملون مدة (4) سنوات المقترحة لهذه المناصب النوعية لكثرة ضغوط العمل والمشاكل والصعوبات في ظل الأنظمة الجديدة وقد حاز هذا البند على نسبة (46%). كما يرى بعض الأساتذة ضرورة تركيز بعض الأساتذة الإداريين ومنحهم الثقة وهذا تحقيقاً للخبرة

الإدارية ودورها في تحقيق الاستقرار والجودة الإدارية وقد حاز البند على أعلى نسبة (95%). ومن جهة أخرى نرى بأنهم يقترحون تناوب المسؤولية من أستاذ إلى آخر ومن سنة إلى أخرى وهذا للتفكير في تفرغ الأستاذ الجامعي المسؤول إلى العمل العلمي وإكمال مشواره المهني.

يتضح لنا مما سبق أن اختلاف الرؤى والتفضيلات بين الأساتذة يجعلنا ن فكر في أهمية الاستقرار لبعض المناصب النوعية العليا، حفاظاً على الثقة الممنوحة من طرف الأستاذ من جهة والاستمرارية في العمل الإداري لتحقيق الجودة، وتناوب المسؤولية في بعض المناصب لتوسيع نطاق الخبرة وتبادل الأدوار من أستاذ إلى آخر.

#### 4- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع: هل تعطى للمسؤولين والأساتذة فرص المشاركة في اتخاذ

#### القرار؟

جدول رقم (7) يوضح تكرارات ونسب الإجابة على عبارات التساؤل الرابع

الإجابة				الاسئلة
النسبة	لا	النسبة	نعم	
51%	20	49%	19	هل تقوم إدارة الكليات بإشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية منها والتعليمية؟
41%	16	64%	25	هل تعمل إدارة الجامعة على مناقشة مشاكل سير العمل مع الأساتذة المعنيين والموظفين الإداريين؟
49%	19	51%	20	هل تحرص إدارة الجامعة على تشكيل فرق العمل لجمع المعلومات وحل المشكلات؟
54%	21	46%	18	هل يشارك الموظفون في إعداد خطط التغيير وتحسين العمليات الإدارية على مستوى كلياتهم؟
54%	21	46%	18	هل تأخذ إدارة الكليات بآراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس المعنيين عند اتخاذ قرارات متعلقة بالتعيين في مناصب
50%		51%		المتوسط الحسابي

بلغت المتوسطات الحسابية (51%) للإثبات و(50%) للنفي، حيث يلاحظ من الجدول السابق أن من استراتيجيات جودة الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات من جهة والمسؤولية الكاملة في اتخاذ القرار، وتبين لنا أن إدارة الجامعة تقوم بإشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الإدارية منها والعلمية بنسبة متوسطة تصل إلى (50%) من خلال عقد الاجتماعات الدورية وإقامة الفعاليات العلمية، كما تعمل إدارة الجامعة على مناقشة مشاكل سير العمل مع الأساتذة والموظفين الإداريين بنسبة تصل إلى (64%)، إلا أنها لا تشرك الموظفون في إعداد خطط التغيير وتحسين العمليات الإدارية على مستوى الكليات إلا ما نسبته (46%)، للبعض منهم وهم أصحاب المسؤوليات الإدارية العليا كالعمداء وفي بعض الأحيان نوابهم، إضافة إلى عدم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ قرارات تتعلق بتعيين أساتذة في بعض المناصب والتكليف المباشر من السلطة العليا. ويظهر من هذا المتغير رغبة الكثير من الأساتذة الأخذ بآرائهم ومشاركتهم القرارات المتعلقة بالإدارة والعمل الإداري ومعرفتهم السابقة بالتعيينات على مستوى هذه المناصب العليا لأن الأستاذ هو من يشغل هذا المنصب فقد يرون الأفضل والثقة في شخص ما دون غيره، والتظاهر والتعاون معه يكون في خدمة الجامعة وتحقيق الجودة والأداء الأفضل.

## الاستنتاجات والتوصيات:

تسعى الجامعة جاهدة لتطبيق مبادئ وثقافة الجودة الإدارية إلا أنها غير فعالة وغير مجدية وغير كافية لتحقيق الأداء الأفضل للأستاذ الجامعي.

كما يتضح لنا أن اختلاف الرؤى والتفضيلات بين الأساتذة يجعلنا نفكر في أهمية الاستقرار لبعض المناصب النوعية العليا، حفاظاً على الثقة الممنوحة من طرف الأستاذ من جهة والاستمرارية في العمل الإداري لتحقيق الجودة، وتناوب المسؤولية في بعض المناصب لتوسيع نطاق الخبرة وتبادل الأدوار من أستاذ إلى آخر. أما بالنسبة لعملية الاختيار لأي منصب إداري عالي أو بسيط يتطلب من الإدارة - لتحقيق الجودة - الانتقاء حسب بعض السمات الشخصية والقيم والميول والمعرفة ومهارات سلوكية كالكفاءة الاجتماعية والقيادة وغيرها من أساسيات الاختيار، ويرى الكثير من الأساتذة ضرورة الأخذ بأرائهم ومشاركتهم القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال الإدارية ومعرفة السابقة بالتعيينات على مستوى هذه المناصب العليا لأن الأستاذ هو من يشغل هذا المنصب فقد يرون الأفضل والثقة في شخص ما دون غيره، والتظاهر والتعاون معه يكون في خدمة الجامعة وتحقيق الجودة والأداء الأفضل.

كما يقترح الباحث لتحقيق الجودة الإدارية وتفعيل عملية اتخاذ القرار والسعي للمحافظة على الاستمرارية في العمل الإداري الجيد والاستقرار ما يلي:

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية الفردية والمشاركة حول تطبيق جودة الإدارة الجامعية لما لذلك من عائد على دقت العمليات وجودة المخرجات.
- نشر وتعزيز ثقافة الجودة الإدارية بين أساتذة الجامعة والموظفين وأهميتها في جودة الإدارة الجامعية والتعليم الجامعي.
- تقييم نظم المعلومات والإجراءات الإدارية في ضوء جودة الإدارة بالجامعة اليمنية.
- تحسين فعالية الموظفين وكفاءتهم في تبسيط وتطوير إجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي.
- إعطاء أهمية للقرارات التي تمس الإطارات والأساتذة المكلفين بالمسؤولية، بدراسة تأثيراتها عليهم حالياً ومستقبلاً.
- عدم التفكير في حاجيات المؤسسة ونسيان حاجيات العاملين والمسؤولين فيها.
- العمل على دراسة المناصب والمسؤوليات وإعادة النظر في المدة المقترحة لشغلها والتناوب عليها.
- إجراء المزيد من الدراسات بهدف قياس وتقييم وتطوير جودة الإدارة الجامعية في الجامعات اليمنية الأخرى.

قائمة المراجع:  
المراجع العربية:

البجاري، حسن صالح يوسف (2022)، أهمية توافر متطلبات معيار التعليم المحاسبي رقم (3) في دعم المهارات المهنية للمحاسبين- دراسة مسحية، مجلة دراسات اقليمية، جامعة الموصل، (51).

أبو صاع، جعفر وصفي توفيق، ووهبي، ديانا فائق، وعبد الرحيم، محمد (2019)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الدولية لضمان الجودة. 2(1)، 81-90.

أحمد، أحمد ابراهيم (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدارس، الإسكندرية: دار الوفاء.  
ألتون، مايو (1993)، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

أيوب، ناديا (1997)، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق: الطبعة الثالثة.

حريم، حسين (1998)، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الحامد.

عادل، حسن (2003)، الإدارة والمدبر كمهنة، بيروت: الدار الجامعية للطباعة.

خلاصي، مراد (2006-2007)، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.

الدعيس، عبد الكريم سعيد عبده قاسم (2022)، واقع الجودة الإدارية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية بالجمهورية اليمنية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. المجلة العلمية جامعة إقليم سبأ 4(1)، 211-240.

الزعبي، مروان ظاهر (2016) الأساليب الحديثة في انتقاء الموظفين، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر.

ميندل، مارك ج. (1951)، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة زكي غوشه، ومحمد حسنين، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد (264، 1982).

السميح، عبد المحسن بن محمد (2010)، دراسات في الإدارة الجامعية، يتضمن خمس دراسات علمية أجريت لتطوير الإدارة الجامعية. الطبعة الأولى، عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الشماع، خليل محمد حسن والآخرين (1999)، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شيحا، ابراهيم عبد العزيز (1985)، أصول الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: منشأة المعارف للطباعة.

عبد الرحيم، محمد (2010)، الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق، مجلة دراسات أمنية، 2، 45-76.

عبيدات، ذوقان وآخرون (2003) البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العريقي، منصور محمد إسماعيل (2016) طرق البحث العلمي للباحثين في العلوم الإدارية، الطبعة الخامسة، صنعاء: الأمين للنشر.

عشيبية، فتحي درويش (2000)، الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري. ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي، جامعة حلوان - كلية التربية وجامعة الدول العربية. 3، 520 - 560.

عقيلي، عمر ووصفي، (2001)، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.

علوان، قاسم نايف (2006)، إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي، مجلة الجامعي - ليبيا 10، 33-64.

علوش، صباح ابراهيم حمد (2017) دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل بالتطبيق على جامعة قناة السويس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - 7(1)، 627 - 671.

مجاهد، محمد عطوة، وبيدر، المتولي إسماعيل (2006)، الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، المنصورة: المكتبة العصرية.

المحيادي، قاسم (2007)، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات، 4، 133-176.

الهوراي، سيد (1996)، الإدارة الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة عين شمس.

## المراجع الأجنبية:

Chong, Vincent k.& Rundus, Michael J, (2004) *Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance*", The British accounting Review 36.

Darbelet. M (1992), *Business Economics*, Ed: Foucher, Paris.

Albou. P (1975), *Human problems of the company*, DUNOD, Paris.

Atieno, O; Patrick, O; and Ogweno, L. (2014) *Obstacles to the Implementation of Total*.

Chron, (2022) *Factors of Job Security*, Page 1

Fayol (1990), *Administration industrial and general*, Collection Sciences Humaines, ENAG.

Gibson, J. et al. (1999) *Organization Behaviour*, Structure, Processes, Boston: Irwin,