

واقع الأداء الإداري لدى رؤساء أقسام الجودة في الجامعات الليبية (دراسة على عينة قصدية لرؤساء أقسام المحاسبة بكليات الاقتصاد)

أ. فجرية ابوبكر مجاور*

أ. فريحه عبدالقادر مرسال**

المقدمة:

يعتبر التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، أداة المجتمعات في التطور والنمو للالتحاق بركب الحضارة الإنسانية، ومن أجل تحسين الأنظمة في الجامعات وتجديد محتواها، سعت الكثير من الدول إلى تحديث نظام الإدارة المتبعة في جامعاتها من خلال إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة، نقلا عن: (علاونه، 2015)، وقد انعكست تلك التغيرات على طبيعة العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، مما استوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها ودورها (البيلاوي، وآخرون 2006 32)، فالمحاولات الجادة لتطوير التعليم وكيفية إصلاحه، تمثلت في عقد المؤتمرات والندوات، ووضع الدراسات التي شخّصت بعض جوانب الضعف في التعليم العالي، ولاسيما الجوانب المتعلقة بالقيادات الإدارية لتلك المؤسسات، إذ أن نجاح أي نظام تعليمي يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى فاعلية القيادة لدية (المجرب، 2018).

حيث يعد التعليم العالي من الركائز الأساسية لبناء الدولة الحديثة، باعتباره أداة للتنمية البشرية التي بدورها تسهم في ارتقاء المجتمع بأسره؛ لذا أصبح من الضرورة بمكان، أن يشهد التعليم العالي اهتماما دوليا، من حيث ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع التطورات التي يشهدها عصرنا الحالي (الطيب والشريف، 2019)، ونجد ليبيا كغيرها من الدول أدركت الدور المهم والحيوي لإتباع آليات ضمان الجودة في التعليم، كما أنها وعت للتحديات المحلية والعالمية، التي تواجهها وأهمية تطوير هذه المنظومة؛ لذا تم إنشاء المركز الوطني لضمان الجودة، بناء على قرار 164 لسنة 2006 الصادر عن اللجنة الشعبية، وفي عام 2007 تم الإيعاز للرؤساء الجامعات بضرورة تأسيس نواة للجودة وضمانها، وبعد ذلك تحديدا في عام 2008 أصبحت جل الجامعات الليبية تمتلك مكتب لضمان الجودة والاعتماد وهو المخول قانونا بتطوير ومتابعة شؤون ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم في ليبيا، وفقا لقانون التعليم (18) لسنة 2010 م (دليل ضمان الجودة، 2008 47).

* محاضر مساعد بكلية الاقتصاد-جامعة طبرق quality.office.art@tu.edu.ly

** محاضر مساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية-جامعة اجدابيا fafyalzwy33@gmail.com

حيث أن هذا المكتب يسعى لتقويم الأداء وضمان الجودة وتجميع نتائج التقييم الذاتي وتحليلها، وربط المكتب بالمكاتب المناظرة بالمؤسسات التعليمية الأخر الإقليمية والعالمية، وغرس الوعي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة والطلاب من خلال نشر ثقافة الجودة (تنتوش، 2019). ومما لاشك فيه أن جودة وكفاءة الجامعات تتأثر بالمنظومة الإدارية وتتوقف على ما تمتلكه من أقسام ووحدات أكاديمية، حيث تعتبر الأقسام الأكاديمية الوحدات التنظيمية التي تقوم بالدور الرئيس في نشر المعرفة وتمييزها وتطبيقها، وهي مهمات متداخلة يتم بعضها البعض وبينها تداخل إلى حد كبير، كذلك ذات اثر بارز في إنتاجية العملية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطا وتنظيما وإشرافا وتوجيها وتقويمها نقلا عن (الجميعي، 2019: 63).

وإزاء ذلك فإن الرؤساء مهما اختلفت صفاتهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الادارية، ينبغي ان يكونو اداريون ناجحون ملمون بالمهارات والخبرات الادارية، بحيث يكون قادرين علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم والاشراف واتخاذ القرارات السليمة، الي جانب المهارات في التعامل الانساني لتحقيق رسالة الجامعة المتمثلة في اهداف اقسامهم في كلياتهم التي يعملون فيها (محسن، 2011 : 686)، وفي ضوء ما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، هو مطلب حضاري فرضته عدة متغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، (الطار، 2006). وتجاوبا مع التغيرات والحاجة الملحة لتحسين وتطوير الاداء الاداري للتعليم العالي، لن يتحسن بدون التوجه الي هذه النوع من الادارة، والتي تعد من اكثر الاساليب الادارية الحديثة نجاحا في السنوات الاخيرة.

2.1. مشكلة الدراسة:

على الرغم من قيام كل الجامعات الليبية بتأسيس مكاتب للجودة وتقييم الأداء بها، على مستوى الجامعات والكليات والأقسام، لمساعدتها في تقديم الدعم اللازم من خلال تنظيم أمورها الإدارية والأكاديمية، إلا أن النجاح لم يحالف الكثير من الجامعات (مرجين، 2014)، حيث نلاحظ ضعف اداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا مما خلق شعور بعدم الرضا عن مخرجاتها، وأنها تحتاج إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر، وبما أن مدخلاتها تعتمد على إدارة رؤساء قسم الجودة بكلياتها لإرساء أسس وقواعد وقوانين واضحة لتلك المدخلات، وذلك للعمل على تحسين أدائها إداريا وأكاديميا وفنيا لوظائفها وربطها بمجتمعها، بغية الحصول على أفضل مخرجات في وقت قصير وأقل تكلفة، وباعتبارها خطوة هامة إدارة مؤسسات التعليم العالي عن طريق أقسام الجودة، إلا أننا نلاحظ من خلال بعض نتائج الدراسات السابقة وتوصيات بعض المؤتمرات والندوات العلمية وخاصة تقارير مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء لسنة 2012-2013 تأكيدها جملة من النقاط أهمها:

- ضعف الكفاءات والتدريب والإعداد لأغلب العناصر البشرية التي أوكلت إليها مهمات إدارة مكاتب الجودة وتقييم الأداء
- ضعف تقبل ثقافة الجودة وقناعة بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات.
- تشابك وتعقيد دور رئيس قسم الجودة وموقعة ومهامه الادارية والاكاديمية خاصة في ظل غياب الوصف الوظيفي لهذه المهنة (الحجيلي، 2010، 256).

وهذا ما لاحظته احدي الباحثات من خلال عملها بالجامعة لمدة 15 سنة، وفي مجال الجودة لمدة اربعة سنوات وشكوي مدير وحدة ضمان الجودة علي مستوي الجامعة في الاجتماعات الشهرية للمكتب، بأن هناك اخفاقات لمهامهم كرؤساء اقسام الجودة ولهذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف علي مستوي الأداء الإداري لرؤساء أقسام الجودة في الجامعات الليبية من وجهة نظر رؤساء أقسام رؤساء المحاسبة بكلية الاقتصاد، وعلية تطرح الباحثتان التساؤل الآتي:

ما واقع الأداء الإداري لدى رؤساء أقسام الجودة بالجامعات الليبية من وجهة نظر رؤساء أقسام المحاسبة

3.1. هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء أقسام الجودة في الجامعات الليبية من وجهة نظر رؤساء أقسام المحاسبة.

4.1. أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجهود الحثيثة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، من أجل ضمان جودة التعليم، وذلك من خلال محاولتها تطوير جهازها الإداري، بتبني إدارة الجودة الشاملة. كذلك تعد هذه الدراسة قاعدة تأسيسية لقيادة رؤساء الجودة بالجامعات لمواكبة التطورات الإدارية واختيار القيادات الإدارية الفاعلة والكشف علي مدي الحاجة إلى تدريب هؤلاء القادة قبل وأثناء الخدمة باعتبارهم من يقود هذه الادارة وهذا بحد ذاته يمكن ان يكون مسوغا كافيا لمدي اهمية هذه الدراسة حسب علم الباحثات.

5.1. منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، والمنهج الاستقرائي في تجميع ما ورد من نقاش وجدال حول هذا الموضوع، بهدف التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء أقسام الجودة في الجامعات الليبية، من وجهة نظر رؤساء أقسام المحاسبة، وكذلك اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الجانب العملي، وكانت الاستبيان الأداة لجمع البيانات اللازمة.

6.1. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد في استقصاء واقع الأداء الإداري لدى رؤساء أقسام الجودة في الجامعات الليبية من وجهة نظر رؤساء أقسام المحاسبة.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر يناير حتى نهاية شهر ابريل لسنة 2021.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على بعض الجامعات الليبية وفروعها (جامعة بنغازي وفرعها في مدينة المرج - جامعة طبرق-جامعة عمر المختار بفرعها في مدينة القبة ومدينة درنة -جامعة اجدابيا -جامعة النجم الساطع-جامعة مصراته - جامعة الزيتونة).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على رؤساء أقسام المحاسبة في هذه الجامعات.

7.1. مصطلحات الدراسة: تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات يمكن توضيحها كما يلي:

الأداء الإداري: عرفت إجرائيا "على أنها قدرة رؤساء الأقسام على إنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات متمثلة في القيادة الإدارية والتخطيط والتنظيم والتقييم والمتابعة والنمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس والعلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات". (العلی، 2016).

مفهوم الجودة في التعليم العالي " فقد عرفها اتحاد الجامعات العربية بأنها استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق و طلبة وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة" (دليل لجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية ، اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة، 2017، 2).

رئيس قسم الجودة هو "عضو هيئة تدريس يتمتع بالخبرة والكفاية والدراية في شؤون الجودة ،ويصدر قرار تكليفه من رئيس المؤسسة بناء علي اقتراح من قبل عميد الكلية يعامل منسفو مكاتب الجودة بالكليات اداريا معاملة رؤساء الاقسام العلمية" (دليل ضمان الجودة، 2008، 47).

8.1. الدراسات السابقة: أجري العديد من الباحثين دراسات تناولت جوانب ومتغيرات عديدة خاصة

بموضوع الدراسة، وعليه سيتم سردها حسب التسلسل الزمني لها :

هدفت (عثمان، 2020) للتعرف الي مستوى الاداء الاداري للقيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد واليات تطويرها في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس تابعا للمتغيرات (النوع- الجنسية - الدرجة العلمية - والخبرة) وظهرت النتائج ان جميع المحددات جودة الاداء تحققت بدرجة مرتفعة كما تحققت جميع محددات اليات التطوير بدرجة مرتفعة ايضا ،واظهرت النتائج عدم وجود

فروقات في استجابات المبحوثين لمحور مستوى جودة الاداء الاداري للقيادات الاكاديمية ومحور تطوير مستوى جودة الادارة تعزي لمتغيرات الدراسة.

وايضا هدفت دراسة الصويحي وبوحنينك (2019) إلى التعرف على مستوى تطبيق بعض معايير الاعتماد المؤسسي لضمان الجودة بالجامعات الليبية وذلك من خلال الأبعاد التالية: (هيئة التدريس، البحث العلمي وخدمات المجتمع والبيئة ، الشافية والنزاهة، ضمان الجودة والتحسين المستمر) بالتطبيق على جامعتي بنغازي والمرقب. وأن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في أن المستوى العام لتطبيق بعض معايير الاعتماد المؤسسي كان منخفضاً.

كما هدفت دراسة تنتوش (2019) إلى معرفة مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الجودة الشاملة في الكليات الجامعية عينة البحث وإبراز المعوقات والصعوبات والتحديات التي تحول دون تحقيق متطلبات الجودة المطلوبة في الكليات الجامعية عينة البحث. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن وجود مجموعة عوامل نجاح تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر عينة البحث ، وأن اغلب عينة البحث غير ملتزمة بتطبيق متطلبات وبرامج ومعايير ضمان الجودة في العملية التعليمية والتدريبية بكلياتهم نظراً لعدم علمهم ودرايتهم بها.

واتجهت دراسة المحرر (2019) إلى الوصول إلى مؤشرات لمدى تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مقاييس الجودة العلمية التعليمية ومكوناتها. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك قصور عام وبيّن في معظم مكونات العملية والتعليمية ويتضح ذلك في النتيجة العامة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس مع وجود فوارق، وقد يعزى ذلك القصور إلى الإمكانيات المادية والبشرية وربما إلى السياسات الإدارية والتنفيذية والرقابية للمؤسسة.

وحول نفس الموضوع كانت دراسة المجرب، وآخرون (2018) والتي هدفت إلى تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسن أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي والعالم العربي، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز لمواجهة حد المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي.

أما دراسة عبدو (2018) فقد سعت إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة سبها وذلك من خلال التعرف على مدى وجود المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، والتعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

أقل من المتوسط، وخاصة فيما يتعلق بمجال إنتاجية التعليم العالي، وأسلوب الإدارة الحالي للجامعة، ورضا المستفيدين، والبحث العلمي، كذلك أظهرت النتائج بأنه تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة أقل من المتوسط، وذلك في مجال ثقافة المنظمة، وتقييم وقياس الأداء، والاستمرارية في التطوير، والعمل الجماعي، والبيئة المحيطة، والتحفيز.

هدفت دراسة مرجين (2014) إلى التعرف على طبيعة عمل ومهام مكاتب الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية، ومراحل نشأة مكاتب الجودة وتقييم الأداء، وواقع مكاتب الجودة وتقييم الأداء وأهم الممارسات الجيدة التي تقوم بها مكاتب الجودة وتقييم الأداء والمقارنة بين التنظيم الإداري ومهام ووظائف مكاتب الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية المهام والتنظيم الإداري في عمادة الجودة في الجامعات السعودية ومركز الجودة في الجامعات المصرية.

وجاءت دراسة عبانة (2011) لتبين تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ جامعة مصراتة، وتوصلت الدراسة إلى توفر مؤشر جودة الأداء الجامعي بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة، تعزي للرتبة الأكاديمية والمؤهل والجنس.

وأخيرا هدفت دراسة الناصر (2010) إلى التعرف على المفهوم الحديث للجودة الشاملة والنماذج التي ظهرت فيه وتطبيقاتها الناجحة في الجامعات العالمية. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور، ولا يمكن العامل بها دون تكامل هذه المحاور مجتمعة، وكذلك أن القيادات الإدارية الجامعية ليست لها المعرفة والدارية الكافية بمفهوم الجودة الشاملة.

9.1. الدراسة النظرية: دراسة وصفية نستعرض من خلالها أهم مفاهيم الأداء الإداري وأهمية قسم الجودة، لتوسيع نطاق عملية التقييم وتحليل واقع الأداء الإداري لقسم الجودة في الجامعات الليبية، ليشمل المهام التي يقوم بها في بيئة التعليم العالي والتوصل إلي فهم أفضل للموضوع، وذلك لمساعدة إدارات الجامعات في اتخاذ القرارات التي تسهم في ضمان الجودة والتطوير.

1.9.1. مفهوم وماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات ضروري لعملها واستمرارها على نحو أفضل وأجود، لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم أزداد اهتمام الباحثين به، وقدموا الكثير من الإسهامات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، وأسهمت الكثير من المؤسسات وبما فيها المؤسسات التعليمية، على معرفة كيفية إدارة نموذج الجودة الشاملة، ولعل الكثير من الجامعات التي أدركت ضرورة تحديث خططها وعملياتها لإدارة الجودة الشاملة، خير دليل على متابعتها لما يطرأ في الميدان من أفكار وفلسفات حديثة، بعد أن تأكدت من أن النتائج المحققة من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة نتائج لم يسبق أن حققتها الفلسفات أو

النظريات الإدارية القديمة (الناصر، 2010). حيث يعد مفهوم إدارة الجودة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم علي مجموعة من الأفكار والمبادئ، التي يمكن لأي إدارة في أي منظمة الأخذ بها من اجل الوصول إلي الأداء الأفضل (دليل لجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، 2017-2).

أما الجودة في مجال التعليم تعد من أبرز المصطلحات التي أولتها مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي اهتماما خاصا في الآونة الأخير، بعد التزايد الكبير في إعدادها وتطور أنظمتها التعليمية والتقنية وتتوع تخصصاتها وبرامجها وباعتبارها الفلسفة التي تمكنها من التمييز ورفع مستوي جودة مخرجاتها (عثمان، 2020 84).

وباعتبار القيادات مطلبا من متطلبات ومبدأ من مبادئ الجودة إلي جانب بعض المطالب الأخرى مثل التحسين المستمر والتركيز علي الزبون، والقيادات الادارية، واتخاذ القرار، بناء علي الحقائق والوقائع والتدريب والتعليم. نقلا عن: (الطويل و الكوزني، 2006 68) وهذا ما أكده دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية حيث يجد أن الجودة في أطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعه من المبادئ أهمها (اعتماد أسلوب العمل الجماعي، والحرس علي الاستمرار والتحسين، تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، توفير هيكلية ومناهج وملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ، توفير قيادات فاعلة ودعم مستمر، أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، التركيز علي العمليات والنتائج (دليل لجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية ، اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة، 2017 10)

إذ أن نجاح أي نظام تعليمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالقيادات لدية من اجل الأهداف المنشودة. وتري الباحثان أن الدولة الليبية أدركت أهمية الجودة في التعليم العالي، باعتباره أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في إعداد الأسس الفكرية والعلمية والمهنية لمؤسسات المجتمع، بالإضافة إلي الدور المهم في نمو الاقتصاد الوطني وتنمية الموارد البشرية فاتخذت خطوات جادة في هذا الجانب من خلال تأسيسها للمركز ضمان الجودة وتنظيم وتقييم أداء مكاتب هذا المركز داخل الجامعات وفقا للاتي:

- يكلف رئيس مركز ضمان الجودة أحد أعضاء هيئة التدريس بإدارة المكتب، على أن يكونو ذو كفاءة ودراية بشؤون الجودة والاعتماد والتقييم.
- يجب أن يُعامل مدير مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء إداريا معاملة عمداء الكليات.
- يعامل منسفو مكاتب الجودة بالكليات إداريا معاملة رؤساء الأقسام العلمية، ويصدر قرار تكليفه من رئيس المؤسسة بناء على اقتراح من قبل عميد الكلية.

فرييس قسم قائد ومدير يتول توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر علي فعاليات وأنشطة القسم والمخطط له، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء سواء للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والراعي لهم والموضح لمسئولياتهم (الطروانة، 2012، 101)، فرؤوسا الأقسام العلمية والإنسانية في الكليات بمثابة القيادات الإدارية التي تدير شؤون لعملية التربوية والإدارية، وهم يقومون بأداء وظائفهم ومهامهم لأجل تسير العمل بانسيابية ودقة، الأمر الذي يتطلب منهم نمطا إداريا قادرا علي التعامل والتفاعل، ومن ثم يؤدي إلي تحقيق علاقة ايجابية سليمة تعكس علي أداءهم ومن ثم إنتاجية المؤسسة.

ولما كان الأداء يعد محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالفرد ذاته مثل القدرات والمهارات ومنها ما يتصل ببيئة العمل مثل طبيعة المهام والمسؤوليات، حيث يحرك السلوك القيادي هاتان المجموعتان من العوامل (أحمد، 2012، 60) حيث تعتبر هذه العوامل جملة من المهام الأساسية للقائد الإداري منها مهام رسمية: تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق بين الأطراف وتوجيه جميع الموظفين والمتابعة والإشراف، ومهام غير رسمية تشمل الحماسة والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة ومشاركة الموظفين في القرارات، وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته (اللبيدي، 2015).

ومن مما سبق تر الباحثتان أن مهام رؤساء الأقسام في الجامعة تنوعت وتعددت أنماطها فإنها يمكن أن تتدرج تحت محورين رئيسيين هما: الدور الإداري والقيادي، والدور الأكاديمي العلمي. ولتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تم أقترح ما يلي (العتار، 2006):
أ- توفير دليل موثق في الجامعة يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة، وأسسها وكيفية أدائها.
ب- اعتبار كل فرد في الجامعة مسئولا عن الجودة.

ج- توفير الحوافز للعاملين من أجل المحافظة على ديمومة الجودة العالية.
هذه المقترحات ليست جديدة في الجامعات وما تشتمل عليه من أقسام، لكن الجديد أنها أصبحت مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية والمادية؛ لتحسين مخرجات العملية التعليمية، (المصري، 2007).

2.9.1. التحديات والصعوبات والمشاكل التي تواجه مدراء أقسام الجودة في الجامعات:

هناك العديد من الصعوبات الإدارية القيادية التي تواجه تطبيق نظام الجودة ومن هذه الصعوبات ما يلي (الطيب والشريف، 2019):

- يفتقد أغلب منسقي الجودة بالجامعات إلى التدريب الكافي في مجال الجودة.
- التخبط العشوائي للإدارة في ليبيا، والمتمثل في عدم الاستقرار الإداري، ومما يترتب عليه عدم إعطاء القائمين على الجودة فرصة للعمل لفترة زمنية طويلة تمكنهم من اكتساب الخبرة.
- نظرة الإدارة العليا للجودة على أنها أمر شكلي، فلا تعيرها الدعم المالي.

- قصور واضحاً في بعض جوانب التوجيه كبعد إداري مؤسسي، يتمثل في عدم حرص الإدارة العليا على إقامة اجتماعات دورية مع مسؤولي ومنسقي الجودة بالجامعة.

2. الجاب الميداني:

1.2. منهج البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات عينة الدراسة التي تم جمعها للإجابة على التساؤل التالي: ما واقع الأداء الإداري لدى رؤساء أقسام الجودة بالجامعات الليبية من وجهة نظر رؤساء أقسام المحاسبة.

2.2. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام المحاسبة في بعض الجامعات الليبية وفروعها (جامعة بنغازي وفرعها في مدينة المرج - جامعة طبرق-جامعة عمر المختار بفرعها في مدينة القبة ومدينة درنة -جامعة اجدابيا -جامعة النجم الساطع-جامعة مصراته - جامعة الزيتونة). حيث قامت الباحثات بتوزيع الاستبيان على عينة قصدية عددها (10) رؤساء أقسام محاسبة بتلك الجامعات خلال عام 2021.

3.2. أداة الدراسة: اعتمدت الباحثات على قائمة الاستبيان لاستطلاع آراء رؤساء أقسام المحاسبة، حول واقع الاداء الإداري لرؤساء أقسام الجودة في بعض الجامعات الليبية، وذلك بغرض الوصول إلى نتائج واقعية، وتكون هذا الاستبيان من 37 عبارة، وقد تم تقسيم هذا الاستبيان الي جزئين رئيسيين يتعلق الجزء الاول منها بالبيانات الشخصية للمبحوثين متمثلة في المؤهل العلمي والعمر والدرجة العلمية ومدة الخبرة، أما الجزء الثاني من الاستبيان يتعلق بأسئلة الدراسة، وقد تم تصميم الاسئلة في هذا الجزء لتغطي سبع محاور : القيادة الادارية، التخطيط والتنظيم، التقويم والمتابعة، البحث العلمي، العلاقات الانسانية، القرار، شؤون الطلبة.

4.2. اختيار مقياس الاستبيان: رتبت فقرات الاستبيان بصورتها النهائية، بحيث يجيب رؤساء أقسام المحاسبة عنها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، المكون من خمسة درجات لتحديد أهمية كل فقرة من الفقرات الاستبيان، كما هو موضح بالجدول ادناه، حيث تمنح استجابة المبحوث درجة تبعا لهذا المقياس تتراوح بين (1-5) درجة، ولتحديد فترة طول مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، وبعد ذلك يقسم المدى على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرات، ثم تضيف قيمة طول الفقرات إلي أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، حيث تشير الدرجة المرتفعة، إلى قوة اداء رؤساء اقسام الجودة في الجامعات الليبية، وتشير الدرجة المنخفضة إلي ضعف أداء رؤساء أقسام الجودة في تلك الجامعات كما هو موضح في الجدول أناه.

جدول رقم (1) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح	الاستجابة
منخفض	0.79	من 1 الي 1.79	لا أوافق بشدة
	079.	من 1.80 الي 2.59	لا أوافق
متوسط	0.79	من 2.60 الي 3.39	محايد
مرتفع	0.79	من 3.40 الي 4.19	أوافق
	0.80	من 4.20 الي 5.00	أوافق بشدة

5.2. صدق الاداء: اعتمدت الباحثات لتحديد صدق الاداء علي ما يسمي بالصدق المنطقي ، وهو راي المحكمين المختصين، تم عرض الاستبيان علي اربع من اعضاء هيئة التدريس في مجال الادارة والمحاسبة وعلم الاجتماع ومن هم مهتمين بتحسين مستويات الجودة الشاملة في التعليم العالي، وقد استجابة الباحثات لآراء المحكمين حول الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس الهدف التي صممت من أجل. وتم اجراء بعض التعديلات بناء علي ملاحظاتهم بحذف وازافه واعادة صياغة عدد من العبارات وبناء علي التعديلات، بلغ معامل صدق الاداء (0.992).

6.2. ثبات الاداء: إن المقياس الجيد يتسم بالصدق والثبات، حيث يعتبر الثبات من المقاييس المهمة لقياس النتائج، وهناك العديد من الطرق لقياس معامل الثبات، ولحساب معامل الثبات فقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ على هذه الدراسة، وكان معامل الثبات للدراسة ككل (0.985) كما هو موضح بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) معامل الصدق والثبات لمقياس الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.924	0.854	5	المحور الأول القيادة الإدارية
0.950	0.904	6	المحور الثاني التخطيط والتنظيم
0.959	0.920	6	المحور الثالث التقويم والمتابعة
0.985	0.970	5	المحور الرابع البحث العلمي
0.973	0.946	4	المحور الخامس العلاقات الإنسانية
0.941	0.886	5	المحور السادس اتخاذ القرار
0.964	0.930	6	المحور السابع شؤون الطلبة
0.992	0.985	-	الثبات العام للاستبيان

7.2. الاساليب الإحصائية: قامت الباحثات بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التخلييل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وتمت الاختبارات الإحصائية، واستخدام مقياس ليكرت وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي. وقد تم استخدام الادوات الإحصائية التالية في تحليل البيانات:

- اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

8.2. خصائص عينة الدراسة: تم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد لعينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة
المؤهل	ماجستير	6	60%
	دكتوراه	4	40%
العمر	25-29 سنة	-	-
	30-34 سنة	3	30%
	35-39 سنة	3	30%
	40-44 سنة	2	20%
	45 سنة فما فوق	2	20%
	الدرجة العلمية	محاضر مساعد	2
	محاضر	4	40%
	استاذ مساعد	3	30%
	استاذ مشارك	1	10%
	استاذ	-	-
مدة الخبرة	أقل من سنة	-	-
	من سنة إلي 4 سنوات	1	10%
	من 5 إلي 9 سنوات	2	20%
	10-14 سنة	3	30%
	15 سنة فما فوق	4	40%

يوضح الجدول رقم (3) تقسيم افراد عينة الدراسة إلى فئتين على أساس مؤهلاتهم، وكل فئة مقترنة بعدد ونسب مفردات العينة، ويلاحظ أن النسبة الغالبة من أفراد العينة والتي تعادل 60% من حملة الماجستير، وأن 40% هم من حملة الدكتوراه. أما فيما يخص العمر فهو يميز هذه الفئة بالقدرة على الإبداع والعطاء، وأن ما نسبته 60% تتراوح أعمارهم من 30-39 سنة، 40% من العينة أعمارهم من 40 إلى أكثر من 45 سنة. أما بالنسبة للدرجة العلمية كانت التكرارات والنسب المئوية لعينة كما هو موضح بالجدول رقم (3)، 40% درجتهم العلمية محاضر، وان 30% هم استاذ مساعد، الأمر الذي يعكس صدق ودقة الإجابة على الاستبيان، ويدعم موثوقية الاعتماد على التحليل. ونجد أن 10% خبراتهم من 1-4 سنوات، 20% خبراتهم من 5-9 سنوات، 30% خبراتهم من 10-14 سنة، 40% خبراتهم أكثر من 15 سنة، وبشكل عام يلاحظ أن خبرات عينة الدراسة جيدة جداً، حيث أن ما نسبته 70% خبراتهم أكثر من 10 سنوات، وتري الباحثان أن عامل الخبرة جيد مما قد ينعكس ايجابيا على نتائج الدراسة.

9.2. تحليل أسئلة الدراسة:

فيما يلي تحليل إجابات عينة الدراسة عن قوائم الاستبيان، بعد أن تم تقسيم الأسئلة الواردة بها إلى سبعة محاور، حيث اهتم كل محور بمعرفة آراء رؤساء أقسام المحاسبة بشأن جانب معين من جوانب الأداء الإداري لرؤساء أقسام الجودة في بعض الجامعات الليبية.

جدول رقم (4) نتائج المحور الأول (القيادة الإدارية)

الترتيب	المستوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نشر موافق		نشر موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	رقم
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
2	متوسطة	3.3	0.82	-	-	20	2	30	3	50	5	-	-	يقوم بنشر ثقافة الجودة في الكلية بكافة ادارتها والانشطة المتعلقة بها	1
3	متوسطة	3.1	0.99	-	-	40	4	10	1	50	5	-	-	يسهم في المراجعة الدورية لرؤية رسالة واهداف القسم حسب تطورات البرنامج التعليمي	2
2	متوسطة	3.3	1.25	10	1	20	2	10	1	50	5	10	1	يعطي صورة الحسنة عن قسمه بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	3
2	متوسطة	3.3	0.94	-	-	20	2	40	4	30	3	10	1	يعمل علي ايجاد روح العمل الجماعي بين اعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة داخل الكلية	4
1	مرتفعة	3.5	1.08	-	-	30	3	-	-	60	6	10	1	يملك الصفات القيادية والادارية كالابتكار والجراءة والمرونة داخل الكلية	5
الانحراف المعياري العام = 0.817									المتوسط المرجح العام = 3.30						

يبين الجدول رقم (4) نتائج محور القيادة الادارية، وقد اشتمل هذا المحور على خمس فقرات ويتبين لنا جلياً في محور القيادة الإدارية قد تراوحت متوسطاتها ما بين 3.1 الي 3.5 و بمتوسط مرجع 3.30 وانحراف معياري وقدره 0.817 حيث ان الفقرة رقم (5) في محور القيادة الإدارية وهي تنص "على امتلاك الصفات القيادة الإدارية كابتكار وجرأة ومرونة داخل الكلية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط 3.5 و انحراف معياري 1.08، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) و(3) و(4) "يقوم بنشر ثقافة الجودة في الكلية بكافة ادارتها والانشطة المتعلقة بها" بمتوسط قدرة 3.3 وانحراف معياري 0.82، "ان يعطي صورة حسنة عن قسمة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية" بمتوسط 3.3 وانحراف معياري 1.25، "يعمل علي ايجاد روح العمل الجماعي بين التدريسيين والموظفين والطلبة داخل الكلية" بمتوسط 3.3 وانحراف معياري 0.94، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) "يسهم في المراجعة الدورية لرؤية ورسالة واهداف القسم حسب تطورات البرنامج التعليمي" بمتوسط 3.1 وانحراف معياري 0.99، كما يتضح ايضاً أن المتوسط العام المرجح لمحور القيادة الإدارية بلغ (3.30)، وبدرجة تقدير متوسطة، والذي يدل على أن افراد عينة الدراسة يلاحظون ضعف ادراك بعض رؤساء أقسام الجودة أو جلهم لإهمية نشر ثقافة الجودة في قطاع التعليم العالي، وبالتالي ضعف قدرتهم علي التأثير علي الاخرين لجعلهم يتعاونون ويساهمون معهم في مواصلة تحقيق الاهداف.

جدول رقم (5) نتائج المور الثاني (التخطيط والتنظيم)

رقم	الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير بشدة موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسني	المتوسط	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
6	يعمل علي وضع الخطط الاستراتيجية التنفيذية بالتعاون مع رؤوسا الاقسام لضمان الجودة وتطوير اداء الكلية ؟	20	2	20	2	20	4	40	-	-	3.2	1.229	متوسطة	2	
7	يقوم بأعداد الأدلة الارشادية للكلية بما يخدم عملية تطبيق معايير الجودة وأنظمتها (دليل كلية دليل القسم) ؟	10	1	10	3	30	5	50	-	-	3.0	0.942	متوسطة	4	
8	يقوم بأعداد وتصميم الاستمارات التحليلية لجميع البيانات واعداد استبانات الخاصة بالطلبة واعضاء هيئة التدريس والموظفين وقياس تلك الاستمارات ؟	10	1	10	3	30	5	50	-	-	2.80	1.032	متوسطة	6	
9	يعمل علي وضع خطط مرنة للقسم لتطوير المناهج والمفردات	-	-	-	4	40	1	10	5	50	2.9	0.994	متوسطة	5	
10	لدية المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والقوانين الجامعية ؟	10	5	50	3	30	1	10	-	-	3.6	0.843	متوسطة	1	
11	يقوم بتشكيل لجان او فرق من اعضاء هيئة التدريس لا عداد تقرير ذاتي للقسم	-	-	-	5	50	1	10	4	40	3.1	0.994	متوسطة	3	
الانحراف المعياري العام = 0.832													المتوسط المرجح العام = 3.10		

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (5) والتي تبين لنا أن أفراد العينة يوفقون على الفقرة رقم (10) والتي تنص علي أن "لدية المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والقوانين الجامعية؟" جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط قدرة 3.60 وانحرف معياري 0.843، وتلتها في الترتيب الفقرة رقم (6) والتي تنص "يعمل علي وضع الخطط الاستراتيجية التنفيذية بالتعاون مع رؤوسا الاقسام لضمان الجودة وتطوير اداء الكلية؟"، بمتوسط حسابي قدره 3.2 وانحرف معياري 1.229 في المرتبة الثانية، في حين جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الثالثة والتي تنص على "يقوم بتشكيل لجان او فرق من اعضاء هيئة التدريس لا عداد تقرير ذاتي للقسم"، بمتوسط 3.1 وانحرف معياري 0.994، ونجد العبارة رقم (7) "يقوم بأعداد الأدلة الارشادية للكلية بما يخدم عملية تطبيق معايير الجودة وأنظمتها (دليل كلية دليل القسم)؟ في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.2 وانحرف معياري 1.229، وفي الترتيب الخامس الفقرة رقم (9) والتي تنص على "لدية المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والقوانين الجامعية؟" بينما جاءت الفقرة (8) ونصها "يقوم بأعداد وتصميم الاستثمارات التحليلية لجميع البيانات واعداد استبانات الخاصة بالطلبة واعضاء هيئة التدريس والموظفين وقياس تلك الاستثمارات" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط 2.80 وانحرف معياري 1.032، وإذا أخذنا المتوسط المرجح العام كما هو مبين بالجدول (8) وهو (3.9593)، نلاحظ أن رؤساء أقسام المحاسبة متفقين على ضعف التخطيط والتنظيم عند تطبيق الجودة في التعليم العالي، لذلك نجد هذا المحور جاء في الترتيب الخامس (المحور ما قبل الأخير).

جدول رقم(6) نتائج المحور الثالث (التقويم والمتابعة)

رقم	الفقرة	مؤشرات		مؤشرات		مؤشرات		مؤشرات		مؤشرات		مؤشرات	مؤشرات
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
12	الاشرف علي تعبئة نموذج لتوصيف المقرر التدريسي ومدى ملاءمته المخرجات التعليم والتعلم؟	-	-	40	4	10	1	50	5	-	-	1	متوسطة
13	يعمل علي اجراء مراجعة دورية لمعايير الاعتماد البرامجي البرنامج بما يتلاءم وانجازات القسم؟	2	20	30	3	30	3	10	1	10	1	20	متوسطة
14	يتابع مع رئيس القسم تنفيذ الخطط ونتائج الاعمال التعليمية الاعضاء هيئة التدريس؟	-	-	40	4	30	3	30	3	30	3	-	متوسطة
15	يتابع بنظام سير المهام التعليمية والبحثية في القسم (بحوث منجزة، بحوث قيد الانجاز)؟	-	-	50	5	20	2	30	3	30	3	-	متوسطة
16	يعتمد علي معايير دقيقة وموضوعية وضوابط العمل في تقويم اداء رئيس القسم؟	1	10	50	5	40	4	-	-	-	-	10	متوسطة
17	يقيس مؤشرات الاداء الرئيسة ذات العلاقة بالقسم وصياغة خطط التحسين ومتابعة مدي تنفيذها؟	-	-	60	6	20	2	20	2	20	2	-	متوسطة
المتوسط المرجح العام = 2.866												الانحراف المعياري العام = 0.819	

يوضح الجدول رقم (6) محور التقويم والمتابعة، حيث قمنا بترتيب الفقرات حسب الأهمية النسبية لها، حيث حظيت الفقرة رقم (12) و(13) بالترتيب الأول والتي تنص على " الاشراف علي تعبئة نموذج لتوصيف المقرر التدريسي ومدى ملاءمته المخرجات التعليم والتعليم "بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.994 و" يعمل علي اجراء مراجعة دورية لمعايير الاعتماد البرامجي البرنامج بما يتلاءم وانجازات القسم؟"، بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.197، وجاءت الفقرة رقم (14) في الترتيب الثاني "يتابع مع رئيس القسم تنفيذ الخطط وناتج الاعمال التعليمية الاعضاء هيئة التدريس؟"، وبمتوسط حسابي 2.92، وانحراف معياري 0.875، وفي الترتيب الرابع جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يتابع بنظام سير المهام التعليمية والبحثية في القسم (بحوث منجزة ، بحوث قيد الانجاز) ؟" بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.918، في حين جاءت في الترتيب الرابع الفقرة رقم (16) "يعتمد علي معايير دقيقة وموضوعية وضوابط العمل في تقويم اداء رئيس القسم؟"، بمتوسط حسابي 2.7 وانحراف معياري 0.948، بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها يقيس مؤشرات الاداء الرئيسة ذات العلاقة بالقسم وصياغة خطط التحسين ومتابعة مدي تنفيذها بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 2.60 وبدرجه تقدير متوسطة ، وبلغ المتوسط الحسابي العام 2.866 وبدرجة تقدير متوسطة وتعزي هذه النتيجة الي ضعف الالتزام باليات تقييم ومتابعة محددة من قبل رؤساء أقسام الجودة، وكذلك ضعف الاهتمام بقياس الانحرافات بصورة علمية، وعدم الاستمرار في اجراء تحسينات، وهذا يرجع إلي أن رؤساء اقسام الجودة بالجامعات من غير المتخصصين في مجال الادارة. وكان ترتيب هذا المحور بين المحاور السادس والاخير أي أنه أقل المحاور تأثير.

جدول رقم (7) نتائج المحور الرابع (البحث العلمي)

رقم	الفقرة	معرفة جيدة		معرفة		معرفة		معرفة		معرفة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
18	يعمل علي توفير امكانيات البحث العلمي من اجل الحصول علي الترفيقات بالقسم ؟	10	2	20	3	30	4	40	-	-	1.054	3.0	متوسطة	4	
19	يحرص علي استغلال فرص النمو العلمي والمهني للتدريسين ومشاركتهم في المؤتمرات والندوات ؟	10	4	40	2	20	3	30	-	-	1.059	3.3	متوسطة	3	
20	يشجع التدريسين الجدد من الافادة من الخبرات السابقة لزملائهم داخل القسم ؟	30	2	20	2	20	3	30	-	-	1.269	3.5	مرتفعة	1	
21	يشجع علي عمل بحوث ودراسات مشتركة داخل القسم ؟	30	4	40	3	30	-	-	-	-	1.251	3.3	متوسطة	3	
22	يناقش رئيس القسم بالمقترحات والمتغيرات المتعلقة بتطوير المناهج وتحديثها ؟	20	3	30	2	20	3	30	-	-	1.173	3.4	متوسطة	2	
المتوسط المرجح العام = 3.30													الانحراف المعياري العام = 1.100		

يبين الجدول رقم (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.0-3.40) حيث جاءت الفقرة رقم (20) التي تنص "يشجع التدريسين الجدد من الافادة من الخبرات السابقة لزملاهم داخل القسم؟" في المرتبة الاولى بمتوسط بلغ 3.50 وانحراف معياري 1.269، وبينما جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يناقش رئيس القسم بالمقترحات والمتغيرات المتعلقة بتطوير المناهج وتحديثها؟" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبدرجه تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرتين (19) و(21) والتي تنص على "يحرص علي استغلال فرص النمو العلمي والمهني للتدريسين ومشاركتهم في المؤتمرات والندوات؟" و"يشجع علي عمل بحوث ودراسات مشتركة داخل القسم؟"، في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.3، في حين جات الفقرة (18) ونصها "يعمل علي توفير امكانيات البحث العلمي من اجل الحصول علي الترقيات بالقسم؟" بمتوسط بلغ 3.0 بالمرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.30) وبدرجة تقدير متوسطة وتعزي هذه النتيجة الي قلة برامج التاهيل والنمو الاكاديمي، من اجل تطوير قدراتهم وتحفزهم علي التجديد الدائم.

جدول رقم (8) نتائج المحور الخامس العلاقات الإنسانية

رقم	الفقرة	مؤقتة		ثابتة		غير موافق		غير موافق		مؤقتة		ثابتة		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23	يحاول خلق روح الاحترام المتبادل وخلق جو يسوده المحبة والاحترام والانسجام بينها وبين رؤس القسم؟	10	6	60	1	10	1	20	2	-	-	0.966	3.6	
24	يشعر رئيس القسم انه معه وانه جزء منهم وليس متسلطا عليهم؟	20	2	20	4	40	2	20	2	-	-	1.074	3.4	
25	يتسم بالأسلوب الديمقراطي في التعامل مع رئيس القسم واعضاء هيئه التدريس؟	20	2	20	4	40	2	20	2	-	-	1.074	3.4	
26	يدافع عن رئيس القسم لدي ادارة الكلية والجامعة؟	20	1	10	4	40	3	30	3	-	-	1.135	3.2	
المتوسط المرجح العام = 3.4													الاتحراف المعياري العام = 0.987	

يبين الجدول رقم (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.20-3.60) فقد احتلت الفقرة رقم (23) التي تنص على "يحاول خلق روح الاحترام المتبادل وخلق جو يسوده المحبة والاحترام والانسجام بينها وبين رؤس القسم؟" المرتبة الاولى بمتوسط بلغ (3.60) وانحراف معياري 0.966، بينما جاءت الفقرة رقم (24) و(25) والتي تنص على "يحاول خلق روح الاحترام المتبادل وخلق جو يسوده المحبة والاحترام والانسجام بينها وبين رؤس القسم؟" و "يتسم بالأسلوب الديمقراطي في التعامل مع رئيس القسم واعضاء هيئه التدريس؟" علي التوالي المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.4 وانحراف معياري 1.074 وبدرجه تقدير مرتفعة، في حين جات الفقرة (26) ونصها "يدافع عن رئيس القسم لدي ادارة الكلية والجامعة؟" بمتوسط بلغ 3.20 المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط المرجح العام 3.4 وبدرجة تقدير مرتفعة، وهذا

يدل أن رؤساء أقسام الجودة في الجامعات الليبية من وجهة نظر رؤساء أقسام المحاسبة، يجيدون فن التعامل مع مختلف الشرائح العاملة في الكليات، وكذلك ديمقراطيون عند اتخاذ القرارات، حيث يقومون بمشاركة أي قرارات قبل اصدارها بشكل نهائي، وبذلك يكون العاملين في الجامعات مساهمين في صنع القرار ولم تفرض عليهم، ولهذه الأسباب وغيرها حظي هذا المحور بالترتيب الثاني من حيث قوة تأثيره على جودة التعليم العالي.

جدول رقم (9) نتائج المحور السادس (القرار)

رقم	الفقرة	مؤقتة		مؤقتة		مؤقتة		مؤقتة		مؤقتة		الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27	يشاور رئيس القسم في القرارات قبل اتخاذها وبالشكل الافضل مراعيًا مصلحة الكلية؟	10	3	30	3	30	3	30	3	30	3	متوسطة
28	يعتمد في صنع قراراته على اسس علمية علي مستوي الكلية؟	30	-	20	2	50	5	-	-	-	-	متوسطة
29	يتبنى اسلوب البديل الافضل من بين البدائل المقترحة في اتخاذ القرار؟	-	-	20	2	50	5	30	3	-	-	متوسطة
30	يتبنى القرارات التي تحصلت علي الاغلبية في مجلس الكلية؟	40	2	10	1	30	3	20	2	40	4	مرتفعة
31	ينفذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجلس الكلية والقسم؟	40	2	10	1	30	3	20	2	40	4	مرتفعة
الانحراف المعياري العام = 0.793												المتوسط المرجح العام = 3.44

يبين الجدول رقم (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.1-3.9) حيث جاءت الفقرة رقم (30) و(31) التي تنص على "يتبنى القرارات التي تحصلت علي الاغلبية في مجلس الكلية؟" و"ينفذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجلس الكلية والقسم؟" علي التوالي في المرتبة الاولى بمتوسط بلغ (3.90) وانحراف معياري 1.100، بينما جاءت الفقرة رقم (27) التي تنص على "يشاور رئيس القسم في القرارات قبل اتخاذها وبالشكل الافضل مراعيًا مصلحة الكلية؟" بالمرتبة الثانية بمتوسط بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.032)، في حين جاءت الفقرة رقم (28) و(29) والتي تنص على "يعتمد في صنع قراراته علي اسس علمية علي مستوي الكلية؟" و"يتبنى اسلوب البديل الافضل من بين البدائل المقترحة في اتخاذ القرار؟" علنا التوالي بمتوسط بلغ (3.10) في المرتبة الثالثة بتقدير متوسط. وبلغ المتوسط المرجح العام (3.44) وبدرجة تقدير مرتفعة وهذا يدل على اقتناع أفراد عينة الدراسة بقدرة رؤساء أقسام الجودة على

اتخاذ القرارات مبنية على أسس علمية، وقد احتل هذا المحور الترتيب الأول من حيث قدرته على التغيير والتأثير على جودة القرارات في التعليم العالي.

جدول رقم (10) نتائج المحور السابع (شؤون الطلبة)

الترتيب	المستوي	المتوسط الحسني	الانحراف المعياري	غير مشددة		غير موافق		مجايد		موافق		موافق جيدة		الفقرة	رقم
				موافق	ك	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
2	متوسطة	3.4	1.074	-	-	20	2	40	4	20	2	20	2	يسهم في تحديد معايير القبول للطلبة الجدد في القسم؟	32
1	مرتفعة	3.5	1.080	-	-	20	2	30	3	30	3	20	2	المام بمستجدات نظام القبول والتسجيل في الكلية؟	33
5	متوسطة	3.1	0.875	-	-	20	2	60	6	10	1	10	1	يعمل علي اجراء مقابلة لطلبة الجدد ويطلعهم علي سياسة وتعليمات الكلية والالتزام بها ؟	34
3	متوسطة	3.3	1.159	-	-	30	3	30	3	20	2	20	2	يرشح الطلبة المتميزين علميا في برنامج الدراسات العليا في القسم ؟	35
5	متوسطة	3.1	0.994	-	-	30	3	40	4	20	2	10	1	يشرف علي اعداد وحفظ الكروت العلمية لطلبة القسم ؟	36
4	متوسطة	3.25	1.197	-	-	40	4	30	3	10	1	20	2	يعالج مشكلات الطلبة التي تعيق مستوي الدراسي والاجتماعي ؟	37
الانحراف المعياري العام = 0.920														المتوسط المرجح العام = 3.25	

ويتضح من الجدول (10) قياس نتلح فقراتمحور شؤون الطلبة، وكذلك قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن هذا الجدول يتضح أن الفقرة رقم (33) والتي تنص على "المام بمستجدات نظام القبول والتسجيل في الكلية؟؟" في المرتبة الاولى بمتوسط بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.080)، بينما جاءت الفقرة رقم (32) التي تنص على "يسهم في تحديد معايير القبول للطلبة الجدد في القسم؟" بمتوسط بلغ (3.40) في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة. وكان ترتيب الفقرة (35) التي نصت على "يرشح الطلبة المتميزين علميا في برنامج الدراسات العليا في القسم ؟" في الترتيب الثالثة بمتوسط (3.3) وانحراف معياري (1.159)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (37) التي تنص على "يعالج مشكلات الطلبة التي تعيق مستوي الدراسي والاجتماعي ؟" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.197)، في حين جات الفقرة رقم (34) والتي تنص على "يعمل علي اجراء مقابلة لطلبة الجدد ويطلعهم علي سياسة وتعليمات الكلية والالتزام بها ؟" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط بلغ (3.10) بدرجة وبلغ المتوسط المرجح العام (3.250) وبدرجة تقدير متوسطة، وعليه يمكننا القول بأن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه ليس هناك اهتمام كافي بشؤون الطلبة من ناحية رؤساء أقسام الجودة.

10.2. تحليل النتائج والتوصيات:

خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج عل المستوى النظري والعملي وإن بعض هذه النتائج تحد من تطبيق الجودة في الجامعات الليبية بشكل فعال وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أوضحت الدراسة النظرية أن هناك الكثير من الغموض والإبهام، حول المهام الادارية لرؤساء اقسام الجودة، اي ليست هناك آلية واضحة للعمل بها وخاصة داخل الجامعات الليبية.
2. كما أوضحت الدراسة النظرية ايضا، عدم الاهتمام بتاهيل رؤساء اقسام الجودة للمهام الادارية المتنوعة ومتعددة الانماط.
3. أوضحت الدراسة النظرية ايضا، تأثير طول فترة تولي رؤساء اقسام الجودة لمناصبهم، تزيد من فهمهم وادراكهم لمهامهم الادارية الموكلة لهم .
4. توصلت الدراسة الميدانية إلي مجموعة من النتائج عند تحليلها للمحاور تمثلت فيما يلي:
 - اعتماد رؤساء اقسام الجودة علي المنهج العلمي في اتخاذ القرارات المبنية على المشاورات داخل كافة الاقسام.
 - ان رؤساء اقسام الجودة يشعرون بانهم جزء من الموسم وان رؤساء اقسام قبل وبعد استلامه القسم هم في الاصل اعضاء هيئة تدريس وان الاجواء السائدة في القسم تسودها المحبة والاحترام المتبادل والعدل والانصاف وهذا طبيعي ومنطقي في ظل اجواء أكاديمية وعلميه وثقافية
 - ضعف اهتمام رؤساء اقسام الجودة بوضع برامج لتاهيل ونمو البحث العلمي، وبالتالي فإن اي تطور أو نمو علمي او مهني يعود الي اجتهاد عضو التدريس بنفسه.
 - على الرغم من امتلاك بعض رؤساء قسم الجودة الصفات القيادية، إلا انهم يقومون بنشر ثقافة الجودة على استحياء، كونها وظائف شرفية لا تنفيذية ملزمه وواجبة التنفيذ، وبناء على ذلك سوف يجدون صعوبة في خلق روع التعاون بين اعضاء هيئة التدريس والموظفين و الطلبة داخل الكلية.
 - نظرة رؤساء اقسام الجودة الي الشؤون الطلابية انها من ضمن اهتمامات قسم الشؤون الطلابيه والمسجل، وانا رؤساء اقسام الجودة غير معنيه بمعايير القبول وغيرها.
 - ان رؤساء اقسام الجودة لايهتمون بوضع الخطط الاستراتيجية ، وعدم قياس ومتابعه الانحرافات بصوره علميه الي جانب عدم فصل المهام بين الادارات دخل الجامعة وفقا للإمكانيات البشرية والمادية.

وفي ضوء ما تم استخلاصه من نتائج نظرية وعملية نوصى بالآتي:

- 1- وضع الية وبرامج لاختيار وترشيح من سيتولي رئاسة اقسام الجودة، بحيث نضمن انا من يتقلد هذا المنصب، عليه اجتياز بعض التدريبات الخاصة بتطبيق معايير ضمان دليل الجودة أولاً، ولا ينبغي ان تعتمد على الخبرة في مجال البحث والتدريس.
- 2- اعادة تأهيل وتدريب رؤساء اقسام الجودة بالجامعات الليبية من خلال تطوير اليات اداءهم الاداري بما يحقق اهداف القسم ويسهم في تطويره.
- 3- التقييم المستمر والدقيق لأداء رؤساء اقسام الجودة من اجل الاخذ بنتائج التقييم في توجيههم ومحاسبتهم في حال عدم الالتزام مع وضع الية معينه تضمن بان تكون اقسام المراجعة الداخليه بالجامعات على راسها.
- 4- العمل على توصيف الادوار والمهام ومسؤوليات رؤساء اقسام الجودة بالجامعات الليبية عن طريق اعداد لائحة تفصيليه لهذه التوصيف في مجال الاداري والعلمي والأكاديمي ويكون ضمن دليل الجودة المعتمد
- 5- العمل علي نشر ثقافه الجودة بكافة المستويات الاداريه عن طريق ورش عمل اجراء مؤتمرات اتفاقيات تعاون مشتركه بين الجامعات وتبادل الخبرات خاصه المتميزه منها، على ان يكون هذ العمل مرتبطه باليات تحفيزه سوا من الناحية مادية او المعنوية.

قائمة المراجع

- 1- أحمد، خافض (2012). الاداء الاداري المتميز في مؤسسات التربية. - القاهرة: منشورات دار اللطائف للنشر والتوزيع.
- 2- البيلاوي، حسن حسين، ... وآخرون (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس التطبيقات. - الأردن: منشورات دار المسيرة.
- 3- الجميعي، وفاء بنت عايض (2019). "ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM مقترحات للتطوير". - مجلة البحوث والنشر العلمي، مج 35، ع 11.
- 4- الحجيلي، نصر محمد (2010) " آراء رؤساء الاقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية".- مجلة جامعة دمشق، مج 26.
<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/59-92.pdf>
- 5- الصويعي، هند خليفة، بوحنيك، أمين على (2019) " مدى تطبيق بعض معايير الإعتماد المؤسسي لضمان الجودة بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (جامعتي بنغازي والمرقب نموذجا) ". - مجلة كلية الآداب، مج 2، ع 2.
- 6- الطراوانة، سليمان (2012) "فاعلية اداء رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية".- مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدارسات، ع 27 (2).
<https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/1220>
- 7- الطويل، أكرم أحمد، الكوزاني، فارس يونس (2006) "امكانية تطبيق ادارة الجودة الشامله في جامعة الموصل دراسة علي مجموعة مختارة من كليات الجامعة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل". - مجلة تنمية الرافدين، مج 28، ع 82
https://tanmiyat.mosuljournals.com/pdf_161651_7c0cc73b72a23ed978b028d4985acdd6.html
- 8- الطيب، مصطفى عبدالعظيم، الشريف، محمد عاشور " الصعوبات التي تواجه تطبيق ضمان جودة التعليم الجامعي الخاص".- مجلة كلية الآداب، مج 1، ع 2.
- 9- العطار، إبراهيم يوسف جبريل (2006) "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.(رسالة ماجستير)
<https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/20655>

- 10- العلى، يسري يوسف (2016) " واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في الكليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". - مجلة دراسات العلوم التربوية، مج 43، ع1. <https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/viewFile/5465/5023>
- 11- اللبدي، نزار عوني (2015). تنمية الاداء الوظيفي والإداري. - الاردن: منشورات دار دجلة.
- 12- المجراب، أنور صالح، وآخرون (2018) " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي". - من وقائع اعمال المؤتمر العلمي الرابع لجامعة النجم الساطع، البريقة، ليبيا.
- 13- المحرر، امطير مفتاح (2019). " نحو مقاييس لجودة العملية التعليمية كمؤشر لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا". - مجلة كلية الاداب، مج2، ع2.
- 14- المصري، مروان وليد سليمان (2007). "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة" كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير) <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/20527>
- 15- الناصر، علاء حاكم محسن (2010) " إدارة الجودة الشاملة نموذج في الإدارة الجامعية". - مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع80 . <https://www.iasj.net/iasj/download/b4247d317589b317>
- 16- تنتوش، عمران جمعة (2019)، " تقييم مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات العليم العالي". - مجلة كلية الآداب، مج2، ع2.
- 17- عبانة، صالح أحمد أمين (2011) " تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ جامعة مصراتة-ليبيا". - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج4، ع8 <http://search.shamaa.org/PDF/Articles/YEAjqah/8AjqaheVol4No8Y2011/1AjqahVol4No8Y2011.pdf>
- 18- عبدو، محمد على الطاهر (2018) " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها". - مجلة العلوم البحثية والاقتصادية، ليبيا ، مج16 <https://sebhau.edu.ly/journal/index.php/jopas/article/download/39/21/48>
- 19- عثمان، انعم أحمد (2020) " مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي". - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، السعودية، مج 28 ، ع4. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/8072>

- 20- علاونه، مروان عادل (2015)، " إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال".- مجلة البحث العلمي في التربية، ع16
http://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGBahtht/BahthtNo16P5Y2015/bahtht_2015-n16-p5_115-136.pdf
- 21- محسن، المنتهي عبدالزهرة (2011) "واقع الاداء الاداري لدي روساء اقسام العلمية في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين الجامعة المستنصرية".- مجلة كلية التربية، مج 2، ع 4.
<https://www.iasj.net/iasj/download/c82cb66b03d0991a>
- 22- مرجين، حسين سالم (2014) " مكاتب الجودة وتقييم الأداء في الجامعات الليبية الواقع والمستقبل".- من وقائع اعمال المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي"، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 23- دليل ضمان جودة والاعتماد التعليم العالي مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، ليبيا، 2008م.
- 24- دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، عمان - الأردن 2017.