**استعمال الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية الداخلية**

**في تقييم اداء الأقسام العلمية لكلية التربية للبنات بجامعة الكوفة**

**بحث تقدم به الباحثون**

**أ.د. محمد ناجي شاكر أبوغنيم م. سهير عبد الكريم حبيب الرماحي**

**كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة**

**م.م. علي ناجي شاكر أبوغنيم**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**هدف البحث:**

يهدف البحث الى استعمال الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية الداخلية في تقييم اداء الأقسام العلمية لكلية التربية للبنات بجامعة الكوفة.

**العينة:**

تمثلت عينة البحث لجان الجودة والاداء الجامعي في الاقسام العلمية بكلية التربية للبنات في جامعة الكوفة وعددها عشرة أقسام في (اللغة العربية والتاريخ والجغرافية والعلوم التربوية والنفسية والتربية الرياضية وعلوم الحياة والكيمياء والفيزياء والحاسبات والرياضيات).

**أدوات البحث وإجراءاته الميدانية**

قام الباحثون بتصميم استمارات خاصة بمؤشرات الاداء الادارية والعلمية والطلابية والثقافية وما يخص خدمة المجتمع وغيرها من أجل الاستفادة من تلك المؤشرات في المقارنة المرجعية لتصنيف الاقسام العلمية للكلية، لذا تضمنت هذه المؤشرات عملية توثيقية للأنشطة بما يساعد الاقسام العلمية لتحسين ادائها والاستفادة من تلك المؤشرات كمقارنة مرجعية لعملها واستعمل الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتم عرض المؤشرات على الخبراء والمختصين والاستفادة من الملاحظات المسجلة في التجربة الاستطلاعية قبل التجربة الرئيسة وقد تمت معالجة النتائج إحصائيا عن طريق استعمال الحقيبة الاحصائية spss.

وقد تضمن البحث خمسة فصول (الاول منه للتعريف بالبحث والثاني للدراسات النظرية والثالث لإجراءات البحث الميدانية والرابع لعض النتائج ومناقشتها والخامس للاستنتاجات والتوصيات).

**أهم النتائج:**

* ظهور نتائج وفق مؤشرات رقمية سهلة الوضوح.
* توثيق النتائج الخاصة بأداء الاقسام العلمية والتربوية والثقافية.
* تحويل النتائج الى جداول توضح الاداء من خلآله ترجمة معايير البرنامج الاكاديمي المقارنة بها مرجعيا.

**أهم التوصيات:**

* ضرورة الاعتماد على مؤشرات اداء في تقويم الاداء بدلا من الوصف العام.
* أعادة النظر في تقويم الاداء للأقسام العلمية بالاعتماد على المقارنة المرجعية الداخلية.
* التأكيد على وضع مؤشرات يمكن من خلآلها الاستفادة منها للمقارنة المرجعية الخارجية سواء مع اقسام مناظرة في جامعات اخرى داخل العراق أو خارجه وضرورة اعتماد أسلوب إعادة هندسة الإجراءات في تقويم عمل الاقسام العلمية.

**الكلمات المفتاحية: الجودة، المقارنة المرجعية، الإدارة العليا.**

**الفصل الاول**

**المبحث الأول: التعريف بالبحث**

**1-1 مقدمة وأهمية البحث:**

تسعى المؤسسات الاكاديمية الى التنمية الإدارية ومحاولة السيطرة على برامجها والخدمات التي تقدمها للمستفيدين من تلك البرامج بصورة تضمن لها تحقيق أفضل النتائج على المستوى البعيد وباقل الجهود المادية والبشرية المبذولة، فتحسن الاداء الإداري والعلمي بصورة تتناسب وحجم واهداف تلك المؤسسات ومن اهداف تلك الادارات الوصول للأداء المثالي او المتميز وفق المصطلحات الحديثة المتمثلة بنظام الجودة الشاملة، والذي يعرف بأبسط صورة بالأداء الصحيح من اول مرة في المؤسسة ككل معتمدة على أساليب متعددة منها ما يسمى بالمقارنة المرجعية من خلال مقارنة الاداء داخل المؤسسة وخارجها مع مؤسسات أكثر تطورا لتحديد الاداء الصحيح والخاطئ او المتدني وكذلك باعتماد اسلوب اعادة هندسة الاجراءات أي اعادة النظر بالقرارات المتخذة وصولا للجودة الشاملة في الاداء بالمؤسسة.

 ومن خلال تبني سياسة التحسين الشامل في أنشطة جامعة الكوفة العلمية والادارية سعت الجامعة لوضع معايير للتقويم الذاتي الداخلي فتم وضع معايير خاصة بالاعتماد على بعض الخبرات والتجارب من جامعات عالمية رصينة وبعض الخبرات من منظمات الجودة والاعتماد العالمية لكي يتم الاستفادة من هذه المعايير في عملية التقويم الذاتي للبرنامج وتقديم النتاج عند زيارة لجان التقويم الخارجي في الاقسام المناظرة، ومن أجل ترجمة ذلك لواقع عملي سعى الباحثون لوضع مؤشرات أداء تخدم وتساعد لجان الجودة داخل الاقسام العلمية في أدائها ولتتحول عملية تقويم الاداء من تقديرات قد تكون غير دقيقة الى أرقام دقيقة تساعد القسم والكلية على تقويم أداء أقسامها وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف عليها قبل بدء جولة التدقيق الخارجي، لذا تمكن أهمية البحث في محاولة الباحثين وضع مؤشرات اداء تساعد في تنفيذ التقويم الداخلي في الاقسام العلمي في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة بدقة.

**1-2 مشكلة البحث:**

تعد رتابة العمل الإداري والروتين المتبع أحد العقبات التي تحول دون التطور الإداري وبالتالي مستوى الخدمات سواء في المؤسسات التعليمية أو الانتاجية او الخدمية هذا مع الاخذ بنظر الاعتبار القدرة على تطبيق مبادئ الإدارة بشكل صحيح (بالاستناد على البيانات الدقيقة)(1)، فبالإضافة للأسلوب القيادي المتبع فان مبادئ الإدارة العامة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها عوامل النجاح لتلك المؤسسة، غير ان هناك دائما الجديد في العمل الإداري والجهة الافضل هي تلك التي تتابع التطورات في المنتج او الخدمات التعليمية والقدرة على التأقلم مع التحولات الإدارية لتحقيق الاهداف الموضوعة، ومن خلال اطلاع الباحثون على الكثير من المصادر العلمية والتجارب الإدارية وجدو ان هناك ضياع لبعض النتاجات العلمية والانشطة الخاصة بأداء الاقسام العلمية نتيجة الرتابة الإدارية المتبعة مما يفرض أداء معينا على الإداريين وبالتالي عدم الاستعداد الامثل لعمليات التقويم سواء الداخلية او الخارجية للبرنامج الاكاديمي، وهذا ناتج من خلال الاعتماد على بيانات او تقديرات قد تكون غير دقيقة او متداولة.

**1-3 هدف البحث:**

استعمال الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية الداخلية في تقييم اداء الأقسام العلمية لكلية التربية للبنات بجامعة الكوفة.

**1-4 فرض البحث:**

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأقسام العلمية في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة عند تطبيق مؤشرات الأداء واثرها في تصنيف تلك الأقسام من خلال المقارنة المرجعية.

**1-5 مجالات البحث:**

**1-5-1 المجال البشري:** العاملون في لجان الجودة والأداء الجامعي بالأقسام العلمية في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة للعام الدراسي 2014/2015.

**1-5-2 المجال الزماني:** للمدة من 1/10/2014 ولغاية 10/1/2016.

**1-5-3 المجال المكاني:** شعبة الجودة والأداء الجامعي والاقسام العلمية في كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة.

**الفصل الثاني**

**الاطار النظري**

**2-1 ماهية الادارة:**

 قبل الولوج في ماهية الجودة وادارة الجودة الشاملة ينبغي ان نعلم ان الإدارة بصورة عامة هي مجموعة من الجهود التي تهدف الى استخدام الموارد المتوفرة على اكبر قدر ممكن من الكفاية والمحافظة على الاشخاص والموارد وحماية مصالح العاملين ورعايتهم وفق الانظمة السائدة سواء في مكان العمل او الدولة بصورة عامة لذا ظهرت مبادئ عامة للإدارة منها (التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها) فالتخطيط يعني تلك العملية الواعية التي بموجبها يتم اختيار افضل طريق او مسار يكفل تحقيق هدف معين لذا فهو يعتمد على التنبؤ وكلما كان التخطيط لمدة زمنية قصيرة كلما كان أسهل وافضل وكلما كانت الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مستقرة و ادارة متقدمة في عملها امكن التخطيط لمدة زمنية اطول، أما التنظيم فيتناول تحديد اوجه النشاط والوظائف وترتيب العلاقة بينها وتزداد أهميته كلما تعقد العمل وازدادت إجراءات التنفيذ وحجم المؤسسة والمشكلات الإدارية التي تواجهها وكذلك حسب نوع النشاط الممارس من المؤسسة.

 ان التخطيط والتنظيم الجيدان يعدان من أهم واجبات المؤسسة وتسعى من خلآلهما الى التميز في ادائها بالإضافة لمبادئ الادارة الاخرى كالمراقبة والاشراف والتنسيق.

**2-2 الجودة في اللغة**

أخذت المؤسسات التعلمية على اختلاف تخصصاتها بتحسين عملها الإداري واعتماد الجودة ضمن عملها والجودة في اللغة العربية من أصل الفعل (جود) و أجاد: " أي أتى بالجيد من قول عمل "، و أجاد الشيء: صيره جيدا، والجيد: نقيض الرديء، و جاد الشيء جودة: بمعنى صار جيدا، وبذلك هي تهدف الى تحسين صورة المنظمة في نظر العملاء الداخليين والخارجيين (2).

 ويضيف (حسن الشافعي) العديد من التعريفات للجودة منها ما نقله عن (كروسبي) الذي يعرفها بمطابقة المتطلبات وكذلك عن (ديمنج) الذي يرى في الجودة بالمؤسسات الانتاجية او الخدمية تتحسن كلما قلت الاختلافات والفروق في حين ان (وليام وهيرت) يعتقدان ان مفهوم الجودة يتعدى جودة المنتج او الخدمة ليشمل جودة الاتصال والمعلومات و الافراد و الاجراءات والاشراف والإدارة والمؤسسة ككل(3).

وتعمل الاستراتيجية الموضوعة في المؤسسة والتي تعني فن استخدام الوسائل لتحقيق الغرض كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم أو تنفيذ الخدمة وللمساعدة في الوصول لجودة الخدمة.

**2-3 بعض أساليب تطبيق الجودة في البرامج الاكاديمية:**

تحقيق وضمان الجودة للمؤسسة يتم من خلال الاعتماد على التقويم الداخلي والخارجي ، ويقصد بالتقويم الداخلي ويسمى أحيانا (الذاتي) الصورة التي يضعها المستفيدون عن مؤسستهم، بالاعتماد على استقصاء البيانات والمعلومات والوثائق المتوافرة أو التي يجب توفيرها خلال عملية التقويم،ويعد مراجعة شاملة ومنتظمة لنشاطات المؤسسة ونتائجها بالقياس إلى نظام إدارة الجودة.

 والتقويم الذاتي بذلك عبارة عن مجموعة الخطوات الاجرائية التي يقوم بها ألافراد لتقويم مؤسستهم بأنفسهم إستنادا الى مرجعية المعايير الوطنية او الادارية العليا في المؤسسة ذاتها فى المجالات المستهدفة وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء فى الوضع الحالي موضوع التقويم وتحليلها وإصدار الحكم على الأداء، وبهذا فأن المقارنة المرجعية نعني بها التقويم المستمر للمؤسسة ولنظمها الإدارية مقارنة بالمستويات الوطنية أو الدولية في مراحل متقدمة ذلك أنها تتيح لها التعرف على جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنافسين وهذا يكفل لها تحسين جودة نظمها وخدماتها ومخرجاته وفقاً لذلك(4).

ويعتمد تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية على ثلاثة مؤشرات رئيسة تصنف باختلاف آلهدف من تنفيذ تلك المقارنة المرجعية وهي(5):

**مؤشرات داخلية:**

 تعد من أسهل المؤشرات حيث تقوم المؤسسة بمقارنة كل إدارة أو قسم فيها بالإدارات أو الأقسام الأخرى في المؤسسة نفسها في ضوء مهام معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة.

**مؤشرات تنافسية:**

 حيث تكون المقارنة بين المؤسسات وغيرها من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها محلياً أو عالمياً، وجمع البيانات والمعلومات يتم بأساليب غير مباشرة.

**مؤشرات وظيفية وعامة:**

 تقوم المؤسسة هنا بمقارنة وظائفها بالوظائف ذاتها في مؤسسات رائدة او متميزة عالميا؛ وذلك من أجل الارتقاء بهذه الوظائف وتطويرها وفي شتى المجالات بصورة مباشرة وأن المقارنة المرجعة الدولية لتوكيد الجودة (6)، ومن الإجراءات التي تستخدم في أسلوب المقارنة المرجعية: (7)

* تحديد فكرة المشروع الرئيسية ومن ثم الاختيار المثالي للشركة التي سوف يقارن معها.
* التخطيط: وضع حدود الأهداف والتطوير.
* تجميع المعلومات.
* التقييم.
* التطبيق والتنفيذ والتطوير للحصول على الأداء المتميز.
* مراقبة التطبيق و تطويره.
* تجديد و تحديث معايير المقارنة المرجعية.

**2-4 أسلوب إعادة هندسة الإجراءات:**

إعادة هندسة الإجراءات يعرف على أنه محاولة التطوير باستخدام إعادة التفكير في سير الإجراء التقليدي للحصول على تطوير في الإجراء أو في التكلفة أو في سرعة الإنجاز وغيرها، ويكمن النجاح الفعلي للتطوير هنا في العمل على التعرف جيدا على الإجراء المتبع ومن ثم التفكير الإبداعي لتجنب الأسلوب التقليدي في سير الإجراء للحصول على جودة الأداء بأقل التكاليف، بالإضافة الى أهمية الاستفادة من التقنية الحديثة لتدعيم هذا التطوير، ومن الملاحظ من الدراسات السابقة أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة الإجراءات يكون أقل فاعلية اذا استخدم بمفرده، بينما اذا تم الاستفادة من أسلوب المقارنة المرجعية مع إعادة هندسة الإجراءات فإن ذلك سوف يساعد كثيراً على التطوير(8).

**2-5 أدارة الجودة الشاملة:**

أخذ موضوع أدارة الجودة الشاملة بالأهمية منذ ظهوره في الثلث الاخير من القرن الماضي تقريبا أذ شركت الكثير من المؤسسات الانتاجية والخدمية الى تبني هذا الاسلوب والذي يعتمد على العمل الجماعي واداء الواجبات المحددة بدقة عالية لكي يصل كل مفصل من مفاصل المؤسسة الى تحقيق الجودة في أدائه ومن ثم ستكون المؤسسة متميزة ككل، ويذكر (راضي بهجت) ان أدارة الجودة الشاملة تتخذ مسارين بل تعتمد عليهما الا وهما التحسن المستمر ووضع استراتيجية تتأقلم من خلآلها المؤسسة لتكون أكثر فاعلية في أدائها (9)، ويرى الباحث ان هذا يتوافق مع موضوع دراسته بالاعتماد على أسلوبي المقارنة المرجعية وهندسة الإجراءات كسبيل للوصول للجودة الشاملة في عمل المؤسسة.

 وقد عرفت أدارة الجودة الشاملة من العديد من المختصين في فن الإدارة فيرى (جون) ان إدارة الجودة الشاملة وسيلة تدار بها المؤسسة لتحسين كفاءة او فاعليتها ومرونتها وجعلها في وضع تنافسي على نطاق العمل ككل(10).

**الفصل الثالث**

**3- منهج البحث وأجراءه الميداني:**

**3-1 منهج البحث:**

 أستعمل الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة البحث.

**3-2 عينة البحث:**

 تمثلت عينة البحث لجان الجودة والاداء الجامعي في الاقسام العلمية بكلية التربية للبنات في جامعة الكوفة وعددها عشرة أقسام في (اللغة العربية والتاريخ والجغرافية والعلوم التربوية والنفسية والتربية الرياضية وعلوم الحياة والكيمياء والفيزياء والحاسبات والرياضيات)، وكذلك مثلت نتائج عمل هذه اللجان وفق المؤشرات الموضوع عينة البحث الرقمية.

**3-3 مستلزمات البحث (ادوات واجهزة):**

* استمارة معايير التقويم الذاتي للبرنامج الاكاديمي الخاص بالجامعة.
* استمارات متعددة لجمع بيانات محددة تخدم المؤشرات الرئيسة للبحث.
* أجهزة حاسوب.
* برنامج تحليل إحصائي spss.
* حاسبة يدوية.

**3-4 معايير التقويم الذاتي للبرامج الاكاديمية الجامعي:**

تضمنت هذه المعايير مجموعة مهمة الاساسيات التي من خلآلها تتمكن اللجان المسؤولة عن البرامج الأكاديمية من إعداد وكتابة تقرير التقويم الذاتي للبرامج الأكاديمية وإجراء التحقق المستقل من قبل مقومين خارجيين من الأقسام العلمية المناظرة في الجامعة والذي اعد من رئاسة جامعة الكوفة / قسم الجودة والأداء الجامعي.

إن هذا البرنامج يهدف إلى ما يأتي:-

1- تقديم معايير وصفية للأداء في أشكال مختلفة من النشاطات لتمكن إدارة البرنامج الأكاديمي من امتلاك أسس واضحة للتقويم بناءاً على معايير معتمدة للممارسات الجيدة.

2- مساعدة إدارة البرنامج الأكاديمي على التقويم الذاتي وعلى التخطيط لتحسين أدائهم بأنفسهم.

3- التعرف على جوانب القوة والضعف والخطوات اللازمة في التحسين مقدما والأنشطة ذات الأولوية الملحة.

4- إرساء مستويات الأداء الضرورية وصولاً للاعتماد البرامجي.

ومما تقدم يتبين بأنه سيتم استخدام مقياس يتدرج من (0-5) ليمكن قيادة البرنامج الأكاديمي والتدريسيين والموظفين والطلبة من تقويم مستوى أدائهم ومستوى الخدمات المقدمة, ويمكن تفصيل هذا المقياس على النحو الآتي:-

1- التقويم 0(الأداء غير متوفر) يشير إلى إن هذه الممارسة لا تطبق إطلاقاً.

2- التقويم 1(الأداء الضعيف جدا) يشير إلى إن هذه الممارسة تطبق أحيانا وبجوده ضعيفة جدا.

3- التقويم 2 (الأداء الضعيف) يشير إلى إن هذه الممارسة تطبق غالبا وبجوده ضعيفة.

4- التقويم 3 (الأداء الجيد) يشير إلى إن هذه الممارسة تطبق غالبا وبجوده مرضية مع وجود مجال للتحسين.

5- التقويم 4 (الأداء عالي الجودة) يشير إلى إن هذه الممارسة تطبق بشكل مستمر وبجوده عالية لمؤشرات الأداء مصحوبة بخطط لتحسين الجودة.

6- التقويم 5 (الأداء الممتاز) يشير إلى إن هذه الممارسة تطبق بشكل مستمر وبجوده ممتازة لمؤشرات الأداء مصحوبة بخطط لتحسين الجودة.

 يتبع هذا التقويم تقويم نهائي للمعيار يعدل من قيمه رقمية إلى نجوم كنجوم التصنيف العالمي الــــ (QS) تدرج من (1-5) نجوم ويجري تمثيلها على شبكة عنكبوتيه عشرية الأضلاع خماسية القوة والنجوم ليتم وصف مستوى البرنامج الأكاديمي بشكل واضح ودقيق ويعطي مؤشر واضح حول ذلك البرنامج، يمكن كذلك جمع تقديرات الجودة الخاصة بالممارسات المحددة من أجل الحصول على أحكام عامة عن البرنامج الأكاديمي المتعلق بالمعيار العام بشكل كلي، يلي هذا التقويم وصف لنقاط القوة في البرنامج الأكاديمي وكذلك نقاط الضعف و تحديد المجالات التي يجب تحسينها والإجراءات اللازمة لتحقيق معايير الجودة وإجراء عمليات التحسين المستمر.

**تصميم مؤشرات البحث:**

قام الباحثون بتصميم استمارات خاصة بمؤشرات الاداء الادارية والعلمية والطلابية والثقافية وما يخص خدمة المجتمع وغيرها مما يتوافق مع معايير التقويم الذاتي للبرنامج الاكاديمي المرسل من رئاسة الجامعة وما تضمنه من فقرات من أجل الاستفادة من تلك المؤشرات المصممة في تصنيف الاقسام العلمية في كلية التربية للبنات.

لذا تضمنت هذه المؤشرات عملية توثيقية للأنشطة بما يساعد الاقسام العلمية لتحسين ادائها والاستفادة من تلك المؤشرات كمقارنة مرجعية لعملها وكذلك وسيلة تساعد على أعادة هندسة الاجراءات باعتبار ان هذين الاسلوبين أي (المقارنة المرجعية واعادة هندسة الاجراءات تعتمد على المؤشرات الرقمية كأساس في تنفيذها) وكما مبينه في المرفق (1).

**3-6 الوسائل الاحصائية:**

تمت معالجة النتائج إحصائيا عن طريق استعمال الحقيبة الاحصائية spss.

**الفصل الرابع**

**عرض ومناقشة النتائج:**

من خلال الاطلاع على النتائج للأقسام العلمية في المؤشرات المسجلة لمدة ثمانية اشهر قام الباحثون بمعاملتها إحصائيا وكما موضح في الجدول (1) أدناه:

**جدول (1)**

**يبين مراكز الأقسام العلمية في كلية التربية للبنات وتصنيف تلك الأقسام للعام الدراسي 2014-2015 حسب مؤشرات الأداء في التقويم الذاتي ويحتوي على مجموع النقاط وعدد النجوم التي حصل عليها كل قسم**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المركز | القسم العلمي | مجموع النقاط | عدد النجوم |
| الأول | التربية الرياضية | 75.5 |  |
| الثاني | الكيمياء | 64.11 |  |
| الثالث | الحاسبات | 61.615 |  |
| الرابع | علوم الحياة | 51.87 |  |
| الخامس | العلوم النفسية والتربوية | 49.9 |  |
| السادس | الجغرافيا | 45.25 |  |
| السابع | الرياضيات | 45.12 |  |
| الثامن | التاريخ | 44.93 |  |
| التاسع | اللغة العربية | 44.7 |  |
| العاشر | الفيزياء | 19.8 |  |

الدرجة 0 ≤ 26 عدد النجوم واحدة بيضاء

الدرجة 26 ≤ 46 عدد النجوم واحدة

الدرجة 46 ≤ 66 عدد النجوم أثنان

الدرجة 66 ≤ 86 عدد النجوم ثلاث

الدرجة 86 ≤ 106 عدد النجوم أربع

الدرجة 106 ≤ فما فوق عدد النجوم خمس

يظهر من النتائج في أعلاه ان الاقسام العلمية استطاعت ان ترجمة مؤشرات الاداء المتحققة لها وفق معايير التقويم الذاتي للبرنامج الاكاديمي بصورة تحصيلية رقمية ترجمة الى نقاط ورموز على شكل نجوم وفق مديات معينة وبذلك يمكن المقارنة بها مرجعيا الى ما يدل على قدرة الاقسام العلمية ونقاط القوة والضعف.

 وبذلك فقد أمكن العمل وفق أسلوب الجودة بالمقارنة المرجعية الداخلية وبالإمكان الخارجية مستقبلا وكذلك بأسلوب هندسة الاجراءات داخل المؤسسة ومن خلال الاستعانة بالأشكال البيانية أمكن تكون صورة واضحة عن العمل وهذا كله نتيجة التوثيق والذي يعد جزء مهمة ضمن نظام أدارة الجودة اعتمادا على الشعار (وثق ما تفعل وافعل ما وثقت) والخاص بالجودة والمعتمد من جامعة الكوفة ومؤسساتها كافة.

**الفصل الخامس**

**خاتمة البحث:**

من خلال ما جاء في البحث من فصول توصل الباحثون الى الاستنتاجات والتوصيات الاتية:

**5-1 الاستنتاجات:**

* ظهور نتائج وفق مؤشرات رقمية سهلة الوضوح.
* توثيق النتائج الخاصة بأداء الاقسام العلمية والتربوية والثقافية.
* تحويل النتائج الى جداول توضح الاداء الذي يمكن من خلآله ترجمة معايير البرنامج الاكاديمي المقارنة بها مرجعيا.

**5-2 التوصيات:**

* ضرورة الاعتماد على مؤشرات اداء في تقويم الاداء بدلا من الوصف العام.
* أعادة النظر في تقويم الاداء للأقسام العلمية بالاعتماد على المقارنة المرجعية الداخلية.
* التأكيد على وضع مؤشرات يمكن من خلآلها الاستفادة منها للمقارنة المرجعية الخارجية سواء مع اقسام مناظرة في جامعات اخرى داخل العراق أو خارجه.
* ضرورة اعتماد أسلوب إعادة هندسة الإجراءات في تقويم عمل الاقسام العلمية بالتزامن مع استخدام أسلوب المقارنة الداخلية اعتمادا على مؤشرات الاداء.

**هوامش البحث ومصادره**

1- عقيل عبد الله الكاتب وأخرون: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية في العراق.دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1986، ص 37-39.

2- بوحنية قوي: التعليم العالي في ظل البيئة الدولية المعاصرة مقاربة من خلال مدخل الجودة، كلية الإدارة والعلوم السياسية بجامعة ورقلة، الجزائر.

3- حسن أحمد الشافعي: معاير تطبيق أدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي. ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر 2006، ص 56.

4- اللقاء العلمي الأول لوكلاء/ وكيلات التطوير24/1/2009م،عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية، جامعة الملك سعود، السعودية.

5- المصدر السابق نفسه.

6- مشروع الخطة الاستراتيجية، جامعة الملك سعود 2008.

7- تطوير الجودة: برنامج الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود.

8- المصدر السابق نفسه.

9- راضي بهجت عطية: أدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية الحديثة في ضوء التحولات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، مصر،2002، ص 96.

10- حسن أحمد الشافعي: أدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 110.

11- المصدر السابق نفسه.ص 21.

12- محمد ناجي أبوغنيم، سهير عبد الكريم الرماحي: أهمية وضع استراتيجية لتطبيق نظام الجودة الشاملة للأنشطة اللاصفية في جامعة الكوفة وفق أسلوبي (المقارنة المرجعية واعادة هندسة أو تنظيم الاجراءات). بحث مقبول، المؤتمر الاول لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص 16-20.

13- مهدي عبد الله سالم: جودة الأداء وأساليبه. مطبعة الامل، 2002، ص 87.

14- يحيى إدريس أحمد: المؤسسات التعليمية وتطورها. مطبعة النهضة الشاملة، 2009، ص 60-65.

15- محمد عبد المحفوظ عبد الله: التعليم الجامعي وجودته. مطبعة العرب، 2010، ص 104-106.

**مرفق (1)**

**مؤشرات الأداء الشهرية في الاقسام العلمية في كلية التربية للبنات للعام الدراسي 2014/2015**

**اسم القسم العلمي:**

**عدد التدريسيين:**

**عدد الموظفين:**

**عدد الإجازات الدراسية:**

**عدد التفرغ العلمي:**

**عدد إجازات الوضع والأمومة:**

**عدد طالبات المرحلة الأولى:**

**عدد طالبات المرحلة الثانية:**

**عدد طالبات المرحلة الثالثة:**

**عدد طالبات المرحلة الرابعة:**

**المؤتمرات العلمية:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم التدريسي** | **اسم المؤتمر** | **التاريخ** | **داخل العراق** | **خارج العراق** | **نوع المشاركة** | **عنوان المحاضرة** **أو البحث** | **الملاحظات** |
| **محاضر** | **باحث** | **حضور فقط** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **ترفق نسخة من قبول المشاركة ونسخة من شهادة المشاركة إن وجدت وصور فوتوغرافية وملخص عن المشاركة لكل تدريسي** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

الحلقات النقاشية:

للسادة التدريسيين**:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم التدريسي** | **التاريخ** | **عنوان الحلقة النقاشية** | **عدد الحضور** | **الملاحظات** |
| **طلبة** | **تدريسيين** |
|  |  |  |  |  |  | **يرفق ملخص وصور فوتوغرافية عن كل نشاط** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**لطلبة الدراسات العليا:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم الطالب** | **التاريخ** | **عنوان الحلقة النقاشية** | **عدد الحضور** | **الملاحظات** |
| **طلبة** | **تدريسيين** |
|  |  |  |  |  |  | **يرفق ملخص وصور فوتوغرافية عن كل نشاط** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**ورش العمل:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم ورشة العمل** | **التاريخ** | **اسم التدريسي المحاضر** | **نوعية المادة العلمية** | **عدد المشاركين** | **الملاحظات** |
| **خاصة بالقسم** | **عامة** | **طلبة** | **تدريسيين** | **موظفين** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | **يرفق ملخص وتوصيات عن الورشة وصور فوتوغرافية** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**الدورات التدريبية:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم الدورة** | **التاريخ** | **اسم المحاضر** | **نوعية المادة العلمية** | **عدد المشاركين** | **الملاحظات** |
| **تخصصية** | **عامة** | **طلبة** | **تدريسيين** | **موظفين** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **-------** | **يرفق ملخص عن الدورة وصور فوتوغرافية** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**المحاضرات النوعية:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم المحاضرة** | **التاريخ** | **اسم المحاضر** | **الفئة المستهدفة** | **الملاحظات** |
| **طلبة دراسات أولية** | **طلبة دراسات عليا** | **موظفين** | **تدريسيين** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **يرفق ملخص عن المحاضرة وصور فوتوغرافية** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**الإصدارات:**

**الكتب المؤلفة:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **عنوان الكتاب** | **اسم المؤلف** | **اسم دار النشر ومكانه** | **رقم وتاريخ التسجيل في دار الكتب والوثائق العراقية** | **منهجي أم مساعد** | **الملاحظات** |
|  |  |  |  |  |  | **صورة الغلاف الأمامية والخلفية** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**الكتب المترجمة:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **عنوان الكتاب الأجنبي** | **عنوان الكتاب باللغة العربية** | **اسم المؤلف** | **اسم دار النشر ومكانه** | **رقم وتاريخ التسجيل في دار الكتب والوثائق العراقية** | **الملاحظات** |
|  |  |  |  |  |  | **صورة الغلاف الأمامية والخلفية** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**المجلات أو النشرات الثقافية:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **الاسم** | **اسم المجلة أو النشرة** | **العدد** | **جهة النشر** | **التاريخ** | **الملاحظات** |
|  |  |  |  |  |  | **ترفق نسخة من الإصدار مع صورة للغلاف**  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**المناقشات العلمية:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **القسم** | **نوع المناقشة** | **إسم المناقش من القسم** | **التاريخ** | **مكان المناقشة** | **الملاحظات** |
| **دبلوم** | **ماجستير** | **دكتوراه** | **داخل الكلية** | **داخل الجامعة** | **خارج الجامعة** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **يرفق ملخص مع صورة فوتوغرافية** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**تقنيات العرض للمحاضرات**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **إسم الجهاز** | **العدد** | **الملاحظات** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**المختبرات**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **إسم المواد المتوفرة** | **العدد** | **إسم المواد غير المتوفرة** | **العدد المطلوب** | **الملاحظات** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**غيابات الطلبات (عددها)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المرحلة** | **تنبيه** | **إنذار أول** | **إنذار نهائي** | **رسوب بالغياب** |
| **الأولى** |  |  |  |  |
| **الثانية** |  |  |  |  |
| **الثالثة** |  |  |  |  |
| **الرابعة** |  |  |  |  |

**عدد مخالفات الزي الموحد حسب السنة الدراسية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **القسم** | **السنة الدراسية** **الأولى**  | **السنة الدراسية الثانية**  | **السنة الدراسية الثالثة**  | **السنة الدراسية الرابعة**  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**المكتبات**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **القسم** | **عدد الكتب في المكتبة**  | **عدد المجلات العلمية** | **عدد الكتب الألكترونية**  | **عدد الكتب المستعارة**  |
| **العراقية** | **العربية** | **المترجمة** | **الأجنبية** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**براءة الاختراع**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **القسم** | **اسم براءة الاختراع** | **اسم صاحب براءة الاختراع** | **رقم وتاريخ التسجيل** | **الملاحظات**  |
|  |  |  |  |  | **ترفق نسخة من الأوليات وصور فوتوغرافية لبراءة الاختراع وصورة عن شهادة البراءة**  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**الجوائز:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **القسم** | **اسم الجائزة**  | **نوع الجائزة (درع,شهادة,كأس)** | **اسم الشخص المكرم** | **الجهة المكرمة** | **التاريخ** | **الملاحظات** |
|  |  |  |  |  |  |  | **يرفق ملخص مع صورة فوتوغرافية** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**النشاطات اللاصفية:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم النشاطات** | **القسم** | **العدد** | **التاريخ** | **داخل الكلية (مكان الإقامة)** | **خارج الكلية (مكان الإقامة)** | **عدد المشاركين** | **الملاحظات** |
| **1** | **معرض للرسم** |  |  |  |  |  |  | **يرفق ملخص مع صورة فوتوغرافية** |
| **2** | **معرض للكتاب** |  |  |  |  |  |  |
| **3** | **معرض للأعمال اليدوية** |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | **نشاطات رياضية** |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **نشاطات تطوعية** |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | **نشاطات شعرية** |  |  |  |  |  |  |
| **7** | **قصة قصيرة,رواية,نقد** |  |  |  |  |  |  |
| **8** | **سفرة علمية**  |  |  |  |  |  |  |
| **9** | **سفرة ترفيهية** |  |  |  |  |  |  |