



دور عمداء كليات التربية في تطبيق الجودة وتحقيقها في كلياتهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. أميرة محمد علي أحمد حسن ، أستاذ مشارك ، كلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

بريد الكتروني: amiramo_sudan@yahoo.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عمداء كليات التربية بالسودان في تطبيق الجودة في كلياتهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من 117 عضو هيئة التدريس، تم اختيار 41 عضوا منهم لتمثيل عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة، وتوصلت الدراسة الى: للعمداء دور كبير في تطبيق الجودة بكلياتهم وتحقيقها بوسط حسابي (3.85)، جاءت العلاقة بين النمط القيادي للعمداء وتحقيق الجودة بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.40)، المعوقات التي تعترض عمداء الكليات في تطبيق الجودة بكلياتهم جاءت بدرجة كبيرة وبوسط حسابي (4.07) ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب في مجال الجودة، من أهم توصيات الدراسة: العمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة لدى القيادات والعاملين من خلال المشاركة في التدريبية، والتركيز على الجودة لتحسين المخرجات النهائية باعتماد استراتيجية طويلة الأمد.

الكلمات المفتاحية: العمداء ، تطبيق الجودة، الجامعات السودانية.

**Abstract:**

This study aimed to identify the role of deans of faculties of education in Sudan in the application of quality in their colleges from the faculty members' perspectives. The descriptive analytical method was used in this study. The study population consisted of 117 faculty members. A sample consisting 41 of them were surveyed by questionnaire to gain study objectives. Data analysis revealed that: the role of deans is great in the application of quality in education colleges with arithmetic average (3.85). The degree of dean's leadership style and the achievement of quality in Sudanese education colleges was moderate with arithmetic average (3.40). The level of obstacles that hinder the application of quality was 'high' with arithmetic average (4.07), obstacles can be summed up at: the leadership itself, planning and organization of the management structure and the third related training. In addition, there were no statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) on the application of quality by deans of colleges of due to the variables of (educational qualification, years of experience, training in the field of quality). Researcher recommend the following: work to deepen and increase awareness of the concept of quality among leaders and workers by



participating in the training and focus on improving the quality of the final output by adopting a long-term strategy.

المقدمة:

إن تحقيق الجودة يعتمد أساساً على المواصفات، وتسعى كل الأدوات إلى تحقيق الجودة في أعمالها، وتحقيق الجودة من أهم القضايا التي تواجه الإدارة، وعلى الإدارة السعي لتحقيق الجودة وذلك من أجل البقاء والاستقرار والتصدي للأزمات المختلفة، وهذا يتطلب من عمداء الكليات التأكد من مواصفات الخدمة التعليمية مع توقعات المستفيد المتلقي لها. يعد موضوع الجودة في العملية التربوية من المفاهيم الإدارية الحديثة فجودة القيادة التربوية هي مجموعة خصائص ومميزات القادة والقادرين على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المستهدفة. إن تحقيق الجودة يتطلب توجيه كافة القيادات التربوية من أجل إيجاد ظروف مواتية للإبداع والإبتكار لضمان تلبية الاحتياجات وتحتل كليات التربية مكانه مميزة في المجتمع، وتُعد مصدراً رئيسياً لتغذية أسواق العمل المحلية والعربية بالكوادر البشرية المؤهلة لتحقيق التنمية.

وتشكل كليات التربية جزءاً رئيسياً في مجمل نظم التعليم العالي، ويواجه تطبيق الجودة تحديات تعلقه بمقدرة القيادة التربوية على التطوير بما يتناسب والتغيرات، فمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية لتتمكن كليات التربية من المنافسة والبقاء، لذلك كان لابد من الإهتمام بالقيادة التربوية وتمكينها من التميز.

ولقد أجريت العديد من الدراسات على كليات التربية التي أشارت بضرورة الإهتمام بالقيادات في تحقيق أفضل المخرجات وخرجت بالعديد من النتائج التي تؤكد ضعف الإهتمام بالقيادات، ولقد لمست الباحثة من



خلال عملها كأحد أعضاء هيئة التدريس أن القيادات التربوية بكليات التربية في أمس الحاجة إلى تطبيق الجودة وتحقيقها بالنسبة إلى التحديات والمنافسات الضاغطة التي تضعها في أوضاع تتطلب منها تقديم الخدمات والمخرجات بالصورة المطلوبة. فالتوسع في التعليم العالي يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أداء متميز للكليات لمواكبة التطورات العلمية والمعرفية لأجل مواكبة الجودة في التعليم وفي مؤسسات التعليم العالي كان من الضروري إعداد الأفراد الذين يتمتعون بالسلوك القيادي القادرين على البدء بعملية التغيير نحو التطور تحقيقاً لأهداف الجودة في التعليم، ولما للعمداء من دور قيادي بارز في إدارة العملية التعليمية ومسيرتها، لذلك وجب دراستهم والبحث في الظروف والمتغيرات التي تؤثر سلباً وإيجاباً في تنمية السلوك القيادي لديهم، لذلك وجب التعرف على أنماطهم القيادية وتحديد النمط الأنسب والملائم لمواكبة الجودة في التعليم.

يمثل العنصر البشري عنصراً رئيسياً في العملية الإدارية فوجود قيادة إدارية واعية قادرة على تحمل مسؤوليتها ومن ثم إنجاز العمل مما يحترم أهداف الإدارة، يعد مطلباً هاماً في الإدارة الحديثة ويتبوأ عمداء كليات التربية مواقعهم في إدارة الكلية كقادة ومسؤولون عن قيادة تلك المؤسسة التعليمية والاستفادة من كافة الإمكانيات وتسييرها لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن للقادة دوراً حاسماً في تحقيق فاعلية العمل الجامعي، فقد وُجد أن الجامعات الفعالة كانت تتصف بوجود قيادة إدارية جديرة بإعتبار أن الجامعة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وأن العمليات التي تتم داخل النظام والكيفية التي يتم إنجازها لها تأثيرها على المخرجات، لذا فإن للقادة دوراً وتأثيراً على كافة العاملين في الجامعة سواء أكان هذا الدور مباشر أو غير مباشر مما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.



وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن موقع العمداء يفرض عليه اختيار أسلوب ما لإدارة الكلية الأمر الذي يؤثر على بيئة العمل ورضا العاملين، إن الأسلوب الذي يتبعه القائد في سير العمل إتخاذ القرارات له تأثير على القائد التربوي الذي يظهر على الهيئة التدريسية ومدى حبهم لمهتهم. يعتبر القيادة التربوية هي المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية فهي تعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعددي الإتجاهات وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية ومع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة، وأصبحت جودة التعليم الميزة الغالبة على هذا العصر، فأضحى من الضروري إجراء التغيير لأجل الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة، ولأجل التعامل مع هذا التغير أصبح لازماً إعادة النظر في عمليات إختيار العمداء من حيث الكفاءة الفنية لما للعمداء دوراً حيوياً في تسيير العملية التعليمية فهم المسؤولون عن توفير بيئة تربوية إيجابية وحسن تسيير أبعاد جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة التعليمية، وذلك عن طريق إتباع نمط قيادي قادر على تحقيق قدر من الرضا الوظيفي لجميع العاملين بصيغة عامة، كما أن الحاجة اليوم أصبحت ماسة إلى عملية التطوير الشاملة والسير بخطى واثقة نحو جودة التعليم. مما تقدم وتأسيساً عليه يستخلص أن الجودة مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالتحسين المستمر، وكذلك مرتبطة بالعمداء القادة إذ يجب وضع الأهداف والقيم الخاصة بالكلية، إضافة إلى العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية لها وفق مبادئ القيادة الإدارية والتي تتوافق مع جودة التعليم لكل ما ذكر، فإن الباحثة ترى أن دور العمداء وعلاقته بتطبيق الجودة يعد موضوعاً للنقاش من جميع حيثياته. مما لا شك فيه أن نجاح تطبيق إدارة الجودة في الجامعات يقع على عاتق القيادات الإدارية ومدى مقدرتها في بناء وتعميق ثقافة الجودة، إن الإدارة العليا هي وحدها التي تستطيع أن تقدم العملية التي بموجبها تتمكن جميع المؤسسات التعليمية بما فيها الإدارة والعاملين التحرك نحو العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم، ومن ناحية



أخرى فقد اعتبرت غالبية الدراسات أن مساندة القيادة العليا والتزامها بفلسفة الجودة من الشروط الأساسية اللازمة لنجاح الجودة، وعليه إن القيادات التربوية لها دور حاسم في نجاح وتطبيق وتبني الجودة وذلك من خلال الدور الإيجابي في عملية التغيير التي يحدثها تطبيق الجودة إذ بإستطاعتهم إنشاء البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب، ما زالت الأنماط القيادية السائدة تؤثر على تحقيق مبادئ الجودة في التعليم لأجل هذا، ومن منطلق العلاقة بين نمط القيادة وجودة التعليم يلزم تناول هذا الموضوع.

2. مشكلة الدراسة:

وبناء على العرض السابق وتأسيساً عليه فإن الدور الكبير الذي تلعبه القيادات التربوية في كليات التربية في نجاح تطبيقها للجودة فإن الدراسة الحالية تتناول بالبحث دور عمداء كلية التربية نحو تطبيق الجودة في كلياتهم.

3. أسئلة الدراسة:

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة وتلخيصها في التساؤل الرئيس التالي: ما دور عمداء كليات التربية في تحقيق الجودة وتطويرها؟ ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية تحاول الدراسة الإجابة عليها:

1. ما واقع تطبيق الجودة بكليات التربية في السودان؟
2. الي اي مدي توجد علاقة بين نمط القيادة وتطبيق الجودة؟
3. ما العقبات التي تعترض عمداء كليات في تطبيق الجودة بكلياتهم؟
4. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة بكليات التربية لواقع تطبيق الجودة يعزي لمتغيرات: المؤهل، سنوات الخبرة، التدريب؟



ب/ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع تطبيق الجودة بكميات التربية في السودان.
2. بيان العلاقة بين نمط القيادة وتطبيق الجودة.
3. معرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة على واقع تطبيق الجودة.
4. إبراز العقبات التي تعترض عمداء الكليات في تطبيق الجودة بكميات التربية في السودان.
5. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد قد عمداء كليات التربية على تبني وتطبيق الجودة مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة.

ج/ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع من حيث حدائته وإمكانية الأخذ به وتطبيقه في تطوير كليات التربية، إن معرفة مفهوم الجودة يساهم في تحديد مدى تحقيق كليات التربية لأهدافها وتحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب القصور للعمل على التغلب عليها كما أن معرفة المعوقات التي تعوق التصنيف في الكليات يساهم في التشخيص العلمي لجوانب البعض في الكليات وبالتالي وضع الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.

تبرز الأهمية من خلال إبراز نمط القيادة لدى العمداء وعلاقته بتحقيق تطبيق الجودة وإبراز المعوقات ويعد الخطوة الأولى لإيجاد حلول لها، كما تظهر الأهمية كذلك في إثارة انتباه القيادات الإدارية الجامعية المشرفة على الكليات إلى مدخل الجودة الذي ثبت كفاءته وفاعليته كما تحاول المساهمة في تناول موضوع حيوي



وهام الذي لم يلق حظه من الاهتمام بكليات التربية والتي تعتبر بمثابة قطاع استراتيجي يمثل أهمية خاصة على المستوى المحلي والقومي والعالمي.

كما تعد الدراسة استكمالاً للجهود العلمية المبذولة في دراسة وتطبيق الجودة وخصوصاً في ظل النتائج الإيجابية التي تحققت من جراء التطبيق في تحسين جودة الأداء وزيادة الفاعلية والإنتاجية ومن ناحية أخرى ستساهم الدراسة في إثراء المكتبة السودانية في مجال الجودة وتطبيقاتها في كليات التربية في ظل النقص الواضح حول هذا الموضوع، وقد تسهم الدراسة في زيادة اهتمام المسؤولين بكليات التربية بتحقيق الجودة وتحقيقها، وقد تفيد المسؤولين بوزارة التعليم العالي للارتقاء بجودة التعليم بكليات التربية في السودان والباحثين في مجال التعليم وتفتح أمامهم مجالات جديدة لدراسات أخرى.

وعلى حد علم الباحثة، ندرت الدراسات التي تطرقت بصورة مباشرة لموضوع الدراسة الحالية وتحسب الباحثة أن هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في هذا المجال كما تمكن الاستفادة منها لإثراء البحث العلمي في مجال التعليم.

د/ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: إعتمدت الدراسة على التعرف على دور عمداء كليات التربية في تطبيق الجودة وتحقيقها.

الحدود المكانية: بعض كليات التربية بالجامعات السودانية -بولاية الخرطوم (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة النيلين، جامعة بحري).



الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الفصل الدراسي الثاني في الفترة من 1) - (2016/9/20م).

هـ/ مصطلحات الدراسة:

الجودة في التعليم: معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإلتقان والتميز، ويقصد بها في الدراسة الجهود المبذولة من قبل العمداء وجميع العاملين الإداريين والاكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية السودانية، لتحسين مخرجات العملية التعليمية مما يتناسب مع احتياجات المستفيدين وخصائصهم وتلبية متطلباتهم وتحقيق أهدافها.

إجرائياً تعرف الجودة على أنها السياسات والأهداف التي يحددها عمداء الكليات بهدف ضبط كلياتهم وتحقيق أهدافها، وتقاس من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس جودة التعليم.

كليات التربية: هي مؤسسات أكاديمية حكومية لإعداد المعلمين وتمنح درجة البكالوريوس لخدمة المجتمع السوداني.

النمط القيادي: الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى عمداء كليات التربية التي تساعد في التأثير على أعضاء هيئة التدريس أو مقارنة تأثيرهم، بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق أهداف الجامعة - الكلية وتطوير أداء العاملين بها ويقاس إجرائياً من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس النمط القيادي.



عمداء الكليات: يقصد بها الأشخاص الذين يشغلون المناصب القيادية في الكليات ولهم دور هام في صناعة القرارات والتأثير في العمل.

2/ الإطار النظري:

يمثل التعليم الجامعي أحد المراحل التعليمية المتميزة في أي مجتمع كما يمثل الإهتمام به أحد المظاهر المهمة للنهضة المستدامة بإعتبار هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعة من المهام والأدوار المهمة، الكليات الجامعية بصفة عامة وكليات التربية بصفة خاصة في أمس الحاجة من حيث طبيعة مهامها ومن حيث أهمية عنصر الزمن لتحقيق متطلبات الجودة ولأجل مواجهة التحديات التي تواجه كليات التربية، وجب تبني مبادئ وأساسيات الجودة إذ وأنه في الفترة الأخيرة إكتسبت الجودة في التعليم أهمية خاصة ونظراً لذلك تعد عملية تبني وتطبيق مفاهيم الجودة ذات أهمية إستراتيجية على مستوى الكليات التربوية لهذا تعيش القيادة التربوية اليوم عصرأ مهمته التجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع لذا تقف القيادة التربوية من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الإستغناء عن المبادئ والأساليب التي إستخدمتها في السابق، ولهذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة في الكليات التربوية يعتبر في غاية الأهمية. (1)

تعد كليات التربية أحد الدعامة الأساسية لبناء الفرد والأمة وتسعى إلى إعداد كوادر تربوية مؤهلة تأهيلاً عالياً، ومزودة بالمعارف والمهارات المهنية والإتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من أن يكونوا مبتكرين ومستجيبين لحاجات المجتمع من خلال ما تقدمه من برامج أكاديمية وبحثية وتدريبية وإستشارية متميزة من خلال القيادة الفاعلة، وأن تطوير وتحديث هذه الكليات يؤكد ضرورة أن تعمل في منظومة واحدة تحرص على إدخال النظم الإدارية الحديثة في المستويات الإدارية المختلفة. (2)



وهناك شبه إجماع على أن كليات التربية تمثل منظومة قومية أساسية من منظومات المجتمع السوداني على حد سواء، كما ان تطويرها إدارياً في ظل منظومة الجودة لا يرتبط بهذا الحقل فحسب بل يمس كل القطاعات الخدمية التي تشترك في تحمل مسؤولية النهوض بالتعليم العالي، ومن هنا فإن كليات التربية تقع عليها مسؤولية أساسية في عملية الإصلاح والتطوير لما تملكه من إمكانيات بشرية وخبرات عملية ومهنية تؤهلها أن يكون لها دور فاعل وقيادي، كما يؤدي التعليم دوراً هاماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة.⁽³⁾

أهمية كليات التربية في التعليم الجامعي:

يسهم التعليم الجامعي في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً وللجامعات أهمية خاصة إذ تمثل قمة الهرم التعليمي لكونها تمثل أخطر وأهم مرحلة من مراحل النظام التعليمي، إذ تتمحور رسالة كليات التربية بشكل أساسي في صياغة الشباب فكراً ووجداناً وفعلاً وانتماءً ومن هؤلاء الخريجين تتشكل قيادات المجتمع في مختلف المجالات.⁽²⁾

وتنهض كليات التربية داخل المجتمع بأدوار كبيرة، ولأغراض متنوعة، وتعرف كليات التربية بأنها مؤسسة علمية ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وبرامج أكاديمية، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس وما هو على مستوى الدراسات العليا، وتبرز أهمية كليات التربية في التعليم الجامعي انها تعمل في ظل التطور المعرفي



الذي يُعلي من شأن الثورة المعرفية ومن تغير طبيعتها وآليات إنتاجها وتواصلها داخل المجتمع، ولكليات التربية نظام إجتماعي إداري فهو فريد من نوعه. (4)

أهداف التعليم الجامعي وكليات التربية في منظومة التعليم الجامعي:

تأتي أهداف التعليم الجامعي في كليات التربية إنعكاساً لرسالتها في المجتمع عبر خطة التنمية، وتلعب كليات التربية الدور الأساسي فيها كما ان أهداف كليات التربية أكثر تعدداً وتنوعاً، إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات الأخرى، وذلك لضخامة الأعباء الملقة عليها. وقد أجمع الباحثون على أن كليات التربية يجب ان تسعى لتحقيق الأهداف المعرفية والاقتصادية والتعليمية والاجتماعية مجتمعة مع بعضها البعض. (4)

إمكانية تطبيق الجودة في كليات التربية:

الجودة هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها. والجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية وبأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل وتكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام وتتم من خلال تحسين العمليات داخل كليات التربية ويكون ذلك بشكل نشاط مستمر يهدف إلى الإرتقاء بالمستويات الخاصة لكفاءة العمليات، ويأتي التحفيز لتحسين الجودة بمشاركة كل الأفراد داخل كليات التربية، حتى تتم كل العمليات بأكثر قدر من الكفاءة.



وحقيقة أن بؤرة تركيز الجودة في كليات التربية تنصب أساساً في مجال تقويم كليات التربية بقصد التطوير والتحسين، بإعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص مما يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف كليات التربية ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم التعبير ويغير مفاهيمهم وإتجاهاتهم نحو المهنة مما يضيفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً. (2)

ومن هنا يستنتج من الضروري بمكان تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في إتجاه واحد وهو تطبيق الجودة في النظام التربوي التعليمي ويتضمن تحسين الجودة في تطبيق الطرق المناسبة لتضييق الفجوة المتوقعة والمتداولة ويشتمل برنامج تحسين الجودة بطريقة منتظمة على تطوير نوعية الرعاية من خلال تضييق الفجوات بين الممارسات الحالية والمستويات المرغوبة ومن هنا تظهر الحاجة من خلال الوصول لمنظومة كليات التربية إلى أفضل صورة ممكنة من خلال تطوير كل عنصر ومن خلال تطوير الفلسفة والأهداف وسياسة القبول وأصبحت الحاجة ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي . وإدارة الجودة في التعليم تحتاج إلى مشاركة الجميع لضمان البقاء والإستمرارية لكليات التربية وهذا أسلوب تحسين الأداء بكفاءة أفضل لقد فرضت التغيرات الحديثة في العالم ضرورة الأخذ بمنهج يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل، ومن هنا تأتي توصية كيان كليات التربية نحو ضمان الجودة وخصوصاً انه مفهوم متعدد الأبعاد ويشمل جميع وظائف العملية التعليمية وأنشطتها من مناهج وبرامج تعليمية وبحوث علمية وطلاب ومباني ومرافق وإدارات.

(6)



دور القيادات التربوية في تطبيق الجودة:

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة يعتمد بدرجة كبيرة علي دعم مساندة الإدارة العليا وإيمانها بأهمية الجودة وتقع على عاتقها التحضير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة ومن هنا يجب أن تخضع عملية إختيار القيادة لمقاييس دقيقة، حيث أن تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة لشخص واعي تماماً لأهمية الجودة وشمولها لكافة الأنشطة والمهام، فهذه القيادات هي التي تنشر ثقافة الجودة وتمثل القدوة للعالمين في مجال الإلتزام بالجودة وتطبيقها وبالتالي الجودة تتطلب قيادات تؤمن بقيم المشاركة والتعاون والديموقراطية والنظرة الإستراتيجية والإيمان بقيمة الإنسان.

كما أن الأنماط القيادية المناسبة هي المسؤولة عن النجاح والتطبيق وتعتبر القيادة العنصر الأول عند علماء الجودة وتعتبر المحور المحرك الأساسي من خلال القدرات القيادية والإحساس بالمسؤولية وبالتالي تلعب دوراً أساسياً في كل مرحلة من مراحل التطبيق. وإن نجاح كليات التربية يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها وبالتالي القيادي الكفؤ يكون له دور كبير في تحقيق الجودة وأهدافها، ويمكن القول بان القيادة هي عملية إجتماعية يسعى القائد من خلالها التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويجتنبون الأعمال الغير مرغوبة والقائد يستمد قوته من مصادر عديدة أهمها السلطة الرسمية بحكم المنصب وقوة الثواب والعقاب وقوة الخبرة الشخصية والإقناع وتعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر النظريات إنتشاراً لإهتمامها بجانب العاملين والعمل سوياً وأيضاً نظرية نموذج القيادة الجديدة التي تركز على أن القائد الكفؤ يطور المدرسين على أساسيات ممارسة القيادة في كافة المجالات كوضع الرؤيا القيادية، وتحديد الأهداف، وأساليب الحفز، وإدارة التغيير والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم بجانب القيادة الفعالة التي تبدأ



في الرؤيا الفعالة وهي كفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصوراً لنجاح المنظمة والتي تتميز خصائصها بإعطاء الأولوية لإحتياجات العمل الداخلي والخارجي وتمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، ويتنبأ عمداء كلية التربية موقعهم إدارة الكلية كقادة ومسؤولون عن قيادة تلك الكلية والإستفادة من كافة الإمكانيات وتسييرها لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بأعلى مستوى من الجودة، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن للقادة دوراً حاسماً في تحقيق فاعلية العمل الجامعي، فقد وجد أن الجامعات الفعالة تتصف بوجود قيادة إدارية جيدة، بإعتبار أن الجامعة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، لذا فإن للقادة دوراً كبيراً وتأثيراً على كافة العاملين في الجامعة سواء أكان هذا الدور مباشراً أو غير مباشر.⁽⁷⁾

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن موقع العمداء القيادي يفرض عليه إختيار أسلوب في الإدارة الكلية التابعة لهم، الأمر الذي يؤثر على بنية العمل وتحقيق الجودة وأن الأسلوب الذي يتبعه هذا القائد التربوي الذي يظهر على الهيئة التدريسية ومدى إهتمامهم لتصنيف الجودة، فضلاً عن رفع مستوى تحصيل الطلبة، كما أظهرت بعض الدراسات أن ولاء الهيئة التدريسية الذين يعملون مع قائد متسلط أقل من الذين يعملون مع قائد ديموقراطي .⁽⁷⁾

بالتالي تعتبر القيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم كليات التربية لذا وجب تغيير دور عمداء كليات التربية من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية المتمثلة في المحافظة على نشاطات الطلبة لضمان إستمرارها إلى القيام بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة حتى تظهر جودة التعليم التي أصبحت الميزة الغالبة على هذا العصر. وضمان السير بخطى واثقة نحو جودة التعليم.⁽⁸⁾



الفوائد المتوقعة من تطبيق نظام الجودة:

تطبيق نظام الجودة يعود بفوائد عديدة على كليات التربية وينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية من خلال:

1. ضبط وتأطير النظام الإداري وضوح الإداريين تحديد المسؤوليات اللازمة.
2. تحديد أهداف ورسالة الكلية بشكل واضح.
3. زيادة نقابات الإداريين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم.
4. الترابط والتكامل بين الإداريين والعاملين بالمؤسسة والعمل بروح الفريق.
5. تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة من خلال المراجعة للعملية التعليمية وبالتالي التركيز على الجودة يؤدي إلى تحسين المخرجات النهائية واعتماد إستراتيجية طويلة الأمد تحتاج لتكاتف القيادات وجهود العاملين.⁽⁹⁾ مما لا شك فيه أن تطبيق الجودة يعود بالنفع على تحسين المخرجات النهائية وذلك لإعتمادها على التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد الذي يحتاج إلى قيادات قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال في توفير البنية الهيكلية الملائمة للتطبيق والتدريب المستمر للعاملين لحل المشكلات بأساليب علمية، إذ تشير كثير من الدراسات الإحصائية التي أجريت حول الجودة والإهتمام بها فقد إرتفعت نسبة الباحثين عن الجودة من 30% إلى 40% في عام 1979م إلى (80% إلى 90%) عام 1988م.

(1)10



الدراسات السابقة:

قام آل ناجي⁽¹¹⁾، بدراسة هدفت إلى التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء الكليات بجامعة الملك فيصل وكانت اداة الإستبانة وتوصلت إلى النتائج الآتية: أن عمداء الكليات يتميزون بأسلوب المشاركة كأسلوب مساند والأسلوب الديموقراطي كأسلوب إداري ذات فاعلية عالية.

هدفت دراسة طعيمة والبندي⁽¹²⁾. إلى تطوير كليات التربية من خلال تحقيق وإعتماد الجودة وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وتوصلت إلى إنشاء هيئات الإعتماد الأكاديمي لإستيفاء معايير إنشاء كليات التربية ودعم الصلة بين كليات التربية ومدارس تعليم قبل المدرسي.

كما قام كنعان⁽¹³⁾، بدراسة هدفت إلى الوقوف عند مفهوم الجودة وأسباب تطبيقها في الميدان التربوي ورصد معوقات تطبيق الجودة في مجال التعليم العالي وإستخدم الباحث النهج الوصفي وأسفرت الدراسة عن أن اللوائح الداخلية للكليات الجامعية تحتاج إلى تطوير بما يتلائم مع مؤشرات الجودة وتبني نظام الجودة لكليات التربية.

أما دراسة الرشيد⁽¹⁴⁾. تناولت أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت لبيان مدى قبول وإقتناع الوزارات لتطبيق هذا المفهوم الحديث وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وإعتمد على إستبانة كأداة لجمع المعلومات وأسفرت الدراسة على وجود علاقة بين الأنماط القيادية وتطبيق إدارة الجودة وكان النمط القيادي المشارك هو الأفضل.



جاءت دراسة زامل⁽¹⁵⁾. بهدف دراسة تجويد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من كلية التربية ابن الهيثم وابن رشد وتوصلت الدراسة إلى ان الجودة أحد النظم المعاصرة التي مازال إعتماها محدوداً في العالم العربي وبالذات في الكليات التربوية، كما أن القيادة الإدارية الكفاء هي العمود القوي لتطبيق الجودة.

أيضاً هدفت دراسة عبدالعليم⁽¹⁶⁾. إلى التعرف على مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة لمفهوم الجودة ومدى إقتناع ودعم إدارة الجامعة بأهمية تطبيق الجودة، إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأسفرت النتائج على ان كلية التجارة بجامعة النيلين لا تطبق الجودة الشاملة في الوقت الحالي وهناك إمكانيات واسعة لتطبيق الكلية لإدارة الجودة من أجل تحسين الأداء وهناك معوقات تقف حجر عثرة لتحسين الأداء داخل الكلية.

قدم كساب والطاهر⁽¹⁷⁾. دراسة هدفت للكشف عن معوقات تطبيق معايير الجودة في التعليم الجامعي وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من الخبراء في التعليم الجامعي على مستوى من الجامعات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها مقاومة بعض الإداريين لمفهوم التغيير وعدم نشر قاعدة الجودة، وسيادة نظام المركزية في معظم الجامعات.

تناولت دراسة عبدالله⁽¹⁸⁾. تطبيق الجودة في الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم العام وأثرها في الإدارة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الجودة في الإدارة المدرسية وأثرها في الأداء وأهم المشكلات التي تواجهها وأتبعَت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في التعليم العام



وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود أثر واضح للجودة عند تطبيقها في المدارس مما دفع لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يسهم تطبيق الجودة في تحسين أداء المدارس.

في مجال تطوير الإدارة وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة، قدمت عباس⁽¹⁹⁾. دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة على وظائف الإدارة التربوية وتطويرها في وزارة التربية والتعليم العام السودانية، وإتبعَت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من مدراء بوزارة التعليم العام وتوصلت الدراسة إلى تطوير وتجويد مخرجات التعليم العام ليتم عندما تتطبق معايير الجودة على الأداء التربوي وتطبيق الجودة يؤدي إلى تجويد العمل الإداري والتحسين المستمر للإدارة.

أما دراسة Tipparat⁽²⁰⁾. التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق الجودة في دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند وأستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكشفت الدراسة أن القيادة لها تأثير إيجابي على تطبيق الجودة وأن المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية أكثر من المنظمات الأمريكية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة اتضح ان الدراسات المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات والإدارات تطرقت لأهمية التطوير والتحديث المستمر مثل دراسات: منال حسن عباس وصلاح سليمان عبدالله و محمد فرج عبدالعليم و صبح كرم زامل و أحمد كنعان و (محمد بن سليمان البندري ورشدي أحمد طعيمة) وكذلك أفادت في توضيح المشكلات والمعوقات التي تواجه التطبيق مثل دراسة: زينب محمد إبراهيم كساب ومحمد



الطيب الطاهر، كما إهتمت بعض الدراسات بموضوع القيادة ودورها وأنماطها وتأثيرها على الجودة مثل

دراسات: سالم الرشيد وآل ناجي و Tipparat .

ومن هنا لاحظت الباحثة جميع الدراسات السابقة تطرقت لتطبيق الجودة كمدخل للتغير واستخدمت المنهج

الوصفي، وأن غالبية هذه الدراسات تطرقت إلى جانب الجودة في الكليات الجامعية دون التطرق إلى دور

العمداء نحو تطبيق الجودة فلابد أن يبدأ التغير من قمة الهرم التعليمي والتي ركزت الدراسة الحالية على

دور القيادة الإدارية (العليا) التي تعتبر بداية الطريق نحو تطبيق الجودة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري والدراسات السابقة لجأت الباحثة إلى الدراسة الميدانية لمعرفة دور

عمداء كليات التربية في تطبيق الجودة وتحقيقها في كلياتهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي تراه الباحثة ملائماً لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع وعينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات السودانية -بولاية الخرطوم

(جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة النيلين، جامعة بحري)، والبالغ عددهم (117) عضواً ، تم

اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 41 استبانة عليهم، العدد يمثل 35% من مجتمع البحث، أفراد

العينة تم تصنيفهم حسب المتغيرات الديموغرافية: المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الجودة

في الجدول التالي.



جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية: (الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال (الجودة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	1 - 5 سنوات	4	9.8
	6 - 10 سنوات	11	26.8
	11 - 15 سنة	13	31.7
	أكثر من 15 سنة	13	31.7
	المجموع	41	100.0
المؤهل العلمي	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	ماجستير	13	31.7
	دكتوراه	28	68.3
	المجموع	41	100.0
التدريب في مجال الجودة	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	دورة	21	51.2
	دورتين	15	36.6
	أكثر من دورتين	5	12.2
	المجموع	41	100.0

أداة البحث: اعتمدت الباحثة على استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

وصف الإستبانة: صممت الباحثة استبانة لتكون أداة البحث الأساسية توزع على أعضاء هيئة التدريس

بكليات التربية بالجامعات السودانية -بولاية الخرطوم (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة النيلين، جامعة بحري).

مكونات الإستبانة: احتوت الاستبانة على قسمين.

القسم الأول: يشمل معلومات عن البيانات الأساسية: الخبرة ، المؤهل العلمي ، التدريب في مجال الجودة.

القسم الثاني: يشتمل على محاور الاستبانة التي احتوت على 46 فقرة توزعت على ثلاث محاور: المحور

الأول واقع تطبيق عمداء الكليات للجودة (13 فقرة) ، المحور الثاني العلاقة بين النمط القيادي وتطبيق

العمداء للجودة (17 فقرة)، المحور الثالث معوقات تطبيق الجودة التي تواجه عمداء الكليات (16 فقرة)،



تدرجت الاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي من الاستجابة أوافق بشدة ويقابلها الوزن (5) كأعلى وزن، وصولاً إلى الاستجابة لا أوافق بشدة ويقابلها الوزن (1) كأدنى وزن للاستجابات .

جدول رقم (2) يوضح دور العمداء في تطبيق الجودة الشاملة بحسب المتوسطات الحسابية

المدى	دور العمداء في تطبيق الجودة
1 - 1.80	ضعيف جداً
1.81 - 2.60	ضعيف
2.61 - 3.40	متوسط
3.41 - 4.20	كبير
4.21 - 5.00	كبير جداً

الصدق والثبات لأداة الدراسة: لقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة اتبعت الباحثة صدق المحكمين حيث قامت بإعداد وصياغة بنود الاستبانة في صورتها الأولى وعرضتها على عدد من المحكمين لتقديم آرائهم وإجراء التعديل المطلوب في الفقرات، أما ثبات الاستبانة طبقت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3) يوضح معامل الثبات للاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.76	واقع تطبيق عمداء الكليات للجودة
0.78	العلاقة بين النمط القيادي وتطبيق العمداء للجودة
0.82	معوقات تطبيق الجودة التي تواجه عمداء الكليات
0.77	الثبات الكلي للاستبانة



أظهرت النتائج معاملات عالية من الثبات جميعها أكبر من (0.75) وهو المستوى المقبول إحصائياً،

وبالتالي يمكن استخدام الاستبانة للتطبيق على عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام: النسب المئوية لمجموع الاستجابات، والمتوسطات الحسابية الموزونة

والانحراف المعياري، ومعامل بيرسون للارتباط واختبار (ت) لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي لبيان

الفروق بين المتغيرات.

عرض وتحليل نتائج الإستبانة:

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع تطبيق الجودة بكليات التربية في السودان؟

جدول رقم (4) يوضح النسبة المئوية لمجموع الاستجابة والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

مرتبة تنازلياً بحسب الأوساط الحسابية :

رقم العبارة في أداة الدراسة	الفقرات	النسبة المئوية لمجموع الاستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دور العمداء في تطبيق الجودة
6	نشر الوعي بثقافة الجودة.	%83.90	4.195 1	0.980 29	كبير
8	تأهيل وتدريب العاملين في دورات للإرتقاء بمستوى جودة العمل.	%83.90	4.195 1	1.077 49	كبير
5	توفير المناخ الجيد لتجويد العملية التعليمية.	%81.95	4.097 6	1.280 72	كبير
1	إعتماد مبدأ التغيير المستمر.	%80.98	4.048 8	0.973 43	كبير
9	حضور اللقاءات المحلية التي تتعلق بالجودة الشاملة.	%80	4.000 0	1.072 38	كبير



كبير	1.106 52	3.975 6	%79.51	تشجيع العاملين المتميزين لمواصلة العطاء وتوصية العاملين للسعي والبحث نحو التطوير المستمر في العمل لتحقيق أهداف الكلية.	12
كبير	1.252 80	3.926 8	%78.54	إنشاء قسم إدارة الجودة.	4
كبير	1.183 73	3.731 7	%74.63	تحديد الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب.	2
كبير	1.559 00	3.658 5	%73.17	التقويم المستمر لخطوات تطبيق الجودة.	13
كبير	1.448 72	3.585 4	%71.71	تزويد العاملين بنشرات حول تطبيقات الجودة.	7
كبير	1.500 81	3.561 0	%71.22	الدعم الكامل والالتزام بنظام تطبيق الجودة.	11
كبير	1.398 17	3.536 6	%70.73	تأسيس نظام معلومات دقيق ومبادئ ثابتة لتحسين جودة الأداء لإدارة الجودة.	3
كبير	1.449 98	3.439 0	%68.78	أجراء بحوث ودراسات تربوية تهتم بالجودة.	10
كبير	1.252	3.85	%76.85	المتوسط العام للمحور	

يبين الجدول رقم (4) أن تقديرات أفراد العينة لدور العمداء في تطبيق الجودة بكلياتهم كبير، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لعبارات المحور الأول بين (3.439 - 4.195). جاءت النسبة المئوية لمجموع الاستجابة لل فقرات (9،1،5،8،6) بنسبة مئوية 80% فأعلى ، ونصت على: نشر الوعي بثقافة الجودة، و تأهيل وتدريب العاملين في دورات للإرتقاء بمستوى جودة العمل بالإضافة إلى توفير المناخ الجيد لتجويد العملية التعليمية، ثم اعتماد مبدأ التغيير المستمر و حضور اللقاءات المحلية التي تتعلق بالجودة الشاملة. بينما جاءت النسبة المئوية لمجموع الاستجابة لل فقرات (7،11،3،10) بنسبة مئوية تراوحت بين (68.78 - 71.71 %) ونصت على: تزويد العاملين بنشرات حول تطبيقات الجودة والدعم الكامل والالتزام بنظام تطبيق الجودة، ثم تأسيس نظام معلومات دقيق ومبادئ ثابتة لتحسين جودة الأداء لإدارة الجودة ، وإجراء بحوث ودراسات تربوية تهتم بالجودة، يستخلص من نتائج هذا المحور أن واقع تطبيق عمداء الكليات للجودة



وتحقيقها يسير بخطوات جيدة في الكليات بحسب استجابات عينة البحث. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لاهتمام العمداء بتطبيق الجودة لتحسين الأداء والحث نحو التطوير المستمر في العمل لتحقيق أهداف الكلية لكسب رضا الطلاب وتحقيق غايات المجتمع وذلك لفهم العمداء لمزايا تطبيق الجودة وتعزيز الثقة بين الكلية والطلاب بتقديم خدمات متميزة تساعد على المحافظة على نوعية المخرجات التربوية في صورتها المثلى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (صلاح سليمان، 2009) التي أشارت الى وجود أثر واضح للجودة عند تطبيقها في المدارس وتحسين الأداء و دراسة (كرم زامل 2005) التي ذكرت أن الجودة أحد النظم الحديثة. ودراسة منال حسن عباس (2010) التي توصلت الى وتطبيق الجودة يؤدي إلى تجويد العمل الإداري والتحسين المستمر للإدارة.

للإجابة عن السؤال الثاني: هل هنالك علاقة بين نمط القيادة وتطبيق الجودة ؟

جدول رقم (5) يوضح النسبة المئوية لمجموع الاستجابة والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

مرتبة تنازلياً بحسب الأوساط الحسابية:

رقم العبارة في أداة الدراسة	الفقرات	النسبة المئوية لمجموع الاستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العلاقة بين نمط القيادة و تطبيق الجودة
26	العمل على تقوية وتعزيز الروابط الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس.	%85.85	4.292 7	.81375	كبيرة جدا
25	العمل بنظام بعيداً عن التخبط والعشوائية.	%79.51	3.975 6	1.0836 9	كبيرة



كبيرة	1.4176 6	3.878 0	%77.56	القدرة على العمل بروح الفريق بتوزيع الإداريين والعاملين.	27
كبيرة	1.0621 0	3.853 7	%77.07	عقد الاجتماعات مع أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بشكل منتظم.	24
كبيرة	1.2887 9	3.804 9	%76.10	إعتماد الإدارة الجماعية أسلوب للعمل.	15
كبيرة	1.4185 2	3.707 3	%74.15	تنوير كافة العاملين بالتغيرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها	17
كبيرة	1.3498 0	3.682 9	%73.66	إدراكهم للخصائص القيادية التي تتناسب ومتطلبات الجودة.	14
كبيرة	1.1497 6	3.682 9	%73.66	السماح لأعضاء هيئة التدريس بأخذ دور قيادي	16
كبيرة	1.4423 9	3.658 5	%73.17	إعطاء الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة أوضاع الكلية.	23
متوسطة	1.4625 4	3.243 9	%64.88	يغلب الروتين والبيروقراطية على إجراء العمل	18
متوسطة	1.5297 9	3.097 6	%61.95	الإهتمام بالعمل أكثر من الإهتمام بأعضاء هيئة التدريس	20
متوسطة	1.7320 5	3.000 0	%60	التقليل من شأن الإقتراحات التي يُبديها أعضاء هيئة التدريس.	22



متوسطة	1.5361 5	2.878 0	%57.56	يتهاون في وضع السياسة الموحدة لسير العمل في تنفيذ الجودة.	28
متوسطة	1.4646 2	2.829 3	%56.57	المطالبة بتنفيذ الخطط دون علم أعضاء هيئة التدريس.	21
متوسطة	1.6957 6	2.780 5	%55.61	يكثر من استخدام السلطة الرسمية في إجبار العاملين على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال.	19
متوسطة	1.6849 4	2.756 1	%55.12	إتخاذ القرارات دون الأخذ برأي الهيئة التدريسية.	30
ضعيفة	1.5949 6	2.609 8	%52.20	يتردد في إتخاذ أي قرارات تتعلق بالتغيير.	29
متوسط	1.396	3.40	%67.92	المتوسط العام للمحور	

جاءت تقديرات أفراد العينة للعلاقة بين النمط القيادي للعمداء وتطبيق الجودة متوسطة ، حيث تراوحت قيم

الوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني (2.6098- 4.2927).

يبين الجدول رقم (5) النسب المئوية لمجموع الاستجابة العبارات التي تكون المحور الثاني تلخصت في

الآتي: جاءت النسبة المئوية لمجموع الاستجابة الفقرة (26) 85.85% كأعلى نسبة مئوية ، ونصت على:

العمل على تقوية وتعزيز الروابط الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس. جاءت النسبة المئوية لمجموع

الاستجابة لل فقرات (15،24،27،25) بنسبة مئوية أعلى من 76% ، ونصت على: العمل بنظام بعيداً عن

التخبط والعشوائية ، القدرة على العمل بروح الفريق بتوزيع الإداريين والعاملين، عقد الاجتماعات مع أعضاء

الهيئة التدريسية والعاملين بشكل منتظم ، إعتتماد الإدارة الجماعية أسلوب للعمل، أقل نسبة مئوية لمجموع



الاستجابة كانت للفقرة (29) بنسبة مئوية بلغت 52.2% ونصت على: يتردد العمداء في إتخاذ أي قرارات تتعلق بالتغيير، وذلك يعني أن العلاقة بين النمط القيادي للعمداء وتطبيق الجودة إيجابي ويسهم في تطبيق الجودة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى حرص القيادة العليا في الكليات على تطبيق الجودة من خلال سعيها للارتقاء بمستوى العاملين وحرصها وتشجيعها للعمل الجماعي، وإيجاد التعاون والانسجام، وبذلك يشكل مجال العلاقة بين النمط القيادي للعمداء وتطبيق الجودة المحور الأساسي لتحقيق الجودة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة: (المغيدي وآل ناجي، 1990م)، التي توصلت إلى أن عمداء الكليات يتميزون بأسلوب المشاركة كأسلوب مساند والأسلوب الديمقراطي كأسلوب إداري ذات فاعلية عالية. ودراسة: (سالم الرشدي، 2004) التي توصلت الى وجود علاقة بين الأنماط القيادية وتطبيق إدارة الجودة وكان النمط القيادي المشارك هو الأفضل. دراسة Laohavidien Tipparat (2004) التي كشفت أن القيادة لها تأثير إيجابي على تطبيق الجودة.

للإجابة عن السؤال الثالث: ما العقبات التي تعترض عمداء كليات في تطبيق الجودة؟

جدول رقم (6) يوضح النسبة المئوية لمجموع الاستجابة والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

مرتبة تنازلياً بحسب الأوساط الحسابية:

رقم العبارة في أداة الدراسة	الفقرات	النسبة المئوية لمجموع الاستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة معوقات تطبيق الجودة
33	التغيير المستمر لشاغلي المناصب القيادية (العمداء).	89.76%	4.487 8	0.8695 4	كبيرة جداً



كبيرة جداً	0.6662 6	4.390 2	%87.8	عدم مرونة الهيكل التنظيمي لإستيعاب المتغيرات المختلفة.	34
كبيرة جداً	0.8834 5	4.341 5	%86.83	عدم توفر نوعية التدريب الشامل والملائم لتطبيق الجودة في الكليات.	39
كبيرة جداً	0.8069 8	4.268 3	%85.37	عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية السائدة بالكليات.	40
كبيرة جداً	1.0904 2	4.243 9	%84.88	الإهتمام بتصريف الأمور الروتينية.	36
كبيرة	1.0621 0	4.146 3	%82.93	التوقعات لتحقيق نتائج سريعة خلال فترة بسيطة.	32
كبيرة	1.1790 9	4.097 6	%81.95	مقاومة التغيير وعدم القناعة بجدوى التطبيق.	31
كبيرة	1.2001 0	4.097 6	%81.95	وجود قيادات تفتقد المصداقية وجدية العمل.	41
كبيرة	1.3302 3	4.073 2	%81.46	غياب الرؤية والتخطيط الإستراتيجي.	35
كبيرة	1.3302 3	4.073 2	%81.46	عدم توفر الأطر المدربة والمؤهلة لتطبيق الجودة.	43
كبيرة	1.1914 3	4.073 2	%81.46	عدم فاعلية وحدة الجودة.	46



كبيرة	1.4402 7	4.024 4	%80.49	غياب معايير تعيين القيادات وسوء الاختيار .	42
كبيرة	1.3145 5	3.853 7	%77.07	التردد في تنفيذ الجودة في الكلية.	37
كبيرة	1.2493 9	3.804 9	%76.10	ضعف الكفايات لدى العمداء في مجال الجودة في التعليم.	38
كبيرة	1.5472 2	3.609 8	%72.20	ضعف العلاقات الإنسانية بين العميد والعاملين بالكلية.	44
كبيرة	1.5181 8	3.463 4	%69.27	ضعف نظام الإتصال بين إدارة الكلية والأقسام.	45
كبيرة	1.167	4.066	%81.31	المتوسط العام للمحور	

يبين الجدول رقم (6) أن تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق الجودة التي تواجه عمداء الكليات كبيرة ،

حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث (3.4634-4.4878).

جاءت النسبة المئوية لمجموع الاستجابة الفقرات (33,34,39,40,36) بنسبة مئوية 84.88 % فأعلى ،

ونصت على: التغيير المستمر للعمداء شاغلي المناصب القيادية ، عدم مرونة الهيكل التنظيمي لإستيعاب

المتغيرات المختلفة، عدم توفر نوعية التدريب الشامل والملائم لتطبيق الجودة ، عدم ملائمة الأوضاع

الأكاديمية والإدارية السائدة ، الإهتمام بتصريف الأمور الروتينية. كأعلى نسب مئوية لمعوقات الجودة من

بين عبارات المحور الثالث، وذلك يعني أن معوقات تطبيق الجودة لدى عمداء الكليات يمكن حصرها في



معوقات تتعلق بالقيادة نفسها وأخرى تعلق بالتخطيط وتنظيم الهيكل الإداري وثالثة تتعلق بالتدريب كما أظهرتها استجابات عينة البحث على فقرات المحور. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لسوء اختيار بعض القيادات الجامعية التي تحتاج الى دورات تدريبية حتى يترسخ لديها مفاهيم خاصة بأهمية التغيير، ويعود ذلك الى نقص متطلبات التطبيق إذ يجب توفيرها لاحتياجات النهج الإداري الجديد، ويكون ذلك بالتركيز على العنصر البشري والاهتمام به في تطبيق النهج الإداري الجديد الذي يحتاج الى الأطر المدربة والمؤهلة لتطبيق الجودة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة: (زينب محمد إبراهيم كساب ومحمد الطيب الطاهر، 2009) التي توصلت الدراسة إلى أن من المعوقات: مقاومة بعض الإداريين لمفهوم التغيير وعدم نشر قاعدة الجودة، وسيادة نظام المركزية في معظم الجامعات. ودراسة أحمد كنعان (2003) التي أظهرت أن اللوائح الداخلية للكليات الجامعية تحتاج إلى تطوير بما يتلائم مع مؤشرات الجودة وتبني نظام الجودة لكليات التربية. للإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة بكليات التربية لواقع تطبيق الجودة يعزي لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب؟

جدول رقم (7): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات عينة البحث حسب متغير المؤهل

العلمي				
المحاور	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	ماجستير	13	48.0769	6.68906
	دكتوراه	28	48.5357	7.78166
المحور الثاني	ماجستير	13	67.1538	11.69648
	دكتوراه	28	63.7857	10.11547
المحور الثالث	ماجستير	13	62.0000	13.24764



8.27503	60.5714	28	دكتوراه	الاستبانة ككل
27.06829	177.2308	13	ماجستير	
21.26437	172.8929	28	دكتوراه	

جدول رقم (8) يوضح اختبار ليفني للتجانس واختبارات لتقديرات عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	اختبار ليفني للتجانس	الدلالة الإحصائية	اختبارات لعينتين مستقلتين	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	.728	.399	-.183	39	.856
المحور الثاني	.149	.701	.944	39	.351
المحور الثالث	4.414	.042	.423	39	.675
الاستبانة ككل	1.393	.245	.557	39	.581

أظهرت النتائج أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بكليات التربية لواقع تطبيق الجودة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (9) يوضح اختبار التباين الأحادي لبيان الفروق بين تقديرات عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	20.083	3	6.694	.115	.951
	داخل المجموعات	2153.673	37	58.207		
	المجموع	2173.756	40			
المحور الثاني	بين المجموعات	68.101	3	22.700	.189	.903
	داخل المجموعات	4437.021	37	119.919		
	المجموع	4505.122	40			



المحور الثالث	بين المجموعات	352.701	3	117.567	1.202	.323
	داخل المجموعات	3620.274	37	97.845		
	المجموع	3972.976	40			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	321.447	3	107.149	.190	.902
	داخل المجموعات	20846.601	37	563.422		
	المجموع	21168.049	40			

أظهرت النتائج أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بكلليات التربية لواقع تطبيق الجودة تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (10) يوضح اختبار التباين الأحادي لبيان الفروق بين تقديرات عينة البحث حسب متغير التدريب

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	14.670	2	7.335	.129	.879
	داخل المجموعات	2159.086	38	56.818		
	المجموع	2173.756	40			
المحور الثاني	بين المجموعات	353.636	2	176.818	1.618	.212
	داخل المجموعات	4151.486	38	109.250		
	المجموع	4505.122	40			
المحور الثالث	بين المجموعات	327.166	2	163.583	1.705	.195
	داخل المجموعات	3645.810	38	95.942		
	المجموع	3972.976	40			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	1501.915	2	750.958	1.451	.247
	داخل المجموعات	19666.133	38	517.530		
	المجموع	21168.049	40			



أظهرت النتائج أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بكليات التربية لواقع تطبيق الجودة تعزي لمتغير التدريب على الجودة الشاملة.

أهم نتائج الدراسة: بناء على نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. أن للعمداء دور كبير في تطبيق الجودة بكلياتهم وتحقيقها في كليات التربية السودانية.
2. أوضحت النتائج أن العلاقة بين النمط القيادي للعمداء وتحقيق الجودة جاءت متوسطة في كليات التربية السودانية.
3. بينت النتائج أن من المعوقات التي تعترض عمداء الكليات في تطبيق الجودة كبيرة تتلخص: في معوقات تتعلق بالقيادة نفسها وأخرى تعلق بالتخطيط وتنظيم الهيكل الإداري وثالثة تتعلق بالتدريب.
4. كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق عمداء الكليات للجودة وتطبيقها بكليات التربية يعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب في مجال الجودة).

عليه توصي الباحثة بالآتي:

1. ضبط وتأطير النظام الإداري وتحديد المسؤوليات اللازمة.
2. تحديد أهداف ورسالة الكلية بشكل واضح.
3. التركيز على الجودة لتحسين المخرجات النهائية باعتماد استراتيجية طويلة الأمد.
4. التدريب المستمر لتحقيق الكفايات المطلوبة لتحقيق الجودة.
5. العمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة لدى القيادات والعاملين من خلال المشاركة في التدريبية



المصادر والمراجع:

1. تركي، عبد الفتاح إبراهيم (2000). مستقبل الجامعات العربية بين قصور واقعها وتحديات الثورة العلمية، مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي- آفاق مستقبلية، القاهرة. رابطة التربية الحديثة، مجلد أول، ص135.
2. بدر. عمار خليفة (2012). تطوير كليات التربية كمدخل لإصلاح التعليم في الجماهيرية الليبية، طرابلس. المؤتمر العلمي الثاني لكليات التربية بجامعة الفاتح. ص965.
3. عماد الدين، عمار خليفة (2009) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، إتحاد الجامعات العربية.
4. أحمد .عبدالله فرغلي (2009). تطوير كليات التربية كمدخل لإصلاح التعليم في الجماهيرية الليبية، طرابلس، المؤتمر العلمي الثاني لكليات التربية بجامعة الفاتح ص17.
5. ملحم. أحمد (1999). أزمة التعليم العالي ،وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار. الفكر العربي، بيروت، معهد الانتماء العربي، ع98، ص12
6. النجار، فريد راغب (2000) إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، دار أبتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة. ص 72.
7. محمد أحمد وآخرون (2012). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم، مجلة كلية العلوم الاقتصادية . جامعة بغداد . العدد (33) . ص 98.
8. الأسطل، أميمة عبد الخالق " (2009) فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة :الجامعة الإسلامية بغزة، قسم أصول التربية) الإدارة التربوية. ص 99.



9. طعيمة. رشدي، البندري. محمد (2004). التعليم الجامعي بين رصد اللوائح ورؤى التطوير، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة. ص 22.
10. المديرسي، عبدالرحمن بن إبراهيم (2006). إدارة الجودة في التعليم مجلة التربية، العدد الثاني عشر.
11. آل ناجي، محمد الحسن المغيدي (1995). الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل، مجلة إتحاد الجامعات، العدد 29.
12. طعيمة. رشدي، البندري. محمد (2002). بعنوان تطوير كليات التربية بين معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة .
13. كنعان، أحمد (2003). بعنوان: آفاق تطوير كليات التربية وفق مؤشرات الجودة وتطبيقاته في ميدان التعليم العالي، جامعة دمشق، كلية التربية. ص38
14. الرشيدى. سالم سعود (2004). أثر الأنماط القيادية علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
15. زامل. صبح كرم (2005). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن الرشد، جامعة بغداد، العراق. ص54
16. عبدالعليم. محمد فرج (2007). مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة.
17. كساب. زينب محمد إبراهيم ، الطاهر. محمد الطيب (2009). المعوقات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في التعليم الجامعي في السودان من وجهة نظر خبراء التعليم الجامعي. مجلة جامعة الجزيرة، كلية التربية، العدد 11، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني. ص18



18. عبدالله. صلاح سليمان (2009). تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مرحلة تعليم

الأساس وإثرها في الإدارة بمحلية كرري - ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة أمدرمان الإسلامية.

19. عباس. منال حسن (2010). تطوير الإدارة التربوية وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة بوزارة التعليم

العام. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة النيلين ص48

20. Tripparat. Laohowichien (2004). Leadership and Quality Management: A comparison

between the United States and Thailand. PHD Thesis. U.S.A.: Clems on Universty. 2004.