



"مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية
وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات
البحرين من وجهة نظرهم"

إعداد

نبيلة عبدالله القوتي

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2011

بسم الله الرحمن الرحيم

" قال رب اشرح لي صدري
ويسر لي أمري
واحلل عقدة من لساني
يفقهوا قولي "

صدق الله العظيم
سورة طه (آية 25-28)

تفويض

أنا نيلة عبد الله محمد حسن القوتي ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نيلة عبد الله محمد حسن القوتي

التاريخ: ١٥ / ١١ / ٢٠١١

التوقيع: نيلة القوتي

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين من وجهة نظرهم).

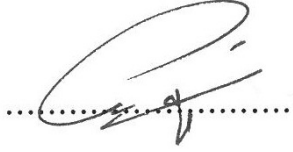
وأجيزت بتاريخ 2011/ 5 / 17

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي (رئيساً ومشرفاً)



الدكتور خالد الصرايرة (عضواً)



الدكتور محمد سليم الزبون (ممتحناً خارجياً)

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا مبارك الذي ألهمني وأعطاني القوة والتوفيق من عنده، وسدد على طريق النجاح خطاي أنه كان على كل شيء قدير، و أنه يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر إلى المربي الفاضل الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي تفضل بالقيام بالإشراف على هذه الدراسة وتعهدها بعنايته الفائقة واهتمامه الكبير ودقته المتميزة، وكان لتوجيهاته القيمة وأفكاره النيرة أكبر الأثر في إثراء هذه الدراسة وتنظيمها وإنجازها .

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي لما قدمه من عون واهتمام وتقديم النصح والإرشاد. وأخيرا أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي الكرام في كلية العلوم التربوية والى كل من أسهم بجهده وفكره ووقفته لإنجاز هذه الرسالة.

اسأل الله أن ينفعنا بما علمنا، ويعلمنا ما ينفعنا إنه سميع الدعاء

الباحثة

نبيلة عبد الله القوتي

الإهداء

أهدي هذا الإنجاز العلمي المتواضع :
إلى روح والدي الطاهرة رمز القوة والعطاء.
إلى والدي الحبيبة رمز المحبة والحنان.
إلى أخي وأخواتي الذين لم يتوقفوا عن دعمي أبداً.
إلى صديقتي وأختي التي وقفت بجانبني ، فكان لدعمها وتشجيعها أطيب الأثر في
إنجاز هذا العمل.
إلى كل الأساتذة الذين أسهموا في تعليمي خلال جميع المراحل الدراسية وحتى
الانتهاء من إعداد هذه الرسالة.

نيلة عبد الله القوتي

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ
تفويض.....	ج
قرار لجنة المناقشة.....	د
شكر و تقدير.....	هـ
الإهداء.....	و
قائمة المحتويات.....	ز
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الملحقات.....	ك
الملخص باللغة العربية.....	ل
الملخص باللغة الانجليزية.....	س
الفصل الأول: مقدمة الدراسة.....	1
تمهيد:.....	2
مشكلة الدراسة:.....	8
هدف الدراسة و أسئلتها:.....	9
أهمية الدراسة:.....	10
تعريف المصطلحات:.....	11
حدود الدراسة:.....	11
محددات الدراسة:.....	12
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.....	13
أولاً: الأدب النظري.....	14
1- الضغوط التنظيمية.....	14
مفهوم الضغوط المهنية.....	15
مصادر ضغوط التنظيمية.....	15
الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل.....	16
عناصر الضغوط المهنية وأنماطها.....	17
استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة.....	18
النظريات والنماذج المفسرة للضغوط.....	20

20 نظرية هانز سيلبي
21 النظرية المعرفية
21 نظرية التوافق البيئي
22 أنموذج ميتشغن
22 2- الجودة
23 الجودة الشاملة في التعليم
23 معايير الجودة الشاملة في التعليم
25 إدارة الجودة الشاملة
26 الاعتماد والجودة الشاملة
27 المنطلقات الفكرية للجودة والاعتماد في التعليم
30 مساعي الدول العربية لتحقيق الجودة في التعليم العالي
31 دعم تطبيق توكيد الجودة والاعتماد عن طريق منهجية بناء القدرة
32 ثانيا: الدراسات السابقة ذات الصلة
32 الدراسات السابقة ذات الصلة بالضغوط التنظيمية
35 الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة
41 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
43 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
44 مقدمة:
44 منهج البحث المستخدم
44 مجتمع الدراسة
45 عينة الدراسة
46 أدوات الدراسة
46 الأداة الأولى: استبانة الضغوط التنظيمية
47 الأداة الثانية: استبانة الجودة الشاملة
46 صدق الأداة الأولى
47 ثبات الأداة الأولى
47 صدق الأداة الثانية
48 ثبات الأداة الثانية
48 إجراءات الدراسة

49	المعالجة الإحصائية.....
51	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
52	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.....
59	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.....
67	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.....
68	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.....
70	الفصل الخامس: مناقشة النتائج و التوصيات.....
71	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
72	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
73	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
75	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
76	التوصيات.....
77	المراجع.....
78	المراجع العربية.....
83	المراجع الأجنبية.....
85	المواقع الإلكترونية.....
86	الملحقات.....

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
44	توزع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات مملكة البحرين الحكومية والخاصة	1
45	توزع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات مملكة البحرين الحكومية والخاصة.	2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية في البحرين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.	3
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة و مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في البحرين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.	4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	5
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في البحرين من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	6
67	معامل الارتباط بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	7
68	اختبار فيشر الزائي للمقارنة بين معاملي الارتباط بين الجامعات الحكومية والخاصة.	8

قائمة الملحقات

رقم الملحق	محتوى الملحق	الصفحة
(1)	استبانة الضغوط التنظيمية بصيغتها الأولية.....	87
(2)	أسماء المحكمين لاستبانتني الدراسة.....	91
(3)	استبانة الضغوط التنظيمية بصيغتها النهائية.....	92
(4)	استبانة إدارة الجودة الشاملة بصيغتها الأولية.....	96
(5)	استبانة إدارة الجودة الشاملة بصيغتها النهائية.....	99
(6)	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.....	102
(7)	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.....	103

"مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في جامعات البحرين من وجهة نظرهم"

إعداد

نبيلة عبد الله القوتي

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (122) رئيس قسم. وتم استخدام أداتين لغرض جمع البيانات، الأولى: استبانة مستوى الضغوط التنظيمية، والثانية: استبانة إدارة الجودة الشاملة التي قامت الباحثة ببنائها. ولمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والاختبار التائي ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار الزائي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

■ كان مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين

(الحكومية والخاصة) متوسطاً.

- إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين (الحكومية والخاصة) كانت مرتفعة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الضغوط التنظيمية في جامعات البحرين (الحكومية و الخاصة) ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الخاصة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغ معامل الارتباط (- 0.315) بمستوى دلالة (0.007).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الحكومية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ بلغ معامل الارتباط (-0.004) وبمستوى دلالة (0.979).
- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرؤساء الأقسام الأكاديمية يعزى للسلطة المشرفة (حكومية - خاصة)، إذ بلغت قيمة Z (1.658) وبمستوى دلالة (0.079).

ومن بين التوصيات التي قدمتها الباحثة ما يأتي:

- أن تعمل الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم على تخفيض مستوى الضغوط التنظيمية بتوفير التجهيزات المطلوبة ، وتلبية المتطلبات الشخصية المعقولة، والمتطلبات العلمية المفروضة.

ن

- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية ودعمهم باستمرار للبقاء على هذا المستوى المرتفع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي والمحفزات المادية والمعنوية للعاملين.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تطبق على مدارس التعليم العام والخاص في مملكة البحرين.

“The level of organizational stress of academic department heads and its relationship to the degree of total quality management application in Bahrain universities from their point of view”

Prepared by
Nayla Abdullah Al-Qooti

Supervised by
Dr. Abbas Abid Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at identifying the level of organizational stress of academic department heads and its relationship to the degree of total quality management application in Bahrain universities, from their point of view. The sample of the study consisted of (122) department heads , who were drawn randomly from the population of the study. Two instruments were used to collect data: the first was the level of organizational stress questionnaire , and the second was "Total quality management questionnaire. Means standard deviations, ranks ,t-test , Pearson Correlation coefficient, and Z test were used to manipulate statistically. Finding of the study were as follow:

- The level of organizational stress of the academic department heads in Bahraini universities both (governmental and private) from their perspective was medium.
- The level of total quality management in Bahraini universities for both (governmental and private) was high.
- There was no significant relationship at level ($\alpha \leq 0.05$) between the level of organizational stress in the governmental and private universities and the application level of total quality management. The correlation coefficient amounted to (-0.162) with a significance level of (0.080).
- There was a significant negative relationship at level ($\alpha \leq 0.05$) between the level of organizational stress in the private universities and the application

level of. total quality management The correlation coefficient was (-0.315) with a significance level of (0.007).

- There was no significant relationship at level ($\alpha \leq 0.05$) between the level of organizational stress in the governmental universities and the degree of quality management. The correlation coefficient amounted to (-0.004) with a significance level of (0.979).
- There was no significant difference in the relationship between the organizational stress and the degree of quality management of the heads of academic departments attributed to the supervising authority (governmental – private). The Z-value was (1.658) with a significance level of (0.079), which is not a statistically significant value.

Among the recommendation presented by the researcher were:

- The ministry of education must work on reducing the organizational stress by supplying the required arrangements, fulfilling reasonable personal requirements as well as the designated scientific criteria.
- Encouraging the academic department heads and support them constantly to stay on this high level of application of total quality management, through material and morale support.
- Conducting a similar study to be applied on public and private school in the kingdom of Bahrain.

الفصل الأول
مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد:

تعد الضغوط التنظيمية التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة بمثابة استجابة للعوامل التنظيمية التي يواجهها أو يتفاعل معها، مما قد يؤدي إلى إحداث نوع من الضيق النفسي لدى الفرد، أو خلل عضوي ينعكس سلبياً على تكيفه مع طبيعة العمل السائدة في المنظمة. والضغوط التنظيمية هي تفاعل بين الدوافع والمنبهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحددها معالم الطباع والشخصية، وأن مستوى الشعور بضغوط العمل وانعكاساتها، ينفات من شخص إلى آخر، وذلك بحسب كفاءته وطبيعته، وموقعه في المؤسسة، وشكل التفاعل بين المؤثرات الخارجية، والاستجابة الداخلية لها ويعد سبباً أساسياً لحجم الإحساس بحدة الضغوط، وذلك من منطلق التغيير الذي يحدثه في السلوك والأداء الوظيفي.

وتنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة حتى أنه يمكن القول: إن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق. ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب، وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به، أو بمعنى آخر فإنها تعد تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد (هوساوى، 2009). فقد يعني ضغط العمل لأحد العاملين حالة من التوتر الناجم عن الخوف أو القلق من احتمالات عدم تأدية العمل على الوجه الصحيح. وقد ينتج ضغط العمل لموظف ما من عدة أشياء مجتمعة نابعة من إحساسه بخطورة قراراته على الأداء الوظيفي.

وتتعدد المصادر التنظيمية لضغوط العمل وتختلف باختلاف الظروف المحيطة بالفرد، فقد حددها كل من الشامان (2006) و تقي (2002) في صراع الدور الذي يعني تعارض دور

الفرد الوظيفي مع مفاهيمه وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو الاثنين معاً. ومن أمثلته تعارض الدور مع المعتقدات أو المبادئ والقيم وغموض الدور الذي قصد به افتقار الفرد للمعلومات اللازمة لأداء العمل مثل المعلومات الخاصة بأهداف العمل وسياساته وإجراءاته بحدود سلطاته ومسؤولياته. و عبء العمل الكمي الذي يعني حجم العمل اليومي سواء الزيادة أم النقصان. و عبء العمل النوعي الذي يقصد به صعوبة العمل ومستوى تعقيده. واتخاذ القرار الذي تتحدد خطورته في الافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين أن ضعف المعلومات يؤدي إلى مخاطرة كبيرة في اتخاذ القرار. وبيئة العمل المادية التي تعني مدى توافر التجهيزات ومدى صلاحية المباني ومستوى الإضاءة والتهوية وغيرها، فضلاً عن المساندة الاجتماعية وجوداً وعدماً والمسؤولية عن الأفراد (الإشراف) والمستقبل الوظيفي والطموح.

وهناك مجموعة من المصادر الفردية المسببة لضغوط العمل تتعلق بحياة الفرد ومقدراته وحاجاته، وهي تختلف من فرد إلى آخر، حسب الفروق الفردية بينهم، فقد أثبتت دراسة (الخطيب، 2007) ودراسة خطيبي وأسدي وحميدي (Khatibi,Asadi,&Hamidi,2009) أن الفروق الفردية عامل مهم في التأثير على استجابة الفرد للمواقف الضاغطة. فالأفراد يختلفون في درجة الاستجابة لموقف معين، فما يكون مصدر ضغط لفرد ما، يمكن أن لا يراه فرد آخر على أنه مصدر ضغط.

فمن المؤكد أن عدم كفاية الوقت للقيام بأعباء المهنة ومتطلباتها يؤدي إلي الضغوط، كما أن قلة الوقت اللازم للراحة والاسترخاء تشعر الفرد بالضيق والتوتر والضغط، فأحياناً يقتضي العمل من الشخص الاستمرار فيه لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ

فترات راحة ، وسواء كان ذلك خلال وقت العمل أو ما يتطلبه العمل أحياناً فيما يسمّى بخارج وقت الدوام ، هذه الحاجة إلى الاستمرار في العمل دون أخذ فترات راحة قد يكون مصدرها تواصل العمل ، والمقاطعات المستمرة في العمل ، سواء كان ذلك من خلال الزوار أو الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية ، وكل ذلك يمثل ضغوطاً تؤثر في صحة الفرد وكفاءته في أداء العمل (هيجان ، 1998).

ويمثل الضغط حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسدي داخل الفرد تتجم عن عوامل من البيئة الخارجية ، أو عن المنظمة التي يعمل فيها أو بسبب الفرد نفسه ، أو أنه حالة من عدم التوازن بين متطلبات البيئة أو احتياجاتها ومقدرة الفرد على الاستجابة لهذا المتطلبات، وبناء على ذلك، فليس الضغط توتراً، أو إجهاداً عصبياً ، أو إثارة عاطفية حادة لأن الأخيرة سببها مثيرات انفعالية فحسب. كما أنه ليس قلقاً وإن كان يتضمنه، فالقلق مؤشر على عدم التوازن النفسي، والضغط لا يسبب بالضرورة اضطرابات ضارة أو مدمرة للإنسان إذ إن له جانبين: جانب إيجابي لا يلحق ضرراً به بل يعد مفيداً كحافز له لبذل الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء. وجانب سلبي يتمثل في الألم الذي يعاني منه الفرد. وبالتالي، فإن التعامل السليم مع الضغط يقتضي تعظيم الجانب الإيجابي له وتقليل الآثار الضارة لجانبه السلبي. وليس من الضروري أن يكون سبب الضغط سبباً مؤلماً بل قد يكون سببه موقفاً ساراً، و تمثل دراسة الضغوط التنظيمية إحدى العمليات المهمة لتفهم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة وتصميم الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات. وغالباً ما ينشأ ضغط العمل هذا نتيجة تعقد وتشابك المتغيرات التي يتعامل بها رئيس القسم. ولا شك أن الشعور بالضغط النفسية هو الثمن

الباهظ الذي يدفع مقابل التمتع بالمدنية والتكنولوجيا الحديثة، سواء في مجال العمل أو في الحياة بصفة عامة (عبد الرحيم، 2009).

إن ضغوط العمل لها مسببات مختلفة ، إذ إن معظم هذه الضغوط والتوترات تأتي من مصادر مرتبطة بالعمل أو المنظمات ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات ليسوا بمنأى عن التعرض لمواقف تسبب لهم حالات من الاضطرابات والقلق والخوف والإحباط ، مما يؤثر سلباً في حالتهم الصحية والنفسية ، وينعكس بدوره على مستويات أدائهم في العمل ، ومن ثم على مقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية (الشديفات، 1999).

وقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث الحديثة بمفهوم إدارة الجودة في المؤسسات وكشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة بين ضغوط العمل المهنية وتحقيق جودة الحياة وقد توصلت إلى أهمية الارتقاء بجودة الحياة و بضغط العمل المهنية ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي خرجت إلى الساحة التربوية وأصبح هذا الموضوع من الموضوعات الرئيسية على مستوى الجامعات العلمية المختلفة ، إذ بات ينظر إلى الجودة على أنها الوسيلة القادرة على تحقيق التميز والمقدرة التنافسية العالية لكافة المؤسسات والمنظمات المجتمعية.

ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة إجرائية مؤداها أن الجودة عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) الذي يرمز له (TQM)، كما أشار الخطيب (2007)، فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها

في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها "مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها" (Barton&Marsson, 1999).

وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى: تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، والاستخدام الأمثل للموارد، والكفاءة الإنتاجية وتحقيق الجودة العالية، وتحقيق الرضا لدى المستفيدين والسعادة في نفوسهم، والبقاء والاستمرار والتفوق على الآخرين، وهناك آراء متعددة حول الجودة في التربية، فهناك من ربط بين الجودة والأهداف، فإذا تحققت الأهداف المرجوة تحققت الجودة، وهناك من ربط الجودة بالمدخلات أو العمليات، وهناك من وضع الجودة كمصطلح معياري (ممتاز، جيد،.....) وهناك من قاس الجودة بدلالة المدخلات أو بدلالة المخرجات، أو بدلالة العمليات، أو وفقا للسمعة، أو الخصائص الموضوعية أو المنظور الشمولي). وبما إن التربية هي أداة التغيير الأساسية بيد المجتمع لذلك أصبحت جودة العملية التعليمية هدفا لأجهزة التعليم والتعلم وأصبحت الجودة ظاهرة يطمح الكل لتحقيقها وسيادتها في مؤسساتها المختلفة، كما أصبحت إدارة الجودة الشاملة تقدم إطارا لتطوير المخرجات التعليمية وتحسينها. إنها طريقة مختلفة للتفكير، وقد اعتقدت إدارات المنظمات والمؤسسات أن جودة المنتج أو الخدمة، هي التي يمكن أن تميزها عن غيرها في ميدان التخصص نفسه (الصليبي، 2008).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يستلزم عدداً من الأسس التي من خلالها يمكن تطوير مبادئ الجودة الشاملة بما يناسب التعليم الجامعي والمتمثلة في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة، ووجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة يشارك في صنعها جميع العاملين كل على قدر إسهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى وتحقق رغبات الطلبة والعاملين، وتبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه، واستخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة والتغلب على المعطيات التي تواجهها وتصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والعلماء، وتحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتها البكالوريوس والدراسات العليا، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة، والتركيز على العمل الجماعي وليس على العمل الفردي، وإدراك أهمية الوقت كمورد رئيس، وتقليل التكلفة بقدر الإمكان، والاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي، والتخلص من الخوف، لأنه يقلل من عمليات روح المبادرة والتجديد والإنتاجية، والتقييم والتحسين المستمر، وأخيراً وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها (الطوخي، 2006).

لقد جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى الضغوط التنظيمية التي يتعرض لها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة البحرينية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات.

مشكلة الدراسة:

يؤدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات دوراً مهماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها ودعم التغيير الإيجابي فهم مسؤولون عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للعاملين ، ولقد أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة فلبمان (2008)، ودراسة الشديفات (1999) التي تناولت موضوع الضغوط التنظيمية أن هناك ضغوطاً إدارية تحد من فاعلية ومقدرة كثير من العاملين وبخاصة رؤساء الأقسام منهم ، وينعكس ذلك على أدائهم لعملهم، إذ لا يمكن للأهداف التربوية الموضوعية أن تتحقق إذا لم يتم التخفيف من هذه الضغوط ومنها هدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة تعد نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات. كما تركز مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر. (الزكري،2004).

وللجودة الشاملة أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي لذلك اهتمت الدول العربية بالجودة في التعليم العالي ولقد قامت بمؤتمرات تتناول إدارة الجودة الشاملة ، ومن أهم هذه المؤتمرات المؤتمر الأول لجودة الجامعات المنعقد في دولة الإمارات العربية المتحدة عام 2006 ، والذي تم فيه استعراض تجارب عدة جامعات، واتضح من خلال أوراق العمل المقدمة أن الجامعات العربية في طور بناء لنظم تقويم وتوكيد الجودة بشكل عام، وهناك المؤتمر الوطني الأول للجودة في التعليم العالي المنعقد في المملكة العربية السعودية عام 2007، والذي استعرض الخبرات والتجارب العالمية في المجال. (<http://faculty.ksu.edu.sa.net>).

وقد قامت مملكة البحرين باستضافة مؤتمر الجودة الثالث من 11-13 سبتمبر 2006 م ،
وقامت المملكة الأردنية الهاشمية باستضافة المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي
في جامعة الزرقاء الأهلية من 10-12 مايو 2011 م (<http://www.arab-eng.org>).
ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء
الأقسام الأكاديمية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين الحكومية
والخاصة من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية
وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين الحكومية والخاصة من
وجهة نظرهم ، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1-ما مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين الحكومية
والخاصة من وجهة نظرهم؟

2-ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين الحكومية والخاصة من
وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ؟

3-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الضغوط
التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام في جامعات البحرين؟

4-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى
الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في
جامعات البحرين تعزى للسلطة المشرفة (حكومية-خاصة)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة أن آليات الجودة، ومؤشراتها في التعليم الجامعي تعد من الآليات الإدارية الحديثة التي تحتاج لمزيد من الدراسة والمعالجة العلمية ، حتى يمكن توفير قاعدة معلومات خصبة في هذه المجالات ، قد تعين الجهات المسؤولة عن إقرار السياسات ، وتحديد البدائل ، والجهات المسؤولة عن التخطيط ، وبناء البرامج وعن التقييم والمحاسبة على غرس قيم الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي. كما يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد الباحثين بأن تكون منطلقاً لأبحاث أخرى ، لأنها توفر أداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما.
- ويؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها إدارات الجامعات البحرينية للوقوف على مستوى الضغوط التنظيمية التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية للعمل على تفاديها، فضلاً عن تعرف هذه الإدارات لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لتتمكن من اتخاذ القرار المناسب في ضوء النتائج.
- يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم في تعرف مستوى الضغوط التنظيمية التي يواجهونها ، ومدى أو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسامهم.
- يمكن أن تفيد هذه الدراسة مراكز الأبحاث في الجامعات البحرينية لتوظيف نتائجها في دراسات أخرى.

تعريف المصطلحات:

الضغوط التنظيمية: هي المثير أو المنبه البيئي للفرد، وهي استجابة الفرد للمثير ، وهي تفاعل بين المثير والاستجابة، وهي أيضاً تعبير عن حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة ومقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات (أبو شيخه ، 2009).

مستوى الضغوط التنظيمية يعرف إجرائياً: بأنه معدل استجابات أفراد العينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات البحرينية (الحكومية والخاصة) عن استبانة الضغوط التنظيمية التي طورتها الباحثة والمعمدة في هذه الدراسة.

إدارة الجودة الشاملة : بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة ، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها ، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم ، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً. (<http://www.amego2009.net>)

درجة تطبيق الجودة الشاملة تعرف إجرائياً: بأنها معدل استجابات أفراد العينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات البحرينية (الحكومية والخاصة) عن استبانة "إدارة الجودة الشاملة" التي طورتها الباحثة والمعمدة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات مملكة البحرين الحكومية والخاصة للعام الدراسي 2010-2011.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق الاستباننتين وثباتهما اللتين طورتها الباحثة وموضوعية ودقة استجابة أفراد العينة عن فقرات الاستباننتين.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة درجة استعداد رؤساء الأقسام الأكاديمية للإجابة عن الاستباننتين وانعكاس ذلك على دقة إجاباتهم.
- تعميم النتائج لا يصح إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجمعات المماثلة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات
السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالضغوط التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً- الأدب النظري

تم في الأدب النظري التطرق إلى الضغوط التنظيمية ومصادر هذه الضغوط والنظريات والنماذج المفسرة للضغوط، كما تناول إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها والمنطلقات الفكرية للجودة والاعتماد في التعليم ومساعي الدول العربية لتحقيق الجودة في التعليم العالي وكما يأتي:

الضغوط التنظيمية:

عرّف سيلبي (Selye, 1955, 626) ضغط العمل بأنه: "الاستجابة الفسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف، فالجسم يبذل مجهوداً لكي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الاستجابات غير النوعية التي تحدث حالة من السرور أو الألم".

أما الغيص (1997، 38) فقد عرفت الضغوط التنظيمية بأنها: "متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات الموظف وطاقاته".

وأشار شارما (Sharma, 2009) إلى أن ضغوط العمل تستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين تشير الأولى إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له الضيق والتوتر (المصادر الخارجية للضغوط) وتشير الثانية إلى ردود الفعل الداخلية التي تحدث بسبب هذه المظاهر.

ويتضح مما سبق أن ضغوط العمل التنظيمية تعد استجابة الفرد للعوامل التنظيمية بدرجة قد تحدث نوعاً من الضيق النفسي أو الخلل العضوي للفرد يصعب التكيف معها.

مفهوم الضغوط المهنية:

هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يؤديه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور. ومن أمثلة الضغوط المهنية ما يسود المنظمات من ضغوط تنظيمية ناجمة عن البيروقراطية، أو عدم المشاركة في صنع القرارات، وتعدد المستويات التنظيمية وغموض المستقبل الوظيفي، ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموضه، ومنها أيضاً الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية. (فليه وعبد المجيد، 2005).

مصادر الضغوط التنظيمية:

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة وفيما يلي أهم مسببات ضغوط العمل كما حددها (العيان، 2002) وهي كالآتي:

- البيئة وقد تكون البيئة الخارجية مصدراً للضغط بما فيها من متغيرات اجتماعية وسياسية واقتصادية.
- الأسرة وقد تكون مصدراً لبعض الضغوط مثل تعارض متطلباتها مع العمل.
- الأحداث الشخصية وتأثير شخصية الفرد واختلال العلاقات الشخصية وعدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي .
- مشكل الخضوع للسلطة ويختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء.
- طبيعة وصعوبة العمل تسبب شعور الفرد بعدم الاتزان.
- غموض الدور، وصراع الدور.

- اختلال بيئة العمل المادية من تهوية ورطوبة وإضاءة ودرجة حرارة عالية وضوضاء.

الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل:

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

ومن بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد وتحديد سبل علاجها التي ذكرها حريم (2004) ما يأتي:

- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره ، وبما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.

- إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعده على إثراء الأعمال ، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية. والاعتراف ، وفرص التقدم.

- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات.

- المؤازرة الاجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد .

- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

- برامج مساعدة العاملين وتشمل برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها. ومن ضمن برامج مساعدة العاملين توفير الخدمات الإكلينيكية.

- الإرشاد بهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة الموظف وسلامته عقلياً ، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

عناصر الضغوط المهنية وأنماطها:

تحتوي الضغوط المهنية على عناصر متعددة، تظهر في أشكال مختلفة من العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة مثل الجامعة ، أو الكلية، أو القسم الأكاديمي، وتوجد ثلاثة عناصر رئيسة للضغوط المهنية هي: المثير، والاستجابة ، والتفاعل. ويمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط المهنية في ضوء تطور مفهوم العمل وهما: عنصر الإدراك ، وعنصر الفروق الفردية ، فالإدراك العقلي له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه ، والفروق الفردية تفسر العلاقة بين مقدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلباً أو إيجاباً. وتتعدد المعايير التي يمكن استخدامها في تصنيف الضغوط المهنية وفقاً للآثار المترتبة عليها إلى ضغوط إيجابية وسلبية التي ذكرها فلييه وعبد المجيد (2005):

- الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وتتمسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح، والإنجاز ، وتعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور. وتؤدي الضغوط المهنية الإيجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معاً.

- الضغوط السلبية: وهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل. وتسبب الضغوط المهنية السلبية انخفاضاً في الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق وبالفشل والتشاؤم من المستقبل . ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري.

ويميل بعض من العلماء مثل جينز (Jains) إلى تقسيم الضغوط تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناتج عنها، فيقسم الضغوط إلى ثلاثة أنواع:

- الضغوط البسيطة: وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

- الضغوط المتوسطة: وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية ، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

- الضغوط الشديدة: وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته بسبب السفر ، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب. والملاحظ أن " زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن تؤثر في أداء الفرد وسلامته سلباً، فضلاً عن تأثيرها السلبي في أداء المنظمة وسلامتها. (فليه، عبدالمجيد، 2005).

استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

أشار العميان (2002) إلى أن هناك عدداً من الأساليب التي يمكن اللجوء إليها من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة وهي:

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة:

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم اتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب كثيراً من الضغوط النفسية لمروؤوسهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد. وهذا بدوره يمكن أن يشجع جواً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الدنيا.

- تصميم وظائف ذات معنى:

تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتيني ممل. كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها. وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم الوظائف وإعادة تصميمها بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية. ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقداراً مناسباً من السلطة للأداء.

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشكلات الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الأشراف أو دمج وظائف، فضلاً عن إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

- تطوير نظم الاختيار والتعيين:

وذلك باختيار أفراد لديهم المقدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وإيجاد نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط

نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات (مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح ، وبرامج الشكاوي) والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة.

- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور:

بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

- ترتيب بيئة العمل المادية:

- بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

النظريات والنماذج المفسرة للضغوط:

احتل موضوع الضغوط جل اهتمام الباحثين والمهتمين في ميدان السلوك التنظيمي مما جعلهم يقدمون بعض النظريات والنماذج التي حاولوا من خلالها تفسير الضغوط، التي تحتاج إلى تعمق في دراستها وإلى التحليل العلمي الشامل والدقيق لمعرفة مكونات الضغوط، وأجزائها وعناصرها ، ومن هذه النظريات والنماذج ما يأتي:

نظرية هانز سيلبي Hans Selye:

قدم سيلبي (Selye) هذه النظرية عام 1936 وكان متأثراً بفكرة مفادها أن معظم الكائنات البشرية لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية فتفرض الضغوط على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، وقد حدد سيلبي (Selye) ثلاث مراحل يمر بها الفرد في استجابته للضغوط (الخشيلة،1997):

-المرحلة الأولى(رد الفعل تجاه الخطر): يظهر الجسم التغيرات الخاصة بالتعرض لعوامل

الضغط الأول مرة وتبدأ مقاومته في الاضمحلال في الوقت نفسه.

-المرحلة الثانية(المقاومة): يتم التأكد مما إذا كان التعرض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف، تزداد المقاومة لتجاوز المستوى العادي.

-المرحلة الثالثة(الإنهاك): يعقب التعرض المستمر والمتصل لعوامل الإجهاد نفسها التي أصبح الجسم متأقلاً معها وفي النهاية تستنزف طاقة التكيف.

النظرية المعرفية:

تعد النظرية المعرفية إحدى النظريات التي ركزت على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تضيفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابته للضغوط، إذ إن الاستجابة للضغوط تتأثر بما يشعر به الفرد من إثارة ومدى مقاومته ومقدرته على الصمود والمواجهة، وتستند هذه النظرية المعرفية في تفسيرها للضغوط إلى ثلاث افتراضات هي: (العنبي، 1997)

-الافتراض الأول هو أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاساً لأفكاره حول ذاته والعالم المحيط به.

-يتمثل الافتراض الثاني في مدى إمكانية الفرد ضبط أفكاره التي تكون سبباً في الانفعالات السلوكية.

-أما الافتراض الثالث فيتمثل في كون السلوك نتاجاً لتقييم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له، وتوقعات النجاح في التعامل مع ذلك الموقف.

نظرية التوافق البيئي:

ركزت هذه النظرية على محصلة التفاعل المرن بين الفرد والبيئة التي يعمل فيها وتأثير كل منهما في الآخر وتهدف هذه النظرية إلى تحقيق الانسجام بينهما. وعليه فإن وجود

الضغوط لدى الفرد وفقاً لهذه النظرية يعني أن هناك سوء توافق بين الفرد والبيئة التي يعمل فيها. وهناك نوعان من التوافق بين الفرد والبيئة التي يعمل فيها وهما: (Sharma, 2009)

النوع الأول: ويمثل المدى الذي تواكب فيه إمكانات الفرد ومهاراته أعباء العمل ومتطلباته.

النوع الثاني: ويتمثل في المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات الفرد.

أنموذج ميتشغن (Michigan Model):

يعد أنموذج ميتشغن (Michigan) أحد النماذج الأساسية والذي بني على نتائج الأبحاث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغن في الولايات المتحدة الأمريكية، ولذلك سمي بهذا الاسم. ويأتي هذا الأنموذج في تصورين أحدهما أن البيئة تؤثر في إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره في استجابته ومن ثم على صحته، وفي التصور الثاني، يبلور مفهوم توافق الفرد مع البيئة وعلاقة ذلك بضغط العمل، ويركز هذا الأنموذج على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته الشخصية، وعلاقة ذلك بالضغط أو الإجهاد. (Khatibi, Asadi & Hamidi, 2009).

الجودة Quality:

الجودة بصفة عامة مفهوم يصعب تعريفه بسبب غموضه وتعدّد معانيه، فعلى الرغم من ضرورة جودة التعليم، إلا أن كل فرد يمتلك فهماً خاصاً لماهية هذه الجودة، ويمكن الحكم على وجود الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة ولا بد لها من وجود معايير يقوم أصحاب المؤسسات عملهم في ضوءها. وقد شرح ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار

جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (مكرم،1982).

ومفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترضها بعض الغموض ويختلف هذا المفهوم من سياق إلى آخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات المستفيدين وتوقعاتهم منها وهي متغيرة ، وعلى الرغم من اختلاف الخبراء والمختصين حول هذا المفهوم، إلا أن الجميع يتفق على أن الهدف الذي تصبو إليه الجودة هو إرضاء المستفيد وإساعده، لذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعد أحد الركائز الأساسية في تطبيق الجودة ونجاحها في المنظمة(الطائي،2008).

الجودة الشاملة في التعليم Total Quality Management (TQM) in Education:

عرف فليه والزكي(2004)، الجودة في التعليم بأنها تشير إلى الجهود التي يبذلها العاملون في مجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي (طالب، فصل، مدرسة، مرحلة) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، أو عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم.

وعرف جيبس (Gibbs،1992) الجودة في التعليم بأنها: كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلبة، وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم، ومهاراتهم في حل المشكلات والقضايا، ومقدرتهم على تمثّل المعلومات بشكل فعال، والنظر في الأمور من خلال ما تعلموه في الماضي وما يدرسونه حالياً. وقدم جيبس (Gibbs) الآليات والوسائل المحققة لذلك، فقد أكد على ضرورة تبني منهج دراسي يعتمد على إثارة إمكانات الإبداع والاستفسار والتحليل عند الطلبة وحثهم على الاستقلالية في اختيارهم وطرحهم للآراء والأفكار والنقد الذاتي في عملية التعلم.

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality) في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في الخدمة التعليمية وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، وتوفر الجودة الشاملة أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (Michael, 2004, 183).

معايير الجودة الشاملة في التعليم:

إن معيار (الايزو ISO 9000 International Standard Organization) هو اسم مختصر للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) ويضم هذا الاتحاد (90) دولة، ويهدف إلى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها من أجل تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات: المعلومات، والعلوم، والتقنية، والنواحي الاقتصادية. ومقر الاتحاد مدينة جنيف في سويسرا (الأحمدي، 2000، 72).

يعمل النظام التعليمي كأى نظام إنتاج آخر وفق إستراتيجية معينة تراعى الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخل النظام، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني والمصادر المادية والبشرية التي يوفرها النظام، وحاجات ممولي النظام ورغباتهم، لذا فإنه يهتم بأن تكون مخرجاته متفقتة والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة وضبطها، وفيما يأتي عرض لمعايير (الايزو 9000) المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 9000 International Standard)

:(Organization

بعد أن صارت الجودة قضية العالم بأسره، وفي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة ليس فقط جودة السلع والمنتجات وإنما أيضاً جودة الخدمات، وبعد أن تأكد للجميع أن الجودة

ليست خياراً بل ضرورة لنجاح أي نظام، اهتمت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) كهيئة دولية معنية بقضية الجودة، وأصدرت سلسلة المواصفات الدولية المعروفة بـ "أيزو 9000" (الأغبري، 2001، 290)، وهذه المواصفات وغيرها مثل (EN 29000) و (BS 5750)، هي مسميات مختلفة تعبر عن مضمون واحد هو معايير نمطية لنظام الجودة في المؤسسة، وقد تم سنة (1987م) التوفيق بين هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها وأصبحت بالتالي متشابهة، بحيث أنه يمكن لأي مؤسسة ملتزمة بشروط (BS 5750) مثلاً الحصول على إفادة تؤكد التزامها بالمعيارين الآخرين الدولي (ISO 9000)، والأوروبي (EN 29000)، وعليه فإن مواصفات الأيزو هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة (إبراهيم، 2003، 171).

إدارة الجودة الشاملة:

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب تشكيل الثقافة التنظيمية (الفلسفة) للجامعات البحرينية بما يتوافق ومبادئ إدارة الجودة فهي الأنموذج والإطار المفاهيمي الذي يحكم عمل الجامعة ككل ويعطي للنظام الجامعي المعنى والصيغة العامة له. كما يتطلب الأمر توافر الأدوات والعمليات التي بواسطتها يمكن تحقيق الجودة، فالجودة الشاملة لا تعمل أو تدار عن طريق النصح أو الحث أو الشعارات، ولكن لابد من وجود أدوات وعمليات وتقنيات محددة للمساعدة في عملية التحول من الجانب النظري للجودة إلى الجانب العملي، أي من الخبرة المجردة إلى الخبرة المحسوسة، وبذلك تكون الفلسفة مدعومة بالأدوات والوسائل والعمليات لتنفيذها. ويعد التحسن المستمر المذهب والمعتقد الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فلا بد أن يكون هدف الإدارة والقيادة في الجودة الشاملة تعزيز وتطوير المخرجات باستمرار، وليس المحافظة على المستوى المقبول من الإنجاز فقط. ومكون آخر من مكونات إدارة

الجودة الشاملة وهم جميع العاملين وضرورة اشتراكهم جميعاً بكافة مستوياتهم في العملية الإدارية وإسهامهم المباشر في تأكيد الجودة في النتائج، كما يجب تأكيد أهمية المستفيدين في الإسهام في التحسين المتواصل وتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة برضا المستفيد واستحسانه فهي تعمل على محاولة تحديد حاجات المستفيد وتحقيقها وتحسينها باستمرار للوصول إلى رضا جميع الأطراف، حتى أذواق الفئة القليلة منهم. (<http://www.sst5.net>)

الاعتماد والجودة الشاملة:

يؤكد الواقع على أن هناك ضرورة لأن تتحول المؤسسات التربوية العربية من التنظير إلى التطبيق، مع أهمية إحداث تغييرات أساسية في البيئة التربوية. فالمؤسسة التربوية في شكلها الحالي سواء على المستوى التنظيمي أم الإداري أم على مستوى السياسات التربوية لا تلبى الحد الأدنى المطلوب (المديرس، 2002). وأشار (أركارو، 2000) إلى فشل محاولات الإصلاح في التعليم لعدم وجود معايير. وكما توضح نظريات المنظمات، فإن الإصلاح يحتاج تغييراً أساسياً، ويكون منظماً كلما تبنت المدارس ذلك التغيير في سلوكها، وثقافتها، وبنائها. وتشمل طرق التغيير للمؤسسات التربوية التغيير بالتخطيط الإستراتيجي، والتغيير بالقدوة، والتغيير بإدارة الجودة الشاملة، ومعايير الاعتماد. وأصبح تطبيق الاعتماد والجودة مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات العصر.

ويعد الاعتماد وسيلة من وسائل ضمان الجودة. وبوصفه عملية تقييم، فإنه يتخطى تحقيق الجودة إلى كونه يمثل نوعاً من التقييم المؤسسي الشامل والموجه. ويمكن أن ينظر إلى الاعتماد على أنه نوع من المراجعة الشاملة والتقييم المستمر للمؤسسة التربوية (الاعتماد

المؤسسي) أو البرامج (اعتماد البرامج). وفي كلتا الحالتين، يؤدي الاعتماد إلى الإجابة بنعم أو لا حول مدى الأهمية في عملية الترخيص (Astinn, 1990).

المنطلقات الفكرية للجودة والاعتماد في التعليم:

ارتبطت حركة المعايير بحركتين كبيرتين هما الجودة الشاملة والاعتماد التربوي. وشكلت الحركات الثلاث فكرياً تربوياً مترابطاً ثلاثي الأبعاد خلال حقبة التسعينيات من القرن الميلادي الماضي، حتى أصبحت المعايير هي المدخل الحقيقي إلى تحقيق جودة التعليم في مؤسسة ما. وأصبح الاعتماد هو الاعتراف بأن المؤسسة التعليمية قد حققت معايير الجودة المعلنة. وارتبطت العناصر الثلاثة ارتباطاً تاريخياً بحيث أصبح لا يمكن الفصل بينها. وفهم هذه العلاقة يؤدي إلى فهم الصورة الكلية وفهم السياق العام الذي يجب أن يتوفر لعمل معايير. ويلاحظ تعدد الطرق والأنظمة والمداخل للجودة. فبينما اتجه بعض الباحثين لتطبيق المعايير عن طريق المساءلة والتقييم الشامل، مثل إنجلترا، اتجه آخرون لتطبيق نظم إدارة الجودة، مثل بعض دول أوروبا وأمريكا. وتختلف الأنماط العالمية للتقويم المؤسسي التربوي في أهدافها وتركيزها والأساليب المستخدمة بها اعتماداً على الثقافة وعلى العوامل المختلفة. وقد صنفت نظم التقويم في إنجلترا بأنها تتجه نحو اليمين لأنها موجهة خارجياً وترتبط بالدعم. كما صنفت نظم أوروبا بأنها قريبة من الوسط. وكلاهما جديد، ويعتمد على مراجعة الزملاء للبرنامج. أما نظم التقويم في كل من أمريكا وكندا وأمريكا اللاتينية فقد صنفت بأنها قريبة من اليسار، لأنها داخلية وموجهة نحو التحسين. والتقويم الذاتي المعمول به بهدف التحسين وتوكيد الجودة موجود في دول متعددة. ولكن من الصعب أن يكون فعالاً في عمليات موجهة خارجياً وبالذات التي توجه من الحكومة والمرتبطة بالميزانية (Slimperi, Franco,

Zanten & Maculay, 2002).

ويعد النموذج الأمريكي في الاعتماد، والنماذج التابعة له، من أكثر النماذج نضجاً لاعتماده على التنظيم الذاتي، ولتناوله جميع جوانب المؤسسة، كما يعد من أوضح الأنظمة وأكثرها تفصيلاً ومراعاة لجوانب التغيير الأساسية. ويتصف إطار الجودة والاعتماد في أمريكا بأن اهتمامه داخلي ويؤكد على التقويم الذاتي والتنظيم الذاتي الداخلي، وأنه بعيد عن تأثير الحكومة، ويركز على التغذية الراجعة من المستفيدين وتطوير التعلم والتعليم والخدمات والإدارة (Rashad & Massoud, 2001).

وتتكون منهجية الاعتماد والجودة من خمس خطوات رئيسة هي: (1) وضع الأسس والمعايير وتطويرها، (2) إجراء التقويم الذاتي، (3) إجراء التقويم الخارجي، (4) اتخاذ القرار وتعميم النتائج، (5) إعادة التقويم.

وفيما يأتي تفصيل لهذه المنهجية (James, 1996, Elgart, 2002):

- وضع الأسس والمعايير وتطويرها: تقترح هيئة الجودة والاعتماد الأكاديمي للاعتماد وضمان الجودة والنوعية، ويتم تعميم الأسس والمعايير حسب الضرورة وبالإفادة من مخرجات عملية التقويم الدورية للمؤسسة التربوية.

- إجراء التقويم الذاتي: تقع مسؤولية إجراء التقويم الذاتي على المؤسسة نفسها، ويكون هذا الإجراء أهم العناصر في عملية التقويم الخارجي. وتجري المؤسسة تقويماً ذاتياً، موضوعياً وعلمياً، كوسيلة مجدية لمراجعة البرامج التي تقدمها دورياً، وعلاقة تلك البرامج مع رسالة المؤسسة وسياستها. ثم تعين المؤسسة "لجنة موجهة للتقويم الذاتي" لهذا الغرض، وتتخذ مدخلات كافة العناصر من إدارة، وأعضاء هيئة التدريس، وطلبة. وتناقش النتائج الأولية لعملية التقويم الذاتي على أوسع نطاق ممكن، وتستخدم لتحليل

مكانمن القوة والضعف. ويجب أن يؤدي تقرير الدراسة الذاتية (أو التقييم الذاتي) إلى خطوات محددة على المؤسسة اتخاذها لمعالجة مكانمن الضعف التي تم تشخيصها. وعلاوة على أن التقييم الذاتي يسهم في التقييم الخارجي، فإنه أيضاً وسيلة مجدية في تحقيق نوعية ما يقدم في المؤسسة التعليمية نفسها، وإدخال التحسينات المطلوبة فيها.

-إجراء التقييم الخارجي (External Evaluation) : تقع مسؤولية التقييم الخارجي على هيئة الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويتم إجراء التقييم الخارجي من قبل لجنة مهنية متخصصة وتعين لهذا الغرض، وتسمى "لجنة التقييم الخارجي". ويتم إشعار المؤسسة المعنية بالإطار الزمني للتقييم المزمع إجراؤه، ومواعمه مع الجدول الزمني للمؤسسة المعنية. وتوفر المؤسسة المعنية تقرير "اللجنة الموجهة للتقييم الذاتي" كمدخل أساس في عملية التقييم الخارجي. ويتم تعيين أعضاء "لجنة التقييم الخارجي". وتعقد اللجنة اجتماعاً تمهيدياً، قبل "زيارات الموقع"، لاعتماد "الشروط المرجعية" ومراجعة تقرير "لجنة التقييم الذاتي". وخلال الزيارات الميدانية، تعقد اللجنة مقابلات مستفيضة مع معدي التقييم الذاتي، وتقوم بتفقد المرافق من مكنتبات ومختبرات وصفوف، كما تقيّم المصادر التعليمية، ووسائل الامتحانات المستخدمة. وتعدّ اللجنة "تقريراً أولياً" وتناقشه مع "لجنة التقييم الذاتي"، وبناء على النقاش تعد اللجنة "تقريراً نهائياً".

-اتخاذ القرار وتعميم النتائج: تناقش الهيئة مسودة التقرير مع إدارة المؤسسة التربوية المعنية وتتناول التوصيات معها. تعمّم الجهة المسؤولة التقرير النهائي، بعد إقراره وترفق مع التقرير الإجراءات التي تنوي اتخاذها اعتماداً على توصيات الهيئة. تعلم هذه الجهة (مثل الوزارة) إدارة المؤسسة المعنية بالقرارات التي تنوي اتخاذها في ضوء عملية

التقويم: إما بالموافقة على الاعتماد دون تحفظ، أو الموافقة بشرط التعديل، أو عدم الموافقة. وفي حالة الموافقة المشروطة أو عدم الموافقة، تحدّد فترة زمنية لتنفيذ التوصيات الواردة في التقرير.

-إعادة التقويم: تتم إعادة تقويم المؤسسة دورياً، مرة كل عدة سنوات. وتتبع الإجراءات المبينة أعلاه في عملية إعادة التقييم الدوري. وتدرس الهيئة إمكانية تطوير المعايير للاعتماد وضمان الجودة بناء على نتائج عملية التقويم والمدخلات ذات العلاقة.

مساعدى بعض الدول العربية لتحقيق الجودة في التعليم العالى:

يحدث الإصلاح التعليمي في الدول النامية، بتطبيق استراتيجيات محددة عند إحداث التغيير. ومن أهم عوائق الإصلاح هي: القصور في أدوات التعليم، والدعم المادي، ونقص أعضاء هيئة التدريس، والمركزية الإدارية. وقد تبنت معظم الدول العربية مؤخراً نماذج عالمية لتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، مثل مصر، وعمان، والإمارات العربية المتحدة، والأردن، والسودان، وقطر، والعراق، والسعودية، وفلسطين، وليبيا (البيلوي، 2006). كما خصصت لذلك عدة مؤتمرات لمناقشة الأطروحات الخاصة بذلك وعرضت التجارب العالمية والعربية، ومنها مؤتمرات أقيمت في بيروت، ومصر وليبيا. وكان من أبرز التجارب التي عرضت تجارب الجامعات العربية المفتوحة في الدول العربية، ومنها الجامعة العربية المفتوحة بالمملكة العربية السعودية التي سارت بخطوات واسعة في هذا المجال. إذ إنها ترتبط بالجامعة البريطانية المفتوحة، وتعدّ معها شراكة واتفاقية اعتماد، لذلك فهي تلبي متطلبات مؤسسات ضمان الجودة البريطانية. وحصلت الجامعة العربية المفتوحة على الاعتماد المؤسسي، وعلى اعتماد لثلاثة من برامجها من هيئات خارجية. ومن الجدير بالذكر

أن الجامعة أنشئت عام 2002 تحت مظلة برنامج دول الخليج العربي بدعم من البرنامج الإنمائي بمنظمة الأمم المتحدة (الزكري، 2004).

دعم تطبيق توكيد الجودة والاعتماد عن طريق منهجية بناء المقدرة:

لقد أصبح تطوير نظم توكيد الجودة ضرورة، ليس فقط لمراقبة الجودة في التعليم العالي في الدولة، بل للمشاركة في التعليم العالي عالمياً وعبر الحدود. وأدى تنقل الطلبة والموظفين والمختصين والأساتذة إلى تحديات لأطر وهيئات توكيد الجودة الموجودة وللإعتراف بالمؤهلات . ويتضمن قياس الجودة كثيراً من الأنشطة التقييمية التي تشمل التعبير عن مدى الالتزام بالمعايير بشكل كمي والتعريف بالمشكلات، وتطوير نظم المعلومات وأدوات التقييم، وتحليل وتفسير النتائج (Slimperi, etal. 2002).

إن في توكيد الجودة يهتم بالتحسين الذي يركز على التحسن المستمر للجودة، بدلاً من المساءلة التي تركز على أن المؤسسة تثبت أنها تعمل بمستوى مساوٍ، أو أعلى، من معايير الحد الأدنى المطلوبة. وعادة ما يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات على تلبية الاحتياجات والتطبيق الجيد لأنظمة الجودة (Miller, Osinki & Osinki, 2002). ونظراً لكون ميزانيات المؤسسات محدودة، كان لابد من التفكير في أفضل الطرق للاستفادة منها في بناء قدراتها (UNESCO, 2005).

أن بناء المقدرة يهتم بصنع "منظمة تعليمية" ، ويتضمن مستويات مختلفة تشمل الفرد والمؤسسة والنظام. <http://Sci.jama.cc.net>

ويتضمن بناء المقدرة زيادة مقدرة الأفراد والمجموعات والمؤسسات على: (أ) تحليل بيئتهم، (ب) تحديد المشكلات والاحتياجات والفرص، (ج) تشكيل الاستراتيجيات للتعامل مع المشكلات والقضايا والاحتياجات والفرص ذات الصلة، (د) تصميم خطة عمل، (هـ) استخدام

المصادر بفعالية وبشكل مستمر لتطبيق خطط العمل ومراقبتها و تقويمها، واستخدام التغذية الراجعة. لذا فبناء القدرات يعد أشمل من إرسال هيئة العمل لحضور تدريب، إذ يعد التدريب جزءاً مهماً منه، ولكنه جزء من المعالجة أو التدخل. فعلى مستوى النظم هناك من يختص بإصلاح النظام والسياسات القومية والإطار التنظيمي الذي تعمل المؤسسات تحته؛ وعلى مستوى المؤسسة يساعد في هيكله المؤسسة وفي طريقة صنع القرار وإجراءات العمل، وأدوات الإدارة، والعلاقات بين المنظمات؛ وعلى مستوى الأفراد العاملين بالمؤسسة يتم التركيز على بناء مهارات الأفراد الضرورية ومؤهلاتهم، ومعلوماتهم، واتجاهاتهم نحو العمل. وتتأثر المستويات الثلاثة ببعضها، فالتغيير في مستوى معين يؤثر في المستوى الآخر، لذا يجب تحديد الاحتياجات لبناء القدرات على كل هذه المستويات. <http://faculty.ksu.edu.sa.net>

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الحصول على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالضغط التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة. وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

(1) الدراسات السابقة ذات الصلة بالضغط التنظيمية:

هدفت دراسة (فلمبان، 1996) إلى معرفة مصادر الضغوط التنظيمية التي تمثل أهم مصادر للضغوط التي تواجهها القيادات الإدارية في العمل، كما هدفت إلى محاولة وضع مقترحات للتخفيف من حدة هذه الضغوط. وقد تم تصميم استقصاء لجمع المعلومات المطلوبة وتوزيعها على القيادات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى بشطريهما (نساء و رجال). واعتمد في تحليل البيانات على التكرار والنسب المئوية ومربع كاي (X^2). هذا وقد جاءت نتائج الدراسة لتوضح رفض القيادات الإدارية في الجامعات تفويض جزء من

سلطاتها المهمة، كما أوضحت النتائج وجود سوء استخدام للوقت عند القيادات الإدارية، وزيادة عبء العمل الكمي والنوعي، وأن هناك غموضاً في دور القيادات الإدارية يسهم في خلق ضغوط تنظيمية لدى العاملين.

وهدفت دراسة الشديفات (1999) إلى توضيح ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. وقد تكونت العينة من (315) قيادياً من مختلف المستويات القيادية. وقد تم بناء استبانة هدفت إلى تحقيق أهداف الدراسة حيث تكونت من ثلاثة مجالات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل التي تواجه القيايين متوسط وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى شعور القيايين لضغوط العمل.

وهدفت دراسة جوج وكولكوت (Judge&Colquitt,2004) إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والتوتر التنظيمي، وفيما إذا كان صراع الأسرة والعمل يمثل عاملاً وسيطاً في هذه العلاقة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (174) عضو هيئة التدريس الذين يعملون في الجامعات الأمريكية. وقد تم بناء أداة للدراسة التي تحدد من خلالها طبيعة علاقة العدالة التنظيمية بالتوتر التنظيمي الذي تولده الضغوط التنظيمية على العاملين. وأظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية بين الأشخاص ذات علاقة في الإجهاد لديهم، وأن الصراع ما بين الأسرة والعمل يعد أحد أهم مصادر الضغوط التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الأمريكية، كما أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى التوتر التنظيمي لدى العاملين المتمتعين باستقرار أسري ووظيفي أكبر، وانخفاض مستوى التوتر التنظيمي لدى عينة الدراسة ممن يتمتعون برضا وظيفي.

أما دراسة أحمد (2006) فقد هدفت إلى التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن، كما هدفت إلى بيان أثر كل من الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة على المدرسة في المتغيرات الرئيسية للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (3057) معلماً ومعلمة. وقد تم بناء أداتين للدراسة الأولى للكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات والثانية للكشف عن مستوى أدائهم الوظيفي. وأظهرت النتائج أن هناك ضغوطاً في العمل لدى المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث ، وأن هناك مستوى أداء وظيفي عال لدى أفراد العينة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة التعليمية للمعلم والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة على المدرسة.

أما دراسة الشامان (2006) فقد هدفت إلى التعرف إلى أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض، وبلغت عينة الدراسة (104) مشرفات إداريات. وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة تم تصميمها لهذا الغرض يقاس من خلالها أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية. وأوضحت نتائج الدراسة أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية، في حين جاء صراع الدور كأحد أضعف مصادر الضغوط التنظيمية تأثيراً على أفراد عينة الدراسة، كما أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

وكان الهدف من دراسة المطارنة (2006) هو تعرف أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، وقد تكونت عينة الدراسة

من (371) مديراً ومديرة. وقد تم بناء أداة الدراسة التي تحدد مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر معلمهم. وأظهرت النتائج أن مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية كانا متوسطين، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى للمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية.

وهدفت دراسة خطيبي وأسدي وحميدي (Khatibi,Asadi,&Hamidi,2009) إلى توضيح العلاقة بين الضغوط التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في الأكاديمية الوطنية الأولمبية وقد شملت عينة الدراسة جميع العاملين بدوام كامل في الأكاديمية والبالغ عددهم (59) شخصاً، وتم تطبيق استبانة الإجهاد الوظيفي عليهم. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين إجهاد العمل الناجم عن الضغوط التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، ولكن لم توضح نتائج الدراسة وجود علاقة كبيرة بين إجهاد العمل والالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة.

(2) الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة:

هدفت دراسة ريجيولد (Regauld,1993) بشكل رئيس لتحديد كيف ومتى تركز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) المستخدمة في الأعمال والمصانع وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في بنسلفانيا . وقد قامت الدراسة بفحص أربعة جوانب وهي :

- الأدوات المستخدمة في وسائل التحسين المستمر في المفاهيم والعلاقات والقوى الموجهة.

- الطرق المحددة في عمليات التحسين المستمر المستخدمة في تلك المدارس
- التأهيل والتدريب الذي يقدم إلى هيئة التدريس والطلبة في تلك المدارس .
- وسائل الدعم المقدمة لوسائل وظروف التحسين المستمرة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة المدارس تستخدم عدة تقنيات من اجل التحسين والتطوير ، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير حققت مستوى عاليا في العلاقات القائمة بين العاملين فيها ، كما أظهرت أيضا أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من اجل التحسين المستمر. (<http://www.astente.org.net>)

وهدفت دراسة كوبل وتامبي (Gopal&Tambi 1999) إلى توضيح كيف أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، والمفاهيم الأساسية للمنظمة تؤدي إلى التزويد بأهمية جودة المؤسسات في كثير من العمليات الداخلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن قياس المبادئ الأساسية في هذه الإدارة ومفاهيمها الجوهرية التي تمثل عوامل نجاح مهمة، تنعكس على مستوى الأداء في المؤسسة وتؤثر في التميز في العمل.

وهدفت دراسة الرجب (2001) إلى التعرف على مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد. وقد تكونت عينة الدراسة من (497) فرداً من العاملين في المدارس الشاملة. وقد تم بناء استبانة اشتملت على (46) فقرة موزعة على ستة مجالات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس تراوحت ما بين

المتوسطة والكبيرة ، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق.

أما دراسة الدرادكة (2004) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (96) قائداً تربوياً. وقد تم بناء أداة الدراسة التي تحدد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتكونت من سبعة مجالات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين.

وهدفت دراسة المطاعني (2005) إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها. وقد تكونت العينة من (115) أكاديمياً وإدارياً. وقد تم بناء استبانة اشتملت على (60) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وأظهرت النتائج إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متحققة بدرجة عالية لجميع المجالات ، وأظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً واضحاً في استجابات الأكاديميين والإداريين على كل المجالات وعلى فقرات الأداة ككل.

أما دراسة الخطيب (2007) فقد هدفت إلى مناقشة مفهوم الجودة الشاملة في التعليم والتعرف إلى الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولته، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. وناقشت الدراسة خمسة أبعاد رئيسة هي: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، ومعايير الجودة الشاملة في التعليم، ونماذج الجودة الشاملة، وآليات الجودة في التعليم والعائد منها ومجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالدول العربية، وأوضحت نتائج الدراسة أن اهتمام النظام التعليمي بتطبيق الجودة الشاملة

يعزى إلى عدد من المعطيات أبرزها: المنافسة الدولية، وارتفاع معدلات الالتحاق والإنفاق على التعليم، وظهور تقنيات جديدة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج، والنظر إلى الخدمات التعليمية بروح المشروع التجاري.

وهدفت دراسة الغامدي (2007) إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات التي تدور حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم وأهميتها في حقل التعليم التربوي، ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ومؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، والأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، والمعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف المخرجات من التعليم العام، وضعف في المدخلات للجامعات السعودية. وقد استخدم الأسلوب التحليلي التركيبي النظري (Analytic Synthetic Approach) كطريقة للتعرف إلى محور الدراسة في جانبها الأول المتعلق بمفهوم الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها وخطواتها وأخطائها ومعوقاتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن سجلات الطلبة تعد من أهم السجلات المتعلقة بالعملية التعليمية، لذا فإن جودة هذه السجلات من حيث التنظيم والمحتوى يؤكد مدى فاعلية وجودة نظام إدارة مؤسسات التعليم العام من أجل السعي نحو تحقيق رغبتها في اتباع الإجراءات التطبيقية والإرشادية لنظام إدارة الجودة الكلية.

وهدفت دراسة آل فيحان (2007) إلى تقييم جودة الخدمة التعليمية الجامعية العليا ممثلة ببرنامج مرحلة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال/ جامعة بغداد ، استناداً إلى تقييم (طالب الدكتوراه) لأداء القسم ومنافسه ممثلاً بقسم إدارة الأعمال/الجامعة المستنصرية في تلبية متطلباته الأساسية التي تعكس توقعاته من النظام التعليمي العالي.وقد استخدمت أداة (QFD) في بناء بيت الجودة حول (13) متطلباً مستهدفاً للطلاب حددت استناداً إلى مقابلات نوعية

معمقة مع الطلبة المتميزين في برنامج الدكتوراه بعد تصميم استبانة لهذا الغرض ، و(12) خاصة جودة (متطلبات فنية) مطلوبة لتبليتها وذلك اعتماداً على رأي مجموعة التركيز . وقد نجم عن التحليل والتقييم لمستوى العلاقة بين متطلبات الطالب المفضلة والمتطلبات الفنية اللازمة لانجازها ، تحديد المجموعة الأقل من خصائص الجودة ذات الأهمية الأعلى في تلبية أكبر ما يمكن من المتطلبات المتنوعة للطلاب ، مع تشخيص مناطق التحسين الجوهرية في تلك الخصائص، وهي كل من (استراتيجيات تدريس وتعليم واضحة، والتأكيد على تدريب وتطوير الملاك، ومنهاج دراسي متجدد ومتطور، وملاك تعليمي كفي) بما يسهم في تجهيز جودة خدمة تعليمية متفوقة.

وهدفت دراسة التي أجرتها الجاف (2008) إلى مناقشة درجة تطبيق مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة على كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية التي تضم كليات العلوم التربوية أو أقسام التربية التي تمنح درجة البكالوريوس، وتم بناء أداة للدراسة اعتماداً على مبادئ ديمينج (Deming) الأربعة عشر. وأظهرت النتائج أن مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة مطبقة في كليات العلوم التربوية وأقسامها في الجامعات الأردنية الخاصة، إلا أن هذا التطبيق غير كامل ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات بالنسبة لتطبيق مبادئ ديمينج تعزى لمتغيري الجنس والخبرة .

أما دراسة اكدي (Akdere,2009) فقد هدفت إلى مناقشة دمج إدارة الجودة في التعليم، من خلال طرح أنموذج تدريبي لجودة الأداء في التعليم . وقد تبنت هذه الدراسة مفهوم زيادة المساءلة في مجال التعليم، إذ غالباً ما تطالب المدارس بوضع معايير عالية من الإنجاز لإيجاد

أساس تبنى عليه طرق التدريس المثلى، وإلى إنشاء نظام لقياس النتائج. نتيجة لذلك، سعت العديد من المدارس جاهدة لتلبية هذه المعايير الجديدة بشكل كامل من دون فهم كيفية تحقيق المساواة، ومواءمة المناهج التعليمية مع متطلبات الحكومة وتقييم أدائها. وأظهرت النتائج أن معظم التربويين يتفقون على ضرورة اتباع نهج شامل لتغيير الطرق التقليدية في العملية التعليمية سعياً إلى تحقيق الجودة المرجوة. كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أنموذج للممارسة. وقد عملت هذه الدراسة على وضع أنموذج لإدارة الجودة لممارسة التدريس في الصفوف الدراسية.

هدفت دراسة عبده (2009) إلى تقويم برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية بجامعة صنعاء في ضوء معايير الجودة الشاملة، وقد احتوت الدراسة على قائمة للمعايير بصورتها النهائية والتي احتوت على (152) معياراً موزعين على اثني عشر مجالاً من مجالات الإعداد لمعلم اللغة العربية وهي: سياسة القبول والأهداف العامة للبرنامج وأهداف الإعداد (الأكاديمي – المهني – الثقافي) والتربية العملية وطرائق التدريس وأعضاء هيئة التدريس ومعايير التجهيزات المادية وإدارة القسم وتقويم الطلبة والموظفون والتمويل وخدمة المجتمع، وأكدت نتائج الدراسة الوصول إلى قائمة محكمة بمعايير الجودة الشاملة تم في ضوءها تقويم برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية بجامعة صنعاء، كما أوضحت النتائج ضعف توافر معايير جودة سياسة القبول من وجهة نظر مسؤولي القبول بنسبة (57%) تقريباً.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- تناولت بعض الدراسات السابقة الضغوط التنظيمية ممثلة بضغوط العمل ، مثل دراسة فلبمان (1996) ، ودراسة خطيبي وأسدي وحميدي (Khatibi,Asadi,Hamidi,2009) ، ودراسة الشامان (2006) .
- أما هذه الدراسة فقد تناولت الضغوط التنظيمية التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في البحرين.
- وفيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، فقد اقتصرت بعض الدراسات السابقة على المدارس كدراسة عبده (2009) ، ودراسة الرجب (2001) ودراسة الخطيب (2007) ودراسة ريجبولد (Regauld ,1993). وتناولت دراسات أخرى الجودة الشاملة في الجامعات، مثل دراسة الجاف (2008) ودراسة آل فيحان (2007) ودراسة كوبال وتامبي (Gopal&Tambi 1999) ودراسة المطاعني (2005) ودراسة الدرادكة (2004).
- أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات مثل دراسة المطارنة (2006) ، ودراسة أحمد (2006) ، ودراسة الشديفات (1999) ، الجاف (2008).
- أما هذه الدراسة الحالية فقد استخدمت استبانتين لقياس مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أشارت نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالضغوط التنظيمية أن مستوى الضغوط كان متوسطاً في دراسة المطارنة (2006) ودراسة الشديفات (1999) ، أما في دراسة جوج وكولكوت (Judge&Colquitt,2004) كان منخفضاً.

- أما الدراسة الحالية فقد جاء مستوى الضغوط التنظيمية فيها متوسطاً.
- أشارت نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة أن درجة التطبيق كانت مرتفعة في دراسة ريجولد (Regauld,1993)، وأظهرت دراسة الجاف (2008) ودراسة الدرادكة (2004) كانت درجة التطبيق متوسطة.
- أما هذه الدراسة فقد كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعة.
- لقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير موضوع دراستها من خلال ما ورد فيها من منهجية ساعدتها على كيفية اختيار عينة دراستها وتحديد حجمها ، وكيفية بناء أدوات الدراسة ، فضلاً عن توظيف هذه الدراسات عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة :

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، والأداتين المستخدمتين لجمع البيانات، وآلية التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تناول وصفاً لإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج البحث المستخدم:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث المسحي الارتباطي لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، وتم استخدام استباننتين لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات مملكة البحرين الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (151) رئيس قسم موزعين على جامعات البحرين الحكومية والخاصة وفق إحصائية صادرة من مواقع الجامعات في البحرين كما مبين في الجدول (1)

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات مملكة البحرين

الحكومية والخاصة

الجهة المشرفة	اسم الجامعة	عدد رؤساء الأقسام
الحكومية	جامعة البحرين	55
	جامعة الخليج العربي	37
الخاصة	الجامعة الأهلية	27

32	جامعة دلمون	
151	4	المجموع

ويجدر بالإشارة أن هناك جامعات خاصة في مملكة البحرين استبعدت من مجتمع الدراسة بسبب أن لديها مشاكل داخلية وتم سحب الاعتراف منها وهناك من الجامعات التي امتنعت عن قبول تطبيق الاستبانات ، وبعض الجامعات رؤساء أقسامها من الأجانب.

عينة الدراسة :

اختيرت عينة طبقية عشوائية من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة في مملكة البحرين وبنسبة (81%) من مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد أفراد العينة (122) رئيس قسم والجدول (2) يبين ذلك

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات مملكة البحرين الحكومية

والخاصة

الجهة المشرفة	اسم الجامعة	عدد رؤساء الأقسام
الحكومية	جامعة البحرين	44
	جامعة الخليج العربي	26
الخاصة	الجامعة الأهلية	22
	جامعة دلمون	30
المجموع	4	122

أداتا الدراسة:

تم استخدام أداتين لتحقيق أهداف الدراسة وكما يأتي:

- أداة الدراسة الأولى: " استبانة الضغوط التنظيمية"

لتعرف مستوى الضغوط التنظيمية التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات البحرينية من وجهة نظرهم ، فقد تم تطوير استبانة تكونت بصيغتها الأولية من (48) فقرة. وقد تمت الاستعانة في تطوير هذه الأداة بالأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الضغوط التنظيمية والدراسات السابقة ذات الصلة ، مثل دراسة الشديفات (1999)، ودراسة المطارنة (2006)، ودراسة احمد (2006) . والملحق (1) يبين الأداة بصيغتها الأولية.

- صدق أداة الدراسة الأولى: (استبانة الضغوط التنظيمية)

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولية على تسعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين، والملحق (2) يبين أسماء المحكمين، وذلك للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه. وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدق هذه الفقرات ودرجة مناسبتها لقياس مستوى الضغوط التنظيمية، وقد تم أخذ الفقرات التي حصلت على موافقة ثمانية محكمين حداً أدنى، أي ما نسبته (89%) فأعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات التي اقترحتها المحكمون، فتم حذف فقرتين ، إن التعديلات التي أجريت لها لم تكن جوهرية، ولكنها كانت لتحسين صياغة الفقرات. والملحق (3) يبين الاستبانة بصيغتها النهائية.

- ثبات أداة الدراسة الأولى: "استبانة الضغوط التنظيمية"

للتأكد من ثبات استبانة الضغوط التنظيمية تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha) وقد بلغ معامل الثبات (0.94)، وتعد هذه القيمة مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات.

- أداة الدراسة الثانية: " استبانة إدارة الجودة الشاملة "

تم بناء استبانة إدارة الجودة الشاملة وفقاً للخطوات الآتية:

1- الاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بإدارة الجودة الشاملة.

2- الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل دراسة الجاف (2008) ودراسة الغامدي (2007) ودراسة الخطيب (2007) ودراسة المطاعني (2005) ودراسة الدرادكة (2001).

3- في ضوء الخطوات أعلاه تم بناء الاستبانة بصورتها الأولية، إذ تكونت من (55) فقرة والملحق (4) يبين استبانة إدارة الجودة الشاملة بصيغتها الأولية.

- صدق أداة الدراسة الثانية: " استبانة إدارة الجودة الشاملة "

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس وأصول التربية من ذوي الخبرة والكفاءة والواردة أسماؤهم في الملحق (2)، وذلك للتأكد من صلاحها لقياس ما صممت لقياسه ، فتم حذف 10 فقرات والملحق (5) يبين استبانة إدارة الجودة الشاملة بصيغتها النهائية.

- ثبات أداة الدراسة الثانية

بعد أن تم إجراء التعديلات على أداة الدراسة في ضوء ملاحظات المحكمين، قامت الباحثة بالتأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معامل ثبات كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha) إذ بلغ معامل الثبات (0.91)، وتعد هذه القيمة مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات.

إجراءات الدراسة :

تتلخص إجراءات الدراسة بالخطوات الآتية:

- 1-بناء الاستبانيتين في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.
- 2-عرض الاستبانيتين على تسعة محكمين للتأكد من الصدق الظاهري، والملحق (2) يبين ذلك.
- 3-تعديل الاستبانيتين في ضوء آراء المحكمين.
- 4-الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط والملحق (6) يبين ذلك.
- 5-الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين و الملحق (7) يبين ذلك.
- 6-تطبيق الاستبانيتين على عينة الدراسة إذ قامت الباحثة شخصياً بزيارة الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مملكة البحرين والالتقاء بجميع أفراد عينة الدراسة وتم توزيع الاستبانيتين عليهم، كما تم تقديم تعليمات الإجابة عن فقرات الاستبانيتين وبذلك تم استرجاع جميع الاستبانات.
- 7-تفريغ الاستبانيتين وتحليلها للوصول إلى النتائج.
- 8-تفسير النتائج والتوصيات.

9- تحديد مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لتحديد مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم استخدام المعادلة الآتية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض أو درجة التطبيق المنخفضة

$$2.33 = 1.33 + 1$$

ويكون المستوى المتوسط أو درجة التطبيق المتوسطة

$$3.67 - 2.34$$

ويكون المستوى المرتفع أو درجة التطبيق المرتفعة

$$5 - 3.68$$

المعالجات الإحصائية :

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

-للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام الاختبار الزائي للمقارنة بين معاملي الارتباط بين

الجامعات الحكومية و الجامعات الخاصة.

- تم استخدام معادلة كرونباخ الفا لإيجاد معامل الثبات للأداتين.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة

عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الضغوط التنظيمية

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة ومستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين من وجهة

نظرهم، فيما يتعلق بالسلطة المشرفة على الجامعات (حكومية أو خاصة) فكانت النتائج على

النحو الآتي:

1- الجامعات الحكومية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الضغوط التنظيمية

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية في البحرين من وجهة نظرهم، ويظهر

الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء

الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية في البحرين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
34	العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة علي تقوم على التفاهم .	3.76	1.07	1	مرتفع
38	تحدث لقاءات بيني وبين زملائي في العمل .	3.15	1.25	2	متوسط

متوسط	3	1.33	3.01	الراتب الذي أحصل عليه غير كاف لتغطية تكاليف المعيشة .	25
متوسط	3	1.31	3.01	أركز على إنجاز العمل أكثر من التركيز على احتياجاتي الخاصة .	29
متوسط	5	1.29	3.00	تعتمد الطريقة التي يتم بها تقويمي الوظيفي على الموضوعية .	40
متوسط	6	1.22	2.92	اشعر بأن الترقيات العلمية تتأثر بالرغبات الشخصية .	30
متوسط	7	0.91	2.81	تواجهني في أثناء عملي مطالب متعارضة من أكثر من جهة .	3
متوسط	7	1.25	2.81	ضعف تقدير المسؤولين للمهام التي أقوم بها .	32
متوسط	9	1.22	2.79	عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالمهام المطلوبة مني .	16
متوسط	10	1.27	2.76	كثرة مسؤولياتي تسبب لي التوتر والإرباك .	9
متوسط	11	1.18	2.75	فرص النمو المهني غير كافية في القسم الذي أعمل فيه .	31
متوسط	11	0.99	2.75	أتحدث مع زملائي في العمل في مسائل شخصية.	35
متوسط	13	1.04	2.72	أعرض لمواقف تتعارض مع مبادئي .	1
متوسط	13	1.02	2.72	عدم توفر معلومات كافية عن المهام التي يطلب مني القيام بها .	5
متوسط	15	1.27	2.71	يؤدي ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين المسؤول بحل مشكلات العمل بطريقة غير فاعلة .	39
متوسط	16	1.42	2.68	اشعر بالإحباط بسبب عدم تقدير جهودي من قبل المسؤولين .	41
متوسط	17	1.21	2.65	ضعف العلاقة بين الترقية العلمية ومستوى الأداء في القسم .	33
متوسط	18	1.27	2.64	التغيير المستمر في السياسات والأنظمة المتبعة في العمل .	14
متوسط	19	0.95	2.58	أجد صعوبة للتوفيق بين مطالب الموظفين وأولياء الأمور والطلبة.	4
متوسط	20	1.19	2.56	اشعر بالإرهاق نتيجة لكثرة التعليمات الإدارية .	19
متوسط	20	1.28	2.56	ينتابني الإحباط فيما يخص مستقبلي في عملي .	26
متوسط	22	1.14	2.47	ضغوط العمل تؤثر في حياتي الشخصية .	28
متوسط	23	1.06	2.46	ارتباطي بعملي يتناقض مع ارتباطاتي العائلية .	2

متوسط	24	1.08	2.40	تضارب الصلاحية المفوضة لي من قبل أكثر من مسؤول.	12
متوسط	25	1.12	2.37	غموض في حدود السلطة الممنوحة والمسؤوليات الموكلة .	11
منخفض	26	1.10	2.33	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في العمل .	7
منخفض	27	1.13	2.24	أجد صعوبة في الحصول على دعم العاملين في مكتب الإدارة .	37
منخفض	28	1.09	2.21	تضارب التعليمات المتبعة في وظيفتي .	13
منخفض	29	1.23	2.18	أجهزة المكتب لا تعمل بشكل جيد .	45
منخفض	30	1.24	2.14	غياب الوصف الوظيفي للوظيفة التي اشغلها.	10
منخفض	31	1.22	2.11	أجد صعوبة في معرفة حدود سلطتي ومهام عملي في وظيفتي .	6
منخفض	32	1.12	2.07	صعوبة العمل في محيط عملي الذي اعمل فيه .	20
منخفض	33	1.08	1.99	هناك شيء من عدم الثقة بيني وبين زملائي في العمل .	36
منخفض	34	1.12	1.96	أحاول التركيز في العمل من اجل نسيان مشكلاتي الشخصية.	27
منخفض	35	1.08	1.90	غموض أهداف الوظيفة التي يشغلها الموظف .	15
منخفض	35	1.09	1.90	المهام المسندة لي صعبة للغاية .	18
منخفض	35	1.04	1.90	صعوبة العمل الذي أقوم به من حيث السلامة والصحة المهنية .	21
منخفض	38	1.07	1.88	الأمن والسلامة في مكان عملي شبه معدومة .	42
منخفض	38	1.17	1.88	وسائل التهوية غير كافية في عملي .	46
منخفض	40	1.01	1.86	اشعر بأنني لست على معرفة بما هو مطلوب مني القيام به .	8
منخفض	40	1.14	1.86	الضوضاء في مكنتي تجعله مزعجا.	43
منخفض	42	1.10	1.75	هناك مشكلات مالية تؤثر على عملي في القسم.	24
منخفض	43	0.85	1.71	ليس لدي الخبرة الكافية لأقوم بواجباتي بدقة .	17
منخفض	43	0.91	1.71	المشكلات التي تواجهني مع أسرتي تؤثر سلبا على عملي في القسم .	22
منخفض	45	1.17	1.69	الإضاءة في مكنتي غير كافية .	44
منخفض	46	0.90	1.56	اضطر للقيام بأعمال تخالف مبادئ الشخصية .	23

متوسط		0.55	2.38	الدرجة الكلية
-------	--	------	------	---------------

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية في البحرين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.55)، وجاءت الفقرات بين المستويات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76 - 1.56)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على " العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة علي تقوم على التفاهم"، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (38) التي تنص على " تحدث لقاءات بيني وبين زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (44) التي تنص على " الإضاءة في مكتبي غير كافية " بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى منخفض ، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (23) التي تنص على " اضطر للقيام بأعمال تخالف مبادئ الشخصية " بمتوسط حسابي (1.56) و انحراف معياري (0.90) وبمستوى منخفض .

2- الجامعات الخاصة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تم تحديد الرتبة ومستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في البحرين من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة و مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في البحرين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم نقطة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط
34	العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة علي تقوم على التفاهم .	3.89	1.14	1	مرتفع
38	تحدث لقاءات بيني وبين زملائي في العمل .	3.48	1.21	2	متوسط
29	أركز على انجاز العمل أكثر من التركيز على احتياجاتي الخاصة.	3.43	0.91	3	متوسط
32	ضعف تقدير المسؤولين للمهام التي أقوم بها .	3.17	1.06	4	متوسط
25	الراتب الذي احصل عليه غير كاف لتغطية تكاليف المعيشة .	3.11	1.32	5	متوسط
40	تعتمد الطريقة التي يتم بها تقويمي الوظيفي على الموضوعية .	3.11	1.20	5	متوسط
1	أعرض لمواقف تتعارض مع مبادئ .	3.09	0.92	7	متوسط
16	عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالمهام المطلوبة مني .	3.04	1.13	8	متوسط
3	تواجهني في أثناء عملي مطالب متعارضة من أكثر من جهة .	3.02	0.91	9	متوسط
30	اشعر بأن الترقيات العلمية تتأثر بالرغبات الشخصية .	3.02	1.06	9	متوسط
33	ضعف العلاقة بين الترقية العلمية ومستوى الأداء في القسم .	2.98	1.04	11	متوسط
9	كثرة مسؤولياتي تسبب لي التوتر والإرباك .	2.93	1.20	12	متوسط
14	التغيير المستمر في السياسات والأنظمة المتبعة في العمل .	2.93	1.00	12	متوسط
2	ارتباطي بعملي يتناقض مع ارتباطاتي العائلية .	2.91	1.30	14	متوسط
5	عدم توفر معلومات كافية عن المهام التي يطلب مني القيام بها .	2.89	0.95	15	متوسط
39	يؤدي ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين المسؤول بحل مشكلات العمل بطريقة غير فاعلة .	2.89	1.32	15	متوسط
37	أجد صعوبة في الحصول على دعم العاملين في مكتب الإدارة .	2.74	1.32	17	متوسط
31	فرص النمو المهني غير كافية في القسم الذي أعمل فيه .	2.72	1.03	18	متوسط

متوسط	19	1.08	2.63	أُتحدت مع زملائي في العمل في مسائل شخصية.	35
متوسط	20	0.93	2.61	أجد صعوبة للتوفيق بين مطالب الموظفين وأولياء الأمور والطلبة.	4
متوسط	20	1.13	2.61	ينتابني الإحباط فيما يخص مستقبلي في عملي .	26
متوسط	22	1.13	2.59	اشعر بالإرهاق نتيجة لكثرة التعليمات الإدارية .	19
متوسط	22	1.11	2.59	ضغوط العمل تؤثر في حياتي الشخصية	28
متوسط	22	1.33	2.59	اشعر بالإحباط بسبب عدم تقدير جهودي من قبل المسؤولين	41
متوسط	25	1.11	2.57	تضارب الصلاحية المفوضة لي من قبل أكثر من مسؤول.	12
متوسط	26	0.98	2.54	تضارب التعليمات المتبعة في وظيفتي	13
متوسط	26	1.15	2.54	أجهزة المكتب لا تعمل بشكل جيد.	45
متوسط	28	0.86	2.52	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في العمل .	7
متوسط	29	1.28	2.41	صعوبة العمل في محيط عملي الذي اعمل فيه .	20
متوسط	29	1.20	2.41	أحاول التركيز في العمل من اجل نسيان مشكلاتي الشخصية.	27
متوسط	31	1.11	2.39	أجد صعوبة في معرفة حدود سلطتي ومهام عملي في وظيفتي .	6
متوسط	32	1.18	2.35	هناك مشكلات مالية تؤثر على عملي في القسم.	24
منخفض	33	0.97	2.33	غموض في حدود السلطة الممنوحة والمسؤوليات الموكلة .	11
منخفض	34	1.22	2.28	غياب الوصف الوظيفي للوظيفة التي اشغلها.	10
منخفض	35	0.94	2.22	غموض أهداف الوظيفة التي يشغلها الموظف .	15
منخفض	36	1.19	2.20	أشعر بأنني لست على معرفة بما هو مطلوب مني القيام به .	8
منخفض	37	1.04	2.11	هناك من عدم الثقة بيني وبين زملائي في العمل .	36
منخفض	38	1.17	2.09	الضوضاء في مكنتي تجعله مزعجا.	43
منخفض	39	1.23	2.04	وسائل التهوية غير كافية في عملي .	46
منخفض	40	1.03	2.00	المشكلات التي تواجهني مع أسرتي تؤثر سلبا على عملي في القسم .	22
منخفض	40	1.32	2.00	الإضاءة في مكنتي غير كافية .	44

منخفض	42	1.06	1.98	المهام المسندة لي صعبة للغاية .	18
منخفض	42	1.15	1.98	اضطر بالقيام بأعمال تخالف مبادئ الشخصية .	23
منخفض	44	0.97	1.96	ليس لدي الخبرة الكافية لأقوم بواجباتي بدقة .	17
منخفض	45	1.05	1.85	الأمن والسلامة في مكان عملي شبه معدومة .	42
منخفض	46	0.91	1.80	صعوبة العمل الذي أقوم به من حيث السلامة والصحة المهنية .	21
متوسط		0.48	2.58	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في البحرين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.58) بانحراف معياري (0.48)، وجاءت الفقرات بين المستويات المرتفعة و المتوسطة والمنخفضة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.80 - 3.89)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على " العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة علي تقوم على التفاهم"، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (38) التي تنص على " تحدث لقاءات بيني وبين زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.21) وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (42 التي تنص على) "الأمن والسلامة في مكان عملي شبه معدومة " بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى منخفض ، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (21) التي تنص على " صعوبة العمل الذي أقوم به من حيث السلامة والصحة المهنية " بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى منخفض.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في جامعات البحرين الحكومية والخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد

الرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الأكاديمية ، فيما يتعلق بالسلطة المشرفة على الجامعات (حكومية أو خاصة) فكانت النتائج

على النحو الآتي :

1-الجامعات الحكومية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في الجامعات الحكومية في البحرين من وجهة رؤساء الأقسام الأكاديمية،والجدول (5)

يبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
7	تحقق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في القسم.	4.63	0.81	1	مرتفعة
1	التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام طويل المدى بالجودة .	4.43	0.75	2	مرتفعة
3	التركيز على العمل من خلال فرق عمل يعد تحولاً إيجابياً نحو إدارة الجودة الشاملة.	4.36	0.74	4	مرتفعة
12	التشجيع المستمر للموظف يدفعه لتقويم ذاته.	4.35	0.83	5	مرتفعة
15	حل المشكلات عن طريق تجميع الجهود يسهم بأداء العمل بروح الفريق.	4.29	0.83	6	مرتفعة
45	يعد التعليم عملية مستمرة لإدارة الجودة الشاملة .	4.29	0.85	6	مرتفعة

مرتفعة	8	0.95	4.25	يعد التدريب عملية شاملة لإدارة الجودة الشاملة.	5
مرتفعة	8	0.93	4.25	تشكيل فرق عمل متخصصة للبحث في أداء القسم يعمل على التحسين المستمر له.	13
مرتفعة	10	0.91	4.22	تكيف الموظفين ضروري ليزيد مهاراتهم في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	10
مرتفعة	11	1.07	4.21	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يعد من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	4
مرتفعة	11	0.90	4.21	تقييم الأداء بمعايير جماعية وليست فردية يؤدي إلى التزام الجماعة بهذه المعايير.	14
مرتفعة	13	0.97	4.18	اعمل على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني.	6
مرتفعة	14	0.88	4.14	أراعي استراتيجيات التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.	34
مرتفعة	15	0.90	4.08	تشجع الإدارة العاملين من أكاديمين وإداريين لتشكيل فرق عمل تتعاون مع بعضها.	16
مرتفعة	16	0.96	4.06	أواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .	33
مرتفعة	17	0.91	4.04	تطوير الأنظمة ضروري للسماح بتفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى.	11
مرتفعة	18	1.25	4.01	توفر مدربين أكفاء ذوي خبرة في المجالات التخصصية المختلفة ضروري للتدريب المستمر.	19
مرتفعة	19	0.98	3.94	تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أدائهم.	24
مرتفعة	20	1.33	3.93	تشجيع المبدعين من الموظفين بمنح الفرص التعليمية أمامهم يترك أثراً كبيراً على أدائهم.	21
مرتفعة	20	1.11	3.93	يجدر بإدارة الجامعة تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات كآلية مناسبة لحل المشكلات.	28
مرتفعة	22	1.17	3.90	أعرف الموظفين بفوائد إدارة الجودة الشاملة.	2
مرتفعة	23	0.98	3.87	أقوم بأخذ رأي العاملين قبل تغيير طرق الأداء لأعمالهم.	8
مرتفعة	24	1.03	3.85	تشجع الإدارة إقامة علاقات اتصال مع الجهات المختلفة بهدف تبادل المعلومات في مجال تحسين النوعية.	29
مرتفعة	25	1.11	3.83	تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة المتطورة.	18

مرتفعة	26	1.21	3.81	تعمل الإدارة على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني .	17
مرتفعة	26	1.15	3.81	تشمل برامج التدريب جميع مستويات المؤسسة الإدارية لتوفير الانسجام لما خطط له.	20
مرتفعة	28	0.98	3.79	استخدم التقييم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل التنفيذ لضمان تحقيق الاهداف .	32
مرتفعة	29	1.08	3.75	ابتعد عن الروتين في إجراءات العمل الروتيني .	35
مرتفعة	30	1.11	3.67	أخضع الموظفين في القسم لبرامج تدريبية متعلقة بالجودة.	23
متوسطة	31	1.29	3.63	أشارك في وضع أهداف لبرامج التدريب التي تعد في الكلية.	22
متوسطة	32	1.20	3.60	اعتمد نظام اللامركزية الإدارية في القسم لتحقيق المستوى المطلوب من الاستقلالية في العمل .	31
متوسطة	33	0.93	3.57	استخدام نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بنتائج تتعلق بدرجة كفاءة الانجاز .	30
متوسطة	33	0.92	3.57	تعتمد إدارة الجامعة آلية للتقييم المستمر بهدف التعرف إلى حجم الانجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة .	41
متوسطة	35	1.09	3.53	أشرك الطلبة وأولياء الأمور في عملية التقييم لأداء القسم.	9
متوسطة	36	0.87	3.50	يتميز التدريب بالتوجيه الذاتي من خلال تصميم البرامج التدريبية لمشاركة المتدربين.	27
متوسطة	36	1.13	3.50	تشجع إدارة الجامعة استخدام طرق القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه الجامعة.	40
متوسطة	38	1.18	3.49	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية تأهيلية خاصة بالإداريين.	25
متوسطة	38	1.20	3.49	يوجد تقييم مستمر في كليتي لمدى حاجتي وزملائي للتدريب حتى تقدم ما هو أفضل.	26
متوسطة	38	0.92	3.49	تستخدم إدارة الجامعة إجراءات دقيقة لضمان درجة ثبات عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة .	44
متوسطة	41	1.09	3.46	تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقويم الخطط .	43
متوسطة	42	1.20	3.42	تدعم إدارة الجامعة الجهود الرامية إلى تحسين الجودة في العمل بواسطة اعتماد نظام للمكافآت.	39

متوسطة	43	1.08	3.40	تطبيق التعليمات الخاصة بالعمل داخل الإدارة مفهوماً للجميع .	38
متوسطة	44	1.04	3.33	تعتمد إدارة الجامعة على نظام متكامل من الرقابة يتضمن الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية في ان واحد .	42
متوسطة	45	1.41	3.25	أقوم بوضع مؤشرات لتقويم أداء الهيئه التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة .	37
متوسطة	46	1.14	3.21	اعمل على إقامة ندوات للعاملين في القسم لغرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لديهم .	36
مرتفعة		0.54	3.87	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في البحرين من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.54)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21 - 4.63)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " تحقق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في القسم "، بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام طويل المدى بالجودة." بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة تطبيق مرتفعة وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على " أقوم بوضع مؤشرات لتقويم أداء الهيئه التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.41)، و بدرجة تطبيق متوسطة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (36) التي تنص على " أعمل على إقامة ندوات للعاملين في القسم لغرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لديهم " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة تطبيق متوسطة.

2- الجامعات الخاصة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في البحرين من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في البحرين من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
7	تحقق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في القسم.	4.70	0.79	1	مرتفعة
1	التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام طويل المدى بالجودة.	4.63	0.61	2	مرتفعة
4	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يعد من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	4.57	0.72	3	مرتفعة
12	التشجيع المستمر للموظف يدفعه لتقويم ذاته.	4.50	0.72	5	مرتفعة
45	يعد التعليم عملية مستمرة لإدارة الجودة الشاملة .	4.48	0.84	6	مرتفعة
5	يعد التدريب عملية شاملة لإدارة الجودة الشاملة.	4.41	0.86	7	مرتفعة
19	توفر مدربين أكفاء ذوي خبرة في المجالات التخصصية المختلفة ضروري للتدريب المستمر .	4.37	1.10	8	مرتفعة
24	تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أدائهم.	4.35	0.88	9	مرتفعة
28	يجدر بإدارة الجامعة تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات كآلية مناسبة لحل المشكلات.	4.35	0.90	9	مرتفعة
34	أراعي استراتيجيات التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية .	4.33	0.92	11	مرتفعة
3	التركيز على العمل من خلال فرق عمل يعد تحولا إيجابيا نحو إدارة الجودة الشاملة.	4.30	0.76	12	مرتفعة

مرتفعة	12	0.94	4.30	تكيف الموظفين ضروري ليزيد مهاراتهم في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	10
مرتفعة	13	1.01	4.30	تشكيل فرق عمل متخصصة للبحث في أداء القسم يعمل على التحسين المستمر له.	13
مرتفعة	13	0.89	4.30	أواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .	33
مرتفعة	16	0.83	4.26	تقييم الأداء بمعايير جماعية وليست فردية يؤدي إلى التزام الجماعة بهذه المعايير .	14
مرتفعة	16	0.83	4.26	حل المشكلات عن طريق تجميع الجهود يسهم بأداء العمل بروح الفريق .	15
مرتفعة	18	0.87	4.22	تشجع الإدارة العاملين من أكاديميين وإداريين لتشكيل فرق عمل تتعاون مع بعضها.	16
مرتفعة	18	1.15	4.22	تشجيع المبدعين من الموظفين بمنح الفرص التعليمية أمامهم يترك أثراً كبيراً على أدائهم.	21
مرتفعة	20	0.83	4.17	تطوير الأنظمة ضروري للسماح بتفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى.	11
مرتفعة	21	0.94	4.15	تشمل برامج التدريب جميع مستويات المؤسسة الإدارية لتوفير الانسجام لما خطط له.	20
مرتفعة	21	0.84	4.15	تشجع الإدارة إقامة علاقات اتصال مع الجهات المختلفة بهدف تبادل المعلومات في مجال تحسين النوعية.	29
مرتفعة	23	1.15	4.13	تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة المتطورة.	18
مرتفعة	24	0.85	4.11	أعمل على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني.	6
مرتفعة	25	0.95	4.02	أعرف الموظفين بفوائد إدارة الجودة الشاملة.	2
مرتفعة	25	0.91	4.02	أستخدم التقويم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف .	32
مرتفعة	27	1.00	3.98	أعتمد نظام اللامركزية الإدارية في القسم لتحقيق المستوى المطلوب في الاستقلالية في العمل .	31

مرتفعة	28	1.03	3.96	يوجد تقييم مستمر في كليتي لمدى حاجتي وزملائي للتدريب حتى تقدم ما هو أفضل.	26
مرتفعة	29	1.16	3.93	تعمل الإدارة على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني .	17
مرتفعة	29	0.95	3.93	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية تأهيلية خاصة بالإداريين.	25
مرتفعة	29	1.04	3.93	ابتعد عن الروتين في إجراءات العمل الروتيني .	35
مرتفعة	32	0.90	3.89	استخدام نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بنتائج تتعلق بدرجة كفاءة الانجاز.	30
مرتفعة	33	0.87	3.85	يتميز التدريب بالتوجيه الذاتي من خلال تصميم البرامج التدريبية لمشاركة المتدربين.	27
مرتفعة	33	0.97	3.85	تستخدم إدارة الجامعة إجراءات دقيقة لضمان درجة عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة .	44
مرتفعة	35	1.08	3.83	أخضع الموظفين في القسم لبرامج تدريبية متعلقة بالجودة.	23
مرتفعة	35	0.95	3.83	تعتمد إدارة الجامعة الية للتقويم المستمر بهدف التعرف إلى حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة .	41
مرتفعة	37	0.93	3.80	أقوم بأخذ رأي العاملين قبل تغيير طرق الأداء لأعمالهم.	8
مرتفعة	37	0.96	3.80	تشجع إدارة الجامعة استخدام طرق القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه الجامعة .	40
مرتفعة	37	0.96	3.80	تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقويم الخطط.	43
مرتفعة	40	1.10	3.76	تعتمد إدارة الجامعة على نظام متكامل من الرقابة يتضمن الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية في آن واحد .	42
مرتفعة	41	1.17	3.72	تطبيق التعليمات الخاصة بالعمل داخل الإدارة مفهوماً للجميع.	38
متوسطة	42	1.25	3.63	أشارك في وضع أهداف لبرامج التدريب التي تعد في الكلية.	22
متوسطة	42	1.18	3.63	أعمل على إقامة ندوات للعاملين في القسم لغرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لديهم .	36
متوسطة	44	1.17	3.59	أشرك الطلبة وأولياء الأمور في عملية التقويم لأداء القسم.	9

متوسطة	45	1.38	3.57	أقوم بوضع مؤشرات لتقويم أداء الهيئة التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة .	37
متوسطة	46	1.31	3.54	تدعم إدارة الجامعة الجهود الرامية إلى تحسين الجودة في العمل بواسطة اعتماد نظام للمكافآت.	39
مرتفعة		0.52	4.09	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في البحرين من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.09) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54 - 4.70)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " تحقق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في القسم "، بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة تطبيق مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام طويل المدى بالجودة. " بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على " أقوم بوضع مؤشرات لتقويم أداء الهيئة التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة تطبيق متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (39) التي تنص على " تدعم إدارة الجامعة الجهود الرامية إلى تحسين الجودة في العمل بواسطة اعتماد نظام للمكافآت. " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.31) و بدرجة تطبيق متوسطة .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام في جامعات البحرين؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام في جامعات البحرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (7) يبين هذه النتائج

الجدول (7)

معامل الارتباط بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	مستوى الضغوط التنظيمية	
-0.004	معامل الارتباط	مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الحكومية
0.979	مستوى الدلالة	
-0.315*	معامل الارتباط	مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الخاصة
0.007	مستوى الدلالة	
-0.162	معامل الارتباط	مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات في البحرين
0.080	مستوى الدلالة	

• دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يظهر من الجدول (9) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الحكومية ودرجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة إذ بلغ معامل الارتباط (-0.004) وبمستوى دلالة (0.979)، كما يلاحظ

وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الخاصة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.315) ، وبمستوى دلالة (0.007) ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة معاً، ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ بلغ معامل الارتباط (-0.162) وبمستوى دلالة (0.080) .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين تعزى للسلطة المشرفة (حكومية-خاصة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار فيشر الزائي للمقارنة بين معاملي الارتباط بين

الجامعات الحكومية و الجامعات الخاصة، والجدول (8) يبين النتائج

الجدول (8)

اختبار فيشر الزائي للمقارنة بين معاملي الارتباط بين الجامعات الحكومية والخاصة

المتغير	معامل الارتباط	العدد	قيمة Z	مستوى الدلالة
مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الحكومية	-0.004	70	1.658	0.079
مستوى الضغوط التنظيمية في الجامعات الخاصة	-0.315*	52		

يظهر من الجدول (8) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرؤساء الأقسام الأكاديمية يعزى للسلطة المشرفة (حكومية-خاصة)، إذ بلغت قيمة $Z(1.658)$ وبمستوى دلالة (0.079) .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفقاً لأسئلتها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (3) والجدول (4) أن مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات البحرينية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم كان متوسطاً بشكل عام إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.55) في الجامعات الحكومية ، وبلغ المتوسط الحسابي (2.58) بانحراف معياري (0.48) في الجامعات الخاصة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سيادة العلاقات الإنسانية بين رؤساء الأقسام والجهات الإدارية التابعين لها، إذ عادة ما تكون هذه العلاقات قائمة على أساس التفاهم والتعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وربما جاءت هذه النتيجة نظراً للقاءات التي تحدث بين رؤساء الأقسام، والتي قد يتداولون فيها بينهم بعض الأمور الإدارية ويناقشون بعض المشكلات التي تواجههم، ويبحثون في موضوعات تهمهم، وهذه من شأنها أن تخفف من مستوى الضغوط التي قد يواجهونها في أثناء أدائهم لمهامهم الإدارية. وقد يحدث هذا المستوى المتوسط للضغوط التنظيمية بسبب تركيز رؤساء الأقسام على إنجاز الأعمال المكلفين بها، أكثر من تركيزهم على إنجاز أعمالهم الخاصة، وقد يعيرون هذا الأمر أهمية كبيرة، لذلك يعانون من ضغوط تنظيمية لحين إنجاز تلك الأعمال الرسمية. وربما قد يكون السبب وراء هذا المستوى من الضغوط التنظيمية كامناً

في ضعف تقدير المسؤولين الإداريين للمهام التي يقوم بها رؤساء الأقسام، مما يزيد من معاناتهم، لأن الجهد الذي يبذلونه لا يقابل بالتقويم السليم والتقدير الإيجابي، فتضعف الهمم، وينخفض الجهد ويتكأ الأداء، فينعكس سلبياً على العمل الإداري بشكل عام. وهذا التفسير للنتائج ينطبق على رؤساء الأقسام كافة، سواء من يعمل في جامعة حكومية ام جامعة خاصة لأن مستوى الضغوط التنظيمية كان متوسطاً لرؤساء الأقسام في كلا النوعين من الجامعات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطارنة (2006)، ودراسة الشديفات (1999) ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة احمد (2006).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

أظهرت النتائج في الجدول (5) والجدول (6) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين الحكومية والخاصة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.54) في الجامعات الحكومية ، وبلغ المتوسط الحسابي (4.09) بانحراف معياري (0.52) في الجامعات الخاصة ، وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تحقق مسؤولية مشتركة لجميع العاملين الذين يسهمون مجتمعين في تحقيق أهدافها، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بسبب التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية بتحقيق الجودة على المدى البعيد، وقد يكون السبب راجعاً إلى استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، وما له من تأثير في تحقيق نتائج إيجابية إزاء الموضوعات المطلوب اتخاذ القرار بصدها ، وقد يكون التدريب للإداريين من

عمداء ورؤساء أقسام عاملاً مؤثراً في تحقيق درجة مرتفعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظراً لإدراك هؤلاء الإداريين لأهمية الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها من خلال إلمامهم بماهيتها وأهدافها في أثناء التدريب. وربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قيام رؤساء الأقسام بتشكيل فرق عمل متخصصة على مستوى القسم الواحد بهدف التحسين المستمر للأداء. ويحتمل أن تكون هذه النتيجة المرتفعة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة راجعة إلى قيام رؤساء الأقسام باعتماد استراتيجيات للتكيف مع التغيرات الاجتماعية ، أو ربما كان السبب وراء ذلك عمل هؤلاء الرؤساء على إزالة أي معوق يحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى مواكبة رؤساء الأقسام للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، فضلاً عن مواكبتهم ما يستجد في مجال البحث العلمي، ومجالات تخصص الأقسام الأكاديمية. وقد يكون السبب في هذه النتيجة المرتفعة هو قيام رؤساء الأقسام بإخضاع الموظفين العاملين معهم ، فضلاً عن أعضاء هيئة التدريس إلى برامج تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة ، والتي من شأنها تحقيق فاعلية عالية في أداء هؤلاء العاملين.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام في جامعات البحرين؟

أظهرت نتائج التحليل للبيانات في الجدول (7) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين بشكل عام وفي الجامعات الحكومية. وتعني هذه النتيجة انه كلما انخفض مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية زادت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إيلاء رؤساء الأقسام إدارة

الجودة الشاملة أهمية خاصة، وإعطائها أولوية على غيرها بوصفها الإدارة التي تحقق عائداً كبيراً للمؤسسة التربوية، لأن التأكيد عادة ما يكون على النوع ممثلاً بالجودة، وليس على الكم الذي يعبر عنه بلغة الأرقام. وربما جاءت هذه النتيجة بسبب إدراك رؤساء الأقسام أن العمل التربوي يتحدد في درجة كفاءته وجودته، لأن آثار هذا العمل تمتد إلى المجتمع ولا تقتصر على جدران القسم أو الكلية أو الجامعة. إذ إن الضغوط التنظيمية عادة ما تكون عائقاً للعمل، وتحول دون تحقيق أهدافه، لا سيما عندما تكون أكثر من الحد المقرر، وتكون عامل تحفيز عندما لا يتجاوز مستواها المستوى المتوسط، لأنها في هذه الحالة تكون أمراً طبيعياً وحالة صحية، لذلك يلاحظ بأن درجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، لأنها كانت بمثابة انعكاساً لمستوى الضغوط التنظيمية.

أما بالنسبة للجامعات الخاصة، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تعزى هذه النتيجة السلبية في العلاقة إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة قد يطلب منهم القيام بأعمال ومهام إدارية أكثر مما يطلب من أقرانهم في الجامعات الحكومية، مما قد يؤدي إلى معاناتهم من الضغوط التنظيمية التي قد تتجاوز الحد المقرر، والتي قد تؤثر سلباً في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وربما جاءت هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة يخضعون لتعليمات وضوابط وقوانين تضعها إدارة الجامعة الخاصة بنفسها، من غير الرجوع إلى الجهة الرسمية العليا، وقد يكون لهذه القوانين والضوابط والتعليمات، وبخاصة إذا كانت مختلفة عن مثيلاتها في الجامعات الحكومية، أثر غير إيجابي قد ينعكس سلباً على تحقيق أو إنجاز أية مهمة، ومنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي نصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات البحرين تعزى للسلطة المشرفة (حكومية - خاصة)؟

أظهرت النتائج في الجدول (8) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام ودرجة تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة تعزى للسلطة المشرفة (حكومية - خاصة)، إذ بلغت قيمة زاي (z) (1.658) وبمستوى دلالة (0.079) . ويستدل من هذه النتيجة إن متغير السلطة المشرفة ممثلاً بالجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، ليس له أي تأثير في إحداث أي فرق في العلاقة بين مستوى الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة سواء كانت حكومية أم خاصة هي منظمة تعمل وفق هيكل تنظيمي، يستند إلى قواعد وتعليمات وتشريعات، وعلى الرغم من عدم اتفاق جامعتين كانتا (حكومية أم خاصة) في الهيكل التنظيمي ، أو في اعتماد تشريعات مماثلة ، إلا أن الأمر الواقع يتطلب من هذه الجامعة أو تلك الإيفاء بمتطلبات الواقع ومسايرة للتطورات الحاصلة في المجالات المختلفة ، والحفاظ على السمعة الحسنة، والميزة التنافسية ، فتعمل هذه الجامعات على الالتزام بما يضمن بقاءها في المستوى المرغوب، أو الارتقاء إلى مستوى الطموح. لذلك لا يعد متغير السلطة المشرفة عاملاً مؤثراً في بيان أي فرق بين الجامعة الحكومية والجامعة الخاصة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، توصي الباحثة بما يأتي:

- أن تعمل الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم على تخفيض مستوى الضغوط التنظيمية بتوفير التجهيزات المطلوبة، وتلبية المتطلبات الشخصية المعقولة، والمتطلبات العلمية المفروضة.
- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية ودعمهم باستمرار للبقاء على هذا المستوى المرتفع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي والمحفزات المادية والمعنوية للعاملين.
- وضع مؤشرات كمعايير لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- توفير الأمن الوظيفي في الجامعات الخاصة لتخفيض الضغوط التنظيمية. أما المقترحات لبحوث أخرى ، فتقترح الباحثة ما يأتي:
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تطبق على مدارس التعليم العام والخاص في مملكة البحرين.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، وإدخال متغيرات وسيطة لتعرف مدى تأثيرها في كلا المتغيرين (الضغوط التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة).
- القيام بدراسة لتعرف العلاقة بين الضغوط التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل: الولاء التنظيمي، والصحة التنظيمية والثقة التنظيمية.

المراجع

المراجع

المراجع العربية:

- آل فيحان، إيثار (2007). تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة (QFD) دراسة تحليلية لآراء طلبة مرحلة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد السابع والستون.
- إبراهيم، محمد (2003). **منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة عمان: دار الفكر للطباعة والنشر**.
- أبو شيخة، نادر (2009) **مدخل إلى إدارة الوقت، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة**.
- أحمد، خالد (2006). **ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الأحمد، حنان (2000) **التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية. مجلة الإدارة العامة، المجلد (40)، العدد (3): 25-75**.
- أركارو، جانيس (2000). **إصلاح التعليم: الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ترجمة سهير بسيوني، القاهرة: دار الأجوادي للنشر**.
- الأغبري، عبد الصمد (2001) **إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو 9002 في محافظة الإحساء. مجلة التعاون، العدد 61، مطبعة الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج، الرياض: -75**

-البيلالوي، حسن (2006) الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات ، عمان : دار المسيرة.

-تقي، عبد العزيز (2002) قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 30 (1): 54-68.

-الجاف، نظيمة (2008).درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،عمان ، الأردن.

-حريم ، حسين (2004) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

-الخنثيلة، هند (1997) مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي، مجلة جامعة الملك سعود، 9 (1): 85-112.

-الخطيب، محمد (2007) مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 15-16 مايو.

-الدرادكة ، أمجد (2004).درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها.(أطروحة دكتوراه غير منشورة).جامعة اليرموك،اربد،الأردن.

-الرجب، غازي (2001).مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد.(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة اليرموك،اربد، الأردن.

-الزكري، محمد (2004) تجربة الجامعة العربية المفتوحة في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي،

ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول لجودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، جامعة

الشارقة، الشارقة: الإمارات العربية المتحدة.

-الشامان، أمل (2006) مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض

في ضوء بعض المتغيرات، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، مجلد (11)، العدد (26)،

13-45.

-الشديفات، عواطف (1999). ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية

والتعليم في محافظة اربد. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت ، المفرق

،الأردن.

-الصليبي، محمود (2008) الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية عمان : دار الحامد للنشر

والتوزيع.

-الطائي، يوسف (2008) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع.

-الطوخي، سامي (2006). الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، القاهرة، دار النهضة

العربية .

-عبد الرحيم ، عاطف (2009) السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات،الدار

الجامعية للنشر.

-عبد، سماح (2009) تقويم برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية بجامعة صنعاء في

ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.

-العتيبي، آدم (1997) علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، 25 (2): 177-207.

-عسكر، علي، وعبد الله، أحمد (1997) مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (7)، العدد (16): 65-87.

-العميان، محمود (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان: دار وائل للنشر.

-الغامدي، علي (2007) تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002). ورقة عمل مقدمي إلى الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 15-16 مايو.

-الغيص، منى (1997) تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الإداري والحكومي: دراسة تحليلية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، المجلد (22)، العدد (85)، جامعة الكويت، الكويت.

-فلية، فاروق، والزكي، أحمد (2004) معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

-فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

-فلمبان، رأفت (1996) ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

-المديرس، عبد الرحمن (2002) إدارة الجودة الشاملة في التعليم، Available on line:

www.ibn-taymia.edu. استرجع بتاريخ: 1-2-2011

-المطارنة ، شيرين (2006).أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة مؤتة ، الكرك الأردن.

-المطاعني، علي (2005).درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها.(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة اليرموك،اردب،الأردن.

-مكرم، محمد (1982) ابن منظور: لسان العرب. ط1, المجلد الخامس عشر بيروت: دار صادر ، لبنان.

-هوساوى، حصة (2009) تأثير استخدام وسائل التقنية في إدارة ضغوط العمل لدى عضوات هيئة التدريس في كليات البنات بمكة المكرمة من وجهة نظرهن،(رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

-هيجان ، عبد الرحمن (1998). "ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها".الرياض ،معهد الإدارة العامة،مركز البحوث والدراسات الإدارية.

المراجع الأجنبية:

- Akdere, M. (2009) Quality management integration in education: a model of practice for performance excellence in education, **International Journal of Management in Education**, 3 (3-4): 291-301.
- Astinn, A. (1990). **Assessment for excellence**, Phoenix, AZ: Oryx Press Publishing.
- Barton, Joan A. and Marsson, D Brian (1999) Service quality : An introduction province of pritchard-1 Columbia pup: ication.p.7.
http\ :4uarab.com (1-11-2008).Retrerved: 1-2-2011.
- Blankstein, M. (1992) Lessons from enlightened corporations, **Educational Leadership**, 49 (6): 526 563.
- Elgart, M. (2002). **Accreditation and school improvement: The next generation**, Council on Accreditation and School Improvement, Southern Association of colleges and Schools.
- Erhan, Mergen and Others,(2000) "Quality management applied to higher education- on", **Total Quality Management**,Vol.11,No.3.
- Ewell, P. (1994). A matter of integrity: Accountability and the future of self-regulation, **Change**, 26 (6), 24-29.
- Gibbs, G (1992) **Improving the Quality of Student Learning, Technical & Education Services**. L.T.D, U.K.
- Gopal,K.Kangi,and Tambi,A.F.,(1999)"Total quality management in UK higher education institutions", **Total Quality Management**, Vol.10, Issue 1.
- James, A. (1996). **Quality in education: An implementation handbook**, Florida, St. Louis.
- Judge, T., and Colquitt, J. (2004) Organizational justice and stress: The mediating role of work–family conflict, **Journal of Applied Psychology**, 89 (3): 395-404.

- Khatibi, A., Asadi, H., & Hamidi, M. (2009) The Relationship between job stress and organizational commitment in national olympic and Paralympics academy, **World Journal of Sport Sciences**, 2 (4): 272-278.
- Michael, F. C. (2004) **Empowering the beginning teacher of mathematics in elementary school**. National Council of Teachers of Mathematics. Association Drive, Reston.
- Miller, J., Osinski, S., & Osinski, M. (2002). **Training needs assessment. International society for performance improvement**, <http://www.ispi.org/>.Retreved:1-2-2011
- Montano,Carl (1999)." Total quality management in higher education" ,**Quality press**,VOL.32,NO.8.
- Rashad, M., & Massoud, F. (2001). **Advances in quality improvemen principles and framework**, The Quality Assurance Project, U. S. Agency for International Development (USAID), Bethesda, MD
- Selye, H. (1955) Stress and disease, **Journal of Science**, Oct, 7th, 122: 625-631. <http://www.almaref.net/Show 2-3-2011>
- Sharma, S. (2009) Model of organizational stress for use within an occupational health education/promotion or well-being of members of the organization, **Industrial Psychiatry Journal**, 18 (2): 135-149.
- Slimperi, D., Franco, L., Zanten, T., & Maculay, C. (2002). A framework for institutionalizing quality assurance, **International Journal for Quality in Health Care**, 14, 67-73.
- UNESCO (2005). **UNESCO/OECD Guidelines for quality provision in cross-border higher education**, UNESCO: Division of Higher Education, Paris.

المواقع الإلكترونية:

- <http://Sci.jama.cc.net>
- <http://faculty.ksu.edu.sa.net>
- <http://www.sst5.com.net>
- <http://www.moe.gov.bh>
- <http://www.amego2009.net>
- <http://www.astente.org.net>
- <http://www.arab-eng.org.net>

الملحقات

الملحق (1):

استبانة الضغوط التنظيمية بصيغتها الأولية

الدكتور:

تحية طيبة.. وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة البحرين الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم ولغرض تحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتين إحداها للضغوط التنظيمية والثانية لإدارة الجودة الشاملة. و نظراً لما تتمتعون به من سمعة علمية وخبرة ثرية أرجو قراءة فقرات الاستبانتين ، راجية التأشير بعلامة √ في المكان الذي ترونه مناسب واقتراح أي تعديل ترونه ملائماً.

مع خالص الشكر و الاحترام

الباحثة

نبيلة القوتي

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الفقرات	التسلسل
	غير بحاجة الى التعديل	غير صالحة		
			أعرض لمواقف تتعارض مع مبادئي	1
			ارتباطي بعلمي يتناقض مع ارتباطاتي العائلية.	2
			تواجهني في أثناء عملي مطالب متعارضة من أكثر من جهة.	3
			أجد صعوبة للتوفيق بين مطالب الموظفين وأولياء الأمور والطلاب.	4
			عدم توفر معلومات كافية عن المهمات التي يطلب مني القيام بها.	5
			أجد صعوبة في معرفة حدود سلطتي ومهام عملي في وظيفتي.	6
			عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في العمل.	7
			أشعر بأنني لست على معرفة بما هو مطلوب مني القيام به.	8
			كثرة مسؤولياتي تسبب لي التوتر والإرباك.	9
			غياب الوصف الوظيفي للوظيفة التي أشغلها.	10
			غموض في حدود السلطة الممنوحة والمسؤوليات الموكلة.	11
			تضارب الصلاحية المفوضة إلى من قبل أكثر من مسؤول.	12
			تضارب التعليمات المتبعة في وظيفتي.	13
			التغيير المستمر في السياسات والأنظمة المتبعة في العمل.	14
			غموض أهداف الوظيفة التي يشغلها الموظف.	15
			عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالمهام المطلوبة مني.	16
			ليس لدي الخبرة الكافية لأقوم بواجباتي بدقة.	17

			المهام المسندة لي صعبة للغاية.	18
			اشعر بالإرهاق نتيجة لكثرة التعليمات الإدارية.	19
			صعوبة العمل في محيط عملي الذي أعمل فيه.	20
			صعوبة العمل الذي أقوم به من حيث السلامة والصحة المهنية.	21
			المشكلات التي تواجهني مع أسرتي تؤثر سلبا على عملي في القسم.	22
			اضطر للقيام بأعمال تخالف مبادئ الشخصية.	23
			هناك مشكلات مالية تؤثر على عملي في القسم.	24
			الراتب الذي احصل عليه غير كاف لتغطية تكاليف المعيشة.	25
			ينتابني الإحباط فيما يخص مستقبلي في عملي	26
			احاول التركيز في العمل من اجل نسيان مشكلاتي الشخصية.	27
			ضغوط العمل تؤثر في حياتي الشخصية.	28
			أركز على انجاز العمل اكثر من التركيز على احتياجاتي الخاصة.	29
			اشعر بأن الترقيات العلمية تتأثر بالرغبات الشخصية.	30
			فرص النمو المهني غير كافية في القسم الذي اعمل فيه.	31
			ضعف تقدير المسؤولين للمهام التي أقوم بها.	32
			ضعف العلاقة بين الترقية العلمية ومستوى الأداء في القسم	33
			العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية المشرفة علي تقوم على التفاهم.	34
			اتحدث مع زملائي في العمل في مسائل شخصية.	35
			هناك شيئا من عدم الثقة بيني وبين زملائي في العمل.	36
			اجد صعوبة في الحصول على دعم العاملين في مكتب الإدارة.	37
			تحدث لقاءات اجتماعية بيني وبين زملائي في العمل	38
			يؤدي ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين المسئول لحل مشاكل العمل بطريقة غير فاعلة.	39
			تعتمد الطريقة التي يتم بها تقويمي الوظيفي على الموضوعية.	40
			اشعر بالاحباط بسبب عدم تقدير جهودي من قبل المسؤولين.	41
			الامن والسلامة في مكان عملي شبه معدومة.	42
			الضوضاء في مكتبي تجعله مزعجا.	43

				الإضاءة في مكتبي غير كافية.	44
				أجهزة المكتب لا تعمل بشكل جيد.	45
				درجة الحرارة مرتفعة في مكتبي.	46
				وسائل التهوية غير كافية في عملي.	47
				عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.	48

الملحق (2):

أسماء المحكمين لإستبانتى الدراسة

التسلسل	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د كمال الدواني	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د جودت سعادة	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د محمد النعيمي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	الدكتورة فاطمة جعفر	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
5	الدكتورة عونىة ابوسنينة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	الدكتور محمود الحديدي	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتورة ملك الناظر	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتور مصطفى أبو الشيخ	أصول تربوية	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3):

استبانة الضغوط التنظيمية بصيغتها النهائية

الرقم	صعوبة العمل في الوظيفة عملي الذي اعمل فيه .	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
21	تصميم العولقة التي أقوم به من مبدئي .					
22	السياسة والصلحية بالمنشأة مع ارتباطاتي الماتيكالات التي تواجهني مع أسرتي تؤثر					
3	تبادل علي في عملي في القسم مطالب					
23	لضغوط القبول بأكثر من خلفيته مبادئ					
4	التخصصية للتوفيق بين مطالب					
24	الهيئة التي كراتيما لولا تأثيرها على عملي في					
5	التصنيف من معلومات كافية عن المهمات					
25	التي أتبعها في طيها عليه غير كاف					
6	التغطية تكفي المعيشة حدود سلطتي					
26	وتفهمها في العمل فيملي في مستقبلي في					
7	علمي وضوح الأنظمة والتعليمات في					
27	أهول التركيز في العمل من أجل نسيان					
8	مشكرا في التخصصي معرفة بما هو					
28	ضغوط العمل تؤثر في حياتي الشخصية					
9	كثرة مسؤولياتي تسبب لي التوتر					
29	وأكثر بطني إنجاز العمل أكثر من التركيز					
10	عليها لتوليها في الوظيفة التي					
30	اشغلها بالترقيات العلمية تتأثر					
11	بظهورها في الشخصيات الممنوحة					
31	والصبر والمهنية كغير كافية في القسم					
12	لتحيز أعمالها في المفوضة لي من قبل					
32	لكنهم في تقديمها للهيئات للمهام التي					
13	أقوم بها التعليمات المتبعة في وظيفتي					
33	ضعف العلاقة بين الترقية العلمية					
14	ولتفهمها في التسويات والأنظمة					
34	العلاقة بيني وبين الهيئة الإدارية					
15	المشورة أعلمها في ظلها التي هي عليها					
35	أقوم مع زملائي في العمل في مسائل					
16	شخصي في الوقت الكافي للقيام بالمهام					
36	لهم في مني عدم الثقة بيني وبين					
17	ليمن لي في العمل الكافية لأقوم بواجباتي					
37	لجدة صعوبة في الحصول على دعم					
18	العملية فيمكنني في الإجابة للغاية					
38	تحدث لقاءات بيني وبين زملائي في					
19	العمل بالإرهاق نتيجة لكثرة التعليمات					
	الإدارية .					

					39 يؤدي ضعف التفاهم والانسجام بيني وبين المسؤول بحل مشكلات العمل بطريقة غير فاعلة.
					40 تعتمد الطريقة التي يتم بها تقويمي الوظيفي على الموضوعية .
					41 اشعر بالإحباط بسبب عدم تقدير جهودي من قبل المسؤولين .
					42 الأمن والسلامة في مكان عملي شبه معدومة .
					43 الضوضاء في مكنتي تجعله مزعجا.
					44 الإضاءة في مكنتي غير كافية .
					45 أجهزة المكتب لا تعمل بشكل جيد.
					46 وسائل التهوية غير كافية في عملي .
					47 عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل .

الملحق (4):

استبانة إدارة الجودة الشاملة بصيغتها الأولية

رقم الفقرة	الفقرات	صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة	
1	التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام طويل المدى بالجودة واستمرارية التحسين.			
2	تستحوذ إدارة الجودة الشاملة على تفكيري لأهميتها للقسم.			
3	اعرف الموظفين بفوائد إدارة الجودة الشاملة.			
4	مشاركة الموظفين (العاملين) في اتخاذ القرار تعد احد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.			
5	التركيز على العمل من خلال فرق عمل يعد تحولا إيجابيا نحو إدارة الجودة الشاملة.			
6	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يعد من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.			
7	يعد التدريب عملية شاملة لإدارة الجودة الشاملة			
8	يعد التعليم عملية مستمرة لإدارة الجودة الشاملة.			
9	انتشار الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في القسم.			
10	اعمل على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني.			
11	تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في القسم.			
12	إعطاء فرصة للعاملين بإبداء الرأي فيما يخص			

				الأعمال التي يقومون بها.
13				أقوم بأخذ رأي العاملين قبل تغيير طرق الأداء لأعمالهم.
14				أشرك الطلاب وأولياء الأمور في عملية التقويم لأداء القسم.
15				تكيف الموظفين ضروري ليزيد مهاراتهم في اتخاذ قراراتهم وحل مشكلاتهم بأنفسهم
16				تطوير الأنظمة ضروري للسماح بتفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى.
17				التشجيع والتعزيز المستمر للموظف يدفعه لتقويم ذاته.
18				تشكيل فرق عمل متخصصة للبحث في أداء القسم يعمل على التحسين المستمر له.
19				تقييم الأداء بمعايير جماعية وليست فردية يؤدي إلى التزام الجماعة بهذه المعايير.
20				حل المشاكل عن طريق تجميع الجهود يساهم بأداء العمل بروح الفريق.
21				تشجع الإدارة العاملين من أكاديميين وإداريين لتشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق مع بعضها.
22				تعمل الإدارة على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني.
23				تسود في الكلية وأقسامها روح التعاون والعمل كفريق واحد.
24				تتيح المشاركة الفاعلة للعاملين في فرق العمل إلى إبراز القدرات والمواهب.
25				تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة المتطورة.
26				توفر مدربين اكفاء ذوي خبرة في المجالات التخصصية المختلفة ضروري للتدريب المستمر
27				تشمل برامج التدريب جميع مستويات المؤسسة الإدارية لتوفير الانسجام لما خطط له.
28				تشجيع المبدعين من الموظفين ومنح الفرص التعليمية أمامهم يترك أثرا كبيرا على أداؤهم.
29				أشارك في وضع أهداف لبرامج التدريب التي تعد في الكلية.
30				اخضع الموظفين في القسم لبرامج تدريبية متعلقة في الجودة.
31				تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أداؤهم.
32				تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية.
33				تحرص إدارة الجامعة على تقويم برامج التدريب في أثناء الخدمة دوريا للتأكد من مدى فاعليتها ومردودها الفعلي.
34				يوجد تقييم مستمر في كليتي لمدى حاجتي وزملائي للتدريب حتى تقدم ما هو أفضل.

				35	يتميز التدريب بالتوجيه الذاتي من خلال تصميم البرامج التدريبية بمشاركة المتدربين
				36	تتوفر القناة بأهمية التخطيط في مؤسسات وبالالتزام طويل المدى.
				37	يجدر بإدارة الجامعة تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات كآلية مناسبة لحل مشكلات.
				38	تشجع الإدارة إقامة علاقات اتصال مع الجهات المختلفة بهدف تبادل المعلومات في مجال تحسين النوعية.
				39	استخدام نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بنتائج تتعلق بدرجة كفاءة الانجاز.
				40	اعتمد نظام اللامركزية الإدارية في القسم لتحقيق المستوى المطلوب في الاستقلالية في العمل.
				41	استخدم التقييم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف.
				42	أواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
				43	أراعي استراتيجيات التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
				44	ابتعد عن الروتين في إجراءات العمل الأكاديمي.
				45	اعمل على إقامة ندوات للعاملين في القسم لغرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لديهم.
				46	اقوم بوضع مؤشرات لتقويم أداء الهيئة التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة.
				47	اعمل على تطوير العملية التربوية في القسم.
				48	تطبيق التعليمات الخاصة بالعمل داخل الإدارة سهلة ومفهومة لدى الجميع.
				49	تدعم إدارة الجامعة الجهود الرامية إلى تحسين الجودة في العمل بواسطة اعتماد نظام للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية مربوط بالكفاءة في الأداء عند العاملين.
				50	تشجع إدارة الجامعة استخدام طرق القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه الجامعة والمساهمة في حلها.
				51	تعتمد إدارة الجامعة آليه للتقويم المستمر بهدف التعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة.
				52	تعتمد إدارة الجامعة على نظام متكامل من الرقابة يتضمن الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية في آن واحد.
				53	تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقويم الخطط والتحقق من قدرتها على تحقيق أهدافها.
				54	تعتمد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للتحكم على أداء العاملين بدلا من اعتماد نظام الأقدمية والعمل.
				55	تستخدم إدارة الجامعة إجراءات دقيقة لضمان

				درجة ثبات عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة.
--	--	--	--	---

الملحق (5):

استبانة إدارة الجودة الشاملة بصيغتها النهائية

استبانة إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام طويل المدى.					
2	اعرف الموظفين بفوائد إدارة الجودة الشاملة.					
3	التركيز على العمل من خلال فرق عمل يعد تحولا إيجابيا نحو إدارة الجودة الشاملة.					
4	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يعد من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.					
5	يعد التدريب عملية شاملة لإدارة الجودة الشاملة.					
6	اعمل على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني.					
7	تحقق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في القسم.					
8	أقوم بأخذ رأي العاملين قبل تغيير طرق الأداء لأعمالهم.					
9	أشرك الطلبة وأولياء الأمور في عملية التقويم لأداء القسم.					
10	تكيف الموظفين ضروري ليزيد مهاراتهم في اتخاذ قراراتهم وحل مشكلاتهم بأنفسهم.					
11	تطوير الأنظمة ضروري للسماح بتفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى.					
12	التشجيع المستمر للموظف يدفعه لتقويم ذاته.					
13	تشكيل فرق عمل متخصصة للبحث في أداء					

				القسم يعمل على التحسين المستمر له.	
14				تقييم الأداء بمعايير جماعية وليست فردية يؤدي إلى التزام الجماعة بهذه المعايير.	
15				حل المشكلات عن طريق تجميع الجهود يسهم بأداء العمل بروح الفريق.	
16				تشجع الإدارة العاملين من أكاديمين وإداريين لتشكيل فرق عمل تتعاون مع بعضها.	
17				تعمل الإدارة على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني .	
18				تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة المتطورة.	
19				توفر مدربين أكفاء ذوي خبرة في المجالات التخصصية المختلفة ضروري للتدريب المستمر.	
20				تشمل برامج التدريب جميع مستويات المؤسسة الإدارية لتوفير الانسجام لما خطط له.	
21				تشجيع المبدعين من الموظفين بمنح الفرص التعليمية أمامهم يترك أثراً كبيراً على أداؤهم.	
22				أشارك في وضع أهداف لبرامج التدريب التي تعد في الكلية.	
23				اخضع الموظفين في القسم لبرامج تدريبية متعلقة في الجودة.	
24				تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أداؤهم.	
25				تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بالإداريين .	
26				يوجد تقييم مستمر في كليتي لمدى حاجتي وزملائي للتدريب حتى أقدم ما هو أفضل.	
27				يتميز التدريب بالتوجيه الذاتي من خلال تصميم البرامج التدريبية لمشاركة المتدربين.	
28				يجدر بإدارة الجامعة تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات كألية مناسبة لحل المشكلات.	
29				تشجع الإدارة إقامة علاقات اتصال مع الجهات المختلفة بهدف تبادل المعلومات في مجال تحسين النوعية.	
30				استخدام نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بنتائج تتعلق بدرجة كفاءة الانجاز.	
31				اعتمد نظام اللامركزية الإدارية في القسم لتحقيق المستوى المطلوب من الاستقلالية في العمل.	
32				استخدم التقويم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف .	
33				أواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .	
34				أراعي استراتيجيات التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية .	
35				ابتعد عن الروتين في إجراءات العمل الروتيني .	
36				اعمل على إقامة ندوات للعاملين في القسم لغرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لديهم .	
37				أقوم بوضع مؤشرات لتقويم أداء الهيئة التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة .	

					38	تطبيق التعليمات الخاصة بالعمل داخل الإدارة مفهوماً للجميع.
					39	تدعم إدارة الجامعة الجهود الرامية إلى تحسين الجودة في العمل بواسطة اعتماد نظام للمكافآت.
					40	تشجع إدارة الجامعة استخدام طرق القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه الجامعة والمساهمة في حلها .
					41	تعتمد إدارة الجامعة آلية للتقويم المستمر بهدف التعرف إلى حجم الانجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة.
					42	تعتمد إدارة الجامعة على نظام متكامل من الرقابة يتضمن الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية في إن واحد .
					43	تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقويم الخطط.
					44	تستخدم إدارة الجامعة إجراءات دقيقة لضمان درجة ثبات عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة .
					45	يعد التعليم عملية مستمرة لإدارة الجودة الشاملة.

الملحق (6):

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

Date:

عمادة شؤون الطلبة

التاريخ: 9/1/2011

Number:

الرقم: ع ش ط / 9/1/10 / 00537

لمن يهمه الأمر

تصية وطيبة وبعد،،

أرجو تسهيل مهمة الطالبة نيلة عبدالله القوتي ورقمه الجامعي (400820013) للعمل على توزيع استبانته في الجامعات الحكومية والخاصة في مملكة البحرين ، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة وقيادة تربوية ، علماً بأن المعلومات ستكون سرية لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

مساعدة عميد شؤون الطلبة

سارة ناصر الدين



الملحق (7):

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين

Kingdom of Bahrain
Ministry of Education
Office of Undersecretary for Education &
Curricular affairs



وزارة التربية والتعليم
مكتب وكيل الوزارة لشؤون التعليم والناهج

التاريخ: 16 فبراير 2011م
الموافق: 13 ربيع الأول 1432هـ

وزارة التربية والتعليم مكتب وكيل الوزارة لشؤون التعليم والناهج
16 FEB 2011
الرقم: 7/1 على 16/2
اللاحقة: 7/1
الوقت: 7/1/2011
المستلم:

مذكرة

سعادة الدكتور عبد الله بن يوسف المطوع الموقر
وكيل الوزارة لشؤون التعليم والناهج

الموضوع: مذكرة مديرة إدارة البحث العلمي بشأن تسهيل مهمة باحث

تحية وتقديرا وبعد:

فبناء على توجيهاتكم الكريمة بشأن الموضوع أعلاه، وبعد دراسة الأوراق المرفقة لبحثي كل من: نيلة عبدالله محمد القوتي، وسهير اسفنديار شكرالله فتحي؛ نفيدكم علما بأنه لا مانع من الموافقة على الباحثين وتسهيل مهمة الباحثين بالإذن لهما بتطبيق دراستيهما في الجامعات الخاصة المستهدفة، وذلك للأسباب الآتية:

- 1 أهمية الموضوعين المتناولين بالدراسة في البحثين، وذلك في مجال الجودة الشاملة وإدارتها وتحقيق معاييرها ومؤشراتها في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.
- 2 اكتمال الأدوات البحثية للباحثين ومراعاتها للمنهجية العلمية وعدم تعارضها مع الأصول المرعية، بالإضافة إلى مناسبتها لتحقيق أهداف البحثين وعدم اشتغالها على ما يثير أية تحفظات.


واقبلوا الاحترام والتقدير

د. خلدون أبو الهيجاء

مستشار تربوي

د. ماهر الدرابيع

مستشار تربوي



مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم
مكتب الأمين العام لمجلس التعليم العالي

عاجل
سري
مهم

مذكرة

التاريخ : ٢٠١١ / ٢ / ٦ م

الرقم :

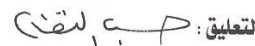
إلى :

<p>مديرة إدارة البحث العلمي <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>مدير إدارة التقييم والمتابعة <input type="checkbox"/></p> <p>مدير إدارة الاعتمادية والتراخيص <input type="checkbox"/></p> <p>مدير إدارة البعثات والملحقيات <input type="checkbox"/></p> <p>مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام <input type="checkbox"/></p> <p>مدير إدارة شؤون المنظمات واللجان <input type="checkbox"/></p> <p>المستشار القانوني بمكتب الوزير <input type="checkbox"/></p> <p>المستشار التربوي بمكتب الوزير <input type="checkbox"/></p> <p>المستشار الإعلامي بمكتب الوزير <input type="checkbox"/></p> <p>مدير مكتب سعادة الوزير <input type="checkbox"/></p> <p>..... <input type="checkbox"/></p>	<p>وكيل الوزارة للموارد والخدمات <input type="checkbox"/></p> <p>وكيل الوزارة لشؤون التعليم والمناهج <input type="checkbox"/></p> <p>الأمين العام المساعد للتقييم والاعتمادية <input type="checkbox"/></p> <p>الوكيل المساعد للخدمات التربوية والأنشطة الطلابية <input type="checkbox"/></p> <p>الوكيل المساعد للموارد المالية والخدمات <input type="checkbox"/></p> <p>الوكيل المساعد للتعليم العالم والفي <input type="checkbox"/></p> <p>الوكيل المساعد للمناهج والإشراف التربوي <input type="checkbox"/></p> <p>الوكيل المساعد للموارد البشرية <input type="checkbox"/></p> <p>الوكيل المساعد للتعليم الخاص والمستمر <input type="checkbox"/></p> <p>الوكيل المساعد للتخطيط والمعلومات <input type="checkbox"/></p>
--	---


<p>المستشار القانوني بمكتب الأمين العام لمجلس التعليم العالي <input type="checkbox"/></p> <p>الخبير الاعلامي <input type="checkbox"/> خبير الاعتمادية <input type="checkbox"/> خبير بالأمانة العامة <input type="checkbox"/> أمين سر المجلس <input type="checkbox"/> منسق برامج <input type="checkbox"/></p>	<p>المستشار القانوني بمكتب الأمين العام لمجلس التعليم العالي <input type="checkbox"/></p> <p>الخبير الاعلامي <input type="checkbox"/> خبير الاعتمادية <input type="checkbox"/> خبير بالأمانة العامة <input type="checkbox"/> أمين سر المجلس <input type="checkbox"/> منسق برامج <input type="checkbox"/></p>
--	--

<p>لا اتخاذ اللازم <input type="checkbox"/> بحسب توجيه سعادة الوزير <input type="checkbox"/> لمراجعتي <input type="checkbox"/> لإبداء الرأي <input type="checkbox"/> للإفادة <input type="checkbox"/> للمتابعة <input type="checkbox"/></p> <p>للعرض على المجلس / اللجنة <input type="checkbox"/> لا مانع <input type="checkbox"/> لإعداد رد <input type="checkbox"/> للإطلاع <input type="checkbox"/> للعلم / للحفظ <input type="checkbox"/></p> <p>للتوجيه من قبل سعادة الوزير <input type="checkbox"/></p>	<p>المستشار القانوني بمكتب الأمين العام لمجلس التعليم العالي <input type="checkbox"/></p> <p>الخبير الاعلامي <input type="checkbox"/> خبير الاعتمادية <input type="checkbox"/> خبير بالأمانة العامة <input type="checkbox"/> أمين سر المجلس <input type="checkbox"/> منسق برامج <input type="checkbox"/></p>
---	--

الموضوع : رسالة الأستاذة نيلة عبدالله القوتي - طالبة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا في المملكة الأردنية الهاشمية بطلب مساعدتها في توزيع استبانة حول الجودة الشاملة والضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية) في بعض مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين حيث أن بعض الجامعات

التعليق : 

مع خالص الشكر،،،



القائم بأعمال الأمين العام لمجلس التعليم العالي

Kingdom of Bahrain
Ministry of Education
Secretariat General of the Higher
Education Council
Scientific Research Directorate



مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم
الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي
إدارة البحث العلمي

رأي إدارة البحث العلمي

مرفقات الطلب : مكتملة (✓) غير مكتملة ()
أدوات البحث : مناسبة (✓) غير مناسبة () محكمة (✓) غير محكمة ()
مدير الإدارة: د. معصومة عبد الصاحب التوقيع التاريخ: ١٤/١١/٢٠١١ م

رأي الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي :

موضوع البحث : مقبول (✓) غير مقبول ()
أسباب عدم القبول:

.....
.....

اعتماد الأمين العام :

الاسم: التاريخ: ١٤/١١/٢٠١١ م
ختم الأمانة العامة

رأي اللجنة المختصة :

موضوع البحث : مقبول () غير مقبول ()
أسباب القبول

.....
.....

أسباب عدم القبول

.....
.....

رأي لجنة الوكلاء:

الموافقة على الطلب () عدم الموافقة على الطلب ()

محضر الاجتماع رقم التاريخ توقيع أمين السر

التاريخ: ٢٠١١ / ٢ / ١١

- عام
 عاجل
 خاص و سري



مذكرة إجراء داخلي

مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم
مكتب وكيل الوزارة لشؤون التعليم والمناهج

الرقم : 753 / 2011 رد

الموضوع: إفادة مذكرة المستشارين التربويين بشأن مذكرة مديرة إدارة البحث العلمي بشأن استمارة تسهيل مهمة باحث المقدمة من (نبيلة عبدالله محمد القوتي- سهير اسفنديار شكر الله فتحي لتطبيق مؤسسات التعليم العالي الخاصة

الإدارات ورؤساء الأقسام	الوكلاء المساعدون/المستشارون	سعادة الوكلاء
<input type="checkbox"/> مدير إدارة البعثات والمحقيقات	<input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للخدمات التربوية والأنشطة الطلابية	<input type="checkbox"/> سعادة وكيل الوزارة للموارد والخدمات
<input type="checkbox"/> مدير إدارة العلاقات العامة	<input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للمناهج والإشراف التربوي	<input type="checkbox"/> القائم بأعمال سعادة الأمين العام لمجلس التعليم العالي
<input type="checkbox"/> مدير مشروع جلاله الملك مدارس المستقبل	<input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للتعليم الخاص والمستمر	
<input type="checkbox"/> مديرية إدارة المناهج	<input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للتعليم العام والفني	
<input type="checkbox"/> مديرية إدارة الإشراف التربوي	<input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للموارد المالية والخدمات	
<input type="checkbox"/> مدير إدارة الامتحانات	<input type="checkbox"/> القائم بأعمال الوكيل المساعد للموارد البشرية	
<input type="checkbox"/> القائم بأعمال مدير إدارة التقنيات التربوية ومصادر التعلم	<input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للتخطيط والمعلومات	
<input type="checkbox"/> مدير إدارة التعليم الثانوي	<input type="checkbox"/> أمين عام مساعد للتقييم والاعتمادية	
<input type="checkbox"/> رئيس مركز المعلومات الجامعية وتقييم المؤهلات العلمية	<input checked="" type="checkbox"/> الأمين العام للجنة البحرين الوطنية للتربية والعلوم والثقافة	
<input type="checkbox"/> رئيسة مركز القياس والتقييم	<input type="checkbox"/> رئيس الشؤون القانونية بمكتب سعادة الوزير	
<input type="checkbox"/> مدير مكتب سعادة الوزير	<input type="checkbox"/> المستشار التربوي بمكتب سعادة الوزير	
<input type="checkbox"/> مدير إدارة المنظمات واللجان	<input type="checkbox"/> المستشار القانوني (الشورى والنواب)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> المستشار الإعلامي بمكتب سعادة الوزير	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> مستشار الدراسات والبحوث بمكتب سعادة الوزير	

الإجراء المطلوب:

<input type="checkbox"/> للإفادة / للدراسة لطفاً	<input type="checkbox"/> لإجراء اللازم لطفاً	<input type="checkbox"/> للترك بالإطلاع والتوجيه
<input type="checkbox"/> لاتخاذ اللازم لطفاً	<input type="checkbox"/> بحسب النظام لطفاً	<input type="checkbox"/> للترك بالاعتماد
<input type="checkbox"/> لاتخاذ اللازم بحسب النظام لطفاً	<input type="checkbox"/> بحسب توجيه سعادة الوزير	<input type="checkbox"/> بحسب توجيه سعادة الوزير
<input type="checkbox"/> لراجعتي في الموضوع لطفاً	<input type="checkbox"/> للإفادة لطفاً	<input type="checkbox"/> لاتخاذ اللازم
<input type="checkbox"/> بحسب توجيه سعادة الوزير	<input type="checkbox"/> لإبداء الرأي لطفاً	<input type="checkbox"/> للترك بإبداء الرأي
<input type="checkbox"/> لاعتماد سعادة الوزير	<input type="checkbox"/> لراجعتي في الموضوع لطفاً	<input type="checkbox"/> للترك بالإطلاع والعلم
<input type="checkbox"/> لموافقتي بأوراق الموضوع وخلفيته لطفاً	<input type="checkbox"/> لموافقتي بأوراق الموضوع لطفاً	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> للتنسيق لطفاً	<input type="checkbox"/> للمتابعة لطفاً	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> للمتعيم لطفاً	<input type="checkbox"/> للمتعيم لطفاً	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> لإعداد رد مناسب لطفاً	<input type="checkbox"/> لإعداد رد مناسب لطفاً	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> للمتابعة لطفاً	<input type="checkbox"/> للاعتماد لطفاً	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> للعلم / للحفاظ لطفاً	<input type="checkbox"/> للعلم / للحفاظ	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

خاص بمكتب سعادة وكيل الوزارة لشؤون التعليم والمناهج:

<input type="checkbox"/> للإفادة	<input type="checkbox"/> لاتخاذ اللازم	<input type="checkbox"/> مستشار تربوي في مكتب سعادة الوكيل
<input type="checkbox"/> لإعلام المتني	<input type="checkbox"/> مذكرة لسعادة الوزير	<input type="checkbox"/> مستشار إدارة وتخطيط في مكتب سعادة الوكيل
<input type="checkbox"/> لإعداد رد مناسب	<input type="checkbox"/> لراجعتي في الموضوع	<input type="checkbox"/> رئيس التنسيق والمتابعة
<input type="checkbox"/> الأخرى	<input type="checkbox"/> للمتابعة	<input type="checkbox"/> منسق لجان
		<input type="checkbox"/> منسق برامج
		<input type="checkbox"/> أخصائي تربوي
		<input type="checkbox"/> المنسق الإداري
		<input type="checkbox"/> سكرتيرة المكتب

التعليق:

الدكتور عبدالله يوسف المطوع
وكيل الوزارة لشؤون التعليم والمناهج

2030



مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم
مكتب الأمين العام لمجلس التعليم العالي

- عاجل
 سري
 مهم

مذكرة

الرقم :

التاريخ : ٢٠١١ / ٢ / ١٤ م

إلى :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> مدير إدارة البحث العلمي | <input type="checkbox"/> وكيل الوزارة للموارد والخدمات |
| <input type="checkbox"/> مدير إدارة التقييم والمتابعة | <input type="checkbox"/> وكيل الوزارة لشئون التعليم والمناهج |
| <input type="checkbox"/> مدير إدارة الاعتمادية والتراخيص | <input type="checkbox"/> الأمين العام للمساعد للتقييم والاعتمادية |
| <input type="checkbox"/> مدير إدارة البعثات والمحقيقات | <input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للخدمات التربوية والأنشطة الطلابية |
| <input type="checkbox"/> مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام | <input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للموارد المالية والخدمات |
| <input type="checkbox"/> مدير إدارة شئون المنظمات واللجان | <input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للتعليم العالم والقي |
| <input type="checkbox"/> المستشار القانوني بمكتب الوزير | <input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للمناهج والإشراف التربوي |
| <input type="checkbox"/> المستشار التربوي بمكتب الوزير | <input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للموارد البشرية |
| <input type="checkbox"/> المستشار الإعلامي بمكتب الوزير | <input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للتعليم الخاص والمستمر |
| <input type="checkbox"/> مدير مكتب سعادة الوزير | <input type="checkbox"/> الوكيل المساعد للتخطيط والمعلومات |
| <input type="checkbox"/> المستشار بمكتب الأمين العام لمجلس التعليم العالي | <input type="checkbox"/> المستشار القانوني بمكتب الأمين العام لمجلس التعليم العالي |
| <input type="checkbox"/> أمين سر المجلس | <input type="checkbox"/> خبير بالأمانة العامة |
| <input type="checkbox"/> منسق برامج | <input type="checkbox"/> خبير الاعتمادية |

- لا اتخاذ اللازم بحسب توجيه سعادة الوزير لمراجعة لإبداء الرأي للإفادة للمتابعة
- للعرض على المجلس / اللجنة لا مانع لإعداد رد للإطلاع للعلم / للحفظ
- للتوجيه من قبل سعادة الوزير

الموضوع : مذكرة مديرة إدارة البحث العلمي بشأن استمارة تسهيل مهمة باحث المقدمة من
نييلة عبدالله محمد القوتي) و (سهير اسفنديار شكر الله فتحي) وذلك لتطبيق أدوات بحثهما في
مؤسسات التعليم العالي الخاصة

التعليق :

مع خالص الشكر،،،

القائم بأعمال الأمين العام لمجلس التعليم العالي



استمارة تسهيل مهمة باحث

رقم التسجيل: ١٥/٢١/٢٠٢٥
تاريخ استلام الطلب: ٢٠١٣/١٢/٣٠
(تلك استمارة الوصفي)

بيانات الباحث

اسم الباحث: سيد عبد الله محمد الصويبي الجهة المشرفة على البحث: الجامعة الإسلامية
الجنسية: بحريني (✓) غير بحريني () الدراسة: بعثة () على النفقة الخاصة (✓)
جهة العمل: هاتف العمل/المنزل: ٩٨٨.٦٤٤.٦٧٥.١٧٦ النقال: ١.٥٥٥.٥٥٥.٣٩١
العنوان البريدي: البريد الإلكتروني: (إن وجد) m555444@icst.moe.gov.bh

بيانات البحث

عنوان البحث: إدخال الأبحاث العلمية الحديثة في المدارس المتوسطة في البحرين
تصنيف إدارة الأمانة العامة للتعليم العالي (المسجل كبحوث) (المصنفه في وضعه كرسالة أو أطروحة أكاديمية)
الغرض من البحث:

١- الوفاء بمتطلبات مادة دراسية () ٢- الحصول على درجة علمية: ماجستير (✓) دكتوراه () ٣- الترقية ()

٤- غرض آخر (يذكر)
أهداف البحث:
المصنفه في وضعه كرسالة أو أطروحة أكاديمية

أداة / أدوات الدراسة أو البحث: استبانة (✓) اختبار / مقياس () تجربة () مقابلة () ملاحظة / مشاهدة ()

أسماء محكمي / الأداة / الأدوات : المحكم: د. محمد علي محمد الصويبي الوظيفة: أ. دكتور
المحكم: د. عبد الله محمد الصويبي الوظيفة: مدير إدارة البحوث والبحوث للمحكم: أ. د. محمد عبد الله محمد الصويبي الوظيفة: مدير إدارة البحوث والبحوث

فئة العينة: طلبة () معلمون () مديرو مدارس () إداريون () اختصاصيون () أخرى تذكره في مكان آخر
حجم العينة: (العدد التقريبي)
مكان تطبيق / أداة / أدوات الدراسة أو البحث: البحرين
مدة التطبيق:
بيانات مطلوبة للبحث:
تذكره في مكان آخر

توقيع الباحث