



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح
لتفعيل استراتيجيات اتخاذ القرار للإرتقاء
بجودة الخدمة التعليمية
"بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية"

A Proposed Model For Activating The Decision Making Strategies, To Upgrade The Quality of Educational Service, With An Application On the Egyptian Government And Private Universities In The Arab Republic of Egypt

مشروع بحث للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال

إعداد

حسين محمد حسين

إشراف

د. سوسن عبد الفتاح وهب
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ.د. إجلال عبدالمنعم حافظ
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

العام الدراسى
٢٠١٠

بسم الله الرحمن الرحيم
" سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا
إنك أنت العظيم الحكيم "
صدق الله العظيم

(سورة البقرة : الآية ٢٢)



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة دكتوراه

إسم الباحث : حسين محمد حسين

نموذج مقترح

عنوان الرسالة :

لتفعيل استراتيجيات اتخاذ القرار للإرتقاء بجودة الخدمة التعليمية
"بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية "

اسم الدرجة : الدكتوراه

لجنة الإشراف والمناقشة :

- أ. د. / على محمد عبد الوهاب

أستاذ متفرغ بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس (رئيساً)

- أ. د. / إجلال عبد المنعم حافظ

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس (مشرفاً)

- أ. د. / عادل زايد

نائب رئيس جامعة القاهرة لشئون الطلاب وأستاذ إدارة الأعمال (محضواً)

تاريخ البحث :

الدراسات العليا :

ختم الإجازة :

أجيزت الرسالة بتاريخ :

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٠ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٠ / /

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له على فضله العظيم أن قدرنى على إتمام هذه الرسالة .

يتوجه الباحث بأسمى آيات الشكر وعميق الامتنان إلى :-

- الأستاذة الدكتورة / إجلال عبد المنعم حافظ - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس ، لتفضلها بمد يد العون العلمى والإشراف على هذه الرسالة ، بما لديها من عقل نير ، وعلم جم . فكان لسيادتها الفضل والدور الفعال فى إبداء الملاحظات القيمة والتوجيهات الملائمة التى تتفق والقصد من إعداد هذه الرسالة ، وكانت سيادتها نعم المرجع والحل لما أشكل ، مما كان له عظيم الأثر فى إنجاز هذه الرسالة العلمية .
- السيدة الدكتورة / سوسن عبد الفتاح وهب - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس ، على المعاونة الصادقة والإشراف فى أثناء إعداد الدراسة الميدانية والمتابعة الأمانة لهذه الرسالة .

كما يتوجه الباحث بأسمى معانى الشكر والعرفان لكل من ساهم سواء بالرأى والمشورة أو بمد يد العون العلمى فى إنجاز هذه الرسالة ، وأخص بالشكر السادة كبار المسئولين والسادة الوزراء ورئيسى مجلسى الشعب والشورى وبعض أعضاء المجلسين والسادة رؤساء الأجهزة والهيئات القومية الذين كان لهم تأثير مباشر وغير مباشر من خلال مواقعهم الحالية والسابقة على قرارات إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالى فى مصر ، والسادة المسئولين والعاملين فى كلية التجارة جامعة عين شمس .

الباحث

فهرس المحتويات

العنوان

الصفحة

الفصل الاول - الإطار العام للدراسة

١	١/١ مقدمة
٢	٢/١ مشكلة البحث
٣	٣/١ أهداف البحث
٤	٤/١ أهمية الدراسة
٥	٥/١ فروض البحث
٨	٦/١ أسلوب البحث
٩	٧/١ متغيرات البحث
١٠	٨/١ عينة البحث
١٠	٩/١ مجتمع البحث
١٢	١٠/١ مجال وحدود الدراسة
١٢	١١/١ مصطلحات البحث

١٦	١٢/١ الدراسات السابقة
----	-----------------------

الفصل الثاني - منهجية اتخاذ القرار

٢٧	١/٢ مقدمة
٢٧	٢/٢ مفهوم القرار وطبيعته
٢٩	٣/٢ تصنيف القرارات
٣٢	٤/٢ المديرين وصنع القرارات
٣٣	٥/٢ أساليب اتخاذ القرارات
٥١	٦/٢ اتخاذ القرار الفردي
٥٢	٧/٢ اتخاذ القرار الجماعي
٥٤	٨/٢ كتابة أفكار الذهن
٥٤	٩/٢ المشاركة في اتخاذ القرار
٥٥	١٠/٢ عيوب القرار الجماعي
٥٥	١١/٢ عوائق اتخاذ القرار
٥٦	- خلاصة

الفصل الثالث - الإدارة الاستراتيجية

٥٧	١/٣ مقدمة
٥٧	٢/٣ ماهية الاستراتيجية
٦١	٣/٣ أهمية الإدارة الاستراتيجية
٦١	٤/٣ عناصر الفكر الإستراتيجي
٦٣	٥/٣ خطوات تطبيق الفكر الاستراتيجي
٧٠	٦/٣ الثقافة
٧١	٧/٣ الموارد
٧٣	٨/٣ دراسة السوق
٧٤	٩/٣ تحليل أوجه القوة والضعف الداخلية
٧٩	١٠/٣ مصفوفة سوات SWOT
٨٠	١١/٣ صياغة وتصميم الاستراتيجية
٨٢	١٢/٣ تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية
٨٨	١٣/٣ نظم المعلومات الاستراتيجية

٩٤ خلاصة
	الفصل الرابع - ثقافة إدارة الجودة الشاملة
٩٥ ١/٤ مقدمة
٩٥ ٢/٤ مفهوم الجودة
٩٧ ٣/٤ التطور التاريخي لمفهوم الجودة
١٠٠ ٤/٤ الاتجاهات الحديثة فى الإدارة
١٠١ ٥/٤ استراتيجية إدارة المعرفة والتعليم
١٠٧ ٦/٤ مفهوم جودة الخدمة
١٠٨ ٧/٤ استراتيجية الجودة
١١٠ ٨/٤ كيفية تحديد مستوى الجودة للسلعة والخدمة
١١١ ٩/٤ ثقافة الجودة
١١٥ ١٠/٤ شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١١٧ ١١/٤ التقنيات الست لإدارة الجودة الشاملة
١١٩ ١٢/٤ الأدوات القياسية السبعة لإدارة الجودة
١٢٤ خلاصة
	الفصل الخامس - إدارة التغيير
١٢٥ ١/٥ مقدمة
١٢٥ ٢/٥ تعريف التغيير
١٢٨ ٣/٥ قوى التغيير
١٣٠ ٤/٥ أنواع التغيير
١٣٣ ٥/٥ مراحل إحداث التغيير
١٣٥ ٦/٥ مقاومة التغيير
١٣٨ ٧/٥ استراتيجيات التغيير
١٣٨ ٨/٥ التغيير والتعلم
١٤٠ ٩/٥ عوائق التغيير
١٤٢ ١٠/٥ كيفية التعامل مع معوقات التغيير
١٤٢ ١١/٥ إختيار قيادات التغيير
١٤٣ ١٢/٥ التغيير و الإعلام
١٤٣ ١٣/٥ أهمية الإعلام بالنسبة للتغيير
١٤٤ ١٤/٥ أهمية إحداث التغيير بالنسبة للتعليم
١٤٦ ١٥/٥ عوامل نجاح التغيير
١٤٧ ١٦/٥ أهمية الطموح بالنسبة للتغيير
١٤٧ ١٧/٥ تنفيذ التغيير
١٤٩ ١٨/٥ قرار التغيير
١٥٢ خلاصة
	الفصل السادس - واقع التعليم الجامعى فى مصر
١٥٣ ١/٦ مقدمة
١٥٣ ٢/٦ الجامعة والتعليم الجامعى
١٥٦ ٣/٦ رسالة الجامعة
١٥٧ ٤/٦ أهداف التعليم الجامعى
١٥٧ ٥/٦ مهام ووظائف الجامعة
١٦٩ ٦/٦ تطور أنماط وهياكل التعليم الجامعى فى مصر
١٧٧ ٧/٦ جودة التعليم

١٨٣	تطوير التعليم العالى
١٩٥	العوامل المؤثرة فى تحديد سياسات الالتحاق بالتعليم الجامعى
١٩٧	أنماط التعليم الجامعى
٢٠٤	تمويل التعليم
٢٢٣	التصنيف الأكاديمى للجامعات
٢٢٧	تجارب التعليم الجامعى فى بعض الدول
٢٣٠	المناخ التنظيمى فى الجامعات
٢٣٦	خلاصة

الفصل السابع - الدراسة الميدانية

	مقدمة
٢٣٧	التحليل الإحصائى طبقاً للمتغيرات الديمغرافية لأعضاء المجلس الأعلى للجامعات
٢٣٧	إثبات الفرض الأول
٢٥٧	إثبات الفرض الثانى
٢٥٨	إثبات الفرض الثالث
٢٦٠	إثبات الفرض الرابع

التحليل الإحصائى طبقاً للمتغيرات الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس

٢٦٦	إثبات الفرض الخامس
٢٩٩	إثبات الفرض السادس

التحليل الإحصائى طبقاً لمتغيرات أولياء الأمور

٣٢٣	إثبات الفرض السابع
-----	--------------------

التحليل الإحصائى طبقاً لمتغيرات الطلاب

٣٣٤	إثبات الفرض الثامن
٣٤١	إثبات الفرض التاسع
٣٤٢	إثبات الفرض العاشر
٣٤٤	النموذج المقترح

الفصل الثامن - نتائج وتوصيات البحث

٣٥٧	أولا : النتائج
٣٧٠	ثانيا : التوصيات

قائمة المراجع

٣٧٣	أولا : المراجع العربية
	تقارير الأجهزة والهيئات - قوانين - الإنترنت والدوريات - رسائل علمية
	ثانيا : المراجع الأجنبية

الملاحق

	ملحق قوائم الاستقصاء
	ملحق جداول

ملخص الرسالة

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١	بعض الكليات من الجامعات الحكومية والجامعة الخاصة	١٠
٢	الأعداد الخاصة بكليات التجارة	١٢
٣	الأعداد الخاصة بكليات الهندسة	١٢
٤	الدراسات العربية	١٦
٥	الدراسات الأجنبية	٢١
٦	خطوات المنهج العلمي لاتخاذ القرار	٣٥
٧	المقارنة بين الأعداد في الكليات	٤٥
٨	جدول تحليل التكاليف / المنافع المتوقعة للبدائل	٤٨
٩	جدول الأفكار	٥٤
١٠	الأطراف المحيطة بالمنظمة	٦٩
١١	تحليل البيئة العامة للجامعات الحكومية الرسمية	٧٨
١٢	تحليل عوامل البيئة الخاصة للجامعات	٧٨
١٣	تحليل البيئة الداخلية للجامعات	٧٨
١٤	مصفوفة سَوَات SWOT	٧٩
١٥	المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما أوضحها HUBERTK	١٠٧
١٦	معدل الاتفاق على البحث العلمي بالنسبة لإجمالي الدخل القومي لبعض الدول	١٦١
١٧	الاتفاق على البحث العلمي في مصر خلال الفترة من عام ١٩٩١/١٩٩٠ حتى عام ٢٠١٠/٢٠٠٩	١٦٢
١٨	عدد العلماء والمهندسين العاملين في البحث العلمي	١٦٣
١٩	براءات الاختراع المسجلة في الولايات المتحدة وفي مصر من بلدان عربية وغير عربية في الفترة من ٢٠٠٤/١/١ حتى ٢٠٠٥/٣/٣١	١٦٤
٢٠	بيان بأعداد الطلاب المقيدين والمستجدين في التعليم العالي والجامعي	١٧٦
٢١	مشروعات تطوير التعليم العالي المعتمدة من المؤتمر القومي لتطوير التعليم (فبراير ٢٠٠٠)	١٨٧
٢٢	المشروعات المنفذة بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي حتى ديسمبر ٢٠٠٦	١٨٩
٢٣	أنماط جودة التعليم العالي	١٩٢
٢٤	مقارنه بين الواقع والمأمول لضمان الجودة في الدول النامية	١٩٥
٢٥	أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم بالجامعات الخاصة في العام الجامعي ٢٠٠٣/٢٠٠٢	٢٠١
٢٦	تطور أعداد الطلاب بالجامعات الخاصة من عام ١٩٩٧/٩٦ إلى عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢	٢٠١
٢٧	أعداد الطلاب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة	٢٠٣
٢٨	مصادر تمويل التعليم الجامعي والعالي خلال العام المالي ١٩٩٨/١٩٩٧	٢١١
٢٩	تطور أعداد الطلاب المقيدين والموازنة المعتمدة للجامعات المصرية ونصيب الطالب منها في السنوات ١٩٩٢/١٩٩١ حتى ٢٠٠٩/٢٠٠٨	٢١٤
٣٠	خريجو التعليم العالي بحسب التوجه ونوع الجنس ، خلال الفترة ١٩٩٥/١٩٩٦ - ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦	٢١٨
٣١	مصرفات الجامعات الحكومية	٢١٩
٣٢	مصاريف الطلاب بجميع الكليات بالجامعات الخاصة للفصلين الدراسيين	٢١٩
٣٣	نهج متغيرة تجاه الرقابة المالية	٢٢٢
٣٤	أفضل عشر جامعات حول العالم	٢٢٥
٣٥	بيان بعدد ونسبة الجامعات ضمن المانتين الأفضل عالمياً على مستوى الدول	٢٢٥
٣٦	التقييم العالمي للجامعات المصرية وترتيبها مقارنة بجامعات العالم وجامعات قارة أفريقيا	٢٢٦
٣٧	ترتيب الجامعات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	٢٢٦
٣٨	ترتيب بنود متغيرات الاستراتيجية	٢٣٨
٣٩	اختبار (ت) لمتغيرات الاستراتيجية	٢٣٩
٤٠	ترتيب متغيرات محور أعضاء هيئة التدريس	٢٤١
٤١	اختبار (ت) لمتغيرات محور أعضاء هيئة التدريس	٢٤٣

٢٤٥	ترتيب المتوسطات الحسابية لمتغيرات المشاركة المجتمعية	٤٢
٢٤٦	اختبار (ت) لمتغيرات المشاركة المجتمعية	٤٣
٢٤٨	المتوسطات الحسابية لترتيب متغيرات اتخاذ القرار	٤٤
٢٤٩	اختبار (ت) لمتغيرات اتخاذ القرار	٤٥
٢٥٠	ترتيب متغيرات جودة التعليم	٤٦
٢٥٢	اختبار (ت) لمتغيرات جودة التعليم	٤٧
٢٥٤	ترتيب بنود متغيرات الموارد المالية	٤٨
٢٥٥	اختبار (ت) لمتغيرات الموارد المالية	٤٩
٢٥٦	متغيرات الجودة الشاملة طبقاً لمتغيرات الجامعات الحكومية والخاصة	٥٠
٢٥٧	اتجاهات أعضاء المجلس الأعلى للجامعات ورؤساء الجامعات الحكومية والخاصة في الجامعات المختلفة اختبار (ANOVA)	٥١
٢٥٨	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجامعات الحكومية والخاصة	٥٢
٢٦٠	اتجاهات أعضاء المجلس الأعلى للجامعات ورؤساء الجامعات - اختبار (ANOVA)	٥٣
٢٦١	اتجاهات أعضاء المجلس الأعلى للجامعات ورؤساء الجامعات	٥٤
٢٦٢	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجاتهم الوظيفية اختبار (ANOVA)	٥٥
٢٦٣	المتوسطات الحسابية للمتغيرات باختلاف النوع	٥٦
٢٦٣	اتجاهات أعضاء المجلس الأعلى للجامعات ورؤساء الجامعات باختلاف النوع - اختبار (ANOVA)	٥٧
٢٦٤	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة باختلاف السن	٥٨
٢٦٥	اتجاهات أعضاء المجلس الأعلى للجامعات ورؤساء الجامعات باختلاف السن - اختبار (ANOVA)	٥٩
٢٦٧	ترتيب بنود متغيرات التخطيط الاستراتيجي	٦٠
٢٦٩	اختبار (T) لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي	٦١
٢٧٠	ترتيب متغيرات محور أعضاء هيئة التدريس	٦٢
٢٧٢	اختبار (ت) لمتغيرات محور أعضاء هيئة التدريس	٦٣
٢٧٥	ترتيب المتوسطات الحسابية لمتغيرات المشاركة المجتمعية	٦٤
٢٧٦	اختبار (ت) لمتغيرات المشاركة المجتمعية	٦٥
٢٧٨	المتوسطات الحسابية لترتيب متغيرات اتخاذ القرار	٦٦
٢٧٩	اختبار (ت) لمتغيرات اتخاذ القرار	٦٧
٢٨٠	ترتيب متغيرات جودة التعليم	٦٨
٢٨٣	اختبار (ت) لمتغيرات جودة التعليم	٦٩
٢٨٥	المتوسطات الحسابية لمتغيرات سياسات القبول بالجامعات	٧٠
٢٨٧	اختبار (ت) لمتغيرات سياسات القبول بالجامعات	٧١
٢٨٩	المتوسطات الحسابية لمتغيرات تقويم الطلاب	٧٢
٢٩١	اختبار (ت) لمتغيرات تقويم الطلاب	٧٣
٢٩٢	المتوسطات الحسابية لمتغيرات المهارات والتدريب	٧٤
٢٩٥	اختبار (ت) لمتغيرات تحسين المهارات والتدريب	٧٥
٢٩٩	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات	٧٦
٣٠١	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختلفة - اختبار (ANOVA)	٧٧
٣٠٢	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة (كلية التجارة - كلية الهندسة)	٧٨
٣٠٣	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية (التجارة - الهندسة) - اختبار (Anova)	٧٩
٣٠٥	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة طبقاً لاختلاف الدرجة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات	٨٠
٣٠٧	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجاتهم الوظيفية - اختبار (ANOVA)	٨١

٣٠٨	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة باختلاف النوع لأعضاء هيئة التدريس	٨٢
٣٠٩	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس باختلاف النوع - اختبار (ANOVA)	٨٣
٣١١	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة باختلاف السن لأعضاء هيئة التدريس	٨٤
٣١٣	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس باختلاف السن - اختبار (ANOVA)	٨٥
٣١٤	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة باختلاف الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس	٨٦
٣١٥	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو عناصر تطبيق إدارة الجودة باختلاف الدرجة العلمية	٨٧
٣١٧	المتوسطات الحسابية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو متغيرات الجودة باختلاف سنوات الخبرة	٨٨
٣١٨	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس باختلاف سنوات الخبرة - اختبار (Anova)	٨٩
٣٢٠	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة باختلاف نوع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس	٩٠
٣٢٢	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس باختلاف فئات أنواع الجامعات - اختبار (Anova)	٩١
٣٢٣	المتوسطات الحسابية لمتغيرات التعليم	٩٢
٣٢٦	التحليل الإحصائي طبقاً لمتغيرات أولياء الأمور (مستوى التعليم) ANOVA	٩٣
٣٢٨	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجامعات	٩٤
٣٣٢	التحليل الإحصائي طبقاً لمتغيرات أولياء الأمور (بالنسبة للجامعات) ANOVA	٩٥
٣٣٤	المتوسطات الحسابية للطلاب (بصفة عامة)	٩٦
٣٣٨	التحليل الإحصائي طبقاً لمتغيرات الطلاب (بصفة عامة) ANOVA	٩٧
٣٤١	نموذج العلاقة التآثرية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة (الإتحاد)	٩٨
٣٤٢	اختبار (ANOVA) الجوهرية - العلاقة بين متغيرات النموذج التآثري	٩٩
٣٤٣	العلاقة الارتباطية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة للعملية التعليمية	١٠٠
٢٣ ملاحق	تطور عدد الطلاب المقيد بالجامعات في جمهورية مصر العربية ٥٣ / ٥٤ - ٧٧ / ١٩٧٨	١٠١

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
١	استمارات العينة	١١
٢	اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية	٢٨
٣	أنواع القرارات في المستويات الإدارية المختلفة	٣٠
٤	درجة التأكد أو عدم التأكد	٣١
٥	الأبعاد التفصيلية للضغوط الأربعة على متخذ القرارات	٣٣
٦	أنواع المشكلات	٣٧
٧	أشواك السمكة Fish Bones	٣٩
٨	تحليل الفجوة	٣٩
٩	سبب ونتيجة	٤٠
١٠	أسباب المشكلة وأعراضها وفروعها	٤١
١١	الاتجاه العام للأداء	٤٤
١٢	التمثيل البياني في شكل دائرة	٤٥
١٣	الخريطة الدماغية (تونى بوزان)	٤٦
١٤	الحلول الممكنة	٤٧
١٥	شجرة القرار	٤٩
١٦	مراحل التطور للإدارة الاستراتيجية	٦٠
١٧	ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا	٦١
١٨	عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة	٦٧
١٩	القوى التي تؤثر على المنافسة	٧٤
٢٠	بنود التكلفة الداخلية للمنظمة	٧٥
٢١	تحليل موارد المنظمة ومجالات الجدارة	٧٦
٢٢	العلاقة بين التخطيط والتغيير	٨٣
٢٣	المراجعة الاستراتيجية	٨٤
٢٤	أنواع الرقابة	٨٥
٢٥	تقييم الأداء الكلى للمنظمة	٨٦
٢٦	نظم المعلومات الإستراتيجية	٨٩
٢٧	شجرة تقييم احتياجات الموقف من المعلومات	٩٠
٢٨	شجرة متطلبات المعلومات المتعلقة بتحديد الأهداف	٩١
٢٩	شجرة تحديد المتطلبات من المعلومات لمعرفة القيود	٩٢
٣٠	شجرة متطلبات المعلومات الضرورية لاختيار الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف	٩٣
٣١	خطوات الجودة	٩٧
٣٢	أبعاد سيجما ٦	١٠٠
٣٣	عناصر نظام إدارة المعرفة	١٠٢
٣٤	التطور التاريخي للوصول للجودة الشاملة	١٠٤
٣٥	النموذج الدائرى للجودة الشاملة	١٠٥
٣٦	إطار SKINNER العام - العلاقة بين وظيفة الإنتاج والاستراتيجية العامة	١٠٩
٣٧	أبعاد قياس الثقافة الحالية للمنظمة	١١٦
٣٨	خريطة رقابة الجودة	١١٩
٣٩	خريطة بارتيو	١٢٠
٤٠	تخطيط الاتجاه	١٢٠
٤١	التخطيط العمودى	١٢١

١٢١	التخطيط المبعثر	٤٢
١٢٢	تخطيط التدفق	٤٣
١٢٢	دائرة شوهارت لتحسين الجودة	٤٤
١٢٣	ثلاثية جوران	٤٥
١٢٨	القوى الخارجية	٤٦
١٣٠	التغيير المتدرج	٤٧
١٣١	التغيير الجذرى المتطرف	٤٨
١٣١	التغيير المقترن بالنمو	٤٩
١٣٢	التغيير باستطلاع ملامح المستقبل	٥٠
١٣٢	تغيير الإدارة بالآزمات	٥١
١٣٢	تغيير كرد فعل للأحداث	٥٢
١٣٣	مجموعات التغيير	٥٣
١٣٤	الإعداد للتغيير	٥٤
١٣٥	نموذج التغيير فى ثلاث مراحل	٥٥
١٣٩	مراحل التعلم	٥٦
١٤٠	معوقات التغيير	٥٧
١٤٩	نموذج لفهم ديناميكيات تنفيذ التغيير	٥٨
١٥٠	نموذج اتخاذ القرار تانينيوم وشميدث	٥٩
١٥٦	تطور عدد الجامعات الحكومية والخاصة خلال الفترة من ١٩٧٠ - ٢٠٠٨/٢٠٠٩	٦٠
١٥٨	وظائف التعليم الجامعى	٦١
١٦٢	الإنفاق على البحث العلمى والتطوير كنسبة من الناتج المحلى بالاجمالى	٦٢
١٦٣	إجمالى موازنة البحث العلمى من الميزانية	٦٣
١٦٦	توزيع الحاصلين على الدكتوراه فى الوزارات المختلفة والجامعات	٦٤
١٦٧	مقارنة النشر العلمى المصرى بمجموعة من دول العالم	٦٥
١٦٧	مقارنة بين معدلات الانتاجية العلمية فى مصر ومثيلاتها	٦٦
١٦٨	توزيع النشر على الجامعات ومراكز البحوث	٦٧
١٦٨	متوسط النشر وفقاً لعدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٦٨
١٧٤	تطور عدد الطلاب المقيدون بالكلديات العملية والإنسانية	٦٩
١٧٩	المسئوليات الحكومية والمؤسسية عن جودة التعليم العالى التى تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع والاقتصاد القومى	٧٠
١٨٥	المكاتب والكيانات الرئيسية التى لها سلطة مباشرة أو غير مباشرة على التعليم العالى فى مصر	٧١
١٨٩	إحصائية بأعداد المتدربين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات (من مارس ٢٠٠٨ إلى إبريل ٢٠٠٩)	٧٢
١٩١	ترتيب مصر وفقاً للمؤشرات المتعددة لركيزة التعليم العالى والتدريب خلال عامى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ و ٢٠٠٩/٢٠٠٨	٧٣
٢١٣	التوزيع النسبى للانفاق العام على التعليم الجامعى والعالى خلال الفترة (١٩٦٥/١٩٦٦ - ٢٠٠٧-٢٠٠٨)	٧٤
٢١٣	نصيب الطالب فى التعليم الحكومى من الانفاق العام على التعليم الجامعى والعالى	٧٥
٢١٥	معدل الالتحاق الاجمالى بالتعليم الجامعى والعالى	٧٦
٢١٦	أبعاد أزمة تمويل التعليم الجامعى	٧٧
٢٣٠	العلاقة بين أداء المنظمات والمناخ التنظيمى	٧٨
٣٤٥	العلاقة التأثيرية لمتغيرات الارتقاء بخدمة الجودة التعليمية	٧٩
٢٢ ملاحق	نسب انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية حسب المراحل التعليمية وفقاً لآراء أولياء الأمور والطلاب	٨٠
٢٢ ملاحق	نسب انتشار الدروس الخصوصية فى الجامعات والمعاهد وفقاً لآراء أولياء الأمور والطلاب	٨١

إنه على الرغم من التقدم العلمى الهائل والتكنولوجى إلا أنه يبقى دور الفرد هو الشئ المميز والعلامة الواضحة التى تحدد مدى التقدم والتنمية للوطن ، حيث إن نجاح المؤسسات والمنظمات يعتمد اعتماد أساسياً على القائمين عليها ، ومن هنا تبرز أهمية علم الإدارة حيث إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ، وذلك من خلال القادة ذوى القدرة والكفاءة الإدارية لفهم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ، وبما لديهم من بعد ورؤية تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتذكر أهمية وضوحها وتوقيتها وتعمل على متابعة تطبيقها وتقويمها .

ومن هنا لابد من الاهتمام بالقرارات التى يتم اتخاذها من قبل هؤلاء القادة لأنه يتوقف عليها أشياء كثيرة ، وأن يتم تطبيقها من أجل المشكلات التى تظهر ، ومن أهمها مشكلة التعليم وجودة التعليم ، حيث إننا نعيش فى عصر يتسم بتلاحق المتغيرات من ناحية ، وفجائية التطورات من ناحية أخرى ، وهو ما يستلزم تطوير رؤية جديدة والعمل على خلق بيئات التعليم الإبداعية وإبراز أهمية جودة التعليم والعمل فى تحقيق الإبداع حيث إننا أصبحنا ولا زلنا نجابه حضارة قوامها الآلة والعلوم الحديثة^(١) بحضارة قوامها الكلمة ووصل بنا المطاف إلى إفراز تعليم سماه البعض جيل المدارس المفرغ وخريجها ليس لهم تأثير فى صراع أمتهم ضد التخلف .

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الإفرازات المهمة لتطوير الفكر الإدارى ونتاجاً طبيعياً للمتغيرات المصاحبة لهذا العصر ، الذى يتمثل فى التطور التكنولوجى والعولمة والتكتلات الاقتصادية ، وذلك على اعتبار أن الجودة فلسفة وثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق التميز والاستجابة لرغبات وتوقعات التفعيل .

وفى دراسة سابقة اثر تطبيق منهج منظمة التعلم على تحسين إدارة الجودة ، وجد مستوى جودة التعليم يبلغ ٦٠% وهو مستوى يقل عن مستوى مقبول طبقاً للمقياس المستخدم فى دراسة تقرير التنمية الإنسانية ٢٠٠٣ . كما وجد بالدراسة أن ترتيب مصر ١١٥ من ١٧٣ من حيث نسبة الإنفاق على التعليم الجامعى^(٢) .

ولقد كان لذلك كله أبلغ الأثر على المنظمات الحكومية والمؤسسات التعليمية إذا فرضت أدوار جديدة يجب أن تليها ، وذلك من أجل تنمية المجتمع حيث ألزمت هذه المؤسسات بوضع معايير لجودة التعليم .

(١) مراد وهبه ، منى أبو سنة ، منفستو الإبداع فى التعليم . القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ١٧٤ لسنة ٢٠٠٣ .

(٢) أحمد سيد سباعى ، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية ، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أسيوط ، ص ٤ ، ٢٠٠٥ .

ويتم هذا فى عصر أبرز ما يتميز به هو الإنجاز العلمى الذى يشكل المتغيرات العالمية فى إدراك دور التربية بحكم صناعتها للإنسان الذى هو أداة أى تغيير وغايته ، فغاية التربية العصرية هى هندسة الإنسان فكراً وثقافة ومهارة ، حتى يصبح قادراً على اتخاذ القرارات السليمة، وعلى القيادة التى تؤدى فى النهاية إلى تنمية المجتمع ، عن طريق إحداث التغيير المطلوب لتحقيق ذلك .

٢/١ مشكلة البحث

نظراً لما تقوم به المؤسسات التعليمية من دور مهم فى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسعى لتحقيق رفاهية المجتمع ، وطبقاً لما ورد بتقرير البنك الدولى "التنمية والجيل الحالى" ٢٠٠٧ أن الشباب يشكل حوالى نصف عدد العاطلين على مستوى العالم وينبغى على منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تهئ بمفردها على سبيل المثال (١٠٠) مليون فرصة عمل جديدة بحلول عام ٢٠٢٠ (١) .

وتكمن مشكلة البحث فى أهمية عملية اتخاذ القرار من خلال الآليات وكذا تطبيقه ، وذلك من خلال أسلوب علمى دقيق سواء عند اتخاذ القرار أو تطبيقه لأنه غالباً يتم اتخاذ القرار ولا يتم تفعيله أو يكون هناك تأخير فى تطبيقه ، ومن ثم يصبح غير ذى قيمة أو تقل فائدته ، وكذا هناك حالة من الانفصام بين الأجهزة حيث إن القرار الواحد يمكن أن يصدر من أكثر من جهة أو قرارات متعددة لذات الموضوع بحيث تكون المسئولية غائبة وغير محددة وهذا يتضح بجلاء فى مشكلة التعليم وجوده التعليم ويتضح ذلك من خلال :-

- ١ - الانخفاض الواضح فى المستوى التعليمى (المهنى) للقائمين بالعملية التعليمية .
- ٢ - انخفاض المستوى التعليمى لجميع طلبة الجامعات بمختلف الكليات .
- ٣ - ضعف مستوى خريجي الكليات والمعاهد العليا .
- ٤ - ارتفاع مستوى جودة التعليم فى كثير من دول العالم .

ويمكن أن نلخص مشكلة البحث فى الأسئلة التالية :

- ١ - ما هى إمكانيات وقدرات متخذى القرار المسئولين عن العملية التعليمية ؟ .
- ٢ - ما مدى قدراتهم على تشخيص المشكلة وتنويع البدائل لحل المشكلة ؟
- ٣ - ما هو حجم الضغوط التى تواجه متخذى القرار لخدمة جودة التعليم ؟ .
- ٤ - ما هو المناخ التنظيمى السائد والثقافة السائدة عند اتخاذ وتطبيق القرار ؟ .

٥ - بالنسبة للعملية التعليمية عند اتخاذ القرار :-

أ - ماهى الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال سياسات وبرامج مطروحة ومراحل زمنية للتطبيق ؟ .

ب - ما مدى الاهتمام بالإبداع فى التعليم وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين أنواع التعليم المختلفة ؟ .

ج - هل هناك استراتيجية وسياسات واضحة لمعايير جودة التعليم قابلة للتفعيل ؟ .

د - هل تتوافق استراتيجيات التعليم مع احتياجات سوق العمل وتتيح الفرصة أمام الملحقين بسوق العمل لاستكمال تعليمهم وتسهيل التنقل خروجاً ودخولاً بين سوق العمل والمراحل التعليمية المختلفة بالجامعات ؟ .

٦ - ما هى أنسب الطرق والوسائل لتفعيل القرارات المتخذة دون تأخير ؟

٧ - هل يراعى البعد الاجتماعى والاقتصادى للقائمين بالعملية التعليمية ؟

٨ - ماهى أنسب الطرق والوسائل لتفعيل ضمان جودة التعليم ؟

٩ - إلى أى مدى يتم تطبيق إدارة الجودة فى التعليم بالجامعات ؟

١٠ - هل يوجد تفاعل بين نوع الجامعة والعاملين فى التأثير على تحقيق متطلبات الجودة فى التعليم ؟

٣/١ أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلى :

١ - يهدف البحث إلى إبراز أهمية اتخاذ القرار السليم للقادة والمديرين وذلك من خلال الدراسة الجيدة للمشكلة وتحليل جانب السلوك .

٢ - إبراز أهمية دور القادة فى كيفية تفعيل القرار مع مراعاة وضع استراتيجيات التغيير التى تساعد على تفعيل القرار .

٣ - إبراز أهمية الثقافة التنظيمية المطلوبة التى تساعد على تنفيذ القرار وكذا المناخ التنظيمى الملائم لذلك .

٤ - تفعيل المعايير التى تساعد على خدمة جودة التعليم .

٥ - محاولة إيجاد استراتيجية تساعد على تنفيذ القرار بصورة تبرز أهمية الإبداع فى التعليم من خلال جودة التعليم .

٦ - إحياء دور الإعلام للمساعدة فى تفعيل استراتيجيات التغيير .