



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترن
لتفعيل استراتيجيات اتخاذ القرار للارتقاء
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 في 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 الدراسي
٢٠١٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
”سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلِمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ”
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة البقرة : الآية ٢٢)



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة دكتوراه

اسم الباحث : حسين محمد حسين

عنوان الرسالة :

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

اسم الدرجة : الدكتوراه

لجنة الإشراف والمناقشة :

- أ. د. / على محمد عبد الوهاب
(رئيساً) أستاذ متفرغ بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس

- أ. د. / إجلال عبد المنعم حافظ
(مشرفاً) أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس

- أ. د. / عادل زايد
(نائبه رئيس جامعة القاهرة لشئون الطلبة وأستاذ إدارة الأعمال)

تاریخ البحث :
الدراسات العليا

ختم الإجازة : أجازت الرسالة بتاريخ :

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٠ / /

٢٠١٠ / /

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له على فضله العظيم أن قدرني 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 العلمي والإشراف على هذه الرسالة ، بما لديها من عقل نير ، وعلم جم . فكان لسيادتها الفضل والدور الفعال في إبداء الملاحظات القيمة والتوجيهات الملائمة التي تتفق والقصد من إعداد هذه الرسالة ، وكانت سيادتها نعم المرجع والحل لما أشكل ، مما كان له عظيم الأثر في إنجاز هذه الرسالة العلمية .

- السيدة الدكتورة / سوسن عبد الفتاح وهب - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة -

جامعة عين شمس ، على المعاونة الصادقة والإشراف في إنشاء إعداد الدراسة الميدانية والمتابعة الأمينة لهذه الرسالة .

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

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

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 | | - خلاص |

الفصل الثالث - الإدارة الاستراتيجية

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

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 في 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 شرط تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| ١١٧ | | ١١/٤ التقنيات المستخدمة لإدارة الجودة الشاملة |
| ١١٩ | | ١٢/٤ الأدوات القياسية السبعة لإدارة الجودة |
| ١٢٤ | | - خلاصـة |

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 اختيار قيادات التغيير |
| ١٤٣ | | ١٢/٥ التغيير والإعلام |
| 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 | | - خلاصـة |

الفصل السادس - واقع التعليم الجامعي في مصر

| | | |
|-----|-------|--|
| ١٥٣ | | ١/٦ مقدمة |
| ١٥٣ | | ٢/٦ الجامعة والتعليم الجامعي |
| ١٥٦ | | ٣/٦ رسالة الجامعة |
| ١٥٧ | | ٤/٦ أهداف التعليم الجامعي |
| ١٥٧ | | ٥/٦ مهام ووظائف الجامعة |
| ١٦٩ | | ٦/٦ تطور أنماط وهياكل التعليم الجامعي في مصر |
| ١٧٧ | | ٧/٦ جودة التعليم |

| | |
|---|---|
| ١٨٣ | تطوير التعليم العالى ٨/٦ |
| ١٩٥ | العوامل المؤثرة فى تحديد سياسات الالتحاق بالتعليم الجامعى ٩/٦ |
| ١٩٧ | أنماط التعليم الجامعى ١٠/٦ |
| ٢٠٤ | تمويل التعليم ١١/٦ |
| ٢٢٣ | التصنيف الأكاديمى للجامعات ١٢/٦ |
| ٢٢٧ | تجارب التعليم الجامعى فى بعض الدول ١٣/٦ |
| ٢٣٠ | المناخ التنظيمى فى الجامعات ١٤/٦ |
| ٢٣٦ | - خلاصة ١٥/٦ |
| الفصل السابع - الدراسة الميدانية | |
| - مقدمة ١٦/٦ | |
| ٢٣٧ | التحليل الإحصائى طبقاً للمتغيراته الديمografية لأعضاء المجلس الأعلى للجامعات ١٧/٦ |
| ٢٣٧ | إثبات الفرض الأول ١٨/٦ |
| ٢٥٧ | إثبات الفرض الثانى ١٩/٦ |
| ٢٥٨ | إثبات الفرض الثالث ٢٠/٦ |
| ٢٦٠ | إثبات الفرض الرابع ٢١/٦ |
| التحليل الإحصائى طبقاً للمتغيراته الديمografية لأعضاء هيئة التدريس | |
| ٢٦٦ | إثبات الفرض الخامس ٢٢/٦ |
| ٢٩٩ | إثبات الفرض السادس ٢٣/٦ |
| التحليل الإحصائى طبقاً لمتغيراته أولياء الأمور | |
| ٣٢٣ | إثبات الفرض السابع ٣٣/٦ |
| التحليل الإحصائى طبقاً لمتغيراته الطلاب | |
| ٣٣٤ | إثبات الفرض الثامن ٣٤/٦ |
| ٣٤١ | إثبات الفرض التاسع ٣٥/٦ |
| ٣٤٢ | إثبات الفرض العاشر ٣٦/٦ |
| ٣٤٤ | النموذج المقترن ٣٧/٦ |
| الفصل الثامن - نتائج و توصيات البحث | |
| ٣٥٧ | أولاً : النتائج ٣٨/٦ |
| ٣٧٠ | ثانياً : التوصيات ٣٩/٦ |
| قائمة المراجع | |
| ٣٧٣ | أولاً : المراجع العربية ٤٠/٦ |
| تقارير الأجهزة والهيئات - قوانين - الإنترنوت والدوريات - رسائل علمية ٤١/٦ | |
| ثانياً : المراجع الأجنبية ٤٢/٦ | |
| الملاحق | |
| ملحق قوائم الاستقصاء ٤٣/٦ | |
| ملحق جداول ٤٤/٦ | |
| ملخص الرسالة | |

فهرس الجداول

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

| | | |
|-----|---|----|
| 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 لمتغيرات 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 اعضاء هيئة التدريس باختلاف النوع - اختبار (ANOVA) | ٨٣ |
| ٣١١ | المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة باختلاف السن لأعضاء هيئة التدريس | ٨٤ |
| ٣١٣ | اتجاهات اعضاء هيئة التدريس باختلاف السن - اختبار (ANOVA) | ٨٥ |
| ٣١٤ | المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة باختلاف الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس | ٨٦ |
| ٣١٥ | اتجاهات اعضاء هيئة التدريس نحو عناصر تطبيق ادارة الجودة باختلاف الدرجة العلمية | ٨٧ |
| ٣١٧ | المتوسطات الحسابية لاتجاهات اعضاء هيئة التدريس نحو متغيرات الجودة باختلاف سنوات الخبرة | ٨٨ |
| ٣١٨ | اتجاهات اعضاء هيئة التدريس باختلاف سنوات الخبرة - اختبار (Anova) | ٨٩ |
| ٣٢٠ | المتوسطات الحسابية لمتغيرات الجودة باختلاف نوع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس | ٩٠ |
| ٣٢٢ | اتجاهات اعضاء 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 |
| ٣٢٢ | 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 التأثيرية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة (الإنحدار) | ٩٨ |
| ٣٤٢ | اختبار (ANOVA) الجوهرية - العلاقة بين متغيرات النموذج التأثيرى | ٩٩ |
| ٣٤٣ | العلاقة الارتباطية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة للعملية التعليمية | ١٠٠ |
| ٢٣ ملحق | تطور عدد الطلاب المقيدين بالجامعات فى جمهورية مصر العربية ١٩٧٨ / ٧٧ - ٥٣ / ٥٤ | ١٠١ |

قائمة الأشكال

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

| | | |
|---------|--|----|
| ١٢١ | التخطيط المبادر | ٤٢ |
| ١٢٢ | تخطيط التدفق | ٤٣ |
| ١٢٢ | دائرة شوهارت لتحسين الجودة | ٤٤ |
| ١٢٣ | ثلاثية جوران | ٤٥ |
| ١٢٨ | القوى الخارجية | ٤٦ |
| ١٣٠ | التغيير المتردج | ٤٧ |
| ١٣١ | التغيير الجذرى المتطرف | ٤٨ |
| ١٣١ | التغيير المقتنن بالنمو | ٤٩ |
| ١٣٢ | التغيير باستطلاع ملامح المستقبل | ٥٠ |
| ١٣٢ | تغير الإدارة بالأزمات | ٥١ |
| ١٣٢ | تغير كرد فعل للأحداث | ٥٢ |
| ١٣٣ | مجموعات التغيير | ٥٣ |
| ١٣٤ | الإعداد للتغيير | ٥٤ |
| ١٣٥ | نموذج التغيير في ثلاثة مراحل | ٥٥ |
| ١٣٩ | مراحل التعلم | ٥٦ |
| ١٤٠ | معوقات التغيير | ٥٧ |
| ١٤٩ | نموذج لفهم ديناميكيات تنفيذ التغيير | ٥٨ |
| ١٥٠ | نموذج اتخاذ القرار تانينيوم وشميد | ٥٩ |
| ١٥٦ | تطور عدد الجامعات الحكومية والخاصة خلال الفترة من ١٩٧٠ - ٢٠٠٨/٢٠٠٩ | ٦٠ |
| ١٥٨ | وظائف التعليم الجامعي | ٦١ |
| ١٦٢ | الإنفاق على البحث العلمي والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي | ٦٢ |
| ١٦٣ | إجمالي موازنة البحث العلمي من الميزانية | ٦٣ |
| ١٦٦ | توزيع الحاصلين على الدكتوراه في الوزارات المختلفة والجامعات | ٦٤ |
| ١٦٧ | مقارنة النشر العلمي المصري بمجموعة من دول العالم | ٦٥ |
| ١٦٧ | مقارنة بين معدلات الانتاجية العلمية في مصر ومثيلاتها | ٦٦ |
| ١٦٨ | توزيع النشر على الجامعات ومراكيز البحث | ٦٧ |
| ١٦٨ | متوسط النشر وفقاً لعدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة | ٦٨ |
| ١٧٤ | تطور عدد الطلاب المقيدين بالكليات العلمية والإنسانية | ٦٩ |
| ١٧٩ | المؤسسات الحكومية والمؤسسة عن جودة التعليم العالي التي تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع والاقتصاد القومي | ٧٠ |
| ١٨٥ | المكاتب والكيانات الرئيسية التي لها سلطة مباشرة أو غير مباشرة على التعليم العالي في 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 العالي والتدريب خلال عامي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ و ٢٠٠٨/٢٠٠٩ | ٧٣ |
| ٢١٣ | التوزيع النسبي للإنفاق العام على التعليم الجامعي والعلمي خلال الفترة (١٩٦٦/١٩٦٥ - ٢٠٠٧/٢٠٠٨) | ٧٤ |
| ٢١٣ | نصيب الطالب في التعليم الحكومي من الإنفاق العام على التعليم الجامعي والعلمي | ٧٥ |
| ٢١٥ | معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم الجامعي والعلمي | ٧٦ |
| ٢١٦ | أبعاد أزمة تمويل التعليم الجامعي | ٧٧ |
| ٢٣٠ | العلاقة بين أداء المنظمات والمناخ التنظيمي | ٧٨ |
| ٣٤٥ | العلاقة التأثيرية لمتغيرات الارتفاع بخدمة الجودة التعليمية | ٧٩ |
| ٢٢ ملحق | نسبة انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية حسب المراحل التعليمية وفقاً لآراء أولياء الأمور والطلاب | ٨٠ |
| ٢٢ ملحق | نسبة انتشار الدروس الخصوصية في الجامعات والمعاهد وفقاً لآراء أولياء الأمور والطلاب | ٨١ |

إنه على الرغم من التقدم العلمي الهائل والتكنولوجي إلا أنه يبقى دور الفرد هو الشيء المميز والعلامة الواضحة التي تحدد مدى التقدم والتنمية للوطن ، حيث إن نجاح المؤسسات والمنظمات يعتمد أساسياً على القائمين عليها ، ومن هنا تبرز أهمية علم الإدارة حيث إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ، وذلك من خلال القيادة ذوى القدرة والكفاءة الإدارية لفهم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ، وبما لديهم من بعد ورؤية تضمن رشد القرارات وفاعليتها ودرك أهمية وضوحاً وتوقيتها وتعمل على متابعة تطبيقها وتقويمها .

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

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الإفرازات المهمة لتطوير الفكر الإداري ونتائج طبيعياً للتغيرات المصاحبة لهذا العصر ، الذي يتمثل في التطور التكنولوجي والعلمية والتكتلات الاقتصادية ، وذلك على اعتبار أن الجودة فلسفة وثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق التميز والاستجابة لرغبات وتوقعات التفعيل .

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

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

(١) مراد وهبه ، منى أبو سنة ، منفستو الإبداع في التعليم . القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ١٧٤ لسنة ٢٠٠٣ .
(٢) أحمد سيد سباعي ، 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 في عصر أبرز ما يتميز به هو الإنجاز العلمي الذي يشكل المتغيرات العالمية في إدراك دور التربية بحكم صناعتها للإنسان الذي هو أداة أي تغيير وغايتها ، فغاية التربية العصرية هي هندسة الإنسان فكراً وثقافة ومهارة ، حتى يصبح قادراً على اتخاذ القرارات السليمة، وعلى القيادة التي تؤدي في النهاية إلى تنمية المجتمع ، عن طريق إحداث التغيير المطلوب لتحقيق ذلك .

٢/١ مشكلة البحث

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

وتكون مشكلة البحث في أهمية عملية اتخاذ القرار من خلال الآليات وكذا تطبيقه ، وذلك من خلال أسلوب علمي دقيق سواء عند اتخاذ القرار أو تطبيقه لأنه غالباً يتم اتخاذ القرار ولا يتم تفعيله أو يكون هناك تأخير في تطبيقه ، ومن ثم يصبح غير ذي 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 في مشكلة التعليم وجوده التعليم ويتضح ذلك من خلال : -

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

ويمكن أن نلخص مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

- ١ - ما هي إمكانيات وقدرات متذكى القرار المسؤولين عن العملية التعليمية ؟ .
- ٢ - ما مدى قدراتهم على تشخيص المشكلة وتنويع البديل لحل المشكلة ؟
- ٣ - ما هو حجم الضغوط التي تواجه متذكى القرار لخدمة جودة التعليم ؟ .
- ٤ - ما هو المناخ التنظيمي السائد والثقافة السائدة عند اتخاذ وتطبيق القرار ؟ .

٥ - بالنسبة للعملية التعليمية عند اتخاذ القرار :-

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

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

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

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

٦ - ما هي أنساب الطرق والوسائل لتفعيل القرارات المتخذة دون تأخير؟

٧ - هل يراعي البعد الاجتماعي والاقتصادي للقائمين بالعملية التعليمية؟

٨ - ما هي أنساب الطرق والوسائل لتفعيل ضمان جودة التعليم؟

٩ - إلى أي مدى يتم تطبيق إدارة الجودة في التعليم بالجامعات؟

١٠ - هل يوجد تفاعل بين نوع الجامعة والعاملين في التأثير على تحقيق متطلبات الجودة في 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 في كيفية تفعيل القرار مع مراعاة وضع استراتيجيات التغيير التي تساعد على تفعيل القرار .

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

٤ - تفعيل المعايير التي تساعد على خدمة جودة التعليم .

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

٦ - إحياء دور الإعلام المساعدة في تفعيل استراتيجيات التغيير .