

تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية

(دراسة حالة بالجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج)

إعداد: عماد الدين عمار عبد السلام الدقاق

رقم القيد: 14730024

المشرف الأول: الدكتور الحاج منير العابدين

المشرف الثاني: الدكتور فيصل محمود آدم



قسم الإدارة التربوية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

2018م

تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية
(دراسة حالة بالجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج)

إعداد: عماد الدين عمار عبد السلام الدقداق

رقم القيد: 14730024

المشرف الأول: الدكتور الحاج منير العابدين

المشرف الثاني: الدكتور فيصل محمود آدم



قسم الإدارة التربوية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

2018_2017م

الاستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

"إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا" [الكهف-7]

" فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا
ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ " [الأعراف: 85].

صدق الله العظيم



جمهورية اندونيسيا
وزارة الشؤون الدينية



جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية الإسلامية

تقرير المشرفين

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين وعلى اله وصحبه وسلم
تسليما كثيرا أما بعد: الاطلاع على البحث التكميلي والدى حضره الطالب:
الاسم: عماد الدين عمار عبد السلام الدقاق رقم القيد: 14730024
موضوع الأطروحة : تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعتي مالانج والمحمدية
(دراسة حالة بالجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج).
وفق المشرفان على تقديمه الى مجلس المناقشة بالجامعة.
المشرف الاول: الحاج الدكتور منير العابدين:
المشرف الثاني: الدكتور: فيصل محمود آدم:

اعتماد

رئيس قسم إدارة التربية الإسلامية

الأستاذ الدكتور شمس الهادي.

الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة

تمت بمشية الله وقدرته مناقشه البحث التكميلي الذى قدمه الطالب :

الاسم : عماد الدين عمار الدقدق رقم القيد : 14730024

تحت العنوان: تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية (دراسة حالة بالجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج) .

قد دفع الطالب عن هذا البحث أمام لجنة الجامعة وتقرر قبوله شرطاً للحصول على درجة الدكتوراه في قسم إدارة التربية الإسلامية. وذلك يوم..... تاريخ.....سنة..... ويتكون مجلس المناقشة من السادة.

.....	رئيس لجنة المناقشة	أ.د بحر الدين
.....	نائب رئيس اللجنة	أ.د زين الدين
.....	مناقشا رئيسي	أ.د محمد عيين
.....	مناقشا ومشرف	د. منير العابدين
.....	مناقشاً	د. عبد المالك كريم الله
.....	مناقشا	د. أحمد جلال الدين
.....	مناقشا	د. ولدانا ورغاديناتا

الاعتماد

عميد كلية الدراسات العليا

الاستاد الدكتور مولياى

رقم التوظيف: 195507171982031005

جمهورية اندونيسيا
وزارة الشؤون الدينية



جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج
كلية الدراسات العليا _ قسم الإدارة التربوية الإسلامية

قرار الطالب

أنا الموقع اسمى ادناه. وبياناتى كالاتى:

رقم القيد: 14730024

الاسم: عماد الدين عمار عبد السلام الدقاق

ر بان هذة الرساله التى حضرتها لتوفير شرط درجة الدكتوراة فى قسم الإدارة التربوية الإسلامية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج تحت عنوان: تطوير إدارة الجودة فى تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية (دراسة حالة بالجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج).

حضرتها وكتبها بنفسى ومازورتها من ابداع غيرى او تأليف الاخرين وادا ادعى احد مستقبلا انها من تأليفه وتبين انها ليست من بحتى فانا اتحمل المسؤولية على ذلك ولن تكون المسؤولية على المشرف او على كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

ولقد حررت هذا الاقرار بنا على رغبتى ولم يجبرنى احد على ذلك.

توقيع صاحب الاقرار:

عماد الدين عمار الدقاق

الإهداء

لى من كانوا يضيعون لى الطريق فى الغربه - ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم
لإرضائي بالعيش فى هناء
أحبكم حبا لو مر على أرض قاحله لتفجرت منها ينابيع المحبه.

زوجتى وأطفالى

إلى من يسعد قلبي بلقياها إلى روضة الحب
التي تنبت أزكى الأزهار
وأعطتنا من روحها ودمها وعمرها حب وتصميما ودفعا لغدا أجمل
الى الغالية التي لانرى الامل الامن عينيها .
(أمى الحبيبة)

إلى رمز الرجولة والتضحية
إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار اللهم اغفر له وارحمه واسأل الله تعالى :
وأن يلبسك ثوب العافية لا ينزعه عنك ابدا.
اللهم اغفر لي و لوالدي.
(أبى)

إلى من هم أقرب إليّ من روحي
إلى من شاركني حزن الأم وهم استمد عزتي وإصراري
(أخواتى وعمى)

إلى من أنسني فى دراستي وشاركني همومي
تذكارا وتقديرا
(أصدقائي)

إلى هذه الصرح العلمي الفتي والجبار
(جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج)
اللهم اغفر لقراء هذا الموضوع ولكاتبه.

وجميع المسلمين .. اللهم آمين

وصلى اللهم وسلم على سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ..

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمةً للعالمين، سيدنا ونبينا محمد ، وعلى آله وصحبه أجمعين؛ تمت مناقشة نتائج البحث بعون الله عز وجل ورحمته، وقد حصل الباحث على الكثير من المساعدات في أشكال متنوعة ومختلفة من مختلف الأطراف والجهات العامة والخاصة. وعليه فإنني أقدم بأوفر الشكر والتقدير إلى:

1- سعادة الأستاذ الدكتور عبدالحارس مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

2- سعادة الأستاذ الدكتور مولياى عميد كلية الدراسات العليا بالجامعة.

3- سعادة الأستاذ الدكتور الحاج مهيمن صالحان رحمة الله عليه وادخله الله فسيح جناته عميد كلية الدراسات العليا بالجامعة السابق.

4- سعادة الأستاذ الدكتور شمس الهادى رئيس قسم إدارة التربية الإسلامية.

5- سعادة الأستاذ الدكتور الحاج منير العابدين بوصفه كمشرف اول قد صحح الكثير والكثير من المسودات، لهذه النتائج التي قدمها اليه الباحث بكل عناية وصبر، ووفر الكثير من المدخلات لترتيب منهجية هذه النتائج وانتقد الكثير من الأشياء في مشروع هذه النتائج وذلك من أجل الوصول إلى درجة الاتقان في النتائج النهائية.

6- سعادة الأستاذ الدكتور الحاج فيصل محمود أدام بوصفه مشرفا ثانيا على كل ما قدمه من مداخلات منذ بداية الاعداد لمقترح الاطروحة، وإعداد منتجات المنهج الدراسي والمواد التعليمية حتى وصلت الى هذه الدرجة العالية من الاتقان والجودة.

7- مدير وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالمدرسة الثانوية الحكومية الإسلامية الأولى مالانج والمدرسة الثانوية الحكومية الثامنة مالانج وذلك على ما قدموه لي من معلومات وبيانات عن طرق المقابلة أو الملاحظة في سبيل النجاح.

8- معالى الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس والمسؤولين والموظفين والمترجمين الذين قدموا العديد من الخدمات في المرافق الأكاديمية والإدارية.

ولا ينسى الباحث أن يعرب عن امتنانه لجمع الأصحاب والزملاء والأصدقاء والأقارب وكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر المساعدة الروحية والمادية من أجل

مستخلص البحث

عماد الدين عمار عبد السلام الددق، 2018. تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية (دراسة حالة بالجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج).
المشرف الأول: الدكتور منير العابدين والمشرف الثاني، الدكتور فيصل محمود آدم

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، تنمية الموارد البشرية، بالجامعات .

يهدف البحث: لوصف معايير الجودة في تنمية الموارد البشرية والمعوقات في تطبيق الجودة والاستراتيجية بين جامعتي مالانج الحكومية والمحمدية مالانج . و منهجية البحث الذي استخدمه البحث منهج وصفي كفي تحليلي لاعتماده على وصف الحالة- وتكوين صورة واضحة عنه حيث تبحث فيه حالات وعواملها المعقدة.

أنتجت هذه الدراسة أن في جامعة المحمدية مالانج: أ: معايير الجودة في استقطاب الموظفين وهي المناسبة بالمستوى التعليمي ب: معايير الجودة في تطوير الموظفين وهي النقل والترقية والدورة التدريبية. ج. معايير الجودة في تقييم الموظفين هي الأداء والإنجاز و المبادرة والإبداع والتعاون والالتزام الوظيفي. د. : معايير الجودة في التدريب العملي هي: التدريب الفعال ومراعاة العوامل لتحديد أسلوب التدريب والتدريب العملي له مقومات البرامج .و: معايير الجودة في الأنشطة الداعمة على التعليم هي المحاضرون المؤهلون ومرور المحاضر على الزاد التعليمي الجيد .ه: معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية وهي العمل الجماعي حسب الأهداف المرجوة والرؤية المستهدفة .ر: معايير الجودة لنجاح الإدارة الأكاديمية وهي وضوح الأهداف المنشودة وتوفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية التربوية وتوفير مرونة العمل ووجود نظام اتصالات جيد وتوفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية التربوية وتوفير مرونة العمو أما جامعة مالانج الحكومية كما يلي: ا: معايير الجودة في استقطاب الموظفين وهي: المستوى الأكاديمي والسمات الشخصية والخبرة السابقة. ب: معايير الجودة في تطوير الموظفين وهي: الدورة التدريبية وورش العمل ورفع التعويضات والحافز ج: معايير الجودة في تقييم الموظفين هي: مستوى الأداء والمهارة. د: معايير الجودة في أنشطة التعليم وهي: التعليم الناحج والتعليم بالتخطيط والتعليم الفعال والتعليم الذكي والتعليم المنتج. و: معايير الجودة في التدريب العملي وهي: افتتاح الدورات ه: معايير الجودة في الأنشطة الداعمة على التعليم وهي: المحاضر المؤهل والمتميز والمنهج الدراسي الجيد ز: معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية وهي: القيام بالعمل الجماعي س: معايير الجودة لنجاح الإدارة الأكاديمية وهي: لها أهداف منشودة ولها مسؤوليات واضحة ش : معايير الجودة في أنشطة البحث وهي: البحث الجيد والأمانة العلمية بالاقتراس ونقلها والتأكد من عدم تشويه الأفكار والآراء المنقولة من المصادر والترابط بين أجزاء البحث. ص معايير خدمة المجتمع التفاعل مع المجتمع الفعال وإسهامات جوهرية.

أما بخصوص بالمعوقات التي توجه الجامعتين، جامعة الحمديّة: في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية تنقسم على قسمين المعوقات الداخلية وهي عدم استيعاب المعلومات بدقة وسوء التقدير والتقييم والسيطرة على متخذي القرار واليأس والأخطاء البشرية، أما المعوقات الخارجية وهي تعود إلى معوقات الاقتصادية و معوقات السياسية. و المعوقات بجامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية تنقسم على قسمين المعوقات الداخلية الضعف في نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية والتوظيفية و مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين وضعف دور الرئيس في الخطوة لحل المشكلات والمعوقات والأزمة الإدارية أما المعوقات الخارجية وهي: تعود إلى العامل الإقتصادي أو التمويلي والعامل السياسي والعامل الإجتماعي.

لقد كانت استراتيجيات جامعة الحمديّة مالانج تتجه إلى النقاط التالية وهي: تخطيط الموارد البشرية والتجديد و اختيار الموظف بالطريقة الخاصة والتدريب والتحسين والتعويض (المكافآت) وبناء نجاح إدارة الأداء. و جامعة مالانج الحكومية فتتجه إلى النقاط التالية وهي: تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار التوظيفي والتدريب والمكافأة والتقييم وتفعيل القيادة فعالة وبناء وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة.

ولقد أوصى الباحث بان تكون الدراسات القادمة علي الجامعات الأخرى لمعرفة طرق بنائهم الإداري و التكتيف من الدورات الادارية لرفع دور الموظفين . واغراق الموظفين بالمزايا الخاصة ولذلك للقيام بواجبهم و دراسة الاستراتيجيات العميقة للبناء الاداري

Abstrak

Emad Eddin Ammar Abdel Salam Dogdag, 2018. Pengembangan manajemen mutu dalam pengembangan sumber daya manusia di Universitas Negeri Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (studi kasus di Universitas Negeri Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang)

Pembimbing 1: Dr. Munirul Abidin. Pembimbing 2: Dr. Faisol Mahmud Adam

Kata kunci: Manajemen Mutu, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan standar kualitas dalam pengembangan sumber daya manusia dan kendala dalam penerapan kualitas dan strategi di Universitas Negeri Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang. Metodologi penelitian yang digunakan deskriptif kualitatif analitis untuk memperoleh deskripsi kasus secara jelas dan tepat tentang situasi dan faktor-faktor pendukungnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan manajemen mutu dalam pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang : A. Standar kualitas dalam merekrut staf sesuai dengan tingkat pendidikan B: Standar kualitas dalam pengembangan staf yaitu mengikuti kursus dan pelatihan. C. Standar kualitas dalam evaluasi karyawan meliputi kinerja, prestasi, inisiatif, kreativitas, kerja sama dan komitmen karir. D. Standar kualitas dalam pelatihan ilmiah yaitu pelatihan yang efektif dan memperhatikan seluruh aspek untuk menentukan metode pelatihan dan pelatihan ilmiah terstruktur. E. Standar kualitas dalam mendukung kegiatan pendidikan adalah dosen yang profesional dan latar belakang pendidikan dosen yang baik pula. F. Kualitas yang baik dalam kegiatan administrasi akademik yaitu bekerja kolektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan sesuai visi misi G. kualitas bagi keberhasilan standar manajemen akademik yaitu tujuan yang diinginkan jelas dan mengoptimalkan semua kemampuan dari universitas untuk melayani proses pendidikan dan menyediakan fleksibilitas untuk bekerja dan adanya sistem komunikasi yang baik dan menyediakan semua sumberdaya universitas untuk melayani proses pendidikan dan kesempatan bekerja. H. Standar kualitas dalam mendukung kegiatan pendidikan adalah dosen yang profesional dan memiliki latar belakang pendidikan yang berkualitas. Standar kualitas manajemen akademik adalah kerja sama tim sesuai dengan tujuan, visi dan misi. I. Standar kualitas untuk keberhasilan administrasi akademik, yaitu memiliki tujuan yang jelas dan mempersiapkan seluruh sumberdaya universitas untuk melayani proses pendidikan, memberikan fleksibilitas kerja, tersedianya sistem informasi yang baik, dan layanan proses pendidikan yang fleksibel. Sedangkan pengembangan manajemen mutu dalam pengembangan sumber daya manusia di Universitas Negeri Malang sebagai berikut: A. Standar kualitas dalam merekrut staf: tingkat akademik, kepribadian dan pengalaman sebelumnya. B. Standar kualitas dalam pengembangan staf: kursus pelatihan dan lokakarya dan pencabutan kompensasi dan insentif C. standar kualitas dalam evaluasi karyawan adalah: tingkat kinerja dan keterampilan. D. Standar kualitas dalam kegiatan pendidikan: pendidikan, perencanaan, pendidikan yang efektif, pendidikan cerdas dan pendidikan produktif. E. Standar kualitas dalam pelatihan ilmiah: pelatihan dan kursus. F. Standar kualitas dalam kegiatan pendukung pendidikan: dosen yang professional dan berkemampuan tinggi serta kurikulum yang

baik G. Standar kualitas dalam kegiatan untuk manajemen akademik: melakukan kerja kolektif. H: Standar kualitas untuk keberhasilan manajemen akademik: memiliki tujuan yang jelas dan memiliki tanggung jawab yang jelas. I. Standar kualitas dalam kegiatan penelitian: penelitian yang baik dan kejujuran ilmiah dalam mengutip dan menyampaikan, dan memastikan bahwa ide dan pemikiran yang ditransmisikan dari sumber tidak terdistorsi dan interkoneksi antara bagian-bagian penelitian. J. Standar layanan masyarakat: berinteraksi dengan masyarakat secara efektif dan memberikan kontribusi substantif.

Adapun kendala yang dihadapi Universitas Muhammadiyah dalam penerapan pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu: hambatan internal adalah tidak informasi tidak dipahami secara akurat, kurangnya profesionalisme, evaluasi dan kontrol dari pengambil keputusan, dan kesalahan manusia. Sedangkan baik kendala eksternal yaitu ekonomi dan hambatan politik. Sedangkan kendala yang dihadapi Universitas Negeri Malang dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia dibagi pada dua, yaitu: hambatan internal dalam sistem informasi dan kurangnya data yang diperlukan untuk implementasi proses pendidikan dan akademik serta ketahanan terhadap perubahan. Administrasi, staf, lemahnya peran pimpinan dalam langkah penyelesaian masalah, hambatan dan krisis administrasi. Sedangkan kendala eksternal adalah: faktor ekonomi atau keuangan, faktor politik dan sosial.

Strategi pengembangan manajemen mutu dalam pengembangan sumber daya manusia Universitas Muhammadiyah Malang mengacu pada hal-hal berikut: perencanaan sumber daya manusia, pembaruan, pemilihan karyawan, pelatihan, peningkatan, kompensasi (penghargaan) dan membangun keberhasilan manajemen kinerja. Adapun pengembangan manajemen mutu dalam pengembangan sumber daya manusia Universitas Negeri Malang mengacu pada hal-hal berikut: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi rekrutmen, pelatihan, penghargaan, evaluasi, analisis kepemimpinan yang efektif dan membangun unit implementasi serta unit jaminan kualitas teknologi.

Peneliti merekomendasikan untuk dilakukan penelitian di universitas lain untuk mengetahui cara-cara pembangunan administratif dan pelaksanaan kursus administratif untuk meningkatkan peran staf. Pemberian keahlian khusus kepada karyawan agar mereka mampu melakukan pekerjaan dan mempelajari strategi mendalam untuk konstruksi administrasi.

Emad Eddin Ammar Abdel Salam Dogdag, 2018. Development of quality management in the development of human resources at the State University of Malang and the University of Muhammadiyah Malang (case studies at the State University of Malang and the University of Muhammadiyah Malang)

Supervisor 1: Dr. Munirul Abidin. Supervisor 2: Dr. Faisol Mahmud Adam

Keywords: Quality Management, Human Resource Development, Universities

The purpose of this study was to describe quality standards in the development of human resources and constraints in the application of quality and strategy at the State University of Malang and the University of Muhammadiyah Malang. The research methodology used is analytical qualitative descriptive to obtain a clear and precise case description of the situation and its supporting factors.

The results are the quality standards at Muhammadiyah University Malang is as follows: A. Quality standards in recruiting staff according to education level B: Quality standards in staff development, namely taking courses and training. C. Quality standards in employee evaluation include performance, achievement, initiative, creativity, cooperation and career commitment. D. Quality standards in scientific training are effective training and pay attention to all aspects to determine training methods and structured scientific training. E. Quality standards in supporting educational activities are professional lecturers and good lecturer education background. F. Good quality in academic administration activities is working collectively in accordance with the desired goals in accordance with the vision mission G. quality for the success of academic management standards is the desired goal is clear and optimizes all abilities of the university to serve the education process and provide flexibility for work and existence good communication system and provide all university resources to serve the education process and employment opportunities. H. Quality standards in supporting education activities are professional lecturers and have a quality educational background. The quality standard of academic management is teamwork in accordance with the objectives, vision and mission. I. Quality standards for the success of academic administration, namely having clear objectives and preparing all university resources to serve the education process, providing work flexibility, availability of a good information system, and flexible educational process services. More over the quality standards at Malang State University are: A. Quality standards in recruiting staff: academic level, personality and prior experience. B. Quality standards in staff development: training courses and workshops and revocation of compensation and incentives C. quality standards in employee evaluation are: levels of performance and skills. D. Quality standards in educational activities: education, planning, effective education, intelligent education and productive education. E. Quality standards in scientific training: training and courses. F. Quality standards in supporting education activities: professional and highly skilled lecturers and good curriculum G. Quality standards in activities for academic management: doing collective work. H: Quality standards for the success of academic management: have clear goals and have clear responsibilities. I. Quality standards in research activities: good research and scientific honesty in quoting and conveying, and ensuring that ideas and thoughts are transmitted from undistorted sources and interconnections between parts of the study. J. Community service standards: interact with the community effectively and make substantive contributions.

The constraints faced by Muhammadiyah University in the application of human resource development are divided into two, namely: internal obstacles are not information not accurately understood, lack of professionalism, evaluation and control of decision makers, and human error. While both external constraints are the economy and political barriers. Constraints faced by the State University of Malang in the implementation of human resource development are divided into two, namely: internal obstacles in the information system and lack of data needed for the implementation of the educational and academic processes and resistance to change, Administration, staff, weak leadership roles in solving problems, obstacles and administrative crises. While external constraints are: economic or financial factors, political and social factors.

Strategy of Muhammadiyah University of Malang refers to the following: human resource planning, renewal, employee selection, training, improvement, compensation (rewards) and building successful performance management. State University of Malang refers to the following: human resource planning, recruitment, recruitment selection, training, awards, evaluation, analysis of effective leadership and building implementation units and technology quality assurance units.

Recommendation to conduct research at other universities to find out ways of administrative development and the implementation of administrative courses to increase the role of staff. Giving special expertise to employees so that they are able to do work and learn in-depth strategies for administrative construction.



إنهاء هذه النتائج متمنية لهم جميعا خالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان وأسأل الله أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة؛ وتكون هذه النتائج نافعة ومفيدة للعباد والبلاد آمين. سائلة الله العلي القدير التوفيق والنجاح في الدارين راجياً من الله أن يكون فيه الفائدة للجميع. إنه سميع محيب الدعوات. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

مالانج: 20 - 8 - 2018 م

الباحث

عماد الدين عمار عبد السلام الدقدق

رقم التسجيل: 14730024

محتويات البحث

أ	صفحة الموضوع أو الغلاف
ب	الاستهلال
ج	موافقة المشرف
د	الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة
و	الإهداء
ز	مستخلص البحث باللغة العربية
ط	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية
ك	مستخلص البحث باللغة الأندونيسية
م	شكر وتقدير
ن	محتويات البحث
ق	قائمة الجداول
ش	قائمة الرسوم البيانية

الفصل الأول الإطار العام

1	أ- مقدمة.....
8	ب- مشكلة البحث.....
9	ج- أسئلة البحث.....
10	د- أهداف البحث.....
10	هـ- أهمية البحث.....
11	و- فوائد البحث.....
12	ز- حدود البحث.....
13	ح- مصطلحات البحث.....
17	ط- الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني الإطار النظري

29	المبحث الأول: إدارة الجودة.....
31	المطلب الأول: مفهوم الجودة.....
39	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.....
39	المطلب الثالث: المفهوم التقليدي للجودة.....
40	المطلب الرابع: النظرة الحديثة للجودة.....
41	المطلب الخامس: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية.....
42	المطلب السادس: إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية.....
47	المطلب السابع: نحو إدارة استراتيجية للجودة الشاملة.....

المطلب الثامن: استراتيجيات الجودة الشاملة.....	51
المطلب التاسع: تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:.....	55
المطلب العاشر: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو.....	56
المطلب الحادي عشر: تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو.....	57
المبحث الثاني: ثقافة الجودة في المستوى الجامعي لتنمية الموارد البشرية:.....	
المطلب الأول: مفهوم ثقافة الجودة في تنمية الموارد البشرية:.....	61
المطلب الثاني: معايير التقويم الشامل إلى ثقافة الجودة المنشودة:.....	65
المطلب الثالث: نماذج ثقافة الجودة في تنمية الموارد البشرية.....	69
المطلب الرابع: ضبط ثقافة الجودة.....	73
المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الموارد البشرية.....	
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية :.....	75
المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية.....	76
المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية.....	77
المطلب الرابع: اختيار الموارد البشرية :.....	83
المطلب الخامس: تطوير الموارد البشرية :.....	86
المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	
المطلب الأول: معايير الجودة في تنمية الموارد البشرية:.....	91
المطلب الثاني: استراتيجية الجودة في تنمية الموارد البشرية.....	94
المطلب الثالث: معوقات تطبيق الجودة الشاملة.....	96
المطلب الرابع: تممة تطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.....	98
المطلب الخامس: تممة تطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.....	101

المبحث الخامس: لمحة موجزة عن الجامعتين وتاريخ نشأتهما في ما يتعلق بإدارة

الجودة.....103

المطلب الأول: الجامعة المحمدية مالانج:.....103

المطلب الثاني: جامعة مالانج الحكومية:.....106

المطلب الثالث: موقع الجامعتين:.....108

المطلب الرابع: خصائص الجامعتين:.....109

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ- مدخل البحث ونوعه.....115

ب- ميدان البحث.....117

ج- حضور الباحث.....118

د- مصادر البيانات.....119

هـ- أدوات جمع البيانات.....120

و- أساليب وطرق جمع المعلومات.....121

ز- أساليب تحليل البيانات.....124

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول: لمحة عن مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية في

الجامعتين:.....127

المطلب الأول: منظمة مراقبة الجودة الأكاديمية للجامعة المحمدية مالانج..127

المطلب الثاني: وظائف منظمة مراقبة الجودة الأكاديمية.....136

المطلب الثالث: برنامج وأنشطة مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية:.....139

المطلب الرابع: وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة جامعة مالانج الحكومية:.....140

المطلب الخامس: الواجبات والوظيفة الرئيسية الأكاديمية.....143

المطلب السادس: القيادة والخدمات في جامعة مالانج الحكومية:.....150

المبحث الثاني: المبحث الثاني: إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بالجامعتين:.....153

المطلب الأول: معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية.....153

المطلب الثاني: معوقات الجامعتين في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية.....248

المطلب الثالث: استراتيجية الجودة للجامعتين في تنمية الموارد البشرية.....269

الفصل الخامس

مناقشة نتائج البحث

المناقشة الأولى: معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية:.....299

المناقشة الثانية: معوقات الجامعتين في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية:.....330

المناقشة الثالثة: استراتيجية الجودة للجامعتين في تنمية الموارد البشرية:.....249

الفصل السادس

خاتمة

- 378.....: خلاصة
- 382.....: التوصيات
- 382: المقترحات
- 383..... قائمة المصادر والمراجع



قائمة الجداول

رقم	الموضوع	حيفة
1	جدول (1) من أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية	79
2	الجدول(2) من بعض وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة	81
3	الجدول(3) وظائف إدارة الموارد البشرية	82
4	الجدول(4) المقابلون والتعريف عنهم	122
5	جدول(5) معايير الجودة في الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية	196
6	الجدول(6) معايير الجودة في جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية	247
7	جدول(7) معوقات الجامعة المحمدية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية	254
8	الجدول(8) معوقات جامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية	268
9	الجدول (9) استراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية	282
10	الجدول (10) استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية	298
11	الجدول (11) : الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية(معايير الجودة في استقطاب الموظفين)	303
12	الجدول(12): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية(معايير الجودة في تطوير الموظفين)	307
13	الجدول(13): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية(في تقييم الموظفين)	308

311	الجدول (14) : الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في أنشطة التعليم)	14
316	الجدول (15): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في التدريب العملي)	15
320	الجدول (16): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في الأنشطة الداعمة على التعليم)	16
321	الجدول (17): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في الأنشطة للإدارة الأكاديمية)	17
323	الجدول (18): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في نجاح الإدارة الأكاديمية)	18
327	الجدول (19): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في أنشطة البحث)	19
329	الجدول (20): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (معايير الجودة في خدمة المجتمع)	20
341	الجدول (21) الوجهة الإختلافية من المعوقات الداخلية في الجامعتين	21
348	الجدول (22) معوقات الجامعة المحمدية وجامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية	22
355	الجدول (23) الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (التخطيط)	23

358	الجدول (24) الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (التوظيف)	24
362	الجدول (25) الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (التدريب)	25
365	الجدول (26) الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (التعويض)	26
372	الجدول (27) استراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج الخاصة في تنمية الموارد البشرية	27
378	الجدول (28) استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية الخاصة في تنمية الموارد البشرية	28

قائمة الرسوم البيانية

رقم	الموضوع	صحيفة
1	الرسم البياني للشكل رقم (1) يوضح معايير التقييم الشامل	68





الفصل الأول الاطار العام

أ- مقدمة

تواجه الجامعات في العالم مديات كبيرة في محاولاتها لتحسين جودة الموارد البشرية في عصر أصبحت فيه معايير الجودة عالمية وليست محلية، وقد شهدت العقود الأخيرة بذل الكثير من الجهود من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وضمان جودة ما يقدم من تعليم في جميع المراحل التعليمية بدءاً برياض الأطفال ووصولاً إلى مؤسسات التعليم العالي. وقد احتلت مفاهيم الجودة مكانة مرموقة على أجندة القادة التربويين وصناع السياسات التربوية في الوقت الذي تزايد فيه الطلب على التعليم ذي الجودة العالية. وقد ازداد حرص المجتمعات المعاصرة على تطوير نظمها التعليمية وتحقيق أعلى درجات الجودة في المخرج التعليمي وقد أصبحت قضية جودة التعليم موضع اهتمام المعنيين بالتعليم على الصعيدين الإقليمي والعالمي، حيث يرى الكثيرون أن السبيل لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتمثل في تحسين جودة التعليم و مخرجاته.

المجتمع الحديث يتطلب منا الإهتمام بالبناء المعرفي للمجتمع والذي يعد التعليم أهم ركائزه الأساسية، ولذا من الضروري أن نكرس الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم، ولا يقتصر العمل من أجل تحقيقها على جهد المؤسسات الحكومية، بل تقوم على أسس من اللامركزية والشراكة المجتمعية المتزايدة، والتي تتيح الاستفادة العظمى من إمكاناتنا الذاتية والتنوع في موارد التعليم وتنمية اقتصادياته ولا بد أن يواكب ذلك تنمية بيئية لتوظف تكنولوجيا المعلومات للارتقاء بالتعليم، في ظل مجتمع معرفي قادر على توظيف العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية الشاملة وقضاياها وعلى التطوير المستمر لأدوات قياس أداء الطالب وجودة أداء المنظومة التعليمية كاملة ومن خلال نظام للاعتماد.

إن التعليم الإسلامي الجيد، هو الذي أنتج لنا حضارة متميزة، نعمت بها البشرية ون طويلاً، وحققت لأصحابها ولغيرها من الشعوب التقدم العلمي والحضاري ولولا

الفساد السياسي وما ترتب عليه من ضعف اقتصادي وتوالي الغزوات والحروب من الخارج إلى بلاد المسلمين، لما ضعف التعليم وفقد عناصر جودته ولما وصل المسلمون إلى هذا المستوى من التردّي في جميع مجالات الحياة¹.

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التعليم الجامعي سيكون ميدان تنافس بين القوى العالمية، وخصوصاً في عالم يزداد فيه الاعتماد المتبادل والترابط بشكل متزايد، ومع ذلك تتعرض النظم التعليمية للنقد دوماً، حيث تبدو هذه العملية النقدية ظاهرة يشترك فيها الخبراء من أصحاب الرؤى المختلفة، حيث يرى البعض أنه يجب أن يتبنى المجتمع النامي مشروعاً إصلاحياً، الهدف منه الأخذ بيد التعليم العالي في الدول النامية بحيث يمكن تعديل انحرافاته وجعله يسير بخطى متوازنة نحو التقدم العلمي للدول ذات الترتيب الأول في العالم.

إن الاهتمام المتزايد بجودة التعليم في السنوات الأخيرة أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة ومنها مفهوم الجودة الشاملة الذي ظهر بداية في إطار الصناعة والاقتصاد ثم انتقل إلى ميدان التربية والتعليم، وأصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم من أولويات العديد من الدول التي تحرص على تقديم نوعية متميزة من التعليم لأبنائها. وتعتبر الجودة من الموضوعات المعاصرة التي تحظى باهتمام العالم؛ وإن الهدف منها هو الحصول على منتج ذي كفاءة عالية سواء كان المنتج مادياً أم مواطناً متميزاً. والجودة بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي ولعل إدوارد ديمينج Edward Deming هو أول من نادى بالجودة باعتبارها أسلوباً لإدارة المشاريع الاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع؛ ووضع مبادئه الأربعة عشر الشهيرة والخاصة بالجودة، وقد بدأت الدول المتقدمة تتبنى هذا النظام في شتى مجالات حياتها من تجارة وتعليم واقتصاد وصحة و.... إلخ².

¹ رشدي طعيمة وآخرون، الجودة الشاملة، القاهرة، دار النهضة العربية، سنة: 2006م، ص: 205

² المتصفح في 17 من يناير سنة 2016م <http://dr-saud-a.com>

ودخلت إدارة الجودة الشاملة حديثاً في مجال التربية والتعليم كأسلوب حديث من أساليب الإدارة بعد بها في المجالات الأخرى. فقد كان من أهداف إدارة الجودة الشاملة عملية إعداد وتأهيل المعلمين والمدرسين من القضايا التي تمثل الصدارة بين مشروعات التطوير التربوي في مؤسسات التعليم في معظم دول العالم. لم يعد التعليم قضية خدمات بل قضية أمن قومي، واستثمار في البشر ترتبط به تنمية قدرات الشعب الإنتاجية والاقتصادية والعسكرية، وأصبحت القضية هي إعداد وتأهيل شباب قادر مسلح بالعلم والمعرفة والتكنولوجيا³.

إن أهمية التعليم مسألة لم تعد اليوم محل جدل في أي منطقة من العالم فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن بداية التقدم الحقيقية بل الوحيدة هي التعليم، وأن جوهر الصراع العالمي هو سباق في تطوير وتحسين جودة التعليم. ومن هنا فإنه لا بد من إصلاح التعليم ووضعه على رأس الأولويات فالتلميذ هو عماد المستقبل وقلب الأمة وروح حضارتها وهو المحور الأول من كل عمليات التربية والتعليم.

وبالتالي فإن عصر ما بعد الحداثة التي نعيشها الآن يتسم بالعديد من الخصائص، منها ثورة المعلومات، والانفجار المعرفي والإيقاع السريع، والتحول من الاستثمار المادي إلى الاستثمار الفكري وغيرها من التحولات.

نل ذلك أصبح تغيرات هائلة ومتواصلة في مطالب المجتمعات، حيث أصبحت طرق التعليم التقليدية في حاجة إلى مراجعة بما يتناسب مع متطلبات الحداثة، ومن هنا تأتي أهمية تطوير وتحسين المدرسة وزيادة فعاليتها بصفة عامة، وتحقيق جودة العملية ليمية بما بصفة خاصة، حتى يكون لدينا جيل قادر على المنافسة الشرسة، وتحقيق طموحات هذا المجتمع⁴.

³ وزارة التربية والتعليم : دور التكنولوجيا في مشروع مبارك القومي كتطوير التعليم في مصر، مطابع روز اليوسف الجديد، مصر ، 1994م ، ص: 13

⁴ وزارة التربية والتعليم : دور التكنولوجيا في مشروع مبارك القومي كتطوير التعليم في مصر، مطابع روز اليوسف الجديد، مصر ، 1994م ، ص: 13

وتعد الجودة الشاملة Total Quality من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك علي يد العالم ديمنج (Edward Deming) والذي لقب بأبي الجودة الشاملة، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية في تطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم العام للحصول علي نوعية أفضل من التعلم ويخرج طلبة قادرين علي ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع، وأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة في تزايد مستمر سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية وبعض الدول العربية مثل السعودية والكويت سر والتي بدأت بممارسة هذا النهج في بعض مؤسساتها التعليمية⁵. ويضاف إليها، اهتمام دولة أندونيسيا خاصة بمدينة مالانج تشتهر بمدينة التعليم أو العلوم حيث توجد فيها خمسون جامعة تقريبا وثلاثمئة مؤسسة تعليمية تنتشر في هذه المدينة. ومن الجامعات المشهورة هي جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج.

وإن هاتين الجامعتين تتوجهان في برامجهما ومناهجهما إلى إعداد الطالب المؤهل لإدارة المهن المستقبلية في التدريس والتعليم بمواصفات معينة حتى يستطيع أن يعيش في مرحلة الانفجار المعرفي، والمعلومات الغزيرة، والتغير المتسارع، والتقدم التكنولوجي غير المسبوق حيث نرى أن العالم الذي يوصف الآن أنه قرية واحدة لوجود شبكات الإتصالات العالمية المتطورة، و العالم في المرحلة القادمة يتطلب إنساناً ذا صفات عالية، تميز بالقدرة على استيعابها والتعامل معها بفاعلية، وهذا من مسؤوليات التعليم من حيث إعداد أفراد يستطيعون الاندماج في المنظومة العالمية الجديدة.

جميل نشوان : " تطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " ورقة علمية اعدت 5
لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة
الواقعة 3-5/7/2004

<http://www.qou.edu/homePage/arabic/qualityDepartment/qualityConfernce/pepars/session4/jame.html>

، أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد الأدوات الفعالة الأساسية للقيام بهذه المهمة. تمر هاتين الجامعتين المذكورتين في الوقت الراهن بمتغيرات وتواجه تحديات ولا بد لهما من الاستجابة الفاعلة والفعالة لتواكب هذه المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. ولا بد لهما لكي تحقق النجاح من إعادة النظر في كل ما يتعلق بالتعليم العالي إداريا وأكاديميا. وإعادة تنظيم وتطوير خارطة هذا التعليم الذي يشكل الأساس في تطور المجتمع الجامعي والدولي حاضرا ومستقبلا.

ومن المسلمات البديهية أن التعليم العالي لا يمكن له أن يحقق أهدافه في التنمية الاجتماعية والاقتصادية اذا كانت أوضاعه مرتبكة ومناهجه غير قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل من جهة، وغير قادرة على إعداد الإنسان في العالم ليحمل علما وفكرا إعدادا يمكنه من العمل المنتج في الميادين الإنمائية بكفاءة عالية ومهارات متطورة. وتفرض التحديات الراهنة التي تواجه التعليم العالي في دولة أندونيسيا البدء في عملية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. والجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم فيرى الزواوي بأنها: معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن⁶.

ومن العناصر المهمة والفاعلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي كان دور رئيس الجامعة، فقد اعتبر قائداً تربوياً يتميز بأثر كبير على المخرجات التعليمية، لذلك انصب اهتمام وزارة التعليم الوطني على القيادة والدور القيادي لمديري الجامعات في رعايتها خاصة بأندونيسيا.

ويعتبر التعرف على معايير الجودة الشاملة في التعليم من الخطوات الضرورية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث يصعب تحقيق النجاح دون التعرف على ذلك، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي منشآت ثقافية تحوي صفة الصفوة من أعضاء هيئة التدريس،

⁶ خالد محمد الزواوي، الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة، مجموعة النيل العربية، دس، سنة: 2003م، ص:

والموظفين، والطلاب، والمتعاملين وقد سعت كثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.

. من الدول بإنشاء منظمات من شأنها الإشراف على الجامعات لمساعدتها بل وإرغامها على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ومنها أندونيسيا حيث أنشأت ما يسمى بـ "هيئة الاعتماد الوطني" على المستوى الجامعي، وقد بدأ بالفعل في الإشراف على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأندونيسية.

وتعتبر الجامعات بمالانج أندونيسيا خاصة هاتين الجامعتين من الجامعات التي تهتم بهذه القضية وتحدياتها وإدارة الجودة الشاملة تدعوها لتطبيق الإدارة العصرية، التي تركز على عدة مفاهيم إدارية حديثة مدروسة، تقوم على الدمج بين المبادئ الإدارية، أفكار الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة، بهدف الإرتقاء بالأداء والوصول إلى التحسين والتطوير المستمرين.

وتأتي تطبيق الجودة الشاملة في هاتين الجامعتين لما لديهما من مزايا كالإرتقاء ملية التعليمية لتنشئة الأجيال وفق فلسفاتها ومعتقداتها من خلال تقديم أفضل ما ن من خدمات للطلاب والمجتمع للوصول إلى درجة التفوق لتحقيق التقدم والرفي المنشود، باعتبار التربية هي أداة التغيير الأساسية في المجتمع على المستوى الدولي والعالمي، فإن جودة العملية التعليمية اعتبرت هدفا لأنظمة التعليم والتعلم، وأصبحت ظاهرة يرحو الجميع لتحقيقها وسيادتها في شتى المؤسسات، كما أصبحت إدارة الجودة الشاملة تقدم إطارا هاما لتطوير وتحسين المؤسسات التربوية.

ولأجل تنمة تطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الإندونيسية خاصة- جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية بمالانج-. لا بد من معرفة معاييرها والمعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيقها أيضا. والجودة الشاملة تستوجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات ومتخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل الجامعة.

واختار الباحث هاتين الجامعتين وهما جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية للأسباب التالية: الأولى، أنهما جامعتان مشهورتان بمالانج ودولة أندونيسيا حيث يتخرج فيهما الأعداد الكبيرة من الطلاب والطالبات ولا يقل من ألف طالب سنويا تقريبا، ومعظمهم يعملون في مجالاتهم الخاصة حسب شهاداتهم ومهنتهم العلمية الجامعية.

الثانية: أنهما تطبقان نظام الجودة في تنمية الموارد البشرية في كل منهما إلى خدمة مجتمع الجامعة بكفاءة وجودة عالية من خلال تقديم خدمات ونصائح ذات جودة عالية بالإضافة إلى تدقيق ومراقبة جميع الإجراءات حسب الأنظمة والقوانين المعمول بها. كما تؤدي الدائرة دورا رئيسيا في دعم ومساندة دوائر الجامعة المختلفة من أجل تحقيق أهدافهم الإستراتيجية، استقطاب وتوظيف الأشخاص الأكفاء، وتدريب وتطوير العاملين ورفع قدراتهم المهنية بما فيه مصلحة الجامعة مما يحفزهم على زيادة الإنتاجية من خلال العمل بكفاءة وفعالية وإبداع، وهذا بدوره يعزز دور الجامعة في أداء رسالتها.

والثالثة، من أهداف الجودة المستهدفة في هاتين الجامعتين إلى خلق بيئة عمل ملائمة للجميع تعمل على بث روح التعاون بين العاملين وتعزيز الانتماء للعمل، وتشجع على التعامل الجيد والعمل بروح الفريق الواحد والاحترام المتبادل. ومن هنا، رأى الباحث أن هاتين الجامعتين جعلتا الجودة ثقافة لهما في الجو الجامعي.

والرابعة، أن جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج تطبقان الجودة بتوفير خدمات شاملة للموارد البشرية مثل: تطوير الإجراءات التي تمكن الجامعة من اختيار وتوظيف ذوي الكفاءات العالية وتطوير نظام التوظيف الإلكتروني من أجل تسهيل العمل، وعقد برامج توجيهية فصلية للموظفين الجدد، والإشراف على برامج التدريب والتطوير الهادفة إلى تطوير وتعزيز المهارات والإنتاجية، وتطوير وتنفيذ والحفاظ على سياسات وإجراءات الموارد البشرية ضمن القوانين والأنظمة المتبعة، وتحديث وتطوير التعليمات الإدارية والقانونية التي تسيير إجراءات تضمن أنظمة الجامعة ذات العلاقة، وتحقيق الرقابة الإدارية والمالية وتقديم الخدمات وتسيير معاملات جميع مجتمع الجامعة ذو العلاقة. وتطوير نظام تقييم الأداء بشكل يسمح باستعراض إنجازات الموظف وأدائه

وتحديث الهياكل التنظيمية ووصف الوظائف بشكل مستمر والمشاركة في تعزيز العلاقات الإيجابية والتعاونية بين جميع الموظفين والعمل على حل المشاكل والنزاعات، وتفهم حاجات العاملين والاستجابة السريعة لطلباتهم الضرورية والمستعجلة وإعطائها الأولوية، وتقديم خدمات إلكترونية للموظفين مثل تعبئة الإجازات وتحديث معلومات الموظف من أجل تسهيل الأمور على الموظفين، وإصدار عقود الموظفين بكافة أنواعها، وإدارة سجلات الموظفين، وإدارة جداول الرواتب والدفعات الإضافية، وإعداد التقارير والإحصائيات اللازمة، والمرجعية لجميع الجوانب الخاصة في إدارة وتطوير الموارد البشرية في الجامعة.

انطلاقاً مما ذكر، قام الباحث بالتركيز على وصف وتصنيف معايير الجودة واستراتيجياتها ومعوقاتها وتمتد بناء ثقافتها في تنمية الموارد البشرية التي تواجه جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية بمالانج.

ب- مشكلة البحث

تعد عملية إعداد وتأهيل المعلمين والمدرسين من القضايا التي تمثل الصدارة بين مشروعات التطوير التربوي في مؤسسات التعليم العالي في معظم دول وساحات العالم، وإن جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج تهدفان في برامجهما ومناهجهما إلى إعداد الطالب والمدرس المؤهل للمهنة المستقبلية. وعلى كل منهما أن تقوم بعملية تطوير مستمر للبرامج المختلفة لتلائم مع احتياجات الطلبة والمجتمع. والإدارة تسعى للارتقاء بكفاءة عملية إعداد الطلبة والمحاضرين في هاتين الجامعتين من خلال تحسين برامج الإعداد والارتقاء بها وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأفكار المعاصرة والواعدة في تطوير المؤسسات التعليمية عامة والجامعة خاصة.

قد لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من القيادات الإدارية. وإنها منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب إبتكارية، وهي تطمح للوصول إلي رضا المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهو الطالب والمحاضر

والإدارة التربوية خاصة على المستوى الجامعي، أما المستفيد الخارجي فهو رضا المجتمع عن نوعية المنتج التعليمي، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذ أصبح من أهم المعايير علي نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من تلك مسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية المختلفة علي تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة وتطوير المجتمع.

ولقد أكدت العديد من الدراسات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة علي أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول علي منتج صناعي قادر علي المنافسة في الأسواق العالمية، وكذلك الحصول علي منتج تعليمي مناسب في المؤسسات التربوية ألا وهو نوعية الطالب الخريج من تلك المؤسسات التربوية القادر علي إسهام بتنمية المجتمع بكافة المجالات بصورة فعالة. نظراً، للنجاحات الكبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي، وتأتي إلينا مشكلة البحث متمثلة في إجابة تلك التحديات ومظاهر تلك الجودة الشاملة وسيضعها الباحث مفصلاً فيما يلي:

ج- أسئلة البحث

وأما أسئلة البحث ففتحجه إلى ما يلي:

- 1- ما معايير الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج؟
- 2- ما المعوقات في تطبيق معايير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج؟
- 3- ما استراتيجية جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية؟

د- أهداف البحث

والأهداف الرئيسية من هذا البحث: التعرف على إجابة أسئلة البحث التي تتبلور إلى مايلي:

- 1- لوصف معايير الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج.
- 2- لوصف المعوقات في تطبيق الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج.
- 3- لوصف استراتيجية جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية ؟

ه- أهمية البحث

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، فانتشرت الدارسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وإذا كان هذا الاهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية ومراكز البحوث العلمية فإنه في مجال التطبيق أيضاً شاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت المؤسسات للحصول على شهادات الجودة المختلفة.

من هنا يمكن القول أن أهمية البحث تكمن في كونه يتناول موضوعاً غاية في الأهمية، ألا وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات التعليمية خاصة على المستوى الجامعي وذلك لغرض التحسين المستمر في الأداء، والسعي إلى تحقيق رضا المجتمع. وبالتالي، يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالبحث ويمكن فهم أهمية الجودة الشاملة من خلال فوائد البحث التالية.

و- فوائد البحث

والبحث له الفوائد الكثيرة يلخصها الباحث في الوجهتين الرئيسيتين: الأولى، من الوجهة النظرية والثانية من الوجهة التطبيقية. فالأولى تعود الى تطور وتقدم لرية الجودة الشاملة لأنها تتضمن على المبادئ المهمة سيما المتعلقة بسسة التعليمية من كل المستويات خاصة على المستوى الجامعي. بالمجمل، أن الفوائد من الوجهة النظرية تتجه إلى هذه النقاط التالية: الأولى: تحسين العملية التربوية، ومخرجاتها بصورة مستمرة. والثانية: تطوير المهارات القيادية والإدارية؛ لقيادة المؤسسة التعليمية. والثالثة: ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات بدقة. والرابعة: تنمية مهارات، ومعارف، واتجاهات العاملين في الحقل التربوي المعاصر. والخامسة: الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية. وكلها تدعو المبادئ الجودة الشاملة نظريا ومنهجيا. وكذلك، تعود إلى تطبيق هذه النظرية الحديثة والمتقدمة في العالم بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبمحل، أن الوجهة التطبيقية تعود إلى هذه النقاط التالية: الأولى، توضيح أهمية التطوير والتحسين الإداري في حال ارتكازه إلى معايير الجودة الشاملة خاصة في المستوى الجامعي والثانية، معايير إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في الحقل التربوي من معلمين ومدراء، خاصة هم القائمون بتحسين العملية الإدارية والتعليمية في الجامعات. والثالثة، توفر مجالات للبحث العلمي للباحثين في هذا المجال باعتباره ذا أهمية كبيرة، اكتساب هذا البحث أهمية الاهتمام بالجامعة كوحدة تطوير والرابعة، يبق التنمية المجتمعية الشاملة. والخامسة، أخذ آراء المدراء في عملية التطوير، والتأكد من اطلاعهم على خطط التطوير الإداري. والسادسة، التعرف إلى مجالات تطبيق إدارة الجودة كمحاور لإصلاح العملية التربوية.

ز- حدود البحث:

الحد الموضوعي : تطبيق الجودة الشاملة في جامعتي مالانج الحكومية والمحمدية مالانج.

ويختار الباحث جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية للأسباب
ة: الأولى، أنهما جامعتان مشهورتان بمالانج ودولة أندونيسيا حيث
يتخرج فيهما الطلاب والطالبات الكثيرون ولا يقل من ألف طلبة تقريبا⁷.
معظمهم يعملون في مجالاتهم الخاصة حسب شهادتهم ومهنتهم العلمية
الجامعية. والثانية: أنهما تطبقان الجودة في تنمية الموارد البشرية في كل منهما
إلى خدمة مجتمع الجامعة بكفاءة وجودة عالية من خلال تقديم خدمات
ونصائح ذات جودة عالية بالإضافة إلى تدقيق ومراقبة جميع الإجراءات
حسب الأنظمة والقوانين المعمول بها. كما وتلعب الدائرة دورا رئيسيا في
دعم ومساندة دوائر الجامعة المختلفة من أجل تحقيق أهدافهم الإستراتيجية،
استقطاب وتوظيف الأشخاص الأكفاء، وتدريب وتطوير العاملين ورفع
راحمهم المهنية بما فيه مصلحة الجامعة مما يحفزهم على زيادة الإنتاجية من
خلال العمل بكفاءة وفعالية وإبداع، وهذا بدوره يعزز دور الجامعة على أداء
رسالتها. والثالثة، من أهداف الجودة المستهدفة في هاتين الجامعتين إلى خلق
بيئة عمل ملائمة للجميع تعمل على بث روح التعاون بين العاملين وتعزيز
الانتماء للعمل، وتشجع على التعامل الجيد والعمل بروح الفريق الواحد
والاحترام المتبادل.

الحد المكاني : إن البحث بالجامعة مالانج الحكومية والمحمدية مالانج
ويشمل كل من مدير الجامعتين والمعلمين فيهما.

⁷ الموقع: <https://www.um.ac.id/page/data-pokok>

والموقع: -الموقع: <http://www.malangtimes.com/baca/2866/20150810/142015/tahun-ini-umm>

الموقع: turunkan-kuota-penerimaan-mahasiswa/ المتصفح في العاشر من شهر أكتوبر سنة 2016م

الحد البشري : مديرا الجامعتين أو نائباه وقسم إدارة الجودة بالجامعتين، والمعلمين والمعلمات أو الطلاب والطالبات في كل منهما.
الحد الزمني : يقتصر البحث من خلال سنة 2016م.

ط- مصطلحات البحث

أولاً: الإدارة

أ- لغة⁸:

الإدارة من أدار العمل، وأدار الآلة: تولى تصريف الأمور فيهما. وأدار الرأي والأمر: حاظ بهما⁹.

ب- اصطلاحاً¹⁰:

وعرّف تور سعيد المصري الإدارة العامة بأنها: "مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالمنشط الإدارية التي تؤدّيها منظمات وأجهزة الدولة والتي تهدف بصفة أساسية وقاطعة إلى تحقيق الصالح العام في المجتمع. والتي تؤثر قراراتها تأثيراً واسعاً وعماماً ومباشراً على مصالح أفراد المجتمع وجماعته، والتي تتأثر حركتها وتصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل، والتي تتأثر حركتها المستمرة مع مقومات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية"¹¹.

عرّفها محمد سعيد عبد الفتاح بأنها: "مزج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العامة. وينحصر عمل الإدارة في التوجيه والتنسيق والرقابة على مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق أهداف محددة"¹².

⁸ أبي الفضل جمال الدين جمال الدين محمد ابن منظور لسان العرب : أبي الفضل جمال الدين جمال الدين محمد ابن منظور، دار صادر - بيروت ، ص : 19 ، إبراهيم مصطفى و أحمد الزيات و حامد عبد القادر و محمد النجار، المعجم الوسيط ، المكتبة الإسلامية ، اسطنبول - تركيا، ص: 98

⁹ مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط (دور) مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مكتبة الشروق الدولية، 2004م، المجلد الأول: ص: ما بين 312.

¹⁰ مدخل عبد الرحمن الزيندي ، مدخل إلى علم الثقافة الإسلامية، عبد الرحمن الزيندي ، مجلة علمية تابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود ، العدد الثاني ، 1410 هـ ، ص : 89

¹¹ سعيد محمد المصري: أساسيات في دراسة الإدارة العامة، دار المريخ للنشر، الرياض، ط/3، 1403هـ، 1983م، ص 25.

¹² محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط/5، 1986م، ص 20.

و ما عرّفها الدكتور أمين الساعاتي بأنّها: "تعاون جهود الجميع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، في تعاملها البشري والمادي من أجل تحقيق الأهداف العامة"¹³.

ومن واقع التعريفات وما ترمي إليه؛ يظهر أنّ مفهوم الإدارة المعاصرة: هو مجموعة النظم والتشريعات والقوانين والأساليب التي تمارسها الأجهزة العامة في الدولة، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة وبن ما يتوفر فيها من موارد خلال فترة زمنية محددة بهدف الوصول إلى أقصى قدر الوصول إليه في خدمة المجتمع. وقد جاء تعريف الإدارة العامة في الإسلام: "نشاط جماعي مشروط يقوم به الراعي مع موظفيه العاملين في جميع الأجهزة الحكومية من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى الرعية أي الجمهور بلا تمييز شعوراً منهم بأمانة الإدارة أثناء ممارستهم الإدارية وفقاً لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية مستغلين في ذلك كافة الإمكانيات المتاحة. سعياً لتحقيق أهداف عامة مباحة من أجل توفير الأمن والرخاء والنماء للبلاد والعباد"¹⁴.

ثانياً: الجودة

أ- لغة:

فالمعنى اللغوي لها كما جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي جاد¹⁵. وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: "نقص الرديء وجاد الشيء جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله بجود

¹³ أمين الساعاتي: الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، دار الشروق، جدة، ط/2، 1405هـ. 1985م، ص 21.

¹⁴ أحمد بن داود المزحاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة العامة الإسلامية، الشركة الخليجية للطباعة والتأليف، جدة، المملكة العربية السعودية، ط/1، 1421هـ 2000م، ص 49-50.

¹⁵ أنيس، إبراهيم المعجم الوسيط، ج 1، ط 1، القاهرة، مجمع اللغة العربية، د س، ص: 145

جودة¹⁶ . والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة¹⁷ .

ب- الجودة في الاصطلاح

أ في الاصطلاح فقد تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليمياً، فهناك من ينظر إليها على أساس التصميم أو المنتج وإرضاء العملاء، ويرى إدوارد ديمينج بأن الجودة الشاملة : " ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل"¹⁸ . وعرفها آخرون بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد. ويعرفها أحمد بأنها " عملية بنائية واقعية تستند إلى حقائق عملية خيالية أو معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء"¹⁹ . أما تعريفها في مجال التربية والتعليم فيرى الزواوي بأنها : " معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه ، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن"²⁰ .

¹⁶ ابن منظور (2003) " لسان العرب " (ج2)، مصر: دار الحدي للطباعة والنشر والتوزيع. سنة 2003، ص: 254

¹⁷ ضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000)، ص: 71.

¹⁸ حياة محمد سعيد الحربي "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أم القرى، سنة: 2002، ص: 15

¹⁹ أحمد ، أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية " ط1، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة: 2003، ص: 17

²⁰ خالد محمد، الزواوي الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، سنة 2003، ص: 34

ثالثا: الموارد البشرية

(1) يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي²¹. إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير. وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة²². والمحافظة على سببين:

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي لكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات

²¹ عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.

²² راوية أحسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية سنة: 2003/2002م.

والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة²³.

رابعاً: الجامعتان

والجامعتان اللتان أراد الباحث أن يقوم بالبحث فيهما، هما: جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج. وهما ما يلي:

أ- جامعة مالانج الحكومية مالانج:

جامعة مالانج الحكومية هي إحدى الجامعات الحكومية المتقدمة بمالانج جاوى الشرقية أندونيسيا حيث أسست في 18 من أكتوبر سنة 1954م ولها شعار "The Learning University"²⁴.

ب- الجامعة المحمدية مالانج:

الجامعة المحمدية مالانج هي إحدى الجامعات الأهلية المتقدمة بمالانج جاوى الشرقية أندونيسيا حيث أسست في سنة 1964م ولها شعار "Dari Muhammadiyah Untuk Bangsa"²⁵.

ط- الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة العربية

1- دراسة مريم الشرقاوي (2002) إدارة المدارس بالجودة الشاملة. وهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر، وتقديم تصور مقترح لتحسين إدارة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة على منهج النظم، الذي يعتمد على الجانب الوصفي، التحليلي، والتنبؤي.

²³ راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية سنة: 2003/2002م.

²⁴ المتصفح في 19 من يناير 2016م https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Negeri_Malang

²⁵ المتصفح في 19 من يناير 2016م https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Muhammadiyah_Malang

2016م

واعتمدت الدراسة على الحاسبات الإلكترونية البحثية لجمع المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة، وقوانين وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالمدارس الثانوية. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة من مدرّاء ووكلاء ومدرسي المدارس الثانوية في كل من محافظتي القاهرة وبني سويف. وقامت الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية مثل حساب النسب المئوية في المعالجة الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة، يحتاج مدير المدرسة إلى انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، هناك صعوبات تمنع بناء روح الفريق والمزاملة. وقامت الباحثة بتقديم أربع عشرة توصية منها : الاقتداء بالبرنامج التدريبي لفريق الإدارة لمدرسية على إدارة الجودة الشاملة، تعاون رجال الدين في إرساء مهارات إدارة الجودة الشاملة وحث طلاب الدراسات العليا بالجامعات على تناول ودراسة إدارة الجودة الشاملة.

2-دراسة رفاعي وبدران (2002) : استراتيجية مقترحة للتفتيش والمتابعة ومراقبة الجودة التعليمية بالمدارس المصرية في ضوء نظام التفتيش بمكتب المعايير التربوية بالمملكة المتحدة. واهتمت هذه الدراسة بتحديد مفهوم الجودة الشاملة وطرق قياسها، وإلقاء الضوء على نظام التفتيش الحديث وأهم وظائفه، ومن ثم، وضع استراتيجية مقترحة للتفتيش ومراقبة لجودة التعليمية في مدارس التعليم العام. واستخدمت المنهج الوصفي القائم على التحليل والتفسير لواقع التفتيش والمتابعة للمؤسسة التعليمية، ومفهوم الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى الآتي : أن التعليم المصري يعاني من أزمة تتمثل في وجود قصور في مدخلات التعليم وتدنٍ في مستوى الجودة التعليمية.

3-دراسة سعاد عبد النبي (2001) : إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر اهتمت هذه الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة واستخدمت المنهج الوصفي الذي يفيد في تحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقه في التعليم الجامعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات المصرية غير قادرة على مواكبة التغيرات والتحويلات العالمية وصياغة ملامح المستقبل وبناء التقدم المطلوب. وفي النهاية أوصت الدراسة بما يلي : ضرورة الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة، اهتمام الدول المتقدمة بالتعليم الجامعي وجودته لتلبية احتياجات المجتمع المتغير. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الاهتمام بجودة التعليم الجامعي ورفع كفاءة العملية التعليمية عن طريق إدخال تخصصات جديدة تعمل على تلبية احتياجات قطاعات الإنتاج من العمالة ذات الكفاءة، وضع أسس لانتقاء الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم الجامعي عن طريق وضع اختبارات تتنوع ما بين الاختبارات المقالية، والمهارات العملية، والمقابلات.

4-دراسة أحمد خليل وإبراهيم الزهيري (2001) : إدارة الجودة الشاملة في التعليم، خبرات أجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. وهدفت هذه الدراسة إلى تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري من خلال بناء تصور مقترح يعتمد على تجارب الدول المتقدمة التي قامت بتطبيق هذه المبادئ في نظامها التعليمي، ومن ثم بناء تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن من خلاله الاستفادة منه في تطوير التعليم المصري. واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، مع الاهتمام بمنهج المسح التربوي توصلت الدراسة إلى عدة توصيات تساعد على الارتقاء بالتعليم المصري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها: الاعتماد على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام بضرورة تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاهتمام

بنموذج كروسبي "Deming" عند ديمينج وذلك من أجل دعم تحقيق الجودة في المجال التعليمي.

5-دراسة إعداد المعلم وقام بها الخطيب (2003) بإجراء دراسة هدفت إلى بناء نموذج لبرنامج لإعداد المعلم العربي للألفية الثالثة التقنية والثقافية والمعلوماتية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. والنموذج من استراتيجية تستند إلى المبادئ التالية وانطلقت مرتكزات هذا: (أ) اعتماد إطار أو نموذج نظري لإعداد المعلمين. (ب) وضوح وتحديد أهداف برنامج إعداد المعلمين. (ج) تلبية الحاجات المهنية للطلاب / المعلمين. (د) المرونة وتعدد الاختيارات في برامج إعداد المعلمين. (هـ) توجه برنامج إعداد المعلمين نحو الكفايات التعليمية. (و) أن يحقق برنامج إعداد المعلمين التطابق أو التوافق ما بين الأفكار النظرية والممارسات العملية. وتوصلت الدراسة إلى أن المكونات الرئيسية المقترحة لبرنامج إعداد المعلم العربي للألفية الثالثة تتمثل في الثقافة العامة، والثقافة التخصصية، والثقافة الاجتماعية، والثقافة المهنية.

6-دراسة محمد محمود ويوسف مصطفى (2000) : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في جمهورية مصر العربية، وهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية من خلال التعرف على مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظور التربوي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على محاور إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تنفيذها في كليات التربية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها : تبني إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على الحد من الهدر في إمكانات المؤسسات التعليمية من حيث الموارد والوقت.

7-دراسة المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج (2002) : نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي،

واستهدفت هذه الدراسة إلى مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي مع تشخيص بعض المشكلات التي قد تواجه عملية التطبيق بعد رصد تجارب دول الخليج العربية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي ولإلقاء الضوء على نظم إدارة الجودة والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، إضافة إلى المنهج التحليلي للوقوف على واقع تطبيق نظام الجودة عملياً في دول مجلس التعاون الخليجي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استمارة تم توزيعها على وكلاء وزارات التربية والتعليم والمعارف في الدول الأعضاء. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الاستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي ليس بالأمر العسير، يحتاج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى استعدادات كبيرة وتوفير كوادر إدارية وفنية على درجة عالية من الكفاءة، يوجد بعض المعوقات التي قد تعيق من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مثل عدم توفر البيانات والمعلومات السريعة في المؤسسات التربوية التي تعتمد التقنيات الحديثة في نقل المعلومات إلى صانعي القرارات في الوقت المناسب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى ميزانية كبيرة. . وعدم توفر الكوادر المدربة في ميدان إدارة الجودة الشاملة- في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصى الباحث بالآتي : العناية بتدريب الكوادر لوطنية الماهرة ولها القدرة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، العمل على إنشاء إدارة عامة في كل وزارة من وزارات التربية والتعليم والمعارف في الدول الأعضاء باسم الإدارة العامة للجودة الشاملة مع إنشاء إدارات في المناطق التعليمية المختلفة تكون تحت إشراف الإدارة العامة للجودة.

8-دراسة درباس (1994 : إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، استهدفت الدراسة

التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في السياق التربوي ومدى إمكانية تحقيق النتائج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي مع إشارة خاصة لتجربة مدينة ديترويت في ولاية ميشغن الأمريكية في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة (الكلية) في الإدارة المدرسية ومدى إمكانية توظيف في القطاع التربوي السعودي. وقد توصلت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج منها : عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي، المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار، ضعف بنية المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة، وقامت الدراسة بتقديم عدة توصيات منها : البدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة (الكلية) وتضمينها في المناهج الدراسية في مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي، ضرورة أن يتبنى القطاع التربوي عملية تصميم برامج لإدارة الجودة الكلية تتوافق مع البيئة السعودية، ضرورة القيام بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي لطلاب وأولياء الأمور والمجتمع. ضرورة إعادة تعريف مفاهيم القيادة التربوية التي تعمل في ضوءها المدارس والمؤسسات التربوية المختلفة قبل البدء في تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة، العمل على قسام لإدارة الجودة تهتم بأمور الجودة، وتكون ملحقه بإدارات التعليم مهمتها الأساسية الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

9- دراسة حسين أبو مائلة (2001) : نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجره المدرسة. استهدفت الدراسة إلى تصميم نموذج يمكن الاقتداء به في تخطيط إدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجره الدراسة تخطيطاً يتسم بالرشد والعقلانية. واعتمدت الدراسة في منهجيتها العلمية على أسلوب النظم في وضع النموذج المقترح من خلال النظر إلى عناصر الجودة

باعتبارها تشكل نظاماً متكاملًا. وقامت الدراسة بعرض مدخل السبعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسلطت الضوء على أن إدارة الجودة الشاملة تتعلق في الأصل بأداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة، في حين قامت بعرض بعض الأخطاء التي يمكن أن تواجهها المنظمات في أثناء تبينها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وكيفية تجنبها. وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج لعل أهمها : يعد مدخل جيداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تحتاج المدرسة إلى قادة مفكرين قادرين على تغيير لأشياء، بسرعة ويتحدون الطريقة القديمة.

10- دراسة أبو سعدة وعبد الغفار (1998) : " الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية. وهدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير نظام تكوين معلمات رياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف وتحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها. وفي النهاية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن برامج التدريب لها أثر كبير في رفع الكفاءة التربوية والمهنية لمعلمة الروضة وتحسين مستوى أدائها في مؤسسات تربية طفل الروضة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(1) تطبيق إدارة الجودة الشاملة 1999م،: Adomaitiene & Ruzevicius دراسة في مؤسسات التعليم في ليشينا، وهدفت الدراسة إلى تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودراسة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في ليشينا، والصعوبات التي قد تعيق من تطبيقها في مؤسسات التعليم، وقام الباحث بعمل مقارنة بين الإدارة التقليدية المتبعة في مؤسسات التعليم الليثوانية وبين إدارة الجودة الشاملة، واقتصرت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي.

قام الباحث باقتراح نموذج من أجل تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انعدام روح الفريق في مؤسسات التعليم العالي في ليشينيا، يحتاج القائد التربوي إلى تبني لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، توصل إلى أن هناك بعض المؤسسات تقوم بتطبيق إدارة الجودة في حين لا تتبنى المؤسسات الأخرى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

(2) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية Winn & 1998

Green، قام الباحث باستعراض مبادئ ديمنج المكونة من أربعة عشر مبدأً كهيكل أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. في حين قام بتقديم اقتراح في كيفية تطبيق كل مبدأ في الإدارة الجامعية والمناهج الدراسية، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: إن العوامل الأساسية التي تجعل تطبيق إدارة جودة شاملة ناجحة تكمن في تنمية روح الفريق، يمكن استخدام مبادئ ديمنج كوسيلة للإرشاد في العملية التعليمية.

(3) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم AbdulMalek &

Gopol K. Kanji العالي في ماليزيا، وهدفت الدراسة إلى تطبيق مبادئ أنظمة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي قامت الدراسة باستخدام المبادئ والمفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ليتلاءم مع مؤسسات التعليم العالي. واعتمد الباحثان في نتائجهما على دراسة مسحية لمؤسسات التعليم العالي قام الباحثان بتصميم استبانة للحصول على المعلومات توصل الباحثان إلى النتائج الآتية هناك نسبة % 50 من مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أوضحت النتائج أن القيادة لها دور فعال في الرقي بإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تناسب جميع مؤسسات

التعليم العالي بغض النظر عن حجمها وعمرها أو نوع المؤسسة سواء أكانت خاصة أم حكومية.

(4) دراسة لويس وسميث (Lewis & Smith, 1997) ، بعنوان: "

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي " ، هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من طلبة الجامعات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت أبرز النتائج إلى توفر مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية، حيث الالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب، وولي الأمر، والمجتمع) والتحدث بالحقائق.

(5) دراسة جوهانسن (Johansen, 2000) ، بعنوان " :إدارة الجودة

الشاملة (TQM) من منظور إدارة المعرفة " ، هدفت إلى تعرف تحليلات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، وإدارة المعرفة، والنماذج المقترحة للتطبيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقدمت وصفاً لإدارة المعلومات وكذلك لرقابة الجودة، كما قدمت تحليلاً لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ، وعرضاً نظرياً لأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعرفة عن طريق التدريب تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك علاقة طردية وقوية بين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

(6) دراسة ديميم وكليفورد (Dynam & Clifford, 2001) ،

بعنوان " :ثمانى سنوات إلى الأمام: تنفيذ إدارة الجودة في جامعة الكاثوليك في سيدني الأسترالية." هدفت إلى تعرف التغييرات التي تحدثها عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين

العاملين في الجامعة والبالغ عددهم (56) عضواً، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة، وأظهرت النتائج أن تقديم إدارة الجودة النظامية يحيط الجامعة عمل على تغييرات رئيسة في الجامعة وفي عملياتها مع تغييرات كبيرة في اتجاهات وفهم الموظفين لها بصورة إيجابية.

(7) دراسة هيرنانديز (Hernandez,2002) ،، بعنوان " :دراسة الحالة

الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها " ، هدفت إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

(8) دراسة ريجيولد (Regauld)2003، بعنوان " :ارتكاز عمليات

التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة "هدفت إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفي، والمسح، وتحليل المحتوى، والمقابلات مع مديري تلك المدارس، وتألقت عينة الدراسة من (24) مدرسة، وقام الباحث ببناء أداة قياس لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوىً عالياً 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 أجل التحسين المستمر.

(9) دراسة كورنين (Cornin, 2004)، بعنوان : " مدى استخدام

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها لمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي". هدفت إلى تعرف مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

وجه الخلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة

تنبيه: أن الفرق الأساسي بين هذا البحث والدراسات السابقة، بملاحظة ما سردت من ملخصات الدراسات السابقة، عربية كانت أم أجنبية، تناولها بالمجمل موضوع الجودة الشاملة في الميدان التربوي، سواء كان ذلك في مؤسسات التعليم العالي، كالجامعات وإدارات التربية والتعليم، ولكن تقل بل قد كاد الباحث أن لا يجد الدراسة التي تناولت موضوع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات بشكل المقارنة، وهذا ما سعى الباحث لتغطيته من خلال هذه الأطروحة.

كما يلاحظ شبه الإجماع بين هذه الدراسات على أن نتائج تطبيق الجودة الشاملة من خلال محاولات تطبيقها، كان متوسطا في معظم الحالات وهذا يتفق مع نتائج تلك الدراسات، كما قد أوصت جميع الدراسات السابقة-إذا جاز التعبير- بضرورة تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في جميع الميادين التربوية لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة، وبالنسبة للمؤسسات التي تطبق بالفعل هذه المبادئ.

أما هذا البحث فإنه تركز على معرفة تطبيق الجودة الشاملة في بعض الجامعات بأندونيسيا بمدينة مالانج، وكشف تحسين ظروف تطبيقها، حيث اتضح القصور الشديد في الدول في هذا المجال، والبحث عن وصف وتصنيف معايير الجودة واستراتيجياتها معوقاتها وتنمية بناء ثقافتها في تنمية الموارد البشرية التي تواجه جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية بمالانج. سيقوم الباحث بالتركيز على ذلك وسيكشف عن علل الفرق أو الاختلاف بين كل منهما- إن شاء الله.



الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة

إن إصلاح التعليم يمر عبر العديد من القنوات في جميع أنحاء العالم، فمن هذه القنوات ما يتجه إلى العمل على إصلاح المناهج، ومنها ما يتجه لإصلاح أساليب التدريس، ومنها ما ينظر إلى ضرورة تدريب المعلم وتزويده بالخبرات والمهارات الأساسية. وهناك ما يبحث في إصلاح الإدارة التربوية، والعمل ضمن معايير محددة مدروسة لقد كان الجانب الأكبر منصباً على الجودة الشاملة التي تولدت لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، باعتبار الجودة الشاملة: "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن"²⁶، محاولة منها للتكيف مع هذه المتغيرات، مما أدى إلى اعتبار الجودة الشاملة من الركائز الأساسية لنموذج إداري جديد، واعتباره التحدي الحقيقي للعقود القادمة ازداد الطلب على الجودة.

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التعليم الجامعي سيكون حلقة بين القوى العالمية، وخصوصاً في عالم يزداد فيه الاعتماد المتبادل والترابط بشكل متزايد، ومع ذلك تتعرض النظم التعليمية للنقد دوماً، حيث تبدو هذه العملية النقدية ظاهرة يشترك فيها الخبراء العلميين من أصحاب الرؤى المختلفة، حيث يرى البعض أنه يجب أن يتبنى المجتمع النامي مشروع اصطلاحى يهدف منه الأخذ بيد التعليم العالي في الدول النامية بحيث يمكن تعديل انحرافاتة وجعله يسير قليلاً متخلف الخطى عن التقدم العلمي للدول ذات الترتيب الأول في العالم²⁷.

²⁶ فاروق البوهي، الإدارة التعليمية والمدرسية، مصر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، سنة: 2001م، ص: 376
²⁷ مصطفى السايح محمد، الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة، (رؤية حول المفهوم والأهمية)، مقدمة المقالة، د، س ص: 1، بشكل

ففي أواخر الخمسينيات من القرن الماضي ظهر مصطلح (الاستراتيجية) حيث استخدم في العلوم والتخصصات المختلفة فضلا عن استخدامه في الميدان العسكري على نطاق واسع.

فلاستراتيجية Strategy تعبير عن دعوة إلى منطق أو أسلوب جديد، ثم أدوات جديدة في التفكير اصطنعته علوم جديدة ثم انتقلت بكل ما تحمل من مكونات علوم عسكرية إلى استراتيجيات تدريس للمواد التعليمية المختلفة²⁸. ففي القرية الكونية التي تعيش فيها كافة المجتمعات في إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء، احتلت الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والتربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته وفي جميع أبعاده وعناصره²⁹، وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهتم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها، كما استخدمت الجودة في التنافس بين تلك المؤسسات³⁰، طالما أن الجودة الشاملة تستمد طاقة حركتها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة³¹.

ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحقيق رفع الانتاجية واستمرارية الجودة، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ومنها المؤسسات التعليمية، لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويرضي المستفيدين ويدعم الابتكار والتجديد³².

إن جودة التعليم ليست هبة تمنحها الحكومات، وإنما فرصة تصنعها الأمم وتستثمرها الشعوب، وتضحى من أجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة. وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات

²⁸ مصطفى السايح محمد، الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة، (رؤية حول المفهوم والأهمية)، مقدمة المقالة، د، س ص: 1،

بشكل doc

²⁹ الخطيب، محمد بن شحات. نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود. سنة: 2000م، ص: 1-2.

³⁰ حمود، خضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة. سنة: 2000م، ص: 37

³¹ Tunks, R. (1992). Fast Track to Quality, New York, Mcgraw Hill Book, Co .P: 12

³² عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ، "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (22)، العدد (82). سنة: 2000م، ص: 75

ولا المؤتمرات ولا من القوانين، بل تبدأ من المدرسة ومن الفصول ومن اهتمام الوالدين ومن مشاركة الإدارة والمعلمين والطلاب في تحمل مسؤولية تطوير التعليم وضبط جودته³³. وتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية. إن الاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات التعليمية ينبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة - كغيره من السلع - لا بد له أن ينافس، وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلاب والمجتمع والدولة. فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل، وأولياء أمور الطلاب يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية³⁴.

ويرى بعض الباحثين أن عدم النهوض بمخرجات التعليم لتكون ذات إسهامات فعالة في تنمية المجتمع، يترتب عليه ظهور البطالة في صفوف المتعلمين، وانخفاض المستوى المعيشي لعدد كبير من الأسر، وعدم الارتباط بين تخصصات التعليم ومتطلبات سوق العمل³⁵.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والكتاب والمهتمون بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن نجد تعريفاً بسيطاً يصفها ويعرفها تعريفاً شاملاً قاطعاً بسبب تعدد جوانبها، وسيظهر ذلك من خلال التعريفات التالية.

³³ حسان، حسان محمد. "ضبط جودة التعليم: مفهومه، أهميته، وعلاقته بالمدخلات والمخرجات والنظرة النقدية"، ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج وزارة التربية. سنة: 1994م، ص: 25

³⁴ حضير بن سعود، الحضير "مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة تحليلية"، مجلة التعاون، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، العدد (53). سنة: 2001م، ص: 13-14

³⁵ أتكسون، فيليب. إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالفتاح النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. سنة: 1996م، ص: 47

أولاً: الجودة في اللغة

فالمعنى اللغوي لها كما جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي جاد³⁶. وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: " نقص الرديء وجاد الشيء جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله بجود جودة³⁷. والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة³⁸.

ثانياً: الجودة في الاصطلاح

أ في الاصطلاح فقد تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليمياً، فهناك من ينظر إليها على أساس التصميم أو المنتج وإرضاء العملاء، ويرى إدوارد ديمينج بأن الجودة الشاملة: " ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل"³⁹. أما ريفها آخرون بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ببر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد، عرفها أحمد بأنها " عملية بنائية واقعية تستند إلى حقائق عملية خيالية أو معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء"⁴⁰. أما تعريفها في مجال التربية والتعليم فيرى الزواوي بأ: "معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن⁴¹.

³⁶ أنيس ، إبراهيم المعجم الوسيط ، ج 1 ، ط 1 ، القاهرة ، مجمع اللغة العربية ، د س ، ص : 145

³⁷ ابن منظور ، " لسان العرب " (ج2)، مصر: دار الحادي للطباعة والنشر والتوزيع . سنة 2003، ص: 254

³⁸ ضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000)، ص: 71.

³⁹ حياة محمد سعيد الحربي "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أم القرى، سنة: 2002،

ص: 15

⁴⁰ أحمد ، أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية " ط 1، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة: 2003، ص: 17

⁴¹ خالد محمد الزواوي، الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة، مجموعة النيل العربية ، سنة 2003، ص: 34

ويرى البعض أن الجودة الشاملة هي الشيء المفقود من أجل تحسين التعليم، حيث يعمل التعليم جاهداً من أجل تحقيق مستوى معيشي مرتفع للأفراد والمجتمعات من خلال استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم، وما لم تبذل جهود من أجل تحقيق ذلك فإن المسألة سوف تصبح صعبة للغاية، والمطلوب ليس ثورة بقدر ما هو إعادة تقويم لما هو موجود في المدارس من خلال معايير الجودة الشاملة وتصميمها في معظم العناصر التعليمية مثل إعداد المعلم وصياغة الأهداف التعليمية والمناخ المدرسي. والجودة في التعليم تعتبر من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل وأصبحت ضرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر. والجودة مجموعة الصفات والخصائص عمة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات⁴²، لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة⁴³.

ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الإهتمام بمايلي: من تخفيض نسبة الإنتاج، وأداء العمل صحيحاً من المرحلة الأولى، وقياس تكلفة الإنتاج المعيب، وتحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة.

وأما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك: بالاقتراب من العميل، تفهم حاجاته وتوقعاته، وجعل كل القرارات أساسها رغبات العميل. في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق: جعل السوق أساس كل القرارات، والاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين، والتعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم، والبحث عن أسباب انصراف العملاء لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة. فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل

⁴² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18

⁴³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20، ص21.

وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع). إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.
- تحفيز العمال⁴⁴.

هناك محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة يمكن أن نورد بعضها كما يلي: بشأن إدارة الجودة الشاملة TQM لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلى أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM، فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم جون أوكلاندر "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"⁴⁵.

أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي: (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالاضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين). أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل

⁴⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

⁴⁵ كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص: 74

ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين⁴⁶.

ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول (Cole، 1995م) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).

كما عرفها تونكس (Tunks، 1992 م) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته. وقد عرفها أوماجونو (Omachonu 1991) بأنها استخدامات العميل المقتزنة بالجودة وإطار تجربته بها. ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء).

علماً بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك مواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة). ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ ما يلي⁴⁷ :

⁴⁶ كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص: 74

⁴⁷ كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص: 74

1- إن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.

2- ، المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.

3- إن استخدام تلك المداخل يقع تحت مختلف المسميات ومنها:-

(1) التطوير المستمر للجودة.

(2) الجودة الشاملة.

(3) إجمالي العمليات الإدارية للمشروع.

(4) إدارة الجودة بمفهومها الواسع في المنظمة.

(5) التكلفة الكفاءة والفاعلية الإدارية للجودة.

4- إن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.

5- إن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.

6- إن استخدام تلك المداخل يقع تحت مختلف المسميات ومنها:-

1- التطوير المستمر للجودة. الجودة الشاملة.

2- إجمالي العمليات الإدارية للمشروع.

3- إدارة الجودة بمفهومها الواسع في المنظمة.

4- التكلفة الكفاءة والفاعلية الإدارية للجودة.

وتعدُّ الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منشأة. ويقدم معهد الجودة الفيديرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة هو "القيام

بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"⁴⁸.

يعرف تنز وديتورو الجودة بأنها "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"⁴⁹. وهذه الاستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنشأة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام. كما أنها تسهم في دعم الوضع المالي للمساهمين. وحدد جوتشر وزميله كوفي مفهوم الجودة بأنه "تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة"⁵⁰.

واتفق معهما في هذا التعريف مورجن وزميله مورجا ترويد اللذان عرفا الجودة بأنها "عملية تلبية احتياجات العميل ومتطلباته المشروعة بالقدر المطلوب"⁵¹. ويشير بعض الباحثين أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المؤسسة إلى جانب جودة المنتج نفسه، ومنها جودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة الاتصالات، وجودة الأفراد، وجودة الأهداف، وجودة الإشراف والإدارة"⁵².

توضح تلك التعاريف أن الجودة مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، لعل أبرزها المساواة، والفعالية، والملاءمة، وسهولة المنال، والقبول، والكفاية. ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة الشاملة، فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل

⁴⁸ القحطاني، سالم بن سعيد. "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (78). سنة: 1993م، ص: 17

⁴⁹ Tenner, A.R. & I.J. De Toro (1992). Total Quality management: Three Steps to Continuous Improvement, Reading, Mass:Addison-Wesley Publishing Co. In, P: 31

⁵⁰ Gaucher, E.J. & R.J. Coffey (1993). Total quality in Health-Care: From Theory to Practice, San Francisco: Jossey-Bass Inc. publishers.P:36

⁵¹ Morgan, C. & S. Murgatroyd (1994). Total Quality management in the public sector: An International Perspective, buckingham: Open University press.P: 90

⁵² مور ويليام ل. وهريت مور. حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبدالرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرس، الرياض:

معهد الإدارة العامة. 1991م، ص: 12

المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع⁵³.

ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي. والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويولي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته. وهذا يتطلب من مديري التعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس التأكد من توافق مواصفات الخدمة التعليمية مع توقعات المستفيد المتلقي لها. وفي حالة وجود فجوة بين المواصفات والتوقعات يجب تحديد أبعاد هذه الفجوة وأسبابها والعمل على تجاوزها باتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية المناسبة. فالجودة في الاقتصاد المعاصر " لا تعني إنتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيرتها المتاحة، وإنما تعني رضا المستفيدين عن السلعة أو الخدمة"⁵⁴.

وفي إطار المشروع البريطاني للجودة في التعليم العالي ظهرت عدة خصائص للجودة الشاملة في التعليم منها⁵⁵:

أ - إن الجودة تساوي المقاييس المرتفعة مهما اختلفت الفروق بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في التعليم.

ب - إن الجودة تركز على الأداء بصورة صحيحة من خلال تنمية القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى، وتنمية التفكير الابتكاري والتفكير الناقد لدى الطلاب.

⁵³ بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر. سنة: 1997م، ص: 48-49

⁵⁴ المرجع السابق: مور، ومور، 1991، ص: 20

⁵⁵ Nighingale, P. & M. O Neil (1994). Achieving Quality Learning in Higher Education, London: Kigan Page: 65-72

- ج - إن الجودة تعني التوافق مع الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة التعليمية.
- د - إن الجودة تشير إلى عملية تحويلية ترتقي بقدرات الطالب الفكرية إلى مرتبة أعلى، وتنظر إلى المعلم على أنه مسهل للعملية التعليمية، وإلى الطالب على أنه مشارك فعال في التعليم.
- المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية**

تعد إدارة الجودة الشاملة (**TOTAL QUALITY MANAGEMENT**) من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء و تحسين الجودة مسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية وتنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى الدولي. إن محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور متركزاتها في تنمية الميزة التنافسية تدعونا بالضرورة إلى التعرف على مفهوم الجودة أولاً، باعتبار أن تطورها من المفهوم التقليدي المرتبط بالمنتج إلى المفهوم الحديث الشامل أدى إلى بروز ما يعرف في الفكر التسييري بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: المفهوم التقليدي للجودة

ارتبط مفهوم الجودة تقليدياً بالسلعة المنتجة فحسب **JABLONSKI** مثل الجودة في " تلك الصفات المميّزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقارن المستفيد بها قيمة تلك الصفات بالجودة"⁵⁶.

فيما يرى **JURAN** أن الجودة هي " ملائمة الاستعمال، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبّي احتياجات مستخدميها"⁵⁷ وبالتالي فإنها تدل على فكرة التخلص من العيوب والأخطاء في السلع المنتجة، بينما يعرف **COFI** الجودة " بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة"⁵⁸.

⁵⁶ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص: 72

⁵⁷ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص: 73

⁵⁸ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص: 72 .

ذلك أنّ الجودة تظهر في إجمالي الصفات والخصائص التي تعمل على تلبية احتياجات العميل المحددة، أي تلك التي يحددها بشكل أو بآخر، أو الشاملة المقدرة من طرف المؤسسة، لذا يمكننا القول أنّ الجودة تتمثل في قابلية السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الإشباع و الرضى للمستهلك في حدود إمكانيات المؤسسة. ورغم صعوبة ضبط مضمون محدد للجودة باعتبارها مفهوما نسبياً، إلاّ أنّه يمكن التأكيد على أنّ للجودة أبعاد يمكن التعرف من خلالها على درجة جودة السلعة مقارنة بغيرها، فقد تكون السلعة جيّدة في بعد ما ومتوسطة أضعيفة في بعد آخر، وتتمثل تلك الأبعاد في:

- 1- الأداء المرتبط بالخصائص الأساسية للمنتج.
- 2- الخصائص و المفردات الثانوية للمنتج و تنوعها.
- 3- نسبة المطابقة بين المواصفات الفعلية المحقّقة في السلعة مع المعايير الموضوعية سابقا
- 4- العمر الاقتصادي للمنتج.
- 5- الفترة الزمنية اللازمة لأداء المنتج دون فشل خلال عمره الاقتصادي.
- 6- السرعة اللازمة لإعادة المنتج للخدمة بعد تعطله.
- 7- الأفضلية الذاتية للمستهلك عن للمنتج.
- 7- السمعة و الأداء السابق للمنتج.

المطلب الرابع: النظرة الحديثة للجودة:

أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة و أهمية إنتاجها بمواصفات تلي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيّد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية)، و نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها و أصولها المالية والبشرية والتكنولوجية.

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية و التنظيمية، التجارية، والمالية والبشرية ممّا أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف

المؤسسة لا بالمنتج فقط، و أن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعاً ليشمل الزبون الداخلي و الخارجي⁵⁹. إن الجودة الشاملة تمثل التكيف المستمر للمتوجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون أو العميل من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل، حيث تتميز ببعدين هما :

- البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة.
- البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته و تحفيز العاملين و إرضاء العملاء.

المطلب الخامس: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية:

ت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة و تباينت في تحديد مضمونها

حسب وجهة نظر الباحثين، فحسب **JURAN** أن الجودة الشاملة " ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، و لنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة⁶⁰". بينما يعرفها **KALUZNY** لها: "الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء العميل و تلبية توقعاته و تحديد المشكلات و التعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، و دعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية و إحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار⁶¹". ويؤكد هذا المضمون تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لتسيير الجودة الشاملة " فهي نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر⁶²".

⁵⁹ علي رحال، إمام بجياوي، الجودة و السوق، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، غنابة، العدد 05، مارس 2001، ص: 42

⁶⁰ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص: 74

⁶¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص: 75

⁶² خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2000، ص: 74

ويعرّف **CROSBY** **رّة الشاملة** بأنها: "المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم"⁶³. وذلك أنّ تحفيز وتشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة و فاعلية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة.

المطلب السادس: إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسييري و إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات التعليمية الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك وتنمية ميزتها التنافسية من خلال مايلي:

1- التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أنّ الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة⁶⁴. إنّ فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أنّ التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى.

2- التركيز على العميل:

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات التعليمية،

⁶³ عبد العزيز أبو نبرة، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات ن مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر 1998، ص: 70

⁶⁴ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص: 93

حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرته تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ، ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة. ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرف منظمة الجودة يطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معاً"⁶⁵.

وهذا ما ذهب إليه COLE عندما عرّف (TQM) بأنها: "نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى"⁶⁶.

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية. إنّ كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، ممّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي و الجماعي. و يمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

- 1- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك،
- 2- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة
- 3- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع و الخدمات المقدّمة.

3- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية⁶⁷، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. إنّ

⁶⁵ خيضر كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص:74

⁶⁶ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سابق ، ص:71

التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي، فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة.

و أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، يرى **Porter**، أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية⁶⁸.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية⁶⁹.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا. ففي ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع بعضها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترحيح والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات ومهارات مختلفة. في ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة. أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على

⁶⁷ سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، السنة 2000، ص: 19.

⁶⁸ Porter. M , , op cit, p. 60.

⁶⁹ Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998, p. 331.

الإبداع⁷⁰، ومنه زادت الأهمية الاستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكيّة. لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

4- المشاركة الكاملة :

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها. ويعد العمل الجماعي أداة فعّالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين. ومن اجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية ف تدعم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة. ما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصيص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها. وتؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهما من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقق ما يلي:

1- استفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها

العملية

ودمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال

⁷⁰ أشوك شاندا. شلبا كوبرا، ترجمة الخزامي عبد الحكم، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة 2002، ص: 10.

صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.

2- إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم ذات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهدا ووقتا في تنفيذها ومراقبتها.

5- التعاون بدل المنافسة :

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر. ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة⁷¹، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور و المكافآت، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

6- اتخاذ القرار بناء على الحقائق :

تميّز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

إنّ نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين. ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة، كذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية

⁷¹ توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مصر ، ط1، 1996، ص: 92

والإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها. وتتمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة والأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقق رضا العميل الداخلي والخارجي وامتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين. إنّ تميّز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعّال يضع الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً مع اختيار أنسب الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

7- الوقاية بدل من التفتيش :

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أنّ الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية، لقد ركّزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة ممّا عزّز من عملية مراقبة الجودة أو تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها. إلا أنّ هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية و الموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية.

المطلب السابع: نحو إدارة استراتيجية للجودة الشاملة

أ- التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة :

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة " عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل، إضافة إلى القيام بخطوات رئيسية لتحقيق تلك الأهداف، مع وضع مؤشرات و مقاييس مستويات الأداء"⁷². وتتمثل مراحل وضع الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة في مايلي⁷³.

1. : بيئة المرحلة : حيث تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من

خلال نشر ثقافة الجودة و التأكيد على أهميتها الاستراتيجية.

⁷² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999، ص: 244.

⁷³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 245.

2. : تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الاستراتيجية: وتوضيحها لجميع أفراد بهدف الحصول على الدعم المعنوي والمادي الجماعي الذي يعتبر أساس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة.

3. : تحليل بيئة العمل الداخلية: لتحديد نقاط القوة من أجل لاستثمارها ونقاط الضعف لمعالجتها.

4. نليل البيئة التنافسية: إذ يجب تحليل مختلف عواملها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد مجالات الفرص الحالية والمستقبلية لاستثمارها، كذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها.

5. : اختيار أحد استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة للظروف التنافسية

ب- الإطار التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة :

ضمن هذا الإطار يتم القيام بكافة الإجراءات التنظيمية و التنفيذية الضرورية لنجاح تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة حيث يتم⁷⁴ :

1- تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط والتي تضم الأفراد ذوي القدرات والمهارات الملائمة للتحسين المستمر.

2- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء تتوفر لديهم المعرفة والمهارة والخبرة الكافية بسياسات واستراتيجيات الجودة الشاملة.

3- تحديد مسؤولية كل وظيفة من وظائف المؤسسة ومجال تدخلها لنجاح استراتيجية الجودة الشاملة و تحقيق أهدافها الوظيفية.

4- ضرورة توفير الوسائل المادية والفنية والتكنولوجية المساعدة على التعرف على المشكلات ومعالجتها، كذا التحسين المستمر لأداء مختلف العمليات والأنظمة الوظيفية.

⁷⁴ توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص: 135 .

ت- مراقبة الجودة الشاملة :

ضمن هذه الخطوة يتم استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية والفنية للتأكد من مدى تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها، حيث يرى **JURAN** ، أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لبلوغ الأهداف التي تحد من العيوب وتساعد على بحث المشاكل قبل حدوثها، حيث تتم من خلال الخطوات التالية⁷⁵.

- تقييم الأداء الفعلي

- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية،

- معالجة الاختلالات باتخاذ الإجراءات التصحيحية

ث- طرق تحسين الجودة الشاملة :

وتلك الطرق تتبلور إلى مايلي:

1- تنمية وظيفة الجودة (Quality Function) : (Developpement)

تعد تنمية وظيفة الجودة أحد برامج إدارة الجودة الشاملة التي يتم من خلالها ترجمة رغبات العملاء إلى سمات محددة يمكن وضع تصميم مناسب لها، وقد عرفها **JURAN** بأنها " الوظيفة التي تنظم الجودة في مقابل الحصول على كفاءة الاستعمال"⁷⁶. وإن أحد وسائل نشر وتنمية وظيفة الجودة ما يسمى ببيت الجودة (**House Quality**) فهو أسلوب يجمع بين احتياجات المستهلك وبين قدرات المؤسسة الداخلية حيث يقوم فريق عمل من الخبراء بتحويل تلك الاحتياجات إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الملبي لها.

⁷⁵ خيضر كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص: 95 .

⁷⁶ Yoji Akao, QFD Prendre En Compte Les Besoins du Client Dans La Conception du Produit , ED-AFNOR, Paris , 1993 , p :5

2- طريقة KAIZEN :

وهي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين، إذ وفقا لهذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بما يلي⁷⁷:

- تركيز التطوير و التحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل،
- التحسين المستمر للأداء في المجالات الإنتاجية ، التسويقية ...إلخ ،
- التحسين المستمر مسؤولية شاملة و مشتركة بين الإدارة و العاملين.

3- طريقة BENCHMARKING :

وهي طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة (جودة /سعر) وهذه الطريقة أنواع⁷⁸:

- **BENCHMARKING** داخلي :أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة ،
- **BENCHMARKING** تنافسي:أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها،
- **BENCHMARKING** وظيفي:إلى مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له.

إنّ طريقة **BENCHMARKING** تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال :

- تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة ومنافسيها،
- الفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره،
- اختبار افضل الفرص الخارجية و التنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير.

⁷⁷ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1995 ص : 928

⁷⁸ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1995 ص : 928

4- نظم الاقتراحات⁷⁹ :

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للأفراد في اتخاذ القرار حيث يقدم كل منهم باقتراحاته للإدارة بشكل فردي حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله، ثم يقود الإدارة بتبني الاقتراحات المناسبة بعد دراستها لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراحات.

المطلب الثامن: استراتيجيات الجودة الشاملة

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالجودة، وضمن هذا التحليل يمكن الإشارة إلى :

الأولى: استراتيجية التمييز:

يقصد باستراتيجية التمييز (**La Stratégie De**)

Différentiation) تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، وتتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج، صفات خاصة بالمنتج تصميم مميز، سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة و ممتازة⁸⁰ . وبالتالي تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تميز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج. إن نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على⁸¹ :

1-عوامل داخلية منها :

- أ- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير كذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
- ب- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به.

⁷⁹ علي السلمي ، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر ، السعودية ، 1998 ، ص : 92 .

⁸⁰ www.fiet.ch.25/03/2001

⁸¹ Fiet Fédération Internationale des Employés , Techniciens et Cadres , La Gestion Des Ressources Humaines . Orsoni.J, Managment Stratégique , Paris , Librairie Vuibert , 1990 , p : 140 .

ج- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيرة.

د- انتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة.

هـ- تحسين الأداء الإنتاجي للتغلب النهائي على العيوب والأخطاء.

2- عوامل خارجية منها :

أ- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين.

ب- مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلكين.

ج- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية.

والثانية: استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية:

أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تبني استراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة **ISO 9000**⁸² كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة.

أ- مستويات المواصفة **ISO 9000**:

تعتبر **ISO 9000** عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة

الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها، وأهم تلك المواصفات⁸³:

- **ISO 9001** : التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمة

والتركيب و التصميم حيث تعد أكثر المواصفات شمولية.

⁸² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق بتصريف ، ص : 183 .

⁸³ نظمي نصر الله ، إيزو 9000 ، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، القاهرة ، دار العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة 1995 ، ص:

ISO 9002: التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابق ذكرها في **ISO 9001** فيما عدا نشاط التصميم، أي أن المؤسسات التي تطبق عليها المواصفة **9002** لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها.

- **ISO 9003**: تطبق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش و الاختبارات النهائية.

ب- خطوات الحصول على شهادة **ISO 9000** :

يعد الحصول على شهادة **ISO 9000** مؤشر على أن للمؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء (الداخليين والخارجيين) عن طريق بن المستمر، وأنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية. وإن استراتيجية التوافق مع **ISO 9000** تتطلب اتباع الخطوات التالية⁸⁴.

1-مرحلة التخطيط : حيث يتم ضمن هذه المرحلة:

- إقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام الجودة يتطابق مع مواصفات **ISO 9000** ،
- تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة (9001.9002.9003)،

- تحديد جهة الاعتماد المانحة للشهادة،

- تعيين مسؤول يمثل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الموافقة.

2 - مرحلة التطابق : يتم ضمنها:

- تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء،
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة،

⁸⁴ عبد الرحمان ابن حمد الحميضي ، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة الرياض المجلد 40 ، العدد 1 ، أبريل 2000 ، ص : 120.

- التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة لا يتفق مع مواصفات **ISO 9000**.

3- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة :

يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل

- نوع الشهادة،
- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة،
- التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل.

4- مرحلة المتابعة:

بعد منح شهادة **ISO 9000** تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية (عادية كل 06 اشهر) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة، كما أنه بعد (03) سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقويم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.

ت- مزايا الحصول على شهادة **ISO 9000** :

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة **ISO 9000** يمثل ميزة تنافسية خاصة حالة تعدد المنافسين، كما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصر التعامل مع الشركات المتحصلة على تلك الشهادة. إن ارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة **ISO 9000** يعتمد على حقيقة هي أن المؤسسة المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأن نظم الجودة فيها خاضعة للتحسين و التطوير بصفة مستمرة، و عرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية. كما لا يمكن للمؤسسة المحافظة على الشهادة و على كفاءة منظومتها التسييرية ما لم تستمر في تطويرها، وبالتالي فإن التطوير المستمر يمثل الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على الحصول على شهادة التوافق.

وفي ظل تحولات المناخ الاقتصادي الجديد يجب أن تدرك المؤسسات أن التعاملات المختلفة في الأسواق العالمية لا تقتصر فقط على استيراد السلع أو تصديرها،

بل تشمل أشكال من التعاون كالشراكة الإنتاجية والتسويقية، والاندماج الكلي أو الجزئي والذي أصبح مشروطاً بحصول تلك المؤسسات على شهادة الإيزو كضمان لكفاءة نظامها التسييري.

وترتبط أحد أهم مزايا التوافق (الحقيقي و الطويل الأجل) مع مواصفات الجودة العالمية من عائد التطوير ذاته، إذ يعمل نظام الجودة على تخفيض تكاليف التشغيل بالمؤسسة و زيادة عائدها وأرباحها، و تشير هنا المواصفة **ISO 9000** إلى ضرورة مراقبة تكلفة إنشاء نظام الجودة والوفورات المترتبة على تنفيذ الأساليب المختلفة التي يقتضيها النظام⁸⁵، وبالتالي تكتسب المؤسسة قوة ذاتية في النمو بسبب التطوير المستمر والتطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة الشاملة بما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة وتحسين قدرة نموها في سبيل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. كما يمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح استراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية هي:

- 1- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.
 - 2- زيادة مبيعات المؤسسة و بالتالي حصتها السوقية.
 - 3- التطوير و التحسين المستمر لجودة المنتج.
 - 4- تقليص شكاوي العملاء وتنمية ثقافتهم بالمنتج و المؤسسة.
 - 5- كسب رضا العملاء وتنمية العلاقة معهم.
 - 6- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة.
 - 7- تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة و التقييم الذاتي.
 - 8- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم و ثقته بالمؤسسة واستراتيجيات
- المطلب التاسع: تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع

⁸⁵ نظمي نصر الله ، مرجع سابق ، ص : 28 .

والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام⁸⁶؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الإعتماد على ما يلي:

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.
2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التنفيس وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
6. المسؤولية لكل عضو في الفريق.
7. تحفيز العمال
8. التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات⁸⁷.
9. المواءمة في التوظيف

المطلب العاشر: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو:

أولا: مفهوم الإيزو والإيزو 9000:

- الإيزو ISO هي اختصار ل: المنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس أو المواصفات القياسية)

⁸⁶ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص: 144.

⁸⁷ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص: 28-29.

– ISO 9000 : هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا.⁸⁸

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على:

- ISO 9000 : هو مجموعة من الإرشادات الواجب اتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.
 - ISO 9001 : هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص والاختيار، التركيب والخدمة.
 - ISO 9002 : هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب، الفحص، الاختبار.
 - ISO 9003 : يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط.⁸⁹
- المطلب الحادي عشر: تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو:

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الإيزو ليس جميعها لأنها كثيرة. تحتوي معايير الإيزو 9001، 9002، 9003، الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة. في المعيار إيزو 9001 تجد 20 عنصرا وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصرا أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصرا. وفي الثلاثة نجد عنصرا واحدا موجه لتسيير الموارد البشرية وهو التدريب. حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام. وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الإحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك

⁸⁸ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 147

⁸⁹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات. ويشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة.⁹⁰ ومعيار إيزو 9001 الصادر سنة 2000: يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد المواد البشرية كالتالي:

1- **عموميات:** العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

2- **التأهيل، والتحسين، والتدريب:** يجب على المنظمة:

- 1- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج.
- 2- القيام بالتدريب اللازم أو الإعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الإحتياجات.
- 3- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة
- 4- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة
- 5- المحافظة على سجلات التدريب (الأساسي والمهني)، المعرفة الأدائية والخبرة في معيار إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة وأنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار إيزو 9001 سنة 2000.⁹¹

ومعيار إيزو 10006: خاص بالجودة في إدارة المشاريع. وهذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل لتحقيق الجودة. المرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كما يلي: تتفرع هذه المرحلة من الهيكل التنظيمي للمشروع وفيها:

- تحديد المهام (الأدوار)

⁹⁰ علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 155.

⁹¹ www.w.ISOconseil-com/iso 9001/comparairo.htm

- تحديد المسؤوليات
- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة)
- تدريب فريق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية)⁹².

3- تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة: ISO 10011:

ومراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليتها ومطابقته للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذلك بفرض الفحص والتطوير. وهناك سلسلة من معايير مراجعة الجودة:

- ISO 10011-1: هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقوم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة⁹³.
 - ISO 10011-2: خاص بمعايير مؤهلات مراجعي الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص، الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية، اللغة، اختيار كبير المراجعين²
 - ISO 10011-3: إدارة برامج الجودة³
- المراجعة في التدريب: تتم المراجعة في التدريب بطرح الأسئلة التالية:

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريبا مناسباً؟
- هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب ؟
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟⁹⁴.

⁹² Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Edition d organisation, 1998, P298

⁹³. 2. 3. سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 228، ص 252، ص 258.

⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 155



⁹⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 155

المبحث الثاني: ثقافة الجودة في المستوى الجامعي لتنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم ثقافة الجودة في تنمية الموارد البشرية

والثقافة لغة⁹⁵: أصل الثقافة في اللغة العربية مأخوذ من الفعل الثلاثي (ثقف) بضم القاف وكسرهما. وتطلق في اللغة على معاني عدة فهي تعني : الحذق والفتنة، والذكاء وسرعة التعلم، وتسوية الشيء وإقامة اعوجاجه، و التأديب و التهذيب، والعلم والمعارف والتعليم والفنون. ترد كلمة (الثقافة) ومشتقاتها في اللغة العربية على معان عدة منها: الحذق والفتنة، وسرعة أخذ العلم وفهمه، والتهذيب، وتقويم المعوج من الأشياء، يقال: ثَقَّفَ الرجل ثقفاً وثقافة أي صار حاذقاً فطناً، وثَقَّفَتَ العلم أو الصناعة في أوهى مدة إذا أسرعت أخذه، ويقال: ثَقَّفَ الصبي أي أدبه وهدَّبه، وثَقَّفَ الرماح أي سوَّها وقوِّم اعوجاجها.

وقد تستعمل كلمة (الثقافة) بمعنى الأخذ والإدراك والظفر، وقد جاء ذلك في قوله تعالى: { مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا ثُقِفُوا أُخِذُوا وَقُتِلُوا تَقْتِيلًا } . وفي قوله: { وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ نَمُوهُمْ } . وفي قوله أيضاً: { فَإِنَّمَا تَثَقَّفْنَهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَن خَلَقَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُونَ } . ويتضح لنا من عرض تلك المعاني المتعددة لكلمة "الثقافة" في اللغة العربية أنها جل في الأمور المعنوية، كما أنها تستعمل في الأمور الحسية، غير أن دلالتها على الأمور المعنوية العقلية أكثر من دلالتها على الحسيات⁹⁶.

واصطلاحاً⁹⁷: هو العلم الذي يبحث كليات الدين في مختلف شؤون الحياة. إن مصطلح الثقافة لم يُعرَّف تعريفاً واضحاً قاطعاً للجدل فكان معناها الاصطلاحي أوسع من معناها اللغوي الذي سبق بيانه فتعددت الآراء حول مفهومها الاصطلاحي، ونكتفي

⁹⁵ أبي الفضل جمال الدين جمال الدين محمد ابن منظور لسان العرب : أبي الفضل جمال الدين جمال الدين محمد ابن منظور، دار صادر - بيروت ، ص : 19 ، إبراهيم مصطفى و أحمد الزيات و حامد عبد القادر و محمد النجار، المعجم الوسيط ، المكتبة الإسلامية ، اسطنبول - تركيا، ص: 98

⁹⁶ المتصفح في 3 مارس سنة 2016 م من خلال <http://www.alukah.net/culture/> 862/0

⁹⁷ مدخل عبد الرحمن الزيندي ، مدخل إلى علم الثقافة الإسلامية، عبد الرحمن الزيندي ، مجلة علمية تابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود ، العدد الثاني ، 1410 هـ ، ص : 89

تعريف المجمع اللغوي الذي عرفها بقوله: «جملة العلوم والمعارف والفنون التي يُطلبُ العلم بها والحِذْقُ فيها»⁹⁸.

لم نجد عند علماء العربية والإسلام - في الزمن الماضي - مفهوماً اصطلاحياً للثقافة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الكلمة لم تكن شائعة الاستعمال في أيامهم، فلم نجدهم ينعنون العلماء أو الباحثين بها، كما أنهم لم يتناولوها بدراسة مستقلة أو مميزة. وحين دخلت الثقافة الإسلامية كعلم في حياة المسلمين المعاصرة انتشر التعبير ثلثة، فأصبحنا نصف فلاناً بأنه مثقف أو واسع الثقافة، وأصبحت لدينا مؤتمرات ثقافية وندوات ثقافية وكتب وموسوعات ثقافية. وعلى هذا جاء تعريف الثقافة "بالمعنى الاصطلاحي تعريفاً حديثاً على يد المجمع اللغوي الذي عرفها بأنها: "جملة العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق بها"⁹⁹.

بعض التربويين بأنها: "مجموعة الأفكار والمثل والمعتقدات والعادات والتقاليد والمهارات وطرق التفكير ووسائل الاتصال والانتقال وطبيعة المؤسسات الاجتماعية في المجتمع الواحد". وعرفها علماء الإنسان بأنها: "أسلوب الحياة في مجتمع ما بما يشمله هذا الأسلوب من تفصيلات لا تحصى من السلوك الإنساني". وعرفها لمفكرين المسلمين بأنها: "التراث الحضاري والفكري في جميع جوانبه النظرية والعملية الذي تمتاز به الأمة وينسب إليها، ويتلقاه الفرد منذ ميلاده وحتى وفاته"¹⁰⁰.

وأما في الغرب فقد اهتم العلماء والمفكرون الغربيون بتحديد المعنى الاصطلاحي للثقافة، حيث عرفها "كلباترك W.H.K.ilpatrick الأمريكي بأنها: "كل ما صنعتته يد الإنسان وعقله من مظاهر البيئة الاجتماعية". وعرفها "لوك J.Lock" بأنها: "تهديب العقل أو تهذيب الإنسان". وعرفها: "تيلر E.B.Tylor" بأنها "ذلك الكل المعقد الذي ينطوي على المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف والعادات

⁹⁸ المعجم الوسيط مادة «ثقف» (98/1).

⁹⁹ أنيس، إبراهيم المعجم الوسيط، ج 1، ط 1، القاهرة، مجمع اللغة العربية، دس، ص: 145

¹⁰⁰ أنيس، إبراهيم المعجم الوسيط، ج 1، ط 1، القاهرة، مجمع اللغة العربية، دس، ص: 145

وغير ذلك من القدرات التي حصل عليها الفرد بوصفه عضواً في مجتمع¹⁰¹. وأما الجودة في اللغة: فالمعنى اللغوي لها كما جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعالها الثلاثي جاد¹⁰². وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: " نقص الرديء وجاد الشيء جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاه عمله بجود جودة"¹⁰³.

والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة¹⁰⁴. وأما الجودة في الاصطلاح. فقد تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة هتمين بها عالمياً وإقليمياً، فهناك من ينظر إليها على أساس التصميم أو المنتج وإرضاء العملاء، ويرى إدوارد ديمينج بأن الجودة الشاملة: " ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل"¹⁰⁵.

عرفها آخرون بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة بل المستفيد. ويعرفها أحمد بأنها " عملية بنائية واقعية تستند إلى حقائق عملية خيالية أو معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء"¹⁰⁶. وأما الموارد البشرية، يعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلاً من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس

¹⁰¹ المتصفح في 3 مارس سنة 2016 م من خلال <http://www.alukah.net/culture/> 862/0

¹⁰² أنيس، إبراهيم المعجم الوسيط، ج 1، ط 1، القاهرة، مجمع اللغة العربية، د س، ص: 145

¹⁰³ ابن منظور (2003) " لسان العرب " (ج2)، مصر: دار الحدي للطباعة والنشر والتوزيع. سنة 2003، ص: 254

¹⁰⁴ ضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000)، ص: 71.

¹⁰⁵ حياة محمد سعيد الحربي "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أم القرى، سنة: 2002،

ص: 15

¹⁰⁶ أحمد، أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية " ط1، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة: 2003، ص: 17

مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا.

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهابة فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي¹⁰⁷.

إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير. وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة¹⁰⁸.

والمحافظة على سببين: الأول: وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف. والثاني: من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد

¹⁰⁷ عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص

.33

¹⁰⁸ راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2003/2002)

وفعالية المنظمة¹⁰⁹. ومن هنا عرفنا أن ثقافة الجودة في تنمية الموارد البشرية، هي عملية منظمة ومثقفة في مكان معين اشترك فيه كل واحد من الأعضاء إلى أهداف معينة لأجل التنمية والتطويرية المنشودة.

المطلب الثاني: معايير التقييم الشامل إلى ثقافة الجودة المنشودة:

والثقافة خصائصها ومعاييرها-قد قدمت حركة التقييم الذاتي الشامل- بعض المعايير التي وتضمن شموله-، حيث تكون هذه من المعايير الخاصة المتعلقة بثقافة الجودة في المرحلة الجامعية- هي¹¹⁰:

أ - الأهداف:

- 1 - مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعالاً لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية ومستقبلها.
- 2 - مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهمتها في إنجازها.
- 3 - مدى توفر القدرات التخطيطية الكافية كماً والملائمة نوعاً لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف.
- 4 - مدى انسجام سياسات وإجراءات القبول في المؤسسة التعليمية.
- 5 - مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها من غيرها.

ب - تعلم الطلاب:

- 1 - مدى تقييم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية.
- 2 - مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية.

¹⁰⁹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.

¹¹⁰ محمود أحمد محمود، معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامعه اسويط، سنة

1009م، ص: 8

- 3 - مدى توفر برامج ومصادر للتعليم الفردي أوالتعويضي للطلاب.
- 4 - مدى فاعلية إدارة شؤون الطلاب.
- 5 - مدى توفر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.
- ج - الهيئة التعليمية:**
- 1 - مدى ملاءمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية.
- 2 - مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها.
- 3 - مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية.
- 4 - مدى ملاءمة مراتب الهيئة العلمية للمنافسة.
- 5 - مدى كفاءة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية.
- د - البرامج التعليمية:**
- 1 - مدى توفر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية.
- 2 - مدى مساعدة سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقويم البرامج القائمة لدى المؤسسة التعليمية.
- 3 - مدى مساعدة محتويات برنامج الإعداد العام على الإثارة والتحفيز الفكري للطلاب.
- 4 - مدى كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية.
- 5 - مدى تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب.
- هـ - الدعم المؤسسي:**
- 1 - مدى ملاءمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب وطبيعة البرامج التعليمية.
- 2 - مدى توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة التعليمية.
- 3 - مدى مساهمة المرتبات والمخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصر الجيدة لهذا المجال.

4 - مدى توفر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة.

و - القيادة الإدارية:

1 - مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط.

2 - مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسة التعليمية.

3 - مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفعالية إدارة المؤسسات التعليمية.

4 - مدى توفر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين وتطويرهم مهنيًا.

5 - مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية.

ز - الإدارة المالية:

1 - مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة التعليمية مع المؤسسات المماثلة الأخرى.

2 - مدى توفر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية لدى المؤسسة التعليمية.

3 - مدى تكافؤ التكاليف والمصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المماثلة.

4 - مدى استثمار المؤسسة التعليمية لمصادرها وممتلكاتها المادية والمالية بطريقة جيدة.

5 - مدى حرص المؤسسة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمصادرها المالية والبشرية.

م - مجلس إدارة المؤسسة التعليمية:

1 - مدى مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال بمذا المجلس.

2 - مدى فهم أعضاء المجلس للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها.

3 - مدى تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي.

4 - مدى مساهمة هذه المجالس بفاعلية في تطوير المؤسسة التعليمية.

ط - العلاقات الخارجية:

1 - مدى مساهمة أنشطة المؤسسة التعليمية في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية للسكان في البيئة المحيطة بها.

2 - مدى تمتع المؤسسة التعليمية بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا.

3 - مدى ارتباط المؤسسة التعليمية بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها.

4 - مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص.

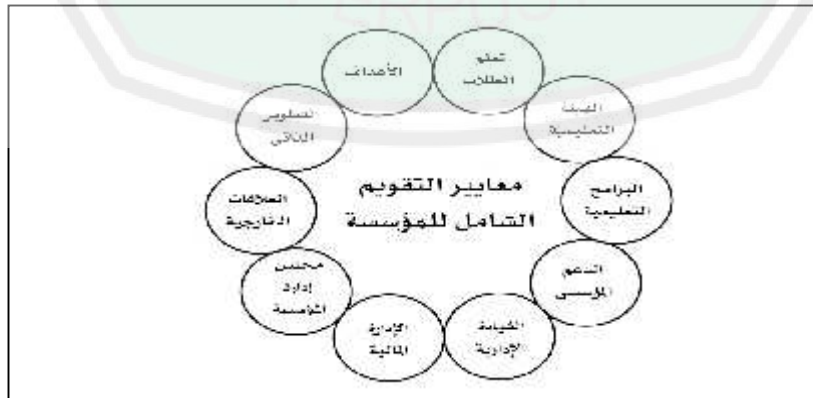
ي - التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية:

1 - مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار والتجريب.

2 - مدى توفر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية.

3 - مدى توفر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة التعليمية.

الرسم البياني للشكل رقم (1) يوضح معايير التقييم الشامل



المطلب الثالث: نماذج ثقافة الجودة في تنمية الموارد البشرية

أولاً: نموذج جوران:

يستند هذا النموذج الى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال، لذا يؤكد جوران Juran أن المهمة الأساسية للجودة "تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء"¹¹¹. وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوط العريضة التالية¹¹²:

- 1 - إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير.
- 2 - وضع أهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف ويتم (بناء مجلس للجودة - تحديد المشكلات - اختيار المشروعات - تحديد فرق العمل - تحديد التسهيلات).
- 3 - التدريب.
- 4 - تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات، وإعطاء التقديرات وتسجيل التقدم وتوصيل النتائج.
- 5 - إجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.

ويركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة هي¹¹³:

- أ - تخطيط الجودة: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.
- ب - مراقبة الجودة: وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي

¹¹¹ البيلاوي، حسن، إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 20-21 مايو 1996، ص: 5

¹¹² Lam, K.D. et. al. (1991). Total Quality: A textbook of Strategic Quality Leadership and Planning, Colorado Springs: Air Academy press, Page: 14-15

¹¹³ Juran, M. (1992). Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services, New York: the free press, page: 14-15

للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.

ج - تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

ثانياً: نموذج ديمينج:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى ديمينج Deming أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء¹¹⁴.

ويشير ديمينج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر أخرى سلبية يمكن إيجازها فيما يلي¹¹⁵:

- 1 - إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.
- 2 - تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.
- 3 - التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.
- 4 - مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدرّبين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.
- 5 - دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.
- 6 - الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.

¹¹⁴ الهلالي الشريبي. "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة" مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (37). سنة: 1997م، ص: 152

¹¹⁵ Deming, W. (1988). Quality, productivity, and Competitive Position, Cambridge, Mas: Massachusetts Institute of Technology. Page: 25-36

- 7 - ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
- 8 - توقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.
- 9 - القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
- 10- التخلص من الشعارات والمواظع ونقد العاملين.
- 11- إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.
- 12- طرد الخوف.
- 13- تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على انخفاض السعر.
- 14- التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.

ثالثاً: نموذج إيسيسكو:

يعد إيسيسكو من رواد الجودة في اليابان وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles، ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة¹¹⁶.

ويعتقد إيسيسكو أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة. ويلخص إيشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة فيما يلي¹¹⁷:

- 1 - إن الجودة مبنية على وجهة العميل.
- 2 - إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها

¹¹⁶ بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العيكان للطباعة والنشر. سنة: 1997م، ص: 171

¹¹⁷ Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International, page:45

استثمار طويل المدى بدلاً من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
3 - إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

4 - استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

ولعل أبرز اسهامات ايشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.

رابعاً: نموذج تاجوشي:

يستند النموذج إلى أفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم السابقة للتصنيع. ويركز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية. ويرتبط نموذج تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة هما¹¹⁸:

أ - دالة الخسارة Loss Function.

ب - خصائص التصميم Design Characteristics.

كما أدخل هذا النموذج فكرة مراقبة الجودة غير الخطية التي تستند إلى تصميم العملية والمنتج، وهذا يتطلب تطوير المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها والمنتج، ويشتمل نموذج تاجوشي على النقاط التالية¹¹⁹:

1 - إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.

2 - تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة

¹¹⁸ Taguchi, G. and Y., Wu. (1980). Introduction to off-line Quality Control, Nagoya, Japan: Central Japan Quality Control Association p: 97

¹¹⁹ المرجع السابق: ابن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر. سنة:

1997م، ص 177-178

بأداء العملية أو المنتج.

3 - يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الاحصائية.

4 - يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.

وباستقراء تلك النماذج يمكن التوصل إلى النقاط التالية:

1 - إن عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية للمنظمة.

2 - إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة.

3 - إن تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

4 - إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً وتتم بأسلوب علمي.

5 - إن تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقييم وإجراء التصحيحات الملائمة.

6 - إن تحسين الجودة الشاملة مهمة لجميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية.

المطلب الرابع: ضبط إدارة الجودة

أولاً: مفهوم ضبط الجودة:

تطور مفهوم ضبط الجودة من التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها إلى مفهوم جديد يستند إلى منع الأخطاء وتجنب إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تحقق رغبات المستفيدين، ويعزى ظهور هذا المفهوم الجديد لضبط الجودة إلى ثلاثة عوامل هي¹²⁰:

1 - التكلفة المرتفعة لتقنيات الإنتاج الحديثة مما يترتب على الخطأ في الإنتاج هدر

¹²⁰ عبد الجواد، عصام الدين نوفل. "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، ص: 21

كبير للأموال.

2 - المنافسة الحادة بين المؤسسات المنتجة للسلعة مما يُصعب اكتساب ثقة المستفيد وتلبية احتياجاته.

3 - اعتماد المؤسسات على المعايير الخاصة والدولية (ISO) للتأكد من جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية والمحلية، وجذب العديد من المستفيدين. ويشير هذا المفهوم إلى أن ضبط الجودة هي "مجموعة البرامج والإجراءات اللازمة للتأكد من أن عمليات الإنتاج وبرامجه ونظمه ستؤدي بالضرورة إلى تقديم خدمات أو منتجات تتطابق على مواصفات الجودة المحلية أو العالمية"¹²¹.

وفي ضوء هذا المفهوم الجديد أصبحت عمليات ضبط الجودة وسيلة للتأكد من أن الإدارة والإنتاج والتطوير تتم وفقاً للخطة المعتمدة، وأن الإدارة تقود عملية ضبط الجودة، وأن المؤسسة وكل فرد من أفرادها مسؤول عن تحقيق الجودة والتطوير المستمر، وأن فلسفة الأداء تستند إلى منع الأخطاء وتحري الدقة لكسب ثقة المستفيدين، وأن معايير ضبط الجودة متحققة في أدوات الإنتاج وبرامجه وخاماته¹²².

ثانياً: آليات ضبط الجودة:

قام الكثير من العلماء والباحثين بدراسات متعددة تدور حول كيفية تقييم مستوى الجودة من خلال مكونات النظام، واستخدموا معايير مختلفة ومؤشرات متعددة في عملية التقييم ومنها على سبيل المثال ما قام به دونابيرين من استخدام ثلاثة معايير تقوم مستوى الجودة هي (معيار الهيكل التنظيمي، ومعيار العمليات الداخلية والنشاطات، ومعيار النتائج النهائية)¹²³. كما وصف العلماء آليات ضبط الجودة (ISO9000) في أربعة مجالات رئيسية هي (قيادة الأفراد والإدارة، وإدارة العمليات، وإدارة جودة النظام، وإدارة عمليات الدعم والتطوير)¹²⁴.

¹²¹ Glassop, L. (1995). The road to quality, Sydney, Prentice hall, Australia, Ltd.P; 114

¹²² عبد الجواد، عصام الدين نوفل. "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، ص: 22-23

¹²³ Donabedian, A. (1985). Twenty years of research on the Quality of medical Care, p: 253-254

¹²⁴ المرجع السابق: عبد الجواد، عصام الدين نوفل. "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، ص: 24-33

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الموارد البشرية
 إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة (كأمريكا واليابان) والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما تلي هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت ذلك الأسلوب علي مستو تحسين المنتج وزيادة الطلب علي تلك نجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي؛ أوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وذلك للتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في تلك المؤسسات، حيث تزايد عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام الجودة الشاملة، فقد تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تبنت إدارة الجودة الشاملة من (78) ثمان وسبعين مؤسسة عام 1980 إلى (2196) مؤسسة عام 1991م.

بالإضافة إلى الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي ظهرت تزايد عددها ازديادا مطردا، ونظراً للنجاحات الهائلة التي حققتها المدارس الثانوية والإعدادية في العديد من الولايات والمناطق بأمريكا بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من مدينة (نيوتاون) بولاية (كاناتيك) الأمريكية (Newton School in Connecticut) عام 1990م بناء علي مفاهيم الجودة الشاملة (لديمنج)، وكذلك تجربة مدينة ديترويت (Detroit) التعليمية عام 1993م، بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة في مدارسها ، ومدارس (مت جيكومب) الثانوية في مدينة (ستيكا) بولاية آسكا (MT. Edgecumbe High School in Stica) عام 1998م ، والتي أصبح نظام الجودة الشاملة نظاما ومنهج حياة لكل من الطلاب والمعلمين والعاملين ، وقد أوجد النجاح الكبير للمدارس الأمريكية والأوروبية في تطبيقه مبررا لتطبيق هذا النهج الجديد في مجال التعليم، ومن المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي¹²⁵:

1- ارتباط الجودة بالإننتاجية.

¹²⁵ الرشيد، محمد، (1995)، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود ، سنة: 1995م، ص: 15-

- 2- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
 - 3- عالمية نظام الجودة باعتباره سمة من سمات العصر الحديث.
 - 4- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء أكان في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص في معظم دول العالم.
 - 5- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.
- المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية**

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي¹²⁶.

إنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة، و الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة، و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة

¹²⁶ عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة، 2003م، ص:

للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي¹²⁷.

وإن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير. وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة¹²⁸، المحافظة على سببين:

- 1- أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.
- 2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة¹²⁹.

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنة وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل

¹²⁷ على غربي، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، القاهرة : دار الفجر ، 2007 ، ص : 14.

¹²⁸ راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2003/2002)

¹²⁹ د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.

العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء. وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

- 1- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.
- 2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- 4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- 7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
- 8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي¹³⁰.
- 9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- 10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- 11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقائاتها.
- 13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.

¹³⁰ د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-23.

14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

ويظهر الشكل عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية تدريب كجزء من الجهود لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية. عنوان: عجلة الموارد البشرية¹³¹. وتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن. ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين¹³². بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد. وما يلي: من أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

التنسيق	النصائح	الخدمات الخاصة
تقييم الأداء الشؤون المتعلقة بالتعويضات	الشؤون الإدارية أو المتعلقة بقوانين العمل.	حفظ سجلات الأفراد المراحل الأولى والأساسية لتقديم الفرد للعمل

الجدول (1) من أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية

ومن بعض وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة¹³³ ما يلي:

¹³¹ د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 23-24.

¹³² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

¹³³ راوية حسن، المرجع السابق، ص 36.

المركز	الواجبات
مشرف منافع الأفراد	تحسين وإدارة برامج المنافع المرتبطة بالإجازات، والتأمين والمعاش وخطط المنافع الأخرى.
استشاري الأفراد	يساعد الأفراد على فهم والتغلب على المشاكل الاجتماعية أيضا يساعد الأفراد ير وتقييم اهتماماتهم واستعداداتهم.
القائم بالمقابلة الشخصية	- مقابلة المتقدمين للعمل، وتسجيل وتقييم المعلومات الخاصة بالخبرة والتعليم والتدريب والمهارة والمعرفة والقدرات والمؤهلات والشخصية.
محلل العمل	- جمع وتحليل وتنمية البيانات التشغيلية المتعلقة بالعمل، مؤهلات العمل وخصائص الفرد المطلوبة لتأدية العمل.
موجه العلاقات الصناعية	- تنظيم وتوجيه وتنسيق وظائف العلاقات الصناعية وتتضمن هذه الأنشطة التعامل مع مشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالغياب ودوران العمل والتضمنات والاقترابات.
القائم بتعيين الأفراد	- الانتقال إلى المناطق البعيدة عن المنظمة لإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين

للعمل.	
إداري الاختيارات	- إدارة الاختيارات تفسر النتائج، ترتيب المتقدمين للعمل وعمل التوصيات على أساس نتائج الاختبارات.
موجهة التدريب	- تنظيم وإدارة وتنفيذ برامج التدريب والتعليم وتطوير أداء الأفراد.
مثل التدريب	- تنظيم حاجات التدريب لتنمية المحتوى (المواد التعليمية) لتحسين أداء الأفراد وإعداد وتنفيذ التدريب لأفراد المنظمة.
إداري الأجور والمرتبات	- تصميم وإدارة نظام الأجور والمرتبات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع وإذاعته للوائح الحكومية وسياسات المنظمة ويتفق مع النقابات العمالية.

الجدول (2) من بعض وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة ، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتفق معظم لتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، هذه الوظائف هي¹³⁴:

¹³⁴ فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، الطبعة الرابعة ، عمان : حقوق النشر المؤلف ، 2004 ، ص : 507.

،Human Resources Planning And Selection ،Recruitment	التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية .
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT	تنمية الموارد البشرية
COMPENSTATION AND BENEFITS	التعويضات و المكافآت
SAFETY AND HEALTH	السلامة و الرعاية الصحية
LABOR RELATIONS	علاقات العمل
HUMAN RESOURCES RESEARCHES	البحوث في الموارد البشرية

الجدول (3) وظائف إدارة الموارد البشرية

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فان كل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة وتقوم على مجموعة من النشاطات، وكما يأتي:

- (1) التخطيط، الاستقطاب، و الاختيار للموارد البشرية :
 - تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته.
 - بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.
 - بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات.
 - استقطاب واختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها.
- (2) تنمية الموارد البشرية :

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

(3) التعويضات و المكافآت :

- تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

(4) السلامة والرعاية الصحية :

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

(5) علاقات العمل :

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.

(6) البحوث في الموارد البشرية :

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين.
- تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة.

المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية¹³⁵

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الآجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطاً فعالاً، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة، إلا أن الأفراد

¹³⁵ راوية حسن، مرجع سابق، ص 131-132.

ينظرون إليها نظرة بأقل أهمية من الموارد الأخرى، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية والذي يساهم بدوره في نجاح الاعتمال. ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدورها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة وفيما يلي الأساسين الذين تركز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية.

1- نظام متكامل للمعلومات للأفراد.

2- خطة أساسية للأعمال.

فعملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات يعتبر بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل.

يجب أن يوفر نظام المعلومات في مجال الأفراد بيانات شاملة عن كل فرد ويجب أن تكون هذه البيانات مستمرة أي غير لحظية وغير ساكنة، وأن يكون النظام قادر على تخزين البيانات التاريخية وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغير، ويتمثل الحد الأدنى للمتطلبات في مرحلة التخطيط في الآتي:

1- عمر الأفراد.

2- طول مدة الخدمة.

3- الإضافات الجيدة للأفراد.

4- الخسارة في فقد بعض الأفراد.

أما التحليل التفصيلي فيتطلب:

1- تحديد متطلبات الوظيفة.

2- مستوى الخبرة وتعليم وتدريب الانفراد.

3- التقييم الحالي للأداء الوظيفي.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية:¹³⁶

1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.

2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أوالغدارات أو الوحدات المختلفة.

3- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة: ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن المعاش .، الترقية، النقل، الاستقالة.

4- تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر. مما سبق يتضح عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة يجب تقييمها بصفة مستمرة للوقوف على مدى علاقتها وتمشيها مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف المتغيرة.

¹³⁶ - رواية حسن، المرجع نفسه، ص 133.

أما المتطلبات لتطبيق الجودة في تنمية الموارد البشرية وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة، وتتكون من

1- الإستراتيجية: Strategy

وأن يكون لدي القيادة العليا فكرة عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

2- الهياكل: Structure

وتعني إعادة هيكلية المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار مع تعيين طاقم العمل لذلك.

3- النظام: System

ويعني: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

4- العاملين: Staff

وتعني: معاملة الأفراد بشكل لائق مع إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

1- المهارات: Skills

وتعني: تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر؛ لأجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة علي المنافسة.

2- القيم المشتركة:

وتعني؛ إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة مع تحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

المطلب الرابع: اختيار الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار ضروري وحتمي

لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضا اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ولذلك من الضروري أن يقوم المسئولون بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوظيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.

1- تعريف الاختيار:

ر هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة¹³⁷.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم أن هذا الاختيار يتم وفق معايير وأدوات تحددها المؤسسة.

كما يمكن تعريفه أيضا "هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل"¹³⁸.

من خلال التعريف نستطيع القول أن الاختيار هو عملية تستطيع من خلالها المؤسسة التمييز بين الأفراد المرشحين لشغل العمل المطلوب وذلك حسب مدى قدرتهم وصلاحيتهم على أداء ذلك العمل. كما يمكن تعريفه "بأنه عملية مد المنظمة بالموارد بشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها

¹³⁷ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، د ط، 2003، ص 141.

¹³⁸ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية والثالثة، 1975/1973، ص: 203.

من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح"¹³⁹.

يمكن القول أن الاختيار هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من القوى العاملة. وعلى العموم فإن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين شغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة كالمقابلة والاختبار.

2- أهمية الاختيار:

يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى في هذا العصر الذي شهد الأداء الآلي والتلقائي، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للعاملين والعاملات، فالإنتاجية في أي منظمة تتأثر بكل ما يؤثر على الإنتاج ولما كانت كفاءة الإنتاج هي محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة في الإنتاج ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة خاصة في الأنشطة كثيفة العمال، كالخدمات الصحية فتمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل وبالتالي فإن أخطاء الاختيار تؤدي على ترتيب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهد التدريب أو فاقة ساعات العمل بسبب العرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية والشكلية أو كل هذه الأسباب معا. كذا نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظرا لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التدليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار. وإن سوء الاختيار يؤثر على الفرد نفسه، حيث يؤدي إلى عدم الرغبة

¹³⁹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 1996، ص: 105.

في العمل والاهتمام به مسببا بذلك معدلات عالية من دوران العمل كما يؤدي إلى زيادة تكاليف العمل بسبب زيادة حوادث العمل.

3- أهداف الاختيار:

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسة الخاصة عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:

* تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه¹⁴⁰. عن الفرد المناسب.

* تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسه على اليد.

* تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيا كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام أنواعها وكذلك الاختيارات¹⁴¹.

4- معايير وخطوات الاختيار:

4-1- معايير الاختيار:

تقوم المؤسسة بانتقاء وأنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير:

¹⁴⁰ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 155.

¹⁴¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 122.

أ- مستوى التعليم: كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج.

ب- الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الاعمال الانفراد الذي تتوفر فيهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

ج- الصفات البدنية الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعين في وظيفة حيوية، ونجد بعض المؤسسات تميل إلى الرجال أكثر من النساء في وظائف معينة داخل الأقسام، ويرجع ذلك إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

د- الصفات الشخصية: تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن يكون هذا الشخص مستقرا نفسيا وبالتالي احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من احتمال ترك الأعزب للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر، فالأفراد متوسطوا الأعمار يفترض أنهم أكثر استقرارا واعتلى إنتاجية.

ه- المعرفة السابقة بالشخصية: إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار فبمراعاة الاشتراطات السابقة فغنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إحدى المعارف أو الأصدقاء، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى¹⁴².

¹⁴² - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 158.

المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

م إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بيناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة¹⁴³.

ليبق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

1- التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

أ- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

ب- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوى على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

وهناك نوعاً آخر من فرق العمل، وهو فريق تدفق العمل، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعه من بداية المهمة وحتى نهايتها. مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى، هذه الوحدة تحتوى على معمل للتحليل، صيدلية، بعض الخدمات المساعدة، ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج. ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها أما

¹⁴³ Klein, A., A Total Quality Approach to Performance Reviews, (U.S.A., Texas, 1989), P. 67

فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء¹⁴⁴.

مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين. كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها. وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعلماً وخبرة، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوفر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه، مهارات الاتصال، رؤية واسعة عن العمل، درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين. كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدرسين لبقية العاملين، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات، الجدولة، اختيار العاملين وإدارة الجودة¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Albert, C. and Jennifer, J., The Proverbs of TQM: Recharging The Path to Quality Improvement in The Public Sector, Unpublished Paper Presented at The American Society for Public Administration, National Conference in Chicago, Illions, U.S.A., April, 1992, PP. 11-15

¹⁴⁵ Scott, M., Myers Makes this Point in Every Employee a Manger, (San Diego, CA: University Associates, 1991).

2- اتخاذ القرارات والاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية:

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها ، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة، ومنها الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية. كما أن الاستراتيجية أيضاً قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة. وبصفة عامة، فإن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال:

1- أن فريق العمل المسئول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزماً بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة، ولأداء ذلك فإن يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.

2- أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.

3- أصبح فريق الإنتاج قادراً على القياس، التحليل، الإبداع، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات، ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.

4- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.

5- المديرون بالمنظمة أصبحوا على علم تام من خلال الاتحاد مع شركات أخرى أو من المصادر الخارجية الأخرى بأن المنظمات الجيدة لها نفس المواصفات وتسير

في نفس الاتجاه الصحيح (أى أن هناك مواصفات للمنظمة الجيدة، فأى منظمة لكي تكون جيدة يجب أن تتوفر فيها هذه الصفات)¹⁴⁶.

ولو تمعنا في هذه المدخل السبعة لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها تعبر عن مدخلات أساسية في أي نظام بما فيها النظام التعليمي، حيث يعتمد مفهوم النظم علي الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة مع استخدام عمليات ملائمة؛ لأجل الوصول إلي مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلي إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لتلك المدخلات، وهو بحاجة إلي استراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة ويسهم في إشباع حاجات العاملين لأجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر علي استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي الجامعي وإيجاد ثقافة جديدة تحث علي التعلم المستمر والمتواصل ويناسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة ورفض الثقافة القديمة غير الملائمة للعصر الحديث.

المطلب الأول: معايير الجودة في تنمية الموارد البشرية

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل. إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكّنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.

¹⁴⁶ Peter, B., Organizational Environment and Business Strategy: Parallel Versus Conflicting Influences of Human Resource Strategy in The Pharmaceutical Industry, Human Resource Management, (Vol. 30, No. 2, Summer 1991), PP. 153-182.

• تحفيز العمال¹⁴⁷.

وإدارة الجودة الشاملة نظام قيم عبر التفاعل بين المدخلات والمخرجات للنظام التعليمي. ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: من أهم هذه المعايير ما يأتي¹⁴⁸:

أ. توفر المصادر المادية لدعم التعليم والتعلم.

ب. توفر الموظفين المؤهلين لدعم التعليم والتعلم.

ج. توفر الأهداف المفهومة من الهيئة التدريسية والطلبة.

د. ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.

هـ. تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية في التعليم.

و. معايير البرنامج ومناسبته للبرنامج.

ز. التقييم الصادق والموضوعي والعادل.

ح. التقييم الذي يغطي أهداف المساق وغاياته بشكل واسع.

ط. تلقي الطلبة للتغذية الراجعة المفيدة من التقييم.

ي. حصول الطلبة على مهارات ومعرفة قابلة للانتقال إلى الجامعة.

قال وحي وبيباوا¹⁴⁹: وقياس معايير الجودة لعملية المحاضر يتجه إلى النقط الخمس:

الأولى: الكفاية المهنية

¹⁴⁷ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20- 21.

¹⁴⁸ الترتوري، محمد عوض، وأغادر جويخان، إدارة الجودة الشاملة، ص: 81؛ والسلموم، حمد بن إبراهيم، أحاديث عن التعليم ص: 302؛ وطعيمة، رشدي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، ص: 23. مع ملاحظة أن هذه المراجع قد تناولت المعايير بأساليب مختلفة لكنها تصب في النهاية في النقاط التي ذكرناها أعلاه مع اختلاف في بعض النقاط من حيث الزيادة أو النقصان.

¹⁴⁹ Mungin Edi Wibowo, Pendidikan Tinggi di Era Pasar bebas, Suara Merdeka (senin 3 Februari 2003) [http: ://www.pholarphome.com/pipermail/nasional-m/2003/februari/000585.html](http://www.pholarphome.com/pipermail/nasional-m/2003/februari/000585.html). hal: 1

والثانية: المحاولة المهنية

والثالثة: موائمة الأوقات المستخدمة للعملية المهنية

والرابعة: الموائمة بين التأهيلية والعمل

والخامسة: الإزدهار السائد.

المطلب الثاني: استراتيجية الجودة في تنمية الموارد البشرية

ولكي تقوم الجامعات بتطبيق هذا النظام لا بد أن تقوم بخطوات معينة من أجل تحقيق ما ترجو إليه من رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحسين نوعية الخدمات وتخفيض التكاليف وتحسين طرائق التدريس وزيادة الولاء لدى العاملين للمؤسسة واستمرارية الجامعات على المناقشة وغيرها من هذه الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون في الجامعة، ومن أهم هذه الخطوات : الأول: تشكيل اللجان المتعددة ذات الكفاية. والثاني: تدريب العاملين والمدربين في الجامعة. والثالث: إعداد دليل الجودة. والرابع: تحديد عناصر إدارة الجودة. في ضوء هذه الخطوات يمكن الاستفادة منها في بدء برنامج الجودة الشاملة في أي جامعة كما يأتي¹⁵⁰:

1) كتابة أهداف الجامعة mission بشكل واضح للعاملين، ويسبقها رؤية عامة للجامعة vision؛ تحدد مسار الجامعة في المستقبل، بمعنى ما تم إنجازه بالتساؤل: أين نحن الآن؟ واين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ لتفعيل ذلك يكون الهدف العام للجامعة هو (الالتزام بالتميز) في كل جوانب الأداء العلمي الإداري. وقد يكون التميز مثلا لجامعة ما، في البحوث والدراسات العلمية أو يكون في عملية إنتاج الدارسين المؤهلين لسد حاجات السوق بكفاية عالية.

¹⁵⁰ انظر: Seymour.D1992. On Quality: Causing Quality in High education, New York:

Amecmillan Publishing. وانظر: السلوم، محمد إبراهيم، أحاديث عن التعليم، ص: 382؛ والصغير، إبراهيم بن صالح، "إدارة الجودة في الجامعات: معايير التصنيف بين الواقع المأمول"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24 - 25 مارس 2007م، كوالالمبور، ص: 7.

2) القيام ببناء استراتيجية للتغيير تركز إلى التطوير المستمر وذلك بمراجعة الاهداف والهيكـل الإداري للجامعة ونظام القيم وأساليب التميز بنقل المعرفة وإبداعها وخدمة المجتمع. وهذه من وظائف الجامعة الأساسية.

ولضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة لا بد من تحسين أداء الأساتذة والمحاضرين في الجامعات وتحسين مرونة الأنظمة وسهولة الإجراءات وقصرها. وكما ذكر سابقا بأن العوامل التي تساعد على تحقيق هذه المطالب في إدارة الجودة الشاملة تكون في أن يتم التحسين بشكل مستمر عبر التخطيط وتحليل المعلومات حول إجراءات العمل وأساليبه وتنفيذ الخطط. فالجودة الشاملة في الجامعات تحقق فوائد جمة في حالة تطبيقها بحيث إنها تحقق ما يأتي¹⁵¹:

1. ضبط الجودة وتقييمها للمناهج الدراسية وتطويرها ومراجعتها.
2. تقييم الأداء في النظام التعليمي الجامعي وتطوير معايير قياس الأداء.
3. تقديم الخدمات للطلبة.
4. تغيير السلوك الثقافي بين الموظفين.
5. تسويق الجامعات ومنحها القدرة التنافسية.
6. تطوير أسلوب العمل الجماعي.
7. إيجاد هياكل تنظيمية تركز على جودة التعليم في الجامعات.

¹⁵¹ انظر: Mac Robert, I. 1995. Hermeneutics and Human Relations, the Total Quality

52-Review, January/ February.P.45 وعليمات، ناصر صالح، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص: 97؛ والعلي، عبد الستار محمد، "تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة". ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة دولة الإمارات العربية المتحدة، 1996م، ص: 17.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الجودة الشاملة

وأما معوقات تطبيق الجودة فاختلفت الآراء حول هذه القضايا فبعضهم أشار إلى الصعوبات التي تواجه التطبيق في التعليم الحكومي والأهلي، ويمكننا تتبع بعض هذه العوائق كما يأتي¹⁵²:

أولاً: ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية. وثانياً: عدم توفر الكادر التدريسي المؤهل. وثالثاً: المركزية في وضع سياسات التعليم العالي. ورابعاً: نقص الخبرة في عملية التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية وعدم قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس. وخامساً: عدم دقة المعلومات الصحيحة في بعض الجامعات بسبب تسويقها للجامعة لاستقطاب الطلبة وانعدام الصدقية في الجودة. وسادساً: تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة. وسابعاً: الاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة. وثامناً: التدريس غير الواعي للطرق الإحصائية مما يؤدي إلى نتائج خاطئة ومضللة. وتاسعاً: مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين. وعاشراً: اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة. وحادي عشر: التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام كله.

فالتغلب على هذه العوائق يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا للجامعة تفهم عملية تحسين الجودة ويشارك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين والتخطيط والإعداد لهذه العملية بما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة لضمان نجاحها. وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، و مجلس الإدارة

¹⁵² انظر: السلوم، حمد بن إبراهيم، الحديث عن التعليم: أداء وجودة، ص: 316؛ طعيمة، رشدي، الجودة الشاملة في التعليم، ص: 45؛ أبو نعة، عبد العزيز، دراسة في تحديث الإدارة الجامعية، ص: 106؛ سلطان، يوسف حجيم، وحسين فلاح ورد، تباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية حول إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحددة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24 - 25 مارس 2007م، كوالالمبور، ص: 7.

من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية¹⁵³ هي: الأولى: البدء والتحديد، حيث جلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية. والثانية: التقييم والتأثير، حيث يقيم المجلس إقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل. والثالثة: الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي، يثير إنتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله. ومن أهم عوائق تطبيق الجودة الشاملة: ويخضع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من مجموعة القوى الثقافية المؤثرة في مرحلة التطبيق، بالإضافة إلى عوامل مستقبلية لا بد من توقعها، ومن هذه العوامل:

1- العامل الاقتصادي: حيث يرتبط النمو والتطوير التربوي بالحالة الاقتصادية السائدة بأي بلد، حيث " تؤثر العوامل الاقتصادية علي التعليم من ناحيتين هما: البناء الاقتصادي للمجتمع والنظرية الاقتصادية التي تتبناها أيضا الدولة"¹⁵⁴. وهذا العامل من معوقات تطبيق الجودة في تنمية الموارد البشرية.

2- العامل السياسي:

وهو يتعلق بنظام الحكم المتبع في الدولة والظروف السائدة المرتبطة بهذا النظام السياسي وما يتبعها من استقرار سياسي، حيث تظهر فلسفة الحكم في ظل النظم الديمقراطية التي تقوم علي ثقة واحترام الفرد، وأن السياسة هي نتاج لقرار الفرد عند التعبير عن رأيه، وتنعكس هذه الفلسفة السياسية علي النظم التعليمية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكافة الأفراد مع وجود نوع محدد من الإشراف علي التعليم لتحقيق الوحدة والاحتفاظ بالدولة كشريك مباشر في عملية التعليم وغيره في تنمية الموارد البشرية.

3- العامل الحضاري: "إن التقدم الحضاري في أي مجتمع يقوم علي ثلاث ركائز أساسية هي: القوي البشرية، المنظمات والمؤسسات التي تستوعب القوي البشرية، والنظام

¹⁵³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 98.

¹⁵⁴ محمود عبد الغني، إدارة التربية وتطبيقها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة. سنة 1990م، ص: 160

التعليمي وسياسته وفلسفته"¹⁵⁵، ويمر العالم حالياً بمتغيرات عديدة تنعكس على حياة المجتمع ونموه وهي ثورة المعلومات واتساع وانتشار التكنولوجيا المادية والإدارية على تتمع، الأمر الذي ساهم في التقارب بين الدول لسهولة الاتصال والتواصل التكنولوجي، وأصبح التقدم والتطور في العالم يرتبط بمدى استخدام الدول لوسائل التكنولوجيا المعاصرة ووسائل الاتصال الحديثة، وقدرة الدول أيضاً على التأقلم والتصدي لنظام العولمة والحفاظ على كيانها وقدرتها على حماية نفسها وأنظمتها المختلفة.

3- العامل الاجتماعي: يشكل النظام الاجتماعي في أي دولة عاملاً مهماً لمدي التماسك الاجتماعي في الدولة، فيتميز كل نظام بمميزات اجتماعية تميزه عن غيره، ويرتبط الوضع الاجتماعي بالوضع السياسي السائد، حيث يتميز النظام الرأسمالي والاشتراكي الغربي رغم قوته السياسية بالتفكك وضعف الترابط الأسري، حيث تكثر الذاتية والمصلحة الشخصية وضعف الانتماء للدولة، والاهتمام بالمصلحة الشخصية، لكن قوة الوضع الاقتصادي والعسكري أخفت هذه المظاهر لتلك المجتمعات، بينما الوضع الاجتماعي في ظل النظام الإسلامي المطبق بصورة سليمة يخفي العديد من المظاهر السلبية، ويظهر التعاون والتماسك الأسري والاجتماعي والأخوة والعدل والمساواة واحترام قيمة الفرد وكيانه، وغياب المصلحة الشخصية، وزيادة الانتماء وغيرها من المميزات التي تنعكس على المجال التعليمي والتي ساهمت بصورة مباشرة في الحفاظ على كرامة الفرد وعدم تأثره بالعوامل الخارجية السلبية، الأمر الذي يساهم في زيادة تماسكه وحببه للتطوير والتغيير دون تبعية لأي نظام جديد. بالرغم من هذه القوى المؤثرة في التعليم إلا أنه توجد اتجاهات لقوى مؤثرة مستقبلية ومحتملة بسبب التغيرات المتسارعة حديثاً في العالم والتي ستنعكس على التعليم، وبالتالي يجب على النظام التعليمي في أي مؤسسة أن يكون قادراً على معرفة التوقعات المستقبلية الناتجة عن الانفجار المعرفي والتكنولوجي وللتغيرات والقوى

¹⁵⁵ عمود عبد الغني (1990)، إدارة التربية وتطبيقها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة. سنة 1990م، ص: 169

الثقافية التابعة لهذه المتغيرات مع القدرة علي استيعابها في النظام التعليمي والتأقلم معها؛ كيلا تحدث فجوة أو تناقض في العمل، ومن هذه القوى المحتملة¹⁵⁶:

- 1- الانتقال من المجتمع الصناعي إلي مجتمع المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة.
- 2- الانتقال من الاقتصاد القومي إلى الاقتصاد العالمي، ويكشف عن ذلك دورة الجلات في أوجها والتي ترتب عنها توقيع معاهدة إنشاء منظمة التجارة العالمية والتي انضمت لها (114) دولة.
- 3- الانتقال من التخطيط علي المدى القصير إلى التخطيط علي المدى الطويل (الاستراتيجي).
- 4- الانتقال من المركزية إلي اللامركزية، ومن الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية.

5- الانتقال من المساعدة المؤسسية للحكومة والقطاع العام إلى المساعدة الذاتية.

المطلب الرابع: تنمة تطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع إدارات العاملين بالنظام التعليمي ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تتم عن طريق¹⁵⁷:

- 1- **حدد: Define** وجوب إجراء خطوات فرعية أهمها:
- تحديد الأهداف، تحديد الموارد البشرية ثم تكوين فرق العمل، تحديد الأدوار والمسئوليات، تحديد المدة اللازمة للتنفيذ.
- 2- **حلل: Analyze** وتعني: استخدام مقاييس كمية؛ لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشاكل.

¹⁵⁶ الباز، أسامة، (1997)، مصر في القرن 21: الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، سنة: 1997م ص: 115-

.122

¹⁵⁷ March John , The Quality Toolkit.An A-Z tools and Technique Kemposton,Iis Ltd. ,

U.S.A , 1993 , pp.25-30 .

3- **صحح: Correct:** وتعني: اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل تحسن الجودة ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه.

4- **امنع: Prevent:** وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، باقتراح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي علي عناصر أساسية تشكل قاعدة وهرماً للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي¹⁵⁸:

1. الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم.
2. التركيز علي المنتج (العميل) وهو الطالب.
3. التركيز علي الحقائق.
4. الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر.
5. المشاركة الجماعية في العمل.

¹⁵⁸ خليل أحمد السيد، وإبراهيم عباس الزهيري، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة: 2001م، ص: 339-245.

لمبحث الخامس: لمحة موجزة عن الجامعتين وتاريخ نشأتها في ما يتعلق بإدارة الجودة

المطلب الأول: الجامعة المحمدية مالانج

أسست الجامعة المحمدية بمالانج في عام 1964م، بناء على مبادرة الأشخاص والرؤساء الإقليمية للمحمدية في مالانج. وفي بداية تأسيسها كانت الجامعة المحمدية بمالانج فرعاً من الجامعة المحمدية بجاكرتا، التي أنشئت من قبل مؤسسة التعليم العالي للمحمدية بجاكرتا مع الكاتب العدل من ر سيهوجو وونعسو ويجويو في جاكرتا برقم 19 التاريخ 19 يونيو 1963م. وفي ذلك الوقت، للجامعة المحمدية ثلاث كليات، هي: (1) كلية الاقتصاد (2) وكلية الحقوق، (3) وكلية التربية قسم التربية الإسلامية. وكل من هذه الكليات الثلاث قد كان مسجلاً في وزارة التربية والتعليم والثقافة والمديرية العامة للتعليم العالي في عام 1966 م بالمرسوم رقم 68/ب-س و ط/ف/1966 بتاريخ 30 ديسمبر 1966م¹⁵⁹. وفي التاريخ الأول من يوليو 1968م، أصبحت الجامعة المحمدية بمالانج جامعة رسمية تقف وحدها (غير الجامعة المحمدية بجاكرتا)، في إشراف مؤسسة التعليم العالي المحمدية بمالانج تحت الكاتب العدل ر سوديونو رقم 2 بتاريخ 1 يوليو 1968م¹⁶⁰.

أما في مجال المرافق المادية والمرافق الأكاديمية، توجد الآن ثلاثة فروع: الحرم الجامعي الأول في شارع باندونج رقم 1، الحرم الجامعي الثاني في شارع بيندونغان سوتاميرقم 188 (أ)، والحرم الجامعي الثالث (الحرم الجامعي المتكامل) في شارع طيلوغوماس. وأما في مجال زيادة كمية وجودة الموظفين الأكاديميين، فقد أجريت النقاط التالية: (1) توظيف المعلمين الشباب الذين يأتون من مختلف الجامعات الرائدة في جزيرة جاوى، (2) تحسين جودة المحاضرين بإرسالهم إلى الدراسات المتتابعة المتكاملة في داخل وخارج البلاد. فبهذا الفضل الكفاحي الذي لا يتوقف، قد تم الآن تحويل هذه الجامعة

¹⁵⁹ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 2-20

¹⁶⁰ Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015 hal: 5

إلى اتجاه كون إحدى أجنود الجامعة. وقد اعترفه المنسق المنطقي السابع بالخطاب الرسمي إلى متخرجي الجامعة بتاريخ 11 يوليو 1992م، وأشار إلى أن UMM هي الجامعة الكبيرة ستكون الجامعة ذات الجودة العالية في المستقبل. حتى عام 2014م فتح بضع أقسام جديدة، فضلا عن زيادة درجة الأقسام الموجودة، منها قسم العلاقات الدولية وقسم الهندسة المعلوماتية وقسم الصيدلة وقسم التمريض وقسم تربية معلمي المدرسة الابتدائية وقسم العلاج الطبيعي وقسم الاقتصاد الإسلامي وقسم المحاسبة¹⁶¹.

ومن أهم تطور هذه الجامعة المهم هو فتح كلية الدراسات العليا في عام 1993م. وفي ذلك العام أيضا بدأ افتتاح قسم الإدارة وعلم الاجتماع لدرجة الماجستير. وبعد ثلاث سنوات تم افتتاح قسم الدراسات الإسلامية لدرجة الماجستير. ثم في السنوات اللاحقة، تزايد عدد من الأقسام للدرجة كالأتية: قسم الأعمال الزراعية (2004م)؛ وقسم السياسة وتنمية التعليم (2004م) وقسم القانون (2004م)؛ وقسم علم النفس وعلم النفس المهني (2006م)؛ وبرنامج الدكتوراة في العلوم الاجتماعية والسياسية (2007م)؛ وقسم تعليم الرياضيات، وقسم تعليم اللغة الإندونيسية وأدبها (2013م)¹⁶².

في عام 2013م أصبحت الجامعة وجعلت برنامج الدراسات العليا قسم تعليم العلوم الدينية لدرجة الدكتوراه. ثم في عام 2014م تلقى الجامعة قرارا من وزير التربية والتعليم والثقافة لجمهورية أندونيسيا برقم: 103/ ف/ 2014م عن الإذن لفتح قسم تعليم اللغة الإنجليزية لدرجة الماجستير وهكذا، حتى العام الدراسي 2015/2014م، أن لهذه الجامعة 10 كلية تتكون من: 34 قسما لدرجة بكالوريوس، و 11 قسما لدرجة

¹⁶¹ المرجع نفسه: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015 hal:

¹⁶² قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة

ماجستير، وقسمان لدرجة الدكتوراه، و3 أقسام لدرجة دبلوم، و3 أقسام البرنامج المهني برنامج (الأطباء والمرضات والمحاسبين)¹⁶³.

وبالتالي، وصلت الجامعة في عصرها الذهبي (1964-2014)م إلى تحسين وتحقيق رؤيتها لتصبح الجامعة الرائدة في تحسين العلوم والتكنولوجيا والفن على أساس القيم الإسلامية، ومنذ عام 1983م حصل عديد من التطورات لهذه الجامعة إما في تحسين اعتماد برنامج الدراسة والمؤسسة، ونظام ضمان الجودة الداخلية وتحقيق الاستقرار لنظم الإدارة المركزية واللامركزية الأكاديمية، وتحسين المرافق الجامعي، فضلا عن تحسين الموارد البشرية وتنميتها تتكون من سلطة المعلم والتعليم، والإدارة في الكمية والجودة. فزيادة حسن حالة هذه الجامعة، والآن استعدت لمواجهة المستقبل وللمشاركة في "تمهير الحياة الوطنية" و"بناء الإندونيسي الكامل" لإعلاء كرامة إندونيسيا أمام الدول الأخرى في العالم¹⁶⁴.

ومن أجل دعم الأنشطة الأكاديمية، اتسعت الجامعة في ما يلي:

1. الحرم الجامعي الأول: شارع باندونج رقم 1 مالانج 65153، رقم الهاتف 562124-0341 و 551253-0341
2. الحرم الجامعي الثاني: شارع بيندونعان سوتاميرقم 188 (أ) مالانج، رقم الهاتف 582060 و 552443 و 551149-0341
3. الحرم الجامعي الثالث: شارع طيلوغوماس رقم 246 مالانج 65144 رقم الهاتف 460782 و 319-464318 و 463513-0341
4. مستشفى الجامعة في شارع طيلوغوماس رقم 45 مالانج 65144 رقم الهاتف 561666-0341 و 561627¹⁶⁵.

¹⁶³ المرجع نفسه: hal: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015

¹⁶⁴ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كاتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة

¹⁶⁵ المرجع نفسه: hal: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015

والآن، للجامعة المحمدية بمالانج 419 معلما (محاضرا) مع التفاصيل على النحو التالي: 132 محاضر متفرغ في ودائع، و287 من المحاضرين الأساسيين للجامعة، و57 من المحاضرين المحتملين. وأما عدد الموظفين أو المعلمين في الجامعة المحمدية بمالانج بلغ عدد 297 في مختلف الوحدات التي صممت خصوصا لإمكانات كل فرد¹⁶⁶.

المطلب الثاني: جامعة مالانج الحكومية

وأما جامعة مالانج الحكومية فهي جامعة الحكومية التي تقع في مدينة مالانج وبليتار بجاوى الشرقية أندونيسيا. تأسست الجامعة في 18 من أكتوبر 1954م، وكان اسم تلك الجامعة سابقا PTPG مالانج ثم تغير مرة أخرى إلى IKIP مالانج وهذا الذي يجعلها واحدة من أقدم كلية تدريب المعلمين في أندونيسيا. ورئيس هذه الجامعة الآن هو بروفيسور الدكتور الحاج أحمد (أه) رافع الدين الماجستير. ورائد جامعة مالانج الحكومية هو كلية المعلمين في مالانج التي افتتحها وزير التربية والتعليم والثقافة لجمهورية أندونيسيا، بروفيسور سيد محمد يامين، في 18 أكتوبر 1954م بموجب المرسوم رقم 38 / 742 / الكاب بتاريخ 1 سبتمبر 1954م¹⁶⁷.

وإلى جانب ذلك أيضا، كان البروفيسور سوتان آدم بختيار رئيس هذه الجامعة عندئذ. في بداية إنشائها، لهذه الجامعة خمسة أقسام رائدة، وهي قسم اللغة الأندونيسية وآدابها، اللغة الإلميزية وآدابها، وقسم التاريخ والثقافة، وقسم الاقتصاد، وقسم علوم الطبيعة. وفي الوقت نفسه، وتم عقد المحاضرات في مدرسة توغو الثانوية (الآن المدرسة الثانوية الحكومية الأولى، المدرسة الثانوية الحكومية الثانية، المدرسة الثانوية الحكومية الرابعة). وبعد ذلك بعام، في تاريخ 20 يونيو 1955م، وتقع هذه الجامعة في مبنى خاص في فندق سييلينديد السابق في شارع توماييل مالانج¹⁶⁸.

¹⁶⁶ المقابلة بالدكتور هاري ويندو أسريني الماجستير يوم الخميس 14 أبريل 2016

¹⁶⁷ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 2-20م

¹⁶⁸ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 2-20م

من الناحية الأكاديمية، بدأت PTPG لتوفير التعليم للمستوى البكالوريوس مع فترة الدراسة ثلاث سنوات. ثم في عام 1959م افتتح المستوى المتقدم، أي الدكتوراه أو أشاريا مع فترة الدراسة عامين. وبعد عدة سنوات في مرحلة التوطيد، وأخيرا في عام 1968م افتتح برنامج الدراسات العليا بقسم التربية والتعليم كقسمها الأول¹⁶⁹.

وفي وقت لاحق، وفي العام الدراسي 2007-2008م فتحت جامعة مالانج الحكومية ثلاث دورات تعليمية (البكالوريوس لتعليم المعلومات الهندسية، وتعليم الضيافة، وتعليم الخياطة)¹⁷⁰.

وافتحت في العام الدراسي 2008-2009م ثلاث دورات، وهي: البكالوريوس في التعلم للمرحلة التمهيدية، والديبلوم الثالث (D3) في قسم لعبة الرسوم المتحركة، والبكالوريوس في تعليم الهندسة الكهربائية وكلية علوم الرياضية. وأخيرا، في 2009-2010م أنشئت جامعة مالانج الحكومية كلية العلوم الاجتماعية، وكذلك فتحت مرحلة البكالوريوس في التربية الخاصة والديبلوم الثالث في قسم المكتبة. وكانت هذه الجامعة واحدة من خمسين الجامعات الرائدة في المديرية العامة للتعليم العالي. في عام 2010م تحتل المرتبة السادسة لأفضل الجامعة في إندونيسيا عند Webometric، وانخفض الترتيب إلى 16 في عام 2015م، وفي عام 2014م، حصلت جامعة مالانج الحكومية اعتماداً بقيمة 372، أقل قليلاً من جامعة غاجاه مادي (378) والمؤسسة الفلاحية بوغور (375)¹⁷¹.

¹⁶⁹ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 2-20

¹⁷⁰ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 2-20

¹⁷¹ المرجع نفسه: قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 2-20

المطلب الثالث: موقع الجامعتين

1- : الجامعة المحمدية مالانج

تقع الجامعة الجامعة المحمدية مالانج بجاوى الشرقية هي جامعة خاصة معتمدة ومتقدمة حيث أنشئت الجامعات في عام 1964 تحت رعاية المؤسسة المحمدية أندونيسيا.

وهي من الجامعات الأهلية المشهورة بجاوى خاصة جاوى الشرقية وكانت الجامعة تنمو بسرعة حيث تشمل على الكليات والأقسام المتنوعة وتكثر الطلبة الذين يدرسون فيها¹⁷².

وفي الوقت الحاضر الجامعة المحمدية مالانج تقع في العناوين المختلفة وهي: العنوان الأول للجامعة المحمدية فهي شارع باندونج، الرقم : 1، فانكوغان مالانج جاوى الشرقية. والعنوان الثاني للجامعة المحمدية مالانج وهو شارع باندوغان سوتاني الرقم: 188 (أ) سومبار ساري لوووك وارو مالانج جاوى الشرقية. والعنوان الثالث هو شارع كيغ دوم تلوكو ماس الرقم 246 مالانج جاوى الشرقية¹⁷³.

2- : جامعة مالانج الحكومية

ومعظم الأنشطة التعليمية عقد في الجامعة الأولى (الجامعة الرئيسية) التي تقع في شارع سيمارانج 5 مالانج. الجامعة الرئيسية تشغل مساحة من الأرض تبلغ مساحتها 992 463 متر مربع. إلى جانب عقد المحاضرة في الجامعة الرئيسية، عقدت المحاضرات الأخرى في حرمين جامعتين آخرين، والجامعة الثانية في شارع كي أغينق غيرييغ 45

¹⁷² من الكتاب: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang سنة 2014-

2015م، ص: 07

¹⁷³ المرجع نفسه: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015

hal:1-15

ماديوفورا كيدونق كاندائج مالانج التي تحتل مساحة حوالي 29370 متر مربع، وفي الجامعة الثالثة تقع في شارع سوكارنو 3 بليتار، وتحتل مساحة 570 24 متر مربع¹⁷⁴.

المطلب الرابع: خصائص الجامعتين

1- الجامعة المحمدية مالانج :

كانت الجامعة المحمدية على سبيل التسمية المختصرة هو UMM، والغناء الرسمي: Sang Surya، والاسم المستعار: الحرم الجامعي الأبيض (The White Campus)، والشعار: أزرق فاتح مع ورقة صفراء ذهبية، ولون العلم: أزرق فاتح مع ورقة صفراء ذهبية، ولون الزي الجامعي (ألماتر): أحمر، كاب: أحمر، وربط الطالب: أسود مع علامة تجارية¹⁷⁵. ورؤية هذه الجامعة: وتكون الجامعة رائدة في تحسين العلوم والتكنولوجيا والفن (العلوم والتكنولوجيا) على أساس القيم الإسلامية، وأما رسالتها كما يلي:

أ. عقد التعليم الجيد.

ب. إجراء البحوث وخدمة المجتمع لتحسين رفاه الإنسان.

ت. عقد إدارة الجامعة الصادقة.

ث. إجراء تدريب الأكاديميين في الحياة الإسلامية القادر على تكوين بيئة الأسوة الحسنة.

ج. تنظيم التعاون مع الأطراف الأخرى ذات منفعة متبادلة¹⁷⁶.

والجامعة المحمدية بمالانج وأهدافها تتطور برامجها على الأسس التالية:

1. المبادئ الخمسة ودستور جمهورية إندونيسيا السنة 1945م.

2. القانون رقم 20 عام 2003م حول نظام التعليم الوطني

¹⁷⁴ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة

2015م، ص: 07

¹⁷⁵ نتيجة المقابلة بالدكتور هاري ويندو أسريني الماحستير يوم الخميس 14 أبريل 2016

¹⁷⁶ المرجع نفسه: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015

hal:1-15

3. القانون لجمهورية إندونيسيا رقم 12 عام 2012م حول التعليم العالي.
4. تنظيم الحكومة رقم 19 عام 2005م حول معايير التربية الوطنية.
5. تنظيم الحكومة رقم 17 عام 2010 م حول إدارة وتشغيل التربية والتعليم.

6. المرسوم الرئيسي رقم 8 عام 2012م حول الإطار للمؤهلات الوطنية بإندونيسيا¹⁷⁷.

وفي أنشطتها التنفيذية اعتمدت الجامعة المحمدية على هذه الأسس¹⁷⁸:

1. المبادئ التوجيهية للمحمدية رقم 2/ف إ ب/إ أ/ب/2012م عن الجامعة المحمدية.
 2. النظام الأساسي للجامعة المحمدية بمالانج.
 3. الأنظمة الأخرى المتعاونة.
- أما الأهداف الرئيسية من تأسيس الجامعة المحمدية بمالانج هي¹⁷⁹:
1. إنتاج الخريجين المؤمنين والمتقين والمتقنين بالعلوم والتكنولوجيا، ولديهم المهنية والأخلاق والابتكار والمسؤولين والمستقلين من أجل تحقيق مجتمع كبير.
 2. توليد العمل البحثي كأساس للتعليم وتحسين العلوم والتكنولوجيا.
 3. إنتاج وممارسة وتحسين ونشر العلوم والتكنولوجيا في نطاق الإقليمية والوطنية والعالمية.
 4. تحقيق الإدارة المخططة والمنظمة والمنتجة والفعالية والكفائية والمعتمدة لضمان استدامة الجامعة.

¹⁷⁷ المرجع نفسه: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015 hal:1-15

¹⁷⁸ المرجع نفسه: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015 hal:1-15

¹⁷⁹ المرجع نفسه: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang 2014-2015 hal:1-15

5. تحقيق المجتمع الأكاديمي القادر ليكون قدوة حسنة في الحياة العامة.
6. إقامة التعاون مع الأطراف الأخرى في نطاق المستويات الإقليمية والوطنية والدولية لتحسين التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
7. ولتحقيق تلك الأهداف سعت الجامعة لتحسين تنفيذ الواجبة الثلاث:
الأولى: تنفيذ التعليم والتدريس.

والثانية: تنفيذ البحوث في تحسين الثقافة، وخاصة العلوم والتكنولوجيا والتعليم، والفنون، وكذلك تكثيف وتعميق البحوث عن العلوم الإسلامية من أجل الحصول على تعين الاضطلاع بما.
والثالثة: تنفيذ خدمة المجتمع¹⁸⁰.

أما كفاءة خريجي الجامعة المحمدية بمالانج فهي: إتقان المفهوم النظري لمجال ما من المعرفة بشكل عام، فضلا عن صياغة حل مشكلة إجرائية. وترجى لهم - بدراستهم في هذه الجامعة- القدرة على استخدام العلوم والتكنولوجيا في مجال التخصص، والقدرة على التكيف في حلول المشكلات، إتقان المفهوم النظري لمجال ما من المعرفة بشكل عام ومفهوم النظري للقسم الخاص في المناطق المعرفة عميقا، وكذلك لصياغة حل مشكلة إجرائية على اتخاذ قرارات استراتيجية تقوم على تحليل المعلومات والبيانات، فير التوجيه في اختيار مجموعة متنوعة من الحلول البديلة والقدرة على تعبئة المجتمع ليكون أكثر قوة¹⁸¹.

وإضافة إليها، القدرة على حل مشاكل العلوم والتكنولوجيا والفنون في مجال العمل بمنهج الاختصاصات والواحدة ومنهج الاختصاصات المتعددة غيرها من المناهج. والقدرة على تحسين المعرفة والتكنولوجيا والفنون الجديدة في مجال الممارسة العلمية أو

¹⁸⁰ من الكتاب: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang سنة 2014-2015م، ص: 07

¹⁸¹ من الكتاب: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang سنة 2014-2015م، ص: 07

المهنية من خلال الأبحاث، لإنتاج العمل الإبداعي، الأصلي، واختباره. والقدرة على إدارة وقيادة وتحسين الأبحاث والتحسين التي ستستفيد العلوم وصالح البشرية، والقدرة على الحصول على الاعتراف الوطني والدولي. والقدرة على ممارسة قيم الإسلام في الحياة العامة¹⁸².

2- : جامعة مالانج الحكومية

أخصائص الجامعة مالانج الحكومية فترجع إلى رؤيتها وهي كونها جامعة متفوقة وأصبحت مرجعة في تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة. وأما رسالتها القيام بالتعليم في الجامعة الذي يركز على المتعلم بمنهج التعليم الفعال وتحقيق الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا. وإجراء البحوث في عالم التعليم والعلوم والثقافة في العلوم الاجتماعية والعلوم والتكنولوجيا والفنون و/ أو الرياضة التي كانت مفيدة في تطوير العلوم ورفاهية المجتمع. وتنظيم الخدمات الموجهة لتمكين المجتمع المحلي بتطبيق ثقافة التكنولوجيا والتعليم العلوم والعلوم الاجتماعية والفنون و/ أو الرياضة. وتنظيم الموظفين للجامعة المستقلين للمساءلة والشفافيين التي تكون لضمان التحسين المستمر للجودة. وتخريج الطلاب الأذكياء والنبلاء ذوي الأخلاق الكريمة والمستقلين والقادرين على النمو مهنيًا. وإنتاج العمل العلمي والعمل التميز الإبداعي الذي أصبح مرجعًا في ثقافة تكنولوجيا العلوم الاجتماعية والعلوم التربوية والفنون و/ أو الرياضة¹⁸³.

أعمال خدمة المجتمع بتطبيق ثقافة تكنولوجيا التعليم والعلوم والعلوم الاجتماعية والفنون و/ أو الرياضة لخلق مجتمع مستقل منتج ومزدهر. وتوليد أداء المؤسسات بفعالية وكفاءة لضمان نمو جودة لتنفيذ الواجبات الثلاث المستدامة. وأما شعارها شعار بشكل دائري توجد فيه الكتابة السوداء "جامعة مالانج الحكومية" وشجرة كالفاتارو والأقواس الخضراء تشبه سفح نجمة صفراء بكتابة اختصار جامعة مالانج

¹⁸² المرجع نفسه: Buku Panduan Akademik Universitas Muhammadiyah Malang

¹⁸³ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة

2015م، ص: 07

الحكومية الصفراء براعم الزهور الصفراء في رأس الشجرة¹⁸⁴. وذلك شعار جامعة مالانج الحكومية كرمز يصور نمو وتطور وظيفة الجامعة في تنفيذ الواجبات الثلاث مناسبة برؤية ورسالة جامعة مالانج الحكومية والخصائص في تطوير ثقافة العلوم والتكنولوجيا والفنون والعلوم الاجتماعية / أو الرياضة¹⁸⁵. وللشعار معان وهي شكل دائري له معنى أن جامعة مالانج الحكومية توقع التطورات العالمية؛ وللشجرة معنى أهمية الوعي بأهمية الحفاظ على البيئة في طلب العلم إلى ثقافة تكنولوجيا العلوم الاجتماعية والفنون و / أو الرياضة؛ والساقين المنحنية خضراء تشبه الاستمرارية المؤسسية ذات مغزى. والنجمة الصفراء لديها معنى بانشاسيلا كالفلسفة الأساسية للأمة والدولة، وكتابة جامعة مالانج الحكومية الصفراء لها معنى كتوجيه القيمة العلمية الوطنية للإنسانية والثقافة في تحقيق رؤية ورسالة جامعة مالانج الحكومية¹⁸⁶.

وكمورد للتعلم، كانت جامعة مالانج الحكومية مؤسسة للتعليم العالي التي توفر مع نطاق الوصول إلى التعلم لجميع مستويات المجتمع في تحقيق التعلم مدى الحياة. واللون الأزرق له معنى الشباب الذين يواصلون على التعلم. واللون الأخضر له معنى لجامعة منتدى للأكاديميين للعيش والنمو. واللون الأصفر الذهبي له معنى المجد والطاقة. وزرقاء اللون له معنى عمق الاستقرار في الواجبات الثلاث في إدارة جامعة مالانج الحكومية. وتفصيل الرمز كآتي: وجامعة مالانج الحكومية علم بشكل مستطيل مع نسبة طول وعرض 3: 2؛ بلون أساسي أزرق قان مع رمز اللون ج: 100 م: 100 ي: 0 ك: 0 وفي وسطه هناك رمز جامعة مالانج الحكومية¹⁸⁷.

¹⁸⁴ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 07

¹⁸⁵ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 07

¹⁸⁶ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 07

¹⁸⁷ قسم الأكاديمي والطلابية والتخطيط والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 07

وأما تفصيل العلم كما يلي: وبعرض تاريخ جامعة مالانج الحكومية من البداية إلى الأشياء الجديدة، يبين أن لهذه الجامعة دور هام في إنتاج التعليم للجيل القادم. وعلاوة على ذلك، سيتم شرح ما يلي عن الوحدة الفنية والتشغيلية لضمان الجودة وفي نفس الوقت البيانات الشخصية في مجال القوى العاملة. ومن المؤسستين المذكورتين يكون هذا البحث عن الجهود المبذولة لتحسين نوعية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية¹⁸⁸.



¹⁸⁸ قسم الأكاديمي والطلابية والتنظيم والمعلومات والعلاقات الجامعية جامعة مالانج الحكومية، كتالوج جامعة مالانج الحكومية سنة 2015م، ص: 07

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ- مدخل البحث ونوعه

والباحث قام بهذا البحث في جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية بمالانج. ومدخل البحث الذي استخدمه منهج وصفي كيني تحليلي لاعتماده على وصف الحالة- علما- أن المنهج الكيني يعتمد على وصف الحالة كما هي واقعها، ويتم من خلال ذلك وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كافيا ويتم البحث الكيني من خلال استجواب أفراد مجتمع¹⁸⁹.

هـ. دراسة المجتمع المحلي في البيئة الجامعية ويستخدم الباحث طريقة دراسة الحالة: بي الطريقة المنظمة لجمع بيانات تفصيلية عن المجتمع المحلي تساعد على تكوين صورة واضحة عنه حيث تبحث فيه حالات وعواملها المعقدة¹⁹⁰.

وعلاوة على ذلك، أنها طريقة لدراسة وحدة معينة مثل مجتمع محلي أو أسرة أو قبيلة أو منشأة صناعية أو خدمية دراسة تفصيلية عميقة بغية استجلاء جميع جوانبها والخروج بتعميمات تنطبق على الحالات المماثلة لها، وقد أطلق عليه الفرنسيون مصطلح المنهج المونجرافي، ويقصد به وصف موضوع مفرد باستفاضة¹⁹¹.

وأهداف المنهج والظروف التي يستخدم فيها: الاهتمام بالموقف الكلي ومعاملة الجزئيات من حيث علاقاتها البنائية والوظيفية بالكل الذي يتضمنها. والباحث يركز إلى بحث الجودة في تنمية البشرية فيهما. وعليه فإن هذا المنهج يستخدم في الحالات التالية:

¹⁸⁹ عليان، ربحي مصطفى، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيقية العملي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع 2008م، ص 52:

¹⁹⁰ رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دمشق: دار الفكر 2008م، ص: 200.

¹⁹¹ حمدي عبد الحميد أحمد مصطفى، من خلال،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedsalahkhtab/posts/> 413218 المتصفح في 3 من مارس سنة 2016م

أ - عند الرغبة في دراسة المواقف المختلفة للوحدة دراسة تفصيلية في مجالها الاجتماعي والإيكولوجي والثقافي (أي كل محتويات الثقافة من عادات وتقاليد وقيم وأفكار إضافة للمكونات المادية للثقافة).

ب - حين يريد الباحث معرفة التطور التاريخي للوحدة.

ج - حين يريد أن يسبر غور الحياة الداخلية لفرد أو أفراد معينين بدراسة حاجاتهم الاجتماعية واهتماماتهم ودوافعهم.

د - استخدم الباحث منهج دراسة الحالة كمنهج مكمل لمنهج آخر إذا احتاج الباحث استيضاح جانب معين من جوانب بحثه أو تفسير نتائج معينة بصورة مستفيضة، ويحدث عادة عند الحاجة لتفسير بعض نتائج البيانات الكمية، فعلى الرغم من أهمية الكمي الإحصائي في البحوث العلمية إلا أنها لا تكفي لشرح العوامل الديناميكية المؤثرة في الموقف، وهذا يقتضي استخدام منهج دراسة الحالة كمنهج مكمل لفهم الموقف بعمق وتفسير النتائج الإحصائية وتبريرها.

استخدم منهج دراسة الحالة في خدمة الفرد وفي البحوث الاجتماعية: في البحث الاجتماعي: واستخدم منهج دراسة الحالة لجمع البيانات عن ظاهرة أو وحدة ما وتصنيفها وتحليلها والوصل إلى تعميمات (التعميم أكثر من التخصيص).

في خدمة الفرد: جمع بيانات لفهم شخصية الفرد الذي يعاني من مشكلة اجتماعية أو نفسية ما (نوع الحياة التي يعيشها) بغية معرفة الظروف التي ظهرت فيها المشكلة قيد البحث باعتبار أن ظروف كل حالة قد تكون متميزة عن غيرها إلى حد كبير (الاتجاه للتخصيص أكثر من التعميم). في البحث الاجتماعي: قدم الباحث التقرير الذي يحتوي على النتائج دون أن يضع في حسابه العلاج المباشر للمشكلة. في خدمة الفرد واستهدف الباحث التشخيص والعلاج.

ويعرف منهج دراسة الحالة بأنه المنهج الذي يقوم على التحليل المتعمق لحالة محددة أو عدد قليل من الحالات من حيث المكان والزمان والموضوع بغرض التعرف الشامل الدقيق عليها وتحليل كل ما يتعلق بالظاهرة أو المشكلة مجال البحث من جوانب وخصائص واتجاهات¹⁹².

ب- ميدان البحث

إن ميدان البحث الذي اختاره الباحث هو جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج. وإن جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج تطبقان للجودة بتوفير خدمات شاملة للموارد البشرية مثل:

- ✓ تطوير الإجراءات التي تمكن الجامعة من اختيار وتوظيف ذوي الكفاءات العالية وتطوير نظام التوظيف الإلكتروني من أجل تسهيل العمل.
- ✓ عقد برامج توجيهية فصلية للموظفين الجدد.
- ✓ الإشراف على برامج التدريب والتطوير الهادفة إلى تطوير وتعزيز المهارات والإنتاجية.
- ✓ تطوير وتنفيذ والحفاظ على سياسات وإجراءات الموارد البشرية ضمن القوانين والأنظمة المتبعة.
- ✓ تحديث وتطوير التعليمات الإدارية والقانونية التي تسيّر إجراءات تضمن أنظمة الجامعة ذات العلاقة.
- ✓ تحقيق الرقابة الإدارية والمالية وتقديم الخدمات وتسيّر معاملات جميع مجتمع الجامعة ذو العلاقة.
- ✓ تطوير نظام تقييم الأداء بشكل يسمح باستعراض إنجازات الموظف وأدائه.
- ✓ تحديث الهياكل التنظيمية ووصف الوظائف بشكل مستمر.

¹⁹² أسيل الجراح، منهجية البحث العلمي، أنواع البحث العلمي، ماجستير في التسويق، ص: 30.

- ✓ المشاركة في تعزيز العلاقات الإيجابية والتعاونية بين جميع الموظفين والعمل على حل المشاكل والنزاعات.
- ✓ حاجات العاملين والاستجابة السريعة لطلباتهم الضرورية والمستعجلة وإعطائها الأولوية.
- ✓ تقديم خدمات إلكترونية للموظفين مثل تعبئة الإجازات وتحديث معلومات الموظف من أجل تسهيل الأمور على الموظفين.
- ✓ إصدار عقود الموظفين بكافة أنواعها.
- ✓ إدارة سجلات الموظفين.
- ✓ إدارة جداول الرواتب والدفوعات الإضافية.
- ✓ إعداد التقارير والإحصائيات اللازمة.
- ✓ المرجعية لجميع الجوانب الخاصة في إدارة وتطوير الموارد البشرية في الجامعة.

ج- حضور الباحث

وأما حضور الباحث فإنه يشارك في ميدان البحث ميدانيا في الحصول على المعلومات المتعلقة بالبحث حسب أدوات البحث المستخدمة لدى الباحث من حيث الملاحظات والمقابلات والدراسة الوثائقية، وأما استراتيجية الباحث في البحث فتتجه إلى مايلي- بالاعتماد إلى أدوات البحث المستخدمة:-

أولا: لاحظ وطالع الباحث ظواهر هاتين الجامعتين.

وثانيا: لاحظ الباحث حول هاتين الجامعتين بالمطالعة والمذاكرة من خلال المراجع الموثوقة من الكتب أو الأوراق المطبوعة ومن الشبكة الدولية ويضاف إلى ذلك، حضور الباحث إلى الجامعتين المذكورتين لملاحظة الأحوال الواقعية فيهما.

وثالثا: قابل الباحث قسم الجودة، أو المحاضرين والموظفين للحصول على المعلومات المتعلقة بالبحث المطلوب.

وإن حضور الباحث ووجوده في ميدان البحث جزء لا يتجزأ من البحث فهو يقوم بتحضير وجمع البيانات من ميدان البحث العلمي وذلك للاتصال المباشر بين الباحث والموضوع المبحوث فيه، والهدف من ذلك هو الحصول على بيانات معلومات صادقة وصحيحة والتي تودى إلى أحسن وأفضل النتائج.

د- مصادر البيانات

إن الباحث يهدف من جمع البيانات الحصول على المادة العلمية التي لها علاقة البحث من بعض الكتب والمجلات العلمية ذات العلاقة وشبكة الإنترنت ومن خلال المقابلة التي يقوم بها داخل الجامعتين.

يتم جمع البيانات الوصفية من المصادر الرسمية كالهيات والمراكز الإحصائية المعتمدة، ومكتبات الوثائق التاريخية وغيرها، وكذلك من خلال جمع البيانات من الجامعتين ويحصل الباحث على البيانات أساساً من خلال مضمون المقابلة مع أعضاء قسم الجودة الجامعية وبعض معلمي وموظفي الجامعتين.

هناك العديد من الطرق التي تساهم في جمع البيانات والمعلومات من الحقل المطلوب دراسته والتعرف عليه، وفي هذا البحث يوجد نوعان من البيانات وهي البيانات المكتوبة والتي عادة ما توجد في السجلات والوثائق والكتب و... الخ، أما النوع الثاني فهو البيانات غير المكتوبة وعادة ماتكون على شكل أقوال وأفعال الأشخاص داخل الجامعة المعنية بالبحث¹⁹³. ومصادر البيانات كالآتي:

1- الأقوال والأفعال:

عرفنا من عناصر الملاحظة والمقابلة أنها 'حوال والأقوال حيث أنها تعتبر من أهم مصادر البيانات وتتم عن طريق المقابلة والملاحظة المباشرة. حيث قام الباحث

¹⁹³ فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية (ط5)، 1994م، ص:

بتسجيل ما يقوم به من مقابلات مختلفة مع القائمين بإدارة قسم الجودة الجامعية أو المعلمين والموظفين أو غيرهم بمهاتين الجامعتين، وتدوين الملاحظات التي يلاحظها الباحث أثناء الزيارات لهاتين الجامعتين. والأقوال التي حصل الباحث عليها أقوال المقابلين من أعضاء قسم الجودة الجامعية في جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج.

2- الأحوال

وتضاف إلى الأقوال المذكورة، الأحوال التي تعتبر من المصادر الهامة أيضاً للحصول على البيانات، فمن خلالها نستطيع معرفة البيئة الجامعية، والمتمثلة في سلوك الطلاب وكل ما يتعلق بالمعلمين بمهاتين الجامعتين. وهذا المصدر يعتمد فيه الباحث على الحرص وسرعة البديهة في تسجيل تلك الأحوال والتركيز على ما يخدم البحث فقط.

3- المصدر الوثائقي

وأما المصدر الوثائقي فيحمل كل ما هو مكتوب وموثق والمتمثل عادة في الكتب والمذكرات المختلفة. وهنا يمكن أن يستعين الباحث مثلاً بسجلات الزيارة للجامعتين وسجلات الاحتفالات والمشاركات الرياضية والثقافية والمعارض الجامعية خصوصاً التي تقام في نهاية العام الدراسي أو منتصفه، وتدوين ما يكتبه في زيارة أولياء مور لهاتين الجامعتين وكل ما يخدم موضوع البحث المتعلق بالجودة بمهاتين الجامعتين المذكورتين.

هـ- أدوات جمع البيانات

هي أدوات ترجع إلى وسيلة جمع البيانات وقد تكون أداة بشرية والتي تهدف لتسهيل عملية البحث، ومعرفة مشكلة البحث، واختيار البيانات وتحليلها وتفسيرها واستنباط النتائج وذلك عن طريق المقابلة مع المدير والمحاضرين والطلاب وإجابة الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع.

كما أن هناك أدوات أخرى لجمع البيانات هي:

1. دليل المقابلة: وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة.
2. دليل الملاحظة: وذلك عن طريق تسجيل الملاحظات في السجل الخاص
3. التوثيق الميداني: هي البيانات التي يدونها الباحث خلال إجراء المقابلة والملاحظة.

و- أساليب وطرق جمع المعلومات

وأما أساليب جمع البيانات المستخدمة في هذا البحث فهي الملاحظة وطريقة المقابلة والطريقة الوثائقية وهذه الطرق كالآتي:-

1-المقابلة

كن تعريف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين والحصول على بعض البيانات الموضوعية ويستخدم الباحث في كافة البحوث الاستطلاعية، والوصفية، والتجريبية، لكن ليس بالضرورة التواجد في مكان واحد فبحكم التطور التكنولوجي يمكن إجراؤها عبر استخدام الأقمار الصناعية¹⁹⁴.

المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد جماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لكل بحث والمقابلة.

وبالنسبة لأنواع المقابلة فهي تصنيف على أكثر من أساس الغرض إلى :-

¹⁹⁴ مروان عبد الحميد، أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعة، عمان مؤسسة الورق، ص: 172.

-المقابلة البحثية: و يستخدم الباحث في كافة البحوث الاستطلاعية، والوصفية

-المقابلة الفردية: تتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص واحد من المبحوثين.

وتصنف المقابلة إلى التصنيف التالي:-

أ- مقابلة جماعية: تتم بين القائم بالمقابلة والأفراد في مكان ووقت واحد.

على أساس نوعية الأسئلة تتضمنها

ب- مقابلات حرة غير مقننة: لا تحدد أسئلتها تحديدا دقيقا سابقا، مما يتيح الفرصة أمام المبحوث للتعبير عن شخصيته تعبيرا حرا تلقائيا.

ج- مقابلات مقيدة مقننة: التزم فيها الباحث بتقديم أسئلة محددة تحديدا دقيقا.

وإستخدم الباحث ما يسمى بدليل المقابلة وهو عبارة عن صحيفة تشتمل على رؤوس الموضوعات التي يرغب أن يدور الحديث حولها مع المبحوث والتي تتصل مع مشكلة بحثه، وعادة ما تكون الأسئلة التي يوجهها الباحث ذات طابع عام تشجع المستجيب على الاستطراد في الإجابة و الإدلاء بمعلوماته بحرية.

نوع المقابلين	العلامة	التعريف
قسم الجودة الجامعية	ق ج	الذي يدير ضمان الجودة الشاملة في الجامعة
المحاضرون	محا	الذين يقومون بالمحاضرة في لجامعة
الموظفون	مو	الذي يقومون بالعمل الجامعي الإداري والتوظيفي

الجدول(4) المقابلون والتعريف عنهم

2 - الملاحظة:

فهي إما أن تكون بسيطة أو منظمة، إن الملاحظة هي عبارة عن الجهد الحسي والعقلي المنظم والمنتظم الذي يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة والخفية للظواهر والأحداث والسلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد.

تعرف الملاحظة على أنها إحدى أدوات جمع البيانات. ويستخدم الباحث في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق البحث النظري أو المكتبي، كما أن الملاحظة كأسلوب للبحث يجب أن تكون منظمة تسجل بدقة وحرص شائها في ذلك شأن أساليب البحث الأخرى التي يجب أن تخضع للضبط العلمي كالدقة والصحة و قة بالإضافة إلا أنها بوصفها نشاط للبحث لوصفي لها نفس الفائدة التي يمتاز بها معظم الدراسات الوصفية أي أنها تمدنا بالمعلومات التي تساعد على صياغة فروض تفسيرية¹⁹⁵.

3- الوثائق البحثية

تذ البيانات والحقائق من الكتب والمذكرات والمجلات فبهذه الطريقة يكتشف الباحث الحقائق والبيانات التي لها علاقة ببحثه. وقام الباحث بجمع البيانات عن طريق المقابلة الفردية أو بمساعدة الآخرين في الترجمة وكذلك استعمال الوثائق والكتب والمجلات والتسجيلات المختلفة. زينبغي أن يتأكد الباحث من صحة الوثائق التي يعتمد عليها . ولذا إذا لم تكن الوثيقة مخطوطة بخط المؤلف وتوجد منها نسخة واحدة فيجب التأكد من خلوها من الأخطاء التي تنتج عن جهل الناسخ وفهمه الضيق.

¹⁹⁵ فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة، اسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة الاشعاع الفنية ، الاسكندرية 1998م. ص: 38

وإذا وجد أكثر من نسخة من الوثائق يجب على الباحث مراعاة ما يلي :-

لا ينبغي الاعتماد على أول وثيقة في يده بل يجب مراجعة النسخ للتحقق من صدقها. وللتحقق من صحة الوثيقة ومصدرها يمكن للباحث أن يهتدي بهذه الأسئلة :

من الذي قام بكتابة الوثيقة؛ ما شخصيته وخلقه ومركزه الاجتماعي؟

هل لصاحب الوثيقة مزايا تجعل الباحث يطمئن إلى صدق رواياته ؟

هل سجل صاحب الوثيقة الحوادث في حينها أم بعد انقضاء مدة طويلة؟

كيف سجل صاحب الوثيقة الحوادث ؛ هل كتبها من الذاكرة دون الرجوع إلى أحد ؟ أم بعد الرجوع إلى آخرين للتأكد من صحتها؟

كيف ترتبط الوثيقة بغيرها من الوثائق التي تعالج نفس الموضوع؟

ز- أساليب تحليل البيانات

إن تحليل بيانات البحث الكيفي عملية مستمرة تبدأ مع الدخول إلى الحقل الميداني وحتى الخروج منه. في اليوم الأول لجمع البيانات، تبدأ في تحليل ما تراه وتشعر به وتسمعه من المشاركين في البحث.

يعتمد الباحث على أسلوب المنهج الكيفي والمناقشة التي ستكون بطريقه منطقية. بمعنى أنه سيورد البيانات التي تحصل عليها عن طريق المقابلة والملاحظة بعرضها بواسطة التعبير اللفظي. وتحليل البيانات وهي العملية التي تنظم أو تتكون بواسطتها الملاحظة الناجحة عن طريق تطبيق خطة بحث معينة بحيث يمكن الحصول منها على نتائج معينة.

ومراحل تحليل البيانات هي :-

• مرحلة جمع البيانات

حصر المصادر التي تفيد الباحث في الحصول على البيانات

وتنقسم المصادر التاريخية إلى نوعين :

المصادر الأولية : وتشمل الآثار والوثائق

المصادر الثانوية وهي التي تنقل عن المصادر الأولية ولكنها قد تحتوي على أخطاء، لذا يقوم الباحث بتحليلها

• مرحلة تنظيم وتصنيف البيانات

• مرحلة عرض البيانات واختصارها وتقديمها على هيئة أفكار محورية

• أخيرا استخلاص النتائج وعرضها والتأكد من تطبيقها وتحليل البيانات وتسجيل الملاحظات¹⁹⁶.

عملية التحليل من أخطر الأعمال لأنها تحتاج إلى التأمل والتفكير الدقيق.

وتحتاج العملية الى صبر، وأهم خطوات تحليل البيانات هي :-

1- تصنيف البيانات وتبويبها

وفيها تتم عملية نقل البيانات من هذه الأدوات إلى جداول للتبويب وفيها تتم

عملية تحديد البيانات النافعة وغير النافعة وفيها يتم تصنيف البيانات حسب مشكلة

البحث التي قدمها الباحث.

¹⁹⁶ عبدالرحمن عدس، أساسيات البحث التربوي، عمان: دار الفرقان، ط 3، 1999 م، ص: 101

2- عرض البيانات

والمقصود بعملية التحرير والتنظيم حتى تكون البيانات مرتبة ومنسقة في الجدول المخصص لها.

3- مرحلة تحليل البيانات

استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يهدف إلى وصف الأحداث والوقائع المتعلقة بموضوع البحث.

4- فحص صدق البيانات

يجب على الباحث أن يفصح صدق النتائج قبل أن يحلل ويفسر البيانات. وذلك بتكرير هذه العملية عدة مرات وهناك أسلوب لفحص صدق البيانات هو: طول الاشتراك، وعمق الملاحظة، ومناقشة الأصحاب وكفاية الأصحاب، وتحليل الحالة السلبية، ومراقبة الاعضاء¹⁹⁷.

ح- عرض النتائج :

وصياغة النتائج بحيث تتماشى مع الخطوات المختلفة التي استخدمت في الوصول إليها

✓ عرض النتائج بمنتهى الدقة

✓ الإشارة إلى مصدر كل العبارات المقتطفة في البحث

✓ ترتيب المصادر والمراجع حسب أهميتها العلمية.

¹⁹⁷ عبدالرحمن عدس: أساسيات البحث التربوي، عمان: دار الفرقان، ط3، 1999م، ص: 101.

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول: لمحة عن مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية في الجامعتين

المطلب الأول: منظمة مراقبة الجودة الأكاديمية للجامعة المحمدية مالانج

كمؤسسة للتعليم العالي، لا بد للجامعة المحمدية مالانج أن تكون مؤسسة واحدة تسهم الأفكار والعمل على حل مشكلة، سواء كانت المستويات المحلية والإقليمية والوطنية والدولية. ووفقا لللائحة 153 عام 2000م، إن مجلس الشيوخ الأكاديمية باعتبارها أعلى هيئة المعيار في المجال الأكاديمي، فتتولى إعداد السياسات الأكاديمية واتجاه السياسات والتوجيه لمنظمة الحياة الأكاديمية في الجامعة. وهذه السياسة الأكاديمية هي الاستجابة إلى التطور الديناميكي للتعليم العالي محليا وإقليميا ووطنيا ودوليا. والأمر الذي طلب منه مسؤولية الأخلاق الأكاديمية والأخلاقية، وثقافة المجتمع الأكاديمي أن يمس كل من يتعلق بالجامعة قيم الجامعة هوية وصحيحة، والتي تقوم على تحليل احتياجات أصحاب المصلحة للجامعة¹⁹⁸.

ورؤية الجامعة المحمدية: ضمان الجودة الأكاديمية وتحسينها على أساس مستمر. وأما رسالتها فكما يلي : الأولى: وضع أساس ثابت لمراقبة الجودة الأكاديمية وعقد القابضة لمراقبة الجودة الأكاديمية الموجهة لإرضاء أصحاب المصلحة. والثانية: تعبئة الالتزام على ثقافة الجودة الأكاديمية. والثالثة: توفير التعليم والتدريب لضمان الجودة الأكاديمية. والرابعة: تنفيذ التعاون على ضمان الجودة الأكاديمية. وأهدافها: الأول: وضع معايير جودة الأكاديمية (التعليم والبحوث وخدمة المجتمع)، التي تضمن جودة التعليم الجيد. والثاني: إنتاج التعليم الجيد لدعم جودة الخريجين. والثالث: تحسين ثقافة الجودة الأكاديمية في المجتمع الأكاديمي¹⁹⁹.

¹⁹⁸ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

¹⁹⁹ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

وأما سياسة الجودة الأكاديمية بالجامعة المحمدية بمالانج هو²⁰⁰ يوجه التعليم في هذه الجامعة لإنتاج جودة الخريجين المؤمنين والمتقنين والمسؤولين والمعنيين بالبيئة والمجتمع، ولديهم المهارات الأكاديمية والمهنية في مجالهم والقدرة على تنفيذ وتحسين وإثراء العلوم والتكنولوجيا والفنون، وممتعين بالنزاهة والالتزام العالية والرؤية للثقافة والأمة والاندونيسية ومستقلين ومتحلقين بأخلاق حميدة ومبتكرين. وتتطلب الإدارة التعليمية القيام دائما على التحسين المستمر للجودة. وأما تحسين هذه الجودة فيتم عن طريق الحفاظ على دورة صيانة شاملة لإدارة التعليم العالي المناسب بإرادة المجتمع²⁰¹.

وأما تحسين البرامج التعليمية فينبغي أن يشير إلى الخطة الاستراتيجية للجامعة المحمدية بمالانج ويتوافق مع الابتكار ومضمون التعلم وتحسين البنية التحتية والبرمجيات والأجهزة المطلوبة. ويتم ذلك التحسين على المدى المتوسط والطويل لتكون وجهة على المستوى الوطني والمساهمة في المعايير الأكاديمية للبرامج المماثلة على المستويين الإقليمي والدولي. وتنفيذ التعليم في الجامعة المحمدية بمالانج يركز على نقلة الجودة وركزت على أعضاء هيئة التدريس، وليس التركيز المعلم فقط بل ينبغي عليه زيادة أجزاء من التعلم القائم على البحث بطريقة مستدامة، وتقييم برامج التعليم يجب أن يتم بطريقة منتظمة دورية ومستمرة باستخدام أداة قياس المجتمع الدولي المقبول في إطار تسريع الجامعة حتى تصبح "جامعة بحثية" مع المعايير الدولية²⁰².

وتحسين جودة التعليم في الجامعة المحمدية بمالانج يقوم على خمسة أركان نظام تحسين عملية التعليم، وهي²⁰³:

²⁰⁰ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²⁰¹ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²⁰² بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²⁰³ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

1. كون المواد التعليمية أقرب إلى القضايا الحقيقية مع تدريب تحديد المشاكل واستراتيجيته.
2. التكامل بين التخصصات الداعم والمتبادل للفهم والتنفيذ.
3. المنظور الدولي القائم على فهم التميز الوطني القائم (إعداد التعاون العالمي الكريم).
4. تشجيع الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة الآن والمستقبل.
5. مختلف الابتكارات التي تفتح الوصول إلى زيادة الإبداع²⁰⁴.
وفي سياق الكفاءة، قد يكون أحد الأقسام مغلقا مؤقتا مفتوحا حسب الحاجة الموجودة. واتخاذ القرارات للافتتاح والاختتام يجب أن يأتي من خطوات التقييم الجيدة والقادرة على جمع وفرق الأقسام المناسبة حتى تستطيع أن تطور إلى درجة الجودة الأكاديمية العالمية. ونظام ضمان الجودة الأكاديمية الداخلية في الجامعة، والكلية، والأقسام، والوحدات الأخرى يعقد لضمان ما يلي²⁰⁵:
 - ✓ الامتثال لسياسة الجودة الأكاديمية، ودليل الجودة الأكاديمية، ومعايير الجودة الأكاديمية، وكذلك الأنظمة الأكاديمية.
 - ✓ الضمان بأن خريجي الجامعة لديه الكفاءة المنصوصة في كل قسم.
 - ✓ اليقين أن كل طالب لديه خبرة التعلم وفقا لمواصفات برنامج القسم.
 - ✓ أهمية التعليم وبرنامج البحوث مع متطلبات المجتمع والجهات المعنية الأخرى.
 - ✓ نظام ضمان الجودة الأكاديمية الداخلي هو جزء من مسؤولية رؤساء الجامعة، ورؤساء الكلية، ورؤساء الأقسام، والمحاضرين²⁰⁶.

²⁰⁴ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²⁰⁵ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²⁰⁶ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

وهذا النظام منصوص في الخطة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) وأنشطة الخطة التشغيلية (RENOP) والميزانية السنوية لكل وحدة من العمل. واعتمد نظام ضمان الجودة الأكاديمية الداخلية على نظام ضمان الجودة الأكاديمية من الحكومة (Kemendikbud) باتباع المعايير الوطنية للتعليم²⁰⁷.

على المستوى الجامعي، كانت منظمة مراقبة الجودة في المستوى العالي في الجامعة تتكون من مجلس الشيوخ الأكاديمي، والمجلس التنفيذي ومجلس مراقبة الجودة الأكاديمية. ومجلس الشيوخ الأكاديمي هو أعلى هيئة المعيار في الحقل الأكاديمي. وتتكون هذه الهيئة من رئيس الجامعة، ونائب رئيس الجامعة، وعميد الكلية، ونائب المحاضر الممثلي من الكلية. ومن واجبات هذه الهيئة هي²⁰⁸:

1. صياغة قرارات الجودة الأكاديمية للجامعة وتصحيح اللقب ونظم برنامج الدبلوم.
2. تحسين السياسات والتقييم الأخلاقي والإنجاز الأكاديمي والمهارات والشخصية وسلامة المجتمع الأكاديمي.
3. وضع معايير ومقاييس تنظيم الجامعة.
4. توفير المدخلات اللازمة للقيادة على أساس تقييمها على أداء قيادة الجامعة في القضايا الأكاديمية.
5. صياغة اللائحة التنفيذية الحرية الأكاديمية، وحرية منتدى الأكاديمية، واستقلال العلم.
6. توفير مدخلات لقيادة الجامعة في إعداد النظام الأساسي للجامعة.
7. توفير المدخلات اللازمة لرؤساء الجامعة في تصميم التخطيط الاستراتيجي والخطة التشغيلية (RENOP) فضلا عن الميزانية.
8. تنفيذ مراقبة الجودة الأكاديمية في إدارة الجامعة.

²⁰⁷ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²⁰⁸ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

9. صياغة نظام الحياة في الجامعة.

ورئيس الجامعة يساعده نائب رئيس الجامعة، وهو مسؤول عن توفير التعليم لبحوث وخدمة المجتمع. ويعين رئيس الجامعة تعيينا القواعد والمعايير والمقاييس لتنظيم الأنشطة الأكاديمية بشكل عام. واختار رئيس الجامعة رؤساء الكلية والوحدات تحته مع موافقة مجلس الشيوخ الأكاديمي، يجوز له إنشاء ومسح ودمج واحد أو أكثر من الكلية والوحدة. ونائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية (PR-I) مسؤول عن تنفيذ التعليم العالي، وتحسين الجودة الأكاديمية، وتنفيذ ضمان الجودة الأكاديمية. وهو يؤلف سياسة الجامعة المتعلقة بالعملية التعليمية في تقييم فعالية الأنشطة الأكاديمية وتنفيذ نظم ضمان الجودة الأكاديمية. وبالتالي، وساعده مجلس إدارة الأكاديمية في تنفيذ ضمان الجودة الأكاديمية للجامعة وهذا المجلس مختار بقرار رئيس الجامعة²⁰⁹.

وأما مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية مسؤول عن:

1. تخطيط وتنفيذ نظام مراقبة الجودة الأكاديمية الشاملة في الجامعة المحمدية بمالانج.
2. تهيئة الأدوات اللازمة لتنفيذ النظام الأكاديمي في مراقبة الجودة.
3. رصد تنفيذ نظام مراقبة الجودة الأكاديمية.
4. إجراء مراجعة وتقييم نظام مراقبة الجودة الأكاديمية.
5. تقارير دورية عن تنفيذ نظام مراقبة الجودة الأكاديمية في الجامعة المحمدية بمالانج لقيادة الجامعة.
6. منظمة مراقبة الجودة الأكاديمية تعمل الخدمات في المجالات التالية:
7. التدريب والاستشارات والمساعدة والتعاون في مجال مراقبة الجودة الأكاديمية في النطاق الداخلي والخارجي بموافقة رؤساء الجامعة.
8. تحسين نظام معلومات مراقبة الجودة الأكاديمية.
9. وضع وتنفيذ نظام مراقبة الجودة الأكاديمية وفقا للحرم الاجتماعي والثقافي للجامعة المحمدية بمالانج.

²⁰⁹ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

10. وضع وتنفيذ مراجعة الجودة الأكاديمية الداخلية في الجامعة المحمدية
بمالانج²¹⁰.

ونائب رئيس الجامعة مسؤول عن الجودة الأكاديمية للجامعة ويختار رئيس منظمة مراقبة الجودة الأكاديمية ومدير مراجعة الجودة الأكاديمية الداخلية يحددهما رئيس الجامعة. ورئيس منظمة مراقبة الجودة الأكاديمية مسؤول عن إعداد ودليل وإجراءات جودة التعليم وفقا لسياسة الأكاديمية والمعايير الأكاديمية واللوائح الموجودة مناسبة بالأحوال الاجتماعية والثقافية للجامعة المحمدية بمالانج. ومجلس مراقبة الجودة الأكاديمية مسؤول عن أداء مراجعة الجودة الأكاديمية لتحقيق الامتثال لتنفيذ المعايير الأكاديمية في التعليم العالي²¹¹.

وأما على مستوى الكلية فتكون منظمة مراقبة جودة التعليم في مستوى الكلية تتكون من مجلس شيوخ الكلية. ومجلس شيوخ الكلية هو أعلى هيئة المعيار في مجتمع الكلية ولديه السلطة لتحديد السياسات واللوائح لأعضاء الكلية بالجامعة. يتكون هذا المجلس من عميد ونائب الكلية، ورئيس القسم، والمحاضر المختار²¹².

ومن واجباته:

1. وضع خطط وسياسات الكلية الأكاديمية.
2. إجراء تقييم الإنجازات الأكاديمية والأخلاقيات والمهارات للمحاضرين في الكلية.
3. صياغة المعايير والمقاييس لإدارة أعضاء الكلية وتقييم تنفيذ رؤساء الكلية.
4. إعطاء الآراء والاقتراحات لإدارة السلس للكلية.

الكلية مسؤول عن التعليم والبحوث وخدمة المجتمع، وكذلك تعزيز الموظفين الأكاديميين والموظفين الإداريين والطلاب ورئيس الكلية مسؤول عن ضمان جودة التعليم في الكلية وفي المسؤولية الأكاديمية، يساعده نائب الرئيس للشئون

²¹⁰ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²¹¹ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²¹² بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

الأكاديمية ونائب رئيس الكلية للشؤون الأكاديمية مسؤول عن صياغة وهذه الكلية لها معايير أكاديمية خاصة²¹³.

ودليل الجودة الأكاديمية للكلية يناسب بالمعايير الأكاديمية والدليل على مستوى الجامعة. ونائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ورئيس لجنة التنسيق للأنشطة الأكاديمية **وولان عن إجراء ضمان الجودة الأكاديمية في مستوى الكلية. وفي أداء واجباتها،** يساعدهما فريق التنسيق في كل دائرة وكذلك بعض فريق من التنسيق للفصل الدراسي في كل دورة دراسية.

وأعضاء لجنة التنسيق للأنشطة الأكاديمية للكلية هي نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية (الرئيس المعين)، ورئيس القسم، ورئيس برنامج الدراسة، والطلاب. و **جباتها: مناقشة ومتابعة تقرير فريق تنسيق الأنشطة الأكاديمية من كل قسم** وكذلك بعض من فريق التنسيق في كل شوط من هذه الدورات²¹⁴.

. ويضاف إلى ذلك، إنشاء إدارات التقييم الذاتي للقسم. وهي:

1. تحديد عملية التعلم.
 2. إرسال نتائج التقييم الذاتي من القسم إلى هيئة مراقبة الجودة الأكاديمية.
 3. عقد هذا المجلس اجتماعات على الأقل مرة واحدة في الفصل الدراسي.
- وكل كلية لديها لجنة مراقبة الجودة الأكاديمية التي شكلتها رسالة قرار رئيس لية. وأما واجباتها: مساعدة نائب رئيس الكلية للشؤون الأكاديمية في تحسين نظام مراقبة الجودة التعليمية التي تشمل على:

1. ترجمة المعايير الأكاديمية للجامعة إلى المعايير الأكاديمية للكلية.
2. ترجمة دليل الجودة الأكاديمية إلى دليل الجودة للكلية.

²¹³ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²¹⁴ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

3. شئة الاجتماعية لمراقبة الجودة على جميع المجتمع الأكاديمي في الكلية المعنية.

4. التدريب والخدمة الاستشارية للمجتمع الأكاديمي في الكلية عن مراقبة الجودة.

داء واجباتها، عملت هذه اللجنة التشاور والتنسيق مع أعضاء الكلية والجامعة. ونائب رئيس الكلية للشؤون الأكاديمية مسؤول عن عملية مراقبة الجودة الأكاديمي مراجعة الجودة ويشير إلى أحد المدير لعمل المراجعة²¹⁵، ومن واجبات هذا المدير:

1. تشكيل فريق التدقيق الداخلي للجودة الأكاديمية.
 2. تنفيذ التدريب على التدقيق لأعضاء فريق تدقيق الجودة الأكاديمية الداخلية.
 3. تنسيق المراجعة الأكاديمية الداخلية للقسم²¹⁶.
- ورئيس الكلية ينال تقرير تدقيق الجودة (بما في ذلك طلب اتخاذ إجراءات تصحيحية) من مستوى الكلية ويعمل التنسيق المتقدم على طلب إجراءات تصحيحية، لاتخاذ القرار في حدود سلطتها، وتعبئة الموارد في الكلية لتنفيذ القرار. ولكل عام يلقي مجلس شيوخ الكلية تقرير التقييم الذاتي وتقرير مراجعة الجودة الداخلية من رئيس الكلية. وبعدها سيبحث التقرير لتحديد السياسات واللوائح الجديدة في مستوى الكلية لتحسين جودة التعليم وتنظيم البرنامج الأكاديمي لمراقبة جودة الدراسات العليا وبرنامج الدبلوم أعد خصيصا لذلك²¹⁷.
- وأما على مستوى القسم في كل كلية فما يلي:
- والأول: رئيس القسم ورئيس برنامج الدراسة هو المسؤول عن صياغة:

²¹⁵ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²¹⁶ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²¹⁷ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

- أ. برنامج مواصفات الدراسة.
 ب. الإجراءات اليدوية.
 ت. تعليمات العمل وفقا للمعايير الأكاديمية، ودليل وإجراءات دليل الجودة في مستوى الكلية.

والثاني: رئيس القسم ورئيس برنامج الدراسة هو المسؤول عن تنفيذ:

- أ. عملية التعليم الجيد وفقا للمواصفات من برنامج الدراسة والإجراءات اليدوية وتعليمات العمل.
 ب. تقييم تنفيذ عملية التعليم.
 ت. تقييم نتائج عملية التعليم.
 ث. إجراءات تصحيحية عملية التعلم.
 ج. التكميل المستمر من برنامج مواصفات الدراسة والإجراءات اليدوية وتعليمات العمل²¹⁸.

القيام بهذه المسؤوليات، يساعده فريق تنسيق الأنشطة الأكاديمية وعدد من أعضاء فريق التنسيق.

والثالث: ومن أعضاء فريق تنسيق الأنشطة الأكاديمية: السياسة العامة

- أ. مدير برنامج الدراسة وسكرتير القسم أو نائب القسم للشؤون الأكاديمي.
 ب. رئيس فريق التنسيق وواحد من المحاضر من كل فريق من التنسيق الأكاديمي.
 ت. بعض الطلاب.

والرابع: ومن واجبات فريق تنسيق الأنشطة الأكاديمية²¹⁹:

- أ. تجميع تقرير نتيجة تقييم عملية التعليم لكل الفصل الدراسي.
 ب. تقييم العملية التعليمية في الفصل الدراسي.

²¹⁸ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²¹⁹ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

ويجب لهذا الفريق أن يعقد الاجتماع مرة واحدة على الأقل في فصل دراسي واحد (نهاية الفصل الدراسي) وتقرير التقييم قدمه رئيس القسم أو رئيس برنامج الدراسة إلى رئيس الكلية عميد لمناقشته في تنسيق الأنشطة الأكاديمية فريق تنسيق الفصل الدراسي على مستوى برنامج الدراسة هو مجموعة العمل للمحاضر والطلاب وجميع المحاضرين إلى الفريق أجري بالمنهج المناسب بأحوال برنامج الدراسة. على سبيل المثال، تمكن مساواته بعدد تركيز الدراسات²²⁰.

وأما الرئيس منتخب من بين أعضاء الفريق. وواجبات هذا الفريق:

1. مساعدة القسم وبرنامج الدراسة في الأنشطة الأكاديمية لكل الفصل الدراسي.
2. مناقشة عملية التعليم المستمرة.
3. تقرير تقييم البرامج الدراسية والأنشطة لبرنامج الدراسة التي قدمت إلى فريق تنسيق الأنشطة الأكاديمية.
4. عقد الفريق الاجتماع مرة واحدة على الأقل خلال الشهرين.
5. هيكل منظمة مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية²²¹.

المطلب الثاني: وظائف منظمة مراقبة الجودة الأكاديمية

فيما يلي تفصيل الوظائف - حسب مكانة لكل منهم-:

1- الوظائف للرئيس:

وهي تنسيق مراقبة جودة الأنشطة والموارد البشرية والمرافق والبنية التحتية الأكاديمية في المستوى الجامعي. وتنسيق فريق مراقبة الجودة الأكاديمية في الأنشطة الأكاديمية وفريق التنسيق للإدارات أوالدراسة. وتنسيق أنشطة نظام ضمان الجودة

²²⁰ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²²¹ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

الداخلية للمستوى الجامعي والتواصل أو تكوين العلاقات العلمية التطورية مع المؤسسات الأخرى (الداخلية والخارجية) في مجال ضمان الجودة الأكاديمية²²².

2- الوظائف للسكرتير

وهي: تنسيق أنشطة الأمانة لمراقبة الجودة الأكاديمية وتنسيق القطاع المالي وتنسيق الموارد البشرية لمراقبة جودة المحاضرين الأكاديمية وجمع الوثيقة المتعلقة بالجودة الداخلية وتنسيق أنشطة الإدارة في مجال ضمان الجودة الأكاديمية²²³.

3- الوظائف لرئيس قسم مراقبة الأكاديمية

وهي: مساعدة رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية لمراقبة جودة الخطة العملية وتقييم التعليم ومساعدة رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية لمراقبة جودة الخطة العملية والتقييم من التدريب العملي ومساعدة رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية لمراقبة جودة الأنشطة التعليمية الداعمة والتدريب العملي (مختبرات ومكتبة والممارسة الميدانية، وما إلى ذلك)²²⁴.

ويضاف إليه، مساعدة رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية لمراقبة جودة الأنشطة الإدارية للتعليم والتدريب العملي. ومساعدة رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية لمراقبة جودة الأنشطة البحثية. ومساعدة رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية لمراقبة جودة أنشطة خدمة المجتمع.

4- رئيس قسم مراقبة جودة الموارد البشرية الأكاديمية

وهي: مساعدة رئيس مجلس مراقبة جودة الموارد البشرية الأكاديمية لمراقبة جودة أنشطة التعليم ومساعدة رئيس مجلس مراقبة جودة الموارد البشرية الأكاديمية لمراقبة جودة أنشطة التدريب العملي ومساعدة رئيس مجلس مراقبة جودة الموارد البشرية الأكاديمية

²²² بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²²³ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²²⁴ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

لمراقبة جودة الأنشطة العملية الداعمة على التعليم والتدريب العملي. ومساعدة رئيس مجلس مراقبة جودة الموارد البشرية الأكاديمية لمراقبة جودة إدارة التعليم. ومساعدة رئيس مجلس مراقبة جودة الموارد البشرية الأكاديمية لمراقبة جودة الأنشطة البحثية. ومساعدة س مجلس مراقبة جودة الموارد البشرية الأكاديمية لمراقبة جودة أنشطة خدمة المجتمع الجامعي وغيره.

5- الوظائف لرئيس قسم مراقبة جودة المرافق الأكاديمية

وهي: مساعدة رئيس قسم مراقبة جودة المرافق الأكاديمية لمراقبة جودة أنشطة التعلم، ومساعدة رئيس قسم مراقبة جودة المرافق الأكاديمية لمراقبة جودة أنشطة التدريب العملي ومساعدة رئيس قسم مراقبة جودة المرافق الأكاديمية لمراقبة جودة الأنشطة العملية الداعمة على التعليم ومساعدة رئيس قسم مراقبة جودة المرافق الأكاديمية لمراقبة جودة إدارة التعلم ومساعدة رئيس قسم مراقبة جودة المرافق الأكاديمية لمراقبة جودة الأنشطة البحثية ومساعدة رئيس قسم مراقبة جودة المرافق الأكاديمية لمراقبة جودة أنشطة خدمة المجتمع²²⁵.

6- الوظائف للموظفين الخاصة

وهي: توفير رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية المدخلات في مجال مراقبة الأنشطة الأكاديمية، وتوفير رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية المدخلات في مجال جودة الموارد البشرية الأكاديمية، وتوفير رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية المدخلات في مجال المرافق الأكاديمية²²⁶.
وعلاوة عليها، توفير رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية المدخلات في مجال ضمان الجودة الأكاديمية عند الحاجة أو في ظروف مفاجئة. وتوفير رئيس مجلس مراقبة

²²⁵ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²²⁶ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

الجودة الأكاديمية المدخلات في إعداد وثائق ضمان الجودة في المستوى الجامعي. وتوفير رئيس مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية المدخلات في مجال التعاون بالوحدات الأخرى²²⁷.

المطلب الثالث: برنامج وأنشطة مجلس مراقبة الجودة الأكاديمية

وأما برنامج مراقبة جودة الأنشطة الأكاديمية تتبلور إلى ما يلي: من مراقبة جودة الخطة والعملية والتقييم التعليمي، ومراقبة جودة الخطة والعملية وتقييم التدريب العملي، ومراقبة جودة أنشطة الدعم للتعلم والتدريب العملي. ومراقبة جودة أنشطة إدارة التعليم وإدارة التدريب العملي، ومراقبة جودة الأنشطة البحثية، ومراقبة جودة أنشطة خدمة المجتمع²²⁸.

وأما أنشطتها: هي وضع مبادئ توجيهية على سياسة الجودة ومعايير الجودة والأنشطة الأكاديمية. وتعميم سياسة الجودة التنشئة الاجتماعية، ومعايير الجودة ودليل جودة والأنشطة الأكاديمية. وتنفيذ المبادئ التوجيهية وسياسة الجودة ومعايير الجودة والأنشطة الأكاديمية. وتدريب أنظمة ضمان الجودة الداخلية. والسيطرة على جودة الدورات. وتحسين أنشطة مراقبة جودة عملية التعليم. وإعداد دليل جودة عملية التعليم. وتدريب جودة عملية التعليم. وتحسين أنشطة مراقبة جودة عمليات تقييم التعليم من المحاضرين. وتحسين أنشطة مراقبة جودة تقييم ومراقبة العملية النهائية من المحاضرين. وإعداد دليل جودة تقييم التعليم. وتدريب ضمان جودة تقييم التعليم²²⁹.

ويضاف إليه، إعداد دليل جودة التدريب العملي. والتدريب لضمان جودة التدريب العملي. ومراقبة جودة التدريب العملي، ومراقبة جودة المختبر وتدريب ضمان جودة المختبر وإعداد دليل جودة المختبر. وإعداد دليل جودة المكتبة وتدريب ضمان جودة المكتبة. وإعداد دليل جودة المكتبة. وسيطرة جودة جودة الممارسة الميدانية.

²²⁷ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²²⁸ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

²²⁹ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بداية شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku Panduan Akademik

وتدريب ضمان جودة الممارسة الميدانية. وإعداد دليل جودة الممارسة الميدانية. ومراقبة جودة إدارة التعليم والتدريب العملي. وتدريب ضمان جودة إدارة التعليم والتدريب العملي. وإعداد دليل جودة إدارة التعليم والتدريب العملي. ومراقبة جودة الأنشطة البحثية. وتدريب ضمان جودة الأنشطة البحثية. وإعداد دليل جودة الأنشطة البحثية. ومراقبة جودة أنشطة خدمة المجتمع. وتدريب ضمان جودة أنشطة خدمة المجتمع. وإعداد دليل جودة أنشطة خدمة المجتمع²³⁰.

المطلب الرابع: وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة جامعة مالانج

الحكومية

وأما في جامعة مالانج الحكومية-مقابلة لما ذكر من ضمن البيانات- ففيها وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة وكان اسم وحدة ضمان الجودة الأول هيئة ضمان الجودة منقرار رئيس الجامعة رقم A / KEP / J36003 / هونج كونج / 2006م، تم تشكيل وحدة ضمان الجودة بسبب النظرة الجديدة في التعليم العالي المبين في إطار تنمية التعليم العالي على المدى الطويل (KPPTJP) السنة 2006-2010م، ووفقا لللائحة وزير التربية والتعليم والثقافة لجمهورية إندونيسيا عدد 30 عام 2012م بشأن تنظيم وإدارة جامعة مالانج الحكومية، صارت وحدة ضمان الجودة كوحدة تنفيذ التقنية (UPT) التي تقع على عاتقها مهمة تنفيذ شؤون التعليم وضمان الجودة والبحوث المجتمعية في جامعة مالانج الحكومية²³¹.

ومناسبا بقرار عميد جامعة مالانج الحكومية رقم 78 عام 2013م، لتقويتها تتكون هذه الوحدة الرئيس وسكرتير أربعة رؤساء الفرق هي أ) مراقبة الجودة الأكاديمية، ب) تطوير وتوحيد الضمان، ت) إدارة البيانات نظم المعلومات والتعاون، و ث) تطوير الاعتماد وإدارة الجودة. وساعد كل رئيس المناطق أربعة موظفين. منذ عام 2007م تم

²³⁰ بتصرف من المقابلة وملاحظة الباحث في شهر أبريل إلى بدابة شهر مايو سنة 2016م، ومن الشبكة الدولية والكتاب: Buku

Panduan Akademik

²³¹ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

تشكيل وحدة ضمان الجودة المقررة (UPM) ومجموعة ضمان الجودة (GPM) في الكليات والأقسام لعملية تنفيذ ضمان الجودة من المجالات الأكاديمية فيها²³².

وينبغي أن تكون المهمة الرئيسية لوحدة ضمان الجودة الداخلية: (أ) وضع معايير على أساس رؤية ورسالة الجامعة (ب) تنفيذ المجموع آلة قياسية (ت) إجراء عمليات الرصد للعثور على العقبات والمعوقات أمام تنفيذ البرنامج (ث) إجراء التقييم الذاتي للاعتراف بقوة وضعف النفس (ج) إجراء المراجعة الداخلية لتحديد تحقيق المعايير (و) وضع التدابير العلاجية أو وضع المعايير الجديدة لتحسين النوعية على أساس مستمر²³³.

سج الأنشطة التي نفذتها وحدة ضمان الجودة هي: (1) تحسين اعتماد الجامعة ما يلي: (أ) إعداد الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي (AIPT) (ب) حضارة الزيارة في اعتماد مؤسسات التعليم العالي (2) تحسين اعتماد الأقسام ويشمل (أ) ورشة عمل الاعتماد (ب) استعراض داخلي لاعتماد المقترح من برامج الدراسة؛ (3) تحقيق وتحسين المستوى ما يلي: (أ) تدريب التدقيق الداخلي في الجودة الأكاديمية (AIMA) و (ب) تنفيذ AIMA. (4) تحسين نوعية التعلم التي تشمل (أ) رصد وتقييم التعلم (ب) رصد وتقييم التخرج لجامعة مالانج الحكومية و(ت) مراقبة التدريب وتقييم التعلم، و(5) تحسينات على الارتياح من الخدمات الأكاديمية التي تشمل (أ) استقصاء رضا الخدمة و(ب) إجراء مسح رضا الموظفين²³⁴.

فمن خلال تنفيذ هذه البرامج في عام 2008 اكتسبت جامعة مالانج الحكومية التقدير البلاك من DGHE رقم 3512 / د / ت / 2008 بتاريخ 20 أكتوبر

²³² الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²³³ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²³⁴ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

2008 م بشأن التنفيذ الناجح لنظام ضمان الجودة الداخلية (SPMI) في جامعة مالانج الحكومية. في السنة 2012-2013م قامت وحدة ضمان الجودة مختلف برامج ية الموارد البشرية بين المجالات الأكاديمية والإدارية لمراجعة الحسابات وتحسين تنفيذ ضمان الجودة لتنفيذ: (1) رصد وتقييم التعلم والتحليل لجامعة مالانج الحكومية، (2) قيام مراجعة PPS الكليات والمؤسسات الأكاديمية وبرامج الدراسة؛ (3) إجراء مسح رضا الخدمة العامة في وحدات الخدمة. ورؤيتها كون وكالة أو وحدة ضمان الجودة المستقلة لدعم سعي جامعة مالانج الحكومي لتصبح مركزا للتميز ومرجعا في تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة²³⁵. ورسالتها مايلي:

1. تصميم برنامج ضمان جودة الواجبات الثلاث للجامعة.
 2. تشجيع زيادة جودة تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة وإدارة الخدمة لتحسين رضا أصحاب المصلحة.
 3. رصد وتقييم تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة وإدارة الخدمة.
 4. إجراء عملية المراجعة الداخلية في تنظيم الواجبات الثلاث للجامعة وإدارة الخدمة الأكاديمية.
 5. دعم وحدات الخدمة مشجعة لإجراء أنشطة ضمان الجودة باستناد الوثيقة²³⁶.
- وأهداف وحدة ضمان الجودة كما يلي:

1. الإدخال: الطلاب والمحاضرين والموظفين الإداريين والمناهج الدراسية والبنية التحتية الأكاديمية.
2. العملية: التعليم وتقييم نتائج التعليم والإدارة.

²³⁵ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²³⁶ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

3. ج: الخريجين وبحوث المنتجات وخدمة المجتمع والمنشورات العلمية في الصحف الوطنية والدولية والحصول على حقوق الملكية الفكرية.
4. الأثر (النتيجة): العلاقات الجيدة مع الصناعة ومستخدمي الخريجين والمؤسسات ذات الصلة.

المطلب الخامس: الواجبات والوظيفة الرئيسية

وفقا لقوانين جامعة مالانج الحكومية في عام 2012م هذه الوحدة هي الوحدة بتنسيق نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية (نائب رئيس الجامعة الأول). في حين أن العلاقة بين هذه الوحدة ورؤساء الجامعة هي العلاقة التنسيقية والتشاورية إذا كانت متعلقة بالجودة الأكاديمية. واعتمادا على النظام الأساسي لجامعة مالانج الحكومية، الهيكل التنظيمي لوحدة تحسين الجودة يتكون من الرئيس بمساعدة سكرتير ورئيس الأقسام والموظفين والأخرى كما يلي²³⁷: وأما واجبات كل مجال الرئيسية هي:

1. ميدان النشر وهو القيام بتسهيل نشر الأوراق العلمية للمحاضرين.
2. ميدان التقييس وهو القيام بإعداد وتطوير معايير الخدمة.
3. ميدان الاعتماد وهو القيام بتيسير إعداد الاعتماد.
4. ميدان التدقيق وهو القيام بتيسير تنفيذ عملية التدقيق في الواجبات الثلاث للجامعة²³⁸.

²³⁷ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²³⁸ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

في تنفيذ أنشطتها عقد رئيس وحدة ضمان الجودة أنشطة التنسيق مع سكرتير والمنسق الميداني. وأربعمهم يعملون وظائف كل منهم للقيام بأنشطة تخطيط البرامج والرصد والتقييم والمساعدة على تنفيذ ضمان الجودة في بيئة جامعة مالانج الحكومية. ولتنفيذ ضمان الجودة على مستوى الكلية والأقسام، تم تشكيل وزارة وحدة ضمان الجودة وضمان الجودة الكتلة ويتكون كل وحدة من منظم رئيس التنسيق وثلاثة أعضاء ومن حيث العلاقة بين الأولى والثانية أن لكل منها التكامل التنفيذي في الأنشطة²³⁹. ومن واجبات وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة هي تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة في جامعة مالانج الحكومية. وتشمل الوظائف: (أ) إعداد الخطط والبرامج والميزانيات لوحدة ضمان الجودة، (ب) تخطيط وتنفيذ ضمان الجودة، و (ت) تنفيذ الشؤون الإدارية لتنفيذ تقنية وحدة وحدة ضمان الجودة²⁴⁰.

وعززت جامعة مالانج الحكومية إثارة العمل والشعور بالمسؤولية من جميع موظفي الخدمة المدنية بالنظام الوظيفي وأداء العمل. يتم التقييم كل سنة الذي يشمل: الولاء، وأداء العمل، والمسؤولية، والطاعة، والصدق، التعاون والمبادرة والقيادة. ويتم التقييم بالمشرف المباشر. وجهود تنمية الموظف المدني يكون بطريقة: (1) انتخاب سلوك الموظفين ورئيس الأقسام المتفوق كل عام. الموظف المتفوق هو الموظف المطيع والمخلص تماما على بانشاسيلا، والدستور عام 1945م والدولة والحكومة؛ الالتزام بالقوانين واللوائح، وتنفيذ الواجبات الرسمية، فضلا عن الالتزام بالسر المهني، التي تتسم بالكفاءة والفعالية، كرامة، ومنظمة، وصدق، والولايات المتحدة، حيوية ومسؤولة، ويتم تنفيذه بمناسبة عيد الاستقلال في 17 أغسطس من كل عام. (2) جائزة ساتيا لانجانا كاريا ساتيا XXX / XX / X سنوات من رئيس الجمهورية، (3) توفير الجهاز العصبي المحيطي التوجيه عبر غير العملي وهو KORPRI.

²³⁹ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

²⁴⁰ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

(أ) آلية ضمان الجودة

وآليات ضمان الجودة وإجراءات تنفيذها:

- أ. صياغة معايير الجودة مناسبة بالرؤية والرسالة.
- ب. تنفيذ المعايير المحددة.
- ت. تنفيذ مراقبة التذكير في أقرب وقت ممكن إذا كان هناك إهمال أو عدم تنفيذ.
- ث. تنفيذ التقييم الذاتي لتحديد ظروف الهدف النفسي.
- ج. إجراء عمليات المراجعة الداخلية لتحديد مستوى الإنجاز.
- ح. وضع تدابير علاجية أو وضع معايير جديدة لتحسين جودة على أساس مستمر²⁴¹.

(ب) البرامج الرئيسية

1. التعليم.
2. إعداد توجيه اعتماد الأقسام.
3. المراجعة الداخلية لاعتماد الأقسام.
4. محاكاة زيارة اعتماد الأقسام.
5. التدقيق الداخلي على الجودة الأكاديمية.
6. مسح الرضا.
7. تسهيل نشر الورقة العلمية²⁴².

²⁴¹ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

²⁴² الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

(ت) القوى العاملة

لجامعة مالانج الحكومية تصنيفا لموظفين كما يلي: (1) الموظف الدائم أو الموظف المدني (المحيطي)، (2) الموظف غير الثابي أو الموظف المؤقت أو موظف العقود. الأحكام التي تنظم الخدمة المدنية المنصوص عليها في القانون رقم 8 لسنة 1974م قانون رقم 43 لسنة 1999م وكان الموظفون المؤقتون تنظمهم جامعة مالانج الحكومية. والموظف المدني يميز على: (1) المحاضرين برقم 902، و (2) الموظفين 676 شخص، بما في ذلك المحفوظات 14 شخصا، في المختبر 26 شخصا، ودراسة المؤسسات في المختبر 28 شخصا، وعدد المكتبية 22 شخصا، ومؤسسات الدعاية شخصان. كل هذه الأعداد لدعم توفير التعليم ولتحقيق الأهداف الوطنية للتعليم²⁴³.

وتلبية احتياجات الموظفين لجامعة مالانج الحكومية لا يمكن فصلها عن نظام متطلبات إعداد الطاقة وطنيا من وحدة إدارة الموارد (SMS) على الانترنت وتشكيل النظام. التشكيل هو بيانات حالة الموظفين وفقا للموقف، والطبقة، والمساحة ونوع الجنس والسن لتقدير التغيرات في تكوين والتنبؤات الأسهم من الموظف في 2013-2017م وكذلك التوازن بين العرض والطلب في 2013-2017م وتم الترجمة استنادا إلى نتائج المناصب بتقييم الوظائف وباستخدام تحليل الحساب عبء العمل والأولويات²⁴⁴.

(ث) إعداد الموظفين

هناك مساران: خط خاص وممرات مشتركة. والممرات المخصصة بتوظيف الموظفين المؤقتين الذين تنطبق عليهم المعايير، والنقطة العامة مرة واحدة فقط في السنة. وينص الحكم العام أن للتسجيل كموظفين جدد شروطا هي: مواطن أندونيسيا والحد

²⁴³ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

²⁴⁴ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

الأدنى للسنة 18 عاما والحد الأقصى 35 عاما ووجود مستوى معين ولا يعاقبه أن نظام ولا يستبعد بلا احترام وليس الموظف الحكومي أو الموظف المدني وعدم التقيد بموجب عقد مع الوكالة / الجامعات الأخرى وحسن التصرف، وفي صحة جيدة جسديا وروحيا ولا تكون مؤقتة و / أو أعضاء أي حزب سياسي²⁴⁵.

للمتقدمين الذين اجتازوا التحقق الإداري يمكنهم متابعة اختبارات الكفاءة الأساسية، وإذا استمر الطلب لمتابعة الكفاءة ونجح فاستمر مناسباً باحتياجات وحدة العمل أو الكلية. والمتقدمون الذين اجتازوا المرحلة الثانية ثم تتم معالجة اقتراح تعيينه المرشحين وسيكونون مرشحين لموظفين في وزير التربية والتعليم²⁴⁶. ولموظفي الخدمة المدنية جامعة مالانج الحكومية الحقوق والواجبات المنصوصة عليهم في اللوائح المعمولة بها بالإضافة إلى الالتزام الذي يرتبط مباشرة إلى الواجبات والمواقف والمسؤولية العامة، ومنها: (1) الولاء والطاعة لباناشاسيلا، والدستور لعام 1945م والدولة والحكومة. (2) يجب ناء كافة القوانين واللوائح المعمول بها والقيام بواجباتهم الرسمية الموكلة إليه بكل الإخلاص والوعي والمسؤولية، والقدرة على كوناالقدوة للمجتمع. و(3) يجب الحفاظ بالموقف السري والحفاظ على سريتها²⁴⁷.

وسوى الواجبات المذكورة، لموظفي الخدمة المدنية أيضا الحقوق المنصوص عليها في القواعد القائمة، هي: (1) الحق في الحصول على الراتب وفقا للرتبة والفصيل. (2) الحق في الحصول على مكافآت ومزايا تعزيز / العمل؛ (3) يحق لهم الحصول على البدل المهني والبدل الشرفي؛ (4) يحق لهم الحصول على الإجازة أي عدم العمل في فترة معينة بإذن. (5) الحق في الحصول على العلاج بسبب الحادث في أداء واجبهم، لو أن الموت

²⁴⁵ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²⁴⁶ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²⁴⁷ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

يحق لعائلته الإبقاء على المال. (6) يحق لهم الحصول على المعاش إذا استوفت الشروط كما هو محدد. و (7) يحق لهم مدخرات التقاعد²⁴⁸. والرتبة والدرجة أو الفضاء هو المعدل أو المستوى لوضع الموظف المدني في سلسلة من نظام الموظفين في جامعة مالانج الحكومية حيث يستخدم كأساس لجدول الرواتب. والمكتب هو الموقف الذي يدل على الواجبات والمسؤوليات والسلطة وحقوق الموظف المدني. وتتكون الرتبة والفضاء من: المترجمين الشباب (I / أ)، رئيس مجلس الشباب الأول (I / ب)، مترجم (I / ج)، رئيس TK الأول (I / د)، تنظيم الشباب (II / أ)، التنظيمي يونغ TK الأول (II / ب)، تنظيم (II / ج)، منظم TK الأول (II / د)، المصممون الشباب (III / أ)، المصممون الشباب TK الأول (II / ب)، حلاق (ثالثا / ج)، المصممون TK الأول (III / د)، يميننا (رابعا / أ)، والمعارف التقليدية المدرب الأول (رابعا / ب)، يميننا أوتاما يونغ (رابعا / ج)، يميننا أوتاما ماديا (رابعا / د)، ويميننا أوتاما (IV / هـ)²⁴⁹.

وكل موظف جديد عين في مناصب معينة ويصنف وفقا لمستوى التعليم لديه. وتحدد قواعد السلم على النحو التالي:

- أ. مجموعة الطبقة الأولى/أ باستخدام شهادة المدرسة الابتدائية أو ما يعادلها.
- ب. مجموعة الطبقة الأولى/ج باستخدام شهادة دبلوم أوالمدرسة الإعدادية أو ما يعادلها؛
- ت. المجموعة الثانية/أ باستخدام شهادة دبلوم أو المدرسة الثانوية أو ما يعادلها؛
- ث. لمجموعة الثانية/ب باستخدام شهادات التخرج من مدرسة معلمي التربية الخاصة أو الدبلوم الثاني.
- ج. المجموعة الثانية/ج باستخدام شهادة البكالوريوس، الأكاديمية، أو الدبلوم الثالث؛

²⁴⁸ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

²⁴⁹ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

- ح. المجموعة الثالثة/أ باستخدام شهادة باكالوريوس أو الدبلوم الرابع؛
 خ. المجموعة الثالثة/ب باستخدام شهادة الطبيب أو الصيدلة وغيرها من شهادة معادلة،
 أو شهادة الماجستير أو شهادة الدبلوم الأخصائي الأول؛
 د. المجموعة الثالثة/ج باستخدام شهادة الدكتوراه أو الدبلوم الأخصائي الثاني²⁵⁰.

وترتيب رتبة الموظفين كما يلي: المصمم (ثالثا/ج)، المصمم المستوى الأول (ثالثا/د)، يميننا (رابعا/أ)، يميننا المستوى الأول (رابعا/ب)، يميننا أوتاما يونغ (رابعا/ج)، يميننا أوتاما ماديا (رابعا/د)، ويميننا أوتاما (رابعا/هـ). ويتم إعطاء الترقيات العادية لموظفي الخدمة المدنية إلى:

- أ. المنظم الشباب (ثانيا/أ) بالنسبة لأولئك الذين لديهم STTB SD،
 ب. المنظم (ثانيا/ج) بالنسبة لأولئك الذين لديهم STTB JSS،
 ت. المستوى التنظيمي الأول (ثانيا/د) بالنسبة لأولئك الذين لديهم مستوى STTB من المدرسة المهنية الأولى،
 ث. المصمم الشباب المستوى الأول (ثانيا/ب) بالنسبة لأولئك الذين لديهم STTB من المدرسة الثانوية، وما يعادلها،
 ج. المصمم (ثالثا/ج) للحصول على دبلوم المدارس معلمين التربية الخاصة، دبلوم دبلوم، بكالوريوس، دبلوم أكاديمية، أو شهادة البكالوريا،
 ح. المصمم والمستوى الأول (ثالثا/د) بالنسبة لأولئك الذين لديهم شهادة البكالوريوس أو الدبلومات الرابع،
 خ. يميننا (رابعا/أ) لشهادة الطبيب أو الصيدلي أو الماجستير، وغيرهم يعادلها،
 د. يميننا المستوى الأول (رابعا/ب) التي لديها شهادة الدكتوراه²⁵¹.

²⁵⁰ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

²⁵¹ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

ولتحسين النوعية، يجوز للموظفين المدنيين في جامعة مالانج الحكومية استمرار الدراسة إلى الماجستير والدكتوراه داخل البلاد أو خارجه، والبرنامج قبل الماجستير والدكتوراه بشكل تدريب اللغة الإنجليزية أو برنامج التحسير. ولدعم ذلك البرنامج وفرت الحكومة التمويل من خلال التعليم العالي وهو BPP-DN (سابقا BPPS) ومنح الدراسية في الخارج (BPP-LN). ووضع برامج تعليمية لموظفي الخدمة المدنية في Permendiknas عدد 48 لسنة 2009 م مع الإشارة إلى الأنظمة الأخرى السارية²⁵².

المطلب السادس: القيادة والخدمات في جامعة مالانج الحكومية

والقيادة هو مستوى المناصب الهيكلية التي سيشغلها موظف الخدمة المدنية. تستند القيادة على التشريع، هس اللائحة الحكومية رقم 100 لسنة 2000م وPP 13 عام 2002م ويتكون النسق في جامعة مالانج الحكومية من (1) النسق الداخليين (مدير مكتب)؛ (2) النسق الثالث ألف (الرئيس)؛ و (3) النسق IVA رئيس القسم²⁵³. فبوجود المرسوم الصادر عن رئيس جمهورية إندونيسيا رقم 199 لعام 1998م، من الواضح أن بالإضافة إلى تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة، يمكن للمحاضرين تناول المهام الزائد كرئيس الجامعة، أو نائب رئيس الجامعة، أو عميد نائب العميد، أو رئيس مجلس إدارة المعهد، أو رئيس الوحدة، أو الرئيس، وغيرها²⁵⁴. والسندات الإذنية التي تنظمها اللائحة الحكومية رقم 24 لسنة 1976م، مثل الإجازات المرضية والإجازات السنوية والإجازات الأمومة، إجازة الخدمة الطويلة، وترك أحد الأسباب المهمة، والإجازة غير مدفوعة الأجر. وتعطى إجازة مرضية لموظفي الخدمة

²⁵² الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²⁵³ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²⁵⁴ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

المدنية الذين يعانون من المرض، وإذا كان أكثر من يومين ينبغي أن يفوضوا أي معلومات من الأطباء²⁵⁵. ويجوز منح الجهاز العصبي المحيطي للمريض بشكل مستمر لمدة عام واحد وإجازة مرضية ويجوز تمديدتها لمدة ستة أشهر. إذا ما تم علاجها بعد سنة وستة أشهر، يجب أن يدرسها مجلس الخاص. والإجازة السنوية الممنوحة لموظفي الخدمة المدنية لمدة 12 يوما، ويمكن أن يؤخذ أكثر من مرة، ولكن يجب الكسور من السنة المقبل²⁵⁶.

إذا كان هناك السبب الرسمي الذي لا يمكن التحلي عنها، فيمكن أخذ الإجازة السنوية في العام المقبل بالكامل وبالإضافة إلى السنة الحالية. والإجازة الأمومة للموظفات لخدمة المدنية على الأكثر ثلاث مرات بعد كوئهن في الخدمة المدنية. والمدة، شهر واحد قبل الولادة وشهرين بعدها. والإجازة الأمومة الرابعة، باستخدام الإجازة خارج مسؤولية البلاد²⁵⁷. والإجازة العظيمة للذين لديهم ست سنوات متتالية لخدمة الحكومة وعلى الأكثر خمس مرات طوال الخدمة والوقت مرة لمدة 3 أشهر ويمكن استخدامها للحج. والإجازة مع السبب لرعاية الحوزة للآباء والأصهار، والأشقاء وغيرها والمدة شهران. والإجازة الممنوحة بدون أجر لمن يحتاج بحاجة ماسة وقد كان في الخدمة لمدة 5 سنوات. والإجازة غير مدفوعة الأجر أقصاها 3 سنوات، ويجوز تمديدتها لسنة واحدة، ويجب أن يكون بموافقة رئيس²⁵⁸ BKN.

ويرد التأمين الصحي لجميع المستفيدين وأسرهم في العمل للحصول عليه، يجب أن يكون لكل مشارك بطاقة التأمين الصحي. ويمكن الحصول على هذه البطاقة عن طريق ملء الاستبيان الذي تم إرفاقه بصورة من بطاقة الهوية، بتعليق صورة واحدة يشكل

²⁵⁵ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

²⁵⁶ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

²⁵⁷ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

²⁵⁸ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

<http://.um.ac.id>

أبيض وأسود أو صوراً فوتوغرافية ملونة حجم 2×3 و SK كل من رقتين. وكل التغييرات على سبيل المثال تغيير مكان الإقامة، والطبقة، والزواج والموت والولادة، ينبغي الإبلاغ بملئها²⁵⁹. والخدمات الصحية التي تكون حقوق المشتركين وتشمل أسرهم: أدوات للمرضى الخارجيين المستوى الأول، والعيادات الخارجية المستوى المتقدم / المتخصصين، داخل المستشفى / العلاج في المستشفيات، والفحص للتسليم التشخيص والإيقاظ / الرعاية، وتوفير الأدوية وفقاً لـ DPHO - والرعاية الصحية، وشراء النظارات الطبية وتركيبات الأسنان، وأطرافه (للمشاركين). وتلك الخدمات الصحية وفقاً لتوفير معايير الخدمة والتعريفات التي وضعها وزير الصحة²⁶⁰.

والعلاج عن طريق التأمين الصحي بدئاً من المركز الصحي أو طبيب العائلة، ويمكن الإشارة إلى أقرب مستشفى حكومي إلى أخرى يمكن الخروج من البلاد وفقاً للتسلسل الهرمي إذا لزم الأمر العلاجي إلى الخارج. والجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمات الصحية للمشاركين هي بتوفيق الفرصة لموظفي الخدمة المدني على خدمات العيادات الخارجية المستوى الأول (RJTP) في ممارسة أطباء الأسرة، عن طريق ملء استمارة التسجيل لأطباء الأسرة. ويمكن الاطلاع على استمارة التسجيل والمرجعية في موظف القسم، الشؤون العامة والمالية المبنى A2 الطبقة الثالثة²⁶¹.

²⁵⁹ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²⁶⁰ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

²⁶¹ الورقة الخاصة: SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang، بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع <http://.um.ac.id>

المبحث الثاني: إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بالجامعتين

المطلب الأول: معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية

1- الجامعة المحمدية

الجامعة المحمدية لها معايير شتى يفصلها الباحث فيما يلي من البيانات التي حصل عليها من خلال الملاحظات والمقابلات والدراسة الوثائقية التي دفعها موظف الجامعة إلى الباحث خلال المقابلات. وتلك المقابلات تشتمل على شتى المقابلين من الرؤساء أو المحاضرين أو الموظفين. وهنا، ملاحظة الباحث من خلال بحث الباحث وزيارته إلى هذه الجامعة المحمدية حيث حصل الباحث على البيانات من خلال هذه الملاحظات. بشكل عام، الأستاذ الدكتور شمس العارفين نائب الرئيس الأول أكد أن الجودة للجامعة المحمدية في تنمية الموارد البشرية تعود إلى النقطتين الأساسيتين تحتاجان إلى الإهتمام الخاص²⁶² وهما:

الأولى، الجودة الوطنية هي التي تؤدي إلى وصول الأهداف والأغراض التعليمية المرجوة على المستوى الدولي بالاعتماد إلى القانون رقم: 20 سنة 2003م عن نظام لتعليم الوطني. ويضاف إلى ذلك، أنه تهمه الجامعة لأجل تناسب تأسيس الجامعة وأمل استقلالية الشعب الإندونيسي²⁶³.

والثانية أن هذه الجامعة جامعة أهلية خاصة بالجانب إلى أنها تتجه إلى المعايير الوطنية ولها قوانين أو معايير خاصة يفصلها الباحث تفصيلا بسيطا. ومن هنا، أنتج

²⁶² نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العارفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 أبريل 2016م. أو ملاحظة الباحث من 15 أبريل إلى 24 من يوليو سنة 2016م ، www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf في 24 من يوليو سنة 2016 م

²⁶³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العارفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 أبريل 2016م. أو ملاحظة الباحث من 15 أبريل إلى 24 من يوليو سنة 2016م ، www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf في 24 من يوليو سنة 2016 م

الباحث أن تنمية الموارد البشرية في الجامعة المحمدية لها استنادة وطنية واستنادة أهلية خاصة²⁶⁴.

وإن هذه البيانات بيانات وثائقية ومقدمة من قبلهم حيث يكون فيها رئيس وكمحاضر بمعنى أنه شخص له منصبان من الجهة القيادية الإدارية الأكاديمية كرئيس معين وفي الجهة التعليمية كمحاضر في مادة خاصة فيها. والشخص الواحد له مقامان أو منصبان من التحديات الخاصة لمدير الجامعة المحمدية في إدارة الجامعة، مثل ما قام به الدكتور دوي فريو أوتاما الماجستير أنه رئيس الإدارة الأكاديمية وفي الجانب الأخر أنه محاضر في هذه الجامعة. وهناك من المقابلين كمحاضرة خاصة تقوم في الجهة التعليمية وهي ياني ليناواتي أو في الجهة التوظيفية الخاصة كرئيسة للتسجيلية المحددة وهي إيكيف ليلي، وهما في رعاية الدكتور دوي فريو أوتاما الماجستير في الإدارة الأكاديمية²⁶⁵.

وأما معايير الجودة للجامعة المحمدية في تنمية الموارد البشرية بشكل التفصيل تتجه إلى مايلي من المعايير:

(أ) معايير الجودة في استقطاب الموظفين

وعملية الاستقطاب الناجح في الجامعة المحمدية ما لانج تسهل عملية الإختيار والتعيين في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات المقدمين للعمل مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأداءها ويتم ذلك من خلال معايير الإختيار التي تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها في من قدم للعمل الذي سيشغل وظيفة معينة. وتلك العملية ستؤدي إلى نجاح اختيار الموظفين الممتازين، والاستقطاب من نشاطات إدارة الموارد البشرية وهو البحث عن المقدمين للعمل الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل من هم

²⁶⁴ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 أبريل 2016م. أو ملاحظة الباحث من 15 أبريل إلى 24 من يوليو سنة 2016م ، www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf في 24 من يوليو سنة 2016 م

²⁶⁵ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 أبريل 2016م. أو ملاحظة الباحث من 15 أبريل إلى 24 من يوليو سنة 2016م ، www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf في 24 من يوليو سنة 2016 م

بعد ذلك للعمل في الجامعة المحمدية مالانج²⁶⁶. وضعت الجامعة المحمدية مالانج المعايير الخاصة في استقطاب الموظفين، وما يلي من المعايير في استقطاب الموظفين²⁶⁷:

المعيار الأول: المناسبة بالمستوى التعليمي

وتقصد الجامعة المحمدية مالانج بموظفًا في الجامعة المحمدية على الأقل أن يكون متخرجًا في المجالات ، وهذه المرحلة الثانوية للموظفين الذين يعملون في له تخصصات خاصة في بعض المهن أو الخدمة العملية²⁶⁸.
والتناسب بالمستوى التعليمي أمر مهم لأن القائمين في

269

- 15 . 2016 13 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 24 أبريل إلى 24 في 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
- 15 . 2016 13 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 24 أبريل إلى 24 في 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
- 15 . 2016 13 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 24 أبريل إلى 24 في 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
- 15 . 2016 13 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نا 24 أبريل إلى 24 في 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016

المعيار الثاني: الخبرة السابقة من العمل

تعتبر الجامعة
الخبرة مؤشرة لإمكانية نجاح الفرد في عمله حيث
تستعمل في هذه الجامعة المحمدية لأن الخبرة السابقة
لطالب الوظيفة ويج
270

السابقة ترتبط بالكفايات العلمية والمجالات المهنية قبل الدخول إلى
جامعة المحمدية حتى يكون القائم في إدارة الموارد البشرية التوظيفية لا يخطأ في
. وعلاوة على ذلك، المهارة الفائقة في التعامل مع المدير ومع كل
مدراية بمدى أهمية عمله²⁷¹.

المعيار الثالث: الصفات البدنية (الجسمانية)

معنى أن يكون المقدم للعمل في الجامعة المحمدية أن يكون صحيحاً في العقل
والدن أو أنه في صحة وعافية جسمانية ويدل عليه المظهر والقرر الرسمي من المستشفى
في
صحة في الأمور الإدارية على الخاصة وكل مجالات العمل على العامة وهناك
مال كشرط للتعين في وظيفة مضيئة
التقارير الطبي والعرف²⁷².

- 270 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016
- 271 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016
- 272 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

المعيار الرابع: الصفات الشخصية

هذه تخبّر صفات المرشحين وسيرهم

راء اختبارات الشخصية حيث تختار

خصائص أو صفات شخصية معينة وهذه تشمل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس،

273

وأهم المعايير المستخدمة في استقطاب الموظفين في الجامعة المحمدية ومعيار الخبرة السابقة، ومعيار الصفات الشخصية حيث تظهر القدرة على التسيير والتنظيم، وقدرات التحليل والاتصال. البشرية في الجامعة إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة ولتحقيق هذا الهدف تسعى الإدارة إلى توفير العمالة الجيدة المؤهلة عند إختيار وتعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة لديها وحيث يكون نجاح الفرد في أداء عمله تتوقف على عاملين أساسيين هما : الأول: القدرة على العمل والثاني: الرغبة في العمل²⁷⁴.

وتأتي القدرة على العمل من خلال ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وق والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة (الممارسة) العملية وأما الرغبة فتأتي من خلال الحوافز التي يحصل عليها الفرد في عمله سواء كانت مادية أو معنوية ومقدار الحاجات التي تشبعها له هذه الحوافز²⁷⁵.

- 273 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نا
15 . 2016 13
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 أبريل إلى 24
في 24 2016
- 274 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 . 2016 15
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 أبريل إلى 24
في 24 2016
- 275 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 . 2016 15
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 أبريل إلى 24
في 24 2016

المعيار الخامس: التزكية

وأما في بعض الوظائف يحتاج الى المرشح من أستاذه أو من الأفراد ذوي الحيثية في المجتمع (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو الى نبذها) إلا أن الجامعة المحمدية يمكن أن تعتبرها معياراً

أهداف خاصة من وراء التزكية أي عندما تعبر عن تقييم موضوعي للشخص المرغى²⁷⁶.

(ب) معايير الجودة في تطوير الموظفين

المعيار الأول: النقل

في الجامعة المحمدية أن النقل يعتمد على تغيير الموقع الوظيفي للفرد وذلك أن يكون هناك زيادة في الدرجة المالية وفي وقت آخر لم يكن هناك الزيادة. والنقل مهم لأجل التجديد في تطوير جودة لأجل التحميس والتنشيط في العمل. والنقل إما أن يكون لسبب ايجابي بأن يكون لرفع المستوى الوظيفي أو تجديد النشاط في العمل والنقل قد يراعي على الوظيفة الثابتة ويمتد من مكانة المرؤوس إلى الرئيس أو من رفع الدرجة المالية لمدة الخدمة الوظيفية، وإما لسبب سلبي بأن يتجاوز على القوانين الجارية في الجامعة المحمدية فيحتاج إلى النقل

الموظفين في الجودة المنشودة²⁷⁷.

²⁷⁶ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

²⁷⁷ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نا 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

المعيار الثاني: الترقية

أدنى الى مستوى إدار . بمعنى أنه سيكون هناك زيادة في الدرجة المالية والوظيفية والترقية إما أن تكون بالأقدمية أو بالإختيار والترقية من معايير الجودة في تطوير الموظفين. الترقية بالأقدمية: مدد زمنية بحيث يبقى في كل درجة وظيفية مدة زمنية محددة ومن ثم يرفع الى درجة أعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية طالما أنه يستوفي كل ما هو مطلوب منه²⁷⁸.

والمدة الزمنية المحددة في الجامعة المحمدية أربع سنوات. وأما الترقية بالإختيار وهذه تنطلق

279

المعيار الثالث: الدورة التدريبية

يعد التدريب في الجامعة المحمدية أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة

²⁷⁸ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

²⁷⁹ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه²⁸⁰.

وصلت إلى الجودة التطويرية إذا قامت الجامعة بالتدريب للموظفين على الأقل في نصف السنة مرة واحدة وأما المواد التدريبية التي عقدت له وهذه التدريبات توفام بما لأجل التصرفات السد²⁸¹.

المعيار الرابع: عقد ورشة العمل

في الجامعة المحمدية مالانج أنه عباره عن لقاء بين فريق في مجال ما. ممكن ان تقدم فيه بحوث او اقتراحات في هذا المجال. ويتبادل فيه الاراء والخبرات والخروج بتوصيات بالمجتمعو .

حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة في مجالات العمل والاستفادة من التطور التقني والتزود بالمهارات التي تمكنها من استيعاب المستجدات الحديثة في اداء²⁸².

في إدارة تنمية الموارد البشرية ورشة العمل

على إدارة تنمية الموارد البشرية أن ورشة العمل هذه تأتي ضمن عدة لقاءات

- 280 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
 أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
 في 24 2016
- 281 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نا 13 2016 . 15
 أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
 في 24 2016
- 282 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
 أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
 في 24 2016

لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في الجامعة وفقاً لرؤية الإدارة العليا بالجامعة وعلى رأسها

283

التدريب، و تم التركيز في ورشة ا

التدريبية بما يلي الاحتياجات الحالية و المستقبلية لبرامج التنمية و التدريب الخاصة

284

(ت) معايير الجودة في تقييم الموظفين

في الجامعة

عدة معايير موضوعية يشعر من خلالها العاملين بأن تقييمهم تقييماً موضوعياً بعيداً عن الأهواء وتعتبر لا عملية أداء المرؤسيين إحدى الوسائل التي تكشف عن مستوى التوافق لما لها من أهمية قصوى²⁸⁵.

يمكن أن تؤدي نتائج هذا التقييم إلى إعادة النظر في سياسات الجامعة المستقبلية خاصة في حفظ جودة الموارد البشرية. إن تقييم أداء الأفراد ومتابعتهم في

²⁸³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

في 24 2016

²⁸⁴ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

في 24 2016

²⁸⁵ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نا 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

في 24 2016

في الكلية ومدى نجاحها وإخفاقتها في صقل مهارات وتنمية ومعرفة الاحتياجات في الجامعة²⁸⁶.

المعيار الأول: الأداء والإنجاز

أ في ذلك من تحقيق

:

كميات الإنتاج من الأداء وجودتها. وأداء العمل وإنجازه الناجح سيراعي على برامج الجمعة وتحت²⁸⁷.

المعيار الثاني: المبادرة والإبداع

هذا المعيار على مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في

عنى .

ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجازات²⁸⁸.

- 286 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016
- 287 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016
- 288 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016

المعيار الثالث: التعاون والالتزام الوظيفي

ومن داخلها (المتعاملين الخارجيين والداخليين) ومدى إيجابيته في

واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي خالٍ من الم

289

المعيار الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية

في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية تنظمها تشارك بها الج
مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها الدائرة
الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية²⁹⁰.

المعيار الخامس: المهارات الإشرافية

- 289 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نا
أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
2016
24 في 2016
- 290 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 .
أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
2016
24 في 2016

والتدريب وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية التي يطبقها الموظف أثناء
291

المعيار السادس: القدرة على التعلم

هو يشير إلى مدى رغبة وقدرة الموظف
علقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة
ومعرفة، ويشير كذلك إلى جهود الموظف للإطلاع على أية معارف أو معلومات حديثة
تتعلق بعمله وتساهم في تطوير أدائه²⁹².

(ث) معايير الجودة في أنشطة التعليم

بشكل عام، بين الدكتور دوي فيريو أوتومو الماجستير أن اهتمام معايير جودة
الجامعة المحمدية بمالانج في تحسين الموارد البشرية مهم. ويضاف إلى ذلك، وجود معايير

²⁹³. كمؤسسة للتعليم العالي، يجب أن تكون الجامعة المحمدية بمالانج مؤسسة
الأفكار والعمل الصحفي حل مشكلة، سواء كانت في المستويات المحلية
153 2000 ، مجلس الشيوخ
لأكاديمية كأعلى هيئة المعيار في المجال الأكاديمي إعداد السياسات الأكاديمية والتوجيه
للحياة الأكاديمية في الجامعة²⁹⁴.

²⁹¹ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

²⁹² نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

²⁹³ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
²⁹⁴ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

وهذه السياسة الأكاديمية هي الاستجابة إلى التطور الديناميكي للتعليم العالي محليا وإقليميا ووطنيا ودوليا، والأمر الذي يتطلب المسؤولية الأكاديمية والأخلاقية من يبع المجتمع الأكاديمي للجامعة المحمدية بمالانج كالجامعة الحقيقية، المبنية حسب تحليل

295

عبارة عن كل ما يخطط له المحاضر من الخبرات ويقوم به

هي التي تترجم خطة

المنهج الجامدة إلى منهج وظيفي حيوي،

يضعها في ضوء فهمه لطبيعة مادته، وإمكانات مدرسته، الأساسية التي تحكم عملية التعليم والتعلم. وبذلك يشجع الطلاب على التعلم الذاتي فأما معايير الجودة في أنشطة التعليم في الجامعة المحمدية كما يلي²⁹⁶:

المعيار الأول: تقليل الملل الذي يصيب الطلاب

بمعنى أن النشاط الذي قام به المحاضر في الجامعة المحمدية مالانج أن يكون غير ملل تجاه الطلبة حيث يقدم المحاضر المادة الدراسية لهم بتعدد الأوال الإستراتيجيات الجذابة بإضافة أنواع من الطرائق التعليمية المستجلبة لهم. المكان الدراسي خارج القاعة الدراسية إما في ساحة الجامعة أو المكان الأخر حسب اتفاق المحاضر والطلبة في الجامعة²⁹⁷.

²⁹⁵ : http://slideplayer.info/slide/2385470 في 24 2016

²⁹⁶ مجلة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRixXmw في 24 2016 .

²⁹⁷ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-

المعيار الثاني: إثارة اهتمام الطلاب والتشجيعهم على التعلم الايجابي

بمعنى أن يكون المحاضر في الجامعة المحمدية مالانج
صل إلى الطلبة على المستوى المنشود ايقاظ همتهم في العلم والتعلم ويشجعهم
على التعلم الإيجابي خاصة

يستشرون منه أو من الآخرين حيث لم يدركوا ولم يفهموا بما
298

المعيار الثالث: مراعاة الفروق الفردية

بمعنى أن في الجامعة المحمدية مالانج يفرق بين كل فرد في
هم فكرة خاصة ومحدودة وذكاء خاصا

في فهم المواد المدروسة وإدراكها ولا يكلف أحد منهم على أن يقوم بما لا
299

والفروق الفردية تنطلق من خلفية كل منهم في الدراسة أو عبرة علمية قبل
الدخول إلى الجامعة. ولذا المحاضر سيراعي على ذلك بمعنى أن المح
300

MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-
24 في PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRixXMw
. 2016

298 نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14
2016 : 15 أبريل إلى 24

[http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-](http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-24 في PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRixXMw)
MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-
24 في PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRixXMw
. 2016

299 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 . 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

300 نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14
2016 : 15 أبريل إلى 24

[http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-](http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-)
MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-

المعيار الرابع: ظهور وجهات نظر وآراء متعددة حول الموضوع الواحد

ونظر خاص في مناقشة الموضوع المعين و
في الجامعة المحمدية مالانج يدرك هذه الآراء المتعددة من قبل الطلبة. وهذه الظواهر
ساعد المحاضر في تقييم كفايتهم العلمية و
ووجهات النظر في المناقشة وتنمية كفاية كل منهم في العملية ال . وهذه تظهر ظهورا
من خلال التعليم والتدريب العلمية في القاعات الدراسية العلمية في الجامعة
والمختبرات³⁰¹.

المعيار الخامس: يحقق عدد أكبر من الأهداف المنشودة للمقرر

بمعنى أن يكون المحاضر في الجامعة المحمدية مالانج يراعي ويحقق عدد أكبر من
شيئا يخرج عن البحث المطلوب أو
حسب الموضوع في المقرر
لأجل الوصول إلى الأهداف المنشودة التي يتجه إليها
³⁰².

PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRIxXMw
24 في 2016 .

³⁰¹ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
15 أبريل إلى 24 2016 :

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-

PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRIxXMw
24 في 2016 .

³⁰² نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
15 أبريل إلى 24 2016 :

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-

PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRIxXMw
24 في 2016 .

المعيار السادس: ملائمة الأنشطة التعليمية والأهداف المحددة للدرس أو الموضوع والمحتوى الذي يقوم المحاضر به حسب التخطيط³⁰³.

بمعنى أن يكون المحاضر في

للطلبة مع مسير الأهداف المنشودة في الموضوع المعين والمحتوى حيث يقوم بها

ولا يتكلم كثيرا عن القضايا

م رائعا غير ممل للطلبة من خلال

304

التعليم ويشير

المعيار السابع: استخدام الوسائل التعليمية المناسبة:

بمعنى أن يكون المحاضر في الجامعة المحمدية مالانج

يستخدم الوسائل التعليمية التي تناسب بالحالة التعليمية التي تقتضيه وجوها. هناك

الوسائل التعليمية المتعددة في الجامعة من الوسائل التعليمية والطباشير

واللائحة والقلم العريض والبسيطة إلى الوسائل التعليمية الحديثة من الحاسوب والشاشة

التكنولوجيا والمعمل اللغوية والمختبرات³⁰⁵.

³⁰³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

24 في 2016

³⁰⁴ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير ر 14 2016

15 أبريل إلى 24 2016 :

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRixXMw 24 في 2016

³⁰⁵ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس الع 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

24 في 2016

المعيار الثامن: يراعي على المنهج الدراسي المعتمد

بمعنى أن يكون المحاضر في الجامعة المحمدية مالانج يحفظ

الدراسية المعتمدة في الجامعة المحمدية مالانج في العملية التعليمية وأنشطتها الجارية فيها. والمناهج الدراسية الجارية في هذه الجامعة هي مناهج رسمية ومتقدمة ومجيبية لتحديات

(ج) معايير الجودة في التدريب العملي

يعتبر التدريب العملي في الجامعة المحمدية مالانج النشاط الإنساني المخطط له والهادف إلى إكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة بغرض إحداث تغيير في والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة.

أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكنا في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تمطح

306

ظرا للتغيرات الكبيرة التي يشهدها المجتمع العالمي مع دخول عصر المعلومات وثورة الاتصالات، فان الجامعة المحمدية لها الحاجة الماسة في هذا الوقت بالذات إلى ير برامج المؤسسات التدريبيه لكي تواكب تلك المتغيرات ولذا فقد تعالت الصيحات عادة النظر في محتوى العملي

في كل مستويات التعليم الاستفاد

في استفادته من ا لمعارف والمهارات التي

307

تي

³⁰⁶ قسم قيادة الجودة الأكاديمية (حكمة الجودة والهيكلة التنظيمي، الرؤية والرسالة والأهداف، والوظيفة، والتخطيط والوظيفة) للجامعة المح : 15-1.

³⁰⁷ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
24 في 2016

ويعتبر الحاسب الالى أحد أبرز افرازات الثورة التكنولوجية المعاصرة والذي يمكن الاستفادة منه إما استفادة في المجال التدريبي وقد تم بالفعل استثمار هذه التقنية من زوايا عديدة في تطوير الكثير من جوانب العملية التدريبية وتسهيل العديد من المهام. ولذلك، الجامعة المحمدية لها معايير خاصة في التدريب العملي ومنها³⁰⁸:

المعيار الأول: التدريب الفعال

والتدريب الفعال العملي هو التدريب الذي يفيد كثيرا إلى العمل المطلوب في الجامعة

ات وتنمية قدراتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية.

حدث نظم واستراتيجيات وطرق

التدريب ذات الفاعلية في عملية التعلم والتعليم ضمن الاستراتيجيات إلى تطبيق أحدث طرق التدريب حيث أن كل استراتيجية تدريبية تحوي مجموعة من طرق التدريب الفعالة التي تتناسب مع سياقها التدريبي واستراتيجيتها.

استراتيجيات التدريب مع توضيح للاستراتيجية التي تتبعها الطريقة

309

الطرق التدريبية التي

إخضاع جميع

المستمر ومنها طرق واستراتيجيات التدريب وذلك باستخدام أحدث استراتيجيات التقييم العلمي لهذه الطرق والاستراتيجيات التدريبية ودراسة مدى فاعليتها في السياقات

308 دكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
15 أبريل إلى 24 2016 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية . 2016 15

309 نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
15 أبريل إلى 24 2016 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين المو . 2016 15

مدربي وطواقم فرق العمل

310 . لأساليب الفعالة لاستخدام هذه الطرق والاستراتيجيات

المعيار الثاني: مراعاة العوامل لتحديد أسلوب التدريب

والعوامل التي تحدد أسلوب التدريب العملي التي سارت في الجامعة المحمدية

: : إذ يجب النظر في أعمار وجنس ومستوى التعليم وخبرة

: المتدربين والثاني: مراعاة ظروف التدريب

311 .

المعيار الثالث: التدريب العملي له مقومات البرامج الفعالة

لزيادة فعالية البرامج التدريبية في الجامعة المحمدية ن تأخذ في الحسبان

: : ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط

. والثاني: تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع

: : بين في التعلم واكتساب

الخبرة حتى تضمن الجدوية وتحقيق النتائج المرجوة : مراعاة التجانس في نوعية

: : لعناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية و العملية :

الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى

: : ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب : توفير

: : اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب

310 نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016

الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية

2016 15 أبريل إلى 24

. 2016 15

311 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 24 أبريل إلى 24

2016 24 في

: الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في

312

المعيار الرابع: دور التدريب في تطوير مستوى الكفاءة الإنتاجية

في الجامعة المحمدية مالانج دور هام في

ت أسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير ومفاهيمه وأبعاده تحقيقا لقدرات تنموية أكبر خاصة وأن الإنسان هو أهم العناصر في التنمية قدره وفاعليه³¹³.

المعيار الخامس: مراعاة تحديد الاحتياجات التدريبية

إلى

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها المتدرب من أجل احتياجات الأفراد العليا وجودة تحديد الاحتياجات التدريبية أحد أهم معايير تم التحديد للإفادة تعود إلى المدربين أو المتدربين³¹⁴.

³¹² نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15 أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf في 24 2016

³¹³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الج 13 2016 . 15 أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf في 24 2016

³¹⁴ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016
http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRIxXmw في 24 2016

(ح) معايير الجودة في الأنشطة الداعمة على التعليم

هناك معايير خاصة للأنشطة الداعمة على التعليم التي اعتمدت عليها الجامعة المحمدية لأن لكل جودة فيها معاييرها خاصة ومنها ما يلي من المعايير³¹⁵:

المعيار الأول: المحاضرون المؤهلون

والعاملين في

مجال التعليم كالموظفين في الجامعة. وعند بروفيسور الدكتور شمس العارفين، يجب أن يستوفي كل المحاضرين والموظفين معايير جودة الجامعة المحمدية بمالانج. وأما للمحاضر شهادة الماجستير على الأقل، بمعنى أنه يجب لهم أن يكملوا برنامج الدراسات العليا. في هذا الصدد، قال الأستاذ الدكتور نور هاريني كرئيس مجلس مراقبة الجودة

لكون المحاضر في هذه الجامعة أن يكون لديهم درجة الماجستير³¹⁶ حسب شهادتهم بتخصصاتهم، ومن هنا نفهم أن المحاضرين فيها محاضرون متميزون ومؤهلون ولهم تخصصات في المادة والتأهيل التعليمي³¹⁷.

المعيار الثاني: مرور المحاضر على الزاد التعليمي الجيد

" في الجامعة المحمدية مالانج "

المحاضر في هذه الجامعة المحمدية يمر عليه التدريب التعليمي أو المشاركة في الدورة التدريبية التعليمية. ولكي يظل المحاضر على دراية وعلم بمجريات التقنيات الحديثة، وإلى مي، تلجأ الجامعة المحمدية إلى إنشاء قسم مهامه متابعة وتطوير الموظفين وتلبية حاجاتهم الضرورية (تنمية الموارد البشرية) التي تسهل، وتسرع في تحقيق الإنجاز الجيد في العمل، ويكون ذلك من خلال البرامج

315 http://simabdimas.umm.ac.id/?mod=pand_pelaksana_ix : 15 أبريل إلى
24 2016 http://www.muhammadiyah.or.id/id/news-5359-detail- :
24 2016 peningkatkan-mutu-sekolah-muhammadiyah-digenjot-di-umm.html
316 ور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 .
317 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العارفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 .
24 أبريل إلى 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
24 في 2016

التدريبية التي يحتاجها كل محاضر حسب مجال عمله وليس فقط الدرجة ل المطلوبة لأن تكون المحاضر محاضرا ناجحا ومجيدا، ولكن لتحسين جودة الموارد البشرية،

التطبيقي وغيره لجعل نوعيته ووفقا لرؤية ورسالة جامعة المحمدية بمالانج. ويضاف إلى لوفاء بأربع الكفاءات هي الكفاءة التربوية والكفاءة المهنية والكفاءة الاجتماعية

318

تسعى الجامعة إلى تنمية مهاراتهم الإدارية، والفنية عن طريق إلحاقهم في دورات تدريبية أو محاضرات تعد داخل أو خارج الجامعة من قبل مراكز ومعاهد تدريب متخصصة في ذلك. وهذه الدورات والمحاضرات تعد سنوياً في جدول زمني (الخطة السنوية للجامعة)، وتضع لها ميزانية خاصة. وقال: إن التدريب المستمر للحاضر يجعله دائم الاتصال فيما يحدث في العالم لكي يسعى لمواكبة التطورات العلمية في شتى المجالات التي تهمه، وتساعد في تطوير نفسه في

بجهد الأمور قد يجعل هيئة التدريس أو التعليم في صفوف الجهلة في يوم من الأيام³¹⁹

المعيار الثالث: التكوين المهني في التعليم المهني

ويعتبر التكوين المهني في التعليم المهني مجالاً لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية خاصة في الجامعة المحمدية كما يمكن المتدرب من ولوج عالم الشغل (حسب طبيعة ومدى أهميته في . من هنا، فالتكوين المهني هو المجال الأمثل للطلبة الذين يرغبون في ولوج عالم الشغل سريعاً. ووفقاً للاستاذ الدكتور نور هاريني، إن طريقة معرفة جودة المحاضرين بملاحظة تعليمهم المهني. لأن التعليم هو طريقة واحدة لتحديد مستوى الجودة والكفاءة ومعدل التخرج للطلاب ونهاية المطاف لجودة المحاضرين أنفسهم.³²⁰

³¹⁸ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 .

³¹⁹ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

في 24 2016

³²⁰ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

أعتبرت الجامعة المحمدية مالانج أن أهمية التعليم المهني هي دعوة في الأساس إلى توجيه النظر لمزيد من الاهتمام بقضايا التعليم والتدريب المهني تخطيطاً وبرامجا وأهدافاً. ، للتدريب المهني أثر واضح على عناصر المجتمع كافة. فمن ناحية أثره في الأفراد والعمال بوجه خاص فإنه الوسيلة الحاسمة لتنمية قدراتهم، وإتقانهم للعمل، ومنحهم فرص التوظيف او العمل الخاص ضمن مشروعات صناعية صغيرة ومتوسطة تسهم في زيادة الدخل الفردي وارتفاع نسب التشغيل، بعيداً عن الوظيفة الحكومية التي تنوء بالحمولة

321

المعيار الرابع: أجهزة التعليم والوسائل التعليمية الكافية

الجامعة المحمدية حاولت أن تعطي التعليمات الجيدة للطلبة الذين يتعلمون في هذه الجامعة بتقديم أجهزة التعليم والوسائل التعليمية الكافية، والأجهزة التعليمية هي التي تمخضت من ثورة عالم الاتصال التي يمكننا استخدامها لتحقيق الأهداف التعليمية إلى جانب المعلم والكتب.

322

وتشمل الأجهزة التعليمية في إطار الوسائل التعليمية، على أن الأجهزة في هذا الإطار هي طريقة منظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم عمليتي التعليم والتعلم وفق أهداف محددة تعتمد على الأبحاث في مجال التعليم والاتصال. فإن الأجهزة التعليمية هي وسائل تعليمية وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحقيق الاتصال الفعال

لتحقيق أفضل أداء وبأقل تكلفة وفي أقل وقت وأكثر سرعة ودقة، مع التحديث والتطوير في قدراتها وإمكاناتها لخدمة الأغراض التعليمية والتربوية

323

³²¹ www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf في 24 من يوليو سنة 2016 م

15 أبريل إلى 24 2016

³²² نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15 أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

في 24 2016

³²³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس 13 2016 . 15 أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

في 24 2016

والمثيرات التعليمية إلى المتعلمين، فالمواد التعليمية وما تحمله من رسائل مسموعة أو مرئية أو مقروءة لا يتم تفاعلها مع جمهور الطلبة إلا من خلال جهاز نقل هذه الرسالة، فمن المعروف أن شريط الكاسيت لا يمكن سماع محتواه من دون وجود كاسيت سمعي، وشريط الفيديو لا يمكن مشاهدة محتواه أيضاً دون وجود جهاز فيديو كاسيت، وغيرها من المواد جهزتها. أو هي عبارة عن آلات أو ماكينات أو أدوات تستخدم لعرض أو نقل المحتوى

324

- () أجهزة عرض الشفافيات، وأجهزة عرض الشرائح، و أجهزة عرض الأفلام بأنواعها وأجهزة الفيديو وأجهزة الكمبيوتر. ويضاف إلى ذلك الوسائل التعليمية، وتتبوأ الوسائل التعليمية مكانة مرموقة بين المدخلات التربوية لتعدد فوائدها وتحظى بأهمية بالغة لدى المعلمين خططين التربويين لما لها من أهمية في أنها تؤدي إلى استثارة اهتمام الطالب وإشباع حاجته للتعلم. يمكن للوسائل التعليمية أن تلعب دوراً هاماً في النظام التعليمي

325

المعيار الخامس: المنهج الدراسي المجيب لتحديات الزمان الحديث

والمنهج الدراسي في التعليم الرسمي وجمعه هو مناهج دراسية، وهو عبارة عن سياق للمواد العلمية أو التربوية التي تلقن للطلاب خلال فترة الدراسة وذلك لجعل عملية التعليم منسقة ومرتبة وغير مبعثرة³²⁶. في التعليم الرسمي أو : المنهج هو مجموعة من الدورات، وعرض المحتوى في الجامعة المحمدية. والمنهج قد يكون جزئياً أو كلياً بحسب طبيعة المادة المدروسة والمناهج تعني : مجموعة من الدورات التدريبية للطلاب في

³²⁴ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15 أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
24 في 2016
325

³²⁶ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15 أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
24 في 2016

اختيار ما الذي يخضع لدراسة المسائل المهنية، ومحددة للتعليم الأكاديمي.
 من خلال الأهداف التي عادة ما يتم التعبير عنها أنها نتائج التعلم وعادة ما
 يشمل البرنامج تقييم الإستراتيجية لهذه النتائج والتقييمات التي صنف على أنها وحدة
 ()³²⁷.

وبالتالي، فإن المناهج وتضم مجموعة من هذه الوحدات، كان في المقابل كل
 وحدة تضم المواضيع المتخصصة في مجال محدد من العلم الذي يتم دراسته، وجزء محدد
³²⁸ .
 المناهج بأنها عبارة عن سلسلة من الخبر

داخل الجامعة وخارجها وتبنى على سس نفسية، معرفية، اجتماعية، سياسية، وتهدف
 إلى تنمية المتعلم من الناحية الوجدانية، والمعرفية، والمهارية³²⁹.

وهناك، معايير عامة لتقييم المنهج الدراسي³³⁰: ومنها أن يسترشد بوجهات

التي يوجد فيه مثل: وحدة الخبرة وتكامل

الحياة والعمل ومراعاة شرط النضج في التعلم. وأن يخدم الصف

ت والمفاهيم الأساسية والاتجاهات والقيم

دات والمهارات المتصلة بطبيعة المادة اللازمة لهم في حياتهم.

المتضمنة به وثيقة الصلة بالحياة مفسرة لبعض ظواهرها.

بالمواد الدراسية الأخرى تحقيقاً لأهمية تكامل المعرفة. أن يعبر عن نفسه بأكثر من

أسلوب بأن يحتوي على الرسومات والأشكال البيانية والخرائط والصور والجداول بشرط

³²⁷ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016

15 أبريل إلى 24 2016 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية
 15 2016 .

³²⁸ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدار

15 أبريل إلى 24 2016 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية
 15 2016 .

³²⁹ : http://slideplayer.info/slide/238547 في 24 2016 :

http://slidegur.com/doc/1598921/klik---bkma---universitas-muhammadiyah-malang في 24
 2016

³³⁰ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016

15 أبريل إلى 24 2016 اجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية
 15 2016 .

. وأن يأتي في تنظيمه وعرضه وفق أحدث نظريات التعلم كإيجاد الدافع ووضوح الهدف. وأن يراعى في محتواه ظروف الزمان³³¹. أن يراعى في عرضه وأسئلته ومطالبة الفروق الفردية بين . وأن يتم توضيح الهدف والقصد من وراء تعلم مختلف أجزاء مادة الكتاب.

تحتوي على أسئلة متنوعة من حيث الصياغة والمضمون وأن تكون كافية لمساعدة الطالب

ندرات الطلاب ومستوياتهم³³². أن تكون الجامعة مجيبة لتحديدة الزمان وتغيره من المتطلبات الساخنة.

المعيار السادس: المراقبة والتقييم التعليمية

نحو تحقيق الأهداف المنشود ومدى قدرتها علي تلبية إحتياجات أفراد المجتمع يتطلب وجود تخطيطاً جيداً ومبنيّاً علي أسس علمية سليمة لضمان الوصول الي تحقيق هذه الأهداف وأحداث التغيرات المرغوبة ير المجتمع بما يتضمن ذلك من تنفيذ مشروعات تنمية ذات جدوي³³³.

عملية التقييم لها أهميتها من حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع مع ما تم التخطيط له من أهداف ، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ المشروع علي المجتمعات المستهدفة. وعملية التقييم تتم من خلال مقيمين خارجيين أو داخليين أو التقييم بالمشاركة وذلك علي مختلف مراحل ومستويات المشروع حيث أسلوب الإعداد والتجهيز للمشروع، كيفية تقدير الإحتياجات المجتمعية،

³³¹ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

24 2016
³³² نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
15 أبريل إلى 24 2016

³³³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
24 2016

تخطيط أنشطة المشروع، أسلوب التطبيق والأستخدام . ولتتمة هذه الإجراءات قيمت بشكل روتيني في وقت واحد. أما بالنسبة للموظفين

أنفسهم، تتم عملية مراقبة جودتهم بتوزيع الاستبانة للرؤساء والأقران³³⁴.

الجودة لتعزيز الموارد البشرية في الجامعة المحمدية بمالانج، بدأت من

الثقافة الاجتماعية، والخجولة، والمساواة، وغيرها. ويبدأ كل الثقافة

والقسم والكلية والجامعة حتى ينشأ التعاون بين الأفراد في وحدات العمل لجامعة المحمدية () .

من الإقليمي للمحمدية، مجلس الولاية للمحمدية، والمجلس المركزي للمحمدية

335

بعد ذلك، سيتم تقييم أداء المحاضرين الذي يشير إلى الواجبات الثلاث للتعليم

العالي لتعزيز إمكاناتهم. والمراقبة التعليمية تتم من خلال العملية التعليمية في الفصول بأداة

الكاميرا CCTV ويضاف إلى ذلك، أن التقييم لأجل الوصول إلى

336

المعيار السابع: التحسين المستمر

تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملها.

تبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأ

المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر في الجامعة المحمدية تعتمد

كثيراً على المبدأ " التحسين المستمر " بمعنى أن

منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال

³³⁴نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016.

³³⁵نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016.

³³⁶نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

2016 24 في

. يقع على عاتق الإدارة مسئولية توفير متطلبات نجاح

337

إن هدف التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. إن عملية الإتقان الكامل في التحسين صعب تحقيقه ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه.

338

المعيار الثامن: الإستراتيجية الخاصة

ن في الأنشطة الداعمة على التعليم والتدريب العملي التي قامت بها الجام

339

المعيار التاسع: أنماط التعلم أو التعليم أو التدريب

في الجامعة المحمدية مالانج

هذا الطالب. معرفة أنماط التعلم تساعد المعلم على اعداد مواقف صفية بحيث تكون ذات معنى وذات فعالية للطلبة. و معرفة أنماط تعلم الطلبة يساعد المعلم على اختياره للاستراتيجيات التعليمية المناسبة التي تحقق أهداف التعلم بفاعلية. يكون التعلم

337 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

ريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

24 في 2016

338 نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس دة 14 2016

15 أبريل إلى 24 2016 :

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRixXMw في 24

2016

339 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نا 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

24 في 2016

في الجامعة المحمدية مالانج يعود إلى تصنيف التدريب: هناك

: : () :

: الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها. والثاني: التدريب

نارجي: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

(ب) التصنيف حسب المرحلة. يعود إلى: تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي

يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقية

داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم. أو إلى التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب

الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة. (ج) التصنيف حسب

(1: (2 (3 (4)

التصنيف حسب مجال الت: (1: (2: تدريب مهني (3)

4) تدريب في³⁴¹.

المعيار العاشر: المراجعة الدورية لإستراتيجية التعليم والتدريب

تتم المراجعة الدورية في الجامعة المحمدية لإستراتيجية التعليم والتعلم

³⁴⁰ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

24 2016

³⁴¹ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016

15 أبريل إلى 24 2016 :

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRiXmW

اعتماد التعديل في الإستراتيجية. فإن جدوي تغيير استراتيجيات التعليم و التعلم تعتمد علي وجود عدد من الخريجين في البرامج المختلفة³⁴².

المعيار الحادي عشر: مصادر التعلم الذاتي

التعلم الذاتي يحصل نتيجة تعلم الفرد

أو هو عبارة عن مجموعة من التعليمات التي تساعد علي تحسين التعلم عن طريق تأكيد ذاتية الأفراد المتعلمين من خلال برامج تعليمية مقننة تعمل علي خلق اتجاهات ومهارات بالمرور في المواقف لتغير من الداخل .

هو انعكاس للمتغيرات والاستثناءات التي تأتي من الخارج، وتأثر الفرد بالعوامل الخارجية: هو الذي يحرك فيه هذا التغير، ويوجهه إلي الارتقاء بشخصيته³⁴³

ومن هنا يتضح دور التوجيه والإرشاد التربوي في جعل التعليم الذاتي أسلوب حياة متعود يحفز الفرد إلي السعي الدائب لان يعلم نفسه ويرتقي بشخصيته ومن هنا يتضح دور التوجيه والإرشاد التربوي في جعل التعلم الذاتي أسلوب حياة متعود يحفز الفرد إلي السعي الدائب لأن يعلم نفسه ويرتقي بشخصيته³⁴⁴.

وبالتالي فإن التعلم الذاتي وفقا للمفهوم السلوكي هو محاولة الفرد القيام بسلوك واعى ومنظم الغرض منه الارتقاء بشخصية الفرد تحت الأشراف والتوجيه. على التطور الذاتي، وعلى أهمية الموارد التعليمية الذاتية كوسائل

³⁴² نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016

³⁴³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
يل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016

³⁴⁴ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجام 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016

345 . كما تتوفر منشورات على الأرفف، وفي قاعة الانتظار بمكاتب مصادر التعليم الذاتي في الجامعة المحمدية مالانج: هي كل الأنواع التي تستخدم امكانيات الحاسب الآلي سواء : المكتوبة المس فقط هو أن يستخدمه³⁴⁶ .

: مجموعة مهمة من الكتب، والمواد العلمية المتنوعة التي تشمل مواضيع أكاديمية، واجتماعية، ونفسية. وجميع الكتب مصنفة، ومفهرسة، ويمكن للطلاب قراءتها، ستعارتها. والثاني: المطويات:

: حيث تملك الجامعة

347 .

المعيار الثاني عشر: سياسات المؤسسة في التعامل مع مشكلات التعليم أو التدريب:

ة في التعامل مع مشكلات التعليم أو التدريب في الجامعة المحمدية وطريقة الخلاص لحلها. وهذه السياسات تتغير حسب المتطلبات والأزمة التي تتحدى على الجامعة.

³⁴⁵ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRiXmW

³⁴⁶ مقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

³⁴⁷ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRiXmW

المعيار الثالث عشر: التسهيلات المتاحة للتعليم والتعلم والتدريب

في الجامعة المحمدية مالانج

مجموعة منظمة من مصادر المعرفة تكون متاحةً لمجتمع معرف من أجل البحث
قاعات الدراسة والمعامل أو الإنترنت وغيره³⁴⁸.

(خ) معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية

المعيار الأول: العمل الجماعي حسب الأهداف المرجوة والرؤية

المستهدفة

في الجامعة المحمدية مالانج

(Teamwork) هو عمل مجموعة من الأفراد معاً لتحقيق هدف واحد مشترك.
العمل كفريق إلى تطوير العمل وحل المشكلات والتعاون بين أفراد الفريق من

واتقان إضافة إلى تقوية المهارات الذاتية واكتساب مهارات جديدة ، كما أنه يساعد
على المشاركة في الأفكار والتعاون بين أعضاء الفريق والمناقشة الجماعية والتفاوض إضافتاً
إلى انه يؤدي إلى كفاءة الاتصال بين أعضاء الفريق³⁴⁹.

المعيار الثاني: الحوافز

مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة
القوى الحركية في الإنسان، وتؤثر على سلوكه وتصرفاته . لر إلى الحوافز على أنها تشمل
كل الأساليب المستخدمة لتحث العاملين على العمل المثمر. وأنها كل الوسائل والعوامل

³⁴⁸ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016

15 أبريل إلى 24 2016 :

http://www.bsn.go.id/main/berita/berita_det/7275/UNIVERSITAS-MUHAMMADIYAH-MALANG--UMM--BERKOMITMEN-DALAM-PENGEMBANGAN-DAN-PENERAPAN-STANDAR#.V5RFbRixXMw

³⁴⁹ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

ريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016

التي يكون من شأنها حثَّ الموظفين والعمّال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج³⁵⁰.

المعيار الثالث: التدريب العملي الإداري

ه الباحث في معايير التدريب في البيانات أعلاه³⁵¹.

المعيار الرابع: تطوير الأساليب لتحسين العمل الفعال

التدريب العملي الإداري والتطوير في الجامعة المحمدية مالانج

تتجزأ، كلاهما يأتي للتجديد والتغير، الجامعة المحمدية تحتاج إلى تطوير الأساليب ويقع في الأحوال التي تحتاج إليه لأجل تحسين العمل الفعال الإداري وطبق المحاضرون³⁵².

المعيار الخامس: التفاهم بين العاملين

والتفاهم بينهم من معايير الجامعة المحمدية مالانج المطلوبة تجاه العاملين فيها لأنه

والموظفين من المعايير المهمة لأنه يؤدي إلى نجاح الأمور الإدارية³⁵³.

- 15 350 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجا
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 24 أبريل إلى 24
في 2016
- 15 351 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 24 أبريل إلى 24
في 2016
- 15 352 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 24 أبريل إلى 24
في 2016
- 15 353 نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 24 ريل إلى 24
في 2016

(د) معايير الجودة لنجاح الإدارة الأكاديمية

المعيار الأول: وضوح الأهداف المنشودة

فالهدف من التربية في الجامعة المحمدية مالانج

من جميع جوانبها، وهذا يعني أن رسالة الجامعة لا تقتصر على تنمية الناحية المعرفية للفرد بل تشمل أيضاً العمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه

354

المعيار الثاني: التحديد الواضح للمسؤوليات

بمعنى وجود تقسيم واضح للعمل وتحديد الاختصاصات والصلاحيات في الجامعة

أن يعرف كل فرد في الجامعة من محاضرين وإداريين وعمال

355

المعيار الثالث: توفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية التربوية

وجود الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة والعمليات الإدارية الأخرى ليست

غاية بل كلها مجندة لتحقيق أهداف العملية التربوية في الجامعة المحمدية مالانج، وبالتالي

على إدارة الجامعة العمل على ضرورة الاستخدام الأمثل له

للقوى البشرية حتى يتحقق أداء العمل بأقل جهد³⁵⁶.

15	. 2016	13	نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجا	354
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf	2016	24	أبريل إلى	24
	2016	24	في	24
15	. 2016	13	نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء	355
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf	2016	24	أبريل إلى	24
	2016	24	في	24
15	. 2016	13	نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء	356
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf	2016	24	أبريل إلى	24
	2016	24	في	24

المعيار الرابع: توفر مرونة العمل وحرية التحرك في نطاق التنظيم العام

في الجامعة المحمدية مالانج

ي للعاملين بها من خلال ما تضعه

بكفاءتهم المهنية ومستوى أدائهم، وتشجيعهم على الخلق والابتكار والبحث³⁵⁷.

المعيار الخامس: وجود نظام اتصالات جيد

أ. سواءً كان يخص العلاقات الداخلية للجامعة أو بين الجامعات والمجتمع،

دائرة المدرسية تمكن من معالجة الأمور بسرعة كبيرة

المدرسة تجاه المجتمع يؤدي إلى نجاح الإدارة ويزيد من علاقة المجتمع بالجامعة

358

(ذ) معايير الجودة في أنشطة البحث

المعيار الأول: استيراجية البحث العلمي تتفق مع طبيعة الجامعة المحمدية

مالانج

استيراجية

. وينبغي على جميع أعضاء هيئة التدريس، الذين يدرسون في

برامج التعليم العالي، في أن يشاركوا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة

كل يضمن بقاءهم على دراية بالمستجدات في مجال تخصصاتهم، مع أهمية أن ينعكس

ذلك على أدائهم التدريسي. كما يجب أن يساهم أعضاء هيئة التدريس، القائمون

³⁵⁷ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

ريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

في 24 2016

³⁵⁸ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجا 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

في 24 2016

بالتدريس في برامج الدراسات العليا أو الإشراف على أبحاث طلبة الـ
بشكل نشط في البحث العلمي في مجالات تخصصاتهم³⁵⁹.

ويجب أيضاً أن تتوفر التجهيزات والمرافق اللازمة لدعم أنشطة البحوث الخاصة
بهيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا للوفاء بهذه المتطلبات، في المجالات ذات العلاقة
بالبرنامج. كما يجب أن تقدر إسهامات هيئة
محكات تقييمهم وترقياتهم³⁶⁰.

المعيار الثاني: مشاركة هيئة التدريس والطلبة في البحث العلمي

يجب أن تكون التوقعات حول إسهام هيئة التدريس في البحث والأنشطة العلمية
واضحةً وتساعد على المشاركة الواسعة. ويجب توفير التشجيع والدعم لتشج
بة التي تقوم بها هيئة التدريس ذوي الرتب العلمية الأقل والطلبة. يجب أن تكون
التوقعات حول إسهام هيئة التدريس في البحث والأنشطة العلمية واضحة وتساعد على
لمشاركة الواسعة. ويجب توفير التشجيع والدعم لتشجيع الأنشطة البحثية التي تقوم بها
هيئة التـ³⁶¹

المعيار الثالث: المرافق والتجهيزات البحثية

يجب أن تتوفر المرافق والتجهيزات الكافية والمناسبة لمتطلبات البحث العلمي في
مجال تخصص البرنامج، لتستخدمها هيئة التدريس والطلبة. كما يجب أن توضع سياسات

³⁵⁹ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf

24 في 2016

³⁶⁰ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور جيل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 . :

<http://docplayer.info/405960-Rencana-induk-penelitian-rip-tahun-2012-2016.htm> في 24

2016

³⁶¹ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور جيل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 .

المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 .

ق والتجهيزات المتخصصة وصيانتها، التي يتم الحصول عليها من

362

يتضمن تقويمُ جودة الأبحاث مراجعةً لاستراتيجية البحث العلمي للقسم أو الكلية وغيرها من الوثائق الداعمة بما في ذلك كل ما يتعلق بمدى مخرجات الأبحاث وجودتها لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس المنتمين للبرنامج.

الأدلة والبراهين على القيام بأنشطة البحث العلمي من تقارير أعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية، ومن محكات التقويم والترقيات³⁶³.

في اتفاقيات التعاون البحثي واتفاقيات الاستخدام المشترك للتجهيزات البحثية الرئيسة. كما يمكن أن تقدم استطلاعات آراء هيئة التدريس والموظفين والطلبة دلائل على مناسبة ما يُوفّر لمرافق البحث وتجهيزاته.

المعيار الرابع: للباحث كفاية علمية بحثية

وهي تفرض لأن يكون الباحث له كفاية علمية بحثية حتى يراعي شروط البحث في الجامعة المحمدية مالانج³⁶⁴. وهذه الكفاية تعود إلى تخصصات الباحث

³⁶² نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15

أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016

³⁶³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور جيل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية 15 2016 .
<http://docplayer.info/405960-Rencana-induk-penelitian-rip-tahun-2012-2016.htm> في 24 2016

³⁶⁴ إذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016
في 24 2016

(ر) معايير خدمة المجتمع

المعيار الأول: لها معيار الاتجاه

في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "معياري الاتجاه" وهو نشاط الخدمة للمجتمع ي توجه إلى خريطة الجامعة في خدمة المجتمع التي صممتها الجامعة المحمدية حسب رؤية الجامعة ورسالتها حسب اتجاه الجامعة وأهدافها³⁶⁵.

المعيار الثاني: لها العملية الصحيحة

في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "العمل المجتمعي الذي يخططه ويطبقه ويديره وينمي الجامعة حسب نظام جودة الخدمة للمجتمع"³⁶⁶.

المعيار الثالث: لها الإنتاج المنشود

في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "الإنتاج المنشود" وهو النشاط الذي يبدع المجتمع المحتاجين في كل المراحل أو الدرجات³⁶⁷.

المعيار الرابع: لها الكفاية الكافية

في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "الكفاية الكافية" وهي نشاط خدمة المجتمع الذي قام به المحاضر أو الطالب حسب نتائج البحث التي³⁶⁸.

³⁶⁵ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24

http://rires2.umm.ac.id/panduan_pengabdian_internal_ppmi_2014.html في 24 2016

³⁶⁶ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

³⁶⁷ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016.

³⁶⁸ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

http://rires2.umm.ac.id/panduan_pengabdian_internal_ppmi_2014.html في 24 2016

المعيار الخامس: لها الدعم المالي المناسب أو المصاريف المالية المناسبة في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "الدعم المالي أو المصاريف المالية" وهو المالي لتحقيق خدمة المجتمع التي تعطى من خلال شتى الطرائق وهي الهبة،

369

المعيار السادس: لها وسائل الخدمات وتسهيلاتهما

في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "وسائل الخدمات وتسهيلاتهما" وهي النشاط.مة المجتمع التي توفرت فيها وسائل الخدمات وتسهيلاتهما التي تحل مشكلات المجتمع التي تكمل هذه الإحتياجات المرجوة³⁷⁰.

المعيار السابع: لها المخرجة الإيجابية

في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "معيار المخرجات" وهي النشاط لخدمة مع الذي له أثر إيجابي ومفيد لبناء المجتمع في كل المجالات³⁷¹.

المعيار الثامن: السياسات حول العلاقات بالمجتمع

يجب يكون التزام البرنامج أو القسم العلمي تجاه خدمة المجتمع محددًا بوضوح، وأن يكون واضحاً في طبيعته ومداه، ومتسقاً مع سياسات المؤسسة التعليمية لخدمة المجتمع ومتناسباً مع المعارف والخبرات الخاصة ببيئة التدريس في البرنامج. ويجب أن يُدعم

³⁶⁹ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

http://rires2.umm.ac.id/panduan_pengabdian_internal_ppmi_2014.html في 24 2016

³⁷⁰ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 : 15 أبريل إلى 24 2016

http://rires2.umm.ac.id/panduan_pengabdian_internal_ppmi_2014.html

في 24 2016 <http://textlab.io/doc/6140339/standar-sarana--dan-prasarana--standar->

2016م في 24 من يوليو سنة 2016م

³⁷¹ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم 15 2016.

ذلك الالتزام بسياسات تشجع المشاركة في هذا الجانب، كما يجب إعداد
حول الأنشطة التي يتم تنفيذها³⁷².

المعيار التاسع: التفاعل مع المجتمع

، أن يتم بناء علاقات مع المجتمع لتقدم الخدمات التي يحتاج إليها المجتمع،
وتتم الاستعانة بالخبرات الموجودة في المجتمع لدعم البرنامج³⁷³.

المعيار العاشر: لها إسهامات جوهرية

ويجب

وتتم الاستعانة بعلم وخبرة أعضاء هيئة التدريس وحاجات المجتمع
خبرات. وتشمل الإسهامات في خدمة المجتمع كلاً من الأنشطة التي ينفذها
الأفراد وتأتي نتيجة مبادرات منهم³⁷⁴.
هذا المعيار، فإن الإسهامات التي تقدم للمجتمع ينبغي أن تتضمن
أنشطة وخدمات لمساعدة الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات المحلية خارج
(وهذا يعني أن هذه الإسهامات لا تتضمن أموراً مثل المساعدات المالية، أو
الأنشطة غير الصفية للطلبة المسجلين،
أن تتضمن كذلك المشاركة في المشاريع البحثية والتطويرية، وفي برامج التعليم المجتمعي التي
تقدم مجاناً أو بمقابل³⁷⁵.

³⁷² نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

³⁷³ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم الأربعاء 13 2016 . 15
أبريل إلى 24 2016
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf
في 24 2016

³⁷⁴ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
15 أبريل إلى 24 2016 :
http://rires2.umm.ac.id/panduan_pengabdian_internal_ppmi_2014.html في 24
2016

³⁷⁵ مقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
15 أبريل إلى 24 2016 :
http://rires2.umm.ac.id/panduan_pengabdian_internal_ppmi_2014.html

مكن الحصول على أدلة عن جودة العلاقات مع المجتمع من خلال الوثائق التي
 تو خدمة المجتمع، ومن محكات تقويم أداء هيئة
 وترقيتهم والتي تتضمن الإسهامات في خدمة المجتمع، ومن الإرشادات
 التوجيهية والإجراءات المتعلقة بالتصريحات المقدمة لوسائل الإعلام المحلية، وغير ذلك من
 التعليقات التي تقدم للجمهور باسم المؤسسة³⁷⁶.

بالمجتمع التي تشمل قضايا أو مواضيع مثل البيانات حول استخدام أفراد المجتمع
 المؤسسة، ومشاركة هيئة التدريس في لجان المجتمع المختلفة أو في مشروعات
 التطوير، والتفاعل مع المدارس وغيرها من الهيئات والمؤسسات. وينبغي توثيق جميع
 خدمات المجتمع، بما في ذلك الدورات الرسمية والخدمات الأخرى التي تقدمها
 الأقسام أو يقدمها الأفراد المنتمون للمؤسسة، كما ينبغي كتابة تقارير عنها بحيث يمكن
 حفظ سجلاتها في نظام مركزي للمعلومات. كما يمكن الحصة المجتمع حول
 بمكانتها بوصفها جزءا يحظى بالتقدير من المجتمع من خلال استطلاعات
³⁷⁷. ينطلق الباحث من البيانات التي حصل عليها خلال البحث أن معايير الجودة
 في الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية تتجه إلى الجد :

- في 24 2016
³⁷⁶ نتيجة المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
 15 أبريل إلى 24 2016 :
http://rires2.umm.ac.id/panduan_pengabdian_internal_ppmi_2014.html في 24
 2016
³⁷⁷ نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور شمس العرفين نائب رئيس الجامعة الأول يوم 13 2016 .
 15
 www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf 2016 24 أبريل إلى
 في 24 2016

معايير الجودة في الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية			
نقاط المعايير	رقم النقاط	أنواع المعايير	الأبجدية
المناسبة بالمستوى التعليمي	1	معايير الجودة في استقطاب الموظفين	أ
الخبرة السابقة من العمل	2		
الصفات البدنية (الجسمانية)	3		
الصفات الشخصية	4		
التزكية	5		
النقل	1	معايير الجودة في تطوير الموظفين	ب
الترقية	2		
الدورة التدريبية	3		
عقد ورشة العمل	4		
الأداء والإنجاز	1	معايير الجودة في تقييم الموظفين	ت
المبادرة والإبداع	2		
التعاون والالتزام الوظيفي	3		
المشاركة وتحمل المسؤولية	4		
المهارات الإشرافية	5		
القدرة على التعلم	6		
تقليل الملل الذي يصيب الطلاب	1	معايير الجودة في أنشطة التعليم	ث
إثارة اهتمام الطلاب والتشجيعهم على التعلم الإيجابي	2		
مراعاة الفروق الفردية	3		
ظهور وجهات نظر وآراء متعددة حول الموضوع الواحد	4		
تحقيق عدد أكبر من الأهداف المنشودة للمقرر	5		
ملائمة الأنشطة التعليمية والأهداف المحددة	6		

للدروس أو الموضوع والمحتوى الذي يقوم المحاضر به حسب التخطيط			
استخدام الوسائل التعليمية المناسبة:	7		
8 يراعى على المنهج الدراسي المعتمد	8		
التدريب الفعال	1	ج معايير الجودة في التدريب العملي	ج
مراعاة العوامل لتحديد أسلوب التدريب	2		
3 التدريب العملي له مقومات البرامج الفعالة	3		
4 دور التدريب في تطوير مستوى الكفاءة الإنتاجية	4		
مراعاة تحديد الاحتياجات التدريبية	5		
المحاضرون المؤهلون	1	ح معايير الجودة في الأنشطة الداعمة على التعليم	ح
2 مرور المحاضر على الزاد التعليمي الجيد	2		
3 التكوين المهني في التعليم المهني	3		
4 أجهزة التعليم والوسائل التعليمية الكافية	4		
5 المنهج الدراسي المناسب لتحديات الزمان الحديث	5		
المراقبة والتقييم التعليمية	6		
التحسين المستمر	7		
الإستراتيجية الخاصة	8		
9 أنماط التعلم أو التعليم أو التدريب	9		
10 المراجعة الدورية لإستراتيجية التعليم والتدريب	10		
المعيار الحاد: عشر: مصادر التعلم الذاتي	11		
12 سياسات المؤسسة في التعامل مع مشكلات التعليم أو التدريب	12		
13 التسهيلات المتاحة للتعليم والتعلم والتدريب	13		
العمل الجماعي حسب الأهداف المرجوة والرؤية المستهدفة	1	خ معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية	خ
2 الحوافز	2		

التدريب العملي الإداري	3		
4 تطوير الأساليب لتحسين العمل الفعال	4		
التفاهم بين العاملين	5		
وضوح الأهداف المنشودة	1	د	د
لتحديد الواضح للمسؤوليات	2		
توفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية	3		
3 النظرية			
4 توفر مرونة العمل وحرية التحرك في نطاق	4		
التنظيم العام			
وجود نظام اتصالات جيد	5		
1 استراتيجية البحث العلمي تتفق مع طبيعة	1	د	د
جامعة المحمدية مالانج			
2 مشاركة هيئة التدريس والطلبة في البحث	2		
العلمي			
3 مرافق والتجهيزات البحثية	3		
4 لباحث كفاية علمية بحثية	4		
1 لها معيار الاتجاه	1	ر	ر
2 لها العملية الصحيحة	2		
3 لها الإنتاج المنشود	3		
4 لها الكفاية الكافية	4		
5 لها الدعم المالي المناسب أو المصاريف المالية	5		
المناسبة			
6 لها وسائل الخدمات وتسهيلها	6		
7 لها المخرجة الإيجابية	7		
8 لها السياسات حول العلاقات بالمجتمع	8		
9 التفاعل مع المجتمع	9		
10 لها إسهامات جوهرية	10		

الجدول (5) معايير الجودة في الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية

2- جامعة مالانج الحكومية

ومعايير الجودة لتنمية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية حصل عليه

في الإجابة على بعض الأسئلة، وبعض المعلومات الأخرى الد
 الباحث إما من النشرة أو المجلد التي يتم نشرها في جامعة مالانج الحكومية. إن
 التي قام بها البحث هنا شملت على العديد من الأشخاص الذين يعملون في
 وحدة معينة وكذلك المحاضرين في جامعة مالانج الحكومية. وهكذا، فإن نتائج المقابلات
 هنا، لا تشير فقط إلى النصوص المكتوبة، ولكن أيضا تقديم المتحدثين الذين يحصلون
 على الكثير من الخبرة المتعلقة بالبحث. وجود اثنين أو أكثر من الوظيفة هو التحدي

الإندونيسية. هنا لا بد له أن يسعى في إثبات كفاءته المهنية³⁷⁸.
 وفيما يتعلق بمعايير تحسين نوعية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية، بين
 إمام أغوس باسوكي أن معايير الجودة في جامعة مالانج الحكومية لتحسين المو
 تعتبر جيدة لأن فائدة معايير الجودة لتحقيق الهدف وكذلك لتنفيذ رؤية ورسالة جامعة
³⁷⁹

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف ومنها تكون الجامعة
 الذي يحتوي على الاعتماد المتفوق لن تتحقق بدون تحسين الموارد البشرية. وكمؤس
 للتعليم العالي، يجب أن تكون جامعة مالانج الحكومية مؤسسة واحدة تسهم الأفكار

153 2000 مجلس الشيوخ الأكاديمية باعتبارها أعلى هيئة معيارية في

³⁷⁸ مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

³⁷⁹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة 27

2016 27 2016

المجال الأكاديمي مهمة لإعداد السياسات الأكاديمية واتجاه السياسات والتوجيه لمنظمي الحياة الأكاديمية في جامعة مالانج³⁸⁰. وأما معايير الجودة لتنمية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية فتتفرع إلى ما يلي من البيانات:

(أ) معايير الجودة في استقطاب الموظفين

أول خطوة تبدأ بها جامعة مالانج الحكومية في عملية الاستقطاب تتمثل إكها لأهميته حيث يركز الاستقطاب على البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل الجامعة بمعنى أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي وتركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات³⁸¹.

هو العملية التي يتم بموجبها جذب أكبر عدد من القوى العاملة حسب المواصفات التي تحددها الجامعة عندما تكون بحاجة إلى حيث يظهر تخطيط القوى³⁸². لذا يفترض أن يكون الاستقطاب على معايير الجودة في استقطاب الموظفين المعتمدة في جامعة مالانج الحكومية وتلك المعايير كما يلي³⁸³:

المعيار الأول: المستوى الأكاديمي

لعيار الأول لأنها ترى ليس كل إنسان يقوم بشتى الوظائف الموجودة فيها، ولكل وظيفة مستوى تعليمي محدد وخاص وفيها

³⁸⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁸¹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁸² ر أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁸³ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة 27 2016

تخصص معيّن يدلان على القدرات الحالية من التعلّم والتي يمكن تحويلها الى مهارات

384

نفسه أن يهتم به ويراعي عليه حسب الإعلانات المنتشرة حتى لا يخطأ في الإختيار والقيام به. وأما المستوى الأكاديمية في الأ

المرشح) تخرج في مرحلة البكالوريوس من شتى الأقسام أو التخصصات حسب احتياجات الجامعة. وأما في مجال الأمن والنظافة أو الأجهزة لا يلزم أن يكون متخرجا من مرحلة البكالوريوس وإنما ميسر لمن تخرج في المدرسة الثانوية أو المدرس .

والمستوى الأكاديمي في هذا المعيار سيمشى بمشي احتياجات الجامعة من حيث الكيفية

385

المعيار الثاني: السمات الشخصية

في قامت بها جامعة مالانج

أن يتم تقسيمها إلى "سمات". والسمة هي خاصية فردية تكون

الشخص بدرجة أكبر أو أقل. وضعت هذه السمات معيارا أساسيا للجامعة لأن ج

هل هذا، فإنها تحدد سمات ثابتة في سلوكه

مع الكيفية التي سيستجيب بها المقدمون للعمل في مواقف معينة³⁸⁶.

ض الأمان في التنبؤ بردود أفعال هذا الشخص

³⁸⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁸⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁸⁶ إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

حيث يمكنها أن تحاول تغيير الحدث لتجنب النتيجة المتوقعة منه. وأكثر طريقة مباشرة لمعرفة مقدار ما يملكه شخص ما من سمة معينة هي أن تسأل هذا الشخص مباشرة³⁸⁷.

في جامعة مالانج الحكومية ينقسم على مجموع

:

الداخلية وهي سمات شخصية ترتبط بالأمر الداخلي مثل توفر الدافعية للعمل والإتزان الإنفعالي الصدق والوضوح والشفافية. وثانياً: السمات الخارجية وهي الأمور المتعلقة بيفية التفاعل مع الأحداث والأشخاص الآخرين، وكيفية التصرف والتفاعل عندما يتواجد الآخرون حول المقدم للعمل. إن استكشاف السمات يساعد المقدم للعمل على فهم المزيد عن العلاقات مع الآخرين، والتواصل مع الزملاء والأصدقاء والعائلات³⁸⁸.

علماً أنها خاصية فردية يمكن لكل إنسان أن يمتلك قدرًا أكبر أو أصغر منها. والإنسان يستخدم السمات في الحياة اليومية بشكل طبيعي عندما نقول إن فلاناً "لطيف" أو "صريح" أو "واثق بنفسه". والشيء المهم الذي يجب أن يتذكر أن السمة توجد بدرجات متنوعة في الناس، وهذا جزء مما يجعل كل شخصية مليئة بالإمكانات والتنوعات. فكل شخص مختلف في سماته وشخصيته³⁸⁹.

جامعة مالانج الحكومية بدرجة أكبر بالسمات الشخصية التي تؤثر في

تفاعل الشخص مع الآخرين، وتستخدم هذه السمات عند اختيار وتوظيف وتطوير موظفيها. والغالبية العظمى من الوظائف تحتاج إلى مجموعة مهارات معينة؛ فمثلاً

³⁸⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج 2016 27

³⁸⁸ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 2016 27

³⁸⁹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 2016 27

الوظائف تتضمن الاحتكاك بالعاملين. والموظفون العاملون في تلك الوظائف يتم اختيارهم بعناية أكبر لأنهم يمثلون الجامعة كلها أمام العالم الخارجي³⁹⁰.

أي احتكاك اجتماعي. مثل هذه الوظائف يمكن أن تناسب الأشخاص الهادئين أكثر تتجه إلى صفات المقدم للعمل أنه: لديه

على الحوار وعرض الرأي تقدير المسؤولية
رؤساؤه ولديه الاستعداد
بمعنى أنه يم

في الانشطة والمناسبات الاجتماعية بالجامعة يجيد
العمل في مجموعات بطريقة منظمة³⁹¹.

المعيار الثالث: العناية بالمظهر

في

بما فالشخص الذي يهتم بمظاهرة دليل علي تحضره وثقافته ونظافته، فالمظهر الجميل يدل علي شخص رائع صاحب ذوق رفيع، كما أن المظهر ينقسم إلي قسمين مظهر خارجي وآخر داخلي فيجب علي كل شخص يهتم بمظاهرة أن يجمع بين الاثنين حتى يكون مكتمل المظهر، ليس من المعقول أن يكون هناك شخص يرتدي أجمل الملابس ومتعطر بأجمل و

392

- | | |
|--|------|
| س با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 | 390 |
| 2016 27 | 2016 |
| 27 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية | 391 |
| 2016 27 | 2016 |
| 27 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس | 392 |
| 2016 27 | 2016 |

إذا كان المقدم لا يهتم بالمظهر فالآخرون
ون بمظهره. فلا أحد يرغب في التواجد حول شخص غير مهتم، غير نظيف، وغير
مرتّب ورائحة العرق يفوح منه وإن النظافة والهدام يؤثّران إيجابياً على الصحة
والتقدير للنفس وتقدير الآخرين له³⁹³.

المعيار الرابع: المعرفة والخبرة السابقة

الخبرة في جامعة مالانج الحكومية مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو
الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، و غالباً ما يؤدي تكرار هذا
أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة و إكسابها عمقاً أكبر و عفوية أكبر. تترافق
كلمة خبرة أيضاً بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية أي مرفة كيفية عمل شيء ما و ليس
مجرد معرفة خبرية³⁹⁴.

عدّ الخبرة في جامعة مالانج الحكومية مظهراً من مظاهر المعرفة، ولكن هذه
المعرفة تقف في مواجهة التجريد اللفظي وتختلف عنه حيث تشير الخبرة إلى وقائع، وإذا
معالجتها والإفادة منها في العمل، فإن الخبرة تتولد في سياق العمل، وهي ثمرة من ثمرات
المعرفة الحسية والتفكير هنا يتولد من المعرفة وفي مجراها، إنه التوجيه الذكي الناتج من
الخبرة والموجه لها في آن واحد³⁹⁵.

من أجل ذلك ترى جامعة مالانج الحكومية أن قوام الخبرة ومصدر تكوينها هو
العلاقات الفعالة بين الإنسان والبيئة، وما يحدثه هذا الإنسان في البيئة وما يترتب على

³⁹³ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁹⁴ ي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁹⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخ 27 2016

ذلك من نتائج وآثار. مع أن الخبرة تتصل بالمعرفة وطابعها الحسي والعملي، إلا أن محتوى الخبرة لا يقف عند هذه الحدود، بل ينطوي على عناصر انفعالية أيضاً، فالخبرة يحرض عليها الاهتمام الذي يركز على الدافعية. ويرى أن الخبرة التي تكتسب بسبب من الاهتمام تؤدي إلى معرفة قابلة للتمثل وتؤدي إلى تعلم قصدي مقابل التعلم العارض. وللخبرة أيضاً جانب انفعالي والانفعال، فعل الإنسان في الأشياء وانفعاله بها³⁹⁶.

والخبرة السابقة من المقدمين للعمل عبارة عن تراكم لسنوات العمل في مجال معين طبعاً مع الدراسة الأكاديمية والحقيقة لا يوجد وصف دقيق للخبرة ولا يوجد معايير لقياسها والسبب في ذلك بسيط لان الخبرة مكتسبة لذلك تعتمد على الشخص نفسه أي هل للخبرة ومثال بسيط على ذلك موظفين اثنان بنفس الدرجة الوظيفية ونفس الشهادة ونفس عدد سنوات العمل في الإدارة عندما تقارن بينهم تجد أن الآخر إذا الخبرة تعتمد على الشخص وامكانياته لذلك تجد الموظف الجيد ولانقول الغير³⁹⁷.

وتلعب الخبرة في العمل دور أساسي في تنمية الجامعة بالتقدم و استخدام أساليب جديدة في العمل. ويضاف إليها: لا مشكلة أن يكونوا من الخريجين أن يكون الشخص متفاعل ونشط ويمكنه التعامل والتعلم بسرعة إما الخبرات فهي إلى حد ما جيدة جداً ولكن يجب أن توضع في الاعتبار الخبرة مهما كانت لذا الشخص فنظام جامعة مالانج الحكومية لها نظام خاص³⁹⁸.

³⁹⁶ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁹⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

³⁹⁸ تيز، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

(ب) معايير الجودة في تطوير الموظفين

المعيار الأول: الدورة التدريبية لتنمية المهارات والمعرفة

في جامعة مالانج الحكومية

جديدة للمتدرب تعمل على تطوير ذاته والإرتقاء بها. العملية التي تهدف إلى تطوير

العنصر البشري بتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة، وتنمية قدراته ومها
اتجاهاته وقناعاته من أجل رفع مستوى كفاءاته وتحسين ادائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق
معني .

ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها التدريب أثناء العمل: ويقوم الرئيس المباشر أو
بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس
مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء

399

ويؤخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظفين
الجدد، أو قد لا يكون لديه الدواعي أو التقرير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله
الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم، وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف

يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طرائق إلحاقه بعدد من الوظائف
على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته
على أوجه الترابط بين أنشطة

400

³⁹⁹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

⁴⁰⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

المعيار الثاني: التبديل التوظيفي

تم هذه العملية في جامعة مالانج الحكومية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات في الأجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج

401 .

سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في

نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.

()

حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لأخرى.

تحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم باختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للوظيفة وفق أسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذه الوظيفة من تفهمهم عند اختيار الج

موضوعي يهدف إلى الاختيار الأنسب لشغل الوظيفة، لتوفيرها على تخطيط فاعل لتنمية 402 . بنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخيرات والمؤهلات

ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها 403 .

27	مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس	2016	27	2016
27	مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم	2016	27	2016
27	مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس	2016	27	2016

المعيار الثالث: ورشة العمل

في جامعة مالانج الحكومية أن ورشة العمل تتضمن طريقة تعليم وتعلم، متنوعة ومتسلسلة من وضعيات العمل المطلوبة من المتعلمين :
 جماء . وهي تتطلب مستوى عالياً من التنظيم، في تأهيل
 ين، وأثبتت فعاليتها؛ لأنها تسمح بمشاركة جميع المعلمين المشاركين في الدورة
 التأهيلية، وتستفيد من مساهماتهم، وتعترف بخبراتهم، وتسعى للانطلاق منها والبناء عليها
 ورشة العمل هي أسلوب تدريبي يتم في صورة مجموعات من
 المشاركين ذوي الخبرة مع توزيع المهام والأدوار لإنتاج عمل واحد مستهدف من خلال
 بالرغم من جواز إطلاق اسم المدرب للخبير
 مُسَهِّل

404

في جامعة مالانج الحكومية من أرقى أساليب التدريب التي
 في جامعة مالانج الحكومية فإن ورش العمل تختص بتحقيق هدف
 إكساب المهارات والذي يعد الهدف الأرقى من بين أهداف التدريب الثلاثة الرئي :
 توصيل المعارف ، إكساب المهارات ، تغيير الاتجاهات تحتاج ورشة العمل إلي تلبية
 المهام التالية والي من يقوم بها⁴⁰⁵: التخطيط : فريق التخطيط، ويعمل علي التحضير قبل

التوثيق: فريق التوثيق

إعداد المحاضر والملخصات وهيكل التقرير الذي سيقدم وضمان توثيق جيد لإعمال
 ترفية: هذا الفريق يتابع أمور المكان

⁴⁰⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

⁴⁰⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

406 . فريق التنشيط يتولى إعداد ألعاب تضمن إشراك الجميع في المناقشات و"التسخين" وإعادة الحيوية إلى الجلسة التي قد تطول أو تبتعث على

407 .

المعيار الرابع: رفع التعويضات

في جامعة مالانج الحكومية تعتبر أن رفع من معايير الجودة في تنمية

)

(مكافآت مالية، حوافز مالية) والذي يقدم خلال زمن قصير (شهر ، أسبوع ، يوم جهده ووقته ومهارته)

بالتعيين بشكل دائم، ويدعى بالأجر عندما يكون العمل لفترة أيام أو ساعات، ولضمان عملية التعويض المباشر للعاملين، لا بد لهم بالأستمرار بالدوام في وظائفهم لتزام ببعض الأسس مثل القدرة على التطوير المستمر وزيادة الخبرة، وأداء العمل

408 .

في جامعة مالانج الحكو

عليها مع العاملين بواسطة العقود القانونية التي تنظم معتمدة على أسس معينة يتفق عليها الطرفان حيث أن هذه العقود تضمن حقهما أمام القانون، وهذه العقود تلزم لعاملين بتقديم خدماتهم لل

كان المعين وحتى تحت شروط معينة، كما تلزم الج بتقديم التعويض المالي

27	مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضم	2016	27	2016
27	مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس	2016	27	2016
27	مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس	2016	27	2016

الى هذه العلاقة النسبية فهناك مميزات أخرى تحققها وتقدمها التعويضات الوظيفية المباشرة للعاملين تكمن في التالي من المؤشرات⁴⁰⁹:

-1

طبيعة النشاط المالي لل

-2 العدالة في القيمة المقدمة للعاملين في حالة تطابق الجهد المقدم وعدم

نحياز لبعضهم نتيجة التحيز الشخصي .

-3

-4

-5 تشجيع العاملين في الج

.410

في جامعة مالانج الحكومية أهمية كبيرة تبرز في مايلي⁴¹¹:

-1 أحد العوامل المستخدمة لجذب العاملين للعمل وقبول الوظيفة في

ما تشكل عنصر من عناصر التنافس للحصول على

⁴⁰⁹ مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

⁴¹⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة 27 2016

⁴¹¹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

2- أحد الأسباب المهمة التي ت

العاملين من خلال توقع المكافئة والحوافز المادية المشجعة لحالات التميز.

3- حد الأسباب المهمة لأستمرار العاملين بعملهم في الج

الإخلال بنظام التعويضات سيتسبب في تكوين الخلل في ديمومة العمل والإ

4- أنها تعتبر القرارات الاستراتيجية لأنها تعبر عن تقدير الج

العاملين وسعيها لأشباع رغباتهم ماداموا يقدمون الأفضل لل

5- أنها أحد الأسباب المهمة في كسب ولاء العاملين في الج

وزيادة الكفاءة الإنتاجية والإبداع في العمل⁴¹².

المعيار الخامس: إحالة التقاعد

من معايير الجودة في تطوير الموظفين أو الموظفين في جامعة مالانج إن أهم حالة من حالات الإحالة على التقاعد تتمثل في بلوغ الموظف أو العامل السن التي حددها القانون لانتهاء الخدمة، وتتفق قوانين الموظفين في العالم على وجوب تحديد سن معينة لترك الخدمة، والسن القانونية للإحالة على التقاعد، بحسب

النصوص الخاصة التي تنظم مراكز بعض الموظفين والتي ترفع سن انتهاء الخدمة إلى أكثر

413

⁴¹² مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

⁴¹³ تور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

وبتمام سن التقاعد تنتهي خدمة الموظف بقوة القانون، ويعتبر الصك الصادر قانوني من إعادة الموظف المحال على التقاعد إلى الخدمة متى تبين للجهة الإدارية المعنية أنه لم يبلغ هذه السن، غير أن

على خطأ، ويعتبر الموظف في هذه الحالة موظفاً فعلياً ويستحق التعوي
نظرية الإثراء بلا سبب⁴¹⁴.

وإلى جانب هذه الحالة الرئيسية للإحالة على التقاعد، حالات أخرى تتشابه مع التقاعد، بسبب استحقاق شاغلها للمعاش بعد انتهاء الخدمة، وذلك على الرغم من الاختلاف في المضمون القانوني لكل واحد من هذه المراكز، لعل أهمها العجز الصحي والوفاة، وإضافة إلى ذلك فإن بعض القوانين الأخرى تعتبر الإحالة على التقاعد من قبيل العقوبات التأديبية، كما هو الحال في قانون العاملين⁴¹⁵.

المعيار السادس: الحافز في الأداء

في جامعة مالانج الحكومية هناك .
لدى أحد الموظفين مثلاً، فهو مؤثر داخلي يدفعه للتألق في عمله حتى وإن لم يأمره شخص بذلك أو يعطيه مكافأة. الحافز فهو المؤثر الخارجي كأن يحتاج موظف ما إلى مكافأة، أو التقدير فكلها مؤثرات خارجية. الحافز في العمل، ومدى علاقته وتأثيره على أداء العامل والموظف حيث إنه لا تخلو أو برنامج محدد ومدرّس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم

⁴¹⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجام

2016 27 2016

⁴¹⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور الج
وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها⁴¹⁶.

في جامعة مالانج الح ذات شقين رئيسيين هما: (حوافز مادية -

(

ب هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من

417

- يحتاج في تقدمه

كما ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة يحتاج
إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في
تقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف
حاجاته⁴¹⁸.

في جامعة مالانج الحكومية تج

عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز وهو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً
لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة
في جامعة مالانج الحكومية هي تتمثل في الأجر

وساعات العمل والمكافآت وظروف وإمكانات العمل المادية

الاعتراف بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجديدة بين الموظفين

419

⁴¹⁶ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
2016 27 2016

س إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
2016 27 2016

⁴¹⁸ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج
2016 27 2016

⁴¹⁹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
2016 27 2016

تتعدد أشكال هذه الحوافز تختلف صورها وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافظ النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس . لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم الناس في

ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير⁴²⁰.

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من . وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل ومن هذه الطرق التي لا حصرها على : " " هي مبلغ نقدي، وتمنح لموظف واحد سوعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل، أو غير مرتبط به⁴²¹.

في الجامعة مالانج الحكومية هي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في كل عام لتمييزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة بالعمل على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي كإفائة الاقتراحات هي مبلغ نقدي يمنح لموظف واحد، أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم

⁴²⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

⁴²¹ كوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

به الموظف إلى التطوير في مجال العمل مما يؤدي إلى توفير وخفض التكاليف وتحسين

422

مكافأة الانضباط في العمل ، مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من

الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية بمكافأة نهاية الخد هي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من

423

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في الحوافز التي تضعها الج التي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع

اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له. من المطالب الغير مادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس

424

- 422 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكوم
- | | | |
|----|----|------|
| 27 | 27 | 2016 |
|----|----|------|
- 423 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس
- | | | |
|----|----|------|
| 27 | 27 | 2016 |
|----|----|------|
- 424 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس
- | | | |
|----|----|------|
| 27 | 27 | 2016 |
|----|----|------|

في جامعة مالنج الحكومية هي
بوظائفها أنها تعزز
أداءات الجودة وتقوى من الأداءات المتدنية ومن شأنها أنها تحفز العاملين وتحثهم على
الابداع والإنفاق وتجويد الاعمال كما للمكافآت العينية والتي تمنح للعاملين كلمات
()

الحوافز بالأداء حتى نضمن أداء جيداً. و
بواسطة ما يسمى بالتقارير الدورية وتكون هذه التقارير مفيدة لكل من الرئيس المباشر
وإدارة الكلية وإدارات شئون العاملين والتنظيم والتدريب بالإلى الموظف الذى يتم
فى قياس مدى انضباط الموظف
معدل تأخره عن العمل :⁴²⁵

(ت) معايير الجودة في تقييم الموظفين

المعيار الأول: مستوى الأداء

تعني جامعة مالنج الحكومية مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه
يختلف من شخص لآخر وفي

مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الانتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة
في التنفيذ⁴²⁶.

تحمل مسؤوليات أعلى تعني جا

الحكومية مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً

⁴²⁵ وكى الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالنج الحكومية يوم الخميس 27

2016 27 2016

⁴²⁶ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالنج الحكومية يوم ا

2016 27 2016

أعمالها بكفاءة وثقة عالية. حيث تأتي تلك الإمكانية بتعلم الموظف من السابقين الأولين أو اشتراكه في التدريب العملي⁴²⁷.

الحرص على أمور السلامة والوقاية في العم تعني جامعة مالانج الحكومية الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرهما والتنبيه له والتنبيه
428

المعيار الثاني: المهارة في الخطوة للعمل

تعني جامعة مالانج الحكومية بمعنى

المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الامكانيات المتاحة وفق برنامج زمني. المهارة في الإشراف في جامعة مالانج الحكومية أن المقصود بها معرفة

والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة. المهارة في اتخاذ القرار تعني جامعة مالانج الحكومية أن لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من
429

المعيار الثالث: المعرفة بنظم وإجراءات العمل

تعني جامعة مالانج الحكومية وتقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين تعني

مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27	27	2016
مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27	27	2016
مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27	27	2016
مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27	27	2016

العمل ومن ثم المبادرة

في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج الأفضل⁴³⁰.

المعرفة بنظم وإجراءات العمل محافظة

. تعني جامعة مالانج الحكومية معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام

قر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا

علاقة لها بالعمل⁴³¹.

المعيار الرابع: تقبل التوجيه

تعني جامعة مالانج الحكومية وتقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل

توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية⁴³².

تعني جامعة مالانج الحكومية وتعني التزام

الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أو تومن عليها وادائه لها

⁴³³.

(ث) معايير الجودة في أنشطة التعليم

الجامعة الحكومية لها معايير خاصة في أنشطة التعليم التي قام بها

فيها. وكي تحق الأنشطة التعليمية أهدافها هناك جملة من المعايير التي ينبغي

للجامعة مالانج الحكومية مراعاتها وأخذها بالحسبان عند اختيارها وتنفيذها⁴³⁴.

⁴³⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

⁴³¹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

⁴³² مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016

⁴³³ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، ق 27 2016

المعيار الأول: التعليم الناحج

بمعنى أن التعليم في جامعة مالانج الحكومية

435

المعيار الثاني: التعليم بالتخطيط

بمعنى أن التعليم في جامعة مالانج الحكومية تكون في

بها

يكون المحاضر أن يخطط التعليم أحسن التخطيط والقيام به في أنشطته التعليمية

436

المعيار الثالث: التعليم الفعال

بمعنى أن تكون في مناسبة الأنشطة التعليمية للإمكانات المادية المتاحة في

البيئة الجامعية أو التعليمية يكون المحاضر على مراعاة الإمكانيات المادية التي أتاحتها

الجامعة من الأدوات والوسائل التعليمية من خلالها⁴³⁷.

المعيار الرابع: التعليم الذكي

بمعنى أن تكون في

ي مع قدرتهم العقلية والجسمية وفيها التوافق بميوهم واتجاهاتهم. بمعنى أن يكون

⁴³⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : في: 24

2016

⁴³⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : في: 24

2016

سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : في: 24

2016

⁴³⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : في: 24

2016

المعيار الخامس: التعليم الممتع

بمعنى أن يكون فيها تعليمية وألا تتكرر في كل المواقف التعليمية أو معظمها لأن ذلك يقلل من دافعية الطلبة ويطفئ شغلة حماسهم ويجلب إليهم الرتابة⁴³⁹. بمعنى أن يكون المحاضر يستخدم شتى الطرق والطرائق والأساليب المتنوعة مع استراتيجيات التعليم الشتى لتقليل الملل من الطلبة في التعل⁴⁴⁰.

المعيار السادس: التعليم المنتج

بمعنى أن تكون فيها مراعاة الأنشطة التعليمية الفروق الفردية بين الطلبة بحيث⁴⁴¹.

442

(ج) معايير الجودة في التدريب العملي:

وأما معايير الجودة في التدريب العملي في جامعة مالانج الحكومية مالانج فيعود إلى المهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف

⁴³⁸ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في: 24

⁴³⁹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في: 24 2016

⁴⁴⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في: 24 2016

⁴⁴¹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان ا 27 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في: 24 2016

⁴⁴² ام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في: 24 2016

محدد حاليا أو مستقبلا حيث يكون لهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم. تالي زيادة كفاءة الوحدة أو التي يعملون فيها تحقيقا

س في إطار خدمه وتحقيق أهداف المجتمع

⁴⁴³. وهناك عدد من المعايير يلزم مراعاتها لضمان نجاح برامج التدريب

.444

المعيار الأول: افتتاح الدورات لحث المتدربين على حسن الأداء

بمعنى أن يكون افتتاح الدورات في جامعة مالانج الحكومية بحث المتدربين على حسن الأداء لأجل محافظة النشاط والرغبة في الاشتراك فيه والاستفادة الكثيرة من من خلالها. تدريب أكبر قدر من الموظفين في جامعة مالانج الحكومية يعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل في جامعة مالانج الحكومية أنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى با التي يعملون فيها⁴⁴⁵.

التي تركز على تأهيل القادرين والراغبين في العمل من أفراد الجامعة.

قعي الساخن في بيئة عمل

تركيز فيه لأنهم يحضرون إلى ذلك إما أن يكون لأجل علاج النقائص في العمل أو

تطويرهم في مهنية العمل⁴⁴⁶.

⁴⁴³ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24

2016

2016 21 ⁴⁴⁴

444

2016 27

ي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

445

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24

2016

⁴⁴⁶ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24

2016

المعيار الثاني: المتابعة أثناء تنفيذ الدورات

بمعنى أن تكون الدورات التدريبية في جامعة مالانج الحكومية تحتاج إلى المتابعة الخاصة أننا يذها لأنها يرتبط بتزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف⁴⁴⁷.

متابعة تنفيذ المهارات بعد التدريب ومكافأة المتميزين في الأداء. وفي هذه الحالة كان المدربون ير

المشركون من خلال هذه الدورة التدريبية .
علوما شتى مفيدة وفعالة لهم. ويضاف إليه، أن يكون المشاركون في برنامج التدريب أو⁴⁴⁸.

المعيار الثالث: اختتام الدورات والإجابة عن استفسارات المتدربين

بمعنى أن تكون تلك الدورة محتومة بالتساؤولات والإجابات حول المواد التدريبية للمشاركين أو المشاركات من استفساراته إلى⁴⁴⁹ في مجال عملهم ومهنتهم إلى المستوى المنشود في

المعيار الرابع: تقييم النتائج⁴⁵⁰.

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية في جامعة مالانج الحكومية إنها حد هموم مديري التدريب والقائمين

⁴⁴⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24

⁴⁴⁸ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24

⁴⁴⁹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24

450 2016 21

تنمية الموارد البشرية في . كلمة تقييم تعني اعطاء الشيء .
 . تقييم التدريب يهدف في النهاية الى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات .
 . التقييم في واقع الامر لا يعدو كونه عملية تهدف الى معرفة .
 مدى تحقيق التدريب لاهدافه من خلال محورين رئيسيين⁴⁵¹ .

ول ويعني كفاءة خطوات العملية التدريبية حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية لذلك. بمعنى ان يتم التأكد من انجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد تصميم البرنامج

تقييم وسائل التدريب وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي⁴⁵² .

والثاني نقل اثر التدريب الى حيز التطبيق، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل اثر التدريب (المهارات) الى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين⁴⁵³ .

وبالتالي رفع كفاءة الى
 الى التدريب كما يتم التأكد

⁴⁵⁴ .

⁴⁵¹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في: 24

⁴⁵² مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في: 24

⁴⁵³ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية ي
 2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في: 24

2016

ن يسترشد في تقييمه و قياسه لاثـر التدريب على الموظفين
455.

: () :

عن التدريب الذي تلقاه.

ثانياً التعلم: يهدف التقييم على هذا المستوى الى الحصول
كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التدريبي ويمكن تقسيم
الى قسمين هما : المعارف: ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات
وهذا الجانب من التعلم قد لا يكون مهماً بدرجة كبيرة في المنظمات الادارية >
التركيز ليس على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون التركيز على المهارات التي

456.

ثالثاً: السلوك: يهدف التقييم على هذا المستوى الى التحقق من مدى التغيير
457 ()

- 27 454 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم و
2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24
2016
27 455 ر أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس
2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24
2016
27 456 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس
2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24
2016
27 457 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس
2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24
2016

رابعاً: نتائج التدريب: ويتحدد هذا التقييم في معرفة ثمر التدريب على أداء الموظف بعد عودته الى العمل وبالتالي تحديد ثمر التدريب

458

المعيار الخامس: ميزانية التدريب

في جامعة مالانج الحكومية لي ترجمة رقمية لمجموعة الأنشطة والفعاليات التي ستقوم بها الجهة التدريبية في جامعة مالانج الحكومية لفترة زمنية محددة وهي على وجهين ميزانية موحدة لكل أنشطة التدريب مجتمعة. ⁴⁵⁹ ،

تدريب أو نشاط. وغالباً ما تكون الميزانية مكونة من جانبي الإيرادات والنفقات لفترة زمنية محددة ⁴⁵⁹ .

نظراً لأن أحد الأهداف الرئيسة للتدريب هو الترشيد المالي لذا فإنه ينبغي أن نرشد الصرف حتى في ميزانية التدريب نفسها على الرغم من قناعة كثير من المنظرين بأن ما يصرف على برامج التدريب يعد من قبيل الاستثمار طويل المدى في مجال تطوير كفاءات القوى البشرية ويلزم عدم إغفال أي محور من المالية في ميزانية التدريب والتي : تكاليف الدورات، وتكاليف التنقل للدورات خارج المدينة وتكاليف الاشتراك

في

تحويل التدريب. في ما يتعلق بالترشيد المالي كانت جامعة مالانج لا تغض النظر وإنما تهتم به تمام الاهتمام ⁴⁶⁰ .

(ح) المعايير في الأنشطة الداعمة على التعليم والتدريب

معايير خاصة للأنشطة الداعمة على التعليم والتدريب

لأن لهذه الجامعة معاييرها الخاصة ومنها ما يلي :

⁴⁵⁸ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24

2016

2016 21 ⁴⁵⁹

459

2016 27

⁴⁶⁰ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

2015

المعيار الأول: المحاضر المؤهل والمتميز⁴⁶¹

وهو أن يكون للمحاضر شهادة الماجستير على الأقل حسب تخرجه وكفايته العلمية، ويضاف إلى ذلك أن يكون . المتميز هو من يجعل المحاضرة واضحة مثل وضوح الشمس وسهلة الهضم وينمي بأسلوب شيق وممتع تجعل الطلاب يتهافتون على محاضراته ولا يرغبون الغياب ويبحث عن أساليب تحول المعلومة المعقدة إلى سهلة الفهم والتطبيق والاستعمال، أما المحاضر من يجعل المعلومة السهلة معقدة ويشتت أفكار طلابه ويكرهم بالمادة العلمية، وهو لا يبدل مجهوداً في كيفية تطوير أساليبه التدريسية ولا بتحضير مادته العلمية مما يشوش على أفكاره وأفكار طلابه⁴⁶².

ومهارة فلسفة التعلم تمكن خلف علم طلابك كيفية تطبيق الطرق الجديدة لحل مسائل المعقدة التي تصادفهم، ولا تعلمهم طريقة حل مسألة واحدة، علمهم الاعتماد على أنفسهم في كيفية إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهونها باستخدام مألوفهم من .⁴⁶³

والمحاضر المتميز يحدد إطاراً للمعرفة بالمادة وفقاً لأهداف محددة ويصمم مادته ه الأهداف ويساعد الطلاب على كيفية فهم المادة خطوة بخطوة وبأسلوب مشوق واضح بدون تعقيد وهو مستمعاً بمادته وينقل متعته بمادته العلمية للطلاب حتى يستمعوا بوقتهم في التعلم بعيداً عن الضغوط النفسية والملل في قاعات المحاضرات حتى لا يضيع المجهود. الاستمتاع في المحاضرة من المحاضر وأسلوبه المشوق يجعل

⁴⁶¹ ستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> : في 24
2016

⁴⁶² مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> : في 24
2016

⁴⁶³ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي
2015 : <http://imadiklus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia> :

2016 dalam-bidang-pendidikan : في 24
224

الطلاب يتفاعلوا مع المحاضرة وخاصة إذا أمكن ربط محتوى المحاضرة بواقع الحياة. هنا أن جامعة مالانج الحكومية لا تفضل المتخرجين من الدراسة العليا وإنما يضاف إلى ذلك، الكفاية التعليمية المتميزة وإن لم يكن واصلا إلى الحد المط

464

المعيار الثاني: القيام والمشاركة بالزاد التعليمي

لجامعة مالانج الحكومية أن يكون المحاضر في هذه الجامعة أن يقوم بالزاد العليم الجيد من التدريب التعليمي أو المشاركة في الدورة التدريبية التعليمية. ويعدّ التدريب من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير مهاراتهم بما ينعكس

إيجابا على أداء المؤسسة⁴⁶⁵. فالتدريب هو السبب الرئيس وراء نجاح كل الذي يفسّر تقدّم و تحلّف اي مجتمع

466

يب أهمية كبيرة نذكر منها - :إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة. لأن المعلومات التي كانت بجوزته تتآكل مع مرور الايام و بإمكان التدريب انعاش معلوماته و معارفه التي ذبلت ق جديدة لا عهد له بها، وهو تطوير معلومات وتنمية

قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم

467

⁴⁶⁴ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

http://imadikus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia- : 2015

24 dalam-bidang-pendidikan : 2016

⁴⁶⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016 : 24 في

2016

⁴⁶⁶ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

http://imadikus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia- : 2015

24 dalam-bidang-pendidikan : 2016

⁴⁶⁷ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

http://imadikus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia- : 2015

24 dalam-bidang-pendidikan : 2016

التدريب التعليمي أو التربوي في جامعة مالانج الحكومية وسيلة التطوير التربوي المستمر لمواكبة كل جديد ومفيد في مجال التربية والتعليم. وذلك بالنهوض بالمستوى بلمي والمسلكي للعاملين فيه من خلال إكسابهم الخبرات الجديدة وترسيخها. كما إن التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم بجامعة مالانج الجمومية تسعى إلى تحقيق النمو المهني المستمر لشاغلي الوظائف التعليمية ورفع مستوى أدائهم في العملية التربوية والتعليمية وزيادة الطاقة الإنتاجية لدى جميع العاملين وإعداد الكوادر الوطنية في شتى التخصصات التي تحتاجها الوزارة لذلك سعت الوزارة لتوفير الحوافز المعنوية والمادية في التدريب، لأن التدريب وسيلة فاعلة لمواكبة التطورات الحديثة والتغيرات المتسارعة في مجالات العمل وهو استثمار في القوى البشرية الأمر الذي جعله خياراً استراتيجياً للأمم والشعوب التي تنشأ التقدم والرفي كما أنه يعمل على رفع الروح المعنوية ويعزز الانتماء للمهنة من خلال إشراك المدرب في تطوير مجالات العمل وحل المشكلات ويقلل من الهدر في الجهد والوقت بصقل المهارة ورفع مستوى الإنتاجية⁴⁶⁸.

ويعكس انطباعات إيجابية وسلوكيات حسنة تجاه العمل بروح الفريق، ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية وتحديثها، ورفع مستوى المعلمين والطلاب، وتعزيز الفكر التربوي، وإثراء التجارب العملية، ومعالجة السلبيات والمشكلات التي تعترض التعليم، ومواكبة التطور العلمي في مجال العلوم المختلفة، والأساليب التربوية، والتقنيات⁴⁶⁹.

ولكي تتجدد معرفة المحاضر على مجريات التقنيات الحديثة، وإلى آخر ما توصل

وتطوير الموظفين وتلبية حاجاتهم الضرورية (تنمية الموارد البشرية) التي تسهل، وتسرع في

⁴⁶⁸ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي
http://imadikus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia- : 2015

24 : 2016 dalam-bidang-pendidikan

⁴⁶⁹ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأ
http://imadikus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia- : 2015

24 : 2016 dalam-bidang-pendidikan

تحقيق الإنجاز الجيد في العمل، ويكون ذلك من خلال البرامج التدريبية التي يحتاجها كل محاضر حسب مجال عمله وليس فقط الدرجة لشهادة التعليمية المطلوبة لأن تكون محاضرا ناجحا ومجيدا، ولكن لتحسين جودة الموارد البشرية، خاصة للمحاضر الجديد يعقد التدريب، كتدريب المهارات التعليمية وتدريب المنهج التطبيقي وغيره لجعل .. ويعقد هذه الدورة التدريبية في السنة

470

المعيار الثالث: المهنية في المحاضرة

وهو أن يكون المحاضر في هذه الجامعة أن يعمل مهنيًا حسب الكفاية العلمية. ولأجل تكوين المحاضر المهني قامت جامعة مالانج لأجله "التكوين المهني"، كل نشاط يلقى من قبل يقوم بإحداثها الأشخاص الذاتيون أو المعنويون، غير الدولة، سواء تم هذا النشاط في إطار التكوين المهني الأساسي بجميع مستوياته وأتماته أو في إطار التكوين المهني أثناء العمل، وسواء كان التكوين محتما بدبلوم أو تأهيلية. ويهدف التكوين المهني الخاص، الذي يعتبر خدمة عمومية، إلى :

➤ تمكين المستفيدين منه من اكتساب المعارف والكفاءات المهنية لممارسة حرفة أو مهنة وملاءمة المهارات المكتسبة مع التطورات التكنولوجية وحاجات عالم الشغل؛

➤ الحفاظ على مقومات الهوية الوطنية وقيمها في بعدها اللغوي والثقافي

471

- 470 بلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي
- 2015 : http://imadiklus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-
- 2016 dalam-bidang-pendidikan في: 24 2016
- 471 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016 في 24 2016

المعيار الرابع: تقنية التعليم والوسائل التعليمية الموفرة⁴⁷².

أولى المحاضرون في جامعة مالانج الحكومية منذ القدم اهتمامهم بالوسائل التعليمية، اذ كانوا ينظرون اليها نظرة احترام لما لمسوا من أثر لها في تحسين عملية التعلم. ولما تطور العلم الحديث، واكتشف أثر الحواس في العملية التعليمية التعلمية، أجمع المربون على فائدتها وأثرها الواضح في اثراء عملية التعلم. وقد تعددت أسماء هذه الوسائل نتيجة التدرج في تسميتها على مر السنين، ومن هذه الاسماء : وسائل الايضاح، والوسائل

التعليمية، وآخر تسمياتها تقنيات التعلم (تكنولوجيا التعلم)⁴⁷³.

في جامعة مالانج الحكومية

ب وتوضيح المعلومات لهم. وعندما درج مصطلح تقنية التعليم (تكنولوجيا التعليم)، أقبل المحاضرون في جامعة مالانج الحكومية على استخدام الأجهزة الحديثة في التعليم، وتطور المفهوم ليشمل الافادة من الأجهزة في تخطيط وتنفيذ وتقييم وحدات التعليم التربوي التقنيات التربوية هي عملية منهجية منظمة في تصميم وتنفيذ وتقييم العملية التعليمية التعلمية، في ضوء أهداف معينة، تقوم أساسا على نتائج البحوث في مجالات المعرفة المختلفة. تقنيات التعليم هي استخدام الوسائل والأجهزة والأساليب والبرامج والمنتجات العلمية، من أجل تحسين عملية ا⁴⁷⁴

⁴⁷² مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية 27

2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في 24
2016

⁴⁷³ الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في 24
2016

⁴⁷⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في 24
2016

وسائل التعليمية كثيرة ومتنوعة، لذلك تم تصنيفها في مجموعات لتسهيل دراستها وفهمها، ولقد تعددت طرق التصنيف وذلك على اساس الهدف منها، أو على أساس الحاسة التي تتأثر بها مباشرة أو على أساس نوع الخبرة التي تقدمها، أو على أساس

475

المعيار الخامس: المنهج الدراسي الجيد

وهو أن يكون المنهج الدراسي جيداً وسامحاً للتغيير حسب المتطلبات من حوائج

الجامعي. ذلك أنه عملية تتطلب فقط إجراء تنقيحات وتعديلات ليست بالكبيرة أو الجوهرية، ولهذا فهي تعتبر عملية ليست بذات خطورة أو نتائج قوية الأثر. لكن من انما عملية مأمونة العواقب إلا أن قبول الأفراد بها ليس بهذه السهولة⁴⁷⁶.

المعيار السادس: تحقق المراقبة التعليمية والقيام بالتقييم التعليمي

وترتبط المراقبة بمصطلح "ما وراء المعرفة" الذي يعرف على أنه التحكم الإرادي

يتم التوصل إلى ما وراء المعرفة من خلال عمليات

الملاحظة و التنظيم واستخدام المعلومات المتوفرة لدى الفرد. ويؤثر السمو المعرفي إيجابياً على قدرة التفكير لدى الفرد، ولا يمكن له أن يحدث دون مراقبة ذاتية من نوع ما⁴⁷⁷.

⁴⁷⁵ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 . :

<http://imadiklus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-bidang-pendidikan> 24 2016

⁴⁷⁶ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 . :

<http://imadiklus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-bidang-pendidikan> 24 2016

⁴⁷⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحد 27

2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> : 24

تتسم استراتيجيات المراقبة بالبساطة و المرو
حاجات الطلبة، وتفيد في تنظيم المنهاج . يمكن تطبيق استراتيجيات المراقبة من قبل

لاستراتيجيات المراقبة⁴⁷⁸:

- تزيد من إدراك الطلبة لأسلوب التعلّم الشخصي
- تشجّع الطلبة على تولّي مسؤولية تعلّمهم الشخصي .
- تقدّم إرشادات تطوير المساقات العملية للوصول إلى أداء أكاديمي أفضل .
-

لم ومقوماً أساسياً من مقوماتها،
وأنه يواكبها في جميع خطواتها، ويعرف التقويم بأنه عملية إصدار حكم على قيمة الأشياء
أو الموضوعات أو المواقف أو الأشخاص، اعتماداً على معايير أو محكات معينة. وفي
مجال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي ترمي إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في
تحقيق الأهداف العامة التي يتضمنها المنهج وكذلك نقاط القوة والضعف به، حتى يمكن
479

وإن تقويم الطلبة هو العملية التي تستخدم معلومات من مصادر متعددة للوصول
إلى حكم يتعلق بالتحصيل الدراسي لهم، ويمكن الحصول على هذه المعلومات باستخدام
وسائل القياس وغيرها من الأساليب التي تعطينا بيانات غير كمية مثل السجلات
القصصية وملاحظات المعلم للطلاب في الفصل في الفصل، ويمكن أن يبني التقويم على

⁴⁷⁸ المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 . :
http://imadiklus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-bidang-pendidikan

24 2016

⁴⁷⁹ المقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
2016 : https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016 : 24 في

2016

يماً نبني عليه أحكام التقويم ، بمعنى أننا نستخدم وسائل القياس المختلفة للحصول على بيانات ، وهذه البيانات في حد ذاتها لا قيمة لها إذا لم نوظفها بشكل سليم يسمح

480

المعيار السابع: مداومة التحسين

في جامعة مالانج الحكومية

فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على " إدخال تحسين على كافة مجالات العمل في جامعة مالانج الحكومية، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية نسين مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي تهدف للوصول إلى "

481

في

في حين عملية " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القدم يعني الزوال " وتتجلى أهمية في ظل إدارة الجودة في " التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون "

تم

يعمل على ضمان البقاء للجامعة، فالمنظمة تميل لإجراء تحسينات تدريجية وإبداعية في المؤسسة من أجل الوصول إلى درجة التميز. وحتى تؤدي هذه العمليات ثمارها فلا بد من

482

نهاية، فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.

○

○

480 : mulok.library.um.ac.id/index3.php/65215.html في 24 2016

27

481 المقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم

2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في 24

2016

482 المقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في 24

2016

- إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
- لا يعني عدم وجود أخطأ .
- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً.
-

. ل لها عدة متطلبات ومبادئ في حين أنها لا تعني الترميم، بمعنى أنه إذا

حدث كسر في شيء ما لا نقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور. وكل ذلك لا يحدث بدون تنظيم وترتيب للوقت.

- ولا استغلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحس .

المعيار الثامن: لها خصوصية في الإستراتيجية والسياسة والتسهيلات

ن في الأنشطة الداعمة على التعليم والتدريب في جامعة مالانج

483 .

الجامعة في المعاملة مع مشكلات التعليم أو التدريب: وهي سياسة التعامل مع مشكلات التعليم أو التدريب في جامعة مالانج الحكومية⁴⁸⁴.

: هي مجموعة منظمة من

صادر المعرفة تكون متاحة لمجتمع معرف من أجل البحث والاطلاع والاستعارة مثل قاعات الدراسة والمعامل أو الإنترنت⁴⁸⁵.

⁴⁸³ المقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> : 24

2016

⁴⁸⁴ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu- : 2015

2016

24 في spm

⁴⁸⁵ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu- : 2015

2016

24 في spm

المعيار التاسع: ظهور أنماط التعليم أو التدريب⁴⁸⁶

في جامعة مالانج الحكومية هي طرق التعلم المختلفة الفردية التي يُفترض أن تُساعد الشخص على التعلم بشكل أفضل.

ومعرفة أنماط تعلم الطلبة يساعد المعلم على اختياره للاستراتيجيات التعليمية المناسبة التي تحقق أهداف التعلم بفاعلية. يكون التعلم أكثر نجاحاً حين يكون الأسلوب

487

وأما أنماط التدريب يعود إلى تصنيف التدريب وتختلف أنواع التدريب باختلاف التدريب وفقاً لعدد المتدربين، وينقسم إلى:

جماعي. والتدريب وفقاً لمكان التدريب، وينقسم إلى: التدريب في موقع العمل والتدريب وفقاً للهدف، وينقسم إلى:

في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المطلوبة. :
مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحللها وتصمم برامج تدريبية بغرض حلها نالجتها. وأهداف ابتكارية: تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها⁴⁸⁸.

⁴⁸⁶ تور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في 24

2016

⁴⁸⁷ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu- : 2015

mulok.library.um.ac.id/index3.php/65215.html : 2016 : 24 في spm

2016

⁴⁸⁸ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu- : 2015

mulok.library.um.ac.id/index3.php/65215.html : 2016 : 24 في spm

2016

والتدريب وفقاً لوقت التنفيذ، وينقسم إلى: :
 . والتدريب أثناء الخدمة: أي التدريب

489

المعيار العاشر: المذاكرة الدورية ومراجعتها

تمت المراجعة الدورية لإستراتيجية التعليم و التعلم بجامعة مالانج الحكومية حسب الأوقات المقررة أو الدور المقرر ولكن في بعض الأحيان دواعي أو حاجات تدعو إلى
 490 نظم المراجعة تتم بعد نهاية نصف السنة الدراسية.

ستفادة من خلال تقارير المراجعة الدورية لتطوير وتحديث البرنامج والمقررات الدراسية.

المعيار الحادي عشر: توفير المصادر للتعلم الذاتي

إن امتلاك وإتقان مهارات التعلم الذاتي تمكن الفرد من التعلم في كل الأوقات وطوال العمر خارج المدرسة وداخلها وهو ما يعرف بالتربية في جامعة مالانج
 نو النشاط التعليمي الذي يقوم به المتعلم مدفوعاً برغبته الذاتية بهدف تنمية استعداداته وإمكاناته وقدراته مستجيباً لميوله واهتماماته بما يحقق تنمية شخصيته وتكاملها، والتفاعل الناجح مع مجتمعه عن طريق الاعتماد على نفسه والثقة بقدراته في

الذاتي : هي كل الأنواع التي تستخدم امكانيات الحاسب الآلي سواء : المكتوبة
 المرئية ، وما على الطلاب فقط هو أن يستخدموه⁴⁹¹ .

⁴⁸⁹ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu- : 2015

mulok.library.um.ac.id/index3.php/65215.html : 2016 24 في sptm
 2016

⁴⁹⁰ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu- : 2015

2016 24 في sptm

⁴⁹¹ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي

https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu- : 2015

2016 24 في sptm

(خ) معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية

هناك معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية في جامعة مالانج الحكومية

:

المعيار الأول: القيام بالعمل الجماعي⁴⁹²:

العمل الجماعي كثيرة ومنها: .خلق بيئة محفزة، ومناخ مناسب للعمل. والتركيز على . وتقديم الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب

. إن التغيير لا يكون إلا بشكل

جماعي والعمل الجماعي يستطيع تحويل الأشخاص الضعيفين اجتماعيا إلى أشخاص في حال اختلاف اللغة يحسن لغتهم.

جربناه، وكذلك العمل بروح الفريق لا نراها إلا عند العمل بروح الفريق. والإبداع المشترك يؤدي إلى تصرفات متماسكة وفعال يدعمها الجميع.

شخص مع المجموعه يكون أقوى من أدائه منفردا و يتطور الفرد برؤيه أعضاء الفريق⁴⁹³.

المعيار الثاني: الدوافع والحوافز

في جامعة مالانج الحكومية مجموعة المؤثرات التي

في إثارة

وبالتالي في

في

إثارة

التي

التي تحرك

⁴⁹² المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm : في 24 2016

⁴⁹³ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm : في 24 2016

وتؤثر

التي للتأثير في أكبر نحو تجعلهم بهدف

ذاتهم. وهم كلّ الوسائل والعوامل التي

، من شأنها حتّ الموظفين والعمّال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع

العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج⁴⁹⁴.

المعيار الثالث: التدريب للعمل وتطويره

ه في جامعة مالانج الحكومي

التي قامت بها الجامعة كون الموظفون يقومون بالعمل مهنياً وسيكون به

495

المعيار الرابع: التفاهم في مجال العمل

في مجال العمل في جامعة مالانج الحكومية شيء مهم لهم غالباً ما

يحدث سوء الفهم في محيط العمل بين الزملاء والتي يكون منشؤها إما شخصياً أو مهنياً،

مما يؤثر على جودة العمل فوجود التفاهم مفتاح النجاح له⁴⁹⁶.

⁴⁹⁴ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

في 25 : 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

2016 : 24 في <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> :

⁴⁹⁵ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

2016 : 24 في <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> :

⁴⁹⁶ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

2016 : 24 في <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> :

(د) معايير الجودة لنجاح الإدارة الأكاديمية:

المعيار الأول: لها أهداف منشودة

العمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه

497

المعيار الثاني: لها مسؤوليات واضحة

في جامعة مالانج الحكومية تقسيم المسؤوليات الواضح للعاملين في العمل

حيات ولكل فرد فيها من محاضرين وإداريين وعمال

وطلاب واجباتهم ومسؤولياتهم والدور المطلوب منهم⁴⁹⁸.

المعيار الثالث: لها الإمكانيات لتحقيق

الإدارية الأخرى ليست غاية بل كلها مجندة لتحقيق أه

واستغلال الطاقات الكاملة للقوى البشرية حتى يتحقق أداء العمل بأقل جهد⁴⁹⁹.

المعيار الرابع: لها مرونة العمل في نطاق التنظيم

في جامعة مالانج الحكومية

في للعاملين بها من خلال ما ت

بكفاءتهم المهنية ومستوى أدائهم، وتشجيعهم على الخلق والابتكار والبحث⁵⁰⁰.

⁴⁹⁷ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج 2015

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في 24

⁴⁹⁸ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في 24

⁴⁹⁹ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 : 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في 24

المعيار الخامس: لها نظام اتصالات

والمراد بـ"لها نظام اتصالات" في جامعة مالانج الحكومية هي

الاتصال المفتوحة بين أقسام الإدارة تمكن من معالجة الأمور بسرعة كبيرة وهذا دليل على
501 شمل العلاقات الداخلية للجامعة أو بين الجامعات والمجتمع⁵⁰².

(ذ) معايير الجودة في أنشطة البحث

المعيار الأول: البحث جيد مراعاة على قوانين البحث العلمي

ينبغي أن تتوفر في البحث الجيد في جامعة مالانج الحكومية مجموعة من الشروط
:

ذلك، تخطيط حدود البحث: ضرورة صياغة موضوع البحث ضمن حدود موضوعية
وزمنية ومكانية واضحة المعالم، وتجنب التخبط والمتاهة في أمور لا تخص موضوع البحث،
لأن الخوض في العموميات غير محددة المعالم والأهداف تبعد الباحث عن البحث بعمق
بموضوع بحثه المنصوص عليه في العنوان. ويضاف إلى ذلك، الإلمام الكافي بموضوع
البحث: يجب أن يتناسب البحث وموضوعه مع إمكانيات الباحث الذي يجب أن
يكون ملما بشكل وافي بمجال موضوع البحث نتيجة لخبرته أو تخصصه في مجال
503

⁵⁰⁰ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم
التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
: https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm في 24 2016
⁵⁰¹ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم
التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
: https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm في 24 2016

⁵⁰² المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم
التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
: https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm في 24 2016

المعيار الثاني: توفر الوقت الكافي للباحث

ضرورة التقيد بالفترة الزمنية لإنجاز البحث

كمعيار ثان للبحث العلمي ؛

504

المعيار الثالث: الأمانة العلمية بالاقتباس ونقلها

"

التالي "

هي أمر في غاية الأهمية في كتابة البحوث، وترتكز الأمانة العلمية في البحث على الإشارة إلى المصدر أو المصادر التي استقى الباحث منها معلوماته وأفكاره، مع ذكر البيانات الأساسية الكاملة للمصدر كعنوان المصدر، والسنة التي نشر فيها، والمؤلف أو المؤلفون، والناشر، والمكان، ورقم المجلد، وعدد الصفحات⁵⁰⁵.

المعيار الرابع: التأكد من عدم تشويه الأفكار والآراء المنقولة من المصادر

في أن يذكر الفكرة أو المعلومة التي قد استفاد منها بذات المعنى الذي وردت فيه. وكذلك، وضوح الأسلوب: يجب أن يكون

وان تكون المصطلحات المستخدمة موحدة في متن البحث⁵⁰⁶.

⁵⁰⁴ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة

التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي بجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

2016 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في 24 2016

⁵⁰⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في 24

2016

⁵⁰⁶ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> في 24

2016

المعيار الخامس: الترابط بين أجزاء البحث

ضرورة ترابط أقسام البحث وأجزائه المختلفة وانسجامها، كما يجب أن يكون هناك ترابط تسلسل منطقي، وتاريخي أو موضوعي، يربط الفصول ما بينها، ويكون هناك أيضا ترابط وتسلسل في المعلومات ما بين

507

المعيار السادس: الإسهام والإضافة إلى المعرفة في مجال تخصص الباحث

في جامعة مالانج الحكومية الإسهام والإضافة إلى المعرفة في مجال تخصص الباحث
 تنتهي الآخرون بغرض مواصلة المسيرة البحثية وإضافة معلومات جديدة في نفس المجال. وهو

508

المعيار السابع: توفر المصادر والمعلومات عن موضوع البحث

مجال موضوع البحث، وقد تكون هذه المصادر مكتوبة أو مطبوعة أو الإلكترونية متوفرة في المكتبات أو مراكز المعلومات أو الإنترنت⁵⁰⁹.
 المعيار الثامن: الباحث له الكفاية العلمية

أن تتوفر بعض السمات في الباحث العلمي
 كي يكون ناجحا في إنجاز بحثه وإعداده وكتابته بشكل جيد⁵¹⁰.

⁵⁰⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
 2016 : <https://www.um.ac.id/content/page/2/2016/01/asa-um-di-tahun-2016> : 24 في 2016

⁵⁰⁸ مقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24 في 2016

⁵⁰⁹ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24 في 2016

⁵¹⁰ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
 : <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> : 24 في 2016

المعيار التاسع: وجود الوسائل الكافية لإجرائة البحث العلمي

هي الوسائل التي تحقق البحث

وتنفذه⁵¹¹. الإدارة الصحيحة في إجرائة البحث العلمي

المعيار الحادي عشر: المصادر المالية والمصاريف لتحقيق البحث العلمي⁵¹².

في جامعة مالانج الحكومية هناك الدعم المالي في تنفيذ البحث العلمي من شتى الأبواب. لأن لكل بحث مصاريف خاصة أو تكاليف مالية. وتلك المصاريف المالية تأتي

513

(ر) معايير خدمة المجتمع

المعيار الأول: لها اتجاه علمي وعملي

والمراد بخدمة المجتمع لها اتجاه علمي وعملي

514

يتجه إلى

⁵¹¹ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

ي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

: <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في 24 2016

⁵¹² المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

: <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في 24 2016

⁵¹³ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

: <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في 24 2016

⁵¹⁴ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالا

: <https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm> في 24 2016

لمجتمع الذي يخططه ويديره وينميه الجامعة حسب ن

515

المعيار الثاني: خدمة منتجة للمجتمع

ي يبدع الإنتاجات لحوائج المجتمع المحتاجين.

العلاقات بالمجتمع: يجب يكون التزام البرنامج أو القسم العلمي تجاه خدمة المجتمع محددًا بوضوح، وأن يكون واضحًا في طبيعته ومداه، ومتسقًا مع سياسات المؤسسة التعليمية المجتمع ومتناسبًا مع المعارف والخبرات الخاصة ببيئة التدريس في البرنامج. ويجب جمع المشاركة في هذا الجانب، كما يجب إعداد

تقارير منتظمة حول الأنشطة التي يتم تنفيذها⁵¹⁶.

المعيار الثالث: للقائم بها كفاية كافية

والمراد به في جامعة مالانج الحكومية شاط خدمة المجتمع الذي قام به القائمون من المحاضر أو الطالب ولهم الكفاية الكافية. وهو الدعم المالي لتحقيق خدمة المجتمع.

وتسهيلاتهما: وهي الوسائل والتسهيلات التي تستخدم لنشاط خدمة المجتمع⁵¹⁷.

المعيار الرابع: التفاعل مع المجتمع الفعال

أن يتم بناء علاقات مع المجتمع لتقديم الخدمات التي يحتاج إليها المجتمع، تتم الاستعانة بالخبرات الموجودة في المجتمع لدعم البرنامج

⁵¹⁵ المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم

التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : 79، أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015

https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm : في 24 2016

⁵¹⁶ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 : http://imadiklus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-bidang-pendidikan في

24 2016

⁵¹⁷ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 : http://imadiklus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-bidang-pendidikan في

24 2016

عند تقديم البرامج المهنية للمساعدة في تقديم تلك البرامج.)
 ببرامج توفر خبرات العمل، و توفير فرص التوظيف الجزئي، وتحديد القضايا التي تحتاج إلى تحليل في أنشطة مشاريع الطلبة).
 ثم الاستفادة من الفرص المتاحة لطلب الدعم المالي من الأفراد أو من منظمات المجتمع لأغراض البحث العلمي وغير ذلك من عمليات التطوير. يتم الاحتفاظ بسجلات خدمة المجتمع في يقوم بها الأفراد والمراكز أو المنظمات التابعة للقسم، وتقدم بانتظام لتسجيلها في قاعدة بيانات مركزية داخل المؤسسة⁵¹⁸.

ويضاف إليه، أنها المخرجات المنتجة: وهي النشاط لخدمة المجتمع الذي له أثر إيجابي ومفيد لبناء المجتمع في حوائجهم⁵¹⁹.

المعيار العاشر: إسهامات جوهرية

ويجب أن تكون ب خدمة المجتمع للجامعة مالانج الحكومية مناسبة للمجتمع الذي توجد به المؤسسة التعليمية، ويتم الاستعانة بعلم وخبرة أعضاء هيئة التدريس وحاجات المجتمع لتلك الخبرات. وتشمل الإسهامات في خدمة المجتمع كلاً من الأنشطة التي ينفذها الأفراد وتأتي نتيجة مبادرات منهم، والبرامج الرسمية للمساعدة التي تعدها أو المسؤولون عن إدارة البرامج. ويجب توثيق هذه في المجتمع، كما يجب أن يتم تقدير الإسهامات المجتمعية لهيئة التدريس داخل⁵²⁰.

15 2016 . :

⁵¹⁸ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير

http://imadikus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-bidang-pendidikan
 24 2016

⁵¹⁹ المقابلة مع نيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016م، والمقابلة مع نيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 : أصدره قسم الأكاديمي لجامعة مالانج الحكومية سنة 2015
 : https://www.um.ac.id/page/upt-satuan-penjaminan-mutu-spm في 24 2016

15 2016 . :

⁵²⁰ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة

http://imadikus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-bidang-pendidikan
 24 2016

ولتحقيق هذا المعيار، فإن الإسهامات التي تقدم للمجتمع ينبغي أن تتضمن أنشطة وخدمات لمساعدة الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات المحلية خارج الجامعة، بمعنى أن هذه الإسهامات لا تتضمن أموراً مثل المساعدات المالية، أو الأنشطة غير الصفية

تشاركة في المشاريع البحثية والتطويرية، وفي برامج التعليم المجتمعي التي تقدم مجاناً أو

521

ينطلق الباحث من البيانات السابقة إلى معايير الجودة في جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد الـ
: معايير الجودة في جامعة

معايير الجودة في جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية			
الأبجدية	أنواع المعايير	رقم النقاط	نقاط المعايير
أ	معايير الجودة في استقطاب الموظفين	1	المستوى الأكاديمي
		2	السمات الشخصية
		3	العناية بالمخبر
		4	المعرفة والخبرة السابقة
ب	ب معايير الجودة في تطوير الموظفين	1	1 الدورة التدريبية لتنمية المهارات والمعرفة
		2	التبديل التوظيفي
		3	ورشة العمل
		4	رفع التعويضات
		5	إحالة التقاعد
		6	الحافز في الأداء
ت	معايير الجودة في	1	مستوى الأداء

هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 . :

521

في <http://imadiklus.com/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-bidang-pendidikan>

2016

24

		تقييم الموظفين	
المهارة في الخطوة للعمل	2	2	
المعرفة ينظم وإجراءات العمل		3	
تقبل التوجيه		4	
التعليم الناجح	1	1	ث
التعليم بالتخطيط	2		
التعليم الفعال	3		
التعليم الذكي	4		
التعليم الممتع	5		
التعليم المنتج	6		
افتتاح الدورات لحث المتدربين على حسن الأداء	1	1	ج
المتابعة أثناء تنفيذ الدورات	2	2	
اختتام الدورات والإجابة عن استفسارات المتدربين		3	
تقييم النتائج		4	
ميزانية التدريب		5	
المحاضر المؤهل والمنمى	1	1	ح
القيام والمشاركة بالزاد التعليمي		2	
المهنية في المحاضرة		3	
تقنية التعليم والوسائل التعليمية الموفرة		4	
المنهج الدراسي الجيد		5	
تحقق المراقبة التعليمية والقيام بالتقييم التعليمي	6	6	
مداومة التحسين		7	
لها خصوص في الإستراتيجية والسياسة والتسهيلات	8	8	

ظهور أنماط التعليم أو التدريب	9		
10 المذاكرة الدورية ومراجعتها	10		
توفير المصادر للتعلم الذاتي	11		
1 القيام بالعمل الجماعي	1	خ معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية	خ
2 الدوافع والحوافز	2		
3 التدريب للعمل وتطويره	3		
4 التفاهم في مجال العمل	4		
1 لها أهداف منشودة	1	د معايير الجودة لنجاح الإدارة الأكاديمية	د
2 لها مسؤوليات واضحة	2		
3 لها الإمكانيات للتحقيق	3		
4 لها مرونة العمل في نطاق التنظيم	4		
5 لها نظام اتصالات جيد	5		
1 أنشطة البحث جيد مراعاة على قوانين البحث العلمي	1	ذ معايير الجودة في أنشطة البحث	ذ
2 توفر الوقت الكافي للباحث	2		
3 الأمانة العلمية بالافتقار ونقلها	3		
4 التأكد من عدم تشويه الأفكار والآراء المنقولة من المصادر	4		
5 الترابط بين أجزاء البحث	5		
6 الإسهام والإضافة إلى المعرفة في مجال تخصص الباحث	6		
7 توفر المصادر والمعلومات عن موضوع البحث	7		
8 الباحث له الكفاية العلمية	8		
9 وجود الوسائل الكافية لإجرائة البحث العلمي	9		
10 المصادر المالية والمصاريف لتحقيق البحث العلمي	10		
1 لها اتجاه علمي وعملي	1	ر معايير خدمة المجتمع	ر
2 خدمة منتجة للمجتمع	2		
3 للقائم بها كفاية كافية	3		

التفاعل مع المجتمع الفعال	4		
إسهامات جوهرية	5		

الجدول (6) معايير الجودة في جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية



المطلب الثاني: معوقات الجامعيين في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية

1- : الجامعة المحمدية مالانج

لاشك أن مشكلة الوصول إلى الأسلوب الأمثل لتنمية الموارد لية من القضايا التي نصفها بأنها حديث الساعة وكل ساعة للمهتمين والعاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية خاصة في الجامعة المحمدية مالانج بتنمية الموارد البشرية والمالية في مجتمعها والتصدي لموضوعات البطالة والبحث عن وسائل تحقيق جودة وفعالية الجهود المبذولة في مجالات تنمية الموارد البشرية والمالية. جودة هذه التنمية من شأنها تحقيق الإستخدام الذكي والفعال للأموال المرصودة والمخصصة للتدريب وتمويل خلق وظائف ومجالات عمل لكل الباحثين عن فرص عمل جديدة وأيضاً تطوير مهارات الناس وتهيئة الجو الصحي السليم والإيجابي ليعملوا ويدعوا ويحققوا ذاتهم وتتوثق روابط الإنتماء بينهم وبين مجتمعهم عندما يجدون أنفسهم عناصر ناجحة ومنتجة ولها دورها ومكانتها بالمجتمع ولها إسهامها في دعم إقتصاد الوطن ونهضته المستمرة والمأمولة. وهذه جزء من مشكلات بعض الذ مع نشوء أزمة مالية عالمية التأثير وإستمرار تداعياتها طوال عام 2009م على أقل تقدير تبدو أهمية التطبيق الفعلي والملموس لنظم إدارة الجودة في الجامعة سواء ما هو منها تابعا للقطاع العام أو القطاع الخاص⁵²².

في كل تنفيذ تنمية تخطيط الموارد البشرية وتطبيقه والمشكلة. ويضاف إلى ذلك، توفير وسيلة للخروج أو حل من أمر حاسم إعداده لأن تنمية كل جودة الموارد البشرية في الجامعة المحمدية بمالانج هو المهم. وفيما يلي شرح

ة في⁵²³. ومعوقات الجامعة المحمدية في تطبيق الجودة في تنمية

الموارد البشرية هي التي تواجه هذه الجامعة المحمدية ما يلي:

⁵²² نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

⁵²³ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

الأولى: المعوقات الداخلية:

والمراد بالمعوقات الداخلية في الجامعة المحمدية مالانج

الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة⁵²⁴.

في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضى على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها⁵²⁵.

في الجامعة المحمدية المحمدية تعود إلى أسباب مرتبطة بالعنصر البشري. وهذه الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساسا جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على⁵²⁶. من بين هذه

أ- عدم استيعاب المعلومات بدقة

حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة في الجامعة المحمدية مالانج المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة، ويضاف إليه؛ سوء الفهم ويتصور ذلك بعدم اشتراك

⁵²⁴ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016
⁵²⁵ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016
⁵²⁶ حة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

بعض العاملين فيها في الدعوات المهمة وهي دعوات تتعلق بتنمية الجودة للجامعة خاصة في ما يتعلق بتنمية الموارد البشرية⁵²⁷.

وأكد الرئيس أن الأزمات الناجمة عن سوء الف مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالبا ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة

528

ب- سوء التقدير والتقييم

قال رئيس مجلس تحسين الم في الجامعة المحمدية مالانج: أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر

خداع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه و يلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة⁵²⁹.

ت- السيطرة على متخذي القرار

قال رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية في الجامعة المحمدية مالانج: متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقتربها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا تصبح هي نفسها مصدرا . تعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة وتستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها⁵³⁰.

⁵²⁷ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016
⁵²⁸ اذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016
⁵²⁹ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016
⁵³⁰ إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

ث- اليأس

قال رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية في الجامعة المحمدية مالانج: شعور نفسي وسلوكي يشكل خطرا داهما على متخذي القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتفقم الشعور باليأس فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما.

531

ج- الأخطاء البشرية

قال رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية في الجامعة المحمدية مالانج: البشرية من أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة ويضاف إليه، عدم الثقة وعدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة، مثل سيادة الأنانية والتفكير في النفس فقط، في صنع القرارات وعدم الاعتراف بالأخطاء، وكذلك، ظواهر التنافس السلبي والنزاع الهدام بين العاملين د

532 . هذه الما تعود إلى هذه النقاط

533 .

الاختيار الخطأ أثناء التوظيف والتعيين.

وثانيا: أن يصبح غير قادر على التوجيه والارشاد فلا يستطيع تحسين الأداء.

ثالثا: لا يستطيع اكتشاف أسباب تدهور أداء العاملين.

: تدخل صاحب العمل أو الإدارة العليا في قراراته ومن هنا لا يستطيع

تطبيق الواجبات والقوانين كما يجب

⁵³¹ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016.

⁵³² نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

⁵³³ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

الثانية: المعوقات الخارجية

في الجامع

535

:

أ- معوقات الاقتصادية:

الأستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير في الجامعة المحمدية : هي مشكلة عظيمة في مجال تحسين الموارد البشرية في الجامعة المحمدية بمالانج كجامعة خاصة. لأن في الجامعة الخاصة نقص التمويل لتحسين الموارد البشرية هو الشيء المشترك خلافا للجامعة الدولية أو الحكومية⁵³⁶. ووفقا لهذا التمويل، أكد الأستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم بالتأكيد أنه من الحاجز في الجامعة المحمدية بمالانج مع أنها لا تستخدم الموازنة العامة للدولة. ومن إلى قول الأستاذ الدكتور نور هاريني، وهناك الفكرة على تمكن ضمان القضايا الاقتصادية بدودة من التمويل في الجامعة المحمدية بمالانج بسبب كونها الجامعة الخاصة. بالإضافة إلى المشكلة الاقتصادية في الجامعة المحمدية بمالانج⁵³⁷.

ب- معوقات السياسية:

السياسية الداخلية في الجامعة المحمدية بمالانج لا مشكلة فيها ولكن المشاكل في العوامل السياسية الخارجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة المحمدية مالانج توجد بمجرد تخمين⁵³⁸.

⁵³⁴ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين ا
⁵³⁵ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016
⁵³⁶ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم ا 15 2016
⁵³⁷ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016
⁵³⁸ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

من العرض السابق، يفهم أن الواقع في الجامعة المحمدية مالانج الخارجية أكثر من المشكلة الداخلية لأن تأسيس إدارتها كانت جيدة. أما المشكلة الخارجية أكثر صعوبة لأنها تأتي من خارج الجامعة.

في الجامعة المحمدية مالانج سميت بالسياسات العامة هي الدليل محدد المبادئ للإجراءات التي تتخذها فيما يتعلق بفئة معينة من القضايا بطريقة تتماشى مع . بشكل عام، يتمثل أساس السياسات العامة في مدى الالتزام بالقانون الوطني الدستوري الأساسي ذي الصلة وكذلك تنفيذ التشريعات مثل القانون الجاري وغيره⁵³⁹.
تنبيه: وأما في

يبقى في التقدم دائما. ويكون هذا التحدي الجامعة المحمدية بمالانج. وهذه الجامعة دائما تسعى في تطوير التكنولوجيا فيها ولكن هذا السعي أحيانا يكون فيه التحدي أيضا. كما قاله الأستاذ الدكتور نور هاريني، أن تقدم الثقافي والتكنولوجيا يمكن اد الكامل في دوام التقدم والتطوير. ولكن هذا الحال ليس من مشكلة كبيرة للجامعة المحمدية بمالانج⁵⁴⁰.
وعبر عنه أيضا الأستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم أن تقدم الحضارة والتكنولوجيا ليس عائقا لتحسين الموارد البشرية في الجامعة المحمدية بمالانج. وبالتفأول، أشار إلى أن الجامعة المحمدية بمالانج تستطيع متابعة التغيرات في الحضارة والتكنولوجيا نفسها وخلقت تلك التغيرات كلها⁵⁴¹.

الحاسب الآلي الذي قد تمكن في جعل 50 برجا أندرويديا، ومنها البرنامج الذي

3.85

⁵³⁹ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁴⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

2016 PDF : نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15

2016

⁵⁴¹ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016.

150 ألف مرة. وبالإضافة إلى ذلك، البرامج الآخر لتطبيق القبلة وجدول أوقات الصلاة، والبرنامج الإتصالي كواتسآب يناسب حوائج طلاب الجامعة المحمدية بمالانج، رى التي تم إنشاؤها⁵⁴².

هناك عديد من المشاكل في تحسين الموارد البشرية في الجامعة المحمدية بمالانج ولكنها تستطيع أن تحلها. وكل نشاط الجامعة يعتمد على أساس "فاستبقوا الخيرات"⁵⁴³.

وأما نتائج معوقات الجامعة المحمدية في تطبيق الجودة لتنمية

:

معوقات الجامعة المحمدية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية			
رقم النوع	نوع الموقات	رقم النقاط	نقاط المعوقات
الأولى	المعوقات الداخلية	أ	عدم استيعاب المعلومات بدقة
		ب	سوء التقدير والتقييم
		ت	السيطرة على منخذي القرار
		ث	اليأس
		ج	الأخطاء البشرية
الثانية	المعوقات الخارجية	أ	معوقات الاقتصادية
		ب	معوقات السياسية

الجدول (7) معوقات الجامعة المحمدية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية

542 : 11

543 نتيجة المقابلة بالاساذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016

1-15، أو ملاحظة الباحث في 15-أبريل إلى مايو- 2016

2- : جامعة مالانج الحكومية

ومعوقات جامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة في

البشرية هي التي تواجه هذه الجامعة لم تكن مثلما توجد في الجامعة المحمدية. و في جامعة مالانج الحكومية الحواجز والعقبات في تحسين الموارد البشرية ولكن في ناحية أخرى لجامعة مالانج الحكومية مساهمة في الجهود لتحقيق الجامعة المتفوقة ولكونها مرجعة في خدمات جامعية ثلاث. وهذه المعوقات تعود إلى نقطتين أساسيتين: وهما المعوقات الداخلية والخارجية.

وأما في جامعة مالانج الحكومية فكانت هناك المعوقات الداخلية والخارجية بالإضافة إليها، وهي أشياء ينبغي بحثها في جامعة مالانج الحكومية

أو حكومية لأندونيسيا، لا بد لها أن تتوافق مع القواعد المنصوصة من المركز، أي من خلال وزير شؤون البحث والتكنولوجيا للتعليم العالي، ولا بد أن تتكيف مع الظروف البيئية للجامعة نفسها⁵⁴⁴.

الجامعة. لأن على خلاف ذلك، سوف يكون هناك التأثير السلبي على الكفاءة المهنية للمجتمع الأكاديمي في تطوير العمل. والواقع أن كل المشكلة الفردية سيتم

ومع ذلك، في إيجاد حل جيد للحفاظ على الأداء الجيد، فلا بد لكل

كي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

544

PDF

2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

2016 15

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمي

الأولى: المعوقات الداخلية

وأما تفصيل المعوقات الداخلية التي حدثت ووقعت في جامعة مالانج الحكومية حيث حصل عليها الباحث من خلال دراسته يتجه إلى مايلي⁵⁴⁵.

أ- الضعف في نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية والتوظيفية

الضعف في نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات في جامعة مالانج الحكومية أزمة بشرية تأتي من قبل بعض

الوظائف المتجهة إليهم حيث أن بعضهم يتكسبون في استفادة المعلومات الموجودة التي قررها المدير أن من يقوم بمقامه أو لا يهتمون بما تمام الإهتمام⁵⁴⁶.

في جامعة مالانج الحكومية

الإدارية أوعدم تفاهمهم بالمتطلبات العملية التعليمية والتوظيفية الإدارية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة. ويكون الضعف من المعوقات الأساسية للجامعة لأن يرتبط بجودة الجامعة في تنمية الموارد البشرية. أو يكون ذلك الضعف، بعدم دقة المع في الجامعة بسبب التسويق لاستقطاب الطلبة وانعدام الصدقية في الجودة⁵⁴⁷.

⁵⁴⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁴⁶ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁴⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

ب- تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة

مالانج الحكومية تعتبر أنها تعجلت في توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة حيث تكون جامعة مالانج لم تزل جديدة في حملها على "اسم الجامعة" لأنها قبل يذكر باسم الجامعة أنها تذكر بالمعهد العالي خاصة في قسم التعليم أو التربية. علما لم تز محتاجة إلى تغيير كل النواحي وتطوير كل الوسائل أو ما يرتبط بتنمية جودة الجامعة خاصة في تنمية الموارد البشرية⁵⁴⁸.

ت- مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين

في عالم المعاصر إلى قيم عمل جديدة (أي إلى طريقة للتفكير، ومعايير، و أنماط سلوك جديدة) يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات و أدوات و طرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية و الداخلية دائمة التغيير⁵⁴⁹.

ادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام الجامعة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير. ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول الجامعة أو أفرادها بهذا التغيير وما لم تقبل الجامعة وجماعات العمل والأفراد هذا التغيير فإنهم⁵⁵⁰.

548 للدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016
um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير
549 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016
um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016
550 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016
um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

في جا أسباب تنظيمية وأسباب فردية لمقاومة التغيير. فالأسباب التنظيمية تعود إلى قوى داخل الجامعة تجعلها ومن يمثلها من المديرين يقاومون و يعترضون على التغيير. أما الأسباب الفردية فتعود إلى أن إدراك وفهم العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم، ولهذا السبب يقاوم العاملون التغيير⁵⁵¹.

يعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول أن المقاومة قد تأخذ مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة⁵⁵².

في ج تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها ، ولمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو⁵⁵³.

27

مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير،

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

ث- ضعف دور الرئيس في الخطوة لحل المشكلات والمعوقات

الداخلية ضعف دور الرئيس في الخطوة لحل المشكلات والمعوقات الموجودة. حيث أكد رئيس قسم الجودة: أن دور الرئيس في حل أو عقبة من كل تبعية / الموظف هو مهم مع أنهما من مسؤوليته لأنه لن يعمل جيدا إذا وجدت المشكلة في أعضائه. وفي المرحلة اللاحقة، إذا استطاع الرئيس أن يساعد الموظفين لحل أي مشكلة داخلية فمعناه قدر أن يظهر إدارة الجودة. وعلاوة على ذلك، كل واحد من منهم يجب أن يسعى لحل كل مشكلة فيها ولاسيما مشكلة

554

ج- الأزمة الإدارية

في جامعة مالانج الحكو هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة. وهي كل موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث ت ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من، أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن الع كليا أو جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله⁵⁵⁵. وهذه الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما يهدد اضاة الرئيسية التي يقوم عليها النظام . وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه⁵⁵⁶.

2016	27	554
ام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27		555
	PDF	2016
um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf		
2016	15	نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الج
مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27		556
	PDF	2016

من خلال استعراض أهم المعوقات التي تواجه وظيفة الأفراد يتضح لنا حجم

توفير المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات وكذا

الخبرات؛ وقد أصبح لزاما في خضم هذه التطورات المتلاحقة أن يحصل مسئولو

المزيد من المعرفة الفنية والعلمية، وضرورة تنمية وتطوير قدراتهم

. هذا ويعتبر نشاط التدريب أداة فعالة في

⁵⁵⁷

يد مسئولو الموارد البشرية لمواجهة العديد من التحديات التي تواجهها

والثانية: المعوقات الخارجية

وتضاف إلى المعوقات الداخلية في جامعة مالانج الحكومية معوقات خارجية في

مجال العمل الكثير من التغيرات والتحديات

الموارد البشرية بشكل خاص، إذ تعمل هذه الأخيرة جاهدة من أجل تحقيق أهداف

العاملين من جهة وأهداف الجامعة من جهة أخرى، ويرتكز اهتمامها في ذلك على

نشاط التدريب والذي يعتبر واحد من أجمع الحلول في مواجهة مختلف المعوقات الخارجية

لتي من أبرزها⁵⁵⁸:

أ- العامل الإقتصادي أو التمويلي

وتعد التغيرات الإقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها الجامعة بشكل عام،

وبشكل خاص في وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁵⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁵⁸ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الج

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

سح المجال أمام التحديات، تجد الجامعة نفسها أمام منافسة من نـ

أكبر تحدي يعترضها هو أن تجد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المحتدمة⁵⁵⁹.

ومن المؤكد أن تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما سيمكن الافراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة سبق لتحولات مستقبلية محتملة⁵⁶⁰.

تواجه الجامعة كذلك تحدي من شكل آخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة، وهذا خوفا من استدراجها من المنافسة مقابل عروضاً مغرية؛ وفي ظل هذه المعطيات أضحي لزاما على المسؤولين في إدارة الأفراد العمل على ظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة، وهذا من خلال تنميتها لإكسابها⁵⁶¹.

وبالإضافة إلى المنافسة، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على سياسات الأفراد في الجامعة، إذ أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في مستويات الأجور المطبقة وهذا لتتماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع، هذا من شأنه أن يزيد من تكلفة الع⁵⁶². قد تؤثر الظروف الاقتصادية

⁵⁵⁹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

يني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁶⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁶¹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁶² الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

أو التمويلية والعلاقات السائدة في الجامعة غير السوية المشحونة بالصراعات والت
وسوء العلاقات في المحيط الجامعي وانتشار ظاهرة المحسوبية على حساب الكفاءة
والجدارة مما يسبب الاحباط لدى البعض وعدم الرغبة في
. وبالنسبة للمعوقات التمويلية: فما من شك أن الاعتمادات المالية المخصصة في
السنوات الأخيرة لا

563

يعنى التمويل بتحديد احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات من
الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في الحسبان
. وإن النشاط التمويلي عبارة عن تطبيق مجموعة أساليب يستخدمها الأفراد أو
المنظمات (كيانات) لإدارة اموالهم، وعلى وجه الدقة إدارة الفرق بين مداخليهم
ضافة إلى المخاطر المتعلقة باستثماراتهم. فالكيان الذي دخله يفوق عن
مصروفاته بإمكانه إقراض أو استثمار ذلك الفائض⁵⁶⁴.

في المقابل فإن الكيان الذي يكون دخله أقل من مصروفاته بإمكانه رفع رأسماله
إما بالاقتراض أو من خلال بيع حقوق ملكية أو تخفيض مصاريفه أو زيادة دخله .
ويمكن للدائن أن يجد مقترض من خلال وسيط مالي كالمصارف، أو أوراق الدين أو

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية 15 2016

⁵⁶³ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁶⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

السندات في أسواق السندات. فيجني الدائن فائدة أقل من تلك التي يدفعها المقترض ويذهب الفرق لصالح الوسيط المالي⁵⁶⁵.

إن مهمة مالية الجامعة (أو المالية الإدارية) هي توفير الاعتمادات المالية أنشطة الجامعة. وتنطوي على عملية الموازنة بين المخاطر والربحية عند محاولة تضخيم ثروة

566

ب- العامل السياسي

إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملاً مؤثراً على إدارة الجامعة، وبالتالي فلهذه انعكاسات على ممارسات إدارة ؛ ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما يتم على أساس الولاء السياسي، هذا وتعتبر التغييرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي من أهم المؤثرات على تسيير الجامعة وإدارتها المختلفة⁵⁶⁷.

أخرى تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على إدارات بالمنظمات؛ إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل من خلاله مسئولو الأفراد، وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغييرات في

27

⁵⁶⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة م

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁶⁶ كتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير ر 15 2016

⁵⁶⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

263

بب تضارب ومشاكل في تطبيقها، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية قدرا من المهارة والحنكة للتعامل معها وهذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسؤولين على الأفراد في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات.

568

ويضاف إليها السياسة الخارجية، فيجب أن يتم انهما

الجامعية بشكل التفاهم بينه وبين كل فرد في الجامعة. علما أن الإنخراط في المسائل السياسية، للمعلمين والمعلمات والعاملين أو العاملات في مجال التعليم ممنوع عليهم وعلاوة عليه، حمل أي سمة السياسة أو رايتها في الجامعة⁵⁶⁹.

:

سياسي وارد حمله إلى الجامعة، فسيتم إلغاء الحقوق له مباشرة. وإن هذه الأحكام قد تم النظر إليها بعناية تامة بطريقة المقاربة الشخصية لتوفير الخيارات إما بالاستمرار في خدمة

570

تنبية: حول العامل الحضري:

إلى تكوينها وتنميتها اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى

⁵⁶⁸ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁶⁹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁷⁰ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

تواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق⁵⁷¹. هذا إلى
 ب هذه التكنولوجيا من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام
 بكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة، وبالتالي فإنه من
 المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب،
 ه التحولات؛ فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى
 المستويات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة هو الكفيل بأن تصبح الجامعة قادرة على
 الصمود وسط البيئة التنافسية⁵⁷².

كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل
 للموارد البشرية، والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما أن زيادة الاعتماد
 على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد
 خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات⁵⁷³.

والرأي المماثل أعربه فول هداية النافع وتيتيك سيتيارتي أن تقدم الحضارة
 عائقا أمام تحسين الموارد البشرية في جامعة مالانج .

لا بد أن يكون التقييم هو الصعوبة في التقدم المحرز في التكنولوجيا للموظفين في جامعة
 مالانج الحكومية. في هذه الحالة، بين فول هداية النافع أن لبعض الدوائر، إتقان التقدم

⁵⁷¹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
 PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁷² مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية
 PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁷³ أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
 PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجو 15 2016

في مرحلة الشباب حتى لا يكون الفريق مع الصعوبة في
لوجيا عائقا في التقدم الجامعي. لذلك، بهذا النوع من التقسيم، وسوف يتم
التحكم في المهمة بشكل صحيح⁵⁷⁴.

وأما في مجال التقدم التكنولوجي على سبيل خاص بجامعة مالانج الحكومية،
ليعرف الأحوال الجديدة في كل وقت. وهذا الذي
يكون أحد التحدي لجامعة مالانج الحكومية. إن التقدم والتطور المتزايد للتكنولوجيا في
جامعة مالانج الحكومية يساهم على تقدم وانحطاطها في نفس الوقت⁵⁷⁵.

وفقا لسوناريو، أحد الموظفين في مكتب ضمان الجودة لجامعة مالانج الحكومي
إن في بعض الأحيان يكون تقدم الثقافية والتكنولوجية عقبه، إذا لم نتمكن من متابعة
تطورهما، وسنتعثر إذا اعتمدنا بشكل مستمر على تطور التكنولوجيا. على سبيل المثال،
إذا وجدت الأخطاء عند استخدام جهاز الكمبيوتر أو التطبيقات الرقمية الأخرى في أي
لحظة، فالمهمة التي تم تعليقها على هذه الأدوات ستقف فورا. فبشكل غير مباشر سيتم
إهمال المهام⁵⁷⁶.

ت- العامل الإجتماعي:

يد من المؤثرات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على
، وهذه العوامل تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل؛ لذا
الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات
الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك

574 27 2016

575 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

576 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول بها سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغير متوقعا فبأي سرعة يجب أن يكون وعلى أي مس⁵⁷⁷.

، مادية ومعنوية، والتي تختلف باختلاف طموحات و ميولات الأفراد، وعليه فإنه يتعين على مسئولى إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة العمل على إشباع مختلف هذه الحاجات وهذا بهدف التوفيق بين الإدارة و الافراد، ويعتبر التدريب من بين الحلول التي

578

ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى، وهو دور المرأة في تركيب القوى . فدخل المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئا إضافيا على إدارة ؛ وبالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية والتي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات ء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، يجب على إدارة

579

إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات . ومن جميع المشاكل والعوائق التي تنطبق على الموظفين في جامعة مالانج الحكومية، وجد الباحث أن مشكلة الداخلية والخارجية أصبحت عثرة لتكوين الجودة في

577 الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 PDF

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

578 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 PDF

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

579 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 PDF

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

مستمر حتى يتسنى جميع المهام الموكلة للموظف بسلاسة لأجل تنمية الجودة في الموارد
580 . وأما نتائج معوقات جامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد

:

معوقات جامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية			
رقم النوع	نوع الموقات	رقم النقاط	نقاط المعوقات
الأولى	المعوقات الداخلية	أ	الضعف في نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية والتوظيفية
		ب	تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة
		ت	مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين
		ث	ضعف دور الرئيس في الخطوة لحل المشكلات والمعوقات
		ج	الأزمة الإدارية
الثانية	المعوقات الخارجية	أ	العامل الإقتصادي أو النموي
		ب	العامل السياسي
		ت	العامل الإجتماعي

الجدول(8) معوقات جامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: استراتيجية الجودة للجامعتين في تنمية الموارد البشرية

1- : الجامعة المحمدية مالانج

في تنمية الموارد البشرية للجامعة المحمدية بمالانج استراتيجية خاصة. وفي إجراء جودة الموارد البشرية، منذ مطلع المستشار في أوائل 2016 من فرص التعاون على حد سواء في داخل البلاد والخارج. في شهر مارس وحده. وهناك، يد من الدول أرادت الجامعة التعاون بها لتحسين جودة الموارد البشرية، هي أمريكا، نيوزيلندا واليابان وتايلاند والأردن. وأما التعاون في داخل البلاد، في موكب التخرج لجامعة المحمدية بمالانج حيث أقلت فيها كلمات بوان ماهاراني وقامت .

581

إن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر .. ودول العالم المتقدم والنامية تركز على إعداد هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية، فهي عنصر الإنتاج . ويعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها الجامعات خاصة في الجامعة المحمدية من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود الجامعتين في تحقيق في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة⁵⁸².

بالجامعة المحمدية، هناك استراتيجيات محددة لتحسين جودة الموارد البشرية، وخاصة للمحاضرين هناك العديد من الخطوات منها تخطيط تحسين وتطوير الموارد البشرية للجامعة. وللموظفين بتخطيط خاص لهم وكذلك إنشاء وحدة خاصة وهي مجلس

- تحسين الموارد البشرية. وبالتالي، فإن الاستراتيجية التي عملتها الجامعة
في تنمية الموارد البشرية- 583.

الأولى: تخطيط الموارد البشرية

التخطيط هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد

وطرق تحديد هذه الأهداف خاصة في
الجامعة المحمدية بالانج. وقد عرف أ.محمد فوزي العشري "التخطيط" بأنه؛ تحديد
الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح
التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب
ذلك من طرق التعامل مما بات يُسمى بـ"الخطة والخطة البديلة"، شريطة أن يستهدف
ذلك أكبر قدر ممكن من المكاسب وأقل قدر ممكن من الخسائر وخاصة في تخطيط
في الجامع 584.

الاستراتيجية لتحسين جودة الموارد البشرية. ولذلك، وهناك بعض الأشياء الهامة التي
تجب الملاحظة كما يلي:

1. برنامج التخطيط ينبغي أن يتبع الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية للجامعة.
2. تخطيط تحسين الموارد البشرية. المقارنة بمناسبة القيادة، ومجلس الشيوخ، ومساعد
مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها.
3. تكوين مؤسسات الدراسة في داخل البلاد أو خارجها، وغيرها. 585.

تخطيط

تخطيط

والضعف وتوليد البدائل وإحداث التعاون والتناسق بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية

يضمن لها حسن اختيار مواردها والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة وذلك في ظل عوامل تفرض نفسها على المنظمات

وتقدم الأفكار ومواجهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغير في الوظائف وفي الهياكل التنظيمية وإحلال الوظائف محل أخرى⁵⁸⁶.

الثانية: التجديد

التجديد في نظام الجامعة لـ الجودة في تنمية الموارد البشرية، وبين الأستاذ الدكتور نور هاريني: إن التجديد في نظام الجامعة لا بد أن يكون تدريجياً لأن ضعفه في العملية الميدانية، وبالتالي، إلى الدائرة في

الأول والثاني والثالث بمساعدة عمداء الكلية ورجاله والو وهكذا. وبهذا يكون التعامل الاجتماعي في الجامعة المحمدية بمالنج جيداً ولو هناك المسافة في الدرجة التعليمية والكفاءة بين المحاضرين والموظفين. وتختلف كيفية إدارة الموارد البشرية عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد التنظيم العام للمؤسسة في الجـ وعادة تتبع الطرق الآتية:

- تحديد الأهداف الخاصة لإدارة الأفراد : ففي مجال الموارد يجب إعداد برنامج تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الأفراد المتداخلة وأيضاً مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية للموارد البشرية في الجامعة : يمكن سرد بعض أنشطة الموارد البشرية في الجامعة كالاتي⁵⁸⁷:

1- النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوى العاملة : إجراء البحوث المتعلقة

⁵⁸⁶ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

⁵⁸⁷ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

وكيفية الحصول عليها، إعداد الإحصائيات اللازمة للمؤسسة والتي قد تطلبها

-2 :

وإختيار المتقدمين وإتخاذ إجراءات لتعيين الناجحين منهم.

-3 :

وإعداد الميزانية التقديرية للأجور، اضافة الى تقييم الوظائف، وكذا الحوافز المادية.

-4 :

للعاملين بالمنظمة وتزويد العاملين الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن الجامعة
ارات والأقسام التي يلتحقون بها ومتابعة تقدمهم في العمل في فتراته الأولى،
ووضع برامج تدريبية للعاملين في مختلف المستويات والتخ

588

-5 :

للعاملين كالرعاية الطبية والتأمينات الإجتماعية، وتوفير الحوافز المعنوية وتحسين
ظروف العمل، وكذا توفير الضمان من الحوادث والإصابات وتفادي مشاكل
العاملين ومعرفة أسبابها

-6 : الإحتفاظ بسجلات منظمة للعاملين

) ودوريات ضرورية، اضافة إلى

589 (...)

588 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016
589 ور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

7- جميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بها : وفي هذه الخطوة يتم تجميع وتحديد الأنشطة السابقة وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة أو متكاملة، ثم بعد ذلك يتم تحديد الوظائف في كل وحدة تنظيمية، مثال ذلك أخصا... إلخ، وكلما تباينت المهارات المطلوبة تعددت أنواع الوظائف في كل نوع ؛ وهذا يتأثر بعاملين الأول يختص بعدد ساعات العمل المطلوبة للقيام بكل نوع من الأعمال، أما الثاني فهو يختص بالمكان الذي سيتم فيه أداء هذه الأعمال.

8- مستويات الرئيسية : تختلف أهمية وحجم المهام أو الأعمال التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية، وعادة تقسم إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإاد السياسات العامة ويختص بها مدير إدارة الموارد البشرية، وأعمال متعلقة لمية ويختص بها أفراد ذوو مستوى تسييري أقل، كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمال ثالثة متعلقة بالتنفيذ تفصيلي للمهام المحددة والجزئيات الصغيرة ويختص بها الأفراد التنفيذيين في أسفل الهرم التسييري لإدارة الموارد البشرية.

الثالثة: اختيار الموظف بالطريقة الخاصة:

في الجامعة المحمدية

يشير

. تخصص الجامعة خبراء مختصين في مجال اختيار العاملين الجدد في حالة توسيع نشاط الجامعة، وقد تتوجه الجامعة أحيانا إلى إحدى ت التوظيف التي تسجل أسماء الذين فقدوا عملهم وتسجل كذلك كفاءاتهم مهارتهم. ومراحل عملية التوظيف تحتوي على: التحليل الوظيفي وتطوير المواصفات الشخصية، إستقطاب المرشحين بالتواصل، الإعلان، أو أي طريقة بحث أخرى⁵⁹⁰.

ثم مطابقة المرشحين للإحتياج الوظيفي، فرز الأفراد باستخدام الأختبارات ()

ت وتقنيات تقييم أخرى. عملية التوظيف تحتوي كذلك على صناعة وإنهاء العرض الوظيفي والتمهيد الوظيفي للموظفين الج⁵⁹¹. ويقوم قسم التوظيف في ا في الجرائد الكبيرة أو مواقع التوظيف على الإنترنت، وتفصل فة على أساس شهاداتهم وخبراتهم، ثم تقوم بدعوة الأقلية التي يمكن أن تستوفي شروط ، وتختار الأصلح من ضمنهم بعد إجراء .BPSDM .

وخاصة لتوظيف المحاضرين، وسيجرى في فريق من إدارة شؤون الموظفين. وسوف تكون الاختبارات الأكاديمية، وما إلى ذلك. وفي نهاية المطاف هناك اختبار المعنوي تماعي والشخصي الذي تجريه الجامعة (رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة الأول والثاني والثالث)⁵⁹².

الرابعة: التدريب

فالتدريب أثناء العمل يحدث في حالة العمل العادية، وذلك باستخدام الأداة الفعلية والمعدات والوثائق أو المواد التي سيتم استخدامها عند المتدربين تدريباً . فالتدريب أثناء العمل له سمعة عامة على النحو الأكثر فعالية للعمل المهني. خارج العمل يجري بعيداً عن حالات العمل العادية—مما يعني أن الموظف لا يعتبر عامل إنتاجي مباشر في مثل هذا التدريب⁵⁹³.

والتدريب خارج وقت العمل لديه ميزة أنه يسمح للشخص أن يحصل من الدقة والتركيز على التدريب في حد ذاته بعيداً عن العمل. وهذا النوع من التدريب قد أثبت فعالية أكثر في غرس المفاهيم والأفكار. ويختلف التدريب عن الممارسة في أن

⁵⁹¹ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مرا 15 2016 . نتيجة الملاحظة في
13 2016 .
⁵⁹² نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 .
⁵⁹³ لدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 .

الناس قد يمارسوه كمنشأ عرضي من أجل المتعة. فالتدريب له أهداف محددة لتحسين
594

أما بالنسبة لموظفين في مجال التعليم، سيتم إدراج تحسين الموارد البشرية بالتدريب
التي تدعم الكفاءة وأيضاً في التنظيم، وهكذا. حيث يقول الدكتور دوفيري وأوتومو
كرئيس مكتب الإدارة الأكاديمية أن كل موظف في خدمته سوف يحصل على المهنة
ة لتحسين الموارد البشرية. ومع ذلك، في هذه الأثناء، الدعم في استقبال المهنة لم
595

الخامسة: التحسين

والتحسين المهني للمحاضرين يتم بالأنشطة المناسبة بالواجبات الثلاث للتعليم
العالي والكفاءة والتنسيب في مج والدورات وغيرها في وقت واحد

استراتيجية للتحسين المستمر تقوم على أساس مشاركة الموظفين وا
أدى ذلك إلى تعزيز حس المسؤولية على كافة المستويات. كما تقوم إدارة الجامعة باغتنام
كل فرصة لتكريم الموظفين على دورهم في تحسين وتعزيز نظام ضمان الجودة وعلى
تشجيع مفهوم التحسين المستمر في مختلف أعمال الجامعة. ومن ضمن الوسائل التي
قيق التطوير والتحسين المستمرين⁵⁹⁶.

تحفيز جميع موظفيها لتقديم مقترحاتهم الخاصة

قيمة مضافة للجامعة. ولقد تم وضع هذا النظام لتوفير قناة اتصال مباشر لإ
الموظفين ومقترحاتهم من خلالها إلى الإدارة بخصوص ما يرونه من ملاحظات ويقترحونه

594 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016
595 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس
596 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 .
المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية 14 2016

بيرات تتعلق بالأنظمة والسياسات والعمليات المتبعة بهدف تطويرها وتحسينها للصالح العام. ولقد أثمر تنفيذ نظام الاقتراحات أن تم الحصول وبصورة مستمرة على الكثير من الآراء والمقترحات الجيدة في كثير من مجالات العمل بالجامعة ومن أشخاصهم في الواقع أقرب إلى تلك المجالات وأكثر دراية بالظروف السائدة فيها والمحيط بها. وقد تم تشكيل لجنة خاصة للنظر في هذه الاقتراحات وتقييمها حسب معايير التقييم الدقيقة 597.

✓ مدى حداثة الاقتراح

✓ درجة تأثيره على الجامعة

✓ تكلفة تنفيذه والفائدة المرجوة منه

✓ مدى تعلقه بالتقليل من التكاليف ومساهمته في زيادة المنافع

✓ مدى كفاءة المقترح وفعاليته

✓ مدى مساهمته في تحسين مستويات الجودة 598.

لا شك أن عملية التطوير والتحسين المستمرين لا يمكن أن تنحصر في المراكز العليا في الجامعة أو المستويات الإدارية فقط. ذلك أن الموظفين في كثير من الأحيان لديهم من المعلومات الأولية بحكم مواقع أعمالهم، ما قد لا تتوافر بتلك السرعة والسهولة للمدراء في المراكز العليا. وحيث أن جزءاً كبيراً من استراتيجية الجامعة يدعو إلى تشجيع بل الجماعي وإشراك الموظفين في عملية إصدار القرار، انتهجت الجامعة سياسة تعزيز التواصل ما بين جميع مستويات الموظفين عن طريق تأسيس وتشكيل اللجان وفرق 599.

إحدى نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة هي ما يتحلّى بها موظفوها المتميزون

- 597 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 .
المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016
598 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 .
599 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 .
دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016

باستثمار هذه القدرات والمواهب من خلال تشكيل اللجان وفرق العمل التي تضطلع بالمسئولية الجماعية والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة. وقد أدى ذلك بالطبع إلى الذين يعملون عملاً جماعياً ضمن

الفرق واللجان بدلاً من العمل الفردي، سيكون لأعمالهم وجهودهم أكبر الأثر ولا شك، في تحقيق أهداف الجامعة⁶⁰⁰.

السادسة: التعويض (المكافآت)

والمكافأة تمنح للمحاضرين في الجامعة بصفة روتينية بأخذ نتائج تقييم المحاضر.

" "

Hardiknas، والمكافآت إلى خارج البلاد للمحاضرين

الذين تخرجوا درجة الدكتوراه. إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع

الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك

مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج

الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور

والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي لل

في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل

⁶⁰⁰ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016.

2016 14

المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير

- الزيادة المطردة في درجة

601 .

وهناك عديد من المكافآت الأخرى لتنمية الموارد البشرية.

يمنحون بالذهاب إلى الحج أو العمرة إلى مكة المكرمة، ومكافأة Hardiknas والمكافأة لفترة العمل أو الخدمة بمدة أكثر من 25 عاما، والعديد من الجوائز والمكافآت

602 .

ويؤكد ذلك أيضا الأستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير، فإن من الجوائز

: الجائزة لفترة العمل أو الخدمة بمدة أكثر من 25)

25 عاما)، والجائزة للمحاضر المثالي ورئيس القسم المثالي وأفضل

الباحثين وأفضل المحاضرين، وغيرها من الجائزة⁶⁰³.

وأما الجوائز للموظفين: الجائزة للمختبر المثالي، وموظف المكتبة المثالي،

الإدارة الأكاديمية المثالي، وغيرها. ويضاف إلى ذلك، العقاب أو العقوبات فيعاقب

المحاضرين والموظفين للجامعة الذين يخالفون قواعد الانضباط لموظفي الجامعة المحمدية

604 .

وتأخر الترقية وال

التقاعد ولن ترفضهما الجامعة من جانب واحد إلا عن اقتراح مخالفت جسيمة لا يمكن

605 .

⁶⁰¹ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 .
المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمي 14 2016 .

⁶⁰² نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 .

⁶⁰³ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 .
المقابلة بالدكتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 .

⁶⁰⁴ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 .
كتور دوي فيريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 .

⁶⁰⁵ نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016 .

والمسؤوليات بشكل صحيح في كل فرد، عقدت الجامعة المحمدية بمالانج التدريبات ومحل
606

لك حسب الحاجة للمحاضرين والموظفين وعادة في المناطق المحددة لهم،
على سبيل المثال: المختبر والمكتبة والإدارة وحقوق الملكية الفكرية والأدوات أو الأجهزة
والأمن ورفاهية المجتمع، وغيرها. لأجل تنفيذ هذه المهام، أكد الأستاذ الدكتور نور
هاريني أن كل مهمة وينبغي أن

والموظف المسؤول على أنشطة الجامعة حتى تكون هناك مسؤولية أخلاقية ولا تتطلب
فقط المتطلبات الإدارية. فهذا هو السبب من مراقبة أداء أعضاء هيئة التدريس
607

السابعة: بناء نجاح إدارة الأداء

ة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل
مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم بل تحول الإداء من
دورة العمل الروتينية إلى انجاز أهداف واضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديد
الحركة في سبيل الحصول على
608

سواء أكان ملموساً أو غير ملموس مثل خدمة أو سلعة أو فكر.
الجامعة المحمدية لا تكتفي بهذه الإدارة وإنما تقوم بتقييم الإداء هي عملية قياس وتحديد
واختبار نجاح أو فشل الإداء نفسه في تحقيق الهدف.

المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

-
- اجستير رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية يوم الجمعة 15 2016 . 606
المقابلة بالدكتور دوي فريو أوتونو الماجستير رئيس ديوان الإدارة الأكاديمية يوم الخميس 14 2016 . 607
نتيجة المقابلة بالأستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية 15 2016 . 608
608
www.umm.ac.id/files/file/Tata_Kelola/Tata_Kelola_UMM.pdf في 24 من

يوليو سنة 2016 م

- سليمة يحدد
- والتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات
- وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع⁶⁰⁹.
- الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريب
الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة
ومعايير تقييم النتائج.
- وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات
المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات⁶¹⁰.
- س إلى الأهداف والمعدلات المحددة،
وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.
- ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نت
ذاتها. وتضم إدارة عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخ
المستهدفة وبما يحقق غايات
- من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة
بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي
معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب
والمعايير المعتمدة في خطة⁶¹¹.

609 اربني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

610 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

611 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجو 15 2016

في الجامعة المحمدية مالانج من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة

للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس النتائج الإيجابية

والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.

تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة

تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها

612

ومجلس تحسين الموارد البشرية هو الذي يعمل استبانة رضا المحاضرين والموظفين في

ثلاث سنوات 613.

استراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية		الرقم
نقاط الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية	استراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج	
1	تخطيط الموارد البشرية	1
<p>بتحديد الأهداف المراد تحقيقها. وسم خط السير لها، وتحديد وسائل لك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات. ووضع ما يُناسب ذلك من طرق التعامل معًا بانى بـ"الخطة والخطة البديلة". وفيه ملاحظة: برنامج التخطيط يتبع الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية للجامعة</p> <p>تخطيط تحسين الموارد البشرية. يقارن بمناسبة القيادة، ومجلس الشيوخ، ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها.</p> <p>وتكوين مؤسسات الدراسة في داخل البلاد أو خارجها، وغيرها</p>		

612 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

613 نتيجة المقابلة بالاستاذ الدكتور نور هاريني الماجستير رئيس مراقبة الجودة الأكاديمية يوم الجمعة 15 2016

2	التجديد	بالتدرج لأنها قد تكون ضعيفة في العملية ليدانية. وتتبع الطرق الآتية: تحديد الأهداف الخاصة لإدارة أفراد : و تحديد الأعمال والأنشطة الرتبسية للموارد البشرية
3	اختيار الموظف بالطريقة الخاصة	اختيار الموظف يستخدم بالطريقة الخاصة لأن التوظيف فيها يشبه لعملية الاستقطاب، والفحص، والإختيار، والتمهيد للعمل لشخص مؤهل للتوظيفة.
4	التدريب	تدريب باستخدام الأداة الفعلية والمعدات والوثائق أو المواد التي سيتم استخدامها عند المتدربين تدريباً كاملاً، والتدريب خارج وقت العمل يسمح للشخص أن يحصل على المزيد من الدقة والتركيز على التدريب في حد ذاته بعيداً عن العمل
5	التحسين	تحسين والتحسن المبني للمحاضرين يتم بالأنشطة المناسبة بالواجبات الثلاث للتعليم العالي والكفاءة والتنسفي مجلس إدارة الجامعة والدورات وغيرها في وقت واحد وبطريقة منسقة. وللموظفين يتم دائماً تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وتحاول الاستفادة القصوى بما يتمتع به موظفونا بكل وسيلة ممكنة
6	التعويض (المكافآت)	لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين
7	7 بناء نجاح إدارة الأداء	✓ عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم بل تحول الأداء من رة العمل الروتينية إلى انجاز أهداف واضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين ✓ إدارة الأداء من عدة عمليات متشابهة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات الجامعة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء

الجدول (9) استراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية

2- جامعة مالانج الحكومية

وأما استراتيجية جامعة مالانج الحكومية لتحسين الموارد البشرية، وهناك العديد من الاستراتيجيات في جامعة مالانج الحكومية لتحسين نوعية الموارد البشرية إما بين في مجال التعليم وقد تم ترتيبها في مثل هذه التفاصيل في هذه

:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية فيكون يهيمه جامعة مالانج الحكومية من الأشياء الإدارية التي تتجه إلى تحديد الأهداف في المستقبل للجامعة. والتخطيط جزء لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية في هذه الجامعة "التخطيط" تحديد الأهداف التي أرادها الجامعة تحقيقها، ورسم خط السير إليها، والتحديد بوسائل ذلك السير، مع توضيح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات .614

مأذكر من البيان الخطة الخاصة لهل والخطة البديلة إذ لم تنجح الخطة الأولى في تخطيط الموارد البشرية. في جامعة جزء من الاستراتيجية لت .615

تخطيط الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية ينبغي أن يراعي : : في السير والخطة. ثانياً: تخطيط تحسين الموارد البشرية المقارن ، ومجلس الشيوخ،

⁶¹⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 PDF

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26 من يوليو سنة 2016م

⁶¹⁵ بلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27 2016 PDF

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26 من يوليو سنة 2016م

ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها. وثالثاً:
وغيرها مما ستمم بها الخطوة إلى تحسين الموارد البشرية⁶¹⁶.

ثانياً: الاستقطاب والاختيار التوظيفي

إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس

والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل جامعة مالانج الحكومية، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث

أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة⁶¹⁷.

في جامعة مالانج الحكومية هو يكون

المحاضرين من الخدمة المدنية، والمرشحين في الخدمة المدنية والموظفين المؤقتين، كل هؤلاء الذين يريدون أن يكونوا قوة في جامعة مالانج الحكومية يجب أن يكونوا على درجة الماجستير على الأقل. بالإضافة إلى الدرجة المهمة أيضاً في التكيف هي احتياجات كل إدارة أو قسم. وهكذا، فإن المعايير التي تستخدمها جامعة مالانج الحكومية في توظيف المحاضرين شديدة. كالذي لديه خبرة في مجال الكيمياء، إذا كان هناك المكان في أ قسم، فيجب عليه اجتياز اختبار الكفاءة في وقت مبكر. أو إذا كان المكان لا يوجد

616 أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

26 في um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf
. 2016

617 كوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

26 في um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf
. 2016

فسوف تبحث الجامعة بديله في مجال الخبرة المتحالفة بمجال الكيمياء نفسه. وليس ذلك فحسب، المرشح لبرنامج الخدمة المدنية من المركزي باسم وزارة للبحوث يستطيع أن يعقد ة المحتاج في جامعة مالانج الحكومية أيضا. ولما عقدت الحكومة اختيار مرشح موظفي الخدمة المدنية، ولكن جامعة مالانج الحكومية ليس في حاجة إلى

618

وفي جامعة مالانج الحكومية الاختبار لاختيار المحاضرين أي اختبار الكفاءة ليس قط بالاختبار الكتابي، ولكن أيضا باختبار القدرة والكفاءة المهنية في التدريس. في هذه الحالة، سيتم اختبار المرشح المحاضرين في التعليم أمام 20 مباشرة من قبل الممتحنين اثنين. وهذا سمي بـ"الاختبار التعليمي" بشكل المباشر⁶¹⁹.

ولم يكن يختلف كثيرا مع متغير الموظفين في جامعة مالانج الحكومية الذي يتم من قبل الممتحنين اثنين. والاختبار هو التحريري والمقابلة الشخصية وهما سوف يعطيان أثرا لائقا لأن يكون المختبرون موظفين في جامعة مالانج الحكومية⁶²⁰.

مسارين: الخاصة أو العامة. والخاصة وهي عقدت من خلال توظيف الموظفين المؤقتين الذين تنطبق عليهم المعايير، والعامة تعقد مرة واحدة فقط في السنة. وينص الحكم العام⁶²¹.

(1

(2) الحد الأدنى للسنة 18 35

(3

(4

⁶¹⁸ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 .

⁶¹⁹ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016 .

⁶²⁰ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 من أبريل سنة 2016

⁶²¹ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 من أبريل سنة 2016

- (5) لا يستبعد بلا احترام.
- (6) لم يصبح الموظف الحكومي أو الموظف المدني.
- (7) /
- (8) حسن التصرف، وفي صحة جيدة جسدياً وروحياً.
- (9) / 622

ثالثاً: التدريب

والتدريب في جامعة مالانج الحكومية هو ات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له جهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها في المجالات الحياتية المختلفة أكان ذلك في المجال الشخصي الدراسي المالي الصحي أو أي مجال آخر⁶²³.

فالنظر إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب تنمية تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في الج في جامعة مالانج الحكومية اليوم يحتل مكانة مركزية كوسيلة هامة طريق تقسيمها لمهام صغيرة. لقد أصبحت صناعة التدريب من الصناعات الثقيلة التي تحتاج إلى مدخلات محددة، ويجب أن تتوفر لهذه المدخلات معايير محددة أيضاً من الجودة حتي

622 المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 من أبريل سنة 2016

623 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

عدل المفاهيم القديمة وهو أن التدريب ليس مجرد مصؤوف و
عالي القيمة⁶²⁴.

في جامعة مالانج الحكومية يشير إلى اكتساب المعرفة والمهارة،
والكفاءات نتيجة للتدريس المهني أو المهارات العملية والمعرفة التي تتصل بالكفاءات
625

بالإضافة إلى التدريب

لإدارة تنمية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية⁶²⁶.

إلى مواصلة التدريب خارج المؤهلات الأولية :

627 :

كثيرة خاصة لما يتعلق

يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات

مما يؤدي إلى جذب المزيد من الع

⁶²⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26
2016

⁶²⁵ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26
2016

⁶²⁶ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26
2016

⁶²⁷ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26
2016

للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بـ

من من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل

628

رابعاً: المكافأة

وأما في جامعة مالانج سمي بـ "المكافأة"

بالإضافة إلى الح

إجراء الدراسة الموجهة إلى خارج البلاد من رئيس الجامعة مناسبة بالمناطق المحتلة. وفي منح الفرصة لإجراء مزيد من الدراسات في الخارج يتناسب المستوى والدرجة لديهم. إذا كان الموظف لا يزال في مستوى المدرسة الثانوية، فستتم متابعته من أجل الحصول على فرص راسية الجامعية. حتى ولو مع المحاضرين الذين لديهم درجة الماجستير، فسينال الفرصة لمواصلة الدكتوراه. أما بالنسبة للموظفين، وسيتم منح الجائزة بعض المعايير التي تم التعامل معها بشكل مباشر من هيئة ضمان الجودة بجامعة مالانج الحكومية إلى إدارة كلية. هذا النوع من الاستراتيجية مستخدم لتكون الهيئة قادرة على رؤية مباشرة

الجوائز. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم منح الجوائز للموظفين الذين يكرسون أنفسهم لمدة 20 عاماً. وهذه الجوائز سيعطيها رئيس جمهورية إندونيسيا مباشرة⁶²⁹.

والمكافأة تمنح للمحاضرين في الجامعة بصفة روتينية بأخذ نتائج تقييم المحاضر.

" "

وللمحاضرين المتميزين جوائز خاصة، والمكافآت إلى خارج البلاد للمحاضرين الذين

⁶²⁸ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26

2016

⁶²⁹ المقابلة مع فائول هداية النافع رئيس قسم التوظيف الإداري، يوم الأربعاء في 27 2016

تخرجوا درجة الدكتوراه. وهناك العديد من المكافآت الأخرى لتنمية الموارد البشرية. للموظفين، يمنحون بالهدايا الخاصة أوالعديد من الجوائز والمكافآت الأخرى التي ذكرها

630

خامسا: التقييم

وتقييم الأداء أو مراجعة الأداء أو تقييم الموظف، هي الطريقة التي يتم من خلالها

كما تُعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة ⁶³¹. وفي التقييم الإثارة في العمل والشعور بالمسؤولية لدى موظفي الخدمة المدنية في جامعة مالانج الحكومية عززت من خلال نظام الأداء الوظيفي وفرص العمل. يقيم كل الموظف مرة واحدة في السنة من:

632

لموظف ما بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً وأهداف جامعة مالانج الحكومية. والتقييم الفعلي في جامعة مالانج الحكومية قد يكون يوميا أو شهريا أو سنويا ليتمكن التتبع الدقيق للمأمورية الواجب على العامل القيام بها سواء مقارنة مع من هو كمثلته منصبا أو

⁶³⁰ المقابلة مع تيتيك ساتيرتي، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016

⁶³¹ ي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27

PDF 2016

26 في um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

2016

27 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، ة

PDF 2016

26 في um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

2016

ما يمليه مرسوم الوثيقة المهنية التي يكون صاحب العمل والموظف (شبيهة بعقد العمل). وهكذا لا يظلم أحدا الآخر⁶³³.

في جامعة مالانج الحكومية يفضل بنقاط لكل مهام أو الموظف حقق الاهداف من انتاج ومهام واساليب وابتكار وسرعه ومحصول.

وتشجيعه على نقاط القوة وقياس مدى كفاءة في مهامه

ومن خلال نشاطه وجهوده وانتاجه وتحقيقه للاهداف والمهام العملية. والتقييم يجب أن يعلق بالأهداف وتحقيقها و نوعية التحقيق هل حقق الهدف
 إذا لم يحقق الهدف لماذا؟⁶³⁴.

والطريقة المثلى لتقييم أداء الموظف في جامعة مالانج الحكومية لتنمية الموارد البشرية هو قياس مدى تحقق المهمة الموكلة إليه في الزمن المحدد لها، وهنا يكون الجيد هو الذي يتناسب تحقق هدفه مع الزمن المحدد له؛ بحيث لا ينجزه في وقت أقل منه بكثير ولا بزيادة كبيرة في الوقت المحدد؛ وهنا ينبغي أن نستفيد من ملاحظات الموظف على أدائه خلاله الفترة، هو هو مهتم بكل التفاصيل التي تحدث أثناء العمل أم غير

27

⁶³³ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان ا

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26

2016

27

⁶³⁴ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة

PDF 2016

um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26

2016

. لفترة التي يمكن أن يكون فيها القياس ؛ فينبغي أن يكون على فترتين⁶³⁵ :
 أولاً: التقييم الدوري : ويجب أن يكون شهريا ، والهدف منه ملاحظة الاختلالات التي قد
 . وثانيا: التقييم النهائي: وهو الذي يتم
 ل نهاية المهمة وفيه نقيس مدى تحقق الهدف وإلى أي حد تحقق بنجاحة،
 ويستحسن في هذه المرحلة إعطاء الموظف تنقيط يحدد المستوى الذي وصل إليه، مع
 636 . يتم بالمشرف المباشر أو التقييم من الرئيس المتعلق

بتنمية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية. والتقييم إما م
 هيئة التدريس أو الموظفين أو من من تقييم الطلاب⁶³⁷ .

سادسا: تفعيل القيادة فعالة

في جامعة مالانج الحكومية من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات
 التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها ما لتفعيل قدرة الجامعة على أداء
 مثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع
 638 .

-
- 27 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكوم.
 PDF 2016
um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26
 2016
- 27 مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس
 PDF 2016
um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26
 2016
- المقابلة مع تيتيك ساتيري، رئيسة قسم التوظيف الأكاديمي في 25 2016
 638 الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية يوم الخميس 27
 PDF 2016
um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf في 26
 2016

إن دور القيادة في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره يعتبر مجالاً
 كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعد
 الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً
 تلاحظ القيادة في جامعة مالانج الحكومية هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير
 حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك

العالية في تصميم المواقف وتدبير ما يحتاج له كل موقف، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة
 تطوير الأداء عملية تنبع في أساسها من
 دافع ذاتي صادق وقدرة تاهيليه متكاملة لدى القيادات المسؤولة في الجامعة باعتبارها
 الأعراف بمواطن القوة والضعف في الأداء⁶³⁹.

وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها
 وتقييمه وتطويره وكذلك الكشف عن ماهية
 العقبات والمعوقات التي تعترض أداء العاملين والأساليب العلاجية المتبعة في التخفيف من
 حالة النقص أو الضعف أو القصور في متغيرات الأداء أو التقلب عليها فعالة حيث
 تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها
 يستطيع المدير بث روح التالف بين العاملين في جامعة مالانج الحكومية⁶⁴⁰.

27

مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم

PDF 2016

26 في um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

2016

27

مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الج

PDF 2016

26 في um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf

2016

دارى الحديث بمعطياته ومقدراته المتطورة لايعترف بالدور السلطوي

اللامحدود للقيادات الإدارية العليا بل إننا نعلم هؤلاء القادة إذا قور هذا العالم
تسير بمشيئتهم وإرادتهم و قراراتهم في عصر الخبراء المهنيين والتقنيين⁶⁴¹.

إنهم هذه الشريحة المتضخمة من القادة الإداريين والمديرين التنفيذيين والمستشارين

الفنيين التي باتت تصنع في العالم المتقدم القرار الإ
عالم اليوم المتسم بالخبرة المهنية والثورة الإدارية لم يعد القرار بشتى أنواعه وصوره إلهاماً
يهبط على القائد الأعلى في لحظة، بل انه محكوم بجملة أسباب وظروف يعرفها ويقدرها
خبراء التكنوقراط الذين يمسون اليوم بزمام التخطيط والتوجيه والإدارة لا سيما في
642.

سابعاً: بناء وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة

وأما في جامعة مالانج الحكومية -

وحدة ضمان الجودة الأولى هيئة ضمان

2006 / / A / KEP / J36003

تم تشكيل وحدة ضمان الجودة بسبب النظرة الجديدة في التعليم العالي المبين في إطار

تنمية التعليم العالي على المدى الطويل (KPPTJP) 2010-2006

للائحة وزير التربية والتعليم والثقافة لجمهورية إندونيسيا عدد 30 2012

27 ⁶⁴¹ مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة
PDF 2016

26 في um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf
2016

27 ⁶⁴² مقابلة مع الدكتور أندوس إمام أكوس با سوكي الماجستير، قسم وحدة ضمان الجودة بالجامعة مالانج الحكومية
PDF 2016

26 في um.ac.id/data/news/fileF14528B68675F94F5218BD08A043DABF.pdf
2016

(UPT) التي تقع على عاتقها مهمة تنفيذ شؤون التعليم وضمان الجودة والبحوث المجتمعية في جامعة مالانج الحكومية⁶⁴³.

2013 78

تتكون هذه الوحدة الرئيس وسكرتير أربعة رؤساء الفرق هي أ) مراقبة الجودة الأكاديمية، ب) تطوير وتوحيد الضمان، ت) إدارة البيانات نظم المعلومات والتعاون، و ث) تطوير
2007

(UPM) ومجموعة ضمان الجودة (GPM) في الكليات والأقسام لعملية تنفيذ ضمان الجودة من المجالات الأكاديمية فيها⁶⁴⁴.

وينبغي أن تكون المهمة الرئيسية لوحدة ضمان الجودة الداخلية: أ) وضع معايير على أساس رؤية ورسالة الجامعة ب) تنفيذ المجموع آلة قياسية ت) إجراء الرصد للعثور على العقبات والمعوقات أمام تنفيذ البرنامج ث) إجراء التقييم الذاتي للاعتراف بقوة وضعف النفس ج) إجراء المراجعة الداخلية لتحديد تحقيق المعايير و ح) وضع التدابير العلاجية أو وضع المعايير الجديدة لتحسين النوعية على أساس⁶⁴⁵.

وهذه تنفذ ا (1) : ()
الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي (AIPT) ب) حضانة الزيارة في اعتماد مؤسسات التعليم العالي (2) ()
استعراض داخلي لاعتماد المقترح من برامج الدراسة؛ (3)

⁶⁴³ SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع
<http://.um.ac.id>
⁶⁴⁴ SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع
<http://.um.ac.id>
⁶⁴⁵ SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع
<http://.um.ac.id>

يلي: (أ) تدريب التدقيق الداخلي في الجودة الأكاديمية (AIMA) ()
 AIMA. (4) تحسين نوعية التعلم التي تشمل (أ) رصد وتقييم التعلم (ب) رصد
 () (5)

رتياح من الخدمات الأكاديمية التي تشمل (أ) استقصاء رضا الخدمة

646

()

فمن خلال تنفيذ هذه البرامج في عام 2008

DGHE 3512 / / / 2008 بتاريخ 20

2008 (SPMI) في جامعة

مالانج الحكومية. في السنة 2012-2013 قامت وحدة ضمان الجودة مختلف برامج

ية الموارد البشرية بين المجالات الأكاديمية والإدارية لمراجعة الحسابات وتحسين تنفيذ

(2 : (1

PPS الكليات والمؤسسات الأكاديمية وبرامج الدراسة؛ (3

الخدمة العامة في وحدات الخدمة. ورؤيتها كون وكالة أو وحدة ضمان الجودة المستقلة

لدعم سعي جامعة مالانج الحكومي لتصبح مركزا للتميز ومرجعا في تنفيذ الواجبات

647

: :

الثلاث لل

الثلاث للجامعة. والثاني: تشجيع زيادة جودة تنفيذ الواجبات للجامعة وإدارة

: رصد وتقييم تنفيذ الواجبات الثلاث

: لية المراجعة الداخلية في تنظيم الواجبات

SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

646

http://.um.ac.id

SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع

647

http://.um.ac.id

الثلاث للجامعة وإدارة الخدمة الأكاديمية. :
 لإجراء أنشطة ضمان الجودة باستناد الوثيقة⁶⁴⁸.

من واجبات وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة هي تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة في جامعة مالانج الحكومية. وتشمل الوظائف: (أ) إعداد الخطط والبرامج والميزانيات لوحدة ضمان الجودة، (ب) تخطيط وتنفيذ ضمان الجودة، و (ت) تنفيذ

649

في

650

1. صياغة معايير
2. تنفيذ المعايير المحددة.
3. تنفيذ مراقبة التذكير في أقرب وقت ممكن إذا كان هناك إهمال أو عدم
4. تنفيذ التقييم الذاتي لتحديد ظروف الهدف النفسي.
- 5.
6. وضع تدابير علاجية أو وضع معايير

651

استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية		
الرقم	الرقم	استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية
1		تخطيط الموارد البشرية
		نقاط الاستراتيجية
		بتحديد الأهداف التي أرادها الجامعة تحقيقها، وزسم خط السير لها، والتحديد بوسائل ذلك السير. مع توضيح التصور لما يُمكن أن يحدث أثناء العمل من

SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع ⁶⁴⁸

<http://.um.ac.id>

SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع ⁶⁴⁹

<http://.um.ac.id>

SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع ⁶⁵⁰

<http://.um.ac.id>

SatuanPenjaminan Mutu Universitas Negeri Malang : بدون التاريخ والسنة مالانج والموقع ⁶⁵¹

<http://.um.ac.id>

<p>المستجدات والتطورات لأجل تنمية الموارد البشرية وبراعي ما يلي: أولاً: التخطيط ينبغي أن يتبع الرسالة أو الرؤية لجامعة مالانج الحكومية في السير والخطوة ثانياً: تخطيط تحسين الموارد البشرية المقارنته بمناسبة القيادة والإدارة، ومجلس الشيوخ، ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها، وثالثاً: تكوين الأدوات والوسائل التحسينية وغيرها مما ستمم بها الخطوة إلى تحسين الموارد البشرية</p>		
<p>استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طيقاً لما هو محدد سنوات عديدة</p>	<p>الاستقطاب والاختيار التوظيفي</p>	2
<p>حيث يتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية وتلتصق جميعها بالموارد البشري داخل جمعة مالانج الحكومية منذ لحظة تمييزه - وفي بعض الجلالات قبل الثعن الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في امعة. وتخصص الجامعة قسماً خاصاً من خبراء مختصين في مجال اختيار العاملين الجدد في حالة توسيع نشاط الجامعة</p>	<p>التدريب</p>	3
<p>باعطاء الجائزة الخاصة للمحاضرين أو المحاضرات، والحصول على عقد إجراء الدراسة الموجهة إلى خارج البلاد من رئيس الجامعة مناسباً بالمناطق المحتلة. وفي منح الفرصة لإجراء مزيد من الدراسات في الخارج يتناسب المستوى والدرجة لديهم. إذا كان الموظف لا يزال في مستوى المدرسة الثانوية، فستتم متابعتهم من أجل الحصول على فرص الدراسة الجامعية</p>	<p>المكافأة</p>	4
<p>وتقييم الأداء أو مراجعة الأداء أو تقييم الموظف هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف. والتقييم لأجل تنمية الموارد البشرية حيث يُعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي كما تُعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة لأداء الموظفين داخل الجامعة. قد يكون يومياً أو شهرياً أو سنوياً ليتمكن التمتع للموظف وتنقيطه بما يستحق ولذلك وضعت مناهج وجداول تأخذ بالاعتبار الوصف الدقيق للمأمورية الواجب على العامل القيام بها</p>	<p>التقييم</p>	5

6	تفعيل القيادة فعالة	تعد القيادة في جامعة مالانج الحكومية من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها هاما لتفعيل قدرة الجامعة على أداء دورها وتحقيق أهدافها حيث يمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشرا هاما في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير الجامعة خاصة المورد البشرية
7	بناء وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة نودة	صارت وحدة ضمان الجودة كوحدة تنفيذ التقنية (UPT) التي تقع على عاتقها مهمة تنفيذ شئون التعليم وضمان الجودة والبحوث المجتمعية في جامعة مالانج الحكومية المهمة الرئيسية لوحدة ضمان الجودة الداخلية

جدول (10) استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية

الفصل الخامس

مناقشة نتائج البحث

المناقشة الأولى: معايير الجودة في الجامعات في تنمية الموارد البشرية

الحديث عن الجودة في الجامعة المحمدية مالانج وجامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية تدعو إلى الحديث حول ما يتعلق بالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من

إلّاها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل. إذ تقوم الجودة الشاملة : إعداد استراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج) تحديد معايير

652

إدارة الجودة الشاملة نظام قيم عبر التفاعل بين المدخلات والمخرجات للنظام التعليمي. ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: من أهم هذه المعايير ما يأتي⁶⁵³

. ج. توفر الأهداف المفهومة من الهيئة التدريسية والطلبة.

د. ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته. هـ. تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية في التعليم. و. معايير البرنامج ومناسبتها للبرنامج.

⁶⁵² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20- 21.

⁶⁵³ الترتوري، محمد عوض، وأغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة، ص: 81؛ والسلوم، حمد بن إبراهيم، أحاديث عن التعليم ص: 302؛ وطعيمة، رشدي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، ص: 23. مع ملاحظة أن هذه المراجع قد تناولت المعايير بأساليب مختلفة لكنها تصب في النهاية في النقاط التي ذكرناها أعلاه مع اختلاف في بعض النقاط من حيث الزيادة أو النقصان.

على مهارات ومعرفة قابلة للانتقال إلى الجامعة⁶⁵⁴.

655: يير الجودة لعملية المحاضر يتجه إلى النقط

: الأولى:

مفهوم ضبط الجودة من التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات
قيام بتصحيحها إلى مفهوم جديد يستند إلى منع الأخطاء وتجنب إنتاج
مخرجات بها عيوب أو لا تحقق رغبات المستفيدين، ويعزى ظهور هذا المفهوم الجديد لضبط
الجودة إلى ثلاثة عوامل هي⁶⁵⁶: : التكلفة المرتفعة لتقنيات الإنتاج الحديثة مما يترتب على
الخطأ في الإنتاج هدر كبير للأموال. وثانيا:

يُصعب اكتساب ثقة المستفيد وتلبية احتياجاته. وثالثا: اعتماد المؤسسات على المعايير الخاصة
(ISO) للتأكد من جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية والمحلية، وجذب
يشير المفهوم إلى أن ضبط الجودة هي "مجموعة البرامج والإجراءات
اللازمة للتأكد من أن عمليات الإنتاج وبرامجه ونظمه ستؤدي بالضرورة إلى تقديم خدمات أو
"657"

في ضوء هذا المفهوم الجديد أصبحت عمليات ضبط الجودة

⁶⁵⁴ الترتوري، محمد عوض، وأغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة، ص: 81؛ والسلموم، حمد بن إبراهيم، أحاديث عن التعليم ص: 302؛
وطعيمة، رشدي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، ص: 23. مع ملاحظة أن هذه المراجع قد تناولت المعايير بأساليب مختلفة لكنها تصب في
النهاية في النقاط التي ذكرناها أعلاه مع اختلاف في بعض النقاط من حيث الزيادة أو النقصان.

⁶⁵⁵ Mungin Edi Wibowo, Pendidikan Tinggi di Era Pasar bebas, Suara Merdeka (senin 3
Februari 2003) [http://www.pholarphome.com/pipermail/nasional-
m/2003/februari/000585.html](http://www.pholarphome.com/pipermail/nasional-
m/2003/februari/000585.html). hal: 1

⁶⁵⁶ عبد الجواد، عصام الدين نوفل. "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، ص: 21

⁶⁵⁷ Glassop, L. (1995). The road to quality, Sydney, Prentice hall, Australia, Ltd.P; 114

تستند إلى منع الأخطاء وتخري الدقة لكسب ثقة المستخدمين، وأن معايير ضبط الجودة متحققة في أدوات الإنتاج وبرامجه وخاماته⁶⁵⁸. نام الكثير من العلماء والباحثين بدراسات متعددة تدور حول كيفية تقويم مستوى الجودة من خلال مكونات النظام، واستخدموا معايير مختلفة ومؤشرات متعددة في عملية التقويم ومنها على سبيل المثال ما قام به دوناييرين من استخدام ثلاثة معايير تقويم مستوى الجودة هي (معيار الهيكل التنظيمي، ومعيار العمليات الداخلية)⁶⁵⁹.

(ISO9000) في أربعة مجالات رئيسية هي

(660)

معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد الجامعة المحمدية لها معايير شتى يفصلها الباحث فيما يلي من البيانات التي حصل عليها من خلال الملاحظات والمقابلات والدراسة الوثائقية التي دفعها موظف الجامعة إلى الباحث خلال المقابلات. و المقابلات تشتمل على شتى المقابلين من الرؤساء أو المحاضرين أو الموظفين. وهنا، ملاحظة الباحث من خلال بحث الباحث وزيارته إلى هذه الجامعة المحمدية حيث حصل الباحث على البيانات من خلال هذه الملاحظات.

ومعايير الجودة لتنمية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية حصل عليه

في الإجابة على بعض الأسئلة، وبعض المعلومات الأخرى الداعمة على البحث الذي من النشرة أو المجلة التي يتم نشرها في جامعة مالانج الحكومية. إن

ة التي قام بها البحث هنا شملت على العديد من الأشخاص الذين يعملون في

وحدة معينة وكذلك المحاضرين في جامعة مالانج الحكومية. وهكذا، فإن نتائج المقابلات

⁶⁵⁸ عبد الجواد، عصام الدين نوفل. "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، ص: 22-23

⁶⁵⁹ Donabedian, A. (1985). Twenty years of research on the Quality of medical Care, p: 253-254

⁶⁶⁰ "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، ص: 24-33

هنا، لا تشير فقط إلى النصوص المكتوبة، ولكن أيضا تقديم المتحدثين الذين يحصلون على الكثير من الخبرة المتعلقة بالبحث. وجود اثنين أو أكثر من الوظيفة هو التحدي . وأما معايير الجودة للجامعة المحمدية

في تنمية الموارد البشرية بشكل التفصيل تتجه إلى مايلي من المعايير:

أولاً: معايير الجودة في استقطاب الموظفين

عملية الاستقطاب الناجح في الجامعة المحمدية مالانج تسهل عملية الإختيار والتعيين في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الممسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأدائها ذلك من خلال معايير الإختيار التي تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها في . تؤدي إلى نجاح اختيار الموظفين الممتازين

الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل من هم في الجامعة المحمدية مالانج.

ل خطوة تبدأ بما جامعة مالانج الحكومية في عملية الاستقطاب تتمثل إكها لأهميته حيث يركز الاستقطاب على البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل شاغرة داخل الجامعة بمعنى أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي وتركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات

وأما معايير في استقطاب الموظفين تعود إلى هذه المعايير:

: الثاني: الخبرة السابقة من العمل : ()

وأما معايير في استقطاب الموظفين تعود إلى هذه

المعايير: : السمات الشخصية :

الرابع: المعرفة والخبرة السابقة. من تلك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين

معيار يعود إلى المستوى التعليمي والخبرة السابقة والصفات الشخصية والخبرة السابقة. في الجامعة المحمدية وضعت "التزكية" معياراً لها حيث لا يجدها الباحث في جامعة مالانج الحكومية رغم أن التزكية في الجامعة المحمدية تطلب في بعض الوظائف فيحتاج إلى خطابات تزكية للفرد المرشح من أستاذه أ نيئية في المجتمع (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو إلى نبذها) إلا أن الجامعة المحمدية يمكن أن تعتبرها معياراً هاماً عندما تتم بناء على معرفة المرزكي بقدرات ومؤهلات المرزكي دون أن يكون هناك أهداف خاصة من وراء التزكية أي عندما تعبر

وأما في جامعة مالانج الحكومية حصل الباحث الوجهة الإ " حيث تجعل جامعة مالانج الحكومية وضعها المعيار الخاص له لأنها ترى كان المقدم لا يهتم بالمظهر فالآخرون يهتمون بمظهره. فلا أحد يرغب في التو شخص غير مُهندم، غير نظيف، وغير مُرتب ورائحة العرق يفوح منه وإن النظافة والمهندام يؤثّران إيجابياً على الصحة والتقدير للنفس وتقدير الآخريين له.

الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية			
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج ج	جامعة مالانج الحكومية	معايير الجودة في استقطاب الموظفين
1	موجودة	لا توجد	التزكية
2	لا توجد	موجودة	العناية بالمظهر

الجدول (11) : الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (معايير الجودة في استقطاب الموظفين)

) من معايير الجودة في تنمية الموظف
 رواتب، أجور، علاوات مالية، مكافئات مالية، حوافز مالية) والذي يقدم خلال زمن
 قصير (شهر ، أسبوع ، يوم)
 تقديمه جهده ووقته ومهارته للخدمة وتحقيق أهداف الج

يعطى للعامل نتيجة عمله بالتعيين بشكل دائم، ويدعى بالأجر عندما يكون العمل لفترة
 أيام أو ساعات، ولضمان استمرار عملية التعويض المباشر للعاملين، لا بد لهم بالأ
 بالدوام في وظائفهم والإ
 الخبرة، وأداء العمل بشكل كفوء وماهر، والتزام السلوك الجيد بالعمل.

في جامعة مالانج الحكومية

لعقود القانونية التي تنظم معتمدة على أسس معينة يتفق
 عليها الطرفان حيث أن هذه العقود تضمن حقهما أمام القانون، وهذه العقود تلزم
 لعاملين بتقديم خدماتهم لل
 المعين والمكان المعين وحتى تحت شروط معينة، كما تلزم ا بتقديم التعويض المالي

الى هذه العلاقة النسبية فهناك مميزات أخرى تحققها وتقدمها التعويضات الوظيفية
 المباشرة للعاملين تكمن في التالي من المؤشرات.

من معايير الجودة في تطوير الموظفين أو الموظفات في جامعة مالانج
 إن أهم حالة من حالات الإحالة على التقاعد تتمثل في بلوغ الموظف أو
 العامل السن التي حددها القانون لانتهاء الخدمة، وتتفق قوانين الموظفين في العالم على
 وجوب تحديد سن معينة لترك الخدمة، والسن القانونية للإحالة على التقاعد، بحسب

النصوص الخاصة التي تنظم مراكز بعض الموظفين والتي ترفع سن انتهاء الخدمة إلى أكثر

. وبتمام سن التقاعد تنتهي خدمة الموظف بقوة القانون، ويعتبر الصك الصادر بالإحالة على التقاعد كاشفاً، ولكن لا يوجد مانع قانوني من إعادة الموظف المحال على التقاعد إلى الخدمة متى تبين للجهة الإدارية المعنية أنه لم يبلغ هذه السن، غير أن على خطأ، ويعتبر الموظف في هذه الحالة موظفاً فعلياً ويستحق التعويض على أساس نظرية الإثراء بلا سبب.

في جامعة مالانج الحكومية ذات شقين رئيسيين هما: (حوافز مادية -

)

ب هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من

- الموظفين أو الموظفين يحتاجون في تقدمهم

كماً ونوعاً بجانب ا

واكتساب الخبرة يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب وي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته .

كما أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز وهو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز.

في جامعة مالانج الحكومية هي تتمثل في الأجر وساعات العمل والمكافآت هي الاعتراف بأهمية الفرد وسبل

الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية			
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج	جامعة مالانج الحكومية	معايير الجودة في تطوير الموظفين الحكومية
1	موجودة	لا توجد	الترقية
2	لا توجد	موجودة	رفع التعويضات
3	لا توجد	موجودة	إحالة التقاعد
4	لا توجد	موجودة	لحافز الأداء

الجدول (12): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (معايير الجودة في تطوير الموظفين)

ثالثا: معايير الجودة في تقييم الموظفين

في الجامعة المحمدية مالانج وجامعة مالانج الحكومية نظام متكامل يضمن أداء سليما يتحقق من خلاله عدة معايير موضوعية يشعر من خلالها العاملين بأن تقييمها موضوعيا بعيدا عن الأهواء وتعتبر لا عملية أداء المرؤسين إحدى الوسائل التي تكشف عن مستوى التوافق بين الوظائف لما لها من أهمية قصوى. معايير الجودة في تقييم الموظفين في الجامعة المحمدية وهي كما يلي:

المعايير التالية: الأول: ثاني: المهارة في

من تلك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين هاتين الجامعتين لكلتا منهما المهارة في

في الجامعة المحمدية وضعت "

معاييرها في تقييم الموظفين في الجامعة المحمدية حيث لا يجدها الباحث في جامعة مالانج هذا المعيار على مدى مبادرة الموظف إلى

تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة .
معنى .

الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات

وأما في جامعة مالانج الحكومية حصل الباحث على الوجهة الإ
تعني جامعة مالانج الحكومية وتقصد منها معرفة مستوى

تعني جامعة مالانج الحكومية أن لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج المعرفة بنظم وإجراءات العمل محافظة

. تعني جامعة مالانج الحكومية معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام

الأحداث التي لا

علاقة لها بالعمل.

الوجبة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تقييم الموظفين			
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج	جامعة مالانج الحكومية	معايير الجودة في تقييم الموظفين
1	موجودة	لا توجد	المبادرة والإبداع
2	لا توجد	موجودة	المعرفة بنظم وإجراءات العمل

الجدول (13): الوجبة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في تقييم الموظفين)

رابعاً: معايير الجودة في أنشطة التعليم

عبارة عن كل ما يخطط له المحاضر من الخبرات ويقوم به

هي التي تترجم خطة

المنهج الجامدة إلى منهج وظيفي حيوي، وبصورة عامة فإن المحاضر الناجح ليس هو

يضعها في ضوء فهمه لطبيعة مادته، وإمكانات مدرسته،

الأساسية التي تحكم عملية التعليم والتعلم. وبذلك يشجع الطلاب على التعلم الذاتي.

أما معايير الجودة في أنشطة التعليم في الجامعة المحمدية :

الثاني: إثارة اهتمام الطلاب و

الإيجابي :

الخامس: يحقق عدد أكبر من الأهداف المنشودة للمقرر :

:

نح الحكومية لها معايير خاصة في أنشطة التعليم التي قام بها

ية أهدافها هناك جملة من المعايير التي ينبغي

لجامعة مالانج الحكومية مراعاتها وأخذها بالحسبان عند اختيارها وتنفيذها: وتلك المعايير

الثاني: :

من تلك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين هاتين الجامعتين لكلا منهما

:

إثارة اهتمام الطلاب و

يجابي يحقق عدد أكبر من الأهداف المنشودة للمقرر

في الجامعة المح :

من معاييرها معايير

الجودة في أنشطة التعليم في الجامعة المحمدية حيث لا يجدها الباحث في جامعة مالانج

في الجامعة المحمدية بمعنى أن

فرد في الكفايات العلمية كل منهم فكرة خاصة ومحدودة وذكاء خاصا في فهم المواد المدروسة وإدراكها ولا يكلف أحد منهم على أن يقوم . حيث تنطلق الفروق الفردية من خلفية كل منهم في الدراسة أو خبرة علمية قبل الدخول إلى الجامعة. ولذا المحاضر سيراعي على ذلك بمعنى أن المحاضر سيكلف حسب الطاقة والكفاية العلمية. وفي الجامعة المحمدية مالانج

خاص في مناقشة الموضوع المعين و يدرك هذه الآراء . وهذه الظواهر تساعد المحاضر في تقييم كفايتهم العلمية و الآراء ووجهات النظر في المناقشة وتنمية كفاية كل منهم في العملية ال . وهذه تظهر ظهورا من خلال التعليم والتدريب العلمية في القاعات الدراسية العلمية في الج والمختبرات.

وأما في جامعة مالانج الحكومية حصل الباحث على الوجهة الإ

والتعليم الفعال الذي يقع في جامعة مالانج الحكومية بمعنى أن تكون فيها مناسبة الأنشطة التعليمية للإمكانات المادية المتاحة في البيئة الجامعية أو التعليمية. بمعنى أن يكون المحاضر على مراعاة الإمكانيات المادية التي أتاحتها الجامعة من الأدوات والوسائل التعليمية من خلالها وأما التعليم الذكي فأن تكون فيها

حسب مستويات الطلبة وأن تتماشى مع قدرتهم العقلية والجسمية وفيها التوافق بميولهم واتجاهاتهم. بمعنى أن يكون المحاضر يراعيها حسب الجدول المقرر والفصل المعين مع

بـة بحيث تتواءم وأنشطة التعلم المختلفة للطلبة. بمعنى أن يكون المحاضر أن يراعي

الوجبة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في أنشطة التعليم		الرقم
الجامعة المحمدية مالانج نج	جامعة مالانج الحكومية	معايير الجودة في أنشطة التعليم
لا توجد (لأنه يتضمن في التعليم الفعال والذكي والمنتج)	لا توجد (لأنه يتضمن في مراعاة الفروق الفردية)	1
لا توجد (لأنه يتضمن في التعليم الفعال والذكي والمنتج)	لا توجد (لأنه يتضمن في التعليم الفعال والذكي والمنتج)	2
لا توجد على هذا المصطلح	موجودة	3
لا توجد على هذا المصطلح	موجودة	4
لا توجد على هذا المصطلح	موجودة	5

جدول (14) بـة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية في أنشطة التعليم)

خامسا: معايير الجودة في التدريب العملي

يعتبر التدريب العملي في الجامعة المحمدية مالانج من النشاط الإنساني المخطط له والهادف إلى إكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة.

أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء

ممارسته لمهنته مما يزيد تمكنا في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء ،ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تمطح إليه أي جهة تسعى للرقى والتقدم.

المحمدية لها معايير خاصة في التدريب العملي ومنها: :
الثاني:
:

الرابع: دور التدريب في تطوير مستوى الكفاءة الإنتاجية :

وأما معايير الجودة في التدريب العملي في جامعة مالانج الحكومية مالانج فيعود إلى أن التدريب العملي هو العملية الج والمستمرة التي تكسب الفرد الم والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا حيث يكون لهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم. تأتي زيادة كفاءة الوحدة أو التي يعملون فيها تحقيقا للأهداف في إطار خ ، وتحقيق أهداف المجتمع

وجوانبها المختلفة،. وهناك عدد من المعايير يلزم مراعاتها لضمان نجاح برامج التدريب

الثاني: المتابعة أثناء

:

من تلك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين هاتين الجامعتين لكلتا منهما

:

:

الثاني: مراعاة

في الجامعة المحمدية مالانج على الخاصة حيث وضعت

برامج الفعالة دور التدريب في تطوير مستوى الكفاءة

حيث لا يجدها الباحث في جامعة مالانج

برامج الفعالة في الجامعة المحمدية مالانج

لمزيد من فعالية البرامج التدريبية لابد من تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات

. والثاني: تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية

. : التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن

: مراعاة التجانس في نوعية الم

: لعناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية و العملية :

: للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين :

: وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب : توفير ميزانية كافية لتغطية

: اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعالته :

بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.

دور التدريب في تطوير مستوى الكفاءة الإنتاجية في الجامعة المحمدية مالانج

بمعنى أن يكون له دورا هاما في إعداد

والعملية بمعدلات أسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير

ومفاهيمه وأبعاده تحقيقا لقدرات تنموية أكبر خاصة وأن الإنسان هو أهم العناصر في

التنمية قدره وفعالته.

برزت الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق نظراً أن الاحتياجات

التدريبية هي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يح

المتدرب من أجل احتياجات الأفراد العليا

أهم معايير قياس أداء العاملين بالموارد البشرية حيث يتم التحديد للإفادة تعود إلى

في جامعة مالانج الحكومية التي وضعت المتابعة أثناء ت

. المتابعة أثناء تنفيذ الدورات في جامعة مالانج الحكومية بمعنى أن تكون ، التدريبية تحتاج إلى المتابعة الخاصة أثناء تنفيذها لأنها يرتبط بتزويد العاملين ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق

في الأداء. وفي هذه الحالة كان المدربون ير

نج الحكومية. ويتسفيد المشتركون من خلال هذه الدورة التدريبية علوما شتى مفيدة وفعالة لهم. ويضاف إليه، أن يكون المشتركون في برنامج التدريب أو الدورة التدريبية يقومون بالأعداد وتعميم برامج التدريب. وفي جامعة مالانج بمعنى أن تكون تلك الدورة محتومة بالتساؤولات والإجابات حول المواد التدريبية حيث يسمح المدربون للمشاركين أو المشتركات من استفساراتهم المحتاجون إلى الحل أو طريق الخلاص في مجال عملهم ومهنتهم لأن يصلوا إلى المستوى المنشود في التطوير.

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مديري التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في . كلمة تقييم تعني اعطاء تدريب يهدف في النهاية الى معرفة مدى تحقيق التدريب . التقييم في واقع الامر لا يعدو كونه عملية تهدف

الى معرفة مدى تحقيق التدريب لاهدافه من خلال محورين رئيسيين: اول ويعني كفاءة يقيم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية لذلك. بمعنى ان يتم التأكد من انجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية البرنامج ل التدريب وغير ذلك من

عناصر البرنامج التدريبي. والثاني نقل اثر التدريب الى حيز التطبيق، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل اثر التدريب (المهارات) الى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين .

وبالتالي رفع كفاءة
الى التدريب كما يتم التأكد

يسترشد في تقييمه و قياسه لاثر التدريب على الموظفين
: : () :

عن التدريب الذي تلقاه. ثانيا التعلم: يهدف التقييم على هذا المستوى الى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التدريبي ويمكن تقسيم هذا التعلم الى قسمين هما الممارس والمعرفي: ويقصد بما تعلم المبادئ والحقائق والنظريات وهذا الجانب من التعلم قد لا يكون مهما بدرجة كبيرة في المنظمات الادارية حيث ان التركيز ليس على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون التركيز على مهارات التي تعلمها الفرد.

. ثالثا: السلوك: يهدف التقييم على هذا المستوى الى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب (الموظف) نتيجة للتدريب. رابعا: نتائج التدريب: ويتحدد هذا التقييم في معرفة ثر التدريب على اداء الموظف بعد عودته الى العمل وبالتالي تحديد ثر التدريب على

الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في بير الجودة في الجامعتين في التدريب العملي			
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج	الانج جامعة مالانج الحكومية	حكومية معايير الجودة في التدريب العملي
1	موجودة	لا توجد	التدريب العملي له مقومات البرامج الفعالة

: :

: توفير المصادر تعلم الذاتي
من تلك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين

:

الثاني: مرور المحاضر على الزاد التعليمي الجيد : المنهج الدراسي المحيب لتحديات

:

:

:

:

:

استراتيجية الخاصة

:

:

:

الذاتي

في الجامعة المحمدية وضعت التكوين المهني في
المراجعة الدورية لإستراتيجية
سياسات المؤسسة في التعامل مع مشكلات التعليم أو التدريب حيث لا يجدها
الباحث في جامعة مالانح الحكومية.

يعتبر التكوين المهني في مهني مجالاً لكسب
المعرفة والخبرة العلمية والعملية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية خاصة في الجامعة
المحمدية كما يمكن المتدرب من ولوج عالم الشغل (حسب طبيعة ومدى أهميته
في . من هنا، فالتكوين المهني هو المجال الأمثل للطلبة الذين يرغبون في ولوج
عالم الشغل سريعاً. ووفقاً للاستاذ الدكتور نور هاريني، إن طريقة معرفة جودة المحاضرين
بملاحظة تعليمهم المهني. لأن التعليم هو طريقة واحدة لتحديد مستوى الجودة والكفاءة
ومعدل التخرج للطلاب ونهاية المطاف لجودة المحاضرين أنفسهم.

حيث تفرض تتحدث بصوت عال عن أهمية
التعليم المهني، وهي دعوة في الأساس إلى توجيه النظر لمزيد من الاهتمام بقضايا التعليم
والتدريب المهني تخطيطاً وبرامجا وأهدافاً. فان للتدريب المهني أثر واضح على عناصر
المجتمع كافة. فمن ناحية أثره في الأفراد والعمال بوجه خاص فإنه الوسيلة الحاسمة لتنمية
دراقتهم، وإتقانهم للعمل، ومنحهم فرص التوظيف او العمل الخاص ضمن مشروعات

صناعية صغيرة ومتوسطة تسهم في زيادة الدخل الفردي وارتفاع نسب التشغيل، بعيداً عن الوظيفة الحكومية التي تنوء بالحمولة الزائدة من الموظفين.

تعطي التعليمات الجيدة للطلبة الذين يتعلمون في هذه الجامعة بتفسيهم أجهزة التعليم والوسائل التعليمية الكافية، والأجهزة التعليمية هي التي تمخضت من ثورة عالم الاتصال التي يمكننا استخدامها لتحقيق الأهداف التعليمية إلى جانب المعلم والكتاب. الأجهزة التعليمية في إطار الوسائل التعليمية، على أن الأجهزة في هذا الإطار هي طريقة منظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم عمليتي التعليم والتعلم وفق أهداف محددة تعتمد على الأبحاث في مجال التعليم والاتصال.

عمليتي التعليم والتعلم، وتحقيق الاتصال الفعال بين المحتوى والمتعلم، قائمة على وفي أقل وقت وأكثر سرعة ودقة، مع التحديث والتطوير في قدراتها وإمكانياتها لخدمة الأغراض التعليمية والتربوية الأكاديمية.

في الجامعة المحمدية مالانج

والمثيرات التعليمية إلى المتعلمين، فالمواد التعليمية وما تحمله من رسائل مسموعة أو مرئية أو مقروءة لا يتم تفاعلها مع جمهور الطلبة إلا من خلال جهاز نقل هذه الرسالة، فمن المعروف أن شريط الكاسيت لا يمكن سماع محتواه من دون وجود كاسيت سمعي، وشريط الفيديو لا يمكن مشاهدة محتواه أيضاً دون وجود جهاز فيديو كاسيت، وغيرها من المواد جهزتها. أو هي عبارة عن آلات أو ماكينات أو أدوات تستخدم لعرض أو نقل المحتوى

() أجهزة عرض الشفافيات، وأجهزة عرض الشرائح، و

عرض الأفلام بأنواعها وأجهزة الفيديو وأجهزة الكمبيوتر. ويضاف إلى ذلك الوسائل نة مرموقة بين المدخلات التربوية لتعدد فوائدها نظى بأهمية بالغة لدى المعلمين والمخططين التربويين لما لها من أهمية في أنها تؤدي إلى

هاماً في النظام التعليمي

وفي الجا

المراجعة الدورية لإستراتيجية التعليم والتدريب

تتم المراجعة الدورية في الجامعة المحمدية لإستراتيجية التعليم و التعلم شهريا أو شهور أو سنويا حسب الجدول المقرر أو المتطلبات الموجودة على أن يتم اعتماد التعديل في الإستراتيجية. فإن جدوي تغيير استراتيجيات التعليم و التعلم تعتمد علي وجود عدد من الخريجين في البرامج المختلفة. وفي الجامعة المحمدية مالانج سياسات المؤسسة في التعامل في التعامل مع مشكلات التعليم

أو التدريب في الجامعة المحمدية وطريقة الخلا

في جامعة مالانج الحكومية التي وضعت المعيار الخاص لها

وهو لها خصوصية في الإستراتيجية

ن في الأنشطة الداعمة على التعليم والتدري العملي في جامعة مالانج الحكومية

سياسات الجامعة في

:

التدريب في جامعة مالانج الحكومية.

: مجموعة منظمة من مصادر المعرفة تكون متاحة لمجتمع معرف من أجل

قاعات الدراسة والمعامل أو الإنترنت.

الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في الأنشطة الداعمة على التعليم		
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج	مالانج جامعة مالانج الحكومية
1	موجودة	لا توجد
2	موجودة	توجد لأنها دخلت خصوبة في الإستراتيجية والسياسة
3	موجودة	لا توجد لأنها دخلت

التعليم	خصوبة في الإستراتيجية والسياسة		
دخلت في وسياسات المؤسسة في التعامل شكالات التعليم أو التدريب	لا توجد لأنها دخلت في خصبة في الإستراتيجية والسياسة	موجودة	4
لها خصبة في الإستراتيجية والمسياسة والتسهيلات	موجودة	لا توجد	5

الجدول (16): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في الأنشطة الداعمة على التعليم

سابعاً: معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية

في الجامعة المحمدية مالانج معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية تتجه إلى
الثاني:

هناك معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية في جامع

الثاني:
ه والرا : في مجال العمل.

من تلك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين هاتين الجامعتين لكلتا منهما

ثاني:

ه والسادس: في مجال العمل والسابع:

في الجامعة المحمدية مالانج حيث تختلف عن جامعة

مالانج الحكومية في معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية وتتجه إلى المعيار الخاص

لها وهو

لا تتجزأ كلاهما يأتي

للتجديد والتغير، الجامعة المحمدية تحتاج إلى تطوير الأساليب ويقع في الأحوال التي تحتاج إليه لأجل تحسين العمل الفعال الإداري وطبق المحاضرون أو الموظفون بعد مشاركتهم

في معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية
في
وتتجه إلى المعيار
الخاص لها وهو

الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في الأنشطة للإدارة الأكاديمية			
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج	جامعة مالانج الحكومية	جامعة مالانج الحكومية معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية
1	موجودة	لا توجد	الأساليب لتحسين العمل الفعال
2	لا توجد	موجودة	التدريب للعمل وتطويره.

الجدول (17): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في الأنشطة للإدارة الأكاديمية)

ثامنا: معايير الجودة في نجاح الإدارة الأكاديمية

في الجامعة المحمدية مالانج تتجه إلى مايلي:

الثاني: توفير كل طاقات الجامعة

الثبوية الرابع: توفر مرونة العمل وحرية التحرك في نطاق التنظيم العام :

معايير الجودة لنجاح الإدارة الأكاديمية في جامعة مالانج الحكومية تتجه إلى

: : لها الثاني: لها :

: لها مرونة العمل في نطاق التنظيم : لها

من تلك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين هاتين الجامعتين لكلتا منهما

:

الثاني:

في نطاق التنظيم العام : لها مرونة العمل في

: لها

توفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية التربوية. في الجامعة المحمدية مالانج حيث توفير

توفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية التربوية في الجامعة المحمدية هو
الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة والعمليات الإدارية الأخرى ليست غاية بل كلها
مجندة لتحقيق أهداف العملية التربوية، وبالتالي على إدارة
الاستخدام الأمثل لها، واستغلال الطاقات الكاملة للقوى البشرية حتى يتحقق أداء

معايير الجودة في خدمة المجتمع الخاصة لجامعة مالانج الحكومية تتجه إلى

: لها ولها " لها

" في جامعة مالانج الحكومية تقسيم المسؤوليات الواضح للعاملين في العمل
وتحديد الاختصاصات والصلاحيات ولكل فرد فيها من محاضرين وإداريين وعمال
لاب واجباتهم ومسؤولياتهم والدور المطلوب منهم. " لها

" ادية والبشرية في جامعة

عمليات الإدارية الأخرى ليست غاية بل كلها مجندة لتحقيق أهداف العملية المنشودة
وعلى إدارة واستغلال الطاقات الكاملة للقوى البشرية حتى يتحقق أداء العمل بأقل

الوجهة مختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في الأنشطة للإدارة الأكاديمية			
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج	جامعة مالانج الحكومية	معايير الجودة في في نجاح الإدارة الأكاديمية
1	موجودة	لا توجد	توفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية التربوية.
2	لا توجد	موجودة	لها مسؤوليات واضحة
	لا توجد	موجودة	لها الإمكانيات للتحقيق

الجدول (18): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في نجاح الإدارة الأكاديمية)

تاسعا: معايير الجودة في أنشطة البحث

معايير الجودة في أنشطة البحث في الجامعة المحمدية مالانج تتجه إلى ما يلي:
الأول: استراتيجية البحث العلمي تتفق مع طلبة
الثاني: مشاركة هيئة التدريس والطلبة في البحث العلمي :
للباحث كفاية علمية بحثية.

معايير الجودة في أنشطة البحث في جامعة مالانج الحكومية تعود إلى ما يلي:
الثاني: توفر الوقت الكافي للباحث :
الرابع: التأكد من عدم تشويه الأفكار والآراء :
الخامس: الترابط بين أجزاء البحث لسادس: الإسهام والإضافة إلى
المعرفة في مجال تخصص الباحث :

لك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين هاتين الجامعتين لكتنا منهما

مشاركة هيئة التدريس والطلبة في البحث العلمي

والثاني: : للباحث كفاية علمية بحثية :

:
:

ولكن هناك الوجهة الإختلافية في الجامعة المحمدية وضعت استيراجية البحث
استراتيجية

وينبغي على جميع أعضاء هيئة التدريس، الذين يدرسون في برامج التعليم العالي،
في أن يشاركوا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة بشكل يضمن بقاءهم
دراية بالمستجدات في مجال تخصصاتهم، مع أهمية

التدريسي. كما يجب أن يساهم أعضاء هيئة التدريس، القائمون بالتدريس في برامج
الدراسات العليا أو الإشراف على أبحاث طلبة الدراسات العليا، بشكل نشط في البحث
العلمي في مجالات تخصصاتهم.

ويجب تتوفر التجهيزات والمرافق اللازمة لدعم أنشطة البحوث الخاصة
بهيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا للوفاء بهذه طلبات، في المجالات ذات العلاقة
بالبرنامج. كما يجب أن تقدر إسهامات هيئة التدريس البحثية وأن ينعكس ذلك على
محكات تقويمهم وترقياتهم.

معايير الجودة في خدمة المجتمع الخاصة لجامعة مالانج الحكومية تتجه إلى

الثاني: توفر الوقت الكافي : :

:

الأفكار والآراء المنقولة من الم : الخامس: الترابط بين أجزاء البحث :
الإسهام والإضافة إلى المعرفة في مجال تخصص الباحث.

بمعنى أن تتوفر في البحث الجيد مجموعة من الشروط والمستلزمات البحثية
: وعلاوة على ذلك، تخطيط حدود

:

المعالم، وتجنب التخبط والمتاهة في أمور لا تخص موضوع البحث، لأن الخوض في
العموميات غير محددة المعالم والأهداف تبعد الباحث عن البحث بعمق بموضوع بحثه
المنصوص عليه في العنوان. ويضاف إلى الإمام الكافي بموضوع البحث: يجب أن
يتناسب البحث وموضوعه مع إمكانيات الباحث الذي يجب أن يكون ملما بشكل وافي
بمجال موضوع البحث نتيجة لخبرته أو تخصصه في مجال البحث، أو لقراءته الواسعة
توفر الوقت الكافي للباحث

التقيد بالفترة الزمنية لإنجاز البحث، على أن يتناسب الوقت المحدد للبحث أو الرسالة مع
.

وهي أمر في غاية الأهمية في
بة البحوث، وترتكز الأمانة العلمية في البحث على الإشارة إلى المصدر أو المصادر
التي استقى الباحث منها معلوماته وأفكاره، مع ذكر البيانات الأساسية الكاملة للمصدر
كعنوان المصدر، والسنة التي نشر فيها، والمؤلف أو المؤلفون، والناشر، والمكان، ورقم
المجلد، وعدد الصفح . ومن معايير جامعة مالانج الحكومية

الأفكار والآراء المنقولة من المصادر في جامعة مالانج الحكومية
يذكر الفكرة أو المعلومة التي قد استفاد منها بذات المعنى الذي وردت فيه. وكذلك،
وضوح الأسلوب: يجب أن يكون البحث الجيد مك

ومشوق، مع مراعاة السلامة اللغوية، وان تكون المصطلحات المستخدمة موحدة في متن
الترابط بين أجزاء البحث

وأجزائه المختلفة وانسجامها، كما يجب أن يكون هناك ترابط تسلسل منطقي، وتاريخي

ي، يربط الفصول ما بينها، ويكون هناك أيضا ترابط وتسلسل في المعلومات

ومن معايير الجودة فيه لجامعة مالانج الحكومية، الإسهام والإضافة إلى المعرفة في

مجال تخصص الباحث

الآخرون بغرض مواصلة المسير البحثية وإضافة معلومات جديدة في نفس المجال. وهو

الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعات في الأنشطة للإدارة الأكاديمية			
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج	جامعة مالانج الحكومية	معايير الجودة في الجودة في أنشطة البحث
1	موجودة	لا توجد	استراتيجية البحث العلمي شك مع طبعية الجامعة المحمدية مالانج
2	موجودة	لا توجد	التجهيزات والمرافق اللازمة لدعم أنشطة البحوث
3	لا توجد هذه المصطلحة لأنه دخل في استراتيجية البحث العلمي تتفق مع طبعية الجامعة المحمدية مالانج	موجودة	البحث جيد مراعاة على قوانين البحث العلمي
4	لا توجد لا توجد هذه المصطلحة لأنه دخل في استراتيجية البحث العلمي تتفق مع طبعية الجامعة المحمدية مالانج	موجودة	توفر الوقت الكافي للباحث
5	لا توجد هذه المصطلحة لأنه دخل في استراتيجية البحث العلمي تتفق مع طبعية الجامعة المحمدية مالانج	موجودة	الأمانة العلمية بالافتباس ونقلها

6	لا توجد هذه المصطلحة لأنه دخل في استراتيجية البحث العلمي تنفق مع طبيعة الجامعة المحمدية مالانج	موجودة	التأكد من عدم تشويه الأفكار والآراء المنقولة من المصادر
7	لا توجد هذه المصطلحة لأنه دخل في استراتيجية البحث العلمي تنفق مع طبيعة الجامعة المحمدية مالانج	موجودة	الترابط بين أجزاء البحث
8	لا توجد هذه المصطلحة لأنه دخل في استراتيجية البحث العلمي تنفق مع طبيعة الجامعة المحمدية مالانج	موجودة	الإسهام والإضافة إلى المعرفة في مجال تخصص الباحث

الجدول (19): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (في الجودة في أنشطة البحث)

عاشرا: معايير الجودة في خدمة المجتمع

ما معايير الجودة لخدمة المجتمع في الجامعة المحمدية مالانج التي تتجه إلى مايلي:
 لأول: لها معيار الاتجاه والثاني لها العملية الصحيحة الثالث: لها الإنتاج المنشود
 الرابع: لها الكفاية الكافية الخامس: لها الدعم المالي المناسب أو المصاريف المالية
 سادس: لها وسائل الخدمات وتسهيلات السابع: لها المخرجة الإيجابية
 : السياسات حول العلاقات بالبحر لتاسع: التفاعل مع المجتمع العاشر: لها

معايير الجودة في خدمة المجتمع لجامعة مالانج الحكومية تتجه إلى مايلي:
 لها اتجاه علمي وعملي والثاني:
 : التفاعل مع المجتمع

من تلك المعايير الموجودة رأى الباحث أن بين هاتين الجامعتين لكلتا منهما

لأول: لها معيار الاتجاه والثاني لها الإنتاج المنشود

: لها الكفاية الكافية لها المخرجة الإيجابية :

العلاقات بالمجتمع : التفاعل مع المجتمع : لها إسهامات جوهرية.

في الجامعة المحمدية وضعت لها

لها الدعم المالي المناسب أو المصارف المالية المناسبة لها وسائل الخدمات وتسهيلاتهما.

في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "العملية الصحيحة"، وهي النشاط لخدمة

لمجتمع الذي يخططه ويطبقه ويديره وينميه الجامعة حسب نظام جودة الخدمة للمجتمع

. ويضاف إليه، أن لها الدعم المالي المناسب أو المصاريف المالية المناسبة

في مصطلح الجامعة المحمدية سمي بـ "الدعم المالي أو المصاريف المالية" وهو الدعم المالي

تحقيق خدمة المجتمع التي تعطى من خلال شتى الطرائق وهي الهبة، والمنافسة والطريقة

لها وسائل الخدمات وتسهيلاتهما في مصطلح الجامعة المحمدية

سمي بـ "وسائل الخدمات وتسهيلها" وهي النشاط لخدمة المجتمع التي توفرت فيها

وسائل الخدمات وتسهيلاتهما التي تحل مشكلات المجتمع التي تكمل هذه الإحتياجات

معايير الجودة في خدمة المجتمع الخاصة لجامعة مالانج الحكومية تتجه إلى

: للقائم بها كفاية كافية. في

شاطر الخدمة الذي يبدع الإنتاجات لحوائج المجتمع المحتاجين.

السياسات حول العلاقات بالمجتمع: يجب يكون التزام البرنامج أو القسم

علمي تجاه خدمة المجتمع محددًا بوضوح، وأن يكون واضحاً في طبيعته ومداه، ومتسقاً

مع سياسات المؤسسة التعليمية لخدمة المجتمع ومتناسباً مع المعارف والخبرات الخاصة بهيئة

التدريس في البرنامج. ويجب أن يدعم ذلك الالتزام بسياسات تشجع المشاركة في هذا

الجانب، كما يجب إعداد تقارير منتظمة حول الأنشطة التي يتم تنفيذها.

للقائم بها كفاية كافية

بمعنى أن يكون ما ط خدمة المجتمع الذي قام به القائمون بها من المحاضر أو الطالب

ولهم الكفاية الكافية. الدعم المالي للخدمة كافية: وهو الدعم المالي

تحقيق خدمة المجتمع. لخدمات وتسهيلات: وهي الوسائل

والتسهيلات التي تستخدم لنشاط خدمة المجتمع.

الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في الأنشطة للإدارة الأكاديمية			
الرقم	الجامعة المحمدية مالانج	جامعة مالانج الحكومية	معايير الجودة في خدمة المجتمع
1	موجودة	لا توجد لأنها دخل في لها وسائل الخدمات وتسهيلات	العملية الصحيحة
2	موجودة	لا توجد لها وسائل الخدمات وتسهيلات	لها الدعم المالي المناسب أو المصاريف المالية المناسبة
3	موجودة	لا توجد لها وسائل الخدمات وتسهيلات	لها وسائل الخدمات وتسهيلات
4	لا توجد لأنها دخل في العملية الصحيحة	موجودة	للقائم بها كفاية كافية

الجدول (20): الوجهة المختلفة بين الجمعيتين في معايير الجودة في الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (معايير الجودة في خدمة المجتمع)

المناقشة الثانية: معوقات الجامعيين في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية

وأما معوقات تطبيق الجودة فاختلفت الآراء حول هذه القضايا فبعضهم أشار إلى الصعوبات التي تواجه التطبيق في التعليم الحكومي والأهلي، ويمكن تتبع بعض هذه العوائق كما يأتي⁶⁶¹:

1- ية التعليمية. وثانيا: عدم توفر الكادر التدريسي المؤهل. وثالثا: المركزية في وضع سياسات التعليم العالي. ورابعا: نقص الخبرة في عملية التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية وعدم قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس. وخامسا: عدم دقة المعلومات الصحيحة في بعض الجام وانعدام الصدقية في الجودة. وسادسا: تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة. :
 2- جهاز الحاسوب هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة وثامنا: التدريس غير الواعي للطرق الإحصائية مما يؤدي إلى نتائج خاطئة ومضللة. وتاسعا: مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين. وعاشرا: اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة. وحادي عشر: التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام كله.

فالتغلب على هذه العوائق ي

عملية تحسين الجودة ويشارك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين والتخطيط والإعداد لهذه العملية بما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة لضمان نجاحها. وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، ومجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية⁶⁶² هي: الأولى: البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية. والثانية: التقييم والتأثير،

⁶⁶¹ انظر: السلوم، حمد بن إبراهيم، الحديث عن التعليم: أداء وجودة، ص: 316؛ طعيمة، رشدي، الجودة الشاملة في التعليم، ص: 45؛ أبو نبرة، عبد العزيز، دراسة في تحديث الإدارة الجامعية، 106؛ سلطان، يوسف حجيم، وحسين فلاح ورد، تباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية حول إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوح
 7:

⁶⁶² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية -

حيث يقيم المجلس إقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، النصح والإرشاد والبدائل. والثالثة: الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي، يثير إنتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله. ومن أهم عوائق تطبيق الجودة الشاملة: ويخضع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من مجموعة القوى الثقافية المؤثرة في مرحلة التطبيق، بالإضافة إلى عوامل مستقبلية لا بد من توقعها، ومن هذه العوامل:

5- العامل الاقتصادي: حيث يرتبط النمو والتطوير التربوي بالحالة الاقتصادية السائدة بأي بلد، حيث " تؤثر العوامل الاقتصادية علي التعليم من ناحيتين هما: البناء تصادي للمجتمع والنظرية الاقتصادية التي تتبناها أيضا الدولة "663. العامل من معوقات تطبيق الجودة في تنمية الموارد البشرية.

6- العامل السياسي:

وهو يتعلق بنظام الحكم المتبع في الدولة والظروف السائدة المرتبطة بهذا تظهر فلسفة الحكم في ظل النظم الديمقراطية التي تقوم علي ثقة واحترام الفرد، وأن السياسة هي نتاج لقرار الفرد عند التعبير عن رأيه، وتنعكس هذه الفلسفة السياسية علي النظم التعليمية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكافة الأفراد مع وجود نوع محدد من الإشراف علي التعليم لتحقيق الوحدة والاحتفاظ بالدولة كشريك مباشر في عملية التعليم وغيره في

3- العامل الحضاري: "إن التقدم الحضاري في أي مجتمع يقوم علي ثلاث ركائز أساسية هي: القوي البشرية، المنظمات والمؤسسات التي تستوعب القوي البشرية، والنظام "664،. ويمر العالم حاليا بمتغيرات عديدة تنعكس علي حياة

المجتمع ونموه وهي ثورة المعلومات واتساع وانتشار التكنولوجيا المادية والإدارية علي

⁶⁶³ عمود عبد الغني، إدارة التربية وتطبيقها المعاصرة، دار الفكر العربي . 1990 : 160

⁶⁶⁴ عمود عبد الغني (1990)، إدارة التربية وتطبيقها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة. سنة 1990 : 169

تمتع، الأمر الذي ساهم في التقارب بين الدول لسهولة الاتصال والتواصل في العالم يرتبط بمدى استخدام الدول لوسائل

لنظام العولمة والحفاظ علي كيانها وقدرتها علي حماية نفسها وأنظمتها المختلفة.

7- العامل الاجتماعي: يشكل النظام الاجتماعي في أي دولة عا

التماسك الاجتماعي في الدولة، فيتميز كل نظام بمميزات اجتماعية تميزه عن غيره، ويرتبط الوضع الاجتماعي بالوضع السياسي السائد، حيث يتميز النظام الرأسمالي والاشتراكي الغربي رغم قوته السياسية بالتفكك وضعف الترابط الأسري، حيث

الشخصية، لكن قوة الوضع الاقتصادي والعسكري أخفت هذه المظاهر لتلك المجتمعات، بينما الوضع الاجتماعي في ظل النظام الإسلامي المطبق بصورة سليمة

يخفي العديد من المظاهر السلبية، ويظهر التعاون والتماسك الأسري والاجتماعي والأخوة والعدل والمساواة واحترام قيمة الفرد وكيانه، وغياب المصلحة الشخصية، وزيادة الانتماء وغيرها من المميزات التي تنعكس علي المجال التعليمي والتي ساهمت

بصورة مباشرة في الحفاظ علي كرامة الفرد وعدم تأثره بالعوامل الخارجية السلبية، الأمر الذي يساهم في زيادة تماسكه وحببه للتطوير والتغير دون تبعية لأي نظام جديد. بالرغم من هذه القوى المؤثرة في التعليم إلا أنه توجد اتجاهات لقوي مؤثرة

مستقبلياً ومحتملة بسبب التغيرات المتسارعة حديثاً في العالم والتي ستعكس علي التعليم، وبالتالي يجب علي النظام التعليمي في أي مؤسسة أ

معرفة التوقعات المستقبلية الناتجة عن الانفجار المعرفي والتكنولوجي وللتغيرات والقوي الثقافية التابعة لهذه المتغيرات مع القدرة علي استيعابها في النظام التعليمي والتأقلم

معها؛ كيلا تحدث فجوة أو تناقض في العمل، ومن هذه القوى المحتملة⁶⁶⁵:

6- انتقال من المجتمع الصناعي إلي مجتمع المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة.

(1997)، مصر في القرن 21: الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، سنة: 1997 : 115-

665

7- الانتقال من الاقتصاد القومي إلى الاقتصاد العالمي، ويكشف عن ذلك دورة الجحاحات في أوجها والتي ترتب عنها توقيع معاهدة إنشاء منظمة التجارة العالمية والتي انضمت لها (114) .

8- خريط علي المدى القصير إلى التخطيط علي المدى الطويل (الاستراتيجي).

9- الانتقال من المركزية إلى اللامركزية، ومن الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية

10- الانتقال من المساعدة المؤسسية للحكومة والقطاع العام إلى المساعدة الذاتية.

لاشك أن مشكلة الوصول إلى

التي نصفها بأنها حديث الساعة وكل ساعة للمهتمين والعاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية في مجتمعها والتصدي لموضوعات بذولة في مجالات تنمية الموارد

لبشرية حيث أن جودة هذه التنمية من شأنها تحقيق الإستخدام الذكي والفعال للأموال المرصودة والمخصصة للتدريب وتمويل خلق وظائف ومجالات عمل لكل الباحثين عن عمل جديدة وأيضاً تطوير مهارات الناس وتهيئة الجو الصحي السليم والإيجابي ملوا ويدعوا ويحققوا ذاتهم وتتوثق روابط الإنتماء بينهم وبين مجتمعهم عندما يجدون عناصر ناجحة ومنتجة ولها دورها ومكانتها بالمجتمع ولها إسهامها في دعم إقتصاد الوطن ونهضته المستمرة والمأمولة.

في كل تنفيذ تنمية تخطيط الموارد البشرية وتطبيقها، بالتأكيد

: في تطبيق الجودة في تنمية الموارد البشرية هي

وأما معوقات الجامعة المحمدية تتصور إلى مايلي:

الأولى: المعوقات الداخلية:

وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق وتتضح معالم في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مساراً معقداً، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر، هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاءها .

العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

في الجامعة المحمدية م تعود إلى أسباب مرتبطة بالعنصر البشري. وهذه الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساساً جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على بين هذه

:

ح- عدم استيعاب المعلومات بدقة

شترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء الكيان والقرارات المتخذة، ويضاف إليه؛ سوء الفهم ويتصور ذلك بعدم اشتراك بعض العاملين فيها في الدعوات المهمة وهي دعوات تتعلق بتنمية الجودة للجامعة خاصة في ما

الأزمات الناجمة عن سوء الفهم في الجامعة

إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى

المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على

خ- سوء التقدير والتقييم

في الجامعة المحمدية مالانج، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير في الجامعة المحمدية مالانج.

وتزداد التوازنات اختلالا إذا خادع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه و يلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة.

د- السيطرة على متخذي القرار

قال رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية: أن ابتزاز متخذ القرار وإيقاعه في الجامعة تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا تصبح هي نفسها مصدرا للتهديد .
تبر

لصناعة الأزمة وتستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة

ذ- اليأس

قال رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية: أن اليأس شعور نفسي وسلوكي يشكل خطرا داهما على متخذي القرار إذ يجبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين) في الجامعة المحمدية مالانج.

فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما.

ر- الأخطاء البشرية

قال رئيس مجلس تحسين الموارد البشرية: أن الأخطاء البشرية في الجامعة المحمدية من أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة

، مثل سيادة الأنانية والتفكير في

الكافية للعاملين في صنع القرارات وعدم الاعتراف بالأخطاء، وك
السلبي والنزاع الهدام بين العاملين داخل الج

وهذه الم في الجامعة المحمدية مالانج تعود إلى هذه النقاط التالية:

الخطأ أثناء . وثانيا: أن يصبح غير قادر على التوجيه والارشاد فلا

. وثالثا: لا يستطيع اكتشاف أسباب تدهور أداء العاملين. :

تدخل صاحب العمل أو الإدارة العليا في قراراته ومن هنا لا يستطيع تطبيق الواجبات والقوانين كما يجب. :

وأما معوقات جامعة مالانج الحكومية الداخلية في تطبيق الجودة في تنمية الموارد البشرية هي التي تواجه هذه الجامعة لم تكن مثلما توجد في الجامعة المحمدية. إن في جامعة مالانج الحكومية الحواجز والعقبات في تحسين الموارد البشرية ولكن في ناحية أخرى لجامعة مالانج الحكومية مساهمة في الجهود لتحقيق الجامعة المتفوقة ولكونها مرجعة في خدمات جامعية ثلاث.

وهذه المعوقات تعود إلى نقطتين أساسيتين: وهما المعوقات الداخلية والخارجية.

وأما في جامعة مالانج الحكومية فكانت هناك المعوقات الداخلية والخارجية، وهي أشياء ينبغي بحثها في جامعة مالانج الحكومية هي المشاكل الداخلية والخارجية حيث تكون الجامعة كإحدى جامعات وطنية أو حكومية لأندونيسيا، لا بد لها

الي، ولا بد أن تتكيف مع الظروف البيئية للجامعة نفسها.

الجامعة لأن على خلاف ذلك، سوف يكون هناك التأثير السلبي على الكفاءة المهنية للمجتمع الأكاديمي في تطوير العمل. والواقع أن كل المشكلة الفرد . ومع ذلك، في إيجاد حل جيد للحفاظ على الأداء

ضرين والطلاب. وأما تفصيل المعوقات الداخلية التي حدثت ووقعت في خلال دراسته يتجه إلى

ح- الضعف في نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية والتوظيفية

وهو أزمة بشرية تأتي من قبل بعض المدراء والرؤساء والمحاضرين أو المحاضرات والعاملين والعاملات في إليهم حيث أن بعضهم يتكسبون في استفادة المعلومات الموجودة التي قررها المدير أن من يقوم بمقامه أو لا يهتمون بها تمام الإهتمام.

أن الضعف يتصور على عدم استيعاب المعلومات الإدارية أو عدم تفاهمهم رية لتنمية الموارد البشرية في جامعة . ويكون الضعف من المعوقات الأساسية للجامعة لأن يرتبط بجودة الجامعة في . بعدم دقة المعلومات الصحيحة في الجامعة بسبب

التسويق لاستقطاب الطلبة وانعدام الصدقية في الجودة.

خ- تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة

تتعجل في توقع النتائج السريعة لتطبيق الجودة حيث تكون جامعة مالانج لم تزال جديدة في حملها على "اسم الجامعة" لأنها قبل يذكر باسم الجامعة أنها تذكر بالمعهد العالي خاصة في قسم التعليم أو التربية. لم تر محتاجة إلى تغيير كل النواحي وتطوير كل الوسائل أو ما يرتبط بتنمية جودة الجامعة خاصة في تنمية الموارد البشرية.

د- مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين

في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة (أي إلى تفكير، ومعايير، و أنماط سلوك جديدة) يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية و الداخلية دائمة التغيير. تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام جامعة ومة هذا التغيير. السبب بصفة عامة إلى عدم قبول للجامعة أو أفرادها بهذا التغيير وما لم تقبل الجامعة و جماعات العمل والأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه. وهناك أسباب تنظيمية وأسباب فردية لمقاومة التغيير. فالأسباب التنظيمية تعود إلى قوى داخل الجامعة تجعلها ومن يمثلها من المديرين يقاومون و يعترضون على التغيير. أما الأسباب الفردية فتعود إلى أن إدراك وفهم العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم، ولهذا السبب يقاوم العاملون التغيير.

مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال

والركون إلى المحافظة على الوضع القائم،

الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة . تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردوده

كبيرا مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد آخر

ذ- ضعف دور الرئيس في الخطوة لحل المشكلات والمعوقات

الداخلية ضعف دور الرئيس في الخطوة لحل المشكلات والمعوقات الموجودة. حيث أكد أن دور الرئيس في حل عائق أو عقبة من كل نية الموظف هو مهم مع أنهما من مسؤوليته لأنه لن يعمل جيدا إذا وجدت المشكلة في أعضائه. وفي المرحلة اللاحقة، إذا استطاع الرئيس أن يساعد الموظفين لحل أي مشكلة داخلية فمعناه قدر أن يظهر إدارة الجودة. وعلاوة على ذلك، كل واحد من منهم يجب

ر- الأزمة الإدارية

في جامعة مالانج الحكومية إنما هي مشكلة غير متوقعة في قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة. موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث تغييرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو ترا موعة من، أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام

لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله. وهذه الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا مد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام مجموعة من التأثيرات أو حدوث أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء

من خلال استعراض أهم المعوقات التي في جامعة مالانج

أن تسعى جاهدة من أجل توفير المزيد من

المتخصصين ذوي القدرات والمهارات وكذا الخبرات؛ وقد أصبح لزاما في خضم هذه التطورات المتلاحقة أن يحصل مسئولو

علمية، وضرورة تنمية وتطوير قدراتهم الإدارية من أجل تأدية عملهم بكفاءة أكثر
معتبر نشاط التدريب أداة فعالة في يد مسئولي الموارد

ية لمواجهة العديد من التحديات التي تواجهها

من المعوقات الداخلية الموجودة في هاتين الجامعتين رأى الباحث أن لكلتا منهما
وجهة متساوية ووجهة مختلفة. وأما الواجهة المتساوية تعود إلى الكلمة الكبيرة
" " ونوعا. وما يلي من الجدول لهذه الاختلافية.

الوجهة الاختلافية من المعوقات الداخلية في الجامعتين

الرقم	نوع المعوقات	نقاط المعوقات في الجامعة المعمدية مالاتج	نقاط المعوقات في جامعة مالاتج الحكومية
1	المعوقات الداخلية	عدم استيعاب المعلومات بدقة	معلومات الضعف في نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة تحقيق متطلبات العملية التعليمية والتوظيفية
2		سوء التقدير والتقييم	تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة
3		المسيطرة على متخذي القرار	مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين
4		اليأس	ضعف دور الرئيس في الخطوة لحل المشكلات والمعوقات

الأزمة الإدارية	الأخطاء البشرية	5
-----------------	-----------------	---

الجدول (21) الوجهة الإختلافية من المعوقات الداخلية في الجامعتين

الثانية: المعوقات الخارجية

في الجامعة المحمدية مالانج

في:

ت- معوقات الاقتصادية

هي مشكلة عظيمة في مجال تحسين الموارد البشرية في الجامعة المحمدية بمالانج كجامعة خاصة لأن في الجامعة الخاصة نقص التمويل الشيء المشترك خلافا للجامعة الدولية أو الحكومية. وى الحاجز في الجامعة المحمدية بمالانج مع أنها لا تستخدم الموازنة العامة للدولة .

ث- معوقات السياسية

الداخلية في الجامعة المح

المشاكل في العوامل السياسية الخارجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة المحمدية مالانج توجد بمجرد تخمين . يفهم أن الواقع في الجامعة المحمدية مالانج هو وجود يس إدارتها كانت جيدة. والمشكلة الخارجية أكثر صعوبة لأنها تأتي من خارج الجامعة.

والمعوقات السياسية الخارجية سميت بالسياسات العامة هي الدليل محدد المبادئ للإجراءات التي تتخذها في فيما يتعلق بفتة معينة من

السياسات العامة في مدى الالتزام بالقانون الوطني الد وكذلك تنفيذ التشريعات مثل القانون الجاري وغيره.

تنبيه: وأما في

تطلب العامل ليقى في التقدم دائما. ويكون هذا التحدي الجامعة المحمدية بمالانج.

دائما تسعى في

. تقدم الثقافي والتكنولوجيا يمكن أن يشكل صعوبة بدون الاستعداد الكامل في دوام التقدم والتطوير. ولكن هذا الحال ليس من مشكلة كبيرة للجامعة المحمدية بمالانج.

في الجامعة المحمدية بمالانج. وبالتفائل، أشار إلى أن الجامعة المحمدية بمالانج تستطيع متابعة التغيرات في الحضارة والتكنولوجيا نفسها وخلقت تلك التغيرات كلها .

الحاسب الآلي الذي قد تمكن في جعل 50 برمجا أندروويديا، ومنها البرنامج الذي
3.85

150 ألف مرة. وبالإضافة إلى ذلك، البرامج الآخر لتطبيق القبلة وجدول أوقات الصلاة، والبرنامج الإتصالي كواتساب يناسب حوائج طلاب الجامعة المحمدية بمالانج، وهناك العديد من التطبيقات الأخرى التي تم إنشاؤها. هناك عديد من المشاكل في تحسين الموارد البشرية في الجامعة المحمدية بمالانج ولكنها

والمعوقات الداخلية في جامعة مالانج الحكومية معوقات خارجية كبيرة في
مجال العمل الكثير من التغيرات والتحديات على مستوى الجامعة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذ تعمل هذه الأخيرة جاهدة من أجل تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف الجامعة من جهة أخرى، ويرتكز اهتمامها في ذلك نشاط التدريب والذي يعتبر واحد من أنجح الحلول في مواجهة مختلف المعوقات الخارجية والتي من أبرزها

ث- العامل الإقتصادي أو التمويلي

وتعد التغيرات الإقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها جامعة بشكل عام، وبشكل خاص في وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ ففي ظل الانفتاح الاقتصادي

والمنافسة وفسح المجال أمام التحديات، تجدد جامعة

من نوع آخر، إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تجد لنفسها مكانا وسط هذه

ومن المؤكد أن تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما سيمكن الأفراد

المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة.

تحدي من شكل آخر يتمثل في المحافظة على

مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة، وهذا خوف

عروضا مغرية؛ وفي ظل هذه المعطيات أضحي لزاما على المسؤولين في إدارة الأفراد العمل

على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة، وهذا من خلال تنميتها

لإكسابها المرونة الكافية ومن جهة أخرى كسب ولائها. وبالإضافة إلى المنافسة، يعتبر

التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على سياسات الأفراد في الجامعة، إذ أن ارتفاع المستوى

العام للأسعار يدفع إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في مستويات الأجور المطبقة

وهذا لتتماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع، هذا من شأنه أن يزيد من

قد تؤثر الظروف الاقتصادية أو التمويلية والعلاقات السائدة في الجامعة غير

السوية المشحونة بالصراعات والتوترات وسوء العلاقات في المحيط الجامعي وانتشار ظاهرة

المحسوبية على حساب الكفاءة والجدارة مما يسبب الاحباط لدى البعض وعدم الرغبة في

:

الاعتمادات المالية المخصصة في السنوات الأخيرة لا

يعنى التمويل بتحديد احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات من

الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في

. وإن النشاط التمويلي عبارة عن تطبيق مجموعة

المنظمات (كيانات) لإدارة اموالهم، وعلى وجه الدقة إدارة الفرق بين مداخلهم

بمصاريفهم بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة باستثماراتهم. فالكيان الذي دخله يفوق عن مصروفاته بإمكانه إقراض أو استثمار ذلك الفائض. ()
الإدارية) هي توفير الاعتمادات المالية لتمويل أنشطة جامعة
على عملية الموازنة بين المخاطر والربحية عند محاولة تضخيم ثروة الج

ج- العامل السياسي

إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملاً مؤثراً على إد
؛ ومثال ذلك
أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى بخلاف الكفاءة والقدرات
وإنما يتم على أساس الولاء السياسي، هذا وتعتبر التغيرات السياسية وعدم الاستقرار
هم المؤثرات على تسيير جامعة وإداراتها المختلفة.

ومن ناحية أخرى تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على إدارات

بج

الذي يجب أن يعمل من خلاله مسئولو الأفر
والتغيرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها،
مما يتطلب من مسئولو الموارد البشرية قدراً من المهارة والحنكة للتعامل معها وهذا ما يبرز
ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسؤولين على الأفراد في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في

ويضاف إليها السياسة الخارجية، فيجب أن يتم انهاء المشاكل السياسية الداخلية

الجامعية بشكل التفاهم بينه وبين كل فرد في جامعة . علماً أن الإنخراط
في المسائل السياسية، للمعلمين والمعلمات والعاملين أو العاملات في مجال التعليم ممنوع
عليهم وعلاوة عليه، حمل أي سمة السياسة أو رايته في الجامعة.

في جامعة مالانج الحكومية،

حزب سياسي وارد حمله إلى الجامعة، فسيتم إلغاء الحقوق له مباشرة. وإن هذه الأحكام بطريقة المقاربة الشخصية لتوفير الخيارات إما بالاستمرار في

ح- العامل الحضري

أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى الجامعات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة .

هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجية من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في . وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير

الموارد البشرية وخاصة التدريب، بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات؛ فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجية الجديدة هو الكفيل بأن تصبح الجامعة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية.

كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات.

وأما في مجال التقدم التكنولوجي على سبيل خاص بجامعة مالانج الحكومية، فتطلب التحديات التكنولوجية العامل ليعرف الأحوال الجديدة في كل وقت .

للتكنولوجيا في جامعة مالانج الحكومية يساهم على تقدم وانحطاطها في نفس الوقت.

إن في بعض الأحيان تعتبر جامعة مالانج الحكومية أن عقبة إذا لم تتمكن من متابعة تطورها، وس

التطبيقات الرقمية الأخرى في أي لحظة، فالمهمة التي تم تعليقها على هذه الأدوات ستقف فورا. فبشكل غير مباشر سيتم إهمال المهام.

استعدت جامعة مالانج الحكومية استعدادا كبيرا لهذا التقدم فليس من مشكلة كبيرة و

في جامعة مالانج . والذي لا بد أن يكون التقييم هو الصعوبة في التقدم المحرز في التكنولوجيا للموظفين في جامعة مالانج الحكومية.

في هذه الحالة، فرض للعاملين في الجامعة في مرحلة الشباب حتى لا يكون الفريق مع الصعوبة في التكنولوجيا عائقا في تقدم الجامعي. لذلك، بهذا النوع من التقسيم، وسوف يتم التحكم في المهمة بشكل

خ- العامل الإجتماعي

يد من المؤثرات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على ، ولهذه العوامل تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل؛ لذا الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك ما سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغير متوقعا فبأي سرعة يجب أن يكون وعلى أي مستوى.

، مادية ومعنوية، والتي تختلف باختلاف طموحات وميولات الأفراد، وعليه فإنه يتعين على مسؤولي إدارة الموارد العمل على إشباع مختلف هذه الحاجات وهذا بهدف التوفيق بين الإدارة

و الافراد، ويعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية وهذا

ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى، وهو دور المرأة في تركيب القوى العاملة.

فدخول المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئا إضافيا على إدارة

؛ وبالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية

تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية

المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، يجب على إدارة

إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات.

ومن جميع المشاكل والعوائق التي تنطبق على الموظفين في جامعة مالانج

حكومية، وجد الباحث أن مشكلة الداخلية والخارجية أصبحت عشرة لتكوين الجودة في

مستمر حتى يتسنى جميع المهام الموكلة للموظف بسلاسة لأجل تنمية الجودة في الموارد

في تطبيق الجودة

معوقات الجامعة المحمدية وجامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية			الرقم
نقاط المعوقات في جامعة مالانج الحكومية	نقاط المعوقات في الجامعة المحمدية مالانج	نوع المعوقات	
عامل الإقتصادي أو لتمويلي	معوقات الاقتصادية	المعوقات الخارجية	1
العامل السياسي	معوقات السياسية		2
العامل الحضري			3

عامل الإقتصادي أو لتمويلي		4
العامل السياسي		5
العامل الحضري		6

الجدول(22) معوقات الجامعة المحمدية وجامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية

المناقشة الثالثة: استراتيجية الجودة في تنمية الموارد البشرية

ولكي تقوم الجامعات بتطبيق هذا النظام لا بد أن تقوم بخطوات معينة من أجل

وتخفيض التكاليف وتحسين طرائق التدريس وزيادة الولاء لدى العاملين لل
واستمرارية الجامعات على المناقشة وغيرها من هذه الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون في
الجامعة، ومن أهم هذه الخطوات : الأول: تشكيل اللجان المتعددة ذات الكفاية.
والثاني: تدريب العاملين والمديرين في الجامعة. والثالث: إعداد دليل الجودة. والرابع:
تحديد عناصر إدارة الجودة. في ضوء هذه الخطوات يمكن الاستفادة منها في بدء برنامج
الجودة الشاملة في أي جامعة كما يأتي⁶⁶⁶:

mission (1

vision؛ تحدد مسار الجامعة في المستقبل، بمعنى ما تم إنجازها بالتساؤل: أين

⁶⁶⁶ : Symour.D1992. On Quality: Causing Quality in High education, New York:

American council on Educatio, Ma cmillan Publishing . وانظر: السلوم، محمد إبراهيم، أحاديث عن التعليم،

: 382؛ والصغير، إبراهيم بن صالح، "إدارة الجودة في الجامعات: معايير التصنيف بين الواقع المأمول"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن

التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24 - 25 2007

.7:

نحن الآن؟ واين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ لتفعيل ذلك يكون الهدف العام للجامعة هو (الالتزام بالتميز) في كل جوانب الأداء العلمي الإداري. وقد يكون مثلا لجامعة ما، في البحوث والدراسات العلمية أو يكون في عملية إنتاج الدارسين

2) القيام ببناء استراتيجية للتغيير تركز إلى التطوير المستمر وذلك بمراجعة الاهداف والهيكل الإداري للجامعة ونظام القيم وأساليب التميز بنقل المجتمع. وهذه من وظائف الجامعة الأساسية.

في الجامعات وتحسين مرونة الأنظمة وسهولة الإجراءات وقصرها. وكما ذكر سابقا بأن العوامل التي تساعد على تحقيق هذه المطالب في إدارة الجودة الشاملة تكون في أن يتم التحسين بشكل مستمر عبر التخطيط وتحليل المعلومات حول إجراءات العمل وأساليبه وتنفيذ الخطط. فالجودة الشاملة في الجامعات تحقق فوائد جمة في حالة تطبيقها بحيث إنها تحقق ما يأتي⁶⁶⁷:

.8

9. تقييم الأداء في النظام التعليمي الجامعي وتطوير معايير قياس الأداء.

.10

.11 تغيير السلوك الثقافي بين الموظفين.

.12

Human Relations, the Total Quality Mac Robert, I. 1995. Hermeneutics and : ⁶⁶⁷

52-Review, January/ February.P.45 وعليمات، ناصر صالح، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق

ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 :97؛ والعلي، عبد الستار محمد، "تطوير التعليم الجامعي باس

الجودة الشاملة". ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة دولة الإمارات العربية

1996 :17.

.13

.14 إيجاد هياكل تنظيمية تركز على جودة التعليم في الجامعات.

استراتيجية الجودة في تنمية الموارد البشرية في الجامعاتين

يستند هذا النموذج الى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال، لذا يؤكد جوران Juran أن المهمة الأساسية للجودة "تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل

668"

.669

- 1 - إيجاد فناعة بالحاجة إلى التطوير.
 - 2 - وضع أهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف ويتم (بناء مجلس للجودة -
 - 3 -
 - 4 -
 - 5 - إجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.
- يركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة هي⁶⁷⁰:
- تخطيط الجودة: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج
 - واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية

واتخاذ الإجراءات

-

⁶⁶⁸ البيلاوي، حسن، إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي

20-21 1996. 5 :

⁶⁶⁹ Lam, K.D. et. al. (1991). Total Quality: A textbook of Strategic Quality Leadership and Planning, Colorado Springs: Air Academy press, Page: 14-15

⁶⁷⁰ Juran, M. (1992). Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services, New York: the free press, page: 14-15

بالمواصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقييم.
 - تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع
 لموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم
 يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

في تنمية الموارد البشرية، ككلتي الج
 تراتيحية خاصة. وفي إجراء تنمية جودة الموارد البشرية، منذ مطلع المستشار في أوائل
 2016م، وقد أظهرت العديد من فرص التعاون على حد سواء في داخل البلاد
 . في شهر مارس وحده.

لتعاون بها لتحسين جودة الموارد

التعاون في داخل البلاد، في موكب التخرج لجامعة المحمدية بمالانج ووفقا للاستاذ الدكتور

استراتيجيات محددة لتحسين جودة الموارد البشرية، وخاصة للم
 الخطوات منها تخطيط تحسين وتطوير الموارد البشرية للجامعة. وللموظفين بتخطيط
 خاص لهم وكذلك إنشاء وحدة خاصة وهي مجلس تحسين الموارد البشرية.
 وأما استراتيجية جامعة مالانج الحكومية لتحسين الموارد البشرية، وهناك العديد
 من الاستراتيجيات في جا

للمعلمين أو العاملين في مجال التعليم وقد تم ترتيبها في مثل هذه التفاصيل في هذه
 . وبالتالي، فإن الاستراتيجية التي عملتها الجامعة - في تنمية الموارد البشرية-
 تتجه إلى قسمين وهما: الأولى: الإستراتيجية المشتركة بين هاتين الجامعتين والثانية:
 الإستراتيجية الخاصة لكلتا منهما.

وأما الإستراتيجية المشتركة بين هاتين الجامعتين كما يلي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

الإدارية التي تهدف إلى

هذه الأهداف خاصة في الجامعة المحمدية بمالانج. تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب ذلك من طرق التعامل مما بات يُسمّى بـ"الخطة والخطة البديلة"، شريطة أن يستهدف ذلك أكبر قدر ممكن من المكاسب وأقل قدر ممكن من الخسائر وخاصة في تخطيط الموارد البشرية.

ونظم التخطيط الدقيق هي جزء من الاستراتيجية لتحسين جودة الموا .
ولذلك، وهناك بعض الأشياء الهامة التي تجب الملاحظة كما يلي:

4. برنامج التخطيط ينبغي أن يتبع الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية للجامعة .

5. تخطيط تحسين الموارد البشرية. المقارنة بمناسبة القيادة، ومجلس الشيوخ، ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها.

6. تكوين مؤسسات الدراسة في داخل البلاد أو خارجها، وغيرها

تخطيط الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية فيكون

مما يهيمه جامعة مالانج الحكومية من الأشياء الإدارية التي تتجه إلى تحديد الأهداف في يتجزأ من تنمية الموارد البشرية في هذه الجامعة .

"التخطيط" تحديد الأهداف التي أراها الجامعة تحقيقها، ورسم خط السير إليها، والتحديد بوسائل ذلك السير، مع توضيح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات.

ماذكر من البيان الخطة الخاصة لهل

والخطة البديلة إذ لم تنجح الخطة الأولى في تخطيط الموارد البشرية.

في جامعة جزء من الاستراتيجية لتنمية جودة الموارد البشرية في .

تخطيط الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية ي
: :
في السير والخطوة.

ثانيا: تخطيط تحسين الموارد البشرية المقارن
ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها. وثالثا:
وغيرها مما ستمم بها الخطوة إلى تحسين الموارد البشرية.
رغم أن هذه الإستراتيجية ولكن لكلا
والوجهة الإختلافية تعود إلى هذه النقاط التالية:

وأما في الجامعة المحمدية مالانج فيكون تخطيط الموارد البشرية: مداف
المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما
يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب ذلك من
طرق التعامل مما بات يُسمّى بـ"الخطوة والخطوة البديلة".
: حظ

لتخطيط ينبغي أن يتبع الخطوة الاستراتيجية والخطوة التشغيلية

تخطيط تحسين الموارد البشرية. المقارنة بمناسبة القيادة، ومجلس الشيوخ،
ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها.

تكوين مؤسسات الدراسة في داخل البلاد أو خارجها، وغيرها.

وأما في جامعة مالانج الحكومية فيكون تخطيط الموارد البشرية: بتحديد الأهداف
التي أرادها الجامعة تحقيقها، ورسم خط السير إليها، والتحديد بوسائل ذلك السير، مع
توضيح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات

: :

في السير والخطوة. ثانيا: تخطيط تحسين الموارد البشرية المقارن
ومجلس الشيوخ، ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها.
وغيرها مما ستمم بها الخطوة إلى تحسين الموارد

وثالثا:

الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية		
الوجهة الإختلافية بينهما	استراتيجيات	لجامعة
<p>بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل بين المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب ذلك من طرق التعامل مما بات يُسقى بـ"الخطة" والخطة البديلة" وتجب الملاحظة كما يلي:</p> <p>برنامج التخطيط ينبغي أن يتبع الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية للجامعة المحمدية بمالانج.</p> <p>تخطيط تحسين الموارد البشرية، المقارنة بمناسبة القيادة، ومجلس الشيوخ، ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها.</p> <p>تكوين مؤسسات الدراسة في داخل البلاد أو خارجها، وغيرها</p>	<p>تخطيط الموارد البشرية</p>	<p>الجامعة المحمدية مالانج</p>
<p>بتحديد الأهداف التي أرادها الجامعة تحقيقها، ورسم خط السير إليها، والتحديد بوسائل ذلك السير، مع توضيح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات لأجل تنمية الموارد البشرية، وينبغي أن يراعي ما يلي:</p> <p>أولاً: التخطيط ينبغي أن يتبع الرسالة أو الرؤية لجامعة مالانج الجة في السير والخطوة.</p> <p>ثانياً: تخطيط تحسين الموارد البشرية المقارنته ناسبة القيادة والإدارة، ومجلس الشيوخ، ومساعد مجلس الشيوخ، والمجالس وغيرها.</p> <p>ثالثاً: تكوين الأدوات والوسائل التحسينية وغيرها مما ستم بها الخطوة إلى تحسين الموارد البشرية</p>		<p>جامعة مالانج حكومية</p>

الجدول (23) الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية(التخطيط)

ثانياً: اختيار الموظف بالطريقة الخاصة:

أو التوظيف في الجامعة المحمدية مالانج يشير الاستقطاب، والفحص، والإختيار، والتمهيد للعمل لشخص مؤهل للوظيفة. وتخصص خبراء مختصين في مجال اختيار العاملين الجدد في حالة توسيع نشاط الجامعة، وقد تتوجه الجامعة أحياناً إلى إحدى وكالات التوظيف التي تسجل أسماء الذين فقدوا عملهم وتسجل كذلك كفاءاتهم ومهارتهم. ومراحل عملية التوظيف تحتوي :

الإعلان، أو أي طريقة بحث أخرى. ثم مطابقة المرشحين للإحتياج الوظيفي، فرز الأفراد ()

لية التوظيف تحتوي كذلك على صناعة وإتهاء العرض الوظيفي والتمهيد الوظيفي للموظفين الجدد. ويقوم قسم التوظيف في الجامعة بالإعلان عن الوظائف في الجرائد الكبيرة أو مواقع التوظيف على الإنترنت، وتفصل مبدئياً بين المتقدمين لشغل أساس شهاداتهم وخبراتهم، ثم تقوم بأقوية التي يمكن أن تستوفي ، وتختار الأصلح من ضمنهم ؛

BPSDM

وسيجرى في فريق من إدارة شؤون الموظفين. وسوف تكون هناك وما إلى ذلك. وفي نهاية المطاف هناك اختبار المعنوي والأخلاقي والاجتماعي والشخصي الذي تجريه الجامعة (رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة الأول والثاني والثالث).

وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات

لمرشحين في الخدمة المدنية والموظفين المؤقتين، كل هؤلاء الذين يريدون أن يكونوا قوة في جامعة مالانج الحكومية يجب أن يكونوا على درجة الماجستير على الأقل. بالإضافة إلى الدرجة المهمة أيضا في التكيف هي احتياجات كل إدارة أو قسم. وهكذا، فإن المعايير التي تستخدمها جامعة مالانج الحكومية في توظيف المحاضرين شديدة. كالذي لديه خبرة في مجال الكيمياء، إذا كان هناك المكان في أي قسم، فيجب عليه اجتياز اختبار الكفاءة في وقت مبكر.

أو إذا كان المكان لا يوجد فسوف تبحث الجامعة بديله في مجال الخبرة المتحالفة نفسه. وليس ذلك فحسب، المرشح لبرنامج الخدمة المدنية من المركزي باسم وزارة للبحوث يستطيع أن يعقد تقنية اختبار الكفاءة المحتاج في جامعة مالانج

مالانج الحكومية ليس في حاجة إلى الموظفين .
وفي جامعة مالانج الحكومية الاختبار لاختيار المحاضرين أي اختبار الكفاءة ليس كافيا فقط بالاختبار الكتابي، ولكن أيضا باختبار القدرة والكفاءة المهنية في التدريس. في هذه الحالة، سيتم اختبار المرشح المحاضرين في التعليم أمام 20 مباشرة من قبل الممتحنين اثنين. وهذا سمي بـ "الاختبار التعليمي" بشكل المباشر. ولم يكن يختلف كثيرا مع متغير الموظفين في جامعة مالانج الحكومية الذي يتم من قبل الممتحنين اثنين. والاختبار هو التحريري والمقابلة الشخصية وهما سوف يعطيان أثرا لائقا لأن يكون المختبرون موظفين في جامعة مالانج الحكومية.

مسارين: الخاصة أو العامة. والخاصة وهي عقدت من خلال توظيف الموظفين المؤقتين الذين تنطبق عليهم المعايير، والعامة تعقد مرة واحدة فقط في ال .

- (11) الحد الأدنى للسنة 18
- (12)
- (13)
- (14) لا يستبعد بلا احترام.
- (15) لم يصبح الموظف الحكومي أو الموظف المدني.
- (16) /
- (17) حسن التصرف، وفي صحة جيدة جسدياً وروحياً.
- (18) /

رغم أن هذه الإستراتيجية

والوجهة الإختلافية تعود إلى هذه النقاط التالية: وأما في الجامعة

يشير

والفحص، والإختيار، والتمهيد للعمل لشخص مؤهل للتوظيف. وتخصص الجامعة خبراء مختصين في مجال اختيار العاملين الجدد في حالة توسيع نشاط الجامعة. وفي جامعة مالانج الحكومية أن يكون بـ

وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة

الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعات في تنمية الموارد البشرية		
الجامعة	استراتيجيات	الوجهة الإختلافية بينهما
الجامعة المحمدية مالانج	اختيار الموظف بالطريقة الخاصة	وأما في الجامعة المحمدية مالانج تستخدم بالطريقة الخاصة لأن التوظيف فيها بشر لعملية الاستقطاب. والفحص، والإختيار، والتمهيد للعمل لشخص مؤهل للتوظيف. وتخصص الجامعة قسماً خاصاً من خبراء مختصين في مجال اختيار العاملين الجدد في حالة توسيع نشاط الجامعة.
		في جامعة مالانج الحكومية أن يكون باستقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكاناته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً

جامعة مالانج الحكومية	ستقطاب التوظيفي	والاختيار	لما مر محدد سنوات عديدة وهناك تفصيلات خاصة كما ذكر.
-----------------------	--------------------	-----------	---

الجدول (24) الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (التوظيف)

ثالثا: التدريب

في الجامعة المحمدية مالانج أثناء العمل يحدث في حالة العمل العادية، وذلك باستخدام الأداة الفعلية والمعدات والوثائق أو المواد التي سيتم استخدامها عند المتدربين تدريباً كاملاً. فالتدريب أثناء العمل له سمعة عامة على النحو الأكثر فعالية بل المهني. والتدريب خارج العمل يجري بعيداً عن حالات العمل العادية—مما يعني أن الموظف لا يعتبر عامل إنتاجي مباشر في مثل هذا التدريب.

في الجامعة المحمدية مالانج

للشخص أن يحصل على المزيد من الدقة والتركيز على التدريب في العمل. وهذا النوع من التدريب قد أثبت فعالية أكثر في غرس المفاهيم والأفكار. ويختلف التدريب عن الممارسة في أن الناس قد يمارسوه كنشاط عرضي من أجل المتعة. في الجامعة المحمدية له أهداف محددة لتحسين قدرة الفرد، وبناء القدرات،

التي تدعم الكفاءة وأيضاً في التنظيم، وهكذا. حيث يقول الدكتور دوفيري وأوتومو كرئيس مكتب الإدارة الأكاديمية أن كل موظف في خدمته سوف يحصل على المهنة مع ذلك، في هذه الأثناء، الدعم في استقبال المهنة لم

وأما التدريب في جامعة مالانج الحكومية هو

الخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف نتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير

كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بتا
 تطوير أي مجال من المجالات الحياتية المختلفة أكان ذلك في المجال الشخصي الدراسي
 المالي الصحي أو أي مجال آخر.

في جامعة مالانج الحكومية اليوم يحتل مكانة مركزية كوسيلة هامة
 وفعالة لتحقيق الأهداف عن طريق تقسيمها لمهام صغيرة. لقد أصبحت صناعة
 التدريب من الصناعات الثقيلة التي تحتاج الي مدخلات محددة، ويجب أن تتوافر لهذه
 معايير محددة ايضاً من الجودة حتي
 عدل المفاهيم القديمة وهو أن التدريب ليس مجرد مصؤوف ولكنه استثمار
 عالي القيمة.

في جامعة مالانج الحكومية يشير إلى اكتساب المعرفة والمهارة،
 والكفاءات نتيجة للتدريس المهني أو المهارات العملية والمعرفة التي تتصل بالكفاءات

بالإضافة إلى التدريب الأساسي المطلوب للقيام بالأعمال الج
 لإدارة تنمية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية.
 إلى مواصلة التدريب خارج المؤهلات الأولية :

: ينقسم التدريب في جامعة مالانج الحكومية إلى
 أثناء العمل أو خارجه:
 ثناء العمل يحدث في حالة العمل العادية، وذلك باستخدام الأداة
 الفعلية والمعدات والوثائق أو المواد التي سيتم استخدامها عند المتدربين تدريباً كاملاً.
 فالتدريب أثناء العمل له سمعة عامة على النحو الأكثر فعالية للعمل المهني.
 خارج العمل لا يعتبر عامل إنتاجي أن يحصل
 على المزيد من الدقة والتركيز على التدريب في حد ذاته

كثيرة خاصة لما يتعلق

يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات

مما يؤدي إلى جذب المزيد من الع

للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بـ

من من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل

رغم أن هذه الإستراتيجية

الافية تعود إلى هذه النقاط التالية:

وأما في الجامعة المحمدية مالانج باستخدام الأداة الفعلية والمعدات والوثائق أو المواد التي

للشخص أن يحصل على المزيد من الدقة والتركيز على التدريب في حد ذاته بعيدا عن

وأما في جامعة مالانج الحكومية هو النظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة

عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية^{١٠} تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل

– وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي – إلى

تفاعله أو تركه للعمل في الج . وتخصص الجامعة خبراء مختصين في

مجال اختيار العاملين الجدد في حالة توسيع نشاط الجامعة

الوجبة الإختلافية في استراتيجيات الجامعات في تنمية الموارد البشرية		
الجامعة	استراتيجيات	الوجبة الإختلافية بينهما
الجامعة المحمدية مالانج	التدريب	وأما في الجامعة المحمدية مالانج باستخدام الأداة الفعلية والمعدات والوثائق أو المواد التي سيتم استخدامها عند المتدربين تدريباً كاملاً والتدريب خارج وقت العمل لديه ميزة أنه يسمح للشخص أن يحصل

<p>على المزيد من الدقة والتركيز على التدريب في حد ذاته بعيداً عن العمل.</p> <p>وفي جامعة مالانج الحكومية النظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية وتلتصق جميعها بالموارد البشري داخل الجامعة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل فيها. وتخصص الجامعة قسماً خاصاً من خبراء مختصين في مجال اختيار العاملين الجدد في حالة توسيع نشاط الجامعة</p>	التدريب	جامعة مالانج الحكومية
--	---------	-----------------------

الجدول (25) الوجهة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (التدريب)

رابعاً: التعويض (المكافآت)

وأما التعويض في الجامعة المحمدية مالانج مايلتزم به المسئول في المسؤولية المدنيه تجاه من أصابه ضرراً فهو جزاء المسئولية. أى أنه اذا وقع عمل غير مشروع، نشأ عنه حق في تعويض الضرر الذى نجم عنه. وعلى هذا ينبغي مقابلة هذا الضرر بمال عوض عنه. والشيء الآخر الذى يساهم في تنمية الموارد البشرية هو المكافأة والعقوبات أجريت في الجامعة المحمدية بمالانج للمحاضرين والموظفين. والمكافأة تمنح للمحاضرين في الجامعة

Hardiknas، والمكافآت

إلى خارج البلاد للمحاضرين الذين تخرجوا درجة الدكتوراه.

عديد من المكافآت الأخرى لتنمية الموارد البشرية.

يمنحون بالذهاب إلى الحج أو العمرة إلى مكة المكرمة، ومكافأة Hardiknas والمكافأة لفترة العمل أو الخدمة بمدة أكثر من 25 عاماً، والعديد من الجوائز والمكافآت

ويؤكد ذلك أيضاً الأستاذ الدكتور جبل طارق إبراهيم الماجستير، فإن من الجوائز

للمحاضرين هي: الجائزة لفترة العمل أو (25)

25 عاماً)، والجائزة للمحاضر المثالي ورئيس القسم المثالي وأفضل

الباحثين وأفضل المحاضرين، وغيرها من الجائزة.

وأما الجوائز للموظفين: الجائزة للمختبر المثالي، وموظف المكتبة المثالي، ومسؤول المثالي، وغيرها. ويضاف إلى ذلك، العقاب أو العقوبات فيعاقب المحاضرين والموظفين للجامعة الذين يخالفون قواعد الانضباط لموظفي الجامعة المحمدية

وتأخر الترقية والتخفيض والفصل من الخدمة

التقاعد ولن ترفضهما الجامعة من جانب واحد إلا عن اقرار مخالفات جسيمة لا يمكن

والمسؤوليات بشكل صحيح في كل فرد، عقدت الجامعة المحمدية بمالانج التدريبات ومحل

بين وعادة في المناطق المحددة لهم،
على سبيل المثال: المختبر والمكتبة والإدارة وحقوق الملكية الفكرية والأدوات أو الأجهزة والأمن ورفاهية المجتمع، وغيرها. لأجل تنفيذ هذه المهام، أكد الأستاذ الدكتور نور هاريني أن كل مهمة وينبغي أن يتم بالإخلاص. وهذا الحال لا بد

والموظف المسؤول على أنشطة الجامعة حتى تكون هناك مسؤولية أخلاقية ولا تتطلب فقط المتطلبات الإدارية. فهذا هو السبب من مراقبة أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين. ومجلس تحسين الموارد البشرية هو الذي يعمل استبانة رضا المحاضرين والموظفين

في إذا

ثلاث سنوات.

وأما في جامعة مالانج سمي بـ "المكافئات" وقامت جامعة مالانج الحكومية

بالإضافة إلى الحصول على عقد

الدراسة الموجهة إلى خارج البلاد من رئيس الجامعة مناسباً بالمناطق المحتملة. وفي منح الفرصة لإجراء مزيد من الدراسات في الخارج يتناسب المستوى والدرجة لديهم. إذا كان الموظف لا يزال في مستوى المدرسة الثانوية، فستتم متابعته من أجل الحصول على فرص اامعية. حتى ولو مع المحاضرين الذين لديهم درجة الماجستير، فسينال الفرصة لمواصلة الدكتوراه.

أما بالنسبة للموظفين، وسيتم منح الجائزة بشكل مباشر من هيئة ضمان الجودة بجامعة مالانج الحكومية إلى إدارة كل قسم وكلية. هذا النوع من الاستراتيجية مستخدم لتكون الهيئة قاد والحيوية، والتغيب للحصول على الجوائز. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم منح الجوائز 20 عاماً. وهذه الجوائز سيعطيها رئيس جمهورية

وفي جامعة مالانج الحكومي هو مايلتزم به المسئول في المسؤولية المدنية تجاه من أصابه ضرراً فهو جزاء المسؤولية. أى أنه إذا وقع عمل غير مشروع، نشأ عنه حق في تعويض الضرر الذي نجم عنه. وعلى هذا ينبغي مقابلة هذا الضرر بمال عوض عنه. والشيء الآخر الذي يساهم في تنمية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية للمحاضرين أو الموظفين. والمكافأة تمنح للمحاضرين في

كافآت " " إلى خارج البلاد للمحاضرين الذين تخرجوا درجة الدكتوراه. وهناك عديد من المكافآت . بالنسبة للموظفين، يمنحون بالهدايا الخاصة أوالعديد من

الجوائز والمكافآت الأخرى التي ذكرها الباحث لاحقاً. رغم أن هذه الإستراتيجية

تعود إلى هذه النقاط التالية:

وأما في الجامعة المحمدية مالانج ن في الجامعة بصفة روتينية بأخذ نتائج تقييم المحاضر. حيث يحصل المحاضرون الذين تناولوا لقب "جيد جدا" الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين. وأما في جامعة مالانج الحكومية باعطاء الجائزة الخاصة للمحاضرين أو المحاضرات بالإضافة إلى الحصول على عقدة إلى خارج البلاد من رئيس الجامعة مناسبة بالمناطق المحتلة. وفي منح الفرصة لإجراء مزيد من الدراسات في الخارج يتناسب المستوى والدرجة لديهم. إذا كان الموظف لا يزال في مستوى المدرسة الثانوية، فستتم متابعته من أجل الحصول على فرص

الوجبة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية		
الجامعة	استراتيجيات	الوجبة الإختلافية بينهما
الجامعة المحمدية مالانج	التعويض (المكافآت)	للمحاضرين في الجامعة بصفة روتينية بأخذ نتائج تقييم المحاضر. حيث يحصل المحاضرون الذين تناولوا لقب "جيد جدا"، لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين.
جامعة مالانج الحكومية	المكافآت	وفي جامعة مالانج الحكومية باعطاء الجائزة الخاصة للمحاضرين أو المحاضرات بالإضافة إلى الحصول على عقد إجراء الدراسة الموجهة إلى خارج البلاد من رئيس الجامعة مناسبة بالمناطق المحتلة. وفي منح الفرصة لإجراء مزيد من الدراسات في الخارج يتناسب المستوى والدرجة لديهم. إذا كان الموظف لا يزال في مستوى المدرسة الثانوية، فستتم متابعته من أجل الحصول على فرص المنح الدراسية الجامعية.

الجدول (26) الوجبة الإختلافية في استراتيجيات الجامعتين في تنمية الموارد البشرية (التعويض)

والثانية: الإستراتيجية الخاصة للجامعتين

1- الجامعة المحمدية مالانج

أ- التجديد:

التجديد في نظام الجامعة ل الجودة في ت

الأستاذ الدكتور نور هاريني: إن التجديد في نظام الجامعة لا بد أن يكون تدريجياً لأن الجامعة المحمدية بمالانج لديها الشركة المحمدية تنظيمياً التي تكون ضعيفة في العملية الميدانية، وبالتالي، إلى الدائرة في مدينة مالانج وباتو، المؤسسة بإ الجامعة ونائب رئيس الجامعة الأول والثاني والثالث بمساعدة عمداء الكلية ورجاله والوحدات المساعدة الأخرى، وهكذا. وبهذا يكون التعامل الاجتماعي في الجامعة المحمدية بمالانج جيداً ولو هناك المسافة في الدرجة التعليمية والكفاءة بين المحاضرين والموظفين. وتختلف كيفية إدارة الموارد البشرية عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد التنظيم العام للمؤسسة أو أية إدارة أخرى في المنظمة وعادة تتبع الطرق الآتية: الأهداف الخاصة لإدارة الأفراد: ففي مجال الموارد يجب إعداد برنامج تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الأفراد المتداخلة وأيضاً مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المنظمة.

تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية للموارد البشرية في الجامعة: يمكن سرد بعض أنشطة الموارد البشرية في الجامعة كالتالي: 1- النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوى العاملة: إجراء البحوث المتعلقة بالقوى العاملة من حيث استخدامها لأسلوب الاختيار

للمؤسسة والتي قد تطلبها الجهات خارج المؤسسة . 2-

:

العاملين ذوي الكفاءة العالية، وإختيار المتقدمين وإتخاذ إجراءات لتعيين الناجحين منهم

:

3-

التقديرية للأجور، إضافة الى تقييم الوظائف، وكذا الحوافز المادية. 4-

:

الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن الجامعة والإدارات والأقسام التي يلتحقون بها ومتابعة تقدمهم في العمل في فتراته الأولى، ووضع برامج تدريبية للعاملين في مختلف

671

-6

:

للعاملين كالرعاية الطبية والتأمينات الإجتماعية، وتوفير الحوافز
ية وتحسين ظروف العمل، وكذا توفير الضمان من الحوادث
والإصابات وتفاذي مشاكل العاملين ومعرفة أسبابها والعمل على
. 6- السجلات والنواحي الكتابية : الإحتفاظ بسجلات

إضافة إلى إعداد لائحة نظام العمل (الحضور، انصراف، غياب
...). 7- تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بها :
وفي هذه الخطوة يتم تجميع وتحديد الأنشطة السابقة وتقسيمها إلى
مجموعات متجانسة أو متكاملة، ثم بعد ذلك يتم تحديد الوظائف
في كل وحدة تنظيمية، مثال ذلك أخصائي التدريب، أخصائي
... إلخ، وكلما تباينت المهارات المطلوبة تعددت

أنواع الوظائف في كل نوع ؛ وهذا يتأثر بعاملين الأول يختص بعدد
يام بكل نوع من الأعمال، أما الثاني

يختص بالمكان الذي سيتم فيه أداء هذه الأعمال. 8-

المستويات الرئيسية : تختلف أهمية وحجم المهام أو الأعمال التي

ستؤدى داخل إدارة الموارد البشرية، وعادة تقسم إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد السياسات العامة ويختص بها

والمتابعة التفصيلية ويختص بها أفراد ذوو مستوى تسيري أقل، كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمال ثالثة متعلقة بالتنفيذ التفصيلي للمهام المحددة والجزئيات الصغيرة ويختص به الأفراد التنفيذيين في أسفل الهرم التسيري لإدارة الموارد البشرية.

ب- التحسين

لتحسين المهني للمحاضرين يتم بالأنشطة المناسبة بالواجبات الثلاث للتعليم العالي والكفاءة والتناسب في مجلس إدارة المعهد والدورات وغيرها في وقت واحد وبطري.

الجامعة على تنفيذ استراتيجية للتحسين المستمر تقوم على أساس مشاركة الموظفين والعمل الجماعي، وقد أدى ذلك إلى تعزيز حس المسؤولية على كافة الم. تقوم إدارة الجامعة باغتنام كل فرصة لتكريم الموظفين على دورهم في تحسين وتعزيز نظام ضمان الجودة وعلى تشجيع مفهوم التحسين المستمر في مختلف أعمال الجامعة. ضمن الوسائل التي نعتمدها لتحقيق التطوير والتحسين المستمرين.

تقوم الجامعة بتحفيز جميع موظفيها لتقديم مقترحاتهم الخاصة لتطوير المعاملات

للجامعة. ولقد تم وضع هذا النظام لتوفير قناة اتصال مباشر لإيصال آراء الموظفين حاتم من خلالها إلى الإدارة بخصوص ما يرونه من ملاحظات ويقترحونه من يرات تتعلق بالأنظمة والسياسات والعمليات المتبعة بهدف تطويرها وتحسينها للصالح العام. ولقد أثمر تنفيذ نظام الاقتراحات أن تم الحصول وبصورة مستمرة على الكثير من الآراء والمقترحات الجيدة في كثير من مجالات العمل بالجامعة ومن أشخاصهم في الواقع

إلى تلك المجالات وأكثر دراية بالظروف السائدة فيها والمحيط بها. وقد تم تشكيل لجنة خاصة للنظر في هذه الاقتراحات وتقييمها حسب معايير التقييم الدقيقة التالية:

- ✓ مدى حداثة الاقتراح
- ✓ درجة تأثيره على الجامعة
- ✓ تكلفة تنفيذه والفائدة المرجوة منه
- ✓ ميل من التكاليف ومساهمته في زيادة المنافع
- ✓ مدى كفاءة المقترح وفعاليته
- ✓ مدى مساهمته في تحسين مستويات الجودة.

لا شك أن عملية التطوير والتحسين المستمرين لا يمكن أن تنحصر في المراكز العليا في الجامعة أو المستويات الإدارية فقط. ذلك أن الموظفين في كثير من الأحياء لديهم من المعلومات الأولية بحكم مواقع أعمالهم، ما قد لا تتوفر بتلك السرعة والسهولة للمدراء في المراكز العليا. وحيث أن جزءاً كبيراً من استراتيجية الجامعة يدعو إلى تشجيع العمل الجماعي وإشراك الموظفين في عملية إصدار القرار، انتهجت الجامعة سياسة تعزيز أصل ما بين جميع مستويات الموظفين عن طريق تأسيس وتشكيل اللجان وفرق العمل. إحدى نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة هي ما يتحلّى بها موظفوها المتميزون من

قد قامت الجامعة باستثمار هذه القدرات والمواهب وفرق العمل التي تضطلع بالمسئولية الجماعية والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة. وقد أدى ذلك بالطبع إلى مستويات أفضل من الأداء بصورة عامة. وذلك أن الذين يعملون عملاً جماعياً ضمن الفرق واللجان بدلاً من العمل الفردي، سيكون لأعمالهم وجهود أكبر الأثر ولا شك، في تحقيق أهداف الجامعة.

ت- بناء نجاح إدارة الأداء

رّة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم بل تحول الإداء من

دورة العمل الروتينية إلى انجاز أهداف و

ادارة النشاط والحركة في سبيل الحصول على هدف أو

سواء أكان ملموساً أو غير ملموس مثل خدمة أو سلعة أو فكر. والجامعة المحمدية

لا تكتفي بهذه الإدارة وإنما تقوم بتقييم الاداء هي عملية قياس و

فشل الاداء نفسه في تحقيق الهدف.

تميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد
والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

- توفير مستلزمات

وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.

- الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التند

- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على

الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة

المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

- وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات

المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة،

وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

بمتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج المستهدفة وبما يحقق غايات

المنظمة ذاتها. وتضم إدارة عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء،

إلى السيطرة

بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة

في الجامعة المحمدية مالانج من أن العنصر الحاسم في كفاءة وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة

والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والم

النتائج الإيجابية التالية:

- حجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة
- تطوير المنتجات وتنوع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها

استراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج الخاصة في تنمية الموارد البشرية		الرقم
نقاط الاستراتيجية	اسراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج	الرقم
يكون تدريجياً لأن الجامعة المحمدية بمالانج قد تكون ضعيفة في العملية الميدانية. وعادة تتبع الطرق الآتية: تحديد الأهداف الخاصة لإدارة الأفراد : ففي مجال الموارد يجب إعداد برنامج تنظيبي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الأفراد المتداخلة وأيضاً مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المنظمة.	التجديد	أ
ب- تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية للموارد البشرية في الجامعة : يمكن سرد بعض أنشطة		

الموارد البشرية في الجامعة		
ب	التحسين	ين
		والتحسين المهني للمحاضرين يتم بالأنشطة ناسبة بالواجبات الثلاث للتعليم العالي والكفاءة والتنميب في مجلس إدارة الجامعة والدورات وغيرها في وقت واحد وبطريقة منسقة. وللموظفين يتم دائما تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وتحاول الاستفادة القصوى بما يتمتع به موظفونا بكل وسيلة ممكنة
ت	بناء نجاح إدارة الأداء	إدارة الأداء
		عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم بل تحول الإداء من دورة العمل الرئلي انجاز أهداف واضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين. وإدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات الجامعة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء

الجدول (27) استراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج الخاصة في تنمية الموارد البشرية

وأما استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية الخاصة كما يلي من النقاط:

أولاً: التقييم

وتقييم الأداء أو مراجعة الأداء أو تقييم الموظف، هي الطريقة التي يتم من خلالها

كما تُعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة

. وفي التقييم الإثارة في العمل والشعور بالمسؤولية لدى

موظفي الخدمة المدنية في جامعة مالانج الحكومية عززت من خلال نظام الأداء الوظيفي

وفرض العمل. يقيم كل الموظف مرة واحدة في السنة من:

دورية لتقييم لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية لموظف ما بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً وأهداف جامعة مالانج الحكومية. والتقييم الفعلي في جامعة مالانج الحكومية قد يكون يومياً أو شهرياً أو سنوياً يمكن التتبع لـ
 ناهج وجداول تأخذ بالاعتبار الوصف الدقيق للمأمورية الواجب على العامل القيام بها سواء مقارنة مع من هو كمثلته منصباً أو ما يمليه مرسوم الوثيقة المهنية التي يكون صاحب العمل والموظف
 الآخر.

في جامعة مالانج الحكومية يفضل بنقاط لكل مهام أو
 الموظف حقق الاهداف من انتاج ومهام واساليب وابتكار وسرعه ومحصل.

وتشجيعه على نقاط القوة وقياس مدى كفايته في مهامه

ومن خلال نشاطة وجهودة وانتاجه وتحقيقه للاهداف والمهام العملية. والتقييم يجب أن

والطريقة المثلى لتقييم أداء الموظف في جامعة مالانج الحكومية لتنمية الموارد البشرية هو قياس مدى تحقق المهمة الموكلة إليه في الزمن المحدد لها، وهنا يكون الموظف الجيد هو الذي يتناسب تحقق هدفه مع الزمن المحدد له؛ بحيث لا ينجزه في وقت أقل منه ثير ولا بزيادة كبيرة في الوقت المحدد؛ وهنا ينبغي أن نستفيد من ملاحظات الموظف على أدائه خلاله الفترة، هو هو مهتم بكل التفاصيل التي تحدث أثناء العمل أم غير . وأهم الفترة التي يمكن أن يكون فيها القياس ؛ فينبغي أن يكون على فترتين:
 : يجب أن يكون شهرياً ، والهدف منه ملاحظة الاختلات التي قد
 . وثانياً:التقييم النهائي: وهو الذي يتم

المهمة وفيه نقيس مدى تحقق الهدف وإلى أي حد تحقق بنجاحة،

ويستحسن في هذه المرحلة إعطاء الموظف تنقيط يحدد المستوى

يتم بالمشرف المباشر أو التقيير من الرئيس المتعلق

بتنمية الموارد البشرية في جامعة مالانج الحكومية. والتقييم إما من الرئيس المباشر أو من

هيئة التدريس أو الموظفين أو من من تقييم الطلاب.

ثانياً: تفعيل القيادة فعالة

في جامعة مالانج الحكومية من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات

التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها ما لتفعيل قدرة الجامعة على أداء

مثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع

القيادة في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره يعتبر مجالاً

أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعد

في مجال العمل تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً وقد تلاحظ القيادة في جامعة

مالانج الحكومية هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء

المتواصل والذكاء و المهارات العالية في تصميم المواقف

وتدبر ما يحتاج له كل موقف، وبالتالي فهي تعطى لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية

والاهتمام كما إن إدارة وتطوير الأداء عملية تنبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة

تأهيله متكاملة لدى القيادات المسؤولة في

والضعف في الأداء.

وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها

وتقومه وتطويره وكذلك الكشف عن ماهية

العقبات والمعوقات التي تعترض أداء العاملين والأساليب العلاجية المتبعة في التخفيف من

حالة النقص أو الضعف أو القصور في متغيرات الأداء أو التقلب عليها فعالة حيث

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها

يستطيع المدير بث روح التالف بين العاملين في جامعة مالانج .

دارى الحديث بمعطياته ومقدراته المتطورة ليعترف بالدور السلطوي اللامحدود للقيادات

إن أمور هذا العالم تسير بمشيئتهم

وإرادتهم وقراراتهم في عصر الخبراء المهنيين والتقنيين. ففي عالم ال

بالخبرة المهنية والثورة الإدارية لم يعد القرار بشتى أنواعه وصوره إلهاماً يهبط على القائد

الأعلى في لحظة، بل انه محكوم بجملة أسباب وظروف يعرفها ويقدرها خبراء التكنوقراط

الذين يمسكون اليوم بزمام التخطيط والتوجيه والإدارة لا سيما في جامعة مالانج .

ثالثاً: بناء وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة

وأما في جامعة مالانج الحكومية -

وحدة ضمان الجودة الأولى هيئة ضمان

2006 / / A / KEP /J36003

تم تشكيل وحدة ضمان الجودة بسبب النظرة الجديدة في التعليم العالي المبين في إطار

تنمية التعليم العالي على المدى الطويل (KPPTJP) 2010-2006

للائحة وزير التربية والتعليم والثقافة لجمهورية إندونيسيا عدد 30 2012

(UPT) التي تقع على عاتقها مهمة تنفيذ شؤون التعليم وضمان الجودة والبحوث المجتمعية في جامعة مالانج الحكومية.

2013 78

تتكون هذه الوحدة الرئيس وسكرتير أربعة رؤساء الفرق هي أ) مراقبة الجودة الأكاديمية، ب) تطوير وتوحيد الضمان، ت) إدارة البيانات نظم المعلومات والتعاون، و ث) تطوير

2007

(UPM) ومجم (GPM) في

كليات والأقسام لعملية تنفيذ ضمان الجودة من المجالات الأكاديمية فيها.

تكون المهمة الرئيسية لوحدة ضمان الجودة الداخلية: أ) وضع معايير الجودة على أساسية ورسالة الجامعة ب) تنفيذ المجموع آلة قياسية ت) إجراء عمليات الرصد

على العقبات والمعوقات أمام تنفيذ البرنامج ث) إجراء التقييم الذاتي للاعتراف بقوة وضعف النفس ج) إجراء المراجعة الداخلية لتحديد تحقيق المعايير و ح) وضع التدابير العلاجية أو وضع المعايير الجديدة لتحسين النوعية على أساس مستمر. وهذه تنفذ

(1) : () :

التعليم العالي (AIPT) ب) حضانة الزيارة في اعتماد مؤسسات التعليم العالي (2) تحسين اعتماد الأقسام ويشمل أ) ورشة عمل الاعتماد ب) استعراض داخلي لاعتماد المقترح من برامج الدراسة؛ (3) :

التدقيق الداخلي في الجودة الأكاديمية (AIMA) () AIMA. (4) تحسين نوعية التعلم التي تشمل أ) رصد وتقييم التعلم ب) رصد وتقييم التخرج لجامعة () (5)

الخدمات الأكاديمية التي تشمل أ) استقصاء رضا الخدمة و ب) إجراء مسح رضا

فمن خلال تنفيذ هذه البرامج في عام 2008

DGHE / 3512 / / 2008 بتاريخ 20

2008

(SPMI) في جامعة

مالانج الحكومية. في السنة 2012-2013م قامت وحدة ضمان الجودة مختلف برامج

ية الموارد البشرية بين المجالات الأكاديمية والإدارية لمراجعة الحسابات وتحسين تنفيذ

(2

(1 :

PPS الكليات والمؤسسات الأكاديمية وبرامج الدراسة؛ (3

الخدمة العامة في وحدات الخدمة. ورؤيتها كون وكالة أو وحدة ضمان الجودة المستقلة لدعم سعي جامعة مالانج الحكومي لتصبح مركزا للتميز ومرجعا في تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة.

ن واجبات وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة هي تنفيذ الواجبات الثلاث للجامعة في جامعة مالانج الحكومية. وتشمل الوظائف: (أ) إعداد الخطط والبرامج والميزانيات لوحدة ضمان الجودة، (ب) تخطيط وتنفيذ ضمان الجودة، و (ت) تنفيذ في جامعة

7. صياغة معايير الجودة مناسبة بالرؤية والرسالة.

8. تنفيذ المعايير المحددة.

9. تنفيذ مراقبة التذكير في أقرب وقت ممكن إذا كان هناك إهمال أو عدم

10. تنفيذ التقييم الذاتي لتحديد ظروف الهدف النفسي.

11.

12. وضع تدابير علاجية أو وضع معايير جديدة لتحسين جودة على

استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية الخاصة في تنمية الموارد البشرية		
نقاط الاستراتيجية	استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية	الرقم
<p>وتقييم الأداء أو مراجعة الأداء أو تقييم الموظف، هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف قامت جامعة مالانج بالتقييم لأجل تنمية الموارد البشرية حيث يُعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي كما تُعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتمة لأداء الموظفين داخل الجامعة</p> <p>قد يكون يومياً أو شهرياً أو سنوياً ليتمكن التتبع للموظف وتنقيطه بما يستحق ولذلك وضعت مناهج وجداول تأخذ بالاعتبار الوصف الدقيق للامور التي يجب على العامل القيام بها</p>	التقييم	أولاً:
<p>بعد القيادة في جامعة مالانج الحكومية من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعناصرها هاما لتفعيل قدرة الجامعة على أداء دورها وتحقيق أهدافها حيث يمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مبراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير الجامعة خاصة الموارد البشرية</p>	تفعيل القيادة فعالة	ثانياً:
<p>صارت وحدة ضمان الجودة كوحدة تنفيذ التقنية (UPT) التي تقع على عاتقها مهمة تنفيذ شؤون التعليم وضمان الجودة والبحوث المجتمعية في جامعة مالانج الحكومية المهمة الرئيسية لوحدة ضمان الجودة الداخلية</p>	بناء وحدة تنفيذ تقنية وحدة ضمان الجودة	ثالثاً:

الجدول (28) استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية الخاصة في تنمية الموارد البشرية

الفصل السادس خاتمة

أ. خلاصة

معايير الاتفاق بين جامعتي مالانج والمحمدية في تطوير ادارة الجودة

جامعة المحمدية		.
معيار الجودة يكون في المستوى التعليمي للموظفين والخبرة السابقة	معيار الجودة تكون في المستوى	1
تطوير ادارة الجودة بالترقيات والدورات	والحافز للأداء	2
مهاراتهم		3
		4
		5
		6
اتفاق في الاستراتيجية البحث العملي	اتفاق في الاستراتيجية البحث العملي	7

المعوقات التي تقف امام جامعتي مالانج والمحمدية في تطوير ادارة الجودة

مدية		.
معوقات داخلية:-	معوقات داخلية:-	1
	الرئيس في حل المشكلات	
معوقات خارجية:-	معوقات خارجية:-	2

اقتصادية وسياسية بحثه	.
-----------------------	---

الاستراتيجيات جامعتي مالانج والمحمدية في تطوير ادارة الجودة

جامعة المحمدية	.
تنمية الموارد البشرية وتخطيطها واختبار	1
لرفع كفاءتهم ونجاح ادارته	ضمان جودتهم

هذه النظرية الاستراتيجية ذات التطوير الاداري التي استخرجها الباحث بعد مقارنة الجامعتان بكل من خبراتهما وتكون النتيجة كالآتي:-

الأولى: معايير الجودة في الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية: :
معايير الجودة في استقطاب الموظفين وهي المناسبة بالمستوى التعليمي والخبرة السابقة من () . ثانيا: معايير الجودة في تطوير الموظفين وهي النقل والترقية والدورة التدريبية وعقد ورشة العمل ثالثا: معايير الجودة في تقييم الموظفين هي الأداء والإنجاز و الم

رابعا: معايير الجودة في أنشطة التعليم وهي: تقليل الملل الذي يصيب الطلاب وإثارة اهتمام الطلاب والتشجيعهم على التعلم الايجابي ومراعاة الفروق الفردية و متعددة حول الموضوع الواحد وتحقيق عدد أكبر من الأهداف المنشودة للمقرر وملائمة

. خامسا: معايير الجودة في التدريب العملي هي: التدريب الفعال ومراعاة العوامل لتحديد أسلوب التدريب والتدريب العملي له مقومات البرامج الفعالة ودور التدريب في تطوير مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراعاة تحديد الاحتياجات التدريبية. سادسا: معايير الجودة في الأ :

المحاضر على الزاد التعليمي الجيد والتكوين المهني في التعليم المهني وأجهزة التعليم
الوسائل التعليمية الكافية والمنهج الدراسي الجيب لتحديات الزمان الحديث والمراقبة
ستراتيجية الخاصة وأنماط التعلم أو التعليم أو
التدريب والمراجعة الدورية لإستراتيجية التعليم والتدريب و مصادر التعلم الذاتي
وسياسات المؤسسة في التعامل مع مشكلات التعليم أو التدريب والتسهيلات المتاحة
. سابعا: معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية وهي:

. ثامنا: معايير

للمسؤوليات وتوفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية التربوية وتوفير مرونة العمل وحرية
التحرك في نطاق التنظيم العام ووجود نظام اتصالات جيد وضوح الأهداف المنشودة
والتحديد الواضح للمسؤوليات وتوفير كل طاقات الجامعة لخدمة العملية التربوية وتوفير
حرية التحرك في نطاق التنظيم العام ووجود نظام اتصالات جيد.
معايير الجودة في أنشطة البحث وهي: استيراجية البحث العلمي تتفق مع طبيعة الجامعة
المحمدية مالانج ومشاركة هيئة التدريس والطلبة في البحث العلمي والمرافق والتجهيزات
البحثية وللباحث كفاية علمية بـ . اشرا: معايير خدمة المجتمع وهي: لها معيار
الاتجاه ولها العملية الصحيحة ولها الإنتاج المنشود ولها الكفاية الكافية ولها الدعم المالي
ب أو المصاريف المالية المناسبة ولها وسائل الخدمات وتسهيلات لها المخرجة
الإيجابية ولها السياسات حول العلاقات بـ مع والتفاعل مع المجتمع ولها إسهامات

ومعايير الجودة في جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية كما يلي: أولا:
معايير الجودة في استقطاب الموظفين وهي: المستوى الأكاديمي والسمات الشخصية
والعناية بالمظهر والمعرفة والخبرة السابقة. وثانيا: معايير الجودة في تطوير الموظفين وهي:

إحالة التقاعد والحافز في الأداء. وثالثا: معايير الجودة في تقييم الموظفين هي: مستوى الأداء والمهارة في الخطوة للعمل والمعرفة .

معايير الجودة في أنشطة التعليم وهي: التعليم الناحج والتعليم بالتخطيط والتعليم الفعال والتعليم الذكي والتعليم الممتع والتعليم المنتج. وخامسا: معايير الجودة في التدريب العملي من الأداء والمتابعة أثناء تنفيذ الدورات :

سادسا: معايير الجودة في الأنشطة الداعمة على التعليم وهي: المحاضر المؤهل والمتميز والقيام والمشاركة بالزاد التعليمي والمهنية في المحاضرة.

التحسين ولها خصوصية في 1 استراتيجية والسياسة والتسهيلات و توفير المصادر تعلم الذاتي. سابعا: معايير الجودة في الأنشطة للإدارة الأكاديمية وهي: القيام بالعمل الجماعي والدوافع والحوافز والتدريب للعمل وتطويره والتفاهم في مجال العمل. ثامنا: معايير الجودة لنجاح الإدارة الأكاديمية وهي: لها أهداف منشودة ولها مسؤوليات واضحة ولها الإمكانيات للتحقيق ولها مرونة العمل في نطاق التنظيم ولها نظام اتصالات جيد. تاسعا: معايير الجودة في أنشطة البحث وهي: البحث جيد مراعاة على قوانين البحث العلمي وتوفر الوقت الكافي للباحث والأمانة العلمية بالاقتباس ونقلها والتأكد من عدم تشويه الأفكار والآراء المنقولة من المصادر والترابط بين أجزاء البحث والإسهام والإضافة إلى المعرفة في مجال تخصص

. وعاشرا: معايير خدمة المجتمع وهي لها اتجاه علمي وعملي وخدمة منتجة للمجتمع وللقيام بما كفاية كافية والتفاعل مع المجتمع الفعال وإسهامات جوهرية. والثانية: ومعوقات الجامعة المحمدية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية تنقسم على قسمين الأولى: المعوقات الداخلية وهي عدم استي

:

الخارجية وهي تعود إلى معوقات الاقتصادية و معوقات السياسية. معوقات جامعة مالانج الحكومية في تطبيق الجودة لتنمية الموارد البشرية تنقسم على قسمين الأولى: المعوقات الداخلية الضعف في نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق

ومقاومة التغيير من الإدارة والعاملين وضعف دور الرئيس في الخطوة لحل المشكلات : المعوقات الخارجية وهي: تعود إلى العامل الإقتصادي

والثالثة: أن استراتيجيات الجامعة المحمدية مالانج في تنمية الموارد البشرية تتجه إلى هذه النقاط التالية وهي: تخطيط الموارد البشرية والتج الخاصة والتدريب والتحسين والتعويض (المكافآت) وبناء نجاح إدارة الأداء. وأما استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية في تنمية الموارد البشرية فتتجه إلى مايلي من النقاط التالية وهي: تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار التوظيفي وا

ب. التوصيات

:

- 1.
- 2.
- 3.
4. دراسة الاستراتيجيات العميقة لبناء الاداري

قائمة المصادر والمراجع

❖ المصادر المراجع العربية

- الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر 1997 .
- : 2003 .
- إبراهيم محمد مهدي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم التجاري، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في 11-12 1997 .
- إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالفتاح النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996 .
- أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمد 1 : 2003 .
- أحمد سيد مصطفى إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، من بحوث مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في كلية التجارة بينها 11-12 1997 .
- أسامة الباز، مصر في القرن 21: الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1997 .
- أسيل الجراح، منهجية البحث العلمي، أنواع البحث العلمي، ماجستير في التسويق، . . .
- شلبا كوبرا، ترجمة الخزامي عبد الحكم، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002 .
- الهلاي الشريبي إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة "مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (37) 1997 .
- 1 1 القاهرة، مجمع اللغة العربية، د .

توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة،
1996 . 1

جودة مؤسسات التعليم العالي وفعاليتها: استراتيجيات تحقيق الكفاية
والتقويم المستمر، العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، المجلد (الأول)،
1993 () .

جميل نشوان تطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم
إدارة الجودة الشاملة في فلسطين: ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي
الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في
مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-2004/7/5 .

جوهر صلاح، أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال للمعلومات، المؤتمر
السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 .

حسان، حسان محمد عليم: مفهومه، أهميته، وعلاقته بالمدخلات
والمخرجات والنظرة النقدية"، ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع
والطموح، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج وزارة التربية 1994 .

حسن البيلاوي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر:
التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز إعداد القادة، الجهاز
20-21 1996 .

حمود، خضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة 2000 .

حياة محمد سعيد الحربي

رسالة دكتوراه غير منشورة، أم القرى، 2002 .

خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، الكبيعان للنشر
1998 .

خالد محمد الزواوي، الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة،
مجموعة 2003

خليل أحمد السيد، وإبراهيم عباس الزهيري، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 .
 خضير بن سعود، مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول : دراسة تحليلية، مجلة التعاون، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، العدد (53) 2001 .

رحي مصطفى عليان، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيقية العملي . 2008

:

. 2008

. 2006

سالم بن سعيد القحطاني إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة التنمية الإدارية، العدد (78) 1993 .
 سعد عبدالله بردي الزهراني، التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية، الجزء الثالث، الرياض: وزارة التعليم العالي 1998 .

سلطان، يوسف حجيم، وحسين فلاح ورد، تباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد 25 – 24

2007

سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 10011 . 1995

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان- الطبعة الأولى، 2003

سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد :
2000 .

صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار
2002

ضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع
2000 .

عبد الجواد، عصام الدين نوفل، ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية، مجلة
التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، العدد (30) 2000 .

عبد الرحمن ابن حمد الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة
معهد الإدارة العامة الرياض المجلد 40 1 2000 .

عبدالرحمن عدس، أساسيات البحث التربوي، عمان: دار الفرقان، ط 3 1999 .
عبد العزيز أبو نبعة، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، العدد
74، سبتمبر 1998 .

عبد الفتاح، نبيل عبدالحافظ، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية
بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (22)
(82) 2000 .

عبود عبد الغني، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة 1990 .
علي رحال، إلهام يحمي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد
05 2001 .

علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000
1995 .

علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دا
1995 .

علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر، السعودية،
1998 .

. 2001

:

. 2001

فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة،

. 1998

مناهج البحث في التربية وعلم النفس ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون

: (5) 1994 .

فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، عمان: حقوق

2004

إدارة الجودة الشاملة للجامعات: رؤية التنمية المتواصلة، دراسة من بحوث

مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في كلية التجارة بينها خلال

الفترة 11-21 1991 .

كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية:

. 2004

لجنة التعليم العالي بجمعية كليات ومدارس الشمال: تعريب محمد بن شحات الخطيب،

ريب محمد بن شحات الخطيب، الرياض

. 2001

محمد ضبط جودة التعليم: مفهومه، أهميته، وعلاقته بالمدخلات والمخرجات والنظرة

النقدية، ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، الكويت:

مركز البحوث التربوية والمناهج وزارة التربية 1994 .

محمد الرشيد، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك
. 1995

محمد بن شحات الخطيب نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة
العربية السعودية، الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة
. 2000

محمود أحمد محمود، معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل
مقدمة إلى مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامع
. 2009

مصطفى مح
: . 2004

مصطفى أحمد مصطفى، محمد الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في
المجال التربوي، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج 2002 .

السايع محمد، الجودة: —)
المفهوم والأهمية، مقدمة المقالة، د.

حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين
العابدين عبدالرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرس، الرياض: معهد الإدا
. 1991

. 1999 1

نظمي نصر الله، إيزو 9000 ، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، دار
. 1995

وارين شميث وجيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار
آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1997 .

وزارة التربية والتعليم دور التكنولوجيا في مشروع مبارك القومى كتطوير التعليم فى مصر،
مطابع روز اليوسف الجديده، مصر ، 1994 .



❖ المصادر والمراجع الأجنبية

- Armand. Dayan, 1998, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris.
- Crosby, ph. B. 1979. Quality is free: the Art of Making Quality certain, New York: Mc Graw-Hill Book Co.
- Deming, W. 1988, Quality, productivity, and Competitive Position, Cambridge, Mas: Massachusetts Institute of Technology.
- Donabedian, A. 1985, Twenty years of research on the Quality of medical Care.
- Dressel, P.L. 1987, Handboool of Academic Evaluation, San Francisco: Jossey-Bass.
- Fiet Fédération Internationale des Employés, 1990, Techniciens et Cadres , La Gestion Des Ressources Humaines Orsoni.J, Management Stratégique , Paris , Librairie Vuibert.
- Gaucher, E.J. & R.J. Coffey 1993, Total quality in Health-Care: From Theory to Practice, San Francisco: Jossey-Bass Inc. publishers.
- Glassop, L. 1995, The road to quality, Sydney, Prentice hall, Australia, ltd.
- Ishikawa, K. 1985, What is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International.
- Jablonski Joseph R. 1991, Implementers Total Quality Management on Overview Without Publisher, Santiago, Preiffer, U .S A.
- Jean Brilman, 1998, les meilleures pratiques de management, Edition d organization.
- Juran, M. 1992, Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services, New York: the free press.
- Lam, K.D. et. al. 1991, Total Quality: A textbook of Strategic Quality Leadership and Planning, Colorado Springs: Air Academy press.
- Macchia, p. 1992, Total Quality Education and Instructional System Development Educational Technology , July.
- March John, 1993, The Quality Toolkit. An A-Z tools and Technique Kemposton, Iis Ltd. , U.S.A.

- Morgan, C. & S. Murgatroyd 1994, Total Quality management in the public sector: An International Perspective, buckingham: Open University press.
- Nightingale, P. & M. O Neil 1994. Achieving Quality Learning in Higher Education, London: Kegan.
- Senge, P.M. 1991. The fifth discipline: the Art and Structure of Learning Organization, New York, Currency Doubleday.
- Seymour, D.T. 1993, Quality on Campus Change. vol (14), no.(2).
- Taguchi, G. and Y., Wu. 1980. Introduction to off-line Quality Control, Nagoya, Japan: Central Japan Quality Control Association.
- Tenner, A.R. & I.J. De Toro 1992, Total Quality management: Three Steps to Continuous Improvement, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co. In.
- Tunks, R. 1992, Fast Track to Quality, New York, Mcgraw Hill Book, Co.
- Yoji Akao, 1993, QFD Prendre En Compte Les Besoins du Client Dans La Conception du Produit , ED-AFNOR, Paris.

❖ المراجع من الشبكة الدولية

<http://dr-saud-a.com>

<http://www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pepars/session4/jame.html>

<http://www.fiet.ch>

http://www.ISOconseil-com/iso_9001/comparairo.html

https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Negeri_Malang

https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Muhammadiyah_Malang.

Mungin Edi Wibowo, Pendidikan Tinggi di Era Pasar bebas, Suara Merdeka (senin 3 Februari 2003)

www.pholarphome.com/pipermail/nasional-m/2003/februari/000585.html.

www.wikipedia.com

<http://.um.ac.id>.



Struktur Organisasi LPTSP UM

Adapun struktur organisasi LPTSP UM terdapat sebagai berikut:

1. Bidang Akademik
 - a. Bidang Studi/Departemen
 - b. Bidang Penelitian
 - c. Bidang Pengabdian Masyarakat
2. Bidang Administrasi
 - a. Bidang Akademik
 - b. Bidang Penelitian
 - c. Bidang Pengabdian Masyarakat
3. Bidang Akademik
 - a. Bidang Studi/Departemen
 - b. Bidang Penelitian
 - c. Bidang Pengabdian Masyarakat
4. Bidang Administrasi
 - a. Bidang Akademik
 - b. Bidang Penelitian
 - c. Bidang Pengabdian Masyarakat

Dalam pelaksanaan tugasnya, LPTSP UM didukung oleh berbagai sumber daya manusia, sarana, prasarana, dan dana. Untuk itu, LPTSP UM harus memiliki struktur organisasi yang jelas, efektif, dan efisien. Struktur organisasi LPTSP UM harus mampu memfasilitasi tercapainya tujuan LPTSP UM.

Struktur Organisasi LPTSP UM

Struktur organisasi LPTSP UM dapat dilihat sebagai berikut:

1. Bidang Akademik
 - a. Bidang Studi/Departemen
 - b. Bidang Penelitian
 - c. Bidang Pengabdian Masyarakat
2. Bidang Administrasi
 - a. Bidang Akademik
 - b. Bidang Penelitian
 - c. Bidang Pengabdian Masyarakat
3. Bidang Akademik
 - a. Bidang Studi/Departemen
 - b. Bidang Penelitian
 - c. Bidang Pengabdian Masyarakat
4. Bidang Administrasi
 - a. Bidang Akademik
 - b. Bidang Penelitian
 - c. Bidang Pengabdian Masyarakat

Materi Pembelajaran

1. Materi Pembelajaran
2. Materi Pembelajaran
3. Materi Pembelajaran
4. Materi Pembelajaran
5. Materi Pembelajaran
6. Materi Pembelajaran
7. Materi Pembelajaran
8. Materi Pembelajaran
9. Materi Pembelajaran
10. Materi Pembelajaran



صورة غلاف المجلة لجامعة مالانج الحكومية وصورة الهيكل التنظيمي لتسم ضمان الجودة ورؤيته ورسالته ووظيفته لجامعة مالانج





صورة جريدة كرونিকা بالجامعة المحمدية مالانج وصورة غلاف التوجيهات الأكاديمية بالجامعة المحمدية مالانج

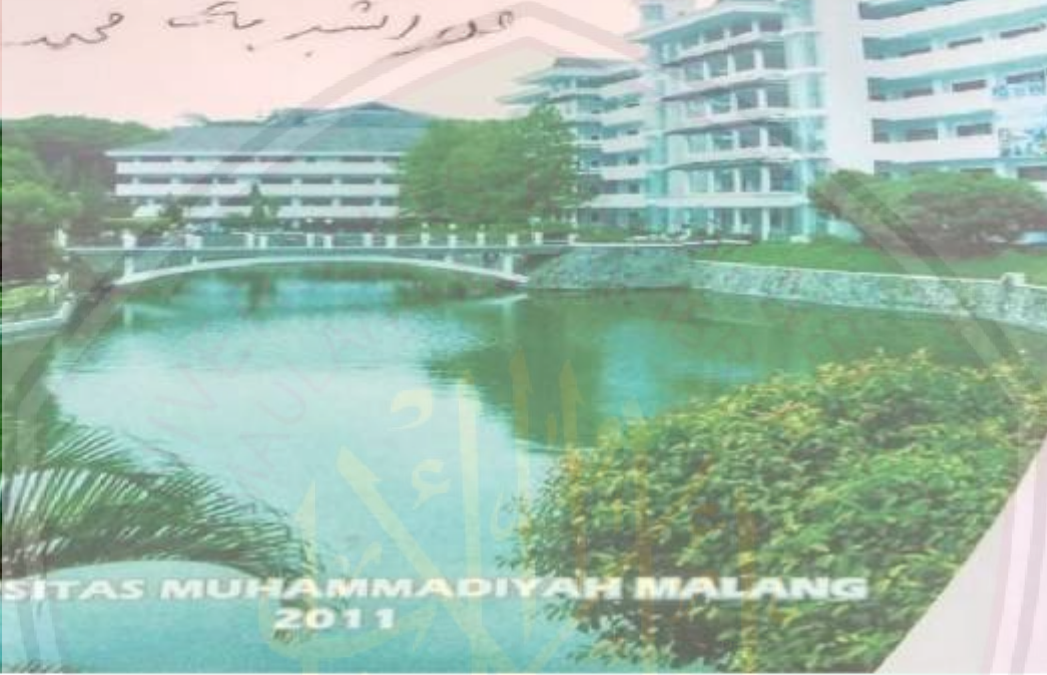
PROFILE

BADAN PENGEMBANGAN
SUMBERDAYA MANUSIA



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الجامعة الإسلامية
بملايكة



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2011

صورة الكتاب للسيرة الذاتية لقسم الجودة في الجامعة المحمدية ملايكة

PUSAT PERPUSTAKAAN



صورة الجامعة المحمدية مالانج

PUSAT PERPUSTAKAAN



Rektorat UM - A1

: صورة جامعة مالانج الحكومية



: صورة الباحث والمقابلين خلال البحث في الجامعة المحمدية مالانج أو جامعة مالانج الحكومية
:



: صورة الباحث والمقابلين خلال البحث في الجامعة المحمدية مالانج أو جامعة مالانج الحكومية
:



: صورة الباحث والمقابلين خلال البحث في الجامعة المحمدية مالانج أو جامعة مالانج الحكومية



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI MALANG (UM)
Jl. Semarang 5 Malang 65145
Telp./Fax. (0341) 531-102
Laman: www.um.ac.id

SURAT KETTERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fauz Baidaryatu Nafiq, S.Kom

NIP : 197608201996031004

Jabatan : Kasubag Tenaga Administrasi, Bagian Kepegawaian UM

Menerangkan bahwa telah dilakukan penggalan data terkait dengan Penelitian S2 JILIN

Maliki Malang a.n. EMAD ELDIN AMAR DAG-DAG pada

1. Subbag Tenaga Akademik pada Jumat, 22 April 2016 dan
2. Subbag Tenaga Administrasi pada Rabu, 27 April 2016.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat untuk dipergunakan lebih lanjut.

Maliki, 27 April 2016

Kasubag Tenaga Administrasi UM



Fauz Baidaryatu Nafiq, S.Kom
NIP 197608201996031004

UNIVERSITAS NEGERI MALANG
PUSAT PERPUSTAKAAN



MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS
THE STATE ISLAMIC UNIVERSITY
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
GRADUATE PROGRAM

Gedung St. No. 20 Malang Indonesia 65144 Phone & Fax (+6234) 152103
Website: <http://psos.uin-malang.ac.id> email: pp@uin-malang.ac.id

SURAT PERMOHONAN PENELITIAN

No. 06.03.PPs/PP/996/0179 /2016

Kepada Yth
Pembantu Rektor Bidang Akademik
Universitas Negeri Malang
Di Tempat

Wassalamu alaikum Wa

Dengan ini Pascasarjana UIN Maulana malik Ibrahim Malang menerangkan dengan
seraya mengijaz bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama	Ismadeldin Amir Daulat
NIM	14710024
Kebangsaan	Libya

Adalah mahasiswa Program Doktor di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik
Ibrahim Malang semester IV jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Mahasiswa tersebut
hendak melakukan penelitian di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dengan judul:
texas:

*"Mangenen Mtru dalam Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) di Perguruan Tinggi"
(Studi Kasus di Universitas Muhammadiyah Malang dan Universitas Negeri Malang)*

Besar harapan kami jika mahasiswa tersebut bisa melakukan penelitian di tempat yang Bapak
pimpin. Atas kerahmatan permohonan ini dan kerjasamanya yang baik diucapkan terima kasih.

Wassalamu alaikum Wa

Malang, 14 Februari 2016

H. Baharudin, M.Pd
NIP. 95631121983031023

هذه صورة لرسالة طلب البحث من الجامعة وإجابته