

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

اسم الطالب: *ميريام سالم ديب* Student's name: *Miriam Salem Deeb*

التوقيع: *[Signature]* Signature:

التاريخ: *22 / 12 / 2013* Date: *22 / 12 / 2013*



الجامعة الإسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة  
حالة الجامعة الإسلامية بغزة

**AHolistic Approach to achieve Quality Assurance at Higher  
Education Institution**

*Case Study on Islamic University of GAZA (IUG)*

إعداد الطالبة/ نسرين روجي سالم ديب

رقم جامعي/ 220100035

إشراف

الدكتور/ أكرم سمور

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2013م - 1435هـ



### نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نسرين روي محمود سالم ديب لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 19 صفر 1435هـ، الموافق 2013/12/22م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. أكرم إسماعيل سمور
.....	مناقشاً داخلياً	د. يوسف عبد عطيه بحر
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد جودت فارس

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي وللدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز  
٢٠١٣  
١٤٣٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ،

(سورة التوبة ، الآية 105)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الإسلامية - غزة من خلال:

1. التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية المعمول به في الجامعة الإسلامية في غزة ومدى فاعليته في تحقيق الجودة المستدامة.

2. تحديد واقع أنظمة إدارة الأداء ودورها في دعم عملية ضمان الجودة.

3. إلقاء الضوء على واقع سياسات وأنظمة إدارة الجودة والدور التي تلعبه في ضمان التميز.

ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة والمسمى الوظيفي أكاديمي إداري مثل (رئيس الجامعة، نواب الرئيس، مساعدي نواب الرئيس، عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام) وكذلك الإداريين بمختلف مسمائهم الوظيفية (مدير، رئيس قسم، إداري.... الخ) والبالغ عددهم (523)، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية عددها (280).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كل من نظام الإدارة الاستراتيجية ونظام إدارة الأداء ونظام إدارة الجودة يؤثر في ضمان الجودة وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). كما أكدت الدراسة وجود تطبيق للمنهج الشمولي لضمان الجودة في الجامعة بشكل جزئي وليس مستمر، وأكدت أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس و إلى سنوات الخبرة في الجامعة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دكتوراه، وكذلك توجد فروق حول مجال الإدارة الإستراتيجية تعزى إلى المنصب الإداري في الجامعة وذلك لصالح أصحاب المناصب العليا.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: تفعيل العمل بنظام تحفيز العاملين لتطبيق الخطط الإستراتيجية، وذلك لما له من أثر في تحقيق أهداف وغايات الجامعة. تعزيز دور إدارة الجامعة بمراجعة تأثير نظام إدارة الأداء على التخطيط الإستراتيجي وعمليات الجودة من خلال بناء نظام متكامل بين عمليات ضمان الجودة والتخطيط في الجامعة. بالإضافة إلى بناء نظام متكامل لضمان الجودة للتأكد من تنفيذ القوانين والأنظمة والقرارات المتخذة على مستوى الجامعة.

# *Abstract*

This study aimed to examine the reality of applying a holistic approach to achieve the quality in higher education institutions: The Islamic University of Gaza as a case study. through the following points:

1. Identify the reality of the current strategic management adopted at the Islamic University of Gaza and explore its efficiency to achieve a sustainable quality system.
2. determinationthe reality of performance management system effectiveness and its role to support the quality assurance process.
3. Highlight the reality of policies and quality management systems and the role it plays to ensure excellence.

In order to achieve the purposes of the study, the researcher collected data from its various sources. The study has adopted the descriptive analytical method and a questionnaire as a key tool to obtain the required information. The population of this study consists of employees who work at the university job title Academic and managerial (university president, vice president, assistant vice president, deans, vice deans, department heads), and the administrators with there difference job title (Director, Head of Department, administrative ..... etc.). the size of the people meeting the criteria is (523), the questionnaire was distributed on a random sample of (280).

The results of the study showed all of the systems (strategic management, performance management, and quality management) affect the quality assurance at statistical significance level (0.05). The study confirmed the implementation of a holistic approach to achieve quality assurance at the university partially and not continuously, The study confirmed that there is a statistical significant relationship between averages of study's samples on these areas and areas combined together due to gender, experience years in the university. Also the study confirmed that there is a statistical significant relationship between averages of study's samples on these areas and areas combined together due to the qualification in favor of those holding a Ph.D., also there is a statistical significant difference on strategic management field due to managerial position in the university in favor of top management position.

The study came out with several recommendations: activation of the motivation system for employees to implement strategic plans, because of its impact on achieving the goals and the objectives of the university. Enhance the role of the university administration to review the impact of the performance management system on strategic planning and operations quality through the building of an integrated system between quality assurance processes and planning at the university. In addition to building an integrated system for quality assurance to ensure the implementation of laws, regulations and decisions taken at the university level.

# إهداء

إلى من علمني الصبر والنجاح .. والدي العزيز

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء .. والدي الحبيبة

إلى رفيق دربي في الحياة .. زوجي الغالي

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم إلى أعز وأعلى رفقة.. اشقائي وشقيقتي الاعزاء

إلى كل من علمني حرفا.. أساتذتي الأفاضل

إليكم جميعاً أهدي هذا البحث

نسرين سالم

# شكر وتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني رحمتك في عبادك الصالحين".

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد النبي الأمي وعلى آله وصحبه.

لا يسعني في هذا المقام إلا التوجه بالشكر والعرفان إلى الدكتور/ أكرم سمور لما قدمه لي من نصح و إرشاد وتوجيه طول فترة إعداد الدراسة حتى وصلت إلى ما هو عليه. والشكر موصول لكلية التجارة عميداً وأساتذة ومدرسين وأسأل الله ان يجزل لهم الثواب.

وأسجل شكري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وإثرائه بما قدموه من ملاحظات. كما وأشكر أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة لجهدهم في إفادي بأهم الملاحظات التي ساعدت بحمد الله على إخراج الاستبانة بالشكل الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لعائلتي الكريمة لما قدموه لي من عون ومساعدة و دعم متواصل في إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لإخواني/ اخواتي الزملاء العاملين في الجامعة الإسلامية لدورهم المؤازر لي أثناء إعداد هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق

الباحثة



# قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	آية قرآنية	ب
3	ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
4	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	د
5	إهداء	هـ
6	شكر وتقدير	و
7	قائمة المحتويات	ز
8	قائمة الجداول	ي
9	قائمة الأشكال	ل
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1.1	مقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	2
1.3	متغيرات الدراسة	3
1.4	فرضيات الدراسة	4
1.5	أهداف الدراسة	4
1.6	أهمية الدراسة	5
1.7	مصطلحات الدراسة	6
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>		
<b>المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية</b>		
2.1.1	مفهوم الإدارة الإستراتيجية	10
2.1.2	أهمية الإدارة الإستراتيجية	10
2.1.3	مراحل الإدارة الاستراتيجية	11
2.1.4	عناصر التخطيط الاستراتيجي	13
2.1.5	التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	14
2.1.6	الإدارة الإستراتيجية والجودة	15

<b>المبحث الثاني: إدارة الأداء المؤسسي</b>		
17	المؤسسة وأنواعها	2.2.1
17	الأداء المؤسسي	2.2.2
18	قياس و تقييم الأداء	2.2.3
19	اهمية تقييم الاداء	2.2.4
20	أهداف تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي	2.2.5
21	جودة الأداء الجامعي	2.2.6
22	إدارة الأداء والجودة	2.2.7
<b>المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة</b>		
25	مقدمة	2.3.1
25	أهداف إنشاء نظام للجودة في مؤسسات التعليم العالي	2.3.2
26	ضمان الجودة	2.3.3
28	إدارة الجودة الشاملة	2.3.4
31	متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	2.3.5
32	مراحل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات	2.3.6
32	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات	2.3.7
33	المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي	2.3.8
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>		
36	الدراسات المحلية	3.1
40	الدراسات العربية	3.2
48	الدراسات الأجنبية	3.3
53	التعقيب على الدراسات السابقة	3.4
<b>الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات</b>		
58	المقدمة.	4.1
58	أسلوب الدراسة	4.2
59	مجتمع الدراسة	4.3
59	عينة الدراسة	4.4
60	أداة الدراسة	4.5

61	صدق الإستبانة	4.6
67	ثبات الاستبيان	4.7
68	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	4.8
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة</b>		
72	المقدمة	5.1
72	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية والوظيفية	5.2
76	اختبار الفرضيات	5.5
<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>		
99	مقدمة	6.1
99	نتائج الدراسة	6.2
102	توصيات الدراسة	6.3
104	دراسات مقترحة	6.4
<b>المراجع</b>		
106	المراجع العربية	1
114	المراجع الأجنبية	2
<b>الملاحق</b>		
117	ملحق رقم (1): كتاب التحكيم	1
118	ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المُحكِّمين	2
119	ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها الأولية	3
127	ملحق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية	4
133	ملحق رقم (5): بطاقة المقابلة	5

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4.1
62	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	4.2
64	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأداء " والدرجة الكلية للمجال	4.3
65	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الجودة " والدرجة الكلية للمجال	4.4
67	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	4.5
68	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	4.6
69	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	4.7
72	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5.1
73	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	5.2
74	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5.3
75	سنوات الخبرة في الجامعة	5.4
75	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري في الجامعة حاليا	5.5
77	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة الإستراتيجية "	5.6
82	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأداء "	5.7
86	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الجودة "	5.8
91	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان	5.9

93	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	5.10
94	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	5.11
95	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	5.12
96	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة في الجامعة	5.13
97	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المنصب الإداري في الجامعة	5.14

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	1.1
13	عناصر التخطيط الاستراتيجي	2.1

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة.
- 1.2 مشكلة الدراسة.
- 1.3 متغيرات الدراسة.
- 1.4 فرضيات الدراسة.
- 1.5 أهداف الدراسة.
- 1.6 أهمية الدراسة.
- 1.7 مصطلحات الدراسة.

## 1.1 مقدمة:

التعليم الجامعي العالي في فلسطين قد شهد تطورات كبيرة وتعرض لمؤثرات كان لها أكبر الأثر على سياسات التعليم و انماطه ومنهجيته لعلى من بينها زيادة مؤسسات التعليم العالي وتوجه القطاع الخاص للاستثمار فيه وذلك نتيجة ارتفاع الطلب الاجتماعي على الالتحاق بالتعليم والنمو السكاني المتزايد، ظهور أنماط جديدة للتعليم العالي مثل التعليم المفتوح ، التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، ناهيك عن سياسة العولمة التي حولت العالم إلى قرية كونية وسوق عالمي مفتوح يتحقق الفوز فيه للمنتج الأفضل واليد العاملة التي استوعبت المتغيرات الدولية، لذلك كان لزاماً على مؤسسات التعليم العالي اتباع نهج متوازن بين العمليات والمخرجات وهو نفس النهج الذي تتبعه منظمات الأعمال والذي يطلق عليه المنهج الشمولي والذي يتمثل ببناء نظم مترابطة (نظام الإدارة الاستراتيجية، نظام إدارة الأداء ، نظام إدارة الجودة)، بحيث تؤثر كل منها في ضمان الجودة ( ابو عرابي،2012).

فنظام الإدارة الاستراتيجية والتمثل (بالتحليل البيئي، التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ، الرقابة والتقييم) يحتاج إلى مؤشرات أداء لقياس درجة الانجاز، حيث تؤثر عملية قياس مؤشرات الاداء الاستراتيجي على تقييم الأهداف الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية طويلة الأجل ومن ثم ينعكس هذا التأثير على نظام إدارة الجودة (اهداف الجودة وعملياتها) (شدفان،2012).

الأمر نفسه ينطبق على نظام إدارة الأداء ، حيث تؤثر عملية قياس مؤشرات الاداء التشغيلية على تقييم ضمان الجودة على صعيد الأنظمة ومستوى العمليات (شدفان،2012).

ومما سبق يتبين انه يمكن النظر إلى الأنظمة الثلاث والعلاقة الوطيدة بينهم بمثابة المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

فرضت التغيرات التي شهدتها المحيط العالمي ( ثورة التكنولوجيا الشاملة والقائمة على التطور العلمي والمعرفي) والتي تمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس للإرتقاء بالمستوى النوعي لمنظومة التعليم ونظراً للتقدم الملحوظ الذي حققته مختلف مجتمعات الاعمال



(التنظيمات الصناعية، التجارية، تكنولوجية) من خلال تبينها النظم الحديثة لإدارة الجودة (ابو عرابي، 2012).

ومن خلال عمل الباحثة في الجامعة الإسلامية ودراساتها لاحظت وجود توجه ملحوظ للاهتمام بمجال التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد في عمليات تقييم الأداء العاملين على الصعيد الإداري والأكاديمي، وذلك من خلال وحدة الجودة التي تقود عمليات المراجعة والتقييم بشكل مستمر والتي تقوم بإعداد التقارير ووضع التوصيات للاستفادة من التغذية الراجعة ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل تقوم الجامعة بتطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة ضمن إطار يجمع نظام (الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة الجودة) بما يؤثر على ضمان الجودة .

لذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق هذا المنهج الشمولي الذي يربط هذه المكونات الثلاث ويقود إلى تحقيق التميز في الأداء و إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية تقود إلى التميز والمنافسة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة في التعليم العالي في الجامعة الإسلامية- غزة؟

### 1.3 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المتغيرات المستقلة:

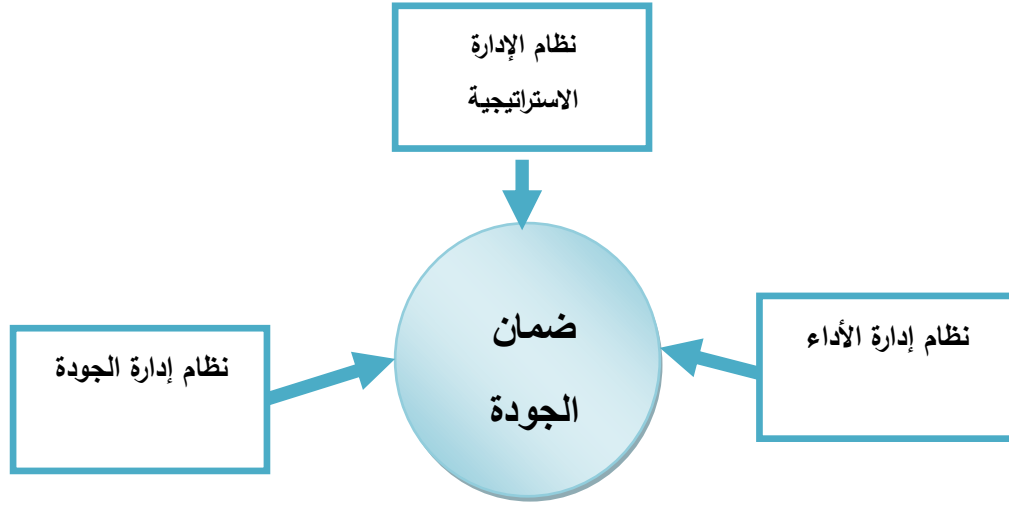
1. نظام الإدارة الاستراتيجية.

2. نظام إدارة الأداء.

3. نظام إدارة الجودة.

## شكل رقم (1.1)

يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة



المصدر: (شدفان، 2012، 14)

### 1.4 فرضيات الدراسة:

1. يؤثر نظام الإدارة الاستراتيجي على ضمان الجودة عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
2. يؤثر نظام إدارة الأداء على ضمان الجودة عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
3. يؤثر نظام إدارة الجودة على ضمان الجودة عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
4. يؤثر نظام تطبيق المنهج الشمولي (نظام الإدارة الإستراتيجية، نظام إدارة الأداء، نظام إدارة الجودة) على ضمان الجودة عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
5. يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة الباحثين حول تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال العمل... الخ).

### 1.5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة في التعليم العالي في الجامعة الإسلامية - غزة من خلال :

1. التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية المعمول به في الجامعة الإسلامية في غزة ومدى فاعليته في تحقيق الجودة المستدامة.
2. تحديد واقع أنظمة إدارة الأداء ودورها في دعم عملية ضمان الجودة.
3. إلقاء الضوء على واقع سياسات وأنظمة إدارة الجودة والدور التي تلعبه في ضمان التميز.

## 1.6 أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. أهمية الموضوع كونه يتناول موضوعاً على حسب علم الباحثة لم يتم التطرق إليه من قبل وله أبعاد كلها ذات أهمية (الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة الجودة) سعياً إلى تحقيق ضمان الجودة، كما أن الدراسة تطبق على مؤسسة من أهم مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
2. الدراسة تقدم توصيات يمكن أن يستفاد منها في تحسين وضمان جودة الخدمات التي تقدم للطلبة والمجتمع على حد سواء.
3. الدراسة يمكن أن تغطي فجوة محتملة في الإطار النظري المتعلق بالمنهج الشمولي كما أنها يمكن أن تقدم نتائج تطبيقية يستفيد منها الباحثون والأكاديميون.
4. الدراسة مهمة بالنسبة للباحثة وتطوير مستقبلها الوظيفي حيث أنها تعمل في وحدة ضمان الجودة في الجامعة الإسلامية بغزة.

## 1.7 مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة الإستراتيجية: "هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية من خلال مجموعة من القرارات تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها" (David,2008).
2. الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: "هي علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة" (ابو دقة، الدجني،2011).
3. المؤسسة: "هي هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها" (Greenberg,Baron2004).
4. الأداء المؤسسي: "هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورياً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة" (العلواني، وآخرون،2009).
5. تقييم الأداء: "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي... الخ، خلال فترة زمنية محددة" (الكرخي،2001).
6. الجودة في مؤسسات التعليم العالي: "نظام يؤمن كفاءة الأداء كل مكون من مكونات التعليم الجامعي وتطوره المستمر، وتحريكها نحو تحقيق خططها الإستراتيجية لجعلها قادرة على تحقيق مستوى الجودة الذي يلبي احتياجات المستفيدين ويكسب ثقة المجتمع في المتخرجين وذلك بالاستناد على معايير جودة التعليم العالي الدولية" (بن قدور،2013).
7. ضمان الجودة: "هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتخذها الجامعة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً للمنتج التعليمي أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام هدف هذه الأنشطة والإجراءات تجنب وقوع عيوب في المنتج أو الخدمات المقدمة" (نشوان،2004).

8. إدارة الجودة الشاملة: "هي عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة" (الطائي، وآخرون، 2008).

9. الجامعة الإسلامية: مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تأسست عام 1978 وهي أول مؤسسة تعليم عالي أنشئت في قطاع غزة بمبادرة من شخصيات وطنية وأكاديمية بارزة في قطاع غزة وخارجه. وتعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون مع الكثير من الجامعات العربية والأجنبية (الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية-غزة، 2012/8/2م).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: إدارة الأداء.
- المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول

### الإدارة الإستراتيجية

- 2.1.1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- 2.1.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية.
- 2.1.3 مراحل الإدارة الاستراتيجية.
- 2.1.4 عناصر التخطيط الاستراتيجي.
- 2.1.5 التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- 2.1.6 الإدارة الإستراتيجية والجودة.

## 2.1.1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعرف الإدارة الاستراتيجية بشكل عام بأنها "مجموعة من القرارات الإستراتيجية والأفعال التي تحدد أداء المؤسسة على المدى البعيد، وتشمل المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والمراجعة" (Wheeln,Hunger,2012). وتعرف بأنها "خطة طويلة الأجل (3-5) سنوات يحدد فيها رسالة الجامعة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وطرق تحقيقها ، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية ، والموارد والإمكانيات الحالية للمؤسسة" (الفرأ،2003). وتعرف بأنها "النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف (الضمور،2001). وتعرف بأنها " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"، (غنيم، 2001). ويعرف كذلك بأنه " الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة" (خطاب، 1989).

وقد استفادت الباحثة من التعريفات السابقة في تلخيص وإعادة صياغة أهم البنود الواردة في تعريف للإدارة الإستراتيجية وذلك على النحو التالي " أنها عملية إدارية تقوم على مبدأ مشاركة وتفاعل جميع العاملين لبناء خطة واضحة الملامح من حيث الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات والسياسات مع تحديد طرق التنفيذ و الإطار الزمني لتنفيذ الخطة وطرق التقييم وذلك بما يتماشى مع نتائج التحليل البيئي.

## 2.1.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية:

1. تتيح المجال للمؤسسة للتعرف وفهم استراتيجيات المنافسين، مما يساعد المؤسسة على اكتساب مزايا تنافسية ، تساعد في تعزيز موقعها بين المؤسسات الأخرى.
2. تعتمد الإدارة الإستراتيجية على التحليل البيئي ، الذي يساعد المؤسسة على تجنب التهديدات، و الاستفادة من الفرص.
3. الإدارة الإستراتيجية تعزز ثقافة التغيير بين موظفي المؤسسة.
4. الإدارة الإستراتيجية تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق أهداف المؤسسة.
5. تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على تحقيق أفضل استغلال للموارد والإمكانات (المادية،المالية...الخ).



6. الإدارة الإستراتيجية تساهم في تنظيم أنشطة المؤسسة من خلال مسؤوليات العاملين فيها، وكذلك تفعيل التواصل بين العاملين. (David,2008).

### 2.1.3 مراحل الإدارة الاستراتيجية:

#### 1. التحليل الاستراتيجي

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى، وهذا ما يسمى بالمسح البيئي والذي يعرف بأنه عملية رقابة وتقييم وجمع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية وتقديمها للشخصيات الرئيسية في المؤسسة لتجنب المفاجآت و التأكد من سلامة المؤسسة على المدى البعيد (Wheeln,Hunger,2012).

وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ.

#### 2. صياغة الإستراتيجية:

يطلق أيضاً على هذه المرحلة أنها مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وهي تتضمن صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وكذلك الإستراتيجيات والسياسات (Wheeln,Hunger,2012).  
ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي: (الفرا، 2005). (1)  
تحديد فلسفة الجامعة، وغرضها، ورسالتها، (2) وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة،(3)  
اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

#### 3. تطبيق الإستراتيجية :

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤية والأهداف العامة إلى واقع عملي (الدوري، 2005)، وتعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنها " العملية التي يتم من خلالها وضع البرامج والميزانيات الإجراءات" (Wheeln,Hunger,2012). وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خطوات خمس هي (المرسي، وآخرون، 2002) مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية، اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها، مراجعة ثقافة

المنظمة، تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

#### 4. الرقابة وتقييم الإستراتيجية:

تعرف بانها "عملية التأكد من أداء المؤسسة الإستراتيجي من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة، وتقديم تغذية راجعة للإدارة واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة" (Wheeln,Hunger,2012).

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي: الرقابة على المستوى الاستراتيجي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه. الرقابة على المستوى التكتيكي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية. الرقابة على المستوى التشغيلي التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد (الدوري، 2005).

مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية ، والإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي حيث يبرز دور فريق التخطيط الإستراتيجي في مرحلة إعداد وصياغة الإستراتيجية بهدف الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية والتي تشمل: تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية ، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، وتنمية البدائل الإستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة. أما في خلال مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب تنظيمياً يعمل على تطبيق الإستراتيجية وموارد بشرية وقيادات إدارية قادرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتكيف مع كل الظروف مما يجسد الإدارة الإستراتيجية (المرسى،2003).

## 2.1.4 عناصر التخطيط الاستراتيجي:

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر التالية الموضحة في شكل رقم (2.1).

شكل رقم (2.1)

عناصر التخطيط الاستراتيجي



المصدر: (الطراونة، 2011)

وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذه العناصر:

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف و وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
4. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
5. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

6. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف

المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

ويلاحظ أن هذه العناصر تشمل مكونات الأداء الفعال، وبالتالي نجد أن هناك علاقة كبيرة بين مكونات الأداء الفعال والإستراتيجية حيث أن المنظمات التي تسير وفقاً لإستراتيجية واضحة ومحددة تحقق درجات أعلى من الفاعلية في الأداء عن المنظمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل، وتكون قراراتها عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية بما يؤثر على قدراتها على النمو والتكيف وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل (الطراونة،2011).

### 2.1.5 التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

توجهت مؤسسات التعليم العالي إلى التخطيط الاستراتيجي وذلك بعد أن أثبت التخطيط التقليدي عجزه في التغلب على التحديات الخارجية والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة على كافة المستويات الثقافية ، الاقتصادية ، الاجتماعية وغيرها (محمد،2011)، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية والتي هي بناء إستراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العلي يتطلب تحديد رسالة الجامعة، وكذلك وضع رؤية مستقبلية للجامعة عن موقعها المستقبلي، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والموارد اللازمة لتحقيقها، وجود هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء (عبد الفتاح، وآخرون،2008).

كما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مهم لمؤسسات التعليم العالي من حيث مساعدة تلك المؤسسات في رسم الطريق المستقبلي الذي ترغب في سلكه، يساعد المؤسسات على التأكد من تحقيق المزايا التنافسية، يخلق روح من التعاون بين جميع العاملين في الجامعة من خلال إشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يزيد انتماء وولاء هؤلاء العاملين للمؤسسة ويدفعهم للحرص على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفيزهم على التفكير الإبداعي، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعات على تحقيق الانسجام مع البيئة المحيطة (محمد،2011).

## 2.1.6 الإدارة الإستراتيجية والجودة:

"لقد أصبح من الواضح أن الهدف الأساسي الذي تطمح أية منظمة الوصول إليه هو تحقيقها الميزة التنافسية في نشاطاتها الرئيسية، بسبب التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات مثل تزايد حجم المنافسة بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال ، حيث أصبح العرض أكثر من الطلب، وفي ظل هذه الظروف أصبح المستهلك هو سيد الموقف حيث يسعى الجميع لإرضائه، وذلك لضمان استمرارية المنظمات في ضوء هذه السمات، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت منظمة الأعمال وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة والوصول إلى رضا العميل والمحافظة عليه". (الغالبى، إدريس، 2009)

و من خلال مراجعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة تبين أن هناك علاقة قوية وارتباط منطقي وطبيعي بينهما ويتضح ذلك على النحو التالي فمثلا إذا كانت أهداف المنظمة مرتبطة بتحقيق رضا العميل وكسب ثقته من خلال ضمان جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، بإجراء عمليات الرقابة والتقييم المستمرة بالاعتماد على مؤشرات أداء واضحة، وإن كان من أهداف المنظمة الحرص على إشراك جميع العاملين في بناء الخطة وصياغة الأهداف، بالإضافة إلى الاجتماع بمصالح العاملين من خلال تنظيم العمل وحسن استغلال الموارد كما يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ربحية كانت أو غير ربحية بكفاءة وفعالية، وهذا يقود بالتأكيد إلى تحقيق رضا المستهلك وكسب ثقته وهذا يتقاطع مع مبادئ وأهداف وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ابو دقة، الدجني، 2011).

## المبحث الثاني

### إدارة الأدارة المؤسسي

- 2.2.1 المؤسسة وأنواعها.
- 2.2.2 الأداء المؤسسي.
- 2.2.3 قياس و تقييم الأداء.
- 2.2.4 أهمية تقييم الاداء.
- 2.2.5 أهداف تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.
- 2.2.6 جودة الأداء الجامعي.
- 2.2.7 إدارة الأداء والجودة.

## 2.2.1 المؤسسة وأنواعها

ويمكن تعريف المؤسسة بأنها " نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في المؤسسة ، وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية" (العدلوني، 2002).

كما تعرف بأنها "وحدة اجتماعية هادفة، منسقة أنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة" (السالم، 2002).

المؤسسات أنواع، فقد صنف العدلوني وآخرون (2002) المؤسسات إلى: مؤسسات إنتاجية (وهي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة أو سلع معينة)، مؤسسات خدمية (وهي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلع مادية، ولكنها تقدم خدماتها لقاء الحصول على مقابل)، وفي كلتا الحالتين يمكن أن تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص، أو المشترك. ومؤسسات دينية أو اجتماعية أو سياسية، والتي تمارس نشاطاً اقتصادياً ويمكن أن تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو التطوعي.

## 2.2.2 الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية (الزطمة، 2011).

و يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه "مجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب، والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها " (بركات، 2005).

و يعرف بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (بييترسون، 2003)، ويعرف بأنه " المنظمة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (مخيمر وآخرون، 2000).

التوجهات العامة في الفكر الإداري كما أشار إليها (ادريس ، الغالبي، 2009) تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:

1. النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
2. منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، إذ يعبر عن إدارة الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.
3. النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالدراسات الإستراتيجية والإدارية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك اختلاف حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
4. البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية-على اختلاف أنواعها-والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيقها أهدافها.
5. مدخل النظم، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
6. المفهوم الشمولي إذ أن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

### 2.2.3 قياس و تقييم الأداء

تعد مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز من خلال حسن إدارة الأداء ، فالمهمة الأساسية التي تسعى المؤسسات بشكل عام لتحقيقها ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص هي تحقيق الأهداف والغايات المحددة، ولتحقيق ذلك كان لزام على تلك المؤسسات أن تمتلك القدرة على إدارة وتخطيط وتقييم الأداء المؤسسي وذلك لضمان جودة الأداء.



وتعد عملية التقييم ضرورية بوصفها جزءاً لا يتجزأ من عملية تطوير القطاع التربوي في المجتمع ومن ضمنها الجامعات والكليات التابعة لها ، وبدون هذه العملية لا يمكن التعرف على تحقيق أهداف تلك الجامعات في رفع المستوى وتحقيق الرصانة العلمية (الجبوري،2005). ولتقييم أداء الجامعات أهمية كبيرة لأنها لا تعتبر وحدات تنظيمية فردية ولكنها تعمل وتؤثر على الاقتصاد الكلي وعلى النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه ، فهي مسؤولة أمام كلاً من:-  
-الموظفين والأكاديميين العاملين بها ( العمل في مناخ ملائم يقدم فرصاً كبيرة للتقدم العلمي).  
-الدولة ( باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية)  
-الطلاب والمجتمع (بزيادة الخبرة التربوية الشاملة ، والتعليم والتدريب المهني للوصول إلى جودة الحياة).

وللقيام بتقييم الأداء في الجامعات يجب تحديد المدخلات والمخرجات لكل الأنشطة الخاضعة للتقييم ، وتحديد آليات عمليات التقييم في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها ، " ولما كانت إحدى أدوات قياس تقدم الجامعة تتمثل في قياس مدى كفاءة المخرجات المتمثلة في خريجها والمستوى العلمي والإنجازات العلمية والبحوث التي يجريها أساتذة تلك الجامعات ، فلا بد من وضع الأسس العلمية الكفيلة بإجراء التقييم المطلوب والخروج بنتائج يمكن الاطمئنان إليها والتعويل عليها سواء في رسم الخطط أو العلاجات (الجبوري،2005).

#### 2.2.4 أهمية تقييم الأداء

1. يعتبر تقييم الأداء وسيلة ضرورية يمكن من خلالها قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها، ويتم ذلك بالاستفادة من البيانات والإحصاءات الخاصة بالمؤسسة.
2. يساعد الإدارة في التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
3. يستخدم تقييم الأداء كأداة للحكم على مدى فاعلية أساليب العمل داخل المؤسسة.
4. يساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحسين العمل.
5. يساعد في إيجاد تفسيرات للانحرافات في النتائج الفعلية عما هو مخطط لها تفسيراً واضحاً.
6. تحديد الجهات المسؤولة عن تلك الانحرافات في الأداء.
7. تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لتجنب الانحرافات.

## 2.2.5 أهداف تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي (الحيورى، 2005) :

1. التعرف على نقاط القوة في المؤسسة وتعزيزها، تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها.
2. الاستعانة بنتائج التقييم في عملية التخطيط الاستراتيجي ورسم سياسات المؤسسة التعليمية.
3. قياس كفاءة وفعالية العمليات الإدارية الداعمة للعملية التعليمية.
4. تقوية فرص المؤسسات التعليمية للمنافسة مع نظيراتها على الصعد المحلية والعربية والعالمية.
5. تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي الريادي في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.
6. تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية لدعم عملية اتخاذ القرارات.
7. متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة بشكل دوري من خلال عمليات التقييم الذاتية، مما يعزز مبدأ الرقابة الذاتية ومحاسبة المسؤولية.

وللقيام بتقييم الأداء في الجامعات يجب تحديد المدخلات والمخرجات لكل الأنشطة الخاضعة للتقييم ، وتحديد آليات عمليات التقييم في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها ، ولما كانت إحدى أدوات قياس تقدم الجامعة تتمثل في قياس مدى كفاءة المخرجات المتمثلة في خريجها والمستوى العلمي والإنجازات العلمية والبحوث التي يجريها أساتذة تلك الجامعات ، فلا بد من وضع الأسس العلمية الكفيلة بإجراء التقييم المطلوب والخروج بنتائج يمكن الاطمئنان إليها والتعويل عليها سواء في رسم الخطط أو العلاجات (الحيورى، 2005).

## 2.2.6 جودة الأداء الجامعي

يشير الباحث إلى أن مفهوم جودة الأداء كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذلك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة.

إن جودة الأداء تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات... الخ. بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية (البيلاوي، 2005).

كما يشير الباحث إلى أن جودة الأداء فلسفة إدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً (اتكنسون، 1996).

أما وجهة نظر الباحث فيرى أن جودة الأداء فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين (حسين، 2005).

كما تعرف جودة الأداء بأنها منهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية (العبيدي، 2003).

## 2.2.7 إدارة الأداء والجودة

لقد ظهر في الآونة الأخيرة توجه الكثير من المنظمات لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق تطوير في الأداء، وذلك من خلال اعتمادها على مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة المنظمات الخدمائية، إذ أن جانباً مهماً من مخرجاتها غير قابل لمبدأ إعادة معالجة العيوب فالأداء يفترض أن يكون صحيحاً من المرة الأولى ، وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة (محبوب، 2005).

حيث تعد عملية إدارة الأداء من العمليات الإدارية المهمة التي تمارسها المؤسسات بشكل عام، حيث تلعب إدارة الأداء دور قوي في توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباته، وذلك من خلال قيام المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات المناظرة وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرفها، فالأداء إذن مرتبط بالكفاءة والفعالية معاً، وبذلك يمكن اعتبار إدارة الأداء مدخلاً ضرورياً للتحسين المستمر وضمان الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة (الرب، 2009).

تعد عملية التقييم المؤسسي أحد العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن إدارة الأداء و الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال. فالتقييم المؤسسي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المؤسسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء. ويهتم التقييم المؤسسي بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بجوهر المؤسسة ومكوناتها وجودة أدائها وفعاليتها (علام، 2003).

والتقييم المؤسسي يضم عادة عدداً من المعايير منها ما هو متعلق بمهمة المؤسسة وأهدافها وتطلعاتها، التنظيم والتخطيط (الحكم، الإدارة الأكاديمية، التخطيط، الاتصال)، النطاق المؤسسي (البرامج الأكاديمية، البحث، المجتمع والخدمة المهنية، الموارد المؤسسية والخدمات (الموارد البشرية، الخدمات الطلابية، الموارد التعليمية، الموارد البشرية، الموارد المالي، التطوير المؤسسي، آليات للتقييم الذاتي الفعال (Lemaitre, et al, 2007).

ويعتبر التقييم الذاتي أداة مؤسسية لضمان وتحسين جودة عملية التعليم فيها، مع مراعاة أهداف المؤسسة ومقاصدها ومواردها والشروط التي يجب أن تعمل ضمنها. فموضوع الجودة وضمانها ارتبط بمراقبة النوعية بالاستقلالية وتعزيز عوامل الإدارة الذاتية والشفافية والمسؤولية الإدارية والمالية والاجتماعية للجامعات. ويهدف التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي إلى التعرف

على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في الجامعة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة، وجوانب القوة والضعف في الأداء الجامعي في ضوء متطلبات الوصول إلى معايير الجودة والاعتماد، وتحديد نقطة الانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق متطلبات معايير الجودة والاعتماد، مدى تحقق المعايير (مجيد، الزيادات ، 2008).

## المبحث الثالث

### إدارة الجودة الشاملة

2.3.1 مقدمة.

2.3.2 أهداف إنشاء نظام للجودة في مؤسسات التعليم العالي.

2.3.3 ضمان الجودة.

2.3.4 إدارة الجودة الشاملة.

2.3.5 متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

2.3.6 مراحل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

2.3.7 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

2.3.8 المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### 2.3.1 مقدمة

أصبح الاهتمام بجودة مؤسسات التعليم العالي وتطبيق نظمها ونشر مبادئها مطلباً ملحاً وخياراً إستراتيجياً الآن في فلسطين، فتميز مؤسسات التعليم العالي يعنى زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها الذي سيؤدى إلى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى جودة العملية التعليمية ككل. وقد أدى التعليم العالي الفلسطيني بكافة أشكاله (الجامعات والكليات والمعاهد) منذ إنشائه دوراً مهماً وفعالاً في تزويد أبناء الشعب الفلسطيني بالفرص والمحفزات لمتابعة الدراسة العلمية والتقنية وإخصاب الأفكار من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع الأكاديمي الدولي وتطوير إمكانيات الإنتاج الفكري والاقتصادي. كما قام بترسيخ الهوية الفلسطينية مما ساعد على المحافظة على بقاء الشعب على أرضه. فالأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني تستند إلى تكامل الأبعاد الفكرية والروحية "القيمية" والتطبيقية بطريقة تضمن بأن أي تعليم عالٍ فلسطيني، بغض النظر عن المؤسسة التي تقدمه ومستوى الدراسة، يستهدف تنمية الفكر وتنمية الروح وتنمية المهارات التطبيقية ليصبح خريج الجامعات والكليات مؤهلين لمتابعة وتطوير إحدى هذه الأبعاد، أو ثلاثتها مجتمعة، حسب احتياجات المجتمع وقابلية الخريج. وهكذا يساهم التعليم العالي الفلسطيني مساهمة جذرية في تطوير الموارد البشرية الفلسطينية تطويراً نوعياً، بالدرجة الأولى، وكمياً بالدرجة الثانية (نخلة وآخرون، 2005).

إن الاهتمام بالجودة في المؤسسات التعليمية تبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة-كغيره من السلع-لا بد 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 التنموية (الخصير، 2001)

### 2.3.2 أهداف إنشاء نظام للجودة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن حصرها في مجموعة من الأهداف كما أوردتها (المجولي، 2010)

- أن يحقق النظام التعليمي الأهداف السياسية والاجتماعية و الاقتصادية للدولة؛
- اكتساب ثقة المجتمع المحلي و المجتمع الدولي في مخرجات العملية التعليمية؛

- إزكاء مبدأ المشاركة المجتمعية لمؤسسات المجتمع المدني و الجمعيات المهتمة بالتعليم للمشاركة في الرقابة و دعم مناخ الجودة.
- إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في مؤسسات التعليم.
- نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم المختلفة و المجتمع ككل.
- الاتفاق على آليات ونظم معتمدة لضمان الجودة.
- التعاون مع المجتمع الأكاديمي والمهني في إرساء منظومة المعايير القياسية ووسائل القياس التي تتوافق مع المعايير العالمية.
- إقامة علاقات تبادلية مع هيئات و منظمات ضمان الجودة و الاعتماد على المستوى الإقليمي والدولي بهدف الاعتراف المتبادل.

إن نشاط ضمان الجودة في قطاع التعليم يتم من خلال التقييم والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في العالم وذلك لرصد جملة من المفاهيم والإجراءات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي، حيث ظهرت حركة ضمان الجودة كرد فعل ايجابي لما أبداه الأكاديميين والمسؤولون والمجتمع من قلق حول جودة التعليم العالي ، وهو الذي نجم عن عوامل كثيرة العولمة، ازدياد أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي، ازدياد عدد مؤسسات التعليم العالي مما ينتج عنه منافسة شديدة، محدودية التمويل.(ثابت،2007)

### 2.3.3 ضمان الجودة

حيث تعرف ضمان الجودة بأنها " عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة طبقاً لمعايير قياسية بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق بغرض التأكد من الامتثال للمواصفات والمتطلبات أو المعايير"(خوخة،2004)، كما تعرف بأنها " كل السياسات والعمليات الموجهة نحو توفير كل ما يساعد على تحقيق الجودة والمحافظة عليها والارتقاء بها"(الجرجاري وآخرون،2004)

هناك صفات عامة لمفهوم ضمان الجودة كما ذكرها (ويج،2011) تتمثل في الآتي:

1. وجود مهمة ، ورسالة، ورؤية للمؤسسات التعليمية تهدف إلى ضمان الجودة.
2. وجود إدارة معلومات تسهم في أداء العمل بشكل فعال.



3. متطلبات إجراءات تبين كيفية إنجاز العمل، لتحقيق مهمة ورؤية ورسالة المؤسسات.
  4. نظام إداري يتكون من مدخلات مثل المصادر البشرية وغيرها، وعمليات تشمل تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة، ومخرجات مثل عدد الخريجين، والمستويات القياسية التي تحققت، والمعلومات والمهارات المتصلة بالمهنة.
  5. قياس الأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد.
  6. إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة إداري لمراقبة وتطوير العمل.
  7. مسئولية كل شخص واضحة في كل وقت.
- ويمكن تحديد الغرض من ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية كما ورد في الدليل العلمي لجامعة بابل ، الإصدار الأول (2008) فيما يلي:
1. ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
  2. توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وإنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.
  3. ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة، والمجتمع.
  4. تعزيز سمعة البرامج المقيمة والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعمليتي التقويم والاعتماد الأكاديمي.
  5. توفير آلية بمسالة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
  6. الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع، حيث أن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديل في الممارسات بما يلبي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن.

#### 2.3.4 إدارة الجودة الشاملة

بعد الحديث عن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي نسلط الضوء هنا على إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها " فلسفة إدارية تسعى للتكامل في خصائص المنتج (الطالب) وتحدث تغييرات إيجابية ومميزة في الجامعات الفلسطينية لتشمل مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية و المفاهيم الإدارية والفكر و السلوك و النمط القيادي و أنظمة العمل والإجراءات وتنظيم التقييم و المتابعة للوصول إلى مستوى الجودة التي تلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني و متطلباته وتكون عملية التحسين والتطوير مستمرتين" (المزين،سكيك،2013). وتعرف بأنها " هي نهج لتنفيذ الأعمال يسعى لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسينات المستمرة لجودة المنتج ، الخدمات، العمليات" (Goetsch, Davis,2013).

وتعرف بأنها " تفاعل المدخلات (المناهج ، المستلزمات المادية، الأفراد، الإدارة) في العملية التعليمية لتحسين نوعية المخرجات بصفة مستمر" (فايزة،2007) وتعرف بأنها "مدخل لإدارة مؤسسات التعليم العالي،يرتكز على الجودة ، ويبني على مشاركة جميع أعضاء مؤسسات التعليم العالي، ويستهدف النجاح طويل الأجل من خلال تحقيق رضى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم خدمات تعليمية متميزة تقابل رضى المستفيدين من مخرجات التعليم العالي (طلاب،سوق العمل،المجتمع)(زاهر،2006).

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات يمكن للباحثة استخلاص عدداً من المرتكزات الرئيسة التي توضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- فلسفة شاملة تتبناها مؤسسات التعليمية لتنظيم عملها.
- نظام متكامل تسعى من خلاله المؤسسة التعليمية إلى تحقيق رضا المستفيدين من خلال إشباع حاجاتهم من عملية التعليم.
- أسلوب حياة للجامعات والكليات لتقديم أفضل الخدمات (التعليمية، البحثية، الاستشارية) بأفضل الأساليب والطرق وأقل التكاليف والوقت، وأعلى جودة.

## مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (العيثاوي، السامرائي، 2011):

1. تزايد عدد الجامعات ، حيث أن الدول النامية أصبحت تهتم بعدد المؤسسات التعليمية وليس بجودة الخدمة التي تقدم.
2. كسب ثقة الطالب من خلال السعي لإرضاء متطلباته كعميل أساسي في العملية التعليمية.
3. جمع البيانات وتحليلها للاستفادة منها في تطوير وتحسين العمليات.
4. العمل على تحسين جودة المخرجات التربوية
5. حسن استغلال الموارد (بشرية، مادية، مالية ... الخ).
6. طريقة تكفل إشراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية بعمليات التحسين والتطوير .

## مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة (العيثاوي، السامرائي، 2011) و (فارس، 2008):

1. النهوض بالعملية التعليمية من خلال تحسين المخرجات بصورة مستمرة وتقليل الأخطاء.
2. تحسين أداء العاملين في الجامعات (الطاقم الأكاديمي، الإداري) من خلال تنمية المهارات والمعارف.
3. تخفيض التكاليف من خلال تقديم مخرجات وفق معايير الجودة ولأول مرة.
4. تطوير البرامج التعليمية بشكل مستمر، وحسب احتياجات سوق العمل.
5. تحسين استغلال الموارد المتاحة، والعمل على تحسين بيئة العمل التعليمية.
6. كسب ثقة المستفيدين من خلال تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، الموظفين، أولياء الامور، المجتمع...) على الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية .

## نظام إدارة الجودة الشاملة

"يعد نظام إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية ، فلم يعد ينظر إلى الجودة من الناحية الضيقة على أنها المطابقة للمواصفات، بل أصبح ينظر إليها كجزء متداخل ومرتبطة بجميع الأنشطة في المؤسسات كما أصبح للمستفيد من خدمات المؤسسة معنى أشمل غير مفهوم المستهلك للخدمة،

فأصبح يضم العامل في المؤسسة والجهات الإدارية، والمجتمع المحلي ، وأصحاب العمل" (ويج، 2011).

أما مبادئ فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها (يدح، الصرايرة، 2011):

1. مسئولية إدارة الجودة هي مسئولية جميع العاملين في المنظمة، لأن إدارة الجودة هي عملية تعاونية تشاركية في المقام الأول.

2. تعزيز مبدأ التقييم الذاتي والرقابة الذاتية.

3. الإبداع في العمل ، أي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى دون أخطاء.

4. تقدر تكلفة إدارة الجودة الشاملة بجميع التكاليف ذات العلاقة المباشرة بالإجراءات المتعلقة بتطبيق الجودة.

5. تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال ضمان جودة الخدمات المقدمة.

ويمثل فهم العناصر الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسية لتحقيقها ، الأمر الذي يستلزم ترجمة تلك العناصر إلى واقع فعلي، ويتطلب ذلك عدة خطوات (محمود، 2000)

1. تحديد أهداف مؤسسات التعليم العالي وفلسفتها، بما يتلاءم مع نظام إدارة الجودة الشاملة.

2. تفهم فلسفة الجودة الشاملة والابتعاد تماما عن الخوف من التغيير الذي تفرضه هذه الفلسفة لتحقيقها.

3. إيجاد نظام فعال للتدريب على العمل بنظام الجودة الشاملة في الجامعة.

4. تبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات الإدارية لتشجيع عملية الالتزام. فالقيادة والالتزام أمران متلازمان لأنه من الواجب أن يكون هناك التزام ومسئولية نحو نجاح إدارة الجودة الشاملة.

5. إسهام ومشاركة الأفراد في تحقيق النجاح لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية.

6. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم النظر الدائم لماضي العملية التعليمية، أو الانحصار في حاضرها.

7. القضاء على العوائق التنظيمية بين العاملين في الكليات والأقسام الجامعية والاعتماد على سياسات أكثر واقعية، والتأكد من تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب رفض الأنماط الثابتة في الإدارة والتنظيم وتقبل مفاهيم جديدة.

8. الابتعاد عن الفردية في العمل.

9. التخلص من تقييم أداء العاملين المبني على مقارنتهم بعضهم ببعض.

10. تقوية العنصر البشري وتدعيمه في انجاز العمل، على أساس أنه العامل الفعال في نجاح الإدارة.

11. العمل على أن يكون الطالب هو المحور الرئيسي في العملية التعليمية والتربوية.

### 2.3.5 متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية يقتضي النقاط التالية التي ذكرها (العيثاوي، السامرائي، 2011):

1. القناعة الكاملة والنفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة.
2. إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.
3. التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو المدرسة.
4. التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
5. مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
6. تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدرسي.

جميع ما سبق من نقاط يؤثر بشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الهدف الأساسي من تطبيق نظام الجودة ألا وهو تحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية (طلبة، مجتمع محلي، عاملين....).

### 2.3.6 مراحل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات

تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل أساسية على النحو التالي:  
(القريوتي، المطيري، 2007)

1. مرحلة اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وينعكس ذلك ببدء برامج تدريبية لكبار المسؤولين نتناول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.
2. مرحلة التخطيط : وتشمل وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق ذلك النظام.
3. مرحلة التقييم : وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة والتي في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. مرحلة التنفيذ : وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ، ليتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات : حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

### 2.3.7 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلا أن تطبيقها يصادف العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة ، ومن أهم هذه الصعوبات التي ذكرها ( العبادي، 2012 ) ، (العاجز،نشوان،2006):

1. عدم التزام الإدارة العليا.
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
3. غياب مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم الربط بين الكليات بالجامعة قطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل).

5. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو الإدارات.
6. المركزية في اتخاذ القرار فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
7. توقع نتائج فورية من تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وليس على المدى البعيد.
8. يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.
9. الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومطور.

### 2.3.8 المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

ظهرت مبادرات ضمان الجودة في المنطقة منذ عشرة أعوام حيث كانت تعتمد هذه المبادرات منذ ظهورها على المبادرات التي تم الترويج لها من قبل وكالة ضمان الجودة البريطانية ووكالات أخرى (الأردن ومصر) ومن ثم انتشرت في معظم الدول العربية، ورغم هذا الانتشار إلا أن نظم الاعتماد المستخدمة في هذه الوكالات متشابهة وتعتمد على عمليات التقييم الذاتي وكتابة التقارير تمهيداً لعملية التقييم الخارجي للحصول على الاعتمادات (شدفان، 2012).

ومع التقدم الملحوظ الذي شهدته مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي في مجال ضمان الجودة، إلا أنها لم تقوم ببناء أنظمة ضمان الجودة بشكل يساعدها على تحقيق النجاحات المطلوبة ومن أهم أسباب التي تعيق بناء نظام ضمان الجودة عدم فهم احتياجات المؤسسة، وعدم المقدرة على تطبيق المعايير، عدم تنفيذ عمليات التدقيق، وأيضاً ارتباط الجودة في المؤسسة بأشخاص معينين حيث يتوقف العمل بها في حال غياب الأشخاص المسؤولين عنها (شدفان، 2012).

وسرعان ما استفادت مؤسسات التعليم العالي من تجارب منظمات الأعمال في ضمان الجودة حيث اتبعت منظمات الأعمال نهج متوازن بين العمليات والمخرجات لتحقيق ضمان الجودة، حيث يعتمد هذا النهج على بناء نظم مترابطة (نظم الإدارة الاستراتيجية، نظم إدارة الأداء، نظم إدارة الجودة)، بحيث تؤثر كل منها في عمليات ضمان الجودة (ابو عرابي، 2012)

فعملية التخطيط الإستراتيجي والتي تعد مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية تحتاج إلى مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي لقياس تنفيذ الخطط الإستراتيجية وهذا بدوره يقود إلى ضرورة بناء نظام إدارة الأداء، وعند الحديث عن مراجعة الخطة الإستراتيجية فنحن هنا بحاجة إلى تحديد آليات المراجعة واستخدام النماذج والوثائق المطلوبة ويعتبر هذا جزء من نظام إدارة الجودة، حيث يظهر بشكل واضح التداخل الكبير بين الأنظمة الثلاث (شدفان، 2012).



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

3.1 الدراسات المحلية.

3.2 الدراسات العربية.

3.3 الدراسات الأجنبية.

3.4 التعقيب على الدراسات السابقة.

### 3.1 الدراسات المحلية

1. (المزين، سكيك، 2013) بعنوان: "مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة نحو مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد العينة نحو مؤشرات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرين (الجنس، الجامعة) لصالح الإناث، والجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المستوى الدراسي).

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع تعزيز مظاهر القوة ودعم عوامل تحقيق الجودة في الجامعات الفلسطينية ومشاركة العاملين والطلبة في اتخاذ القرارات.

2. (مخولف، 2013) بعنوان: " استراتيجيات ضمان الجودة بجامعة القدس المفتوحة".

تهدف هذه الدراسة لإلقاء الضوء وعرض وتجسيد التقدم الذي أحرزته جامعة القدس المفتوحة في ضمان وضبط وتطوير أعمالها كافة انسجاماً مع إستراتيجيتها وخططها المستقبلية، وذلك من خلال عرض إجراءات العمل الخاصة بدائرة الجودة وهي (تطوير وتوثيق إجراء العمل، ضبط الوثائق والتدقيق الداخلي للجودة ، وتعليمه عمل الإجراءات التصحيحية والوقائية) والمعتمدة حسب مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق التميز والإبداع الإداري، حيث أن هذه الإجراءات تعتبر بمثابة دستور موثق وواضح لضبط العمليات في جميع الوحدات التابعة لجامعة القدس المفتوحة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الباحثة إليها: إعداد نظام شامل ووظيفي وفَعَال لضمان الجودة ، استحداث آلية تمويل خصيصاً لضمان الجودة في الجامعة، تقديم الدعم لتطوير ورشات خاصة بضمان الجودة في الجامعة، نشر ثقافة الجودة بين جميع الفروع في الجامعة داخل وخارج الوطن، تطوير جهاز ضمان الجودة ليكون دفعة للتطوير وآلية للاعتماد لغرض نشر ثقافة الجودة.

### 3. (الدجني، 2011) بعنوان: "تطوير نظام تقييم الأداء الإداري وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة - تجربة الجامعة الإسلامية بغزة أنموذجاً".

هدف البحث إلى عرض تجربة الجامعة الإسلامية في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري ، ومرآحل تطوره ودعم عملية ضمان الجودة الشاملة في البعد الإداري في الجامعة الإسلامية، واقترح معايير ومؤشرات ونماذج مناسبة لتقييم الأداء.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود وضوح في مفهوم التقييم لدى المبحوثين أدى إلى نجاح تجربة تقييم الأداء، كذلك وجود رضا عن تنوع النماذج وعدالة توزيع الأوزان وقابلية مؤشرات الأداء للقياس بشكل جيد.

وقد أوصى الباحث بإجراء تعديلات على نظام التصنيف الوظيفي في الجامعة، وزيادة عدد التصنيفات بحيث تشمل الوظائف الفرعية، وزيادة نماذج تقييم الأداء ووضع معايير تغطي تصنيفات الوظائف الفرعية لتحقيق مزيد من الدقة في التقييم ، وتعزيز المعايير ومؤشرات الأداء الكمية التي تمكن من الحكم الدقيق وتبتعد عملية التقييم عن سلبيات الحكم المسبق والانطباعات وصعوبة التقدير .

### 4. (ابو دقة ، الدجني ، 2011) بعنوان: "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية - الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على عملية التخطيط الاستراتيجي فيها. وقد ركزت الدراسة على تجربة الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تعالج مشكلة بحثية متعلقة بعملية

التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة بالجامعة. حيث تأتي هذه الدراسة لتضع نموذجاً عملياً تفصيلياً فلسطينياً للتقييم الذاتي ثم بيان كيف تمت الاستفادة من تجربة التقييم الذاتي المؤسسي في جعل مخرجاته تمثل أهم مدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبعت المنهج البنائي الذي استخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم المؤسسي الذاتي. وقد قدمت الدراسة المخرجات التالية: معايير التقييم الذاتي المؤسسي التي تم تطويرها وتوضيح كيف يمكن استخدامها، تحديد خطوات عملية لتنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي والنماذج التي تم تطبيقها، تجربة ربط نتائج عملية التقييم المؤسسي بالتخطيط الاستراتيجي بالجامعة من خلال نموذج متكامل.

#### 5. (الدجني، 2011) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية".

يهدف البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث وللإجابة على السؤال الرئيس "ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟".

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط وبالتالي ضمان الجودة، كذلك إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.بالإضافة إلى توفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر .

6. (العاجز، نشوان، 2005) بعنوان: "تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني".

يهدف البحث إلى التعرف على الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، كما يهدف أيضا إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي، وكذلك إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الفلسطيني.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان: أن تطبيق الجودة الشاملة والنجاحات التي حققتها عالمياً يركز على العملية التعليمية كما يركز أيضاً على كل المدخلات التربوية لتوظيفها بشكل يسهم في تحسين نوعية التعليم، كذلك تبني الجامعات لمفاهيم وأساليب حديثة تنتشر المنافسة بين الجامعات حيث تنعكس هذه المنافسة إيجابياً على نمو وتحسين العملية التعليمية.

ومن أهم التوصيات التي تم التوصل إليها تكوين جهاز مختص لإدارة الجودة الشاملة مع وجوب أن يكون ذلك الجهاز قادراً على التطبيق والتنفيذ، تهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها لفهم ثقافة الجودة الشاملة وأثرها، التقويم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مراقبة عملية الانتاج التعليمي بما يحقق جودة أفضل.

## 3.2 الدراسات العربية

1. (أحسن، حلوي، 2013) بعنوان: " أهمية التسيير الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي".

يعد التسيير الإستراتيجي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تلعب دور حيوي ومميز في مساعدة المنظمات على اختلاف مهامها وتركيبها البشري على البقاء والمنافسة في بيئة شديدة التعقيد و التغيير.

حيث توصلت الباحثان في هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية وارتباط منطقي وطبيعي بين التسيير الإستراتيجي للمؤسسات وإدارة الجودة الشاملة وذلك من حيث المنهجية والاستراتيجيات المتبعة، بل أيضاً كلامها متطابقان في الأهداف والأساليب.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الباحثتان: الاستفادة من الخبرات العالمية في كافة الجامعات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة وثبتت نجاحها، تخصيص دورات تدريبية لجميع الموظفين على أهمية تبني مفهوم التسيير الإستراتيجي وكيفية تطبيقها، عمل لقاءات دورية للعاملين في الجامعة للاطلاع على كل جديد في مجال الجودة.

2. (الحوالي، 2012) بعنوان: "ضمان الجودة في الجامعات العربية: المفهوم وآليات التطبيق".

هدف البحث التعرف إلى مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي ، وبيان آليات تطبيقه في الجامعات العربية،

مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ماهية ضمان الجودة في التعليم الجامعي ؟

2. آليات مقترحة لتطبيق ضمان الجودة في الجامعات العربية ؟

وقد توصل البحث أن مصطلح ضمان الجودة عام وشامل يشير إلى عملية تقويم مستمرة (تقييم، ضبط، ضمان، صيانة، تحسين) لجودة نظام التعليم العالي ومؤسساته وبرامجه، وكآلية تنظيمية ، ضمان الجودة يركز على المسؤولية أو المحاسبة ، والتحسين وتقديم المعلومات وإصدار الأحكام من خلال عملية متفق عليها، ومعايير جيدة التكوين .وكثير من النظم تميز بين ضمان الجودة

الداخلية (الممارسات المؤسسية لضبط وتحسين جودة التعليم العالي)، وضمان الجودة الخارجية (المشاريع الخارجية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي).

واقترح البحث مجموعة من الآليات العملية والتي يمكن ان تساهم بشكل جيد في تطبيق ضمان الجودة في الجامعات العربية منها [إنشاء هيئة أو مجلس لضمان جودة التعليم العالي في كل البلدان العربية - تشكيل وحدة أو دائرة لضمان الجودة في كل جامعة أو مؤسسة تعليم عالي عربية - نشر ثقافة الجودة - التأكيد على دور الإدارة العليا في الدعم المعني والمادي لتوجهات الجودة في الجامعة - جودة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة - دورية تقييم الأداء في الجامعة، والتقييم المؤسسي الشامل].

### 3. (شدفان، 2012) بعنوان: "المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى التعريف بالأساليب المنهجية في مجال إدارة الأعمال والتي يمكن اتباعها لتحقيق الجودة في التعليم العالي وتوضيح كيفية التعامل مع مشروع ضمان الجودة داخل دوائر الأعمال وتوضيح التشابه بين متطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي والممارسات الجيدة التي تطبق عادة في قطاع الأعمال، إضافة إلى إدخال أدوات إدارة الأعمال الرئيسية في مجالات إدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وإدارة الأداء اللازمة لتطبيق نظام ضمان جودة مستدام في مؤسسات التعليم العالي.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: ان متطلبات الاعتماد والمعايير العالمية وغايات المؤسسة يمكن تحقيقها بشكل مستدام وجيد من خلال وجود النظم الثلاث التالية: الإدارة بالاستراتيجية، وبالجودة، وبالأداء في أي مؤسسة تعليم عالي مع الحرص على ان تعمل هذه النظم بتناغم. هذه النظرة الشمولية تعطي التوازن بين المنطلقات التي تركز على النظم والتي تركز على المخرجات.

ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: وضع خطوات بناء نظام الإدارة الإستراتيجية، ونظام إدارة الأداء ، ونظام إدارة الجودة بشكل يحقق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

#### 4. (حمدتو، 2011) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسات التعليم العالي".

يهدف الباحث في هذه الدراسة إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسات التعليم العالي في السودان وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس هل يمكن بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة بالجامعة أن تطور التعليم الجامعي في السودان بما في أيدينا من إمكانات؟ من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

يجب أن تكون الجودة هي رغبة وتوجه الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي، ضرورة تركيز الاهتمام على وحدات (إدارات) الجودة والتقييم الذاتي التي نشأت حديثاً في الجامعات، يجب أن تقوم الهيئات العليا للتقويم والاعتماد بالدور المنوط بها في متابعة أداء وحدات (إدارات) الجودة ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة :

التأكيد على نشر مفاهيم الجودة لدى الإداريين والفنيين والطلاب، تشجيع ثقافة التقييم الذاتي وتحديد نقاط القوة والضعف كل إدارات العمل داخل الجامعة، ضرورة اختيار مدير وأعضاء إدارة الجودة والتقييم الذاتي من خلال معايير محددة و تفويض مدير إدارة الجودة والتقييم بالصلاحيات اللازمة، يجب تمويل الموازنة المصدقة من إدارة الجامعة لدعم أنشطة ضمان الجودة والتقييم الذاتي والاعتماد.

#### 5. (الحراجشة، 2011) بعنوان " تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة آل البيت".

هدفت الدراسة تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت ، من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. ما مستوى تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت؟



البيت تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليل من خلال تصميم استبانة وتكونت عينة الدراسة من (122) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء مستوى تقييم الأداء الجامعي بدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وأوصى الباحث بعقد دورات تدريبية على إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الجامعة لنشر ثقافة إدارة الجودة.

#### 6. ( عاقلي بنت العربي، بايشي آمال، 2011) بعنوان: " ضمان جودة التعليم العالي العربي وبعض التجارب العالمية الناجحة"

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التركيز على مبررات وأساليب تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات العربية، وإبراز بعض الصعوبات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي، من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أنه لا يمكن الحديث عن ضمان جودة التعليم العالي لأنه واقع تجويد مخرجات مؤسسات التعليم العالي العربي تعاني من انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية ، و الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، كما أن التوسع في إتاحة التعليم العالي أدى إلى التدهور في مستوى الجودة، ناهيك أيضاً عن الجهود المتواضعة في معظم الدول العربية للارتقاء بجودة التعليم العالي و بالإضافة إلى الاعتماد على الأنظمة البيروقراطية في إدارة ضمان الجودة.

من أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: تفعيل وحدات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، و وضع تشريعات ضرورية لعملية الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات الجامعية و إعطاء الاستقلالية الكاملة للجامعات لوضع السياسات الخاصة بها في مجال ضمان الجودة.

7. (ابو زقي، 2011) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة ".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن تطوير التخطيط الاستراتيجي يتطلب دمج إستراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية.

تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عال من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين، تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة، تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث:

تبنى إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، إشراك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية ، والخطط التنفيذية، تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة، نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين.

8. (عبد الحليم، 2011) بعنوان: " منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي ".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة أداء الجامعات ، ودور تقييم الأداء في التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها وتأثيرها على المجتمع.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في تحقيق مؤسسات التعليم العالي لدورها كمراكز للتعليم وخلق المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي والبيئة الديناميكية ، الاهتمام الإستراتيجية طويلة الأجل بنفس درجة اهتمامها بالمقدرة والكفاءة في إدارة شؤون الجامعة قصيرة الأجل ، كما تم

التوصل إلا انه يوجد مناهج متعددة لقياس وتقييم الأداء يمكن استخدامها لتقييم الأداء في الجامعات بتقييم البرامج الأكاديمية والتقييم المؤسسي مع مراعاة مبادئ التقييم .

من أهم التوصيات التي تم التوصل إليها:

الاستعانة بأساليب ومداخل تقييم الأداء المستخدمة في منظمات الأعمال والتي تناسب احتياجات مؤسسات التعليم ، تطبيق منهج جديد لتقييم وتحسين الجودة الشاملة في التعليم الجامعي باستخدام مدخل نظم هوشين كانري لمراجعة الاستراتيجيات المنبثقة من خريطة الإستراتيجية المعدة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن بهدف تحقيق المؤسسة الجامعية لرؤيتها وإستراتيجيتها على المدى الطويل وتحقيق أهداف الجودة والتحسين المستمر .

**9. (العيثاوي، السامرائي، 2011) بعنوان: " واقع تطبيق ضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة دراسة حالة-الجامعة الخليجية".**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الجامعات الخاصة للجودة من خلال دراسة لحالة الجامعة الخليجية في البحرين.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

أن نظم الجودة الشاملة والاعتماد ضرورة ملحة أو مطلب حتمي تفرضه التغيرات والتحديات الخارجية التي تواجه الجامعات، والقضايا والمشكلات الداخلية التي تعاني منها الجامعات.

ضعف الاهتمام بالتوثيق يؤدي إلى عدم مقدرة الفريق الذي يتابع عملية التقييم من الجامعة على إثبات بعض الحقائق، إن الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.

من أهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان:

ضرورة نشر ثقافة الجودة في الجامعة، الحرص على الاستمرار في عملية التحسين المستمر وصولاً إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، تشجيع المؤسسات التعليمية على إجراء التقييم الذاتي، تأكيد أهمية التوصل إلى معايير الجودة الشاملة الملائمة للمؤسسات التعليمية، وضع خطوط عريضة للممارسات التعليمية التي تتضمن الجودة والكفاءة والإتقان والتميز.

10. (يدح، الصرايرة ، 2011) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعليم الإلكتروني ".

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية، حيث ابتع الباحثان الأسلوب التحليلي التركيبي، حيث توصل الباحثان إلى مجموعة معايير لإدارة الجودة وضمانها ممكن تطبيقها في الجامعات الأردنية حيث تم تصنيف هذه المعايير إلى عدة مجالات منها في مجال القيادة، رؤية ورسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية، أعضاء الهيئة التدريسية، البرامج والمناهج الدراسية، إدارة الموارد البشرية والمادية وتنميتها، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الطلبة.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان:

قيام الجامعات العامة والخاصة بتبني فكرة المعايير ضمان الجودة التي تم تطويرها في هذه الدراسة، إنشاء وحدات ضمان الجودة في الجامعات وإدخالها في الهيكل التنظيمي للجامعات، العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية جامعية راسخة، لتأكيد الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين في الجامعة، سواء للطلاب أو الكوادر الأكاديمية والإدارية.

11. (يوسف ، 2011) بعنوان: " رؤية تحليلية للمشاكل والصعوبات التي تواجه تطوير مستوى الأداء بالجامعات في ليبيا".

هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات التي تواجه تطوير مستوى الأداء الجامعي، واقتراح الحلول لتلك المشكلات، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتبين من هذه الدراسة أن أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه تطوير مستوى الأداء في الجامعات هي تراجع نوعية العملية التعليمية، صعوبة توظيف أعضاء هيئة تدريس أكفاء في بعض التخصصات وغياب سياسة واضحة لبناء قدرات أعضاء الهيئة التدريسية، ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والجامعة.

من أهم التوصيات التي تم التوصل إليها:

تبني الفلسفة التي تعتبر جودة الأداء وسيلة من وسائل ضمان الجودة وفلسفتها سواء في الرسالة والأهداف وبرامج الإعداد، أو الإدارة أو المباني، والمرافق. مستنديين على الأساس التالي أن

ضمان جودة الأداء يعتبر مدخلا مهم لتطوير التعليم الجامعي، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:  
تنفيذ معايير الجودة، تحديد الخطوات والإجراءات المتبعة في جودة مؤسسات التعليم الجامعي،  
تحديد الضمانات لتطبيق معايير ضمان الجودة.

### 3.3 الدراسات الأجنبية

1. (2012, Bamber) بعنوان: " نظرة شمولية لتحقيق الجودة في التعليم العالي ".

#### ***Holistic Approach to Achieve Quality in Higher Education***

تستعرض الباحثة في هذه الدراسة مبادئ وممارسات الجودة، وأهم التحديات التي تواجه تنفيذ الجودة مثل مقاومة العاملين للتغيير، بالإضافة إلى صعوبات قياس الجودة. كما استعرضت نموذج جامعة كوين مارغريت للجودة والتطوير والتحسين يركز على عناصر صلبة هي وجود إستراتيجية و هيكل ونظم (strategy- structure-systems)

عناصر مرنة هي قيم مشتركة وأسلوب عمل وأعضاء هيئة تدريسية وطلبة ومهارات بالذات لأعضاء الهيئة التدريسية (shared values- style- staff-skills-students)

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود دائرة في الجامعة تهتم بموضوع التطوير والجودة تركيزها يكون على تعزيز التعلم والتدريس والبحث في الجامعة، بالإضافة إلى أن الجودة أساسها وجود الأشخاص في سياق طبيعي وظروف طبيعية، والجودة مرتبطة بطريقة وسلوك هؤلاء الأشخاص ويمعتقداتهم حول أداء العمل.

و من أهم التوصيات التي توصلت إليها الباحثة أن الجودة بحاجة إلى التدرج، وإدارة الجودة في الجامعة أساسها الاتساق الكامل بين الأنشطة والخطة الإستراتيجية للجامعة مع وجود النظم اللازمة.

2. (2010, Goddard, Broad) بعنوان: " إدارة الأداء الداخلي في التعليم العالي

البريطاني: نظام غير متبلور".

#### ***Internal performance management with UK higher education: an amorphous system?***

يهدف هذا البحث لإلقاء الضوء على إدارة الأداء الداخلي في الجامعات البريطانية، تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع العاملين في الجامعة، وحضور الاجتماعات ومراجعة الوثائق، اعتمد

الباحث نظرية تعتمد على تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها لفهم كيفية تفاعل الإستراتيجية والمحاسبة مع أنظمة الأداء في الجامعات التي شملتها الدراسة.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن نظام إدارة الأداء في تلك الجامعات يعاني من ضعف في التغذية الراجعة مما يؤدي إلى نقص المحاسبة.

3. (Defifo, 2008) بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي : تحليل في كليتين صغيرتين " في الولايات المتحدة الأمريكية".

### ***Strategic planning process: an analysis in small colleges***

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات.

واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4.4)

مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي) 2005، وحسب

مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينيا وكوبر).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤول لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

4. (2008,Wurm,Smith) بعنوان: "سجل النقاط المرجعية- أداة عملية لضمان الجودة".

#### ***Flinders' Benchmarking Register: A Practical Tool in Quality Assurance***

تهدف هذه الدراسة لتطوير سجل النقاط المرجعية كخطوة عملية في مجال التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، وذلك من خلال الإشراف في عملية وضع المعايير .

و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: تمكين الجامعة من فهم الأنشطة بشكل أوضح ووضع المعايير اللازمة لقياس تلك الأنشطة وبالتالي المساهمة في تحسين الجودة، وأيضاً التركيز على استخدام البيانات في الوقت المناسب واستخدام أدلة توثيق الإجراءات حسب الطلب.

كما يفيد سجل النقاط المرجعية بتوفير معلومات عن الفراغات والتعرف على المعلومات والبيانات التي لا يتم تحويلها إلى إجراءات تنسيقية فاعلة في دورة الجودة داخل المؤسسة.

من أهم التوصيات التي تم التوصل إليها: أن سجل النقاط المرجعية يساعد أعضاء الهيئة التدريسية باعتباره أداة تسهل عملية إشراكهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، باختصار يمكننا القول أن هذه النقاط المرجعية تساعد الجامعة في سد الفجوات الموجودة في دورة الجودة، وبالتالي تحسن المعايير الأكاديمية ، وضمان جودة المخرجات التعليمية وتحقيق الاستفادة للطلبة.

5. (2008,Brookes,Becket) بعنوان: " ممارسات إدارة الجودة في التعليم العالي - ماذا

تعزز الجودة في الواقع؟".

#### ***Quality Management Practice in Higher Education – What Quality Are We Actually Enhancing?***

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض الممارسات الحالية الدولية في مجال إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، من أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث، يمكن تقسيم هذه الجهود إلى نهج سابق مقتبس من نماذج الصناعية التي تركز على الوظائف الخدمية والإدارية، وعلى وجهة النقيض، ركز الانتقادات التي وجهت إلى النماذج الصناعية على جودة منتجات التعليم والتعلم، وبالنظر إلى التغيرات البيئية الراهنة، فإن الأولوية تحتم علينا تحقيق التوازن بين النهجين في ممارسات إدارة الجودة لمؤسسات التعليم العالي، بدلا من تجاهل فوائد إدارة الجودة الشاملة ، كما



تظهر حاجة إلى إيجاد نهج جديد يضع التعليم والتعلم في الصلب ولكن في نفس الوقت لا يهمل كفاءة وفاعلية الوظائف الخدماتية والإدارية.

6. (2008,Natalya,Tatiana,Ludmila) بعنوان: " التقييم الذاتي كأداة لتحقيق التميز في التعليم العالي".

### ***Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education***

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة ودراسة الحالة من في روسيا، وتوصلت الدراسة إلى تعريف Mordovia State خلال التطبيق على جامعة للتقييم الذاتي على أساس انه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة الشاملة ونماذج التميز. حيث قدمت الدراسة مقارنة ما بين عملية التقييم الذاتي للأداء والطرق التقليدية الأخرى في الجامعة، وأوضحت أن نجاح عملية التقييم تعتمد على التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كما بينت فوائد إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر ومنتظم. وقد تم جمع المعلومات من الجامعة من خلال مجموعة من الاستبيانات التي وزعت على الطلبة والعاملين والزائرين بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في الجامعة.

7. (2007,Mikol) بعنوان: " إدارة الجودة في التعليم العالي في أستراليا " .

### ***Quality management in higher education in Australia***

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن استخدام إدارة الجودة قد أثر إيجاباً، وعزز قرارات الإدارة من حيث، تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم الموارد.
2. إن التركيز على ممارسة الجودة وممارسة القيادة الأكاديمية لها أثر بشكل ملموس على عملية التطوير لأنظمة المعلومات المؤسسية، وتقوية البنية التحتية للأبحاث.

3. إن تأسيس نظام الحوافز أدى إلى تشجيع مخرجات الجودة، وتطوير بيئة البرامج الجديدة، وتقوية خدمات دعم الطلبة.

8. (Venkatraman, Sitalakshmi, 2007) بعنوان: "الإطار التنفيذي لتطبيق إدارة ضمان الجودة في برامج التعليم العالي".

### ***A frame work for implementing TQM in higher education programs***

هدفت الدراسة إلى توفير إطار إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد التحسينات المستمرة في التعليم باعتباره وسيلة مقبولة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وقد تم تحليل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عن طريق النظر في مختلف العوامل الحاسمة مثل الممارسات التعليمية القائمة، ومعوقات إدارة الجودة الشاملة والعائد على الاستثمار في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

أنه على عكس السيناريو في مجال الصناعة ، فإنه يتم تكيف فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتلائم مع مؤسسات التعليم العالي، ويتم تطبيقها بنجاح في تلك المؤسسات. حيث يمكن وضع إطار للجودة الشاملة تعتمد على عجلة دونج والتي تشمل 6 عناصر للجودة، يتم تقييمها بسبع خطوات وذلك لتنفيذ التحسينات المستمرة في برامج التعليم العالي.

### 3.4 التعقيب على الدراسات السابقة

1. اهتمت معظم الدراسات السابقة التي تحدثت عن الإدارة الإستراتيجية إلى إبراز المفهوم العلمي للإدارة والتخطيط والإستراتيجي ودورها في ضمان الجودة بالجامعة مثل دراسة ابو دقة، والدجني (2011) والتي درست تجربة الجامعة الإسلامية في التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية، ودراسة ابو زقي (2011) والتي أوضحت ضرورة تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، إشراك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية.
2. أكدت دراسة Defifo (2008) على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات من خلال مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.
3. تناولت بعض الدراسات الحديث عن تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة الحراجشة (2011) ، دراسة عبد الحليم (2011) والتي أوضحت أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة أداء الجامعات ، ودور تقييم الأداء في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.
4. أشارت دراسة ابو دقة ، الدجني (2011) إلى أهمية التقييم المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وانعكاسه على عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أوضحت دراسة كل من Natalya, Tatiana, Ludmila (2008) مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
5. ركزت دراسة يوسف (2011) على أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه تطوير مستوى الأداء الجامعي، واقتراح الحلول لتلك المشكلات.
6. تناولت بعض الدراسات الحديث عن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة كل من عاقيلي، بايشي (2011) والتي ركزت على مبررات وأساليب تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات العربية، دراسة كل من العيثاوي، السامرائي (2011) والتي تبرز دور نظم الجودة الشاملة والاعتماد لمواجهة القضايا والمشكلات الداخلية والخارجية التي تعاني

منها الجامعات، دراسة كل من (Brookes, Becket(2008) والتي تهدف إلى استعراض ممارسات مؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دراسة Mikol (2007) والتي تشير إلا أن إدارة الجودة تؤثر على أداء المؤسسة و عملية اتخاذ القرارات.

7. أكدت دراسة (Bamber (2012 على ضرورة وجود دائرة في الجامعة تهتم بموضوع التطوير والجودة وتطبق معايير الاعتماد المعمول بها، كما أوضحت دراسة كل من يدح، الصرايرة (2011) مجموعة معايير يمكن إتباعها لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات.

**وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

1. أصبحت الجودة هي رغبة وتوجه الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي، وأصبح نشر ثقافة الجودة مطلب ملح وضروري لتحقيق المزايا التنافسية.
2. تقييم الأداء المؤسسي يعتبر أهم مدخل للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات وذلك لأنه يساهم في عملية التحسين المستمر من خلال التغذية الراجعة في صنع القرارات المختلفة من أجل تطوير الأداء ومراقبة العمليات وإجراءات تنفيذها والتحقق من فاعليتها وكذلك في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.
3. تقييم الأداء الجامعي يجب أن يتم وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، ولضمان نجاح عملية تقييم لا بد من تدريب العاملين في المؤسسة على برامج إدارة الجودة الشاملة.
4. نظراً للتوسع الملحوظ في مؤسسات التعليم العالي، دعت الحاجة إلى تجويد مخرجات مؤسسات التعليم، لذلك استدعت الحاجة وجود وحدات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
5. ضرورة وجود سياسات وتشريعات واضحة ومعلنة لعملية الاعتماد و ضمان جودة المؤسسات الجامعية.
6. ئيساهم تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في تطوير رسالة وأهداف المؤسسة.

7. إشراك جميع الأطراف في التخطيط الإستراتيجي يساهم بشكل أفضل في رفع الأداء، وتحقيق الجودة ، يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها.
8. لا بد من تقييم عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك وفق معايير ومؤشرات واضحة تتسجم مع معايير الجودة.
9. التخطيط الاستراتيجي له دور مهم في تحسين جودة أداء الجامعات، و تقييم الأداء يؤثر في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.
10. تعتبر جودة الأداء وسيلة من وسائل ضمان الجودة، ومدخل مهم لتطوير التعليم الجامعي.
11. عملية الجودة هي عملية متدرجة، ونجاحها مرهون بالاتساق الكامل بين الأنشطة والخطة الإستراتيجية للجامعة مع وجود النظم اللازمة.
12. النقاط المرجعية تمكن الجامعة من فهم الأنشطة بشكل أوضح ووضع المعايير اللازمة لقياس تلك الأنشطة وبالتالي المساهمة في تحسين الجودة.
13. تسعى مؤسسات التعليم العالي لإتباع نهج متوازن لضمان جودة الوظائف الخدماتية والإدارية ناهيك عن ضمان جودة العملية التعليمية والتعلمية.
14. نجاح عملية تقييم الأداء يعتمد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وعلى التزام الإدارة العليا.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري.
2. تم الاستفادة من المراجع المستخدمة في الدراسات السابقة.
3. كما تم الاستفادة منها في تصميم وإعداد بنود الاستبانة.
4. كما استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
5. استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات .

## أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي ربطت أدوات إدارة الأعمال الرئيسية وهي (الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة الجودة) وأدخلتها في المنظومة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي - في حدود علم الباحثة.
2. قدمت الدراسة توصيات لتطوير إجراءات بناء نظام الإدارة الإستراتيجية، ونظام إدارة الأداء ونظام إدارة الجودة واعتبارها نموذج لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة والإجراءات

- 4.1 المقدمة.
- 4.2 أسلوب الدراسة.
- 4.3 مجتمع الدراسة.
- 4.4 عينة الدراسة.
- 4.5 أداة الدراسة.
- 4.6 صدق الإستبانة.
- 4.7 ثبات الاستبيان.
- 4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## 4.1 المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## 4.2 أسلوب الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، كما



قامت الباحثة بتصميم بطاقة مقابلة والاستفادة من نتائجها في التعليق على نتائج الاستبانة وكذلك الاستعانة بها في وضع التوصيات.

### 4.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين ضمن الطاقم الإداري في الجامعة الإسلامية بغزة سواء أكاديميين إداريين أو إداريين حيث يتم تمثيلهم بالمسميات الوظيفية التالية (رئيس الجامعة، نواب الرئيس، مساعدي نواب الرئيس، العمداء، نواب العمداء ورؤساء الأقسام، الإداريين) والبالغ عددهم (523) (شئون الموظفين - الجامعة الإسلامية بغزة).

### 4.4 عينة الدراسة

وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم اعتبار العينة الاستطلاعية ضمن عينة الدراسة، كما تم توزيع (250) إستبانة على مجتمع الدراسة وهي أكثر من عينة الدراسة المطلوبة (221) وقد تم استرداد (222) استبانة بنسبة 88.8% مما وزع.

### خطوات بناء الإستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة:-

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تم بناء استبانة استناداً إلى سؤال وأهداف ومتغيرات وفرضيات الدراسة.

3- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين من الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأزهر، وكلية المجتمع والعلوم التطبيقية وكل في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.

تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (3) مجالات و (65) فقرة، ملحق رقم (3).

4- تم عرض الإستبانة على (11) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في من الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأزهر، وكلية المجتمع والعلوم التطبيقية ، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

5- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (42) فقرة، ملحق (4).

#### 4.5 أداة الدراسة

تم إعداد إستبانة حول " واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة " تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الجامعة (كإداري أو أكاديمي إداري)، المنصب الإداري في الجامعة حالياً).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 42 فقرة، موزع على 3 مجالات :

**المجال الأول:** الإدارة الإستراتيجية، ويتكون من (19) فقرة.

**المجال الثاني:** إدارة الأداء، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الثالث:** إدارة الجودة، ويتكون من (13) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.1):

جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة " لا أوافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

#### 4.6 صدق الاستبيان

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه

(Berenson et al,2011)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

##### 1-صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصص في مجالات إدارة الجودة الشاملة و إدارة الأداء المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى متخصصين في الاحصاء وقد قامت الباحثة بإدراج أسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية انظر الملحق رقم (4).

## 2- صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (Berenson et al,2011)، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.586	مفهوم الإدارة الإستراتيجية واضح لدى إدارة الجامعة.
2.	*0.000	.580	تنسجم رسالة الجامعة مع رؤيتها.
3.	*0.000	.634	يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة أصحاب خبرات متنوعة.
4.	*0.000	.625	تعتمد الجامعة على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي تساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.
5.	*0.000	.711	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة

		الخارجية تساعدنا بدقة على تعرف الفرص والتحديات التي تواجهها.
*0.000	.694	تشارك الجامعة جميع المعنيين عند وضع الخطة الإستراتيجية (العاملين، الطلبة، أصحاب المصلحة ، فئات المجتمع المحلي)
*0.000	.682	يوجد لدى الجامعة خطط تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف.
*0.000	.810	تحدد أولويات الخطة الإستراتيجية وفقاً للأهداف السنوية.
*0.000	.667	تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.
*0.002	.522	تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة.
*0.000	.699	تعمم الخطة على جميع المستويات للتأكد من تنفيذ تطبيقها.
*0.001	.537	تطلع إدارة الجامعة العاملين فيها على الخطة الإستراتيجية.
*0.000	.844	تلتزم الجامعة بتطبيق الخطط الإستراتيجية.
*0.000	.597	يوجد نظام تحفيز فعال يدفع العاملين لتطبيق الخطط الإستراتيجية.
*0.000	.718	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على مدى تطبيق الخطة من الجانب الكمي والنوعي.
*0.000	.815	تقوم الجامعة بتقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري
*0.000	.805	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تتضمنها عملية التخطيط الإستراتيجي.
*0.000	.765	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
*0.000	.763	تستفيد إدارة الجامعة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.774	يوجد لدى الجامعة نظام واضح يحكم عملية إدارة الأداء على صعيد المؤسسة.
2.	*0.000	.855	تمتلك الجامعة مؤشرات أداء واضحة.
3.	*0.000	.793	تعكس مؤشرات الأداء أداء الجامعة في المجالات المختلفة.
4.	*0.000	.707	تواكب مؤشرات الأداء المؤشرات العالمية.
5.	*0.000	.708	يوجد لدى الجامعة مؤشرات أداء واضحة لإعداد تقرير التقييم الذاتي ، وتقارير الجامعة.
6.	*0.000	.831	تمتلك الجامعة آليات مناسبة لمراجعة مؤشرات الأداء (كمي، كيفي)، بهدف مواكبة التطورات الحديثة في مجال الجودة.
7.	*0.000	.700	تستخدم الجامعة نماذج محددة لتقييم الأداء (بطاقة الأداء المتوازن، نموذج التميز الأوروبي، معايير التقييم... الخ).
8.	*0.000	.638	تقوم إدارة الجامعة بتعميم ونشر نتائج تقييم الأداء.
9.	*0.000	.822	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة تأثير نظام إدارة الأداء على التخطيط الإستراتيجي

		وعمليات الجودة .	
*0.000	.856	تقوم إدارة الجامعة بتعميم الإجراءات التصحيحية والقرارات المعتمدة على نتائج التقييم.	10.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الجودة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الجودة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.001	.562	تتضمن هيكلية المؤسسة وحدة/دائرة خاصة بالجودة.
2.	*0.032	.342	لدى وحدة الجودة تواصل سواء عبر ممثلين أو لجان فرعية مع الكليات والأقسام والدوائر
3.	*0.000	.894	تتوفر لدى المؤسسة سياسات وأنظمة وقوانين داخلية تدعم عمليات تطبيق الجودة.
4.	*0.000	.609	يوجد للجامعة نظام خاص لإدارة الجودة تشمل معايير الاعتماد، قانون وزارة التربية والتعليم العالي، والنقاط المرجعية، ومعايير ISO.
5.	*0.000	.841	تهتم إدارة الجامعة بتطوير أهداف الجودة، والخطط، والإجراءات.

*0.000	.688	يوجد لدى الجامعة نظام التوثيق يشمل أدلة الجودة، أدلة العمليات الإدارية، أدلة السياسات والإجراءات، أدلة للنماذج وسجلات المستخدمة في المؤسسة، بالإضافة إلى كتيبات الفنية.	.6
*0.000	.827	تقوم إدارة الجامعة بعملية التدقيق الداخلي الدوري، للتأكد من درجة الامتثال العمليات بنظام الإجراءات.	.7
*0.000	.794	تقوم إدارة الجامعة بقياس الأداء ومقارنته مع مؤشرات الأداء المحددة في نظام تقييم الأداء.	.8
*0.000	.795	يوجد لدى الجامعة آليات واضحة لقياس رضا المستفيدين	.9
*0.000	.806	يوجد لدى الجامعة خطط للتحسين المستمر في ضوء نتائج التقييم والمراجعة.	.10
*0.000	.613	تقوم الجامعة بنشر تقارير نتائج التقييم	.11
*0.000	.807	يوجد في الجامعة آليات واضحة لتطوير وتحسين أداء وحدة الجودة بشكل مستمر	.12
*0.006	.453	تقوم وحدة الجودة بتقييم أداء الأفراد كجزء من عملية إدارة الأداء.	.13

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة (Berenson et al,2011).

يبين جدول (4.5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.



#### جدول (4.5)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	الإدارة الإستراتيجية.	.946	*0.000
.2	إدارة الأداء.	.938	*0.000
.3	إدارة الجودة.	.921	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### 4.7 ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط (Berenson et al,2011).

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

#### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (4.6).

## جدول (4.6)

### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	الإدارة الإستراتيجية.	19	0.924	0.961
2.	إدارة الأداء.	10	0.919	0.959
3.	إدارة الجودة.	13	0.913	0.956
	<b>جميع المجالات السابقة</b>	<b>42</b>	<b>0.965</b>	<b>0.982</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث تتراوح بين (0.913، 0.924) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.965). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة حيث تتراوح بين (0.956، 0.961) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.982) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 4.8 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

## اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.7).

### جدول (4.7)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الإدارة الإستراتيجية.	0.101
2.	إدارة الأداء.	0.396
3.	إدارة الجودة.	0.544
	جميع مجالات الاستبانة	0.149

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .

- 4 اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات.
- 5 اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6 اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار فرضيات

### الدراسة

5.1 المقدمة.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

والوظيفية.

5.3 اختبار الفرضيات.

## 5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الجامعة (كإداري أو أكاديمي إداري)، المنصب الإداري في الجامعة حالياً)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## 5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

#### جدول (5.1) : الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
79.7	177	ذكر
20.3	45	أنثى
100.0	222	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 79.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 20.3% إناث. يعزى ذلك إلى أن أغلب العاملين في الجامعة الإسلامية والذين يشغلون المناصب الأكاديمية الإدارية والمناصب الإدارية هم من الذكور حيث نلاحظ أنه يشغل الذكور منصب رئيس الجامعة ونواب الرئيس وعمداء الكليات، بينما تشغل أنثى واحدة منصب مساعد نائب رئيس من أصل 10 نواب ، و انثى واحدة أيضاً تشغل منصب نائب عميد، ناهيك أيضاً على

الفرق الملحوظ بين نسبة الذكور العاملين في المناصب الإدارية إلى نسبة الإناث العاملات في المناصب الإدارية ويمكن ان نرجع ذلك أيضاً إلى سياسة التعيين والترقية المتبعة في الجامعة، على الرغم من التوجهات الحديثة في الجامعة بتعيين وترقية العاملات الإناث ليشغلن المناصب الإدارية ومناصب في الإدارة العليا وذلك حسب كفاءتهن.

وكذلك تبدو هذه النتيجة ليست ببعيدة عن الوضع العام في فلسطين، حيث تبين الإحصاءات أن نسبة الإناث المشاركين في القوى العاملة تقدر 16.6%، ونسبة الذكور المشاركين في القوى العاملة تصل إلى 68.7%، حيث تلاحظ الباحثة أن مشاركة الذكور تزيد 4 أضعاف عن مشاركة الإناث في القوى العاملة خلال عام 2011م (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012).

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.2): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	56	25.2
من 30- أقل من 40 سنة	63	28.4
40 سنة فأكثر	103	46.4
المجموع	222	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 25.2% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 28.4% تتراوح أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة، بينما 46.4% أعمارهم 40 سنة فأكثر. وهذا يدل على أن العاملين في الجامعة الإسلامية والمشمولين ضمن عينة الدراسة موزعين ضمن مختلف الفئات العمرية من الشباب إلى الفئات العمرية الأكبر، وأن معظمهم في عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 40 سنة فأكثر، حيث أن العديد منهم يعملون في الجامعة منذ السنوات الأولى لتأسيسها، وبحكم الخبرة فهم يشغلون المناصب الإدارية العليا، كما نلاحظ أيضاً أن نسبة الأعمارهم تتراوح أقل من 30 سنة تعادل تقريباً 25.2%، ويعود ذلك إلى قلة نسبة

التعيين في السنوات الأخيرة لشغل الوظائف الإدارية وذلك يعود إلى توجه الجامعة إلى سد الشواغر الإدارية من خلال التدوير الوظيفي والاستعانة بالموظفين أصحاب العقود المؤقتة وأيضاً كما تستعين الجامعة بالعاملين في برامج التشغيل المؤقت كما تعمل إدارة الجامعة على تغلب الحاجة إلى تعيين كوادر جديدة من خلال تشكيل فرق من العاملين بالجامعة لتحقيق مهمة معينة.

وبشكل عام تلاحظ الباحثة وجود توازن بين العاملين الأعمارهم أقل من 40 سنة حيث تبلغ نسبتهم 53.6%، وكذلك العاملين الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة حيث تقدر نسبتهم 46.6%.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.3): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
50.5	112	بكالوريوس
21.2	47	ماجستير
28.4	63	دكتوراه
100.0	222	المجموع

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 50.5% من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، 21.2% يحملون درجة الماجستير، بينما 28.4% يحملون درجة الدكتوراه. وتعزو الباحثة ذلك إلى شروط التعيين في الجامعة لأنه أحد المؤهلات المطلوبة للحصول على وظيفة بمسمى وظيفي إداري هي "بكالوريوس" كحد أدنى، كما تلاحظ الباحثة توجه العاملين بتحسين مستوى تعليمهم والحصول على شهادات عليا (الماجستير، الدكتوراه). وبشكل عام تلاحظ الباحثة وجود توازن بين نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس 50.5% إلى نسبة الحاصلين على دراسات عليا 49.6%، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على الإرتقاء باداء المؤسسة من خلال تحفيز العاملين بها على تحسين مستوى تحصيلهم العلمي.



- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الجامعة (كإداري أو أكاديمي إداري)  
جدول (5.4): سنوات الخبرة في الجامعة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
22.5	50	أقل من 5 سنوات
26.1	58	من 5- أقل من 10 سنوات
51.4	114	10 سنوات فأكثر
100.0	222	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 22.5% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 26.1% تتراوح سنوات خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات، بينما 51.4% سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر. وتعزو الباحثة أن ما نسبته 22.5% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وذلك لقلة أعداد العاملين الذين تم استقطابهم خلال الخمس سنوات الأخيرة، كما ترجع هذه النسبة القليلة إلى قلة أعداد الشباب في العينة الاستطلاعية حيث لا تتجاوز 25.2%. أما فيما يتعلق بالعاملين الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم 5 سنوات فأكثر تقدر نسبتهم 77.5% وهي نسبة كبيرة جداً وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة هم من اعمارهم تتراوح من 40 سنة فأكثر وهم يعملون في الجامعة منذ فترات طويلة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري في الجامعة حالياً

جدول (5.5): المنصب الإداري في الجامعة حالياً

النسبة المئوية %	العدد	المنصب الإداري في الجامعة حالياً
0.5	1	رئيس الجامعة
4.5	10	نائب الرئيس/ مساعد نائب رئيس
9.5	21	عميد/ نائب عميد

19.4	43	رئيس قسم
9.0	20	مدير
57.2	127	إداري
100.0	222	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 0.5% من عينة الدراسة منصبهم الإداري رئيس الجامعة، 4.5% نائب الرئيس/ مساعد نائب رئيس، 9.5% عميد/ نائب عميد، 19.4% رئيس قسم، 9.0% مدير، بينما 57.2% إداري. تعزو الباحثة ذلك إلى أن نسبة العاملين في الإدارة العليا (رئيس الجامعة، نواب رئيس الجامعة، مساعدي نواب الرئيس، العمداء) والمستطلع آراؤهم تبلغ مجموع نسبتهم 14.5% وهي نسبة جيدة حيث تم استطلاع رأي رئيس الجامعة رغم انشغالاته المتعددة، و فيما يتعلق بنواب الرئيس ومساعديه فعددهم 15 وقد تم استجابة 10 منهم للاستبانة، وفيما يتعلق بالعمداء ونوابهم فقد تم استطلاع رأي 29 منهم وتم استجابة 21 شخص.

وفيما يتعلق بالمستطلع آراؤهم من فئة الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية فقد بلغت النسبة 80% وتعزو الباحثة ذلك لحرصهم المتزايد لإيصال رأيهم حول المنهج الشمولي للجودة للإدارة العليا في الجامعة.

### 5.3 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة الواحدة، T لعينتين مستقلتين، التباين الأحادي) هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة)

**الفرضية الصفرية:** اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

**الفرضية البديلة:** متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت  $Sig > 0.05$  ( $Sig$  أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  ( $Sig$  أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

**الفرضية الأولى:**

**يؤثر نظام الإدارة الاستراتيجي على ضمان الجودة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.6).

### جدول (5.6)

**المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة الإستراتيجية "**

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	مفهوم الإدارة الإستراتيجية واضح لدى إدارة	3.95	78.91	21.48	*0.000	2

					الجامعة.	
1	*0.000	25.58	82.90	4.14	تتسجم رسالة الجامعة مع رؤيتها.	.2
4	*0.000	16.57	75.89	3.79	يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة أصحاب خبرات متنوعة.	.3
7	*0.000	13.12	74.59	3.73	تعتمد الجامعة على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	.4
13	*0.000	11.11	72.16	3.61	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية تساعد على تعرف الفرص والتحديات التي تواجهها.	.5
18	0.094	1.32	61.80	3.09	تشرك الجامعة جميع المعنيين عند وضع الخطة الإستراتيجية (العاملين، الطلبة، أصحاب المصلحة ، فئات المجتمع المحلي)	.6
3	*0.000	16.62	77.05	3.85	يوجد لدى الجامعة خطط تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف.	.7
5	*0.000	15.00	75.71	3.79	تحدد أولويات الخطة الإستراتيجية وفقاً للأهداف السنوية.	.8
6	*0.000	14.48	75.38	3.77	تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	.9
12	*0.000	11.25	73.18	3.66	تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة.	.10
16	*0.000	3.96	65.36	3.27	تعمم الخطة على جميع المستويات للتأكد من	.11

					تنفيذ تطبيقها.	
17	0.005	2.60	63.62	3.18	تطلع إدارة الجامعة العاملين فيها على الخطة الإستراتيجية.	.12
11	*0.000	12.56	73.55	3.68	تلتزم الجامعة بتطبيق الخطط الإستراتيجية.	.13
19	0.092	-1.33	58.10	2.90	يوجد نظام تحفيز فعال يدفع العاملين لتطبيق الخطط الإستراتيجية.	.14
15	*0.000	7.70	68.05	3.40	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على مدى تطبيق الخطة من الجانب الكمي والنوعي.	.15
14	*0.000	9.35	70.78	3.54	تقوم الجامعة بتقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري	.16
9	*0.000	12.23	74.12	3.71	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تتضمنها عملية التخطيط الإستراتيجي.	.17
8	*0.000	13.80	74.45	3.72	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.	.18
10	*0.000	13.54	73.67	3.68	تستفيد إدارة الجامعة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.	.19
	*0.000	15.67	72.02	3.60	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتسجم رسالة الجامعة مع رؤيتها " يساوي 4.14 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.90%، قيمة الاختبار 25.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. حيث نلاحظ أن الرتبة التي حصلت عليها هذه الفقرة (1) وهي تمثل أعلى نسبة موافقة تم الحصول عليها من قبل الفئة المستطلع آرائهم، وتعزو الباحثة ذلك إلا أن إدارة الجامعة قد صاغت رسالة الجامعة بشكل مفهوم وواضح لجميع العاملين في المؤسسة، حيث انبثقت الرسالة من رؤية الجامعة المستقبلية حيث تضمنت قيم وفلسفة الجامعة ناهيك عن مجالات العمل الرئيسة وهي التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " يوجد نظام تحفيز فعال يدفع العاملين لتطبيق الخطط الإستراتيجية " يساوي 2.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.10%، قيمة الاختبار -- 1.33، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.092 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3. حيث نلاحظ أن الرتبة التي حصلت عليها هذه الفقرة (19) وهي تمثل أعلى نسبة عدم موافقة تم الحصول عليها من قبل الفئة المستطلع آرائهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نظام الحوافز الذي تطبقه إدارة الجامعة مرتبط فقط بنتائج تقييم الأداء للموظفين الإداريين ، بالإضافة إلى عدم استناد هذا النظام على مؤشرات أداء تنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية، مما يعني عدم وجود نظام تحفيز مرتبط بشكل مباشر بتطبيق الخطة الإستراتيجية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.60، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.02%، قيمة الاختبار 15.67، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الإدارة الإستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. و تعزو الباحثة ذلك إلى وجود خطة إستراتيجية للجامعة شاملة تغطي مجالات العمل الثلاث المنصوص عليها في رسالة الجامعة وهي التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، ناهيك على اعتماد إدارة الجامعة في صياغة الخطة على نتائج التحليل البيئي الداخلية والخارجية وذلك من خلال الاستعانة بخبرات نخبة من العاملين في الجامعة.

### نتيجة الفرضية:

**يؤثر نظام الإدارة الاستراتيجي على ضمان الجودة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).**

وتعزو الباحثة ذلك التأثير إلى التكامل بين النظامين حيث أن إجراءات تطبيق نظام الإدارة الإستراتيجية والتي تنطلق من التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية وكذلك إشراك العاملين في المؤسسة في وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية يؤثر على جودة التنفيذ حيث تخلق المشاركة نوع من الالتزام لتطبيق الفعال والذي يمكن قياسه من خلال مؤشرات أداء واضحة تستخدم في عمليات التقييم الدوري للخطة الإستراتيجية والاستفادة من نتائج التقييم لاتخاذ إجراءات تصحيحية وإعداد خطط مستقبلية تضمن جودة العمليات داخل المؤسسة. ومما سبق يظهر الاندماج والتكامل بين النظامين من حيث المبادئ والإجراءات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة ابو دقة ، الدجني (2011) من وجود ارتباط متكامل بين التخطيط الإستراتيجي والذي يعد مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية والجودة من حيث المبادئ والمخرجات. دراسة حلوي (2013) والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية وارتباط منطقي وطبيعي بين التسيير الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة من حيث المنهجية والإستراتيجيات المتبعة ، بل أيضاً كلاهما متطابقان في الأهداف والأساليب، دراسة الدجني (2011) التي توصلت إلى ضرورة إجراء مراجعة للخطة الإستراتيجية لضمان الجودة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، دراسة ابو زقي (2011) والذي توصلت إلى تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة والخطط التنفيذية.

حيث يرجع سبب هذا الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة إلى تشابه عينة الدراسة حيث طبقت على مؤسسة تعليم عالي، وإلى وجود نفس الثقافة ومفاهيم الإدارة في الشرق الأوسط.

الفرضية الثانية:

يؤثر نظام إدارة الأداء على ضمان الجودة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأداء "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	*0.000	14.13	75.02	3.75	يوجد لدى الجامعة نظام واضح يحكم عملية إدارة الأداء على صعيد المؤسسة.	.1
1	*0.000	15.57	75.73	3.79	تمتلك الجامعة مؤشرات أداء واضحة.	.2
4	*0.000	13.69	74.95	3.75	تعكس مؤشرات الأداء أداء الجامعة في المجالات المختلفة.	.3
6	*0.000	10.79	71.93	3.60	تواكب مؤشرات الأداء المؤشرات العالمية.	.4
2	*0.000	13.29	75.02	3.75	يوجد لدى الجامعة مؤشرات أداء واضحة لإعداد تقرير التقييم الذاتي ، وتقارير الجامعة.	.5
5	*0.000	12.23	73.00	3.65	تمتلك الجامعة آليات مناسبة لمراجعة مؤشرات الأداء (كمي، كيفي)، بهدف مواكبة التطورات الحديثة في مجال الجودة.	.6



7	*0.000	8.66	70.09	3.50	تستخدم الجامعة نماذج محددة لتقييم الأداء (بطاقة الأداء المتوازن، نموذج التميز الأوروبي، معايير التقييم... الخ).
9	*0.000	6.28	68.31	3.42	تقوم إدارة الجامعة بتعميم ونشر نتائج تقييم الأداء.
8	*0.000	8.37	68.87	3.44	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة تأثير نظام إدارة الأداء على التخطيط الإستراتيجي وعمليات الجودة .
10	*0.000	4.93	65.79	3.29	تقوم إدارة الجامعة بتعميم الإجراءات التصحيحية والقرارات المعتمدة على نتائج التقييم.
	*0.000	14.02	71.85	3.59	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تمتلك الجامعة مؤشرات أداء واضحة " يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.73%، قيمة الاختبار 15.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. حيث نلاحظ أن الرتبة التي حصلت عليها هذه الفقرة (1) وهي أعلى نسبة موافقة في هذا المحور، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على صياغة مؤشرات أداء واضحة لكل من الخطة الإستراتيجية للجامعة والخطط التشغيلية على صعيد العمادات/الدوائر/الكليات وذلك لضمان تنفيذ الأنشطة بالجودة المطلوبة حيث يتم الاستعانة بتلك المؤشرات في عمليات التقييم الدورية، ناهيك عن صياغة مؤشرات أداء واضحة وتضمينها في الوصف الوظيفي وتعميمها على الموظفين، وذلك ليتسنى للموظف التعرف على المؤشرات التي سيتم الاعتماد عليها في تقييم أدائه. وفيما يتعلق بعمليات التقييم الدورية للمؤسسة ككل يوجد دليل معايير ومؤشرات التقييم وهو معلن على الموقع الإلكتروني لعمادة الجودة والتطوير ويتم مراجعته بشكل دوري لمواكبة التطورات.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تقوم إدارة الجامعة بتعميم الإجراءات التصحيحية والقرارات المعتمدة على نتائج التقييم " يساوي 3.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.79%، قيمة الاختبار 4.93، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى قيام إدارة الجامعة في العديد من الجوانب بتقديم التغذية الراجعة للجهات المعنية حول عمليات التقييم للاستفادة منها في اتخاذ الإجراءات التصحيحية فمثلاً فيما يتعلق بتقييم التقارير السنوية للعمادات/الدوائر/الكليات والتي تقوم بها عمادة الجودة والتخطيط يتم إرسال نتائج التقييم (نقاط القوة، نقاط الضعف، التوصيات) للجهات المعنية للاستفادة منها في صياغة الخطط السنوية للسنوات القادمة، وفيما يتعلق بتقييم الأداء (الكادر الأكاديمي، الإداري) فقد حرصت إدارة الجامعة على تقديم التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء للموظفين المعنيين، حيث يستطيع الموظف الحصول على نتائج التقييم الأداء وبشكل مفصل لكل بند من بنود التقييم وذلك للتعرف على الجوانب التي بحاجة إلى تحسين، وفيما يتعلق بتقييم أداء المؤسسة ككل ، تقوم الجهة المعنية يعد الانتهاء من عملية التقييم بصياغة تقرير التقييم الذاتي و إرساله لرئاسة الجامعة للاسترشاد به في صياغة الخطة الإستراتيجية الجديدة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.59، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.85%، قيمة الاختبار 14.02، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إدارة الأداء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود نظام يحكم عملية إدارة الأداء على صعيد المؤسسة حيث يوجد دليل تفصيلي بمعايير ومؤشرات التقييم المؤسسي يستخدم في تقييم أداء المؤسسة، كما يوجد نظام يحكم عملية إدارة الأداء على صعيد الأفراد (الكادر الأكاديمي، الإداري)، حيث تتم عملية التقييم في أوقات محددة من كل سنة كما يفتح باب التظلم على النتائج وتدرس التظلمات ويتم الرد عليها.

## نتيجة الفرضية:

### يؤثر نظام إدارة الأداء على ضمان الجودة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

تعزو الباحثة ذلك التأثير نتيجة اعتبار نظام إدارة الأداء مدخل مهم لتحقيق ضمان الجودة في المؤسسة، حيث أن إجراءات إدارة الأداء المتمثلة بوجود مؤشرات أداء واضحة تعكس مختلف مجالات العمل في المؤسسة، وكذلك مراجعة تلك المؤشرات بصورة دورية بما يتلاءم مع المتغيرات العالمية للاستعانة بها في عمليات التقييم الداخلية للتعرف على واقع الأداء المؤسسي، يؤدي إلى ضمان جودة العمليات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة ابو دقة، الدجني (2011) والتي أشارت إلى أهمية التقييم المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة Natalya et al.(2008) والتي أشارت إلى دور التقييم الذاتي واعتباره كأداة لتحقيق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك دراسة الدجني (2011) والتي أكدت على ضرورة تعزيز معايير ومؤشرات الأداء للتمكن من الحكم الدقيق على الأداء، ودراسة الحراجشة (2011) والتي توصلت إلى معايير تقييم الأداء الجامعي والتي تتماشى مع معايير إدارة الجودة الشاملة، ودراسة عبد الحليم (2011) والتي أكدت على ضرورة تقييم الأداء ودوره في التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها وتأثيرها على المجتمع، ودراسة يوسف (2011) والتي دعت إلى تبني فلسفة جودة الأداء واعتباره وسيلة من وسائل ضمان الجودة وفلسفتها ومدخل مهم لتطوير التعليم الجامعي.

ويرجع سبب الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة إلى تطبيقها على نفس عينة الدراسة، بالإضافة إلى تشابه الظروف في البيئات التي خصعت لها الدراسات السابقة، ناهيك عن تبني نفس مفاهيم إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

الفرضية الثالثة:

يؤثر نظام إدارة الجودة على ضمان الجودة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الجودة "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	36.23	90.50	4.53	تتضمن هيكلية المؤسسة وحدة/دائرة خاصة بالجودة.	.1
2	*0.000	22.94	84.31	4.22	لدى وحدة الجودة تواصل سواء عبر ممثلين أو لجان فرعية مع الكليات والأقسام والدوائر	.2
4	*0.000	16.83	78.35	3.92	تتوفر لدى المؤسسة سياسات وأنظمة وقوانين داخلية تدعم عمليات تطبيق الجودة.	.3
5	*0.000	16.14	77.61	3.88	يوجد للجامعة نظام خاص لإدارة الجودة تشمل معايير الاعتماد، قانون وزارة التربية والتعليم العالي، والنقاط المرجعية، ومعايير ISO.	.4
3	*0.000	17.81	78.53	3.93	تهتم إدارة الجامعة بتطوير أهداف الجودة، والخطط، والإجراءات.	.5

6	*0.000	16.73	77.43	3.87	يوجد لدى الجامعة نظام التوثيق يشمل أدلة الجودة، أدلة العمليات الإدارية، أدلة السياسات والإجراءات، أدلة للنماذج وسجلات المستخدمة في المؤسسة، بالإضافة إلى كتيبات الفنية.	.6
11	*0.000	8.58	70.14	3.51	تقوم إدارة الجامعة بعملية التدقيق الداخلي الدوري، للتأكد من درجة الامتثال للعمليات بنظام الإجراءات.	.7
10	*0.000	9.67	70.83	3.54	تقوم إدارة الجامعة بقياس الأداء ومقارنته مع مؤشرات الأداء المحددة في نظام تقييم الأداء.	.8
13	*0.000	4.22	65.62	3.28	يوجد لدى الجامعة آليات واضحة لقياس رضا المستفيدين	.9
8	*0.000	10.46	72.35	3.62	يوجد لدى الجامعة خطط للتحسين المستمر في ضوء نتائج التقييم والمراجعة.	.10
12	*0.000	5.48	67.37	3.37	تقوم الجامعة بنشر تقارير نتائج التقييم	.11
9	*0.000	9.60	71.74	3.59	يوجد في الجامعة آليات واضحة لتطوير وتحسين أداء وحدة الجودة بشكل مستمر	.12
7	*0.000	16.06	76.97	3.85	تقوم وحدة الجودة بتقييم أداء الأفراد كجزء من عملية إدارة الأداء.	.13
	*0.000	19.95	75.54	3.78	<b>جميع المجالات السابقة معا</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتضمن هيكلية المؤسسة وحدة/دائرة خاصة بالجودة " يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.50%، قيمة الاختبار 36.23، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. نلاحظ أن الرتبة التي حصلت عليها هذه الفقرة (1) وهي أعلى نسبة موافقة في المحور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه منذ عام 2002 تتضمنت هيكلية الجامعة وحدة خاصة بالجودة (إدارية، أكاديمية) تتبع هذه الوحدة لنائب الرئيس للشئون الأكاديمية ومع نشر ثقافة الجودة وتطور العمل في الجامعة، اتخذ قرار بتشكيل عمادة الجودة والتخطيط في أغسطس 2013 حيث تتبع هذه العمادة لرئاسة الجامعة مباشرة من خلال عميد الجودة والتخطيط، كما يوجد لدى العمادة تواصل مع جميع الدوائر والاقسام من خلال لجان.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يوجد لدى الجامعة آليات واضحة لقياس رضا المستفيدين " يساوي 3.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.62%، قيمة الاختبار 4.22، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. نلاحظ أن الرتبة التي حصلت عليها هذه الفقرة (13) وهي أقل نسبة موافقة وتعزو الباحثة ذلك لوجود إجراءات محددة تقوم بها عمادة الجودة والتخطيط لقياس رضا المستفيدين، وتعد هذه الإجراءات حديثة التطبيق ومن أمثلتها إجراءات قياس رضا الطلبة حول أداء موظفي القبول والتسجيل، المالية، شئون الطلبة، وهي الجهات التي تتعامل مع الطلبة بشكل مباشر، بالإضافة إلى قياس رضا الطلبة عن أداء عضو هيئة التدريس من خلال استبانات التقييم، ناهيك عن قياس رضا الطلبة حول الخدمات التي تقدمها المكتبة، الكافتيريا، العيادة الطبية.... الخ، ومع ذلك لا يوجد آليات للاستفادة من نتائج قياس مستوى الرضا.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.78، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 75.54%، قيمة الاختبار 19.95، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إدارة الجودة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتغزو الباحثة ذلك إلى قيام إدارة الجامعة بتأسيس وحدة الجودة منذ عام 2002 حيث سعت هذه الوحدة منذ نشأتها إلى دعم عمليات التطوير والتحسين في الجامعة من خلال رسالتها التي تؤكد على " تهيئة الجامعة الإسلامية للوفاء بمتطلبات ومعايير الجودة العالمية ونشر ثقافة الجودة، وقيادة عملية التحسين المستمر للأداء الجامعي المؤسسي والأكاديمي والإداري، وكسب ثقة المجتمع الفلسطيني في نوعية الخريجين وفقاً لمعايير أداء محددة وواضحة" وذلك من خلال التواصل مع جميع الدوائر والأقسام من خلال فرق التميز ومجلس الجودة في الكليات. كما تسعى إدارة الجامعة بتطوير أهداف و إجراءات وخطط ضمان الجودة، وكذلك تطوير الأدلة والنماذج والسجلات بشكل يتماشى مع نتائج التقييم الدوري.

### نتيجة الفرضية:

**يؤثر نظام إدارة الجودة على ضمان الجودة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).**

وتغزو الباحثة وجود ذلك التأثير إلى التداخل الكبير بين نظام إدارة الجودة وتحقيق ضمان الجودة، حيث أن إجراءات تطبيق نظام إدارة الجودة والتي تنطلق من وجود جهة مسؤولة عن متابعة عمليات إدارة الجودة في الجامعة من خلال نشر ثقافة الجودة وإشراك العاملين في الجامعة في عمليات المتابعة والتقييم والتطوير والذي بدوره يقود إلى تحقيق ضمان الجودة وذلك من خلال وجود آليات منهجية للتأكد من تطبيق الأنظمة الإدارية والقرارات التي تتخذ على مستوى الجامعة وكذلك إجراءات عمليات التقييم الداخلي الدورية والتي تعتبر من أهم إجراءات ضمان الجودة في المؤسسة، والاستفادة من نتائج التقييم لتحسين الأداء واتخاذ القرارات اللازمة.

كذلك يعتبر توفر الأدلة الإرشادية، وأدلة العمليات والوثائق والنماذج جزءاً أساسياً في نظام إدارة الجودة لما لها من دور هام في ضمان جودة العمليات والرقابة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من Mikol (2007) والتي تشير إلا أن إدارة الجودة تؤثر على أداء المؤسسة و عملية اتخاذ القرارات. كما أكدت دراسة Bamber (2012) على ضرورة وجود دائرة في الجامعة تهتم بموضوع التطوير والجودة وتطبق معايير الاعتماد المعمول بها، كما أوضحت دراسة كل من يدح، الصرايرة (2011) على ضرورة تحديد معايير يمكن إتباعها لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات. كما أوصت دراسة العيثاوي، السامرائي(2011) على ضرورة نشر ثقافة الجودة في الجامعة، كما أكدت دراسة كل من المزين وسكيك على (2013) على ضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع تعزيز مظاهر القوة ودعم عوامل تحقيق الجودة في الجامعات الفلسطينية ومشاركة العاملين والطلبة في اتخاذ القرارات، ودراسة مخلوف (2013) والتي أوصت بإعداد نظام شامل ووظيفي وفعال لضمان الجودة، ودراسة كل من العاجز ونشوان (2005) والتي توصلت إلى أهمية وجود جهاز مختص لإدارة الجودة الشاملة مع وجوب أن يكون ذلك الجهاز قادرًا على التطبيق والتنفيذ.

#### الفرضية الرابعة:

يؤثر نظام تطبيق المنهج الشمولي (نظام الإدارة الإستراتيجية، نظام إدارة الأداء، نظام إدارة الجودة) على ضمان الجودة عند مستوى دلالة احصائية (0.05).

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.9).



## جدول (5.9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	17.92	73.04	3.65	جميع فقرات الاستبيان

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5.9) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.04%، قيمة الاختبار 17.92 أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام. وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود تطبيق للمنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعة الإسلامية بشكل جزئي وهو ما أكدته المقابلة التي تمت مع كل من د.فريد القيق، ود.حاتم العابدي، حيث وقت إجراء المقابلة كان كل من عمادة التخطيط والتطوير ووحدة الجودة الأكاديمية، ووحدة الجودة الإدارية تتبع إدارات منفصلة ولها أولويات مختلفة، ولكن في شهر سبتمبر 2013م تم العمل على دمج عمادة التخطيط والتطوير ووحدة الجودة الأكاديمية والإدارية لتصبح عمادة الجودة والتطوير وتتبع رئيس الجامعة مباشرة، وهذا إلى وضع قاعدة الأساس للبدء بتطبيق المنهج الشمولي بشكل رسمي.

## الفرضية الخامسة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الجامعة، المنصب الإداري في الجامعة حالياً)

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (5.10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في الجامعة (ذكور، إناث) يعيشون نفس ظروف العمل، وتحكمهم أنظمة وقوانين واحدة، وتشرف عليهم إدارة واحدة لذلك فهم متساوون في معرفتهم بممارسات الجامعة على صعيد أنظمة (الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة الجودة).

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحراجشة (2011) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  تعزى للجنس، ودراسة عايش (2008) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  تعزى للجنس.

جدول (5.10): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.123	-1.549	3.72	3.57	الإدارة الإستراتيجية.
0.310	-1.018	3.68	3.57	إدارة الأداء.
0.977	-0.028	3.78	3.78	إدارة الجودة.
0.311	-1.015	3.73	3.63	جميع المجالات معا

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين حول تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة تعزى للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول (5.11) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر لصالح الذين أعمارهم 40 سنة فأكثر. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية لديها خبرة كبيرة في العمل في الجامعة، وقد عاصرت تطور الأنظمة الإدارية (نظام الإدارة الإستراتيجية، نظام إدارة الأداء، نظام إدارة الجودة) مما مكنهم من إصدار الأحكام المنطقية حول واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في الجامعة الإسلامية.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عايش (2008) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر.

جدول (5.11): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 30 سنة	30 من أقل - 40 من سنة	أقل من 30 سنة	
*0.001	7.238	3.74	3.41	3.56	الإدارة الإستراتيجية.
*0.013	4.422	3.72	3.45	3.52	إدارة الأداء.
*0.000	10.014	3.95	3.56	3.70	إدارة الجودة.
*0.000	8.315	3.80	3.47	3.59	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين حول تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة تعزى للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دكتوراه. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهلات العليا (دكتوراه) لديهم القدرة على فهم واستيعاب وإدارك تفاصيل وإجراءات تطبيق الأنظمة الثلاث (الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة الجودة) لضمان الجودة بشكل أكبر مما هم من حملة الماجستير والباكالوريوس وهذا حسب اعتقاد الباحثة أدى إلى وجود فروق في استجابة أفراد العينة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من بشير (2012)، عايش (2008)، حراشنة (2011) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (5.12): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
*0.001	7.241	3.82	3.47	3.53	الإدارة الإستراتيجية.
*0.005	5.454	3.79	3.41	3.56	إدارة الأداء.
*0.003	6.147	3.98	3.62	3.73	إدارة الجودة.
*0.001	7.594	3.86	3.50	3.60	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين حول تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة تعزى للعدد سنوات الخبرة في الجامعة (كإداري أو أكاديمي إداري).

من النتائج الموضحة في جدول (5.13) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة في الجامعة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلا أن معظم أفراد عينة الدراسة عملوا لفترات طويلة في الجامعة، أي أن لديهم الخبرة والكفاءة المطلوبة للاستجابة والحكم الدقيق على واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في الجامعة الإسلامية، حيث يتضح ان 51.4% نسبة الحاصلين على 10 سنوات خبرة فاكتر.

وانفقت هذه الدراسة مع دراسة ابو عامر (2008)، الحراجشة (2011) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة.

جدول (5.13): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة في الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 أقل - من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.299	1.214	3.65	3.58	3.50	الإدارة الإستراتيجية.
0.315	1.161	3.63	3.62	3.47	إدارة الأداء.
0.225	1.500	3.84	3.74	3.68	إدارة الجودة.
0.261	1.351	3.70	3.64	3.55	جميع المجالات معا

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول تطبيق المنهج الشمولي لتحقيق الجودة تعزى للمنصب الإداري في الجامعة حالياً.

من النتائج الموضحة في جدول (5.14) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الإدارة الإستراتيجية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المنصب الإداري في الجامعة وذلك لصالح الذين مناصبهم رئيس الجامعة/ نائب الرئيس/ مساعد نائب رئيس / عميد/ نائب عميد. هذا يعني أن درجة الموافقة حول مجال الإدارة الإستراتيجية كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين بمنصب رئيس الجامعة/نائب رئيس/ مساعد نائب رئيس جامعة/عميد/نائب عميد، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأن عملية التخطيط الإستراتيجي يتم على مستوى الإدارة العليا في الجامعة بما ذلك عملية جمع المعلومات، والتحليل البيئي، وصياغة الخطط التنفيذية، ووضع الموازنات بالإضافة إلى عمليات التقييم الدورية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة، تعزى إلى المنصب الإداري في الجامعة. تعزو الباحثة ذلك إلى السياسة المتبعة في الجامعة من محاولة إشراك جميع العاملين في عمليات إدارة الأداء، وإدارة الجودة. وبالتالي هذا يلعب دور مهم في إلمامهم بمضامين الأنظمة التي تحكم العمليات السابقة وهذا حسب اعتقاد الباحثة أدى إلى عدم وجود فروق في استجابة أفراد العينة تعزى إلى المنصب الإداري.

#### جدول (5.14): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المنصب الإداري في الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		إداري	مدير	رئيس قسم	عميد/ نائب عميد	رئيس الجامعة/ نائب الرئيس/ مساعد نائب رئيس	
*0.037	2.595	3.52	3.67	3.62	3.88	3.85	الإدارة الإستراتيجية.
0.217	1.456	3.51	3.68	3.66	3.83	3.62	إدارة الأداء.
0.193	1.535	3.71	3.86	3.80	3.93	4.04	إدارة الجودة.
0.069	2.208	3.57	3.73	3.69	3.88	3.85	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة.

6.2 نتائج الدراسة.

6.3 توصيات الدراسة.

6.4 دراسات مقترحة.



## 6.1 مقدمة

يتم في ها الفصل استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، كما يضم هذا الفصل عرض لأهم التوصيات التي توصلت إليها الباحثة بهدف الاستفادة منها في بناء الأنظمة التي تحقق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

## 6.2 نتائج الدراسة

بعد تحليل فقرات وفرضيات الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

### 6.2.1 نتائج تتعلق بالإدارة الإستراتيجية:

1. غالبية عينة الدراسة أجابت أن رسالة الجامعة منسجمة مع رؤيتها بنسبة 82.9%، كما أن ما نسبته 78.91% أكدوا أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية واضح لدى إدارة الجامعة.
2. يوجد لدى الجامعة خطط تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف وذلك بنسبة 77.05% حسب وجهة نظر العينة الإستطلاعية، كما أن 75.89% من العينة الإستطلاعية أكدوا أن فريق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة يشمل أصحاب الخبرات المتنوعة.
3. أشار 58.10% من عينة الدراسة أنه يوجد في الجامعة الإسلامية نظام تحفيز فعال يدفع العاملين لتطبيق الخطط الإستراتيجية.
4. أظهرت الدراسة أن 61.80% من عينة الدراسة أكدوا على قيام إدارة الجامعة بإشراك جميع المعنيين عند وضع الخطة الإستراتيجية (العاملين، الطلبة، أصحاب المصلحة ، فئات المجتمع المحلي).

### 6.2.2 نتائج تتعلق بإدارة الأداء:

1. أكد 75.73% من عينة الدراسة على امتلاك الجامعة مؤشرات أداء واضحة، بينما 75.02% أوضحوا أنه يوجد لدى الجامعة نظام واضح يحكم عملية إدارة الأداء على صعيد المؤسسة.

2. تقوم إدارة الجامعة بتعميم الإجراءات التصحيحية والقرارات المعتمدة على نتائج التقييم هذا ما ذكره 65.79% من عينة الدراسة، كما أوضح 68.31% تقوم إدارة الجامعة بتعميم ونشر نتائج تقييم الأداء.

### 6.2.3 نتائج تتعلق بإدارة الجودة:

1. أكد 90.50% من العينة الإستطلاعية أن هيكلية المؤسسة تتضمن وحدة / دائرة خاصة بالجودة.
2. عبر 84.31% من العينة الإستطلاعية على وجود تواصل لدى وحدة الجودة مع الكليات والأقسام والدوائر وذلك عبر ممثلين أو لجان فرعية، كما أكد 78.35% من عينة الدراسة على اهتمام إدارة الجامعة بتطوير أهداف الجودة، والخطط، والإجراءات.
3. كما اعتبر 65.62% من المبحوثين امتلاك الجامعة آليات واضحة لقياس رضا المستفيدين.
4. وفيما يتعلق بقيام إدارة الجامعة بنشر تقارير نتائج التقييم فقد أكد 67.37% من العينة الإستطلاعية ذلك، أما فيما يتعلق بقيام إدارة الجامعة بعملية التدقيق الداخلي الدوري، للتأكد من درجة الامتثال العمليات بنظام الإجراءات فقد أكد 70.14% من عينة الدراسة هذه النتيجة.

### 6.2.4 نتائج عامة:

1. كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 79.7%، بينما الباقي 20.3% إناث.
2. غالبية عينة الدراسة كانت أعمارهم تتراوح بين 40 سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم 46.4%، تليه الفئة العمرية تتراوح أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 28.4%، وأخيراً الفئة العمرية عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة على أقل نسبة 25.2%.
3. كانت نسبة الحاصلين من عينة الدراسة على مؤهل علمي بكالوريوس أعلى من غيرها حيث قدرت 50.5% ، وتليه حملة الدكتوراة حيث بلغت نسبتهم 28.4%، وجاءت في المرتبة الأخيرة حملة الماجستير بنسبة 21.2%.

4. احتلت العينة الإستطلاعية تتراوح سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر على أعلى نسبة حيث بلغت 51.4% وهو ما يعادل أكثر من نصف العينة الإستطلاعية، بينما احتلت العينة الإستطلاعية التي تتراوح سنوات خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات على المركز الثاني بنسبة 26.1% ، وكانت نسبة عينة الدراسة عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات 22.5%.

5. أغلب المستطلع أراؤهم من الإداريين العاملين في الجامعة بنسبة 57.2%، يليه الذين يشغلون من رئيس قسم بنسبة 19.4%، وقد توزعت باقي النسب على العمداء ونوابهم، ورئيس الجامعة ونوابه ومساعديهم.

6. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى الجنس.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى العمر لصالح الذين أعمارهم 40 سنة فأكثر.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دكتوراه.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى سنوات الخبرة في الجامعة.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال "الإدارة الإستراتيجية" تعزى إلى المنصب الإداري في الجامعة وذلك لصالح الذين مناصبهم رئيس الجامعة/ نائب الرئيس/ مساعد نائب رئيس / عميد/ نائب عميد.

11. أما بالنسبة لمجال إدارة الأداء وإدارة الجودة فقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة، تعزى إلى المنصب الإداري في الجامعة.

### 6.3 توصيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، قامت الباحثة بصياغة بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة في الانظمة المتبعة في الجامعة والتي تؤثر على ضمان الجودة، وتحسين النقاط التي بحاجة إلى تحسين.

#### 6.3.1 توصيات تتعلق بالإدارة الإستراتيجية

1. تفعيل العمل بنظام تحفيز العاملين لتطبيق الخطط الإستراتيجية، وذلك لما له من أثر في تحقيق أهداف وغايات الجامعة.
2. ضرورة إشراك جميع المعنيين (العاملين، الطلبة، أصحاب المصلحة ، فئات المجتمع المحلي) في إعداد الخطة الإستراتيجية.
3. زيادة وسائل تعميم الخطة الإستراتيجية للجامعة على جميع الدوائر والأقسام والوحدات لضمان تكامل الأدوار مما يضمن سير عمليات الجامعة وفقاً للتوجهات الإستراتيجية المتفق عليها.
4. تضمين الخطة الإستراتيجية معايير ومؤشرات واضحة تراعي الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

#### 6.3.2 توصيات تتعلق بإدارة الأداء

1. وضع آليات محددة لتعميم الإجراءات التصحيحية الناتجة من تقارير التقييم، وتعزيز سياسات اتخاذ القرارات المعتمدة على نتائج التقييم للاستفادة منها في عمليات التحسين والتطوير.
2. اعتماد عمليات التقييم الدوري على صعيد المؤسسة والأفراد وفق معايير ومؤشرات أداء محددة، والاستمرار في عمليات تعميم نتائج تقييم الأداء سواء عبر لقاءات أو منشورات.
3. تعزيز دور إدارة الجامعة بمراجعة تأثير نظام إدارة الأداء على التخطيط الإستراتيجي وعمليات الجودة من خلال بناء نظام متكامل بين عمليات ضمان الجودة والتخطيط في الجامعة.

4. الحرص على تنوع النماذج المستخدمة في نظام تقييم الأداء الشامل، وتدريب العاملين على المؤشرات والمعايير المتضمنة في هذه النماذج وكيفية استخدامها في عمليات التقييم.

### 6.3.3 توصيات تتعلق بإدارة الجودة

1. إعداد نموذج يشمل جوانب متعددة لقياس مستوى الرضا الوظيفي يطبق بشكل دوري، مع وضع آليات واضحة ومعلنة للاستفادة من هذه النتائج في التحسين والتطوير، بالإضافة إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية وترجمتها إلى قرارات.
2. اعتماد إجراءات واضحة وممنهجة لتوفير التغذية الراجعة حول نتائج التقييم الذاتية و الداخلية والخارجية.
3. استحداث لجان تضم خبرات متنوعة للقيام بعمليات التقييم الدورية على صعيد الجامعة، وكذلك بناء نظام وآليات لإصدار تقارير دورية ينتج عنها توصيات لتحسين ظروف العمل.
4. بناء نظام متكامل لضمان الجودة للتأكد من تنفيذ القوانين والأنظمة والقرارات المتخذة على مستوى الجامعة ووحداتها المختلفة.

### 6.3.4 توصيات عامة

1. تنويع أساليب وطرق نشر ثقافة ضمان الجودة في الجامعة لتصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة ككل من خلال تشجيع تبادل أفضل الممارسات بين العاملين في الجامعة في مجال ضمان الجودة.
2. تصميم نظام المنهج الشمولي لضمان الجودة يشمل الأنظمة الثلاث (نظام الإدارة الإستراتيجية، نظام إدارة الأداء، نظام إدارة الجودة) وكذلك العمليات الرئيسية في تلك الأنظمة.
3. تحديد إجراءات وآليات واضحة لعملية التقييم الدورية والتي تقوم بها جهة محددة بالجامعة للتأكد من تطبيق وفعالية المنهج الشمولي لضمان الجودة المتبع في الجامعة.
4. توفير الموارد الكافية الخاصة بتطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة بما يتناسب مع موازنة الجامعة.

5. دعم الإدارة العليا لموضوع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة مما يقلل من عواقب مقاومة التغيير.

#### 6.4 دراسات مقترحة

استناداً على النتائج التي تم التوصل إليها ، تقترح الباحثة الدراسات التالية:

1. الممارسات الجيدة في تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مقارنة بين الجامعات الفلسطينية.
2. تصور مقترح لتطوير فاعلية المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات الحديثة.
3. المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة.

# المراجع

- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.

## أولاً/المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- أبو الرب، عماد و آخرون (2010). "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات". دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- ابو صالح، محمد (2008). "التخطيط الإستراتيجي القومي". شركة مطابع السودان للعملية.
- اتكنسون، فيليب (1996). "إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة". تعريب عبد الفتاح السيد العماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة الحديثة، الجيزة، مصر.
- أحمد، النعيم ونور، أروى (2008). "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الأساسية الأدوات والوسائل". الطبعة الأولى، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، السودان.
- بريان، جون وثارلاشاه (2007). "إدارة الجودة في التعليم العالي منظور دولي عن التقويم المؤسسي والتغبي". ترجمة/ دلال بنت منزل النضير، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- البيلاوي، حسن حسين وآخرون (2005). "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)". الطبعة الأولى، دار السيرة، عمان، الأردن.
- الترتوري، محمد وأغادير، جويخان (2009). "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات". الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- حسين، سلامة (2005). "الاعتماد وضمان الجودة في التعليم". دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- خطاب، عايدة وشريف، منى (2000). "الاستراتيجية الإدارية". الطبعة الأولى، الدار الهندسية، القاهرة، مصر.
- رشيد، صالح وجلاب، احسان (2007). "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشرقاوي، مريم (2003). "إدارة المدارس بالجودة الشاملة". الطبعة الثانية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.



- الطائي، العبادي وآخرون (2008). "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي". الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطراونة، تحسين (2011). "استراتيجيات الإدارة الحديثة". الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن.
- عبد الفتاح، إيمان وآخرون (2008). "التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية". دار الكتب والوثائق العلمية، مصر.
- علام، صلاح (2003). "التقويم التربوي المؤسسي: أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس". دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- العدلوني، محمد (2002). "العمل المؤسسي". الطبعة الأولى، دار ابنحزم للطباعة والنشر، بيروت.
- الغالبي، إدريس (2009). "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل". الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر و ادريس، وائل (2009). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن". دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن.
- غنيم، عثمان (2006). "التخطيط أسس ومبادئ عامة". الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مجيد، سوسن (2008). " الجودة في التعليم دراسات تطبيقية". دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- مرسي، نبيل (2003). "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس". دارالجامعة الجديدة، مصر.
- المغربي عبد الحميد (1999). "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين". مجموعة النيلين العربية طباعة نشر وتوزيع، القاهرة، مصر.
- الكرخي، مجيد (2001). "تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية". الطبعة الأولى، دار الشئون الثقافية العامة، بغداد، العراق.
- النبوي، أمين (2007). "الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- حالة كليات التربية نموذجاً". الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

## □ التقارير والدوريات

- ابو فارة، يوسف (2006). "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية".  
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (2)، العدد (2)، الأردن.
- أحمد، خوخة (2004). "المدخل في تحسين جودة الخدمات الصحية : الرعاية الصحية  
الأولية". المكتب التنفيذي لمجلس وزارة الصحة لمدراء مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- البناء، رياض وآخرون (2006). "تطوير الهيكل التنظيمي لمنظومة مركز الجودة". وزارة  
التربية والتعليم، البحرين.
- توفيق، عبدالرحمن (2005). "الجودة الشاملة الدليل المتكامل". مركزالخبرات المهنية، مصر.
- الجامعة الاسلامية (2010). " دليل التقييم المؤسسي: معايير ومؤشرات". وحدة الجودة،  
الجامعة الاسلامية-غزة، غزة، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012). "المرأة والرجل قضايا وإحصاءات". (كانون  
أول، ديسمبر، 2012). رام الله، فلسطين.
- الجبوري، عبدالحسين (2005). "تقويم أداء الجامعات أهميته وكيفية إجرائه". صفحة  
الالكترونية، تاريخ الإطلاع 8 يناير 2013م.

<http://measurement.arabepro.com/t39-topic>

- الجرجاوي، زياد وحمام، شريف (2004). "مستوى إدراك العاملين بمناطق جامعة القدس  
المفتوحة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة". مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية،  
مجلة علمية محكمة ، العدد(7)، فلسطين.
- الخضير، خضير (2001). "مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون  
لدول الخليج العربية:دراسة تحليلية".مجلة التعاون، العدد (53)، مجلس التعاون لدول  
الخليج العربية.
- السايح، محمد (2008). "الجودة،جودة التعليم، إدارة الجودة الشاملة:رؤية حول المفهوم".  
صفحة الكترونية، تاريخ الإطلاع 3ديسمبر 2012م.

<http://etqm.yoo7.com/t129-topic>

- السبوع، محمد وآخرون(2011). "تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية". دليل إرشادي، مشروع التير .
- سكر، ناجي (2006). "تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة". مجلة دراسات التعليم الجامعي، العدد(10)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر .
- العاجز، فؤاد و نشوان، جميل (2005) "تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني". مجلة الجودة في التعليم العالي، مجلد (1)، العدد (2)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العبادي، حاتم ( 2012 ). "معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي و مؤشراتها". جريدة الرأي، منتدى أحباب الأردن.
- عشبية، فتحي (2000). "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية". مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (3).
- غانم، فتح الله (2008). "مدى تطبيق نظام إدارة الجودة و أثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصاد في الجامعات الفلسطينية". مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد(16)، العدد(1)، غزة، فلسطين.
- فارس،علي (2008). "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات".مجلة المجال، العدد(16)، البيضاء، ليبيا.
- القريوتي، محمد و المطيري، يوسف (2007). " إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس". مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، المجلد (21) ، العدد(1)، السعودية.
- الكلثم، حمد و بدرانة، حازم (2012). "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي 2012، العدد(10)،جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- محمود،محمد مصطفى، صبري، يوسف عبد المعطي(2000). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التربوية". مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر .
- مطهر، محمد (2005). "التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية". رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، اليمن.

- نخلة، خليل وآخرون (2005). "خطة عمل إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين". وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- نشوان، جميل (2004). "تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين". مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، مجلة علمية محكمة ، العدد(7)، فلسطين.

#### □ دراسات الماجستير والدكتوراه

- بركات، خالد (2005). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر". رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر.
- الدجني، اياد (2011). " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية". رسالة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق تدريس"، جامعة دمشق، سوريا.
- الدهدار، مروان (2006). "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الزطمة، نضال (2011). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

#### □ الأبحاث والمؤتمرات

- ابو دقة، سناء والدجني، اياد (2011). "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية - الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- ابو زقية، خديجة (2011). " التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

- أحسن، جميلة و حلولي، سهام (2013). "أثر التسيير الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- بنت العربي، عاقلي و بايشي، أمال (2011). "ضمان جودة التعليم العالي العربي وبعض التجارب العالمية الناجحة". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- البطش، محمد (2009). "التجربة الأردنية في مجال الاعتماد وضمان الجودة". ورقة عمل مقدمة إلى ندوة جودة التعليم العالي، طرابلس، ليبيا.
- بن قدور، أشواق (2013). "محاولة تصميم نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي - المركز الجامعي لتامنغست أنموذجاً". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية، غزة، فلسطين.
- ثابت، زياد (2007). "أثر تنفيذ المجتمع التدريبي الخاص بالعلاقة مع المجتمع المحلي على دعم المجتمع المحلي للمدرسة". الخطة الثنائية 13، رئاسة التعليم بعمان.
- الحراجشة، محمد (2011). "تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة آل البيت". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- حسن، فايزة (2007). "الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي". بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية.
- حمدتو، سيف الدين (2011). "التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسات التعليم العالي". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- الحولي، عليان (2012). "ضمان الجودة في الجامعات العربية: المفهوم وآليات التطبيق". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، مدينة 6 أكتوبر، مصر.
- زغوان، بشير (2009). "مؤشرات ومعايير الجودة في التعليم الجامعي الليبي". ورقة مقدمة لندوة العلمية حول جودة التعليم العالي. اللجنة الوطنية الليبية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، جامعة الفاتح، طرابلس، ليبيا.
- السلطان، خالد (2006). "التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي". ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية.

- شاهين، عبد الفتاح (2004). "التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي". ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- شدفان، رائد (2012). "المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي". ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل حول المنهج الشمولي لتحقيق الجودة في التعليم العالي، الأردن.
- العاجز، فؤاد و نشوان، جميل (2006). "تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.
- عبد الحلیم، نادية (2011). "منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- العبيدي، سيلان (2003). "تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية". مركز تطوير التعليم الجامعي.
- العلواني، حسن (2009). "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني، الأردن.
- العيثاوي، أحلام و السامراني، عمار (2011). "واقع تطبيق جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة دراسة حالة-الجامعة الخليجية". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- الفوال، محمد (2003). "أنظمة الجودة واعتماد المعايير بالنسبة للكليات الجامعية ولكليات التربية". ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع الخامس لجمعية كليات التربية ومعاهدها في الجامعات العربية، دمشق، سوريا.
- المبارك، معصومة (2006). "القيادة والتفكير الإستراتيجي، الطريق إلى المستقبل". ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية.
- المجولي، سلوى (2010). "منظومة ضمان الجودة في التعليم العالي". ورقة عمل مقدمة إلى برنامج تطوير قطاع التعليم العالي UHES، جامعة البعث، سوريا.
- محجوب، فيصل (2005). "إعادة اختراع الجامعة- مدخل استشرافي"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر استشراف التعليم العالي، شرم الشيخ، مصر.

- محمد، سليمان(2011). "التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الاجنبية وإمكانية الإفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- محمد، سليمان (2011). "دراسة مقارنة للتخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات البحثية والأكاديمية للإفادة منه في تطوير التعليم الجامعي". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- مخلوف، شادية (2013). "استراتيجيات ضمان الجودة بجامعة القدس المفتوحة". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتعليم العلي في الوطن العربي-آفاق مستقبلية، غزة، فلسطين.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون (2000). "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية". ورقة عمل مقدمة إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- المزين، سليمان و سكيك، سامية (2013). "مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية، غزة، فلسطين.
- ويح، محمد (2011). "نظم الجودة الشاملة وسبل الافادة منها في تطوير مؤسسات إعداد المعلم". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- يدح، أحمد و الصرايرة، خالد (2011). "تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعليم الإلكتروني". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- يوسف، حلمي(2011). "رؤية تحليلية للمشاكل والصعوبات التي تواجه تطوير مستوى الأداء بالجامعات في ليبيا". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

#### □ المقابلات:

- العايدي، حاتم، مدير الجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية، غزة، مقابلة شخصية بتاريخ 2013/06/22.
- القيق، فريد، عميد التخطيط والتطوير في الجامعة الإسلامية، غزة، مقابلة شخصية بتاريخ 2013/06/17.

- Alsubu', M & Omran, M. (2008). **General Aspects Of The Palestinian External Quality Assurance (EQA) System**. A paper submitted in the workshop of Quality assurance framework of higher education in the Arab states - Arab leagues. Cairo.
- Anninos, Loukas N. (2007). **University Performance Evaluation Approaches: The Case Of Raking systems**. LUND university, campus Heisenberg.
- Asan, S. Serdar & Tanyas, Mehmet (2007). **Integrating Hoshin Kanri And The Balanced Scorecard For Strategic Management : The Case Of Higher Education**. Total Quality Management and Business Excellence, vol.18 (No.9).
- Baldrige National Quality Program (2005). **Education Criteria For Performance Excellence**, USA. [http://baldrige.nist.gov/PDF\\_files/2005\\_Education\\_Criteria.pdf](http://baldrige.nist.gov/PDF_files/2005_Education_Criteria.pdf): avia label.
- Borawski, Pual (2008). **The Baldrige Model : An Integrated And Aligned Systems Approach To Performance Excellence**. Journal Of Association Leadership, summer.
- Brussels (2008). **Guidelines For Participating Institutions**, European University Association. Institutional Evaluation Program.
- The Council On Higher Education (2007). **HEQC Institutional Audits Manual**, South Africa.
- Cullen, J., Joyce, J., Hassal, T, and Broadbent, M. (2003). **Quality In Higher Education: From Monitoring To Management**. Quality Assurance in Education, Vol.11.
- David L. Goetsch, Stanley B. Davis (2013). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Seventh Edition.
- Farid, Daryush, Mirfakhredini, Heydar and Nejati, Mehran (2008). **Prioritizing Higher Education Balanced Scorecard Performance Indicators Using Fuzzy Approach in Romanian Context**. Lex et Scientia, Vol.15, Issue 2.
- Fred David. **Strategic Management: Concepts & Cases**. twelve edition.



- Fred M. Hayward (2008). **Strategic Planning For Higher Education In Developing Countries: Challenges and Lessons**. *Planning for Higher Education*. 36(3): 5–21.
- Frust-Bowe, Julie (2009). **Sustaining Performance Excellence In Higher Education ,Systems thinking and the Baldrige Education criteria**. From Higher Education Brief.
- Hernandez, J. (2002). **Total Quality Management In Educational The application Of TQ min a Texas school district**.
- Hurst, c. (2002). **Total Quality Management In Higher Education :How Concepts And Processes Manifest Themselves In Classroom**. Doctoral dissertation university of Idaho.
- Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). **Guidelines On Self-Assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions**. MOEHE – Palestine
- Miko, Myriam, (2003). **Quality Assurance In Australian Higher Education: A case Study of The University of Western Sydney**. Nepean [www.oecd.org/dataoecd/49/3/1870952.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/49/3/1870952.pdf):
- Peterson, W. and Gijbers, G. and Wilks, M. (2003). **An Organizational Performance for Agriculture Research Organization**, ISNAR.
- Quality Assurance Authority For Education & Training (2009). **Institutional Review Handbook**, Bahrain.
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2007). **Strategic Management & Business Policy**. eleven edition.

# الملاحق

- ملحق رقم (1): كتاب التحكيم.
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المُحكِّمين.
- ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها الأولية.
- ملحق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية.
- ملحق رقم (5): بطاقة المقابلة.

## ملحق رقم (1): كتاب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

الدكتور/ المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بدراسة حول "واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي" دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة.

ولقد أعدت الباحثة إستبانة أولية كأداة رئيسية للدراسة والتي تتكون من ثلاث محاور رئيسية، ولإيماننا العميق بأنكما لأكثر معرفة في هذا المجال، كونكم أهل خبرة واختصاص، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإبداء آرائكم وتضمين ملاحظاتكم ومقترحاتكم حولها.

وتقبلوا فائق الاحترام و التقدير،،،

الباحثة

نسرین سالم

محلّق رقم (2): قائمة بأسماء المُحكّمين

م.	الاسماء	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1.	أ.د.سناء ابو دقة	مساعد نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية/رئيس وحدة الجودة	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د.ماجد الفرا	عميد كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
3.	د.سامي ابو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
4.	د.سمير صافي	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
5.	د.يوسف بحر	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
6.	د.فريد القيق	عميد التخطيط والتطوير	الجامعة الإسلامية
7.	د.إياد الدجني	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
8.	د.حاتم العايدي	مدير الجودة الإدارية	الجامعة الإسلامية
9.	د.صادق فروانة	نائب رئيس وحدة الجودة	الجامعة الإسلامية
10.	د.نهاية التلباني	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر
11.	د.محمد سالم	محاضر	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

## محلّق رقم (3): الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

تقوم الباحثة بدراسة حول "واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وحيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل التجربة، توجهنا إليكم لتعبئة هذه الاستبانة وكلنا أمل أن نجد التعاون المطلق من قبلكم. لذا يرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع العملي، علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الباحثة

نسرین سالم

القسم الأول: معلومات رئيسة

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

<b>1.1 السمات الشخصية</b>				
<b>1. الجنس:</b>				
( ) أنثى		( ) ذكر		
<b>2. العمر:</b>				
( ) من 30 - أقل من 40		( ) أقل من 30 سنة		
		( ) 40 فأكثر		
<b>3. المؤهل العلمي:</b>				
( ) دكتوراه		( ) ماجستير		( ) بكالوريوس
<b>4. عدد سنوات الخبرة في الجامعة:</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10	أكثر من 10	
<b>5. المنصب الإداري في الجامعة حالياً:</b>				
( ) عميد	( ) مدير	( ) رئيس قسم	( ) إداري	

ثانياً: يُرجى وضع علامة (x) في العمود الذي يعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة:

الإجابة					المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	#
					1. يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية واضح لدى إدارة الجامعة.	
					2. تحدد رؤية الجامعة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية.	
					3. تضع الجامعة رسالتها بوضوح.	
					4. تتسجم رسالتها الحالية مع الأنشطة التي تقوم بها.	
					5. تقوم الجامعة بتشكيل فريق للتخطيط الإستراتيجي.	
					6. تعتمد الجامعة على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي.	
					7. تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	
					8. تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية.	
					9. تحدد الجامعة بدقة الفرص والتحديات التي تواجهها .	
					10. تشارك الجامعة جميع المعنيين عند وضع الخطة الإستراتيجية (العاملين، الطلبة، أصحاب المصلحة، فئات المجتمع المحلي)	
					11. يوجد لدى الجامعة خطط تنفيذية موثقة ومعتمدة	

					لتحقيق الأهداف.
					12. تحدد أولويات الخطة الاستراتيجية وفقاً للأهداف السنوية.
					13. تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.
					14. تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة.
					15. تعمم الخطة على جميع المستويات للتأكد من تنفيذ تطبيقها.
					16. يوجد خطة استراتيجية واضحة للجامعة.
					17. تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي.
					18. تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تكوين الاستراتيجية.
					19. تقوم الجامعة بتقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري
					20. يوجد لدى الجامعة آليات واضحة لمراجعة ومراقبة تطبيق الاستراتيجية.
					21. تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي.
					22. تحرص إدارة الجامعة على أن تعكس الخطة الاستراتيجية تطلعات أصحاب المصلحة.
					23. تمتلك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
					24. تستفيد إدارة الجامعة من نتائج تقييم الخطط السابقة



					في إعداد الخطط المستقبلية.	
الاجابة					المحور الثاني: إدارة الأداء	
#	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1.	يوجد لدى الجامعة نظام واضح يحكم عملية إدارة الأداء على صعيد المؤسسة.					
2.	يوجد في الجامعة فريق تخطيط لإدارة الأداء					
3.	تمتلك الجامعة مؤشرات أداء واضحة.					
4.	تعكس مؤشرات الأداء أداء الجامعة في المجال الإستراتيجي					
5.	تعكس مؤشرات الأداء أداء الجامعة في المجال التشغيلي					
6.	تعكس مؤشرات الأداء أداء الجامعة في مجال الجودة					
7.	تتماشى مؤشرات الأداء مع المراجع الخارجية (مؤشرات خارجية، نقاط مرجعية،.....)					
8.	يوجد لدى الجامعة مؤشرات أداء واضحة لإعداد تقرير التقييم الذاتي ، وتقارير الجامعة.					
9.	يراعي العاملين في الجامعة مؤشرات أداء عند إعداد تقارير الجامعة المختلفة.					
10.	تمتلك الجامعة آليات مناسبة لمراجعة مؤشرات الأداء (كمي، كيفي)، بهدف مواكبة التطورات الحديثة في مجال الجودة.					
11.	تقوم الجامعة بتجميع النتائج من خلال مصفوفة					

					الأداء المتوازن.
					12 تستخدم الجامعة نماذج محددة لتقييم الأداء (بطاقة الأداء المتوازن، نموذج التميز الأوروبي، معايير التقييم... الخ).
					13 يوجد لدى الجامعة وحدة متخصصة لإدارة وقياس الأداء.
					14 تمتلك الجامعة خطة واضحة لقياس الأداء بغايات وأهداف محددة.
					15 تمثل مؤشرات الأداء كافة المستويات لإضفاء الطابع المؤسسي
					16 تقوم إدارة الجامعة بتعميم ونشر نتائج تقييم الأداء للإدارة العليا كإجراء لتأصيل نظام إدارة الأداء
					17 تقوم إدارة الجامعة بمراجعة تأثير نظام إدارة الأداء على التخطيط الإستراتيجي وعمليات الجودة .
					18 تقوم إدارة الجامعة بتعميم الإجراءات التصحيحية والقرارات المعتمدة على نتائج التقييم.
					19 تعتمد إدارة الجامعة في إعداد الخطط التشغيلية على نتائج تقارير التقييم المؤسسي.
<b>الاجابة</b>					<b>المحور الثالث: إدارة الجودة</b>
					# العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1. تتضمن هيكلية المؤسسة وحدة/دائرة خاصة بالجودة.
					2. هناك تواصل بين تلك الوحدة وباقي دوائر المؤسسة.

					3. يوجد في الجامعة فريق لإدارة الجودة يضم نخبة من العاملين في الجامعة وذلك على مستوى الجامعة.
					4. يشارك العاملين في المؤسسة في عمليات الجودة.
					5. تتوفر لدى المؤسسة سياسات وأنظمة وقوانين داخلية تدعم عمليات تطبيق الجودة.
					6. يوجد للمؤسسة نظام خاص لإدارة الجودة تشمل معايير الاعتماد، قانون وزارة التربية والتعليم العالي، والنقاط المرجعية، ومعايير ISO.
					7. تهتم إدارة الجامعة بتطوير أهداف الجودة، والخطط، والإجراءات.
					8. يوجد في الجامعة نظام يحكم عمليات إدارة الجودة مثل (مراقبة الوثائق، الاحتفاظ بالسجلات، إدارة الأعمال والاتصالات، التدقيق والمراجعة الداخلية..).
					9. تقوم إدارة الجامعة ببناء هيكل تنظيمي مناسب لضمان الجودة.
					10. يوجد لدى الجامعة نظام التوثيق يشمل أدلة الجودة، أدلة العمليات الإدارية، أدلة السياسات والإجراءات، أدلة للنماذج وسجلات المستخدمة في المؤسسة، بالإضافة إلى كتيبات الفنية.
					11. تلتزم إدارة الجامعة في تنفيذ عملياتها في الخطط التشغيلية.
					12. تقوم إدارة الجامعة بعملية التدقيق الداخلي الدوري، للتأكد من درجة الامتثال العمليات بنظام الإجراءات.
					13. تقوم إدارة الجامعة بقياس الأداء ومقارنته مع مؤشرات الأداء المحددة في نظام تقييم الأداء.

					14 يوجد لدى الجامعة آليات واضحة لقياس رضا المستفيدين
					15 يوجد لدى الجامعة خطط لتحسين المستمر في ضوء نتائج التقييم والمراجعة.
					16 تقوم الجامعة بنشر تقارير نتائج التقييم
					17 يوجد في الجامعة آليات واضحة لتطوير وتحسين أداء وحدة الجودة بشكل مستمر
					18 تقوم وحدة الجودة بتقييم أداء الأفراد كجزء من عملية إدارة الأداء.

## محلّق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: تعبئة استبانة لرسالة ماجستير

تقوم الباحثة بدراسة حول "واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وحيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهلاً لتجربة، توجهنا إليكم لتعبئة هذه الاستبانة وكلنا أمل أن نجد التعاون المطلق من قبلكم. لذا يرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع العملي، علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الباحثة

نسرين سالم

القسم الأول: معلومات رئيسة

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1.1 السمات الشخصية				
1. الجنس:				
( ) أنثى		( ) ذكر		
2. العمر:				
( ) من 30 - أقل من 40		( ) أقل من 30 سنة		
		( ) 40 فأكثر		
3. المؤهل العلمي:				
( ) دكتوراه		( ) ماجستير		( ) بكالوريوس
4. عدد سنوات الخبرة في الجامعة (إداري أو أكاديمي إداري):				
		<input type="checkbox"/> 10 فأكثر	<input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
5. المنصب الإداري في الجامعة حالياً				
( ) مدير	( ) رئيس قسم	( ) عميد/نائب عميد	( ) نائب الرئيس / مساعد نائب رئيس	( ) رئيس الجامعة
				( ) إداري

ثانياً: يُرجى وضع علامة (x) في العمود الذي يعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة:

الإجابة					المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	#
					1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية واضح لدى إدارة الجامعة.	
					2. تتسجم رسالة الجامعة مع رؤيتها.	
					3. يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة أصحاب خبرات متنوعة.	
					4. تعتمد الجامعة على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	
					5. تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية تساعد بدقة على تعرف الفرص والتحديات التي تواجهها.	
					6. تشرك الجامعة جميع المعنيين عند وضع الخطة الإستراتيجية (العاملين، الطلبة، أصحاب المصلحة، فئات المجتمع المحلي)	
					7. يوجد لدى الجامعة خطط تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف.	
					8. تحدد أولويات الخطة الإستراتيجية وفقاً للأهداف السنوية.	
					9. تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	
					10. تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة.	

					11. تعمم الخطة على جميع المستويات للتأكد من تنفيذ تطبيقها.
					12. تطلع إدارة الجامعة العاملين فيها على الخطة الإستراتيجية.
					13. تلتزم الجامعة بتطبيق الخطط الإستراتيجية.
					14. يوجد نظام تحفيز فعال يدفع العاملين لتطبيق الخطط الإستراتيجية.
					15. تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على مدى تطبيق الخطة من الجانب الكمي والنوعي.
					16. تقوم الجامعة بتقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري
					17. تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تتضمنها عملية التخطيط الإستراتيجي.
					18. تمتلك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
					19. تستفيد إدارة الجامعة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.
<b>الإجابة</b>					<b>المحور الثاني: إدارة الأداء</b>
					<b># العبارة</b>
<b>لا أوافق بشدة</b>	<b>لا أوافق</b>	<b>محايد</b>	<b>أوافق</b>	<b>أوافق بشدة</b>	
					1. يوجد لدى الجامعة نظام واضح يحكم عملية إدارة الأداء على صعيد المؤسسة.
					2. تمتلك الجامعة مؤشرات أداء واضحة.
					3. تعكس مؤشرات الأداء أداء الجامعة في المجالات



					المختلفة.
					4. تواكب مؤشرات الأداء المؤشرات العالمية.
					5. يوجد لدى الجامعة مؤشرات أداء واضحة لإعداد تقرير التقييم الذاتي ، وتقارير الجامعة.
					6. تمتلك الجامعة آليات مناسبة لمراجعة مؤشرات الأداء (كمي، كفي)، بهدف مواكبة التطورات الحديثة في مجال الجودة.
					7. تستخدم الجامعة نماذج محددة لتقييم الأداء (بطاقة الأداء المتوازن، نموذج التميز الأوروبي، معايير التقييم... الخ).
					8. تقوم إدارة الجامعة بتعميم ونشر نتائج تقييم الأداء.
					9. تقوم إدارة الجامعة بمراجعة تأثير نظام إدارة الأداء على التخطيط الإستراتيجي وعمليات الجودة .
					10. تقوم إدارة الجامعة بتعميم الإجراءات التصحيحية والقرارات المعتمدة على نتائج التقييم.
<b>الإجابة</b>					<b>المحور الثالث: إدارة الجودة</b>
					<b># العبارة</b>
<b>لا أوافق بشدة</b>	<b>لا أوافق</b>	<b>محايد</b>	<b>أوافق</b>	<b>أوافق بشدة</b>	
					1. تتضمن هيكلية المؤسسة وحدة/دائرة خاصة بالجودة.
					2. لدى وحدة الجودة تواصل سواء عبر ممثلين أو لجان فرعية مع الكليات والأقسام والدوائر
					3. تتوفر لدى المؤسسة سياسات وأنظمة وقوانين داخلية تدعم عمليات تطبيق الجودة.

					4. يوجد للجامعة نظام خاص لإدارة الجودة تشمل معايير الاعتماد، قانون وزارة التربية والتعليم العالي، والنقاط المرجعية، ومعايير ISO.
					5. تهتم إدارة الجامعة بتطوير أهداف الجودة، والخطط، والإجراءات.
					6. يوجد لدى الجامعة نظام التوثيق يشمل أدلة الجودة، أدلة العمليات الإدارية، أدلة السياسات والإجراءات، أدلة للنماذج وسجلات المستخدمة في المؤسسة، بالإضافة إلى كتيبات الفنية.
					7. تقوم إدارة الجامعة بعملية التدقيق الداخلي الدوري، للتأكد من درجة الامتثال العمليات بنظام الإجراءات.
					8. تقوم إدارة الجامعة بقياس الأداء ومقارنته مع مؤشرات الأداء المحددة في نظام تقييم الأداء.
					9. يوجد لدى الجامعة آليات واضحة لقياس رضا المستفيدين
					10. يوجد لدى الجامعة خطط للتحسين المستمر في ضوء نتائج التقييم والمراجعة.
					11. تقوم الجامعة بنشر تقارير نتائج التقييم
					12. يوجد في الجامعة آليات واضحة لتطوير وتحسين أداء وحدة الجودة بشكل مستمر
					13. تقوم وحدة الجودة بتقييم أداء الأفراد كجزء من عملية إدارة الأداء.

## محلّق رقم (5): بطاقة المقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم

بطاقة مقابلة

السيد : ..... حفظة الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بداية أهديكم أطيب التحيات، ويسرني أن أضع بين أيديكم بطاقة المقابلة التي تم استخدامها في هذه الدراسة كأداة من أدوات جمع البيانات، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنونها " واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة : نسرين سالم      إشراف : الدكتور / أكرم سمور

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1.	الاسم:
2.	المؤهل العلمي:
3.	عدد سنوات الخبرة في الجامعة في المنصب الحالي:
4.	المنصب الإداري في الجامعة حالياً:

ثانياً: أسئلة المقابلة:

1.	هل يتم تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في الجامعة الإسلامية
2.	إلى أي مدى يتم تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في الجامعة الإسلامية بغزة؟
3.	ما هي نقاط القوة الموجودة في الجامعة والتي تساعد على تطبيق المنهج الشمولي؟
4.	ما هي المعوقات التي من الممكن أن تعيق تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجودة في الجامعة الإسلامية؟