



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة

**Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza
Governorates in the light of Contemporary Trends**

إعداد الباحث

رائد جمال محمد حسنين

إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمود خليل أبودف

أستاذ أصول التربية

الجامعة الإسلامية - غزة

الدكتور/ فايز علي الأسود

أستاذ أصول التربية وعلم النفس المشارك

جامعة الأزهر - غزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

من كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة

1436هـ - 2015م

الإهداء

إلى سيد الخلق الإمام المصطفى صلى الله عليه وسلم.

إلى من كنت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة، وحصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم.. والدي الغالي.

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها العامر بالإيمان والحنان، وغمرتني بدعائها.. والدتي.

إلى من حهم بحري في عروقي، وبلهج بذكراهم فؤادي، فهم سندي وذخري.. أشقائي وشقيقاتي.

إلى من عجز القلم عن كتابة أسمائهم فأدخلتهم قلبي بكل افتخار.. أصدقائي.

إلى الأكرم منا جميعاً... إلى أرواح شهداء الحق والحرية والكرامة الأبرار.

إلى الذين حملوا أرواحهم على أكفهم من المجاهدين من أجل فلسطين.

إلى كل أولئك الرابضين خلف القضبان من أسرانا البواسل.

إلى كل من قدّم لي النصيح والمساعدة لإنجاز هذا البحث.

إلى حملة شموع العلم والمعرفة.

.....

....

..

إلهؤلاء جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع سائلاً المولى عز وجل التوفيق والرشاد والسداد.

الباحث

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾. (سورة النمل، آية: 19). أحمد الله العلي القدير حمد الشاكرين، المُقرين بفضلته،

وجليل آلائه، وفيض كرمه، وأسجد له شكراً على ما غمرني به من فضل وتوفيق، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، والصلاة والسلام على النبي الهادي الأمين، محمد صلى الله عليه وسلم، مُعلم الناس الخير، والمبعوث رحمةً للعالمين. أما وقد شارفت قافلة الرسالة على الوصول بنا إلى بر الأمان والاطمئنان لجني ثمار هذه المسيرة العلمية، فإنه لا يسعني إلا أن أعبر عن عميق شكري لرئاسة جامعة الأزهر العريقة ممثلةً برئيسها الأستاذ الدكتور: عبد الخالق الفراء، ولعمادة الدراسات العليا ممثلةً بعميدها الدكتور: أمين حمد، وكلية التربية ممثلةً بعميدها الدكتور: محمد عليان.

وإنه لمن تمام الأعمال وكمال الأخلاق، الاعترافُ لذوي الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم، لذا فإني أتوجه بعظيم الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل مُشرفي الدراسة الدكتور الفاضل: فايز علي الأسود، أستاذ أصول التربية وعلم النفس المشارك في جامعة الأزهر، والأستاذ الدكتور الفاضل: محمود خليل أبو دف أستاذ أصول التربية في الجامعة الإسلامية على ما بذلاه معي من جهدٍ وعناء طوال مدة إعداد هذه الدراسة وما تحملا من جُهد الإشراف فأعطيني من علمهما ووقتتهما وجهدهما الكثير، ولقد كان لحسن إشرافهما وعميق توصياتهما ما ندلاً لي الصعاب وأنارا لي الطريق فكان لذلك أبعد الأثر في إتمام هذا العمل المتواضع بارك الله لهما في علمهما وجزاهما الله عني وعن طلاب العلم خير الجزاء.

والشكر العميق موصول لعضوي لجنة المناقشة والحكم، الدكتور: محمد هاشم أغا أستاذ أصول التربية المساعد في جامعة الأزهر، والدكتور: رائد حسين الحجار أستاذ أصول التربية المشارك في جامعة الأقصي لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة فجزاهما الله خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أشكر الأساتذة المُحكّمين الذين بذلوا جهداً في تحكيم أداة الدراسة، والشكر موصول إلى أفراد عينة الدراسة على حُسن تعاملهم وتعاونهم لما قدموه لي من مساعدة في تعبئة الاستبانات.

كما أتوجه بخالص مشاعر الشكر والتقدير والامتنان إلى جميع أفراد أسرتي الذين كان لهم عظيم الأثر في دعمي معنوياً بالحفز والدعاء المستمر، وأعتذر عن كل جهد فاتني أن أذكره بحسن نية.

وأخيراً أسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان، وأسأله عز وجل أن يتقبل هذا العمل وأن يُنفع به، إنه سميع مجيب، ﴿ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ﴾ (سورة الجمعة، آية: 4).

الباحث

والله ولي التوفيق

ملخص الدراسة

التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم، وكذلك الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير الدراسة (الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، وبيان سُبُل تعزيز التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية استخدم الباحث المنهج الوصفي، والمنهج البنائي، وقد تكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم العاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى) بمحافظات غزة للعام (2014م)، والبالغ عددهم (82).

وقد أعد الباحث استبانة موجهة لعينة الدراسة، مكونة من (60) فقرة موزعةً على (7) أبعاد وهي: (إدارة الجودة الشاملة، الاعتماد الأكاديمي، الإدارة الإستراتيجية، إعادة الهندسة، التغيير التنظيمي المخطط، الإدارة التشاركية، الإدارة والتعليم الإلكتروني) بالإضافة إلى سؤال مفتوح في نهايتها، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. أن الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم حصلت على وزن نسبي (72.03%) وهي بدرجة عالية، وقد جاء ترتيب أبعاد الاستبانة على النحو الآتي: (الاعتماد الأكاديمي (73.90%)، إعادة الهندسة (73.60%)، الإدارة الإستراتيجية (72.98%)، التغيير التنظيمي المخطط (72.10%)، الإدارة والتعليم الإلكتروني (71.98%)، إدارة الجودة الشاملة (71.80%)، الإدارة التشاركية (68.05%).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية،

الأقصى) حيث كانت الفروق بين جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية لصالح الجامعة الإسلامية، وبين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأزهر، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

وبناءً على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

1. تبني الجامعات الفلسطينية عامة، وجامعتي الأزهر والأقصى خاصة نظرة شمولية لعملية التحديث والإصلاح الإداري بالاستناد إلى الإدارة والتخطيط الإستراتيجي القائم على الفكر الإداري المعاصر، مع توفير مستلزمات النجاح.
2. توحيد التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية برؤية وطنية موحدة للانسجام بين الخطط وتنمية المجتمع الفلسطيني.
3. اعتماد الجامعات الفلسطينية لنماذج دول متقدمة في التحول من جامعات متعددة الوظائف إلى جامعات متعددة الأنظمة ومتعددة الفروع لتدعيم التوجه نحو اللامركزية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
4. ضرورة استقلالية جامعة الأقصى إدارياً ومالياً لتمكينها من أداء رسالتها على الوجه المنشود.
5. مواكبة التطورات التكنولوجية للاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في تطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الفلسطينية لتلائم التغيرات السريعة.

Abstract

Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza Governorates in the light of Contemporary Trends

The study aimed to identify on Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza Governorates from the perspective of University Presidents, deans and their deputies, as well as the disclosure of the differences between the estimates of the study sample on Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza Governorates to the variables of the study (University, Academic College, academic rank), and prove the ways of strengthening Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza Governorates from the perspective of University Presidents, deans and their deputies.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive method to describe the phenomena which is the subject of the study, he used the constructivist approach, and the sample of the study consisted of University presidents, deans and their deputies working in the Palestinian Universities (Al-Azhar University, Islamic University, and Al-Aqsa University) in Gaza Governorates whose number reached (82).

The researcher prepared a questionnaire directed to the study sample, consisting of (60) items distributed on (7) dimensions , namely: (total quality management, accreditation, strategic management, re-engineering, planned organizational change, participatory management, e-learning e-management), in addition to the question open at the end. While, The data was analyzed by using statistical packages for social science (SPSS) Programme.

The study reached the following noteworthy finding including:

1. The total degree of Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza from the perspective of University Presidents, deans and their deputies has got (72.03 %) and it is highly. The order of the dimensions of contemporary trends appeared as the following: (Academic Accreditation (73.90%), Re-engineering (73.60%), Strategic Management (72.98%), Change the organizational chart (72.10%), Management and E-learning (71.98%), Quality Management overall(71.80%), Participatory Management (68.05 %)).

2. There were statistically significant differences between the mean estimates of the study sample on Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza Governorates regarding to the variable of each university (Al-Azhar, Islamic, Al-Aqsa), where the differences between Al-Azhar University and Islamic University for the benefit of Islamic University, and the University of Al-Azhar and Al-Aqsa University in favor of Al-Azhar University, and between Islamic University and Al-Aqsa University in favor of Islamic University.
3. No statistically significant differences between the mean estimates of the study sample on Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza Governorates regarding to the variable academic college (scientific, humane).
4. No statistically significant differences between the mean estimates of the study sample on Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza Governorates attributed to academic rank (Professor, Associate Professor, Assistant Professor).

In the light of previous findings, the study recommends:

1. The three universities managements in general, and Al-Azhar and Al-Aqsa universities in particular, should pay more attention to the application of the factors of the total quality management.
2. Unify the strategic directions of the Palestinian universities toward vision of a unified national for harmony between the plans and the development of Palestinian society.
3. Adoption of Palestinian universities for models developed countries in transition from multifunction universities to multiple systems and multiple branches of universities to strengthen the trend towards decentralization and achieve productive efficiency.
4. The need for the independence of Al-Aqsa University administratively and financially to enable them to fulfill their mission to the desired face.
5. keep pace with technological developments to take advantage of modern technology in the development of management information systems Palestinian universities to match the rapid changes.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية.
ب	الإهداء.
ت	شكر وتقدير.
ث- ج	ملخص الدراسة باللغة العربية.
ح- خ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
د- ر	قائمة المحتويات.
ز- ش	قائمة الجداول.
ص	قائمة الملاحق.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	أ - مقدمة الدراسة.
7	ب- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
8	ج- أهداف الدراسة.
8	د- أهمية الدراسة.
8	هـ- حدود الدراسة.
9	و- مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
12	أولاً- التوجه الإستراتيجي في الجامعات:
12	أ- مفهوم التوجه الإستراتيجي.
16	ب- أهداف التوجه الإستراتيجي.
17	ج- أسس التوجه الإستراتيجي.
17	د- آليات التوجه الإستراتيجي.

الصفحة	الموضوع
17	هـ- أهم الاتجاهات المعاصرة في تطوير الجامعات.
45	و- نماذج من التوجهات الإستراتيجية للجامعات.
48	ثانياً- نبذة عن بعض الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة:
48	أ- جامعة الأزهر-غزة.
50	ب- الجامعة الإسلامية-غزة.
51	ج- جامعة الأقصى.
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
54	أولاً- الدراسات العربية.
72	ثانياً- الدراسات الأجنبية.
77	التعقيب على الدراسات السابقة.
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
80	أولاً- منهج الدراسة.
81	ثانياً- مجتمع الدراسة.
81	ثالثاً- عينة الدراسة.
82	رابعاً- أداة الدراسة.
84	خامساً- صدق وثبات الأداة.
91	سادساً- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.
الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها	
93	المحك المعتمد في الدراسة.
94	الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
104	الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
113	الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

الصفحة	الموضوع
116	توصيات الدراسة.
116	مقترحات الدراسة.
	قائمة المصادر والمراجع
118	أولاً- المراجع باللغة العربية.
130	ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية.
--	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	1-4
81	عينة الدراسة حسب الجامعة	2-4
82	عينة الدراسة حسب الكلية	3-4
82	عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية	4-4
83	مقياس ليكرت الخماسي	5-4
83	توزيع فقرات الاستبانة	6-4
84	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول " إدارة الجودة الشاملة" مع الدرجة الكلية للبعد	7-4
85	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني " الاعتماد الأكاديمي" مع الدرجة الكلية للبعد	8-4
86	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث " الإدارة الإستراتيجية" مع الدرجة الكلية للبعد	9-4
86	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع " إعادة الهندسة " مع الدرجة الكلية للبعد	10-4
87	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس " التغيير التنظيمي المخطط" مع الدرجة الكلية للبعد	11-4
88	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السادس " الإدارة التشاركية " مع الدرجة الكلية للبعد	12-4
88	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السابع " الإدارة والتعليم الإلكتروني" مع الدرجة الكلية للبعد	13-4
89	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	14-4
90	معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	15-4
91	معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	16-4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
93	المحك المعتمد في الدراسة.	1-5
94	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)	2-5
97	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات إدارة الجودة الشاملة وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)	3-5
98	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاعتماد الأكاديمي وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)	4-5
99	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإدارة الإستراتيجية وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)	5-5
100	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات إعادة الهندسة وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)	6-5
101	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات التغيير التنظيمي المخطط وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)	7-5
102	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإدارة التشاركية وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)	8-5
103	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإدارة والتعليم الإلكتروني وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)	9-5
104	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الجامعة	10-5

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
105	اختبار شيفيه في البعد الأول "إدارة الجودة الشاملة" تعزى لمتغير الجامعة	11-5
105	اختبار شيفيه في البعد الثاني "الاعتماد الأكاديمي" تعزى لمتغير الجامعة	12-5
106	اختبار شيفيه في البعد الثالث "الإدارة الإستراتيجية" تعزى لمتغير الجامعة	13-5
106	اختبار شيفيه في البعد الرابع "إعادة الهندسة" تعزى لمتغير الجامعة	14-5
106	اختبار شيفيه في البعد الخامس "التغيير التنظيمي المخطط" تعزى لمتغير الجامعة	15-5
107	اختبار شيفيه في البعد السادس "الإدارة التشاركية" تعزى لمتغير الجامعة	16-5
107	اختبار شيفيه في البعد السابع "الإدارة والتعليم الإلكتروني" تعزى لمتغير الجامعة	17-5
107	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجامعة	18-5
109	المتوسطات والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الكلية (كلية علمية، كلية إنسانية)	19-5
111	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	20-5

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
133	الاستبانة في صورتها الأولى.	1
139	قائمة بأسماء السادة المُحكّمين.	2
140	الاستبانة في صورتها النهائية.	3
144	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى جامعة الأزهر.	4
145	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى الجامعة الإسلامية.	5
146	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى جامعة الأقصى.	6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أ - مقدمة الدراسة.
- ب- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- ج- أهداف الدراسة.
- د- أهمية الدراسة.
- هـ- حدود الدراسة.
- و- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

تؤثر الجامعات الفلسطينية بشكل مباشر على المجتمع الفلسطيني حيث لها دور كبير في رفد مؤسسات وقطاعات المجتمع بما يحتاجه من موارد بشرية مختصة لكافة المجالات، وهي تعتبر من المؤسسات الرائدة التي تتبنى الأنظمة والمفاهيم الحديثة لمختلف المجالات كي تحقق لنفسها ميزة تنافسية وتواكب تطورات العصر بما يساهم في تنمية الموارد البشرية والمجتمع.

ويرى (محمد حربي حسن، 1990) أن الجامعات أصبحت اليوم ومن خلال أهدافها ووظائفها الأساسية المتمثلة بالتعليم الأكاديمي والبحث العلمي وخدمة المجتمع أحد أهم العناصر الداخلة في بناء وتطور حضارة العصر الذي نعيش فيه، فهي المؤسسة التعليمية الأكبر، وهي عقل الأمة وروحها وقلبها النابض الذي يغذيها بالعلماء المبدعين، والقادة الأفذاذ والساسة والمفكرين والقوى العاملة المدربة في مختلف المجالات الذين بدورهم يشكلون أداة الرقي والتقدم والازدهار (السياخي، 1994: 227).

وحيث أن الجامعات العنصر الأساسي في هيكل المجتمع فهي تؤدي دوراً مؤثراً في كل مجتمعات العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء، وذلك على اعتبار أن الجامعات إحدى أهم المؤسسات المجتمعية التي تتطلع إليها المجتمعات لتقدمها ورفقيها، وذلك لانعكاس دورها على كافة مؤسسات المجتمع الأخرى. وتمثل الجامعات عنصراً أساسياً في هيكل المجتمع المعاصر، فهي معاقل للعلم والفكر والثقافة، وبها تتلاحق الأفكار وتطرح الآراء وتدور الحوارات وتتنجز البحوث والدراسات وتتسامى المبادئ والقيم (الزبيدي، 2000: 207).

وبذلك تُوصف الجامعات بأنها مراكز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية جمعاء، علاوةً على أن الجامعة لا يمكن لها أن تعيش في برج عاجي ومنعزلة عن المجتمع وثقافته (بركات، 2009: 243). وتسعى معظم الجامعات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه الجامعات أن تمتلك توجه إستراتيجي يصحب رؤية بعيدة المدى وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التمييز (الحسيني، 2000: 7).

وتعتمد الجامعة كمؤسسة على مجموعة من المقومات المادية والبشرية في أداء رسالتها نحو المجتمع لكن يبقى العنصر البشري المتمثل في أعضاء هيئة التدريس هو المحور الأساسي الذي بدونه قد لا تُحقق الجامعة أهدافها، فالتعليم الجامعي خدمة من نوع خاص نواتها عقل الأستاذ

الجامعي وأدأؤه أما بقية عناصرها: مباني وقاعات وبيئة تعليمية ومناهج وفريق إداري فقد تأتي في المرتبة الثانية، والبعض يختصر الجامعة في أستاذ وطالب (باهي وعفيفي، 2008: 65).

وقد تأثرت بقوة بالتغيرات الاجتماعية والحراك الثقافي وفي ظل مفهوم الاتجاهات المعاصرة بما تشمله من نظم ونظريات مستجدات في الجوانب التعليمية، وبالتالي فقد أصبح أمراً حتمياً الاهتمام بالبعد العالمي وعدم الانعزال عن الأفكار العالمية لتطوير التعليم الجامعي، والحكمة تقتضي أن **نفكر عالمياً وننفذ محلياً** فقد أصبح العالم يشكل ضغطاً على كل ما هو وطني، حيث أن البعض من المفكرين يناقشون فكرة الكيان الوطني ذاته، وهل يمكن استمراره في ظل مواجهة المشكلات العالمية التي ظهرت قوتها في ترتيب بعض المؤسسات العالمية للجامعات وفقاً لمعايير الجودة (بهاء الدين، 1997: 6).

وبذلك تُصبح المسؤولية الملقاة على عاتق الجامعات غاية في التميز والتفرد تتمثل في قيادة عملية بناء تلك المجتمعات، وإرساء دعائم قوتها، وتطوير آليات النهوض بها، والتوجيه العام لحركة التطور، والدفع بها نحو آفاق التقدم في المجالات العلمية والتقنية (السيد، 2005: 191).

ولقد نشأت الجامعات الفلسطينية في ظروف استثنائية غير عادية وهي ظروف الاحتلال الإسرائيلي الذي كان ولا يزال يعمد إلى سياسة التجهيل والعزل للمجتمع الفلسطيني من خلال التضييق على الطلبة والمؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، مما انعكس سلباً على التعليم ومؤسساته عامة وعلى الجامعات خاصة فأثر على إنتاجيتها في بعض الجوانب والمجالات، إلا أن الجامعات الفلسطينية تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للمجتمع الفلسطيني لأنها حافظت ومازالت تحافظ على تراثه في خضم الصراع مع الاحتلال البغيض، فهي جامعات الصمود والتحدي.. جامعات الصراع الحضاري المحتوم.. جامعات البذل والعطاء تحت كل الظروف!!! وهي الآن تقوم بدور إضافي في التنمية وبناء الدولة (العاجز وبنات، 2003: 5).

كما شهد التعليم العالي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة، مما حدا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الإستراتيجية، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية، وإعدادها الإعداد الملائم لاستيعاب كافة المتغيرات، وحُسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير (الدجني، 2006: 3، 4).

ولنجاح أي مؤسسة وتقدمها ومواكبتها لتطورات العصر لا بد لها أن تقوم على مبادئ وقواعد ناجحة ولاختيار الأساس الناجح يجب أن يكون لدينا مسئول ناجح وقائد قادر على أن يدير عمله بإتقان لذلك لا بد من انتقاء العقول القادرة على الابتكار والتجديد والتخطيط الإستراتيجي الجيد، فالقيادة

هي نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في القائد الذي يعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية (كلالدة، 1997: 18).

فالقيادة والتوجهات الإستراتيجية للجامعات هي المعيار الذي يُحدد نجاح أو فشل أي مؤسسة، فالقيادة عملية تعلم وتعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام ومراعاة أن العصر الحالي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات والعمليات وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التعليمية ضمن إطار فكري حديث يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة لما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعية يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية (خلف، 2010: 2).

وتُعد الإدارة الجامعية المسؤولة عن تطوير جهاز التعليم فيها، فإن لم تكن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية مستوعبة لآليات العصر وتقنياته ومسؤولة عن تطوير المجتمع ومجابهة المتغيرات، فإنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، وبالتالي فإن إدارة جامعية ناجحة ومبدعة تعني بالضرورة مجتمعاً ناجحاً ومتطوراً (الخطيب ومعايعه، 2006: 14).

لذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى المستقبلية وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحظى بها الأفراد العاملين في هذه المؤسسة (الرقب، 2010: 3).

لهذا تلجأ الدول المتقدمة إلى المداخل الإدارية الحديثة، والتي تقوم أساساً على التغيير الجذري والجوهري لتطوير المؤسسات الجامعية، مثل مدخل إعادة الهندسة الإدارية، أو مدخل إعادة هندسة العمليات الذي ظهر في منتصف التسعينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، وقامت بتطبيقه في التعليم الجامعي بهدف مواجهة تحدي المنافسة، وتقليل التكلفة، وعمل توازن للميزانية، وتحديد الشكل الذي سيكون عليه مستقبل الجامعة في القرن الواحد والعشرين (Grotevant, 1998:1).

وإذا كان هذا الحال بالنسبة للدول المتقدمة، فإن الدول النامية في أمس الحاجة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية والأكاديمية لمجابهة تحديات القرن الحادي والعشرين، فما زل التعليم الجامعي يواجه تحديات تهدد إمكانياته، ومنها عدم القدرة على المنافسة، والبطء في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، وتقدم تقنيات التعليم، وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي. وعليه كان لابد من التركيز على النوعية في التعليم الجامعي، فمتى أصبحت الإدارات قادرة على إيجاد نوعية جيدة في المدخلات، فإن المخرجات تكون ذات كفاءة عالية وقادرة على خدمة مجتمعاتها، ولن يأتي ذلك إلا إذا قامت الإدارات الجامعية بإعادة هندسة هيكلها التنظيمية بما يضمن تقدم الجامعة وتطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة (الطيبي وحافظ وأبو سمره، 2009: 94).

لذا يُعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتخطيط الإستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة، والأهداف

العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الإستراتيجية، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السلمي، 2000: 120).

وتتبع أهمية التخطيط الإستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، ولقد دأبت الجامعات الفلسطينية على اللحاق بركب هذه المنظومة وتبني فلسفة الجودة الشاملة وتطبيقاتها وأخذت بآليات متعددة لتحقيق هذا التحول منها: التجربة والخطأ، تغيير الهياكل التنظيمية، تعديل السياسات والأساليب، تطوير السلوكيات، التركيز على جودة المخرجات، إلا أنها بقيت قاصرة في تحقيق جميع ما سبق في سياق خطة إستراتيجية جامعة لرؤى، وفلسفات، وغايات، وإستراتيجيات تراعي المعايير والمواصفات اللازمة (الدجني، 2006: 4).

وبذلك فإن الجامعات الفلسطينية تحتاج إلى ممارسة عددٍ من الإستراتيجيات في خططها الأكاديمية والإدارية سواء كان ذلك في صياغة الأهداف أو طريقة اختيار الإستراتيجية وصياغتها وأساليب تنفيذها، وكذلك فقد آن الأوان لأن تتعرض الجامعات الفلسطينية للتحليل العميق الذي يميز إدارتها، ويبرز أسرار تفردتها خاصة وأن المؤسسات الجامعية في سباق عالمي لأجل تحقيق الجودة المنشودة بالعمل الجماعي بروح الفريق الجامع بين الأكاديميين والإداريين بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية على اعتبار أن الأرضية مشتركة ألا وهي النهوض بالجامعة (وحدة الجودة الإدارية، 2009).

وباعتبار الجامعات مؤسسات أكاديمية اجتماعية كونها تخدم المجتمع، تحتاج دائماً إلى التخطيط والتطوير المستمر للأنظمة الإدارية التي تتبعها، خاصة الجامعات الفلسطينية التي شهدت تطوراً ملموساً خلال عشر السنوات الأخيرة على جميع المستويات سواء من حيث نوعية وجودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها، أم من حيث عدد طلبتها وتوسعها الجغرافي، وبالرغم من هذه التطورات فإن الممارسة الإدارية وأنظمة العمل بها بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر، وبالتالي فهي تحتاج للتفكير بجدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال، ومن ثم فإن الجامعات الفلسطينية تعتبر مجالاً هاماً لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة (قاسم، 2009: 3).

وقد تم اختيار الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتطبيق هذه الدراسة، كون الجامعات الفلسطينية أدت دوراً إستراتيجياً في خدمة المجتمع الفلسطيني وتطوره الاقتصادي والاجتماعي، وهذا ما ذهبت إليه الكثير من الدراسات مثل دراسة العطار (2006)، ودراسة الدجني (2010) التي اقترحت تطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين، وكذلك دراسة الحجار (2004) والتي تبنت التوجه نحو تلبية حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الجامعية "طلاب وأولياء أمور ومجتمع بقطاعاته المختلفة" والعمل على إشباعها وتحقيقها بشكل جيد.

وكذلك أوصت العديد من المؤتمرات وورش العمل في جامعات محافظات غزة بضرورة دعم البحث العلمي مادياً وإدارياً، وعلى سبيل المثال أوصى مؤتمر البحث العلمي (مفاهيمه وأخلاقياته

وتوظيفه) في الفترة من مايو (2011م) والذي انعقد بالجامعة الإسلامية بأهمية توفير الدعم المالي والإداري لدعم البحوث في جامعات محافظات غزة، مع عقد اتفاقيات التعاون المشترك مع الجامعات البحثية المتقدمة، ووضع إستراتيجية لتطوير البحث العلمي تتلاءم مع احتياجات المجتمع، حيث إنه لا يمكن لحركة البحث أن تتطور في جامعات محافظات غزة دون وجود الدعم اللازم مما ينعكس سلباً على أداء الجامعات.

وعلى الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه الجامعات إلا أنها لا زالت تعاني العديد من المشكلات التي تؤثر بدورها على فعالية التعليم العالي منها على سبيل الذكر انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين وانخفاض مستوى الجودة النوعية للتعليم العالي (الخطيب، 2004: 363).

ويمكن الحد من تلك المشاكل من خلال الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث حول التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية المُعبّرة عن رؤى مستقبلية وخطط تطويرية ستقوم بها الجامعة من خلال عملية تأملية يتم من خلالها تحديد الطرق التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية والتي تسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للجامعات الفلسطينية لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن للجامعة الفلسطينية البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها لتبدو أكثر أهمية نظراً لأنها مصدراً للحراك الفكري والتقدم العلمي مما ينعكس أثره على المجتمع بشكل عام تطوراً وتنميةً.

وقد تبين للباحث أهمية دراسة موضوع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من خلال نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهميتها كدراسة الأغا (2012) التي أظهرت نتائجها أن درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة وكذلك دراسة الدجني (2010) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة، وكذلك دراسة الدهدار (2006) التي أوصت بزيادة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بالتوجه الإستراتيجي ومتغيراته المختلفة حتى تحقق قدرتها على التنافس، كما ولاحظ الباحث من خلال دراسته وتعاملاته واستقراء عينة من الخبراء أن هناك ضعفاً في التخطيط الإستراتيجي ووضع الخطط المستقبلية، والممارسات الإدارية لدى الهيئات الإدارية في الجامعات الفلسطينية ومركزية القرار وتأخر جامعاتنا الفلسطينية في التصنيف العالمي للجامعات كدراسة أبو مايلة (2014) التي أوصت بالعمل على توفير الميزانيات اللازمة من قبل الإدارة لدعم استخدام استراتيجيات إعادة هندسة الأداء بما يخفف من هاجس المخاطرة لديهم، وكذلك دراسة الدجني (2011) التي أوصت بتوفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم نظام

شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر، ودراسة مدوخ (2008) التي أقرت بوجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، ومن هنا فإنَّ على إدارة جامعاتنا أن تستفيدَ من تجارب الجامعات العالمية وتوجهاتها الإستراتيجية؛ وذلك من أجل تحسين وضعها، والقضاء على المشكلات التي تعاني منها، والعمل على تطويرها.

ب- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظراً لنجاح معظم تجارب الجامعات العالمية وما حققته من تقدم في التصنيف العالمي للجامعات وتأخر جامعاتنا الفلسطينية العربية في التصنيف العالمي للجامعات، وما تواجهه من تحديات في القرن الحادي والعشرين؛ وذلك بفعل التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات، وتتمثل هذه التحديات في التزايد الملحوظ في أعداد الطلبة الملتحقين بالبرامج الدراسية، واحتدام المنافسة بين الجامعات الفلسطينية لاستقطاب أعداد أكبر من الطلبة، وبالاعتماد على الدراسات المحلية السابقة لوضع التعليم العالي بفلسطين، والمشاكل التي تعاني منها الجامعات نتيجة عوامل داخلية وخارجية متعددة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، أصبحت جامعاتنا اليوم أحوج ما تكون إلى توجهات إستراتيجية تعمل على حل مشكلاتها، وتتماشى مع متطلبات هذا العصر وتواكب تغيراته المتتالية.

وفي ضوء ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات

المعاصرة؟ وما سبل تعزيزها؟

وينفرد من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات

المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع

التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الدراسة (الجامعة،

الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟

3. ما سبل تعزيز التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر

رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم؟

ج- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التالي:

1. التعرف إلى واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم.
2. الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير الدراسة (الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية).
3. بيان سبل تعزيز التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم.

د- أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

- 1- تُعد الجامعات الفلسطينية العنصر الأساس في هيكل المجتمع الفلسطيني وتقدمه في أمس الحاجة إلى الاهتمام بدراسة موضوع التوجهات الإستراتيجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
- 2- يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة:
 - صنّاع القرار في الجامعات الفلسطينية في سبل تعزيز التوجهات الإستراتيجية لجامعاتهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
 - وزارة التربية والتعليم العالي بالتعرف على التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
 - الباحثون والمهتمون في معرفة التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
- 3- افتقار البيئة الفلسطينية لمثل هذه الدراسات على حد علم الباحث.

هـ- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

1. **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة الحالية على "التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة المُحددة في: إدارة الجودة الشاملة، والاعتماد الأكاديمي، والإدارة الإستراتيجية، وإعادة الهندسة، والتغيير التنظيمي المخطط، والإدارة التشاركية، والإدارة والتعليم الإلكتروني".
2. **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات في محافظات غزة في فلسطين.

3. **الحد المؤسساتي:** اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات الفلسطينية الثلاث الآتية:

(جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) في محافظات غزة.

4. **الحد البشري:** لقد طبقت أداة الدراسة على رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم العاملين في

الجامعات الفلسطينية المذكورة.

5. **الحد الزمني:** طبقت الدراسة عام 2014م.

و- مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

- **التوجهات الإستراتيجية:** عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الإستراتيجية،

وتسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي

فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها (القطامين، 1996: 67).

- **ويُعرّف الباحث التوجهات الإستراتيجية إجرائياً بأنها:** عملية تأملية يتم من خلالها تحديد

الطرق التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية لكل من جامعة الأزهر والجامعة

الإسلامية وجامعة الأقصى والتي تسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية لهذه

الجامعات لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لهذه الجامعات البناء والنمو وتحسين

الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها وهي الدرجة الكلية التي تم الحصول عليها من خلال

استجابة المفحوصين على أداة الدراسة.

- **الجامعات:** هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم

برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس الدرجة الجامعية الأولى وللجامعة أن تقدم برامج

للدراسات العليا تنتهي بمنح الدبلوم العالي، أو الماجستير، أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم

برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (وزارة التربية والتعليم

العالي، 1998: 3).

- **محافظات غزة:** تعرف بأنها جزءٌ من السهل الساحلي الفلسطيني، تبلغ مساحتها (365) كيلومتر

مربع، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الجنوبي الشرقي للبحر المتوسط بطول (45) كيلو متر،

وبعرض ما بين (6-12) كيلو متر، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى

خمس محافظات هي: (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح). (وزارة التخطيط والتعاون

الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً- التوجه الإستراتيجي في الجامعات:

- أ- مفهوم التوجه الإستراتيجي.
- ب- أهداف التوجه الإستراتيجي.
- ج- أسس التوجه الإستراتيجي.
- د- آليات التوجه الإستراتيجي.
- هـ- أهم الاتجاهات المعاصرة في تطوير الجامعات.
- و- نماذج من التوجهات الإستراتيجية للجامعات.

ثانياً- نبذة عن بعض الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة:

- أ- جامعة الأزهر - غزة.
- ب- الجامعة الإسلامية - غزة.
- ج- جامعة الأقصى.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات التعليمية قاعدة رقي ورفاهية المجتمعات وأساس بناء الهوية والشخصية الوطنية، ويعتبر رقيها متطلب لتحقيق التنافس والسيادة محليا وإقليميا ودوليا. لذا تسعى معظم المؤسسات التعليمية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المؤسسات التعليمية أن تمتلك توجهاً إستراتيجياً يصحب رؤية بعيدة المدى بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التميز (الهاشمي، 2011: 34).

وفي ظل ازدياد التغيرات والتطورات ومواجهة التحديات المختلفة والضغوطات الجمة التي تؤثر على نمو المؤسسة التعليمية واستقرارها في البيئة المحلية، إضافة إلى بروز تداعيات هيمنة ثورة المعلومات وتدفعاتها المتجددة ودوائرها المعقدة، وتعاضم موجات التطور التكنولوجي (السيد، 2005: 189).

لذا يتطلب منها اختيار توجه إستراتيجي يُلائم وضعها، ويمكنها من تدعيم موقفها، والمضي نحو التطوير والتقدم والإبداع، لذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثل الإدارة الإستراتيجية، حيث أنه في ظل البيئة الدولية عالية التنافسية ازدادت أهمية التوجه الإستراتيجي بما تطرحه الاتجاهات المعاصرة من مفاهيم وتطبيقات تعززها التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلوماتية، ولقد نجم عن ذلك تحولات محورية باتجاه التكيف مع ما يسمى بمجتمع المعلومات والمعرفة العالمي، وانتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطور كوسيلة للحصول على أعلى المردودات المادية (الموقع الإلكتروني للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013: http://www.arado.org/montada_mouasatat).

ويُخلص الباحث إلى أن مثل هذا التحول في طبيعة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي يحتم على أي جامعة ترغب في التنافس عالمياً، إعادة التفكير في إستراتيجيتها ونظمها بل وفي فلسفتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها، لتتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية. ويتناول الباحث في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بالتوجهات الإستراتيجية، والاتجاهات المعاصرة لتطوير الجامعات، مع استعراض واقع بعض الجامعات الخاصة بالدراسة؛ لكي يتم تشكيل وبناء صورة واضحة عن موضوع الدراسة.

أولاً- التوجه الإستراتيجي في الجامعات:

أ- مفهوم التوجه الإستراتيجي:

ل للوصول إلى مفهوم دقيق للتوجه الإستراتيجي تناول الباحث مفهوم كلاً من التوجه، والإستراتيجية، ثم مفهوم التوجه الإستراتيجي، بالإضافة إلى توضيح وتميز بعض المفاهيم والمصطلحات التي ترتبط وتتداخل به على المستوى الإستراتيجي، كما يأتي:

1-تعريف التوجه:

عرفته (علم الدين، 1993: 252) بأنه: الناحية التي يُركز عليها العقل ويصوب إليها التفكير وتكون محور اهتمام وضع خطة، وبذلك يتميز التوجه عن الغرض وعن الهدف وعن الغاية. ولقد عرفت (سفر، 2004: 6) مصطلح التوجهات الحديثة في التعليم العالي بأنه: جملةُ الرؤى والتطلعات والغايات التي يسعى لتحقيقها التعليم العالي على الصعيدين الدولي والمحلي، وهي نتاجُ الفكرِ العالمي المنبثق عن العوامل المختلفة للتعليم العالي.

ويُخلص الباحث إلى أن التوجه هو: تأمل وتفكير لتحديد الطرق والوسائل التي يمكن أن تحقق الأهداف المراد تحقيقها.

2-تعريف الإستراتيجية:

ترجع كلمة إستراتيجية (Strategy) في أصولها إلى الكلمة اليونانية (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية (إدريس والمرسي، 2002: 22).

إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت معضلة الاستخدام لدى منظمة الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى ويُعرفها (الحسيني، 2000: 14) بأنها: عملية تفكيرية تبين المسارات والتوجيهات الأساسية التي تختارها الإدارة العليا لاستغلال الفرص وتجنب القيود البيئية. وتُعرف الإستراتيجية بأنها: نمط الأهداف والغايات، كما أنها السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (كراج وحرنت، 2003: 10).

وإذا ما سلّمنا إلى أن الإستراتيجية ينبغي لها أن تحيط بجميع أنشطة المؤسسة فإن أي تعريف لا يخلو من الأبعاد التالية التي أوردها (محمد، 2011: 11) وهي:

– الإستراتيجية توضح الغرض الأساسي للمؤسسة في صورة أهداف طويلة المدى، وبرامج العمل وأولويات تخصص الموارد.

– الإستراتيجية تحاول تحقيق ميزة طويلة المدى ومستمرة لكل جوانب عمل المؤسسة عن طريق الاستجابة بصورة مناسبة للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة.

- الإستراتيجية تحدد المهام الإدارية المميزة للمؤسسة على المستويات الوظيفية لها.
- الإستراتيجية هي أنموذج للقرارات الذي يتسم بالانسجام والتكامل والوحدة.
- الإستراتيجية تهدف إلى إثراء وتنمية الكفايات الأساسية للمؤسسة.

ويُخْلِصُ الباحث إلى أن استعراض الأبعاد المختلفة التي تتشكل منها الإستراتيجية تُعطي في مجملها تعريفاً للإستراتيجية يجعلها إطاراً مهماً للعمل، وهو أن الإستراتيجية هي: التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.

3-تعريف التوجه الإستراتيجي:

إن أول من أشار إلى مفهوم التوجه الإستراتيجي هما برلاد وهامل (Prahalad & Hamel) سنة (1989م)، حيث رأيا أنه التصور للمكانة المرغوبة للمؤسسة؛ لذا ينبغي أن تحدد معياراً لها أو محكاً تستخدمه لتخطيط تقدمها، مع تحديد المجالات التي يمكن أن تنجزها بقدراتها الحالية، أو القدرات التي يمكن أن تتبناها إذا ما اتسمت بالقدرة على التخيل والإبداع والبحث عن طرق جديدة لإعداد قدرات تستطيع إنجاز أهدافها التطويرية، وهما يصفيا التوجه بما يلي:

–الإحساس بالاتجاه لما ينطوي من وجهة نظر مستقبلية عن متغيرات السوق في الأجل الطويل مما يحفظ للمؤسسة مكانتها على مدى عقد كامل.

–الإحساس بالاكشاف لاكتساب أرض جديدة بما يوفره من ميزة تنافسية وفريدة من نوعها في رؤيته للمستقبل.

–الإحساس بالمصير لانطواء التوجه على روابط وجدانية بين أعضاء المؤسسة وأن الأمر جدير بالاهتمام (شهاب، 2008: 441).

كما وردت في الأدبيات التي تناولت موضوع التوجه الإستراتيجي العديد من التعريفات التي

طرأت على هذا المفهوم، وسوف يقوم الباحث بعرض بعض التعريفات منها:

حيث عرفا جانتون وكسرب (Gatignon and Xuereb, 1997: 79) التوجه الإستراتيجي بأنه: مَنهجاً مُحددًا تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والذي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد، من خلال إدراك قيادات المؤسسات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية.

وقد حددا شناق ومارجريت (Shunnaq and Margret, 2000: 21) التوجه الإستراتيجي بأنه: يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة أو المؤسسة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين؛ لكي يكيّفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها.

كما وعرفه (السالم والنجار، 2002: 16) بأنه: عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها.

وعرف هجينس (Higgins, 2008: 65) التوجه الإستراتيجي بأنه: عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة أو المؤسسة.

وعُرفه جينتار وآخرون (Ginter and et..al., 2013: 174) بأنه: مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدّها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) وتبتكر هذه الإستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

ومن خلال التعريفات السابقة للتوجه الإستراتيجي يَخُلُص الباحث إلى أنه: مفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

ويُعرّف الباحث التوجه الإستراتيجي بأنه: عملية تأملية يتم من خلالها تحديد الطرق التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية لكل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والتي تسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها.

4-تعريف بعض المفاهيم والمصطلحات التي ترتبط وتتداخل بالتوجه الإستراتيجي:

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالتوجه الإستراتيجي منها:

1-الرؤية: تتمثل رؤية المؤسسة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية (درويش، 2003: 34). وهي تمثل تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل (مخيمر، 2005: 6).

2-الرسالة: ويشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات(أبو بكر والنعيم، 2008: 464). وهي الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله أو المهمة الجوهرية لها ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية(مرسي، 2003: 53).

3-الأهداف: وهي تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل (أبو بكر والنعيم، 2008: 520، 521).

4-القيم: هي مجموع الفضائل المتعارف عليها بين أفراد مجتمع ما، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو بالسوء، ويحكمون على الأشياء بالجمال أو القبح، وعادةً تكون ملزمة داخل المجتمع الواحد ولا تكون ملزمة لباقي المجتمعات، لأن المجتمعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع قد يكون مستقبلاً عند مجتمع آخر، وقد يحكم قوم على سلوك بأنه معوج بينما يعتبره آخرون معتدلاً غاية الاعتدال (ياسين، 2005: 16).

5-الشعار: هو عبارة عن رمز أو صورة أو عنصر مرئي يستعمل للدلالة على علامة تجارية أو سلعة معينة، وقد يستعمل للدلالة على خصوصية شيء معين أو عائلة معينة، أو لتوضيح فكرة، ويتكون الشعار عادة من عنصرين: صورة أو رمز وكتابة بخط معين ومميز(الموقع الإلكتروني للموسوعة الحرة ويكيبيديا، 2010: <http://ar.wikipedia.org>).

ب- أهداف التوجه الإستراتيجي:

تتبلور أهمية الحاجة إلى التوجه الإستراتيجي من خلال ارتفاع مستوى أداء الجامعات صاحبة التوجه الإستراتيجي مقارنة مع الجامعات التي ليس لديها توجه إستراتيجي، وتتعدد أهداف التوجه الإستراتيجي في النقاط التالية:

- 1- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى.
- 2- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة التعليمية.
- 3- تحسين قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع المشكلات.
- 4- وضوح الرؤية المستقبلية بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد.
- 5- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل للمساعدة على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- 6- تدعيم المركز التنافسي.
- 7- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، بما يُمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- 8- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المُرضية.
- 9- القدرة على إحداث التغيير باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف (الدهدار، 2006: 58-60).
- 10- المساهمة في بلورة رؤية أكثر واقعية للاحتياجات المؤسسية المتزايدة للمستفيدين، مع تحديد لسلم الأولويات وترجمة ذلك إلى برامج ومشروعات واضحة وممكنة التطبيق.
- 11- الإسهام في توعية المستفيدين بأهمية التحديات وحفزهم على حشد الموارد اللازمة لمواجهتها.
- 12- المساعدة على تطوير البنية المؤسسية للمجتمع بالشكل المتكامل والتخصصي.
- 13- بلورة موجّهات إستراتيجية في كل مجال مؤسسي تكون بمثابة دليل مؤسساتي يساعد المستفيدين على الاستثمار والنهوض بواقعهم ودعم مؤسساتهم الاجتماعية والثقافية دون الالتجاء إلى غيرهم، والخروج بالتالي من حالات الضعف الاقتصادي أو غيرها (النوري، 2008: 3-6).

ج- أسس التوجه الإستراتيجي:

- وتتحدد أسس التوجه الإستراتيجي كما أوردها (النوري، 2008: 4) في النقاط التالية:
- 1- الوعي التام بضرورة التوجه الإستراتيجي وفاعليته في النهوض بالواقع المؤسسي والمجتمعي.
 - 2- تذليل العوائق اللوجستية والنفسية التي تعترض العاملين في المؤسسات، وتأهيلهم تأهيلاً مناسباً لخوض هذه المهمة الإستراتيجية.
 - 3- الاطلاع العلمي والميداني على واقع المؤسسة وتفاعلاتها، بمكوناتها وإمكاناتها لاستكشاف خصوصيتها، وما يحيط بها من تحديات، من أجل بلورة خطة إستراتيجية تكون بمثابة دليل للتطوير والتجديد.

د- آليات التوجه الإستراتيجي:

- للتوجه الإستراتيجي آليات تتمثل عند جوهانسن وآخرون (Johnson and et., 2005: 141) فيما يلي:
- 1- الانتقاء لتحقيق الأهداف: إذ يتم وضع معايير كمية واضحة ومفهومة لأهداف المؤسسة باعتبارها مؤشراً مباشراً يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية الملائمة.
 - 2- طلب دعم الإدارة العليا وتشجيعها للخيارات (البدايل) المعتمدة.
 - 3- الاستعانة بالمرجعيات العلمية والاستشارية للوصول إلى القرار المناسب.

هـ- أهم الاتجاهات المعاصرة في تطوير الجامعات:

نظراً للتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في علوم الإدارة والتخطيط والتكنولوجيا الإدارية الجديدة على صعيد الجامعات في العالم؛ فإن هناك العديد من الاتجاهات المعاصرة التي تتمثل في مجموعة من المداخل أو الأساليب أو الطرق الحديثة، والتي ظهرت لتطوير وتجويد الجامعات لمواجهة المستقبل وتحدياته بقدرة وكفاءة ولفتح الطريق أو التمهيد للتطورات الأخرى المنتظرة.

بناءً عليه يسعى الباحث في دراسته الحالية إلى دراسة ومناقشة أهم الاتجاهات المعاصرة في تطوير الجامعات التي ذكرها (محمود والبحيري، 2009)، والوقوف عند بعض التجارب والخبرات للجامعات المتقدمة استناداً إليها، والتوجهات الإستراتيجية في ضوءها؛ للاستفادة منها:

أولاً- إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر حيث تجسّد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية: (إدارة الجودة الشاملة)، الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم

ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، تأكيداً على أن مسألة الجودة لا تشمل مجالاً معيناً أو أكثر داخل المؤسسة بل يشملها جميعاً (عقيلي، 2001: 20).

ومن أجل التمييز بين المفاهيم المتعددة المرتبطة بالجودة يمكننا تحديدها كما هي عند جينز وبيدر (Jens and Peder, 1999: 2) فيما يلي:

أ- **الجودة**: تسعى إلى إشباع توقعات المستفيدين.

ب- **الجودة الشاملة**: تسعى إلى إنجاز وتحقيق الجودة بأقل تكلفة.

ج- **إدارة الجودة الشاملة**: تسعى إلى إنجاز الجودة الشاملة من خلال مشاركة كل الأفراد.

وعرّفا (شميث وفانجا، 1997: 33) مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها: أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج.

كما وعرّف (النجار، 1999: 73) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية؛ ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم لتحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة.

وعرفها ماكيجوفايت (Makijovaite, 1999: 4) بأنها: فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها تحسين المؤسسة وتطويرها والوصول إلى النجاح والامتياز في إشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة.

وعرفتها (بسيوني، 2001: 121) على أنها: فلسفة وطريقة تُعين المؤسسات على إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب وأدوات، وتنمية مهارات جميع مستويات الإدارة.

وقد عرفها (الحجار، 2004: 208) بأنها: مدخل رئيس لتطوير التعليم الجامعي، وذلك بالتركيز على الجوانب المختلفة في العملية التعليمية الجامعية وهي: القيادة والتخطيط الإستراتيجي والطلبة والمستفيدون وسوق العمل والمعلومات وتحليلها والموارد البشرية وإدارة العمليات ونتائج العمل.

وعُرفت عند (المصري، 2007: 9) على أنها: اتجاه حديث في الإدارة يسعى إلى تطوير الأداء الإداري، من خلال مجموعة من القواعد وهي: القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التخطيط الإستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التركيز على رضا المستفيد، التحسين المستمر والتميز، والتي يمكن للإدارة عندما تتبناها أن تصل إلى مستوى أفضل من الأداء.

يُعرّف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها: أسلوب إستراتيجي يركز على مجموعة من المعايير والأسس لضمان تطور الجامعة وتميزها من خلال تقديم أفضل الخدمات المبتكرة للمستفيدين.

2- أسباب الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة:

حددت دراسة (حسن، 2007: 6،7) أسباب الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة من منظور الجامعات العربية فيما يلي:

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى.
- ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن وكذلك حاجات الجامعة، والطلبة، والدولة، والمجتمع.
- توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
- تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة.
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حتى تكون أي مؤسسة وسيلة جديدة في مجتمع جديد، فهي مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية والمادية حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة عند (الحجار، 2004: 222،223) في:

- تحقيق رضا المستفيد: من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية.
- التقييم الذاتي وتحسين الجودة: حيث أن ممارسة التقييم الذاتي على مستوى أداء الفرد والمؤسسة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء.
- العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل: حيث كلما ساد المؤسسة مفهوم العمل الجماعي، دعم ذلك من ثقافة الجودة، مما يجعلها قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم.
- الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها.
- إرساء نظام العمليات المستمرة: فإن أي إصلاح تربوي ينبغي أن يبدأ من تحسين في جميع أجزاء النظام، والاستمرار في التحسين على أساس معايير الجودة المتفق عليها.
- القيادة التربوية الفعالة: من الطبيعي أن ينعكس دور القيادة التربوية الجيدة على أداء المؤسسة في جميع جوانبها.

4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى كل من (محمود والبحيري، 2009) بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتضمن العديد من المتطلبات التي تعمل على نجاح المؤسسات في أداء رسالتها بكفاءة عالية خاصة، ويمكن عرض هذه المتطلبات فيما يلي:

- العمل على نشر ثقافة الجودة داخل مؤسسات التعليم، ووضع التشريعات اللازمة لتطبيقها.
- تأسيس نظام معومات لإدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، والتي تفيد متخذي القرار.
- تدريب جميع أفراد مؤسسات التعليم بهدف نشر ثقافة الجودة بينهم على مختلف المستويات.
- المراجعة والتقييم المستمر لأداء المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة بها.
- توافر الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم جميع الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة التعليمية، مع ضرورة توفير التدريب المستمر للقائمين بتلك الأنشطة لتتم بفاعلية وكفاءة عالية.
- إيجاد أساليب حديثة تساعد في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.
- الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وتحقيقها على نحو فعال من المؤسسات التعليمية (محمود والبحيري، 2009: 86-89).

5- نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يوجد عدد كبير من نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمستوياته منها ما يلي:

(أ) أنموذج تطبيق لـ(ادوارد ديمينج):

يشتمل أنموذج (ديمينج) على مجموعة من المبادئ، يُشكل مجموعها إطاراً عاماً، يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع أنموذج خاص بها، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ (حجي، 1998: 421):

- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة يتم صياغتها على شكل رسالة تُعمم على كل من يعمل في المؤسسة.
- تبني سياسة تطوير وتحسين تثير التحدي والتنافس.
- تبني هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول وإحالته إلى رقابة وقائية.
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحث تشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.
- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم فقط.
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هنا مدرب ومكافح ومطور.
- الابتعاد عن فكرة سياسة الغاية تبرر الوسيلة (الريح بأي وسيلة).
- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين، وإحلال التعاون بينهم .
- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين.

- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الأمان وإبعاد شبح الخوف عنهم.
 - إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يخدم تطبيق المبادئ السابقة.
- (ب) **النموذج الياباني لتطبيق الجودة** (محمود والبحيري، 2009: 86):

انتشرت الجودة الشاملة في اليابان تحت اسم المعيار الصناعي ويعتمد هذا المعيار التأكيد على تعاون كل العاملين والاهتمام ببحوث التطوير المستمر، ويجرى عملية ضمان الجودة في كل معهداً من معاهد التعليم في اليابان بشكل منتقل وفقاً للهدف من التعليم، وتنقسم البرامج إلى ثلاثة أنماط هي: تقويم الموضوع، وتقويم الأنشطة التربوية، وتقويم أنشطة البحث، مع ضرورة تقديم الجامعات الوطنية تقارير سنوية للمعهد الوطني للدرجات الأكاديمية لبيان الحالة الراهنة لأنشطتها البحثية والتعليمية للجمهور.

ويخلص الباحث إلى أن هذه النماذج تدور في إطار مُحدد، يرسم للمؤسسة المرتكزات التي تقوم عليها مثل: التغيير الجذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضع فلسفة إدارة جديدة، والتأكيد على الجودة والرقابة النوعية أكثر من الكمية، وهذا يؤكد أن الجامعة كمؤسسة تربوية يمكنها عرض خدمات إستراتيجية في التدريب والتطوير والنصح والإعداد وتحليل المعلومات.

ثانياً - إدارة الاعتماد الأكاديمي

1- مفهوم الاعتماد الأكاديمي:

يُعد مصطلح الاعتماد الأكاديمي من المصطلحات الحديثة نسبياً، وقد بدأ استحداثه في الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينات نتيجة ظهور المتغيرات الدولية وشيوع استخدام الجودة في المؤسسات التعليمية، فهناك تعريفات كثيرة للاعتماد الأكاديمي على سبيل المثال لا الحصر أنه:

عَرَفنا (درندري وهوك، 2007: 246) الاعتماد الأكاديمي: بأنه عملية التقييم الخارجي للجودة والتي يتم استخدامها بواسطة التعليم بهدف تحقيق ضمان الجودة في برامج المؤسسات التعليمية وتحسين جودتها، ويشير إلى مدى العمليات التي يتم استخدامها لضمان أن المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها تعمل في ظل معايير الجودة التي تهدف إلى تحسين جودة المُدخلات والعمليات والمخرجات والإدارة والخدمات المقدمة.

كما وعَرَفناه (مجيد والزيادات، 2008: 32) على أنه: مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يُمنح للمؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي مقابل استيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم المقدم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسات التقييم (الاعتماد) التربوية.

وقد عرفته (المهدي، 2009: 67) بأنه: الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأي مؤسسة أو برنامج تعليمي في ضوء استيفاء معايير الجودة الشاملة المعتمدة التي تصدرها مؤسسات أكاديمية متخصصة.

ويُعرّف الباحث الاعتماد الأكاديمي بأنه: أسلوب إستراتيجي يضمن تشجيع وتطوير الجامعة من خلال فحص وتقويم أنشطتها وبرامجها وخططها في ضوء معايير تحددها هيئات ومنظمات أكاديمية مختصة، ومستقلة ومن ثم إصدار التوصيات التي ترتبط برفع كفاءتها.

ولقد أضحى الاعتماد اتجاهاً عالمياً يعول عليه كثيراً في شتى الأنشطة والإجراءات ذات العلاقة بإنشاء المؤسسات والبرامج التعليمية فقد كان لزاماً أن تتركز الجهود البحثية العلمية على هذا الموضوع (الخطيب والجبر، 1999: 20).

وترجع أهمية الاعتماد الأكاديمي والمهني للمؤسسات التعليمية إلى الدور الرئيس في تطوير المنهج وأساليب التدريس، وفي ربط المعايير القومية لإعداد المعلم بمعايير جودة الطلاب، وفي قياس وتحسين الجودة التعليمية بوجه عام، والاعتماد المهني شرط أساسي رئيس في قبول الخريج ونجاحه في المهنة في المستقبل، أما ضمان الجودة التعليمية فهو تصميم وتنفيذ نظام يتضمن إجراءات للتأكد من وفاء المؤسسة لمتطلبات الجودة المتضمنة في معايير الاعتماد.

وتهدف هيئات ضمان جودة البرامج الأكاديمية الجامعية عند اعتماد الجودة إلى:

- تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة لتوفير الحد الأدنى من الجودة في البرامج التعليمية.
- تشجيع وتطوير الجامعة؛ باعتبارها مؤسسة تعليمية من خلال فحص وتقويم أنشطتها، وإصدار التوصيات التي ترتبط برفع كفاءتها، وتشجيع التقويم الذاتي للجامعة .
- وعلى ذلك فإن ضمان الجودة يهتم بتقويم الأهداف التعليمية ومحتوى البرامج والمخرجات، وهو خطوة مهمة لمنح الاعتماد الأكاديمي والمنهج للخريج (العاجز، 2006: 47-49).

2-أنواع الاعتماد:

بين سيزاس (Cizas, 1997: 43-48) أن أنواع الاعتماد هي كما يلي:

- الاعتماد المؤسسي: وهو الذي يركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة.
- الاعتماد التخصصي: وهو الذي يركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد.

3-أنموذج تطبيق الاعتماد الأكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية:

وتتضمن إجراءات الاعتماد الأكاديمي التي تقوم بها أجهزة الاعتماد الخاصة بالمؤسسات والتخصصات في أمريكا كما أوردها كل من (محمود والبحيري، 2009: 105-108):

- الدراسة الذاتية الدقيقة من المؤسسة التعليمية.
- مراجعة النظير من خلال فريق زيارات للموقع ويقدم تقريراً أو مقترحات.
- مراجعة الثالثة من المؤسسة أو البرنامج ثم ترفع جميعها إلى مجلس إدارة جهاز الاعتماد لاتخاذ قرار حول فتح الاعتماد للمؤسسة أو البرنامج، ويتم مراجعة المؤسسات كل خمس أو عشر سنوات أو

في أي وقت تريده أجهزة الاعتماد. ويستخدم الاعتماد كحافز للتقويم والتحسين الموجه ذاتياً من المؤسسة بما يعزز سمعتها في نظر الجمهور كما تحقق ضمان جودة البرامج التعليمية، والمنح الدراسية للموظفين، وهو وسيلة شرعية للتقويم ولشرعية تمويل البرامج من جانب الحكومة.

يتضح مما سبق أن هيئة الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية هي لجان غير حكومية ويرجع ذلك إلى أن الإدارة لديهم لامركزية، فهي تعطي سلطات صناعة القرار للولايات والمناطق.

ويخلص الباحث إلى أن الاعتماد الأكاديمي يُحقق للمجتمع التأكد من أن المؤسسات التعليمية تقوم بدورها التي أنشأت من أجله بأفضل أداء ممكن، فالاعتماد الأكاديمي يُتيح للمؤسسات التعليمية معرفة مواقع القوة لدعمها وإصلاح مواطن الضعف في برامجها لوضع الإستراتيجيات المناسبة بما يضمن تطوير مستواها نحو الأفضل.

ثالثاً- الإدارة الإستراتيجية

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

عرّفها (أبو قحف، 1997: 20) بأنها: عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة.

وكذلك عرفها (المغربي، 1999: 33) بأنها: تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

وقد عرفها (عوض، 2001: 6) بأنها: العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

وعرفا (إدريس والمرسي، 2002: 23) الإدارة الإستراتيجية على أنها: مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويُعرّف الباحث الإدارة الإستراتيجية بأنها: أسلوب إستراتيجي يتبع المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات والممارسات التي تصدر من أعلى مستوى في الجامعة بالاعتماد على الشفافية والنزاهة والمراجعة الذاتية والمساعدة للجميع.

2- عمليات الإدارة الإستراتيجية:

للإدارة الإستراتيجية عدة عمليات وخطوات يجب على من يطبقها أن يسير وفقها، وقد حدد كل من (إدريس والمرسي، 2002: 334) عمليات الإدارة الإستراتيجية في أربعة عناصر رئيسة هي: التحليل البيئي، صياغة أو تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقويم والرقابة.

3-متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

وقد أورد (رستم، 2004: 68) عدداً من متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية أهمها:

- هيكل تنظيمي واضح للجامعة.
- صورة واضحة عن البيئة، وإدراك القصور جيداً.
- وجود فريق متنوع المهارات من متخذي القرار في الجامعة يمتلكون (مهارة التمويل، الإعلام، الإدارة، التخطيط، المحاسبة....).
- موظفين وإدارة ملتزمين بالخطة.
- قناعة كاملة للمشاركين بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.

4-أنموذج جامعة هارفارد لتطبيق الإدارة الإستراتيجية (الموقع الإلكتروني للموسوعة الحرة

ويكيبيديا، 2010: <http://ar.wikipedia.org>):

ويتكون من مجموعة من التنظيمات والقرارات والسياسات لتقديم المنتجات والخدمات بالتوازن بين الموارد المتاحة والبيئة لتحقيق التوازن الإستراتيجي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية). ويتكون هذا الأنموذج من قسمين هما:

- أ) التخطيط (بناء الإطار الإستراتيجي): ويتم من خلال تحديد الفرص، وتحديد الإمكانيات، والأساليب الإدارية المتبعة، والمسؤولية الاجتماعية.
- ب) التنفيذ بمعنى السير حسب ما هو مخطط له من حيث:
 - البناء التنظيمي الهيكلي يحدد الواجبات والمسؤوليات والمهام.
 - تسيير العمليات التنظيمية السلوكية.
 - تسيير العمل اليومي.
 - القيادة العليا للمنظمة (نوع القيادة).

رابعاً- التخطيط الإستراتيجي

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

عرّف رولاي وآخرون (Rowley and et..al., 1997: 14,15) التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي بأنه: عملية رسمية تُصمّم بهدف مساعدة الجامعة على تحديد نقاط القوة والضعف والحفاظ على أقصى اتساق ممكن لها مع أهم عناصر البيئة التي يعمل بها حيث تتكون هذه البيئة من النظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتعليمي داخل وخارج الجامعة.

وقد عرّف (الدهدار، 2006: 71) التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بأنه: عملية تحديد تُوْجه (مستقبل) الجامعة بناءً على نتائج التفكير الإستراتيجي.

وعرفت (عبد الباسط، 2009: 41) التخطيط الإستراتيجي بأنه: أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية آخذاً في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمؤسسة سعياً لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

ويُعرف الباحث التخطيط الإستراتيجي بأنه: أسلوب إستراتيجي لوضع تصور مستقبلي للجامعة بطريقة علمية تشاركية، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة التحديات ونقاط الضعف آخذاً في الحسبان استثمار الفرص ونقاط القوة الداخلية للجامعة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

2- التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

وقد بين دِغمان (Digman,1990:8) بأن كثير من المدراء المختصين يستخدم مصطلح التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية على أنهما مصطلح واحد وهذا خطأ، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن صياغة الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجيات واختيار أفضل إستراتيجية، وتطوير الخطط لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ أما الإدارة الإستراتيجية فهي أكثر شمولاً من التخطيط الإستراتيجي الذي هو أحد وظائفها، إضافة إلى التطبيق والتقييم، لأن الخطط في أي مستوى لن تكتمل بدون تقييم للتأكد من أن الإستراتيجيات المختارة قد تم تنفيذها بدقة، وحسب الأصول، وستحقق النتائج المرغوب فيها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى سيطرة إدارة المؤسسة على الموارد، وقدرتها على التكيف مع التغيرات المختلفة بالبيئة الخارجية، لتعظيم الفوائد قدر الإمكان، وتركز على القرارات الإستراتيجية المطلوبة.

3- أسباب الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي:

- وتتعدد دواعي الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي كما أوردها (عمار، 2010: 76) في النقاط التالية:
- ادراك المؤسسات التربوية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عالم اليوم بهدف تزويد المؤسسات التعليمية بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق النجاح.
- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل: الإدارة بالأهداف وتقييم المناهج الدراسية والكفاءة والإنتاجية، ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيس في المؤسسات التعليمية من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمؤسسات التعليمية اختيارها.
- تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية أجبرت المخططين إلى الاعتراف بأن المؤسسات التعليمية مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة، وبما أن المؤسسات التعليمية وجدت لخدمة المجتمع فإن أعضاء

المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية، مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المؤسسات التعليمية والمجتمع وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المؤسسة التعليمية مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من المؤسسات التعليمية.

- التحديات الرئيسية التي تواجهه مديري المؤسسات التعليمية عامة أدت لضرورة هيكلة المؤسسات وتطوير المناهج الدراسية والهيكل التنظيمية بها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلى والمجتمعات العالمية سريعة التغير.

4- مراحل التخطيط الإستراتيجي:

أ- المرحلة الأولى: الإعداد: وتتضمن:

1) التحليل الإستراتيجي: وهو كما حدده جونسون وآخرون عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي (Johnson and et..al., 2005: 46).

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 (برس، 2002: 8).

وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي إلى:

-المعلومات التاريخية: والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

-المعلومات الحاضرة: وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

-المعلومات المستقبلية: وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً (السلمي، 2001: 129، 130).

2) صياغة الإستراتيجية: لقد عُرفت الإستراتيجية بأنها: إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تقادياً للعثرات المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك (برس، 2002: 6).

ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي:

- تحديد فلسفة الجامعة، وغرضها، ورسالتها.

- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

- اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل (الفرا، 2003: 8).

وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحديد المهام

الإستراتيجية، ويُضيف (الدوري، 2005: 157) أن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً

من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT).

3) وضع الخطة الإستراتيجية: ويتم من خلال ثلاث خطوات هي:

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة.

- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف.

- وضع الخطة التنفيذية.

ب- المرحلة الثانية: **تطبيق الإستراتيجية:** وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية كما أوردها

(المرسي وآخرون، 2002: 336) خطوات خمس وهي:

مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية، اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير

متطلبات تنفيذها، مراجعة ثقافة المؤسسة، تهيئة بيئة المؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، إعداد

البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ج- المرحلة الثالثة: **الرقابة وتقييم الإستراتيجية:** وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات عند

(الدوري، 2005: 322) وهي: - الرقابة على المستوى الإستراتيجي التي تهدف إلى إحكام الرقابة

على الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة 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.

5-متطلبات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات:

وقد ذكر (أبو الروس، 2004: 13) بأن التخطيط الإستراتيجي يتطلب الشروط التالية:

- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.

- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.

- صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.

- موظفون وإدارة ملتزمون بالخطة.

- فناعة كاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.

6-أنموذج في تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

حيث بيّنَ (محمد، 2011: 18-22) أن مجموعة مركز التنمية الإدارية بجامعة الإسكندرية استطاعت من أن تصمم وتطور أنموذجاً متكاملًا للتخطيط الإستراتيجي، ويتميز هذا الأنموذج بأنه يأخذ في الحسبان التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال، ويتكون هذا الأنموذج من مرحلتين، حيث أن المرحلة الأولى تركز على عملية التخطيط الإستراتيجي، بينما المرحلة الثانية تركز على تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء، وتشمل مرحلة التخطيط الإستراتيجي العمليات التالية:

- صياغة الرسالة.

- تحديد مجال الأعمال والمنافسة (تحليل البيئة الخارجية).

- تقييم الأوضاع الإستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية).

- تحديد الاختبارات أو البدائل الإستراتيجية.

- تقييم الخيارات الإستراتيجية.

- صياغة الإستراتيجية.

- أما مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء فتتضمن العمليات التالية: ترجمة الإستراتيجية إلى خطط عمل وتحديد متطلبات نظم المعلومات، والهياكل التنظيمية، والرقابة وتقييم الأداء.

خامساً- إعادة الهندسة

1- مفهوم إعادة الهندسة:

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام (1992م)، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة كعنوان لكتابهما الشهير (إعادة هندسة المؤسسات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات الإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (العتيبي والحمال، 2004: 6).

وعرّفَا (هامر وشامبي، 1995: 19) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الإدارة الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

كما عرفها رايموند وآخرون (Raymond and et.al., 1998: 72) بأنها: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.

وعرّفت أونيل وسهيل (O'Neill and Sohal, 1999: 574) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المؤسسة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل.

وعرف (عقيلي، 2001: 94) إعادة هندسة العمليات بأنه: يُطلق عليها باللغة العربية "الهندرة" وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

وقد عرف (السلطان، 2002: 45) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.

وعُرفت إعادة الهندسة الإدارية بأنها: إعادة تصميم العمليات والإجراءات الهامة بشكل سريع وجذري وبثلاث كلمات تُعرف الهندرة بأنها: تغيير جذري سريع (ماهر، 2009: 550).

وقد عرف (أبو عمشة، 2011: 45) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه يتضمن الأبعاد التالية:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.
- إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري).
- التركيز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية في المؤسسة وليس على الأنشطة.
- تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ويُعرّف الباحث إعادة الهندسة بأنها: أسلوب إستراتيجي يتطلب استخدام أساليب جديدة غير تقليدية قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة لدى الجامعات أو المؤسسات التربوية.**

2- أنواع الهندسة الإدارية:

تتعدد الهندسة الإدارية إلى مجموعة من الأنواع أوردها (محمود والبحيري، 2009: 170، 171) منها:

- إعادة هندسة النظم الإدارية: وهي تتعلق بعمل إحداث تغييرات وتحسينات جوهرية في مقاييس الأداء داخل المؤسسة.

- إعادة تحسين المنتج أو الخدمة: وهي تتعلق بعمل إصلاح أو تطوير الخدمات المقدمة بحيث تحقق إشباع ورضا العميل.

- إعادة هندسة العمليات: وهو ذلك النوع الذي يتعلق بفحص ودراسة نظام العمليات الداخلي للمؤسسة بهدف تطويره ليواكب التكنولوجيا المتقدمة أو الاستفادة من عمليات التطوير في تقليل التكاليف وتحقيق الجودة والمزايا المطلوبة ورضا العميل.

3- مبادئ إعادة الهندسة وعناصرها:

- لإعادة الهندسة مبادئ أوردتها (قوي، 2007: 138، 139) تتمثل في التالي:
- التحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- شمول المؤسسة ككل (العمليات، النظم، السياسات والهيكل).
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات.

4- فوائد تطبيق إعادة الهندسة الإدارية:

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المؤسسات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المؤسسات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغيرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الإيجابية نلخصها كالتالي:

- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، والتركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات.
- التشجيع على التعليم، حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين (المالكي، 2003: 30).
- التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز، أي بناءً على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه حيث إن الترقيات تعتبر تغيراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.
- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، حيث يتم تقييمهم ومكافأتهم على أساس المنتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي (مصطفى، 2012: 15).
- التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.
- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، حيث تعمل الهندرة على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.
- يتحول المدبرون من مشرفين ومراقبين إلى قياديين موجهين (هامر وشامبي، 1995: 42-50).

5-متطلبات تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية:

يرى كل من (محمود والبحيري، 2009: 190-193) بأن تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية يتطلب عدداً من المتطلبات الهامة حتى تؤدي إعادة الهندسة الهدف المنشود من تطبيقها في المؤسسات التعليمية ومنها:

- تحليل تنظيمي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحول أدوار الإداريين من مشرفين إلى مدربين، كما يتحول دور التنفيذيون من ملاحظين إلى قادة، وأدوار الأفراد من مضبوطة إلى محفزة، وتغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسة بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسة.
- تدريب جميع العاملين بالمؤسسة على تعلم كيفية التعامل مع المهام التي تتم في ظروف مختلفة وضمن فرق عمل.
- تغيير ثقافة المؤسسة من الاهتمام برضاء الرؤساء إلى التركيز على رضا متلقي الخدمة التعليمية وهم الطلاب.
- الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في التنظيمات الإدارية بالمؤسسة التعليمية قدر الإمكان لتحقيق أهداف المؤسسة المعاد هندستها.
- عمل الدراسات والأبحاث المؤسسة التي تكون الأساس العلمي لعملية إعادة الهندسة قبل تطبيقها بالمؤسسة التعليمية.
- تطوير معايير وأسس اختيار المديرين بما يتفق مع كفاءاتهم الإدارية، ودرجاتهم العلمية وخبراتهم وقدراتهم في استخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات وبما يحقق الهدف الإستراتيجي التعليمي المعتمد على المطور للأداء.
- سنّ التشريعات والقوانين التعليمية الجديدة؛ لتوفير هياكل تنظيمية مبتكرة تتيح للمديرين إدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية.
- عمل تغييرات جادة في السياسة التعليمية تؤكد على اللامركزية في الإدارة وتطوير اللوائح والتشريعات بما يحقق المرونة لأداء العمليات وفقاً لعمليات إعادة الهندسة.

6- نماذج معاصرة في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية:

أ- نموذج تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في جامعة دي بول De-Paul (هامر وشامبي، 1995: 353، 354):

تعد جامعة دي بول في شيكاغو هي ثاني أكبر جامعة كاثوليكية في أمريكا، وقد قامت الجامعة بإعادة التفكير في عملية تسجيل الطلاب، لذا أنشأت نظاماً للتعامل مع موظف واحد فقط ينجز للطالب كل العمليات الإدارية، فبعد أن كانت تستغرق عملية التسجيل من الطالب ثلاث ساعات أصبح من الممكن أن تتم في دقائق معدودة أو تتم والطالب متواجد بالمنزل.

وقامت الجامعة أيضاً بعمل قاعدة بيانات تمد مؤسسات العمل بمعلومات كافية عن خريجها، وتتلقى تعليقات وطلبات تلك المؤسسات وارتباطها بسوق العمل، وإمكانية توقيع عقود لعمل الطلاب، وجمع التبرعات للجامعة وتدريب الخريجين وتعليمهم مدى الحياة من خلال هذا النموذج.

ب- **نموذج تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في جامعة برانديس Brandeis (بشير، 2008 : 5،6):**

في هذه الجامعة تم إعادة هندسة عملية من عمليات التدريس، حيث قام الأستاذ (مارك برنلر) في هذه الجامعة الواقعة في مدينة (بوسطن) بتطبيق مبدأ إعادة الهندسة على تدريس موضوع معين، حيث بدأ من الصفر، وذلك بطرح سؤالين على نفسه هما: ما الهدف الحقيقي الذي أرغب في تحقيقه من تدريس المقرر؟ وما هو منتجي النهائي؟ وبهذا نظر برنلر إلى مقرره باعتباره عملية بدلاً من كونه مجموعة متفرقة من العناصر المنفردة مثل المشاركة الصفية والقراءات وكتابة الأبحاث.. وغيرها.

واستخدم برنلر عدد من الأساليب لتحقيق أهدافه منها: الاستعاضة عن الحصص الدراسية من حين لآخر، واستبدالها بلقاءات تعلم غير رسمية تتم في المكتبة، وقام فيها بعرض منهجية البحث وأدواته، طالباً من طلابه الاسترشاد به عند حاجاتهم لذلك، واستخدم برنلر أسلوب الجلسات حول مائدة مستديرة بحيث يقوم فيها الطلاب بمساعدة بعضهم البعض في إعداد البحوث، وتبنى أيضاً أسلوب التقارير المستمرة "التغذية المرتدة" والتي يقوم فيها الطلاب بتقييم تقدمهم بأنفسهم، وقد حقق برنلر - على حد قوله- أنجح ما حققه في مهنته على الإطلاق باستخدام عملية إعادة الهندسة في هذا المقرر.

ويخلص الباحث إلى أن إعادة الهندسة في الجامعات تركز على العمليات، ويمكن أن يتم ذلك في مجالات التطوير التنظيمي المختلفة (الهيكل، الأفراد، التقنية، المهام)، فمثلاً يمكن إعادة هندسة العوامل التنظيمية (التنسيق، عملية الاتصالات، صنع القرار، تقويم الأداء..)، وإعادة هندسة عمليات تنمية المعارف ومهارات الأفراد، وإعادة هندسة عملية إدارة الصراع، بالإضافة إلى إعادة هندسة القبول والتسجيل والتعليم عن بعد، وإعادة هندسة المناهج وعمليات التدريس والامتحانات.. وغيرها، ويتوقف تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة على نتيجة التقويم لواقع التعليم الجامعي.

سادساً- التغيير التنظيمي المخطط

1- تعريف التغيير التنظيمي المخطط:

كل شيء في هذا الكون يتغير ويبقى وجه الله الكريم، حيث التغيير سنة من سنن الكون، كما أن التغيير سمة أساسية في الحياة اليومية، فالتغييرات المتعددة التي تشهدها المجتمعات تحتم إجراء إصلاحات جوهرية في النظم التعليمية حتى يحتفظ التعليم في المستقبل في تلك المجتمعات بالوظائف

الرئيسة له، كما أن بقاءه يتوقف بشكل أساسي على قدرته في الحفاظ على جودته وملائمته لمتطلبات العصر، لذا يمثل التغيير التربوي ضرورة حتمية في المؤسسات التعليمية.

وقد عرّف (خزامي، 1998: 15) التغيير التنظيمي المخطط بأنه: تنظيمي لكونه ينبع من داخل المنظمات بتبادل عناصرها، وأبعادها في سكونها وحركتها، وأنه مخطط لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات أو تحليلها والحلول المقترحة وطريقة تطبيقها، ومتابعة آثارها، والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك.

وعرّفاه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (Andrew et Mark) بقولهما: هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية (اللوزي، 1999: 52).

وعرفه (العنبي، 2005: 30) بأنه: إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمؤسسة وفقاً لتدبير وتقدير مُحددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى، وتحدث التغييرات المخططة من أجل أن تُعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.

وقد عرفه فرانسواز بونين (Francois Bonen) بأنه: عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي (الشماع وحمود، 2005: 103).

ويُعرّف الباحث التغيير التنظيمي المخطط بأنه: أسلوب إستراتيجي يدعم الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية الجامعات من خلال تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف الجامعة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل الجامعة وعناصرها.

2- إستراتيجيات التغيير:

تتعدد إستراتيجيات التغيير وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في مجال التغيير، ويمكن التعرف على بعض الإستراتيجيات كما أوردها كل من (محمود والبحيري، 2009: 258-261) وهي:

(أ) **إستراتيجية إعادة البناء:** يقوم بها قوى التغيير ويتم تنفيذها من خلال ثلاث مراحل هي مرحلة هدم وإزالة النظام القديم، ومرحلة تهيئة المناخ، ومرحلة البناء للنظام الجديد.

(ب) **إستراتيجية الارتقاء والنمو:** تعتمد هذه الإستراتيجية على الارتقاء والنمو ومزيداً من فلسفة التغيير ومن التطوير حيث تأخذ المبادئ طريقها للتطبيق الفعلي والعملية.

(ج) **إستراتيجية الهيمنة:** تركز هذه الإستراتيجية على الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري، ومن تلك القوة في استقطاب وجذب مجموعة من المزايا الأخرى.

3-العوامل المؤثرة في سرعة التغيير بالمؤسسة التعليمية:

- ويمكن تسريع عملية التغيير من خلال القيام بالأنشطة التالية، كما أوردها كل من (محمود والبحيري، 2009: 263-265) وهي:
- شرح طبيعته وأبعاده وأسبابه وآثاره على الإدارات والأقسام بدرجة من الصراحة تساعد على تكوين ثقة متبادلة بين الإدارة ومخطط التغيير.
 - تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لممارسة الأعمال الجديدة.
 - تهيئة فترة كافية من الوقت بين إعلام العاملين بموضوع قرار التغيير وبين تنفيذ قرار التغيير.
 - قيادة التغيير: إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير على أساس أنه ليس متطلباً شخصياً أو على أسس شخصية، وإنما يتطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف.
 - المشاركة: فالمشاركة وسيلة أساسية لبناء الدعم للتغيير، فهي تشجع العاملين على النقاش، والاتصال، وتقديم المقترحات، وأن يزداد اهتمامهم بالتغيير.
 - الاتصال: الاتصال ضروري لتحسين وتعزيز الدعم للتغيير فالجميع يرغبون بمعرفة التغيير الذي سيتم لكي يشعروا بالأمان.
 - مساعدة العاملين على أن يدركوا الحاجة للتغيير فشعور الفرد الذي سيتأثر بالتغيير والحاجة إلى التغيير قبل حدوثه سيزيد من فرص تقبل الفرد للتغيير.

4-أنموذج النظم للتغيير التنظيمي:

- تدخل مجموعة كبيرة من المتغيرات المتشابهة في عملية التغيير التنظيمي سواء على مستوى الفرد أم الجماعة أم على مستوى المؤسسة ككل، ويمكن استخدام نظرية النظم لتشكيل الإطار المرجعي لعملية التغيير التنظيمي حيث تفيد في فهم العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات، ويتكون أنموذج النظم للتغيير التنظيمي من ثلاث خطوات كما حددها دوبرين (Dubrin,1981: 409-412) وهي:
- أ- المدخلات: مدخلات النظام - ويعني النظام في هذا السياق المؤسسة ككل باعتبارها نظاماً له مدخلاته وعملياته ومخرجاته أو أي "جزء" من المؤسسة- في هذه الحالة هي المحاولات أو التغييرات التي تتم بهدف إحداث التغيير (قوى التغيير) ويمكن تصنيفها إلى:
 - التأثير المباشر: إقناع الأفراد واستخدام المكافآت.
 - التأثير الناتج عن التكنولوجيا: الكمبيوتر والمستلزمات التقنية.
 - ب- المتغيرات الوسيطة: تمثل العوامل التي تؤدي إلى قبول أو رفض التغيير، والتي يكون لها آثار على المؤسسة وقد تكون: إيجابية (وظيفية)، أو سلبية (غير وظيفية)، أو محايدة، أي أن أثر هذه المدخلات (التغييرات) يكون دالة في عدد من المتغيرات الوسيطة (مثل: المناخ التنظيمي،

مرونة الأفراد، أساليب القيادة، النواتج المدركة للتغيير، التزام الإدارة) وهذه المتغيرات هي التي تكون ذات أثر في قبول أو رفض التغيير.

ج- المخرجات: هي آثار التغيير على المؤسسة، حيث تؤثر المتغيرات الوسيطة في طبيعة النواتج والآثار الناجمة عن التغيير، فالآثار الوظيفية الموجبة كالأرباح أو نمو الأفراد تقبل، والآثار السلبية غير الوظيفية كالتوتر والصراع والشكاوي ونقص المخصصات المالية ترفض.

ويخلص الباحث إلى أن المؤسسات التعليمية تجد نفسها من وقت لآخر أمام متغيرات جديدة تفرض عليها إجراء بعض التغيير، لذلك نجد أن التغيير التنظيمي المخطط أصبح نشاطاً مهماً في مؤسسات اليوم فهو وسيلة فعالة في عملية تطويرها وكفاءتها بشرط أن يتم التغيير بناءً على دراسة متأنية وتخطيط سليم وإمكانيات متوفرة والتوقيت المناسب لإجراء عملية التغيير.

سابعاً- الإدارة التشاركية

1- مفهوم الإدارة التشاركية:

يعتبر مفهوم الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، حيث إنه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن، وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثيرين من المهتمين بالعملية الإدارية (الرفاعي، 2009: 13). فقد عرفا كيث وجيرلنج (Keith & Girling, 1991: 27) الإدارة التشاركية بأنها: ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة "النظامية" و"الملموسة" للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها ومشكلاتها.

فالمشاركة هي أن تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك برغبة منهم، واستعداد على تحمل نتائج هذه المشاركة (الرفاعي، 2009: 13). وقد أشار (الزعبي، 2012) إلى أن الإدارة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كإستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث إن الهدف الرئيس من المؤسسة التربوية في اتجاهها نحو الإدارة التشاركية هو تفعيل قدرة المؤسسة التربوية على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية (الزعبي، 2012: 11).

كما عرفها (القرشي، 2013) بأنها: مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد المسئول على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في الإدارة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستئثار المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية (القرشي، 2013: 9).

ويعرفها (المحمادي، 2014: 8) بأن يشارك المدير فريق العمل في صنع القرارات مشاركة فعلية، كما يشاركونهم حل المشكلات التي تواجههم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم الذي سيساهم بدوره في زيادة الإنتاجية وشعورهم بالانتماء.

ويُعرّف الباحث الإدارة التشاركية بأنها: تحول في مسؤوليات وضع القرار وتفويض الإدارة العليا السلطة كاملة في الجامعات أو المؤسسات التربوية على تنفيذ تلك المسؤوليات وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها.

2-أسس الإدارة التشاركية:

- هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها الإدارة التشاركية ومنها ما يلي:
- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات دون عائق.
 - تنسيق جهود العاملين في المؤسسة بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة.
 - الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة من خلال تعزيز الثقة بالنفس والانتماء واحترام العمل الجماعي والشورى والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
 - إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
 - تكافؤ السلطة مع المسؤولية: بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معهم لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.
 - اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإستادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز.
 - الاعتماد على الترغيب والإقناع والابتعاد عن أسلوب العقاب والإرهاب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج (دحلان، 2006: 133,134).

3- إستراتيجيات تطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسات التربوية:

- من أهم الشروط اللازم توفرها لتطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسات التربوية منها:
- وجود عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلهم لممارسة الإدارة التشاركية.
 - وجود تواصل قوي بين القيادات والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - وجود وعي كافي بمعنى الإدارة التشاركية ومدى أهميتها، عند الرؤساء والمرؤوسين.
 - وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين (الرفاعي، 2009: 15).

- الاستقلالية التعليمية: لكي يسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسات التعليمية ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تفويض السلطات والصلاحيات.
- وضوح الرؤية لدى المؤسسة التربوية بمدى أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.
- وجود رؤية مستقبلية: لكي يسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسة التعليمية ينبغي لمدير المؤسسة التعليمية أن تكون لديه القدرة على التخطيط المستقبلي ولديه رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها التخطيط لأنشطة المؤسسة التعليمية (المحمادي، 2014: 8).

4- خصائص الإدارة التشاركية في المؤسسات التربوية:

تتمثل أهم خصائص الإدارة التشاركية في المؤسسات التربوية فيما يلي:

- تفويض السلطة في اتخاذ القرارات.
 - الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
 - إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
 - تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق، ومساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم.
 - وضوح الأهداف ووضوح منهجية العمل وسياسة المدير.
 - احترام الوقت وحسن إدارته، وتشجيع البحث والتجريب (الحريري، 2008: 28).
 - أن الأهداف والنتائج تكون على مستوى المؤسسة لا الأفراد.
 - المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف.
 - تعمل على الرقابة الذاتية.
 - المشاركة تكون من البداية إلى نهاية أي مهمة (الهوري، 2010: 14).
- وقد ذكر (الرفاعي، 2009) أن إشراك العاملين في الإدارة بدأ في الظهور في منتصف القرن التاسع عشر في بعض البلدان الأوروبية نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين، وعدم مشاركتهم في الإدارة، ففي بريطانيا بدأت في العام (1937م)، وفي فرنسا صدر القرار بمشاركة العاملين في الإدارة عام في (1946م)، وفي عام (1981م) بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا، كما إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمره تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل لهذه المرحلة. أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم (الرفاعي، 2009: 16-22).
- ويخلص الباحث إلى أن أسلوب الإدارة التشاركية أصبح يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية، وتعد الإدارة التشاركية من أبرز عوامل نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها.**

ثامناً: إدارة الأزمات

1- مفهوم الأزمة:

بعد مراجعة الباحث للأدب التربوي والدراسات السابقة لموضوع الأزمات وإدارتها، تبين أن تعريفات الأزمة منها:

ما تركز على كون الأزمة خطر وفرصة معاً، مثل تعريف (عامر وعبد الوهاب، 1994:352) للأزمة بأنها: نقطة تحول غير عادية أو حدث مفاجئ في حياة المؤسسة يفقدها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعية ويصعب التكهن به وبأبعاده لتشابهه رغم وجود إنذارات له أحياناً، ويحمل بين طياته آلاماً وأوجاعاً للبعض وأحلاماً وآلاماً للبعض الآخر وفق الجانب التنموي له وكيفية الاستفادة منه وقدرة الإدارة على مواجهتها قبل أن تتحول إلى خطر يهدد حياة المؤسسة.

ومنها ما يتركز على كون الأزمة خطر يهدد المؤسسة الجامعية، مثل تعريف (حجي، 2000:399) للأزمة بأنها: نقطة تحول بسلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

ومنها ما تركز على كون الأزمة موقف يصعب فيه اتخاذ القرار، كتعريف (عليوة، 2000:18) للأزمة بأنها: لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بالأزمة وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج.

2- مفهوم الأزمة التعليمية:

عرّف باتر (Peter, 2000: 29,30) الأزمة التعليمية على أنها: موقف أو وضع مزعج يتعرض له التعليم يؤدي إلى إزعاج المجتمع إلى الحد الذي يحاول فيه أن يقوم بعمل شيء ما للتخلص من هذا الوضع وما يترتب عليه من أزمات.

وعرفها (أحمد، 2002: 63) بأنها: نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه.

3- أنواع الأزمات في التعليم الجامعي:

وقد صنف (أبو النصر، 1997: 370-372) عدة تصنيفات للأزمات وهي كما يلي:

التصنيف الأول: تصنيف حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة إلى:

- أزمات داخلية، مثل: المخاطر المهنية للعاملين بالجامعة.
- أزمات خارجية، مثل: هجوم مؤسسات أخرى على المؤسسة بهدف تدميرها.

التصنيف الثاني: تصنيف حسب درجة توقعها:

- أزمات ذات طابع فجائي، مثل: نشوب حريق فجائي أو انهيار مبنى.
- أزمات متوقعة: أي تراكمت نتيجة عدة عوامل تم تجاهلها فأصبح متوقع حدوثها.

التصنيف الثالث: تصنيف حسب محتوى الأزمة:

- أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي، مثل: حالات اغتيال أو وفاة مسؤول هام بالمؤسسة الجامعية بشكل فجائي أو الشائعات المُعرضة.
- أزمات يغلب عليها الطابع المادي، مثل: حوادث الانهيار أو الحريق أو الخسارة المالية الكبيرة للمؤسسة الجامعية.

التصنيف الرابع: تصنيف الأزمات حسب نوعها:

- الأزمات الإدارية، مثل: سوء الإدارة وتعارض الأهداف وعدم وضع سياسة محددة للعمل.
- الأزمات الاجتماعية، مثل: الصراعات الاجتماعية، والاعتزاز بين طبقات المجتمع.
- الأزمات النفسية، مثل: الشعور بالإحباط والاكتئاب وعدم الثقة في النفس.
- الأزمات الاقتصادية: تعبر عن الانقطاع المفاجئ في النواحي الاقتصادية.
- الأزمات الأمنية، مثل: الاعتداء على مدير المؤسسة أو حدوث تفجير أو اضطرابات عامة.

4- ماهية إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة:

هناك فرق كبير بين المصطلحين إدارة الأزمة: هي كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد حل لها ومحاولة عدم تطورها إلى صراع أو حرب بوضع خطة من أجل عدم وصولها إلى صراع وتحقيق أهداف معينة، أما الإدارة بالأزمة: فهي خلق أزمة معينة في منطقة معينة من أجل تحقيق مصالح معينة (عفان، 2011: <http://www.maqalaty.com/6857.html>).

ويعرف الباحث إدارة الأزمة بأنها: أسلوب إستراتيجي يتضمن مجموعة من الإجراءات والاحتياطات اللازمة للحفاظ على كيان المؤسسات التربوية أو الجامعات التنظيمي وتسخير الأزمة لصالح عدم وصولها إلى صراع وتحقيق أهداف الجامعة.

5- أساليب التعامل مع الأزمة التعليمية:

يتطلب التعامل استخدام أساليب متنوعة ومتطورة وتسمح للتعامل مع الأزمة بحرية الحركة في جميع مراحلها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب كما أوردها (محمود والبحيري، 2009) وهي:

- تفويض السلطة.

- التواجد الفوري في موقع الأزمة.

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة التعليمية: مما يساعد على سرعة معالجة الأزمة واختصار الوقت فلا يعقل أن تخضع معالجة الأزمة للإجراءات المنصوص عليها في لائحة أو قانون.

- إتباع المنهج العلمي: والذي يشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.
- فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات إلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها، ومما لاشك فيه أن قناة الاتصال المفتوحة تُعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استفحالها (محمود والبحيري، 2009: 225-228).

6- أنموذج تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في جامعة جورج واشنطن:

اهتمت الجامعات الأمريكية بأسلوب إدارة الأزمة فأخذت على عاتقها إقامة برامج ودورات يتم فيها تدريب القيادات والعاملين والطلاب على ذلك الأسلوب ومن أمثلة هذه الجامعات: جامعة جورج واشنطن (3: 2005, George Washington University): حيث في أغسطس عام (1994م) أنشأت جامعة جورج واشنطن معهداً للتدريب على أعمال إدارة الأزمات والطوارئ، يقوم بتدريب العاملين على أحدث وسائل الاتصال والمعلومات وذلك لإمداد الجامعة بأفراد يعرفون كيف يتعاملون مع الأزمات التي تحدث من خلال تطبيق أعمال إدارة الأزمة بأفضل طريقة ويتحملون المسؤولية الكاملة لإنجاز جميع هذه الأعمال المتعلقة بذلك من تخطيط واتخاذ للقرارات الفورية بصورة متقنة وتقييم الأزمة وتحليلها والاستفادة منها مدة الدورة الواحدة من أربع إلى خمسة أيام بشكل مكثف.

ويُخْلِصُ الباحث إلى أن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، فهي تعتبر إدارة علمية رشيدة تُبني على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها، والمحافظة على سلامة العاملين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يُصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها.

تاسعاً: التعليم الإلكتروني

1- مفهوم التعليم الإلكتروني:

عرفه دريسكول (Driscol, 2002: 330) بأنه: التعلم الذي يتم بواسطة أية وسيلة إلكترونية. وعُرف التعليم الإلكتروني بأنه: طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت سواء كان عن بُعد أو في الفصل الدراسي المهم هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة (الموسى والمبارك، 2005: 219).

بينما رأى (حسنين، 2011: 10) أن التعليم الإلكتروني هو: نظام استخدام تقنيات المعلومات وشبكات الحاسوب في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة بما يناسب ظروفه وقدراته ضمن بيئة تعليمية تتيح ذلك.

ويُعرِّفُ الباحث التعليم الإلكتروني بأنه: وسيلة لتقديم الخدمات التعليمية للطلبة عن بُعد بالاعتماد على تقنيات المعلومات وشبكة الإنترنت.

2- الأسس والمبادئ النظرية للتعليم الإلكتروني:

- التعليم الإلكتروني ليس مجرد تعليم يقوم على العرض الإلكتروني للمادة العلمية، بل هو تعليم له أساسه العلمي وفلسفته النظرية والتي تتمثل عند كل من (شمى وإسماعيل، 2008: 23) في:
 - مبادئ تكنولوجيا التعليم المتمركزة حول التطبيق العملي للعلوم التربوية أو النظريات التربوية التي تركز على المادة العلمية ومدى توافقها مع الفئة المستهدفة.
 - مبادئ تصميم التعليم ونظريات الاتصال ومكوناتها وأسسها وعناصرها الأساسية، مع الاهتمام بالثقافة المشتركة بين طرفي الاتصال المتمثلين في المرسل والمستقبل مما يساعد على اختيار قناة الاتصال المناسبة للموقف التعليمي والتي تتوافق مع المعلم والمتعلم في مواقف الاتصال التعليمية.
 - ثقافة الجمهور التكنولوجية ومدى الألفة بينهم وبين وسائل وقنوات الاتصال التكنولوجية المستخدمة في تفعيل هذا النوع من التعليم مثل الإنترنت والبحث في المواقع الإلكترونية والتعامل مع البريد الإلكتروني.
 - مراعاة توافر قدر كبير من الحرية في مواقف التعلم بإعداد مواقف تعلم متعددة تسمح للمتعلم الاختيار منها وفق قدراته.
 - الاعتماد على نشاط المتعلم لإيجاد بيئة تعليمية تزيد من دافعية التعلم مما يحقق الأهداف المرجوة.
 - التعليم الإلكتروني غني بالوسائل التعليمية المناسبة للموقف التعليمي، المتوافقة مع طبيعة المادة العلمية وطبيعة المتعلم وخصائصه.

3- خصائص التعليم الإلكتروني:

- ينفرد التعليم الإلكتروني بمجموعة من الخصائص التي تجعل منه أسلوباً فاعلاً في التعلم، وتساعد على انتشاره وتطبيقه من قبل المؤسسات التعليمية وقد حدد (زيتون، 2005: 31) هذه الخصائص وهي:
- يعتبر التعليم الإلكتروني وسيطاً للتعاون، والنقاش، والحوار، والتبادل، والاتصال الفكري.
 - يوفر التعليم الإلكتروني بيئة تفاعلية من خلال دمج المتعلم بصورة هادفة في الأنشطة التعليمية عبر التفاعل مع الآخرين، ويمكن أن يتفاعل طلاب التعليم الإلكتروني معاً، أو مع معلمهم، أو مع المصادر الإلكترونية.
 - تعدد مصادر المعرفة نتيجة الاتصال بالمواقع المختلفة على الشبكة العالمية للمعلومات.
 - تميز التعليم الإلكتروني بالمرونة في المكان والزمان، حيث يستطيع المتعلم أن يحصل عليه من أي مكان وفي أي وقت، بالإضافة إلى سهولة تعديل المحتوى التعليمي وتحديثه.
 - تغيير دور المعلم من المُلقّي والمُلقن والمصدر الوحيد للمعلومات إلى دور المُوجه والمُشرف.
 - سهولة تحديث البرامج والمعلومات والموضوعات وتشجيع التعمق في البحوث والدراسات.

4- نماذج معاصرة لتطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات:

أ- أنموذج تطبيق التعليم الإلكتروني في جامعة الأزهر - غزة:

في عام (2013م) نجحت أول تجربة لإجراء امتحان إلكتروني لطلبة كلية العلوم في جامعة الأزهر - غزة في مقرر الفيزياء العامة، حيث أجري أول امتحان إلكتروني لطلبة مقرر الفيزياء العامة في مختبر العلوم المحوسبة، وقد خضع للامتحان (70) طالبةً على دفعات من خلال برنامج التعليم مفتوح المصدر، والذي يُعرف باسم المودل (Moodle)، وذلك من موقع أكاديمية الفيزياء للتعليم الإلكتروني، وكانت آثار نجاح التجربة مُبهجة للطلبة، حيث أن جامعة الأزهر تضع كل الإمكانيات للبدء في الاعتماد على التعليم الإلكتروني تدريجياً في تدريسها لمقررات متطلبات الكلية كمرحلة أولية، وذلك لأن هذه الطريقة هي إحدى وسائل التعليم الجديدة التي تتميز بسهولة تنفيذها، والتي يقوم بها مُدرس المقرر بتجهيز الأسئلة في صورة اختيار متعدد أو أكمل الفراغ أو أي صورة من الصور المعتمدة للأسئلة في أنظمة التعليم الإلكتروني، ويقوم البرنامج باختيار مجموعة عشوائية من الأسئلة حسب معايير يحددها مُدرس المقرر وتظهر للطلاب للإجابة عليها خلال فترة زمنية محددة ويستطيع الطالب معرفة درجته فور انتهائه من الإجابة، وتسليمها إلكترونياً للمُدرس، ويمكن ربطها بسجل الطالب في القبول والتسجيل لتصبح درجته في أعمال السنة في ذلك المقرر. ومن أهم مزايا نظام التعليم الإلكتروني أن كافة الطلبة تتواصل مع مدرسيهم في كل الأوقات، وغير مقيدين بأوقات المحاضرات والقاعات الدراسية، مما يزيد من اهتمام الطالب بالدراسة ويُقلل التكاليف المادية على الجامعة إضافة إلى أن هذا النوع من التعليم والامتحانات يلقى الكثير من الإقبال والاهتمام العالمي؛ نظراً لانتشار ثقافة الحاسوب والإنترنت لدى الجيل الشاب (الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر، 2014: <http://www.alazhar.edu.ps>).

ب- أنموذج تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعة الإسلامية - غزة:

انطلاقاً من سياسة الجامعة الإسلامية بغزة الرامية لتطوير برامجها الأكاديمية وربطها مع احتياجات المجتمع الفلسطيني، تم إنشاء مركز التعليم الإلكتروني في الجامعة الإسلامية بغزة في عام (2001م) بهدف دعم وتسهيل استخدام تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات في العملية التعليمية، وتمثلت الخطوات الأولى في بناء هذا المشروع في الحصول على نسخة من برنامج WebCT والذي يعد من أرقى بيئات التعليم الافتراضية والتي تتيح للأستاذ الجامعي تصميم مناهجه بشكل إلكتروني وتوفير إمكانية وصول الطلبة لهذا المنهاج من خلال شبكة المعلومات العالمية لاسيما في فترة الإغلاق المتكرر حيث يصعب وصول الطلبة إلى الجامعة. لذا فإن إدارة التعليم الإلكتروني في الجامعة، وضمن حسن سيرها بالشكل الذي يتوافق مع سياسة الجامعة في هذا المجال، سيدعم مكانتها العلمية والأكاديمية، ويحل الكثير من مشاكل التعليم العالي، ويساهم في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، وفي سبيل ذلك قامت الجامعة الإسلامية

ممثلة في دائرة التعليم الإلكتروني بإعداد وصياغة خطة طموحة لتفعيل أساليب وطرق التعليم الإلكتروني في الجامعة، وقد تم تجهيز البنية التحتية ومعامل الحاسب الآلي المجهزة بأعداد كافية من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها، كما تم دعم وتطوير الشبكة الرئيسية للجامعة لمقابلة احتياجات هذا المشروع، وتوفير التجهيزات والنظم والبرامج الحاسوبية اللازمة لإدارة عملية التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى تدريب أساتذة الجامعة وطلابها لتفعيل وتطوير مهارات الحاسوب واستغلال الشبكة العالمية العنكبوتية والبريد الإلكتروني (الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية، 2014: <http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/elearning.asp>).

عاشراً: الإدارة الإلكترونية

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

عرف (الجارحي، 2005: 42) أن الإدارة الإلكترونية تعني: الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساس للعمل وتنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً. وكذلك عرفها (السالمي، 2008: 32) بأنها: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً. كما عرفها (نجم، 2009: 158) بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة. كما عرفها خبراء المعلوماتية بأنها لا تعني شيئاً آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية (ياسين، 2010: 25).

ويُعرف الباحث الإدارة الإلكترونية بأنها: أسلوب إستراتيجي يختزل الإجراءات المعقدة في العمل التقليدي في الجامعات بالاعتماد على تقنيات المعلومات وشبكة الإنترنت في تقديم أفضل وأسرع الخدمات الإدارية والتعليمية.

2- دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

تتطلب عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين، ويؤرد (النجار، 2007: 46) أهم الأسباب الداعية لهذا التحول وهي:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- تحسين الخدمات المستمرة.

- تحسين مشاركة الموظفين.
- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.

3-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية:

- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية توفر مجموعة متكاملة من العناصر الهامة التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور التحول الإلكتروني للمؤسسة التعليمية، وأهم هذه المتطلبات كما أوردها كل من (محمود والبحيري، 2009، 150-155) هي:
- التكنولوجيا الرقمية "الإلكترونية": حيث ترتبط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وأن التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأحبالها باستمرار، مما يفرض أمام إدارة المؤسسات التعليمية اختيارات كثيرة في عملية الانتقال من هذه الأنماط التكنولوجية من جانب والعمل على توفيرها من جانب آخر.
 - العمليات الإلكترونية: فهي تظهر كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت.
 - الإستراتيجية الإلكترونية: فتحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمؤسسة مثل: خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية.
 - القيادة الإلكترونية: حيث أنها شرط لنجاح المؤسسات الإلكترونية، وهي تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وتلعب القيادة دوراً هاماً في ثقافة التغيير، كما تقوم القيادة الإلكترونية بدراسة أوضاع المؤسسة، ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية، ووضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - توفير البيئة التحتية الأساسية: من حاسبات آلية متطورة كشبكات للآليات الضوئية التي تستوعب الطلب الهائل والمتزايد على نقل البيانات.
 - توفير القاعدة المعلوماتية: توفير قاعدة للمعلومات موحدة للمؤسسة التعليمية على الإنترنت توفر الخدمات المصاحبة للشبكة لكي يستفيد منها الجميع، وقد تكون قاعدة المعلومات إدارية أكاديمية.
 - متطلبات مادية: ويتطلب ذلك توفير المكتبات الرقمية، وتركيز بيئة العمل داخل المؤسسة التعليمية على استخدام الكمبيوتر والفاكس، وتوفير شبكة معلومات تتضمن معلومات عن العاملين داخل المؤسسة، وتوفير شبكة داخلية يمكن من خلالها عمل اجتماعات موسعة وتبادل قدر كبير من المعلومات.
 - تدريب أعداد كبيرة في المؤسسة تكون قادرة على استخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.
 - أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية، من خلال وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من خصوصية المعلومات الإلكترونية التي تتعلق بالمؤسسة التعليمية.

4- نماذج معاصرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ذكرت دراسة (الأمانة، 2010: <http://www.uokufa.edu.iq>) أن هناك العديد من النماذج الناجحة في ميدان الإدارة الإلكترونية عالمياً وعربياً، ولعل من أفضل تلك النماذج هي أنموذج الولايات المتحدة أولاً يليها الاتحاد الأوربي وألمانيا وفرنسا وكندا وإيرلندا وسنغافورا، حيث استطاعت الإدارة الإلكترونية في هذه الدول أن تختزل الإجراءات المعقدة وتقدم أفضل وأسرع الخدمات للمواطنين وبأساليب لامركزية فضلاً عن تقليل التكاليف المترتبة على العمل التقليدي، أما في الدول العربية فيُعد أنموذج الإمارات العربية من أفضل النماذج وتليها السعودية والكويت والأردن وفلسطين والمغرب والجزائر وليبيا، كما أن فلسطين استطاعت رغم الظروف غير الاعتيادية الناجمة من الاحتلال أن تطبق الإدارة الإلكترونية في مجالات واسعة استطاعت من خلالها أن تكسر الحصار الإسرائيلي المستمر في جوانب كثيرة ومن الأمثلة عليها: هي تأهيل الكوادر البشرية الفلسطينية فنياً وتحقيق استثمارات واسعة في قطاع النقل تجاوز الثلاثة مليارات دولار في القطاعين العام والخاص في نهاية عام (2008م).

و- نماذج من التوجهات الإستراتيجية للجامعات:

بعد الإطلاع على الأدب التربوي في مجال إدارة وتطوير الجامعات وتحديد التوجهات الحديثة للجامعات المتقدمة في الوقت الحاضر، حيث اجتهد العديد من الباحثين في ذلك.

1) استعرضت دراسة (أبو الوفا، 2011: 191-199) مجموعة من التوجهات الجديدة التي

تساعد الجامعات على إثبات ذاتها في ظل التباين العالمي، والتي منها:

- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- الوصول إلى طبقة الصفوة العالمية.
- التوفيق بين متطلبات العولمة والظروف الوطنية.
- التكيف مع ظروف البيئة الدولية.
- اختيار القيادات الجامعية.
- الجمع بين الأصالة والمعاصرة.
- التوازن بين الكم والكيف.
- تحقيق التفاعل بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج.
- تحديد الأهداف والتخطيط الإستراتيجي للجامعة.
- دعم التكاملية والشمولية: بين الإدارة والمناخ المحيط بها، وبين الموارد والإمكانات.

(2) واستعرضت دراسة (دمنهوري، 2007-أ: 330-332) عدداً من التوجهات الهامة في تحول الجامعة إلى جامعة حديثة تواكب التطورات العالمية العصرية، وهي:

- الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة وبصورة خاصة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي.
- التنمية المستمرة لكافة مواردها البشرية أكاديمية وإداريين وفنيين.
- بناء بنية تحتية مع استمرارية تطويرها لتكون متوافقة مع متطلبات تطوير مختلف الأنشطة والبرامج والكليات والأقسام العلمية وغيرها.
- الحرص على الوفاء باحتياجات أو المستفيدين بمستويات الجودة العالمية وبما يساعد على ترسيخ الثقة في الجامعة.
- وضع خطة إستراتيجية للاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في العمليات التعليمية والبحثية، وفي الخدمات الاستعلامية أو الإجرائية.
- تقديم مزيج من البرامج والدرجات العلمية والأنماط التعليمية يكون أكثر جاذبية واستقطاباً للطلاب وغيرهم من المستفيدين.
- ترسيخ علاقات الشراكة والتحالف مع مؤسسات المجتمع من أجل الوفاء بالمصالح المشتركة.
- الاهتمام بالبحث العلمي والتوصل إلى ابتكارات وتسجيل براءات اختراع والتأكيد على الاستفادة من نواتج البحث العلمي لخدمة المجتمع، وتشجيع النشر العلمي في المجالات والدوريات العالمية.
- الحرص على تنافسية الجامعة مع السعي دائماً للارتقاء تدريجياً في التصنيفات العالمية لترتيب الجامعات وفقاً لأدائها البحثي مع نشره.
- الحرص على التوجه نحو العالمية وتحقيق التنوع وأعضاء هيئة التدريس.

(3) كما استعرضت دراسة (دمنهوري، 2007-ب: 11-20) عدداً من توجهات التطوير في جامعات العالم المتقدم، وهي:

- تكامل مكونات منظومة التعليم العالي.
- التركيز على أولويات التطوير: الموارد البشرية.
- الإدارة الجامعية الفعالة.
- الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات.
- البحث العلمي وإنتاج المعرفة وتطبيقها.

- اتساع نطاق الحوكمة والمساءلة.
- التقويم والقياس والجودة والاعتماد.
- الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة.
- التوافق مع المجتمع والارتقاء به.
- التوجه نحو العالمية من خلال الانفتاح والتبادل الثقافي والمشاركة العلمية والبحثية والابتعاث إلى جامعات خارجية للمعيدين من أجل إعداد أعضاء هيئة تدريس، ومن بين الأنشطة أيضاً برامج التعاون التعليمي والبحثي المشتركة وتوقيع اتفاقيات توأمة وتعاون مع جامعات متميزة.

ومن خلال استعراض الباحث لعدد من الاتجاهات المعاصرة ثم استعراض التوجهات الإستراتيجية للجامعات، فإنه يخلص إلى أن الاتجاهات هي استعداد عصبي نحو شيء أو عمل شيء معين وهنا يمكن القيام به أو عدم القيام به، بينما التوجهات تعني أنها مركزة نحو عمل معين، وهما يؤسسان كامل الرغبة والاهتمام بهما والبحث عن المزيد، وعمل تقاطعات بينهما مشتركة في ترتيب جديد إبداعي يسعى الباحث إلى نسجه بصورة أفضل من خلال دراسته التي تناولت التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

ثانياً- نبذة عن بعض الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة:

مقدمة:

تحرص المجتمعات والدول في الوقت الراهن على مواكبة التطورات والتقدم العلمي من خلال إعداد جيل قادر على التغيير والإصلاح والبناء والتطوير خاصة الجيل الجامعي؛ لذا يُنظر إلى الجامعة في الوقت الحاضر على أنها رمز لنهضة الأمم وتقدمها، وعنوان على يقظتها وحضارتها ورفقيها. ويحتل التعليم العالي أهمية بالغة في حياة الفلسطينيين، فهو بالنسبة لهم إحدى أشكال الصمود والمحافظة على الهوية الوطنية لشعبنا، ومعياراً لصدق انتمائه القومي وتراثه الحضاري والديني، وقد كانت الجامعات الفلسطينية حاضنة الفكر والثقافة والعلم (دويكات، 2009: 4).

ويتناول الباحث في دراسته نبذة مختصرة عن بعض الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث يوجد في محافظات غزة (18) مؤسسة تعليم عالي موزعة كالتالي:

أ - 5 جامعات تقليدية (واحدة حكومية واثنان عامتان واثنان خاصتان)،

ب- 6 كليات جامعية (أربعة حكومية وواحدة خاصة، وواحدة عامة)،

ج- 7 كليات مجتمع متوسطة (ثلاثة عامة، وواحدة حكومية ، واثنان خاصتان، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة تتمثل في جامعة القدس المفتوحة تتوزع مراكزها ما بين الضفة وغزة بواقع (22) مركز، (17) مركز في الضفة و(5) مراكز في غزة (الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي، 2012: 9).

أ- جامعة الأزهر - غزة:

جاءت جامعة الأزهر - غزة مؤسسةً للتعليم العالي لتلبي طموحات الشعب الفلسطيني ولتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار سيادة الرئيس الشهيد ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين بإنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير (الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر، 2014: <http://www.alazhar.edu.ps>).

1- تطور الجامعة:

بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام (1992م) تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة - الزراعة - العلوم - الآداب والعلوم الإنسانية، تتبعها إنشاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

وفي مرحلة أخرى من مراحل تطور الجامعة تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية لتلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات العلمية الدقيقة، ثم تلا إنشاء هذه الكلية في العام (1999م) الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر - غزة، لتكون أول كلية طب بشري في قطاع غزة، وفي العام (2001م) قفزت الجامعة قفزة نوعية مواكبة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فكان قرارها الحكيم بإنشاء الكلية العاشرة في الجامعة كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات.

واستمرت الجامعة تتطلع لخدمة المجتمع الفلسطيني فكان القرار بإنشاء كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان في العام (2007م) والمعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير فرصة دراسة طب الأسنان في الوطن، وفي العام (2009م) تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتتطلق من جديد مركز هداية للشباب الجامعي ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشريعة (الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر، 2014: <http://www.alazhar.edu.ps>).

2- الأهداف الإستراتيجية:

- تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.
- المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
- ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.
- تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية (الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر، 2014: <http://www.alazhar.edu.ps>).

3- رؤية الجامعة:

جامعة الأزهر - غزة تسعى إلى التميز، والإبداع، والرقمية؛ لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينياً وعربياً ودولياً، ولتكون مركزاً للإشعاع العلمي، والبحثي، والتمموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

4- رسالة الجامعة:

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع والشراكة لأصحاب المصلحة.

5- كليات جامعة الأزهر - غزة:

وتضم الجامعة عدد (12) من الكليات وهي: كلية الطب، وكلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان، وكلية الصيدلة، وكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، وكلية العلوم، وكلية الزراعة والبيئة، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية، وكلية التربية، وكلية الحقوق، وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وكلية الشريعة (جامعة الأزهر، دليل الطالب الإرشادي، 2011-2012).

ب- الجامعة الإسلامية - غزة:

1- نبذة تاريخية:

أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة.

وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977م قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. بدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980م افتتحت كليتنا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتنا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986م قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1992-1993م، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005م، وافتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006 افتتحت كلية الطب (الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية، 2014: <http://www.iugaza.edu.ps>).

وتُعد الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وترتبطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

2- رؤية الجامعة:

منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة.

3- رسالة الجامعة:

الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية(الجامعة الإسلامية، دليل الجامعة، 2010-2011).

4- غايات الجامعة:

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

5- كليات الجامعة الإسلامية-غزة:

وتضم الجامعة عدد (11) من الكليات وهي: كلية أصول الدين، وكلية الشريعة والقانون، وكلية الآداب، وكلية التربية، وكلية التجارة، وكلية التمريض، وكلية تكنولوجيا المعلومات، وكلية العلوم، وكلية الهندسة، وكلية الطب، وكلية العلوم الصحية(الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية، 2014: <http://www.iugaza.edu.ps>).

ج- جامعة الأقصى:

1- نبذة تاريخية:

جامعة الأقصى بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية مستقلة طبقاً لقانون الخدمة المدنية، وقانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) للعام (1998م) ولقد كانت بداية نشأتها في عام (1955م) عندما كانت معهداً للمعلمين، ثم نمت وتطورت لتصبح كلية جامعية في العام (1991م) وهي كلية التربية الحكومية، ثم تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى في العام (2001م).

2- رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة (جامعة الأقصى، دليل الجامعة، 2005-2006).

3- رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، و المهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة (جامعة الأقصى، نشرة تعريفية، 2013).

4- الأهداف الإستراتيجية:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعلمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعليمية فاعلة.
- المساهمة في تحسين المعرفة و الفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى و المجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يرتكز على التميز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التنموية.

5- **كليات جامعة الأقصى:** وتضم الجامعة عدد (8) من الكليات وهي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية العلوم التطبيقية، كلية مجتمع الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، كلية الإعلام، كلية التربية البدنية والرياضة، كلية الفنون الجميلة (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، 2014: <http://www.alaqsa.edu.ps>).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة التي تخدم الدراسة الحالية المتعلقة بموضوع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية في ضوء الاتجاهات المعاصرة من خلال عرض الأهداف التي سعت كل دراسة إلى تحقيقها، والمنهج والأدوات التي استخدمتها، من حيث علاقتها بمتغيرات مختلفة، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وقد تم تقسيمها إلى محورين حيث يتناول المحور الأول الدراسات العربية ويتناول الثاني الدراسات الأجنبية، وكل محور تم عرضه وفقاً للتدرج التاريخي من الأحدث للأقدم، وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات مُصنفة على النحو التالي:

أولاً- الدراسات العربية:

1. دراسة (أبو مائلة، 2014) بعنوان: "إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة تعرّف واقع الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها من حملة درجة الدكتوراه (أكاديميين وإداريين)، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، الجامعة، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، طبيعة العمل) ومن ثم اقتراح بعض صيغ لإعادة هندسة هذا الأداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيقها على عينة بالطريقة العشوائية التطبيقية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج:-

- الدرجة الكلية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع الأداء الجامعي بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة كبيرة بوزن نسبي (68.27%).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجامعة لصالح (الجامعة الإسلامية) عن جامعتي الأزهر والأقصى، كما توجد فروق دالة لصالح جامعة الأزهر عن جامعة الأقصى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة.

أهم التوصيات:-

- العمل على نشر ثقافة التغيير وتوضيح أهميته من خلال ورش عمل خاصة بإعادة هندسة العمليات للعاملين في الجامعات.
 - التأكيد على العنصر الهام والأكثر حيوية في نجاح إعادة هندسة الأداء في الجامعات الفلسطينية وهو أعضاء هيئة التدريس من خلال (التدريب- الحوافز- تشجيع البحث العلمي- العمل الجماعي).
 - ضرورة إيجاد وحدة أو قسم تابع في كل جامعة تابع لوحدة الجودة مسئول عن وضع ومتابعة الخطط المناسبة لإعادة هندسة الأداء باستمرار.
 - العمل على توفير الميزانيات اللازمة من قبل الإدارة لدعم استخدام استراتيجيات إعادة هندسة الأداء بما يخفف من هاجس المخاطرة لديهم.
2. دراسة (القرشي، 2014) بعنوان: "معوقات تطبيق الاعتماد الأكاديمي في معياري (الرسالة والأهداف، والبحث العلمي) بكلية التربية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة تعرّف معوقات تطبيق الاعتماد الأكاديمي في معياري (الرسالة والأهداف، والبحث العلمي) بكلية التربية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج:-

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير درجات تقدير معوقات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بمعيار الرسالة والأهداف ككل وأبعادها تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد، بينما لا توجد فروق بمعيار الرسالة والأهداف ككل ولبعدي المعوقات المالية والمعوقات بالتجهيزات التنظيمية والإدارية تبعاً لمتغير لسنوات، بينما فروق في بعد المعوقات التنظيمية والإدارية لصالح الخبرة الأعلى.
- تبين وجود فروق بين متوسطات تقدير درجات معوقات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بمعيار البحث العلمي ككل، وللأبعاد تعزى للرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد. وكذلك فروق في المعوقات بالتجهيزات التقنية والأبنية لصالح فئة أقل من 5 سنوات مقابل الفئات الأخرى.

أهم التوصيات:-

- ضرورة العمل على تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع قواعد البيانات ومهارات البحث العلمي، وتحفيزهم للإنتاج العلمي والنشر بالمجلات العالمية المصنفة.
- مراجعة الأنظمة الداخلية لأقسام الجامعة.
- تطوير الخطط الدراسية واللوائح التنظيمية والإدارية؛ لتكييفها مع رسالة ورؤية الأقسام.

3. دراسة (الهادي، 2013) بعنوان: "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء".

هدفت الدراسة تعرّف إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة.

أهم النتائج:-

- أن مدخل التغيير للجودة يمثل مطلباً أساسياً للخروج من النمط التقليدي الذي تسير عليه المؤسسات الجامعية العربية.
- هناك نماذج متميزة لبعض الجامعات الأمريكية بإحداث التغيير المطلوب لتحقيق جودة النوعية وتميز الأداء وقد حققت به نجاحات على مستوى التصنيف العالمي.
- وضع أنموذج مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز، من خلال وضع تصور هيكلي للتغيير، واختيار أنموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة.

أهم التوصيات:-

- التحول نحو جودة النوعية وتميز الأداء لدى الجامعات العربية من خلال إدارة التغيير المخطط.
- إنشاء فروع لوحدة الجودة النوعية في كل كلية وربطها بالوحدة الرئيسية الجامعية وفق لوائح وآليات وبرامج عمل معتمدة من المجالس الجامعية.
- متابعة المخرجات الجامعية من بحوث ومشاريع وطلاب وتطبيق مقاييس الأداء للتعرف على فاعليتها في سوق العمل ومعرفة حصة الجامعة في السوق بشكل دوري.

4. دراسة (الأغا، 2012) بعنوان: "درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة".

هدفت الدراسة تعرّف درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج:-

- درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة.
- درجة علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية ودرجة جودة الخدمة المقدمة لطلبة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

أهم التوصيات:-

- التركيز على تقديم الخدمات باستخدام أحدث التقنيات الإلكترونية وبجودة عالية.
- العمل على توفير الميزانيات اللازمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء المختصين بتوظيف الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال دعوتهم لإلقاء بعض المحاضرات والندوات وورش العمل في الجامعات الفلسطينية.

5. دراسة (الزعبي، 2012) بعنوان: "مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية".

هدفت الدراسة الكشف عن مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي بواسطة استبانة طبقت على عينة الدراسة والتي اختيرت بطريقة الطبقة العشوائية والتي اشتملت على (164) قائداً أكاديمياً، وهؤلاء يشكلون ما نسبته (83%) من مجتمع الدراسة.

أهم النتائج:-

- إن مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة عالية في المجالات كافة والأداة ككل.
- توجد علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق الإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية وبين تعزيز الثقافة التنظيمية فيها وذلك في كافة مجالات الدراسة والأداة ككل.

أهم التوصيات:-

- ضرورة تعزيز التقدم الحاصل في مجال إدارة الموارد البشرية، وضرورة الانفتاح على المجتمع المحلي ودعوته للتعرف أكثر على دوره الذي قد يجهله.
- الدعوة لإجراء مراجعة مستمرة للقوانين والتشريعات التي تحكم عمل الجامعات، والعمل على تطوير البيئة التنظيمية بالجامعات بما يتناسب مع التوقعات التنظيمية لأفرادها العاملين.
- ضرورة تفعيل مبدأ المساءلة فيما يخص مخرجات النظام التعليمي حيث يُعد ذلك المبدأ ضماناً لتعزيز النهج الديمقراطي الذي لا بد من تكريسه ليصبح النهج السائد على مستوى المؤسسة وما له من انعكاسات ايجابية على صعيد المجتمع ككل.

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

هدفت الدراسة تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج البنائي، وقد تألف مجتمع الدراسة من العمداء، والمديرين، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة والمقابلة المقننة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي.

أهم النتائج:-

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء الجامعي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة بلغت **75.97%**.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

أهم التوصيات:-

- صياغة الأهداف بكلمات بسيطة مفهومة، محددة المعالم، والابتعاد عن عموميات الصياغة، واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تنتم بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية.
- الاهتمام بالبدائل الإستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية، وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.
- العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا.
- زيادة الموازنة المخصصة سنوياً لأغراض أنشطة البحث العلمي في الجامعة بما لا يقل عن (2.5%) من موازنة الجامعة، مع تشجيع تمويل البحث العلمي من خلال مصادر خارجية.
- دعم التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في المجالين البحثي والتدريسي، وتخصيص موارد مادية كافية لذلك، وتعزيز التقييم الدوري السنوي لأعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة وشاملة.
- توفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر.

7. دراسة (العمرائي وسالم ولايخ، 2011) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة وضع تصورات واضحة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم الجودة الشاملة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي في دراستهم.

أهم النتائج:-

- أن صياغة الخطط الإستراتيجية والسياسات المناسبة يحقق تطوير وتأهيل مؤسسات التعليم العالي.
- ## أهم التوصيات:-

- دعم وتشجيع المؤسسات التابعة للتعليم العالي التي تشجع العمل ضمن مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ونظام الجودة الشاملة.
- عقد المؤتمرات العلمية الخاصة بأنظمة التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة.
- استقطاب الكفاءات ورصد وإعداد الميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الإستراتيجي وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك.

8. دراسة (خلف، 2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".

- هدفت الدراسة تعرّف واقع امتلاك القيادات الأكاديمية رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة لسمات وخصائص القائد التحويلي وعلاقة ذلك بتوافر الإبداع الإداري لديهم.
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام عينة الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج:-

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بنسبة (80.6%).
- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بنسبة (83.94%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

أهم التوصيات:-

- أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين.
- عقد دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.
- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
- التركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودفاعه وعملياته ونواتجه.

9. دراسة (الدجني، 2010) بعنوان: "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى حاجة الجامعات الفلسطينية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث ببناء بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

أهم النتائج:-

- وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.
- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.
- إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية.
- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

أهم التوصيات:-

- ضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية من إداريين وأكاديميين.
- العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
- تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي الجامعة فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.
- عقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل الموظف بالمعرفة الكاملة بمهام عمله ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة وتفعيل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

10. دراسة (الطيبي وحافظ وأبو سمرة، 2009): بعنوان "واقع الإدارة الجامعية الفلسطينية في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية".

هدفت الدراسة تعرّف واقع العملية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، والوقوف على بعض الاتجاهات والنماذج العالمية المعاصرة في تطوير الإدارة الجامعية، إضافة إلى معرفة بعض المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية الفلسطينية في أداء مهامها.

وتكون مجتمع الدراسة من الإدارات الجامعية لست جامعات فلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وتمثلت الإدارات الجامعية في الأكاديميين والإداريين (من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس)، وتم اختيار عينة عشوائية، واستخدام استبانة لجمع البيانات. أهم النتائج:-

- أن تقديرات (50,9%) من أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن الإدارات الجامعية الفلسطينية لا تطبق مدخل إعادة الهندسة الإدارية في الإدارة الجامعية.
- كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارات الجامعية الفلسطينية تعزى لمتغيري الجامعة والوظيفة لصالح جامعة بيت لحم ونواب رؤساء الجامعات على التوالي.

أهم التوصيات:-

- أن تسعى الإدارات الجامعية الفلسطينية لتحديد مستويات الإدارة ووظائفها ومتطلباتها.
- مراقبة وتقويم العمليات الإدارية والعمليات التعليمية برمتها.
- يجب إعادة النظر في اللوائح والتشريعات والقوانين للجامعات لتتماشى مع متطلبات العصر مما يؤدي إلى الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالموارد البشرية، وتقديم الحافز المادي والمعنوي.

11. دراسة (أبو عامر، 2008) بعنوان: "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره".

هدفت الدراسة تعرّف واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي إداري، إداري) في الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة).

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (71) فقرة، وزعت على (7) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة: (القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد).

أهم النتائج:-

- أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كبيرة بسبب الاهتمام الكبير من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة) تعزى لصالح جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهم التوصيات:-

- استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- العمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات واطلاعهم على تجارب الجامعات العالمية والنجاح الذي حققته هذه الجامعات من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري.
- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات وتمكين الموظفين.
- الاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري مع إجراء مقارنة مرجعية مع إنجازات جامعات عالمية مماثلة.

12. دراسة (مدوخ، 2008) بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت الدراسة إلى تعرّف معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في جامعات محافظات غزة (الأزهر والإسلامية والأقصى)، والبالغ عددهم (155) فرداً، وتم أخذهم كعينة أي أن مجتمع الدراسة هو العينة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة.

أهم النتائج:-

- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (57.41%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات: وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية.
- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (57.41%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات: افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالمنشأة الجامعية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (60.67%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات: ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب.
- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالخدمة المجتمعية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (68.32%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات: ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى) وذلك لدى جامعة الأزهر لغياب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية).

أهم التوصيات:-

- الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية وضرورة مشاركة العاملين في الجامعة والنخبة في المجتمع المحلي من أجل التطوير والتحسين المستمر.
- العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية.
- العمل على تهيئة القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع عدد الطلاب.
- اهتمام الجامعة بخريجها من خلال تأمين فرص عمل لهم عن طريق التواصل مع السوق المحلي والعالمية ومؤسسات المجتمع المدني.

13. دراسة (وهبة، 2008) بعنوان: "واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة تعرّف واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

في محافظات غزة (الجامعة الإسلامية -جامعة الأزهر -جامعة الأقصى) وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة موزعة على أربعة مجالات هي: (التحليل البيئي "البيئة الخارجية-البيئة الداخلية" - تكوين الإستراتيجية - تنفيذ الإستراتيجية -التقييم والرقابة الإستراتيجية).

أهم النتائج:-

- أن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة تتراوح بين (70 إلى 71.9%)، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%).
- اهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط بنسبة (77.6%).
- قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارة الجامعات الفلسطينية والتي شملتها الدراسة.
- سعي الإدارات الجامعية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة لبناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنياً كان فوق المتوسط.
- بيّنت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، في حين لم تستطع الدراسة إثبات أي فروق في المتغيرات التالية:(التخصص - الدرجة العلمية - سنوات الخدمة).

أهم التوصيات:-

- ضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم الجامعي لمعالجة قضايا ومشكلاته ولمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه وقيامها بالتوعية بأهمية ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية وتقنياتها لتطوير مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة زيادة اهتمام إدارات الجامعات الفلسطينية بآليات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية وتطوير نظام أكثر فاعلية للتقييم والرقابة الإستراتيجية يقوم على أسس ومعايير صحيحة.
- تعزيز اتجاهات العاملين في كل جامعة من جامعاتنا الفلسطينية نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوها.
- تعميق التعاون والتواصل بين الإدارات العليا للجامعات الفلسطينية نحو ممارسة الإدارة التقنيات الإدارية الحديثة كالإدارة الإستراتيجية وتبادل الخبرات والاستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة عربياً ودولياً في مجال الإدارة الإستراتيجية.

14. دراسة (الدجني، 2006) بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة".

وهدفت الدراسة تعرّف واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (58) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، واتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الإستراتيجي، ودرجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الإستراتيجي، ودرجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية)، وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثلة بإدارة الجامعة وفريق التخطيط والجودة البالغ عددهم (117) عضواً، وقد استجاب منهم (105)، كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة لتحليل محتوى الخطة.

أهم النتائج:-

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الإستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08%)
- أن نسبة (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.
- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36%).
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).

أهم التوصيات:-

- تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي.
- بناء أهداف الخطة الإستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.
- إعداد خطة تتضمن بدائل إستراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف وإستراتيجيات الجامعة بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضاً منها.

15. دراسة (الدهدار، 2006) بعنوان: "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة)".

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي (التخطيط الإستراتيجي- معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي- التحسن المستمر -الاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت تعرف حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بدراسته، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على (165) من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

أهم النتائج:-

- أن (50%)، من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن (60.2%) توافق على وجوب أن تنتظر الإدارة العليا إلى الجودة على أنها نظام متكامل يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم.
- أظهرت الدراسة أن نسبة (61%) من مجتمع الدراسة يؤكد على الإدارة العليا أن تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.
- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة (55.1%) من حجم العينة تُوكل القيام بالتخطيط الإستراتيجي للجان استشارية خارجية.

أهم التوصيات:-

- زيادة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالتوجه الإستراتيجي ومتغيراته المختلفة حتى تحقق قدرتها على التنافس.
- تشجيع الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية في غزة على الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي، واستخداماته وذلك لضمان تحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة وتعميق التعاون بين الإدارات العليا للجامعات المختلفة في قطاع غزة لزيادة كفاءة التعليم العالي في فلسطين.
- أن تعتمد إدارة الجامعة على أساليب وأدوات علمية لتحسين الخدمات المقدمة للموظفين والطلبة وبشكل مستمر.
- ضرورة الأخذ بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الموجودة لدى الإدارات العليا في الجامعات من قبل كافة العاملين في الجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية.

16. دراسة (الطار، 2006) بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرّف الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بغزة، ووضع السبل لتطويره، ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على (6) أبعاد وتم توزيع الاستبانة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، والبالغ عددهم (84) رئيساً، وقد استجاب منهم (75).

أهم النتائج:-

- واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقاييس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث ما نسبته (67.44%).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعة الإسلامية بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الجودة الشاملة، فواقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الإسلامية متوفر بدرجة جيدة، حيث بلغت الدرجة الكلية نسبة (78.32%)، في حين أن واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الأزهر والأقصى متوفر بدرجة ضعيفة، حيث بلغت الدرجة الكلية بجامعة الأزهر نسبة (62.27%) وفي جامعة الأقصى (58.66%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مجتمع الدراسة بين الجامعات الثلاث تعزى لاختلاف الكلية (علمية - إنسانية).

أهم التوصيات:-

- تدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية على أنشطة إدارة الجودة الشاملة.
- التأكيد على جودة المرافق التعليمية ومحتوياتها.
- تبني الجامعات التقويم الشمولي بشكل دوري ومستمر.
- زيادة فاعلية الجامعات نحو خدمة المجتمع الفلسطيني.

17. دراسة (الطلاء، 2005) بعنوان: "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة بأبعاده: (الرسالة والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، نظام الدراسة والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية التعليمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقويم الداخلي للنوعية)، وذلك تبعاً لمتغير: (اسم

الجامعة، ونوع الكلية، ونوع البرنامج، والمسمى الوظيفي، وأقدمية البرنامج)، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء وحدات الجودة وعددهم (130)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة.

أهم النتائج:-

- توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في جامعات محافظات غزة الثلاث بنسبة (68%).
- أكثر مجالات عناصر نموذج الهيئة الوطنية توافراً هي: "نسب النجاح ونظام الدراسة والرسالة والأهداف العامة"، وأن أقل هذه المجالات توافراً هي: "التقييم الداخلي والمرافق التعليمية التعليمية والتواصل الخارجي والتبادل المعرفي".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اسم الجامعة بين الجامعات لصالح الجامعة الإسلامية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كليات العلوم الطبيعية وكليات العلوم الإنسانية في توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح عضو لجنة الجودة مقارنة مع رئيس القسم، ولم توجد فروق بين عضو لجنة الجودة والعميد، وبين رئيس القسم والعميد.

أهم التوصيات:-

- زيادة اهتمام إدارات جامعات قطاع غزة بتطبيق عناصر الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- العمل على تعزيز التواصل الخارجي والتبادل المعرفي بين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ونظيراتها المحلية والعربية والأجنبية.
- زيادة الاهتمام بالتقويم الداخلي للنوعية لكافة عناصر الجودة الشاملة في التعليم العالي، من خلال تفعيل وحدات الجودة والنوعية في الجامعات.

18. دراسة (عشبية، 2005) بعنوان: "أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار التي يتعين على الإدارة الجامعية في مصر القيام بها في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي، وتناولت الدراسة أبرز التحديات المعاصرة وهي (التحديات العلمية والتكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية)، وكذلك الكشف عن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية في مصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أهم النتائج:-

- ضرورة إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية بحملتها، سواء المحتوى الدراسي، أو طرائق التدريس، أو الوسائل والتقنيات التعليمية، أو التقويم أو أدوار المعلم الجامعي، أو الإمكانيات المتاحة، بحيث تتلاءم هذه العناصر مع التحديات السابقة.
- ثم حددت الدراسة الأدوار والمهام التي يتعيّن أن تضطلع بها الإدارة الجامعية في ضوء انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي.
- كما كشفت الدراسة عن أبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة، وكان من بين هذه المشكلات: قصور استقلال الجامعة، وغياب المناخ الجامعي المناسب، وقصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، وقصور الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية، ومحدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة.

أهم التوصيات:-

- اقترحت الدراسة بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية في مصر، وتزيد من تفاعلها مع التحديات المعاصرة.

19. دراسة (الحجار، 2004) بعنوان: "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة موزعة على سبعة مجالات هي: (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمل)، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (123) عضواً من الهيئة التدريسية.

أهم النتائج:-

- أن المستوى العام للأداء الجامعي بمجالاته المختلفة لم يصل إلى المستوى الافتراضي (60%).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة.

أهم التوصيات:-

- تحديد رؤية مستقبلية واضحة للتعليم الجامعي تمكنه من مواجهة التحديات والقيام بمسؤولياته بكفاءة، واستثمار طاقات أفرادها الفكرية والإبداعية.
- التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الجامعية "طلاب وأولياء أمور ومجتمع بقطاعاته المختلفة" والعمل على إشباعها وتحقيقها بشكل جيد.

- التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات التربوية.
- اعتماد نظام تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير البيانات والمعلومات وإيصالها لصانعي القرارات في الوقت المناسب.
- ربط الجامعة بالمجتمع المحلي والعالمي، من خلال فتح البرامج والتخصصات المختلفة التي تغذي احتياجات المجتمع بقطاعاته المختلفة الاقتصادية والتربوية والسياسية والدينية.
- العمل على إنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في الجامعة.

20. دراسة (الحربي، 2003) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية (دراسة لاتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها، ووجهة نظرهم حول مدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة)".

وهدفت الدراسة إلى تعرّف اتجاهات أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات السعودية تجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعات السعودية من وجهة نظر الأكاديميين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

أهم النتائج:-

- اتجاهات الأكاديميين السعوديين تميل بدرجة فوق المتوسط إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تسهم في تطوير الجامعات السعودية.
- كان مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة والقيادة الفعالة والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط.

أهم التوصيات:-

- ضرورة اقتناع المسؤولين عن التعليم العالي بأهمية وجدوى هذا الأسلوب، والتشجيع على تطبيقه، والعمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة في كل الجامعات السعودية تعني بأمر الجودة.
- بدء مؤسسات التعليم العالي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير وتحسين خدماتها ومخرجاتها.
- الاستعانة بالهيئات والوكالات المتخصصة في تطوير الجودة الشاملة في التعليم العالي في الدول التي قامت بتطبيقها.

21. دراسة (حسين، 2001) بعنوان: "القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي".

هدفت الدراسة تعرّف دور القيادة الإستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في اليمن في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي، وخصائص دور القيادة الإستراتيجية الأكاديمية والإجراءات، وصياغة التوجه الإستراتيجي لدى الجامعتين (عدن وصنعاء)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

أهم النتائج:-

- أن التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداريي جامعة عدن أكثر إيجابياً منه لدى إداريي جامعة صنعاء.
- أن إداريي جامعة عدن هم أكثر توجهاً إستراتيجياً لعملية التنفيذ للأهداف الإستراتيجية للجامعة من إداريي جامعة صنعاء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء إداريي جامعة عدن وجامعة صنعاء في التوجه الإستراتيجي للتقويم والرقابة بنسبة تتراوح بين (51.4-70.8) بالنسبة لجامعة عدن، في حين تتراوح بين (44-53) بالنسبة لآراء إداريي جامعة صنعاء.

أهم التوصيات:-

- بضرورة التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف من قبل إداريي جامعة صنعاء.
22. دراسة (عشيبه، 2000) بعنوان: "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد ماهية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في رصد وتفسير الجهود العلمية في مجال الجودة الشاملة وإدارتها، حيث قام الباحث بتحليل بعض النماذج العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة للاستفادة من نتائجها في التعليم الجامعي المصري.

أهم النتائج:-

- أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري والتي قد تؤثر بالسلب على النتائج المرجوة، ومن أهم هذه الصعوبات: عدم موازنة الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية مع ظروف واحتياجات العمل الفعلية، وعدم إشراك الإدارة الجامعية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتسلط تلك الإدارة.

أهم التوصيات:-

- ضرورة إعادة هيكلة الجامعات المصرية ومراجعة كيفية اتخاذ القرارات لتحقيق الجودة الشاملة.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

1. دراسة الدخيل والبابطين (Al-Dakhil, and Al-Babtain, 2015) بعنوان: "الأولويات الإستراتيجية ومقاييس الأداء في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية".
"Strategic Priorities and performance measures in King Saud University, Saudi Arabia".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأولويات الإستراتيجية لجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية وكيفية مؤشرات الأداء الرئيسة لها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أهم النتائج:-

- أن وضع رؤية لجامعة الملك سعود "تكون جامعة عالمية ورائدة في بناء مجتمع المعرفة" وترتيب أولوياتها وتنفيذ خطة إستراتيجية محكمة جعلها تكون رقم واحد في منطقة الشرق الأوسط.
أهم التوصيات:-

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لرصد نتائج تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

2. دراسة فلورنس موندي (Florence Muindi, 2011) بعنوان: "العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي للأكاديميين في كلية إدارة الأعمال في جامعة نيروبي".
"The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi".

وهدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في جامعة نيروبي العامة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من جميع الأعضاء غير الإداريين للموظفين الأكاديميين في جامعة نيروبي وتم استثناء العمداء ورؤساء الأقسام الذين هم فعلياً أعضاء في مجلس إدارة الجامعة.

أهم النتائج:-

- وجود ارتباط ايجابي هام جداً بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار.
- وجود ارتباط ايجابي قوي بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي فيما يتعلق بظروف العمل العامة، وفيما يتعلق بالرواتب والترقية.

أهم التوصيات:-

- إبقاء الموظفين على اطلاع بما يحدث في المؤسسة ومنحهم الثقة والثناء على العمل الجيد.
- تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعمل الجاد والجيد.

3. دراسة روخاس جيمينيز (Rojas Jimenez, 2009) بعنوان: " القائد التربوي في العمل: تنفيذ الخطة الإستراتيجية، رؤية الجامعة 2016 " .

" Educational leader in action: Implementation of the strategic plan, Vision University 2016 "

هدفت الدراسة التعرف إلى الإجراءات التي اتخذتها القيادات التعليمية في جامعة بورتوريكو لتتوافق مع معيار تنفيذ الخطة الإستراتيجية المؤسسية، وتحديد الخطوات التي قامت بها جامعة بورتوريكو لتعزيز نقاط القوة من خلال إبراز الإنجازات بعد تنفيذ خطتها الإستراتيجية، والتقليل من نقاط الضعف التي حددها مجلس الولايات الوسطى للتعليم العالي MSCHE ، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث متعدد التصاميم (مختلط التصاميم)، وذلك بدأً من تحليل الوثائق ثم إجراء مقابلات شبه منظمة مع الجهات التي شاركت في الدراسة الذاتية للجامعة وإعادة عملية الاعتماد لها، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية لها.

أهم النتائج:-

- أن عملية الاعتماد ولدت التزاماً من الجامعة نحو تقديم خدماتها لصالح المجتمع كفتح برامج بكالوريوس جديدة وتقييم وتحسين الخطط الأكاديمية لدراسة الطلبة، مما يعطي الجامعة التميز بذلك.
- أن توفر خطة إستراتيجية وتنفيذها يفيد الجامعة في تحقيق التنمية المؤسسية.

أهم التوصيات:-

- إشراك جميع قادة الجامعة في إدارة مشاريع الجامعة وتدريب العاملين فيها على ذلك؛ لتعزيز العمل الجماعي.
- الإعلام الموثق عن إنجازات الجامعة التي تحققت بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية لصالح المجتمع.

4. دراسة سلون (Sloan, 2009) بعنوان: " دراسة كمية للعلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية أو التبادلية وبين التغيير الإستراتيجي في جامعة ولاية نيويورك " .

" A quantitative study of the relationship between transformational and transactional leadership styles and strategic change within the State University of New York"

هدفت الدراسة التوصل إلى تقدير كمي للعلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية أو التبادلية وبين التغيير الإستراتيجي في جامعة ولاية نيويورك، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي مع استبيان لجمع البيانات من رؤساء ونواب رؤساء الكليات وأعضاء فاعلين فيها.

أهم النتائج:-

- تفضيل أسلوب القيادة التحويلية (وهو الغالب) على القيادة التفاعلية أو التبادلية (العادية بالأصل).
- عدم وجود أي علاقة بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التفاعلية أو التبادلية وبين التغيير الإستراتيجي في جامعة ولاية نيويورك.

أهم التوصيات:-

- التشجيع على التنوع من أنماط القيادة في الجامعة.

5. دراسة شون (Choon, 2008) بعنوان: "ضمان الجودة في التعليم من منظور دولي".
" Quality Assurance in Education: An International Perspective "

هدفت الدراسة تعرّف مستوى الفهم لضمان الجودة بين الجامعات الأسترالية ومؤسسات دولية (جامعة ماليزيا كحالة)، لتسليط الضوء على القوى المحركة لضمان الجودة وتنفيذ السياسات العامة داخل المؤسسات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة لجمع البيانات من الجامعة الأسترالية وكلية إدارة الأعمال من جامعة خاصة بماليزيا.

أهم النتائج:-

- وجود فجوات في الممارسات الحالية لضمان الجودة في جامعة ماليزيا.
 - مستوى الإدارة العليا من كلا الجانبين يرى أن الجامعة تتحمل المسؤولية الشاملة عن ضمان الجودة
 - أن هناك مشاكل خاصة في تطبيق ضمان الجودة في الجامعة الخاصة الماليزية.
- أهم التوصيات:
- تحسين مستوى الفهم لضمان الجودة بين الجامعات الأسترالية ومؤسسات دولية.

6. دراسة فيشر (Fischer, 2007) بعنوان: " العلاقة بين القيادة والتخطيط الإستراتيجي وهيكل رأس المال لجامعة الكاردينال ستريتشش ".
" The relationship between leadership, strategic planning and the capital structure of Cardinal Stritch University "

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وهيكل رأس المال لجامعة الكاردينال ستريتشش، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، مع التركيز على دراسة نظريات القيادة والتخطيط الإستراتيجي ومفاهيم وتقنيات وضع الميزانية الرأسمالية.

أهم النتائج:-

- التوصل إلى أن رأس المال هو عنصر حاسم في أي خطة إستراتيجية، ولكن لا يمكن إدارته إلا بقيادة ذات عقلية قادرة على توفير المال من عدة بدائل وخيارات مختلفة.
- أهم التوصيات:-

- الاستفادة من أصول الجامعة (ممتلكاتها) لإدارة كمية كبيرة من الديون للتقليل من الآثار السلبية لها.

7. دراسة لاهافشين (Laohavichien, 2004) بعنوان: "القيادة وإدارة الجودة (دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند)".
" Leadership and quality management: A comparison between the United States and Thailand "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على بنية تطبيق الجودة الشاملة والعلاقة بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أهم النتائج:-

- أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهم التوصيات:-

- توفير البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة كمتطلب أساسي لعمل القيادات.

8. دراسة جونسون (Johnson, 2000) بعنوان: " تحليل التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات المساعدة لنظام جامعة ولاية كاليفورنيا ".

" An analysis of strategic planning in the auxiliaries of the California State University system "

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين استخدام التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات المساعدة لإحدى الجامعات الحكومية والتدابير المقترحة للتحسين، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي لجمع البيانات من المنظمات المساعدة للجامعة داخل ثلاثة وعشرين مبنى من مباني جامعة ولاية كاليفورنيا، ومن ثم عمل إحصاء وصفي لتحليل البيانات التي تم جمعها كتحليل الارتباط، وتحليل التباين.

أهم النتائج:-

- التوصل إلى خصائص وسمات المنظمات المساعدة لجامعة ولاية كاليفورنيا، والتي أهمها الانخراط في عملية التخطيط الإستراتيجي الجامعي.

أهم التوصيات:-

- أن تشارك وتتشارك الجامعات في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- التوجه نحو التجديد في وضع أهداف للجامعات، وتحسين العلاقات الداخلية والخارجية للجامعات.
- الحث على بناء الفريق، وتطوير الخطط المالية، وإعادة تصميم الهياكل.

9. دراسة الأغا (El-Agha, 1998) بعنوان: " هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات".

" A framework of Change for Higher Education in Palestine from the Perspective of top University Administrators".

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام وهيكل للتغيرات المتوقعة في التعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات والأكثر تمدداً من خلال التعرف على المشاكل الحالية التي تواجه الجامعات والإستراتيجيات المستقبلية المطلوب من الجامعات إتباعها للتغلب على هذه المشاكل. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج تحليل المحتوى، كما طور الباحث استبياناً مفتوحاً للتعرف على أهم المشاكل التي تواجه الجامعات وتطبيقه على عينة من أعضاء مجالس ثماني منها.

أهم النتائج:-

- أن الجامعات الفلسطينية تواجه مشاكل في ست مجالات (مشاكل مالية، مشاكل إدارية وتنظيمية، مشاكل لها علاقة بالمنهاج والبرامج، مشاكل لها علاقة بالمباني والتسهيلات والمعدات والوسائل، مشاكل لها علاقة بالأهداف، مشاكل لها علاقة بالأكاديميين وطاقم الموظفين).

أهم التوصيات:-

- تحديد وتصنيف الاتجاهات العالمية الإقليمية والمحلية المتوقع أن تؤثر على التعليم العالي في فلسطين إلى تصنيفات سياسية واقتصادية وتعليمية وثقافية.
- وقد اقترحت الدراسة إستراتيجيات مستقبلية وحلول ذات علاقة بالمشاكل الست.

10. دراسة الخفاجي وبايرمان (Khafaji and Baiarman, 1995) بعنوان: "التخطيط

الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية" ببريطانيا.

" Strategic Planning and Total Quality Management In Academic Institutions".

هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني الإستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي، ودمج إستراتيجية الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الإستراتيجي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج الإرتباطي.

أهم النتائج:-

- أن تطوير التخطيط الإستراتيجي للجامعات يتطلب دمج إستراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية.
- تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ 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.

أهم التوصيات:-

- عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية يمكن تجزئة الإستراتيجيات إلى خطة وموازنات متوسطة وقصيرة الأجل، ووضع البرامج التنفيذية التفصيلية اللازمة لها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها على النحو الآتي:

أ) أوجه الاتفاق:

1. أكدت الدراسات على أهمية تطبيق أحدث الاتجاهات في الإدارة الإستراتيجية للتحسين من واقع العملية الإدارية بجوانبها وممارساتها المختلفة.
2. كشفت الدراسات أن زيادة وتعميق الإدارات العليا للجامعات المختلفة وتبادل الخبرات والخبراء بينها يزيد من كفاءة الجامعات نحو المنافسة العالمية.
3. أكدت الدراسات على ضرورة اهتمام إدارة الجامعات بالمستجدات الإدارية والتكنولوجية ومراجعة الهياكل التنظيمية بها لغاية التقدم والتطوير.
4. من حيث المنهج المستخدم: اتفقت أغلب الدراسات باستخدام المنهج الوصفي، فيما أضافت إلى ذلك دراسة (الدجني، 2011) المنهج البنائي، بينما أضافت دراسة (الدجني، 2006) ودراسة الأغا (El-Agha, 1998) منهج تحليل المحتوى، أما دراسة الخفاجي وبايرمان (Khafaji and Baiarman, 1995) فقد أضافت المنهج الإرتباطي.
5. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اتفقت جميع الدراسات في كونها تطبق على مستوى الإدارات والقيادات العليا للمؤسسات الجامعية على المستوى المحلي والدولي.
6. من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة باستثناء دراسة (الدجني، 2010) ودراسة شون (Choon, 2008) اللتان استخدمتا بطاقة مقابلة، ولكن دراسة (الدجني، 2011) استخدمت أدوات الاستبانة والمقابلة المقننة والمجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي، بينما دراسة (الدجني، 2006) استخدمت الاستبانة وبطاقة تحليل محتوى وعقد ورشة لمجموعة.

ب) أوجه الاختلاف:

1. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: ظهر اختلاف بين الدراسات السابقة في هذا الجانب فقد شملت عينة دراسات سابقة مثل دراسة (خلف، 2010)، ودراسة (الطيبي وحافظ وأبو سمرة، 2009)، ودراسة (وهبة، 2008)، ودراسة (مدوخ، 2008)، ودراسة (الدهدار، 2006)، ودراسة (الدجني، 2006) قيادات إدارية (عمداء، نواب، رؤساء أقسام أكاديمية)، بينما شملت عينة دراسة (أبو عامر، 2008) موظفين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي إداري، إداري)، أما عينة دراسة (أبو مائلة، 2014) فقد كانت من أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه (أكاديميين وإداريين)، ولكن اختلفت عنها دراسة (الدجني، 2011) بأن شملت عينتها (أكاديميين وإداريين) الذين يمثلون جهة الاطلاع والقرار من العمداء، والمديرين، ولجان التخطيط والجودة من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.

2. كما ظهر اختلاف في البيئة التي تم تطبيق الدراسات السابقة فيها، فمنها المحلية مثل: دراسة (أبو مايلة، 2014)، ودراسة (الأغا، 2012)، ودراسة (الدجني، 2011)، ودراسة (دجني، 2010)، ومنها العربية مثل: دراسة (القرشي، 2014) ودراسة (الحري، 2003) اللتان طُبقتا في المملكة العربية السعودية، ودراسة (عشبية، 2005)، ودراسة (عشبية، 2000) اللتان طُبقتا في جمهورية مصر العربية، ومنها الأجنبية مثل: دراسة لحافكن (Laohavichien, 2004) التي طبقت في أمريكا وتايلاند.

ج) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استخدم الباحث هذه الدراسات:

1. في تكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة.
2. في التعرف إلى المنهج والأسلوب المناسب.
3. في تحديد متغيرات الدراسة.
4. في التعرف إلى الأساليب الإحصائية الملائمة.

د) أوجه تميز الدراسة الحالية:

1. تميزت محلياً بدراسة التوجهات الإستراتيجية لكل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى بمحافظة غزة في ضوء أبعاد الاتجاهات المعاصرة.
2. استخدمت الدراسة منهجين: المنهج الوصفي، والمنهج البنائي.
3. قدمت الدراسة سبلاً مقترحة لتعزيز التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء أبعاد الاتجاهات المعاصرة لتطوير الجامعات.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً- منهج الدراسة.

ثانياً- مجتمع الدراسة.

ثالثاً- عينة الدراسة.

رابعاً- أداة الدراسة.

خامساً- صدق وثبات الأداة.

سادساً- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، الذي حاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة)، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدثها، واستخدم كذلك المنهج البنائي.

وعرف (الحمداي، 2006: 19) المنهج الوصفي بأنه: ذلك البحث الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، وتقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويكون بدون تدخل الباحث في مجرياتها.

واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: لقد قام الباحث بمراجعة الكتب، والدوريات، والمنشورات الخاصة، أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، بهدف إثراء موضوع الدراسة بالشكل العلمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

ثانياً - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم العاملين في جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى في محافظات غزة للعام (2014م)، والبالغ عددهم (92)، والجدول (4-1) يبين ذلك:

جدول (4 - 1)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجامعة	العدد
جامعة الأزهر	29
الجامعة الإسلامية	30
جامعة الأقصى	33
المجموع	92

ثالثاً - عينة الدراسة:

ويقصد بها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي ولها خصائص مشتركة مع المجتمع الأصلي (أبو علام، 2010: 162)، وتشمل:

1- العينة الاستطلاعية:

واشتملت على (30) عميداً ونائباً للعميد من العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعام (2014م) تم اختيارهم بهدف تقنين أداة الدراسة، والتأكد من مدى صلاحيتها للتطبيق على العينة الميدانية والتي لم تدخل في العينة الأصلية.

2- العينة الميدانية:

تكونت عينة الدراسة الميدانية من (82) من رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم بواقع (89.13%) من المجتمع الأصلي للدراسة، والجدول الآتية توضح عينة الدراسة الفعلية حسب الجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية:

جدول (4 - 2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
جامعة الأزهر	24	29.27
الجامعة الإسلامية	27	32.93
جامعة الأقصى	31	37.80
المجموع	82	100.00

جدول (4 - 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية

النسبة المئوية	العدد	الكلية
43.90	36	علمية
56.10	46	إنسانية
100.00	82	المجموع

جدول (4 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

النسبة المئوية	العدد	الرتبة الأكاديمية
25.61	21	أستاذ دكتور
46.34	38	أستاذ مشارك
28.05	23	أستاذ مساعد
100.00	82	المجموع

رابعاً - أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام ببناء استبانة مناسبة للدراسة، وهي استبانة التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات الآتية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي الحديث ذي الصلة الذي سبق أن عرضناه، وفي ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة التي تم الاطلاع عليها، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بُعد.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (80) فقرة موزعة على أبعاد الاستبانة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المُشْرِفِين من أجل التحقق من مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المُشرفان.
- عرض الاستبانة على (15) من المُحكّمين التربويين المتخصصين ممن يعملون في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة القدس المفتوحة، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف، وتعديل، وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (60) فقرة موزعة على سبعة أبعاد، حيث أعطى لكل فقرة وزن مُدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول (4-5) التالي:

جدول (4 - 5)

مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (60-300) درجة، والملحق رقم (3) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية التي تتكون من (60) فقرة موزعة على سبعة أبعاد للتعرف على التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة والجدول (4 - 6) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على الأبعاد السبعة:

جدول (4 - 6)

يوضح توزيع فقرات الاستبانة

م	البعد	عدد الفقرات
1	البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة	8
2	البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي	8
3	البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية	9
4	البعد الرابع: إعادة الهندسة	9
5	البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط	8
6	البعد السادس: الإدارة التشاركية	9
7	البعد السابع: الإدارة والتعليم الإلكتروني	9
	المجموع	60

خامساً- صدق وثبات الأداة:

أ- صدق الاستبانة:

ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه (الأغا والأستاذ، 2010: 104)، وقد تأكد الباحث من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

1- صدق المحكمين:

وهو يعتمد على مدى تمثيل مفردات الاستبانة تمثيلاً سليماً للمجال الذي نريد أن نقيسه (أبو علام، 2010: 469).

لذلك تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين والبالغ عددهم (15) مُحكِّماً كما في ملحق رقم (2)، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول ملائمة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بُعد التخطيط الإستراتيجي وبُعد إدارة الأزمات، وكذلك تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر وإعادة صياغة بعض الفقرات ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (60) فقرة.

2- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة (أبو ناهية، 1994: 127).
وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجداول الآتية توضح ذلك .

جدول (4 - 7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول " إدارة الجودة الشاملة " مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة أنشطة العمل من أجل التطوير .	0.499	دالة عند 0.01
2	إنشاء إدارة مختصة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	0.514	دالة عند 0.01
3	تحقيق معايير الجودة العالمية لتطوير التعليم استجابة للتطورات العالمية.	0.805	دالة عند 0.01
4	التوجه نحو العالمية من خلال ابتعاث أعضاء هيئة التدريس للتنوع.	0.475	دالة عند 0.01
5	رعاية الطلاب المتميزين من خلال وضع معايير لانتقائهم لتوفير مقومات الإبداع.	0.705	دالة عند 0.01
6	وضع أسس بحثية تتبنى خطة مشاريع بحوث ذات جودة عالية تحقق للجامعة التفرد في المنافسة العالمية.	0.565	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	تبنى سياسة نشر البحوث المتميزة التي تتوافر فيها معايير الجودة للانتفاع بها لدى مؤسسات المجتمع.	0.521	دالة عند 0.01
8	اعتماد التقييم الذاتي للأداء المؤسسي في الجامعة كأساس لعمليات التخطيط والتطوير.	0.450	دالة عند 0.05

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُبين الجدول السابق (4 - 7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول مع الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.450-0.805)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4 - 8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني " الاعتماد الأكاديمي " مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التنافس الأكاديمي للوصول إلى الريادة الإستراتيجية بين الجامعات المتقدمة.	0.710	دالة عند 0.01
2	تطوير معايير الالتحاق بالدراسات العليا لتجويد نوعية خريجها.	0.670	دالة عند 0.01
3	الربط بين رسالة الجامعة وأدوارها مع حاجات المجتمع.	0.724	دالة عند 0.01
4	إنشاء فروع للجامعة في محافظات متعددة.	0.615	دالة عند 0.01
5	الاهتمام بتحديث برامج الجامعة في ضوء مفاهيم مخرجات التعلم المقصودة.	0.730	دالة عند 0.01
6	تحقيق الانسجام بين البرامج المقدمة ومواصفات واحتياجات سوق العمل.	0.670	دالة عند 0.01
7	تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على الاستفادة من مرافق الجامعة.	0.376	دالة عند 0.05
8	تقديم برامج الدراسات العليا تلبيةً لحاجات المجتمع.	0.504	دالة عند 0.01

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُبين الجدول السابق (4 - 8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني مع الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.376-0.730)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4 - 9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث " الإدارة الإستراتيجية " مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	اعتماد مبدأ الشفافية في الإدارة.	0.708	دالة عند 0.01
2	توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ إستراتيجيات الجامعة.	0.670	دالة عند 0.01
3	تطوير رؤى وإستراتيجيات طموحة تحقق التحول الإستراتيجي في المركز التنافسي للجامعة.	0.847	دالة عند 0.01
4	تطوير هيكل تنظيمي ملائم لإستراتيجية الجامعة	0.834	دالة عند 0.01
5	توفير نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	0.897	دالة عند 0.01
6	اعتماد مبدأ المساءلة للجميع من أجل النهوض بالجامعة.	0.717	دالة عند 0.01
7	تطوير أهداف مرحلية واقعية قابلة للقياس مرتبطة بزمن الخطة.	0.410	دالة عند 0.05
8	اعتماد المنهجية العلمية في تطبيق الإستراتيجيات.	0.406	دالة عند 0.05
9	اعتماد إستراتيجية تحقق الانسجام مع إستراتيجية التعليم العالي في فلسطين.	0.409	دالة عند 0.05

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُبين الجدول السابق (4 - 9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.406-0.897)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4 - 10)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع " إعادة الهندسة " مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تطوير أهداف الجامعة لتخريج مواطنين منتجين.	0.610	دالة عند 0.01
2	تجويد خدمات الطلاب لإعطاء سمعة طيبة للجامعة.	0.507	دالة عند 0.01
3	تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية بحيث تسهم في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين .	0.625	دالة عند 0.01
4	تطوير هيكلية مقررات الدراسة الجامعية لربطها بالأنشطة الاقتصادية المجتمعية.	0.691	دالة عند 0.01
5	تدعيم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة ليحقق الكفاءة الإنتاجية.	0.621	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	القيام بالعديد من المبادرات التطويرية للارتقاء بالعملية التربوية في جميع المجالات.	0.385	دالة عند 0.05
7	التركيز على إعادة تطوير الجامعة لمواردها البشرية.	0.688	دالة عند 0.01
8	تبني إطار مرجعي ونظرة جديدة للتنمية في الجامعة.	0.554	دالة عند 0.01
9	إعادة تطوير أنظمة الجامعة.	0.551	دالة عند 0.01

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُبين الجدول السابق (4 - 10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع مع الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.385-0.691)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4 - 11)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس " التغيير التنظيمي المخطط " مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التغيير باتجاه استخدام التكنولوجيا في جميع إدارات الجامعة لزيادة كفاءتها.	0.744	دالة عند 0.01
2	إدخال معايير جديدة على المدخلات والعمليات لتحسين مخرجات الجامعة.	0.790	دالة عند 0.01
3	تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال ديمقراطية التعليم.	0.740	دالة عند 0.01
4	التحوّل من جامعة متعددة الوظائف إلى جامعة متعددة الأنظمة.	0.725	دالة عند 0.01
5	تبادل الخبرات مع الجامعات العالمية.	0.460	دالة عند 0.01
6	تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار.	0.654	دالة عند 0.01
7	التوسع المتوازن كماً ونوعاً لكل مكونات الجامعة.	0.511	دالة عند 0.01
8	اختيار القيادات الجامعية القادرة على حمل رسالة الجامعة.	0.381	دالة عند 0.05

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُبين الجدول السابق (4 - 11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس مع الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.381-0.790)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4 - 12)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السادس " الإدارة التشاركية " مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التنظيم الرأسي والأفقي لتكوين فرق الإدارة التشاركية في كليات وأقسام الجامعة.	0.755	دالة عند 0.01
2	توفير التمويل الإضافي الذاتي المتجدد للجامعة.	0.677	دالة عند 0.01
3	اعتماد أسلوب الخدمات الكمية والنوعية كأساس لنظام الأجور وتحديد معيار الكفاءة.	0.849	دالة عند 0.01
4	تطوير العاملين من خلال تنميتهم المهنية.	0.561	دالة عند 0.01
5	تطوير أنظمة تدعم عمليات التفويض لتضمن دقة الأداء.	0.834	دالة عند 0.01
6	تبني منهج المبادرة الوقائية للتعامل مع الأزمة.	0.900	دالة عند 0.01
7	وجود منظومة لإدارة المخاطر في الجامعة.	0.648	دالة عند 0.01
8	استخدام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات وغير الأزمات.	0.845	دالة عند 0.01
9	تكوين فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.	0.551	دالة عند 0.01

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُبين الجدول السابق (4 - 12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس مع الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.551-0.900)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4 - 13)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السابع " الإدارة والتعليم الإلكتروني " مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	دمج التقنية الإلكترونية في التعليم مما يُتيح التعلم بطريقة فعالة ومرنة.	0.784	دالة عند 0.01
2	إنشاء وحدة التعليم الإلكتروني في الجامعة.	0.667	دالة عند 0.01
3	تجهيز قاعات مخصصة في الجامعة للتعليم الإلكتروني.	0.908	دالة عند 0.01
4	إتاحة شبكة إنترنت تعمل بشكل دائم في الجامعة.	0.815	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	توفير تطبيقات التعلّم الإلكتروني باللغة العربية.	0.786	دالة عند 0.01
6	إنشاء بنوك لمعلومات الإدارة الإلكترونية.	0.776	دالة عند 0.01
7	تدريب المدرسين على تطوير مساقات إلكترونية متكاملة والتعامل معها.	0.921	دالة عند 0.01
8	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.	0.669	دالة عند 0.01
9	التوجه ضمن إستراتيجية الجامعة للوصول إلى إدارة إلكترونية للجامعة.	0.685	دالة عند 0.01

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُبين الجدول السابق (4 - 13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع مع الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.667-0.921)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (4-13) يوضح ذلك.

جدول (4-14)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	البعد السابع
0.641**	1						
0.738**	0.382*	1					
0.339	0.464**	0.501**	1				
0.752**	0.463**	0.387*	0.498**	1			
0.560**	0.367*	0.403*	0.480**	0.595**	1		
0.475**	0.468**	0.453*	0.425*	0.593**	0.458*	1	
0.693**	0.633**	0.429*	0.494**	0.408*	0.501**	0.368*	1

**ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول (4 - 14) السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب- ثبات الاستبانة:

وهو الذي يشير إلى مدى اتساق نتائج المقياس (أبو علام، 2010: 466)، أو بعبارة أخرى أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث قام الباحث بتجزئة الاستبانة إلى نصفين، الفقرات الفردية مقابل الفقرات الزوجية لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) للنصفين المتساويين، ومعامل جتمان للنصفين غير المتساويين، والجدول (4-15) يوضح ذلك:

جدول (4-15)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة	**8	0.568	0.725
البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي	**8	0.641	0.781
البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية	*9	0.763	0.784
البعد الرابع: إعادة الهندسة	*9	0.662	0.683
البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط	**8	0.449	0.620
البعد السادس: الإدارة التشاركية	*9	0.932	0.952
البعد السابع: الإدارة والتعليم الإلكتروني	*9	0.884	0.891
الدرجة الكلية	60	0.539	0.700

* تم استخدام معادلة جتمان لأن النصفين غير متساويين.

** تم استخدام معادلة سبيرمان براون لأن النصفين متساويين.

يتضح من الجدول السابق (4 - 15) أن معامل الثبات الكلي (0.700)، وهذا يدل على أن

الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، والجدول (4-16) يوضح ذلك:

جدول (4 - 16)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة	8	0.679
البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي	8	0.740
البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية	9	0.862
البعد الرابع: إعادة الهندسة	9	0.748
البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط	8	0.782
البعد السادس: الإدارة التشاركية	9	0.894
البعد السابع: الإدارة والتعليم الإلكتروني	9	0.918
الدرجة الكلية	60	0.898

يتضح من الجدول السابق (4- 16) أن معامل الثبات الكلي (0.898)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكانت النتائج مطابقة بشكل كامل تقريباً ويطلق على نتائجها بأنها ثابتة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج.

سادساً- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتهما لقياس ما وضعت لأجله وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية، قام الباحث بالإجراءات التالية:

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- 2- بعد حصول الباحث على التوجيهات، والتسهيلات من قبل الجامعة وملحق رقم (4) وملحق رقم (5) وملحق رقم (6) يوضح ذلك، قام الباحث بتوزيع (30) استبانة على العينة الاستطلاعية؛ للتأكد من صدق الأداة وثباتها.
- 3- بعد إجراء الصدق، والثبات قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد المجتمع الأصلي الموجودين والبالغ عددهم (82) فرداً.
- 4- وأخيراً تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- مقدمة.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
- الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
- الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
- توصيات الدراسة ومقترحاتها.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات، وقد سعت الدراسة إلى تعرّف التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم، وذلك تبعاً لمتغير الدراسة: (الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداة الدراسة، وذلك بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-4=1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول (1-5):

جدول (5 - 1)

المحك المعتمد في الدراسة

درجة التوافر	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جداً	من 36% فأقل	من 1.00 – 1.80
منخفضة	أكثر من 36% – 52%	من 1.81 – 2.60
متوسطة	أكثر من 52% – 68%	من 2.61 – 3.40
عالية	أكثر من 68% – 84%	من 3.41 – 4.20
عالية جداً	أكثر من 84% – 100%	من 4.21 – 5.00

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على:

ما واقع التوجّهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، وجدول (5-2) التالي يوضح ذلك:

جدول (5 - 2)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)

الجامعات ككل			جامعة الأقصى			الجامعة الإسلامية			جامعة الأزهر			الجامعة البعد
الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	
6	71.80	28.72	4	61.53	24.61	3	81.30	32.52	5	74.38	29.75	البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة
1	73.90	29.56	1	67.74	27.10	4	80.56	32.22	5	74.38	29.75	البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي
3	72.98	32.84	2	64.16	28.87	6	79.84	35.93	2	76.67	34.50	البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية
2	73.60	33.12	3	63.94	28.77	2	81.40	36.63	1	77.31	34.79	البعد الرابع: إعادة الهندسة
4	72.10	28.84	5	61.29	24.52	4	80.56	32.22	3	76.56	30.63	البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط
7	68.05	30.62	7	57.78	26.00	7	74.16	33.37	4	74.44	33.50	البعد السادس: الإدارة الذاتية
5	71.98	32.39	6	58.14	26.16	1	88.72	39.93	7	71.02	31.96	البعد السابع: الإدارة والتعليم الإلكتروني
	72.03	216.10		62.01	186.03		80.94	242.81		74.96	224.88	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق (5 - 2) أن:

- الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (72.03%) وهي درجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة الوعي لدى رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم للتوجهات الإستراتيجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة لتطوير جامعاتنا الفلسطينية للحاق بالتميز العالمي.

- كما يتبين أيضاً من خلال الجدول السابق أن: الاعتماد الأكاديمي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.90%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك إعادة الهندسة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.60%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك الإدارة الإستراتيجية حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (72.98%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك التغيير التنظيمي المخطط حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (72.10%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك الإدارة والتعليم الإلكتروني حصلت على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (71.98%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك إدارة الجودة الشاملة حصلت على المرتبة السادسة بوزن نسبي (71.80%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك الإدارة التشاركية حصلت على المرتبة السابعة بوزن نسبي (68.05%) وجاءت بدرجة عالية، وبذلك يكون ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً كالاتي: (الاعتماد الأكاديمي، إعادة الهندسة، الإدارة الإستراتيجية، التغيير التنظيمي المخطط، الإدارة والتعليم الإلكتروني، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة التشاركية).

- ويتضح لنا من خلال الجدول السابق (5 - 2) أن:

- أكثر التوجهات الإستراتيجية التي تتبناها الجامعات الثلاثة هي كالتالي: تتبنى جامعة الأزهر إعادة الهندسة حيث حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.31%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك الإدارة الإستراتيجية حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.67%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك التغيير التنظيمي المخطط حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76.56%) وجاءت بدرجة عالية.

- في حين أن أكثر التوجهات التي تتبناها الجامعة الإسلامية هي: الإدارة والتعليم الإلكتروني حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.72%) وجاءت بدرجة عالية جداً، تلى ذلك إعادة الهندسة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.40%) وجاءت بدرجة عالية، تلى ذلك إدارة الجودة الشاملة حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (81.30%) وجاءت بدرجة عالية.

- وأكثر التوجهات التي تتبناها جامعة الأقصى هي: الاعتماد الأكاديمي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (67.74%) وجاءت بدرجة متوسطة، تلى ذلك الإدارة الإستراتيجية حصل على

المرتبة الثانية بوزن نسبي (64.16%) وجاءت بدرجة متوسطة، تلى ذلك إعادة الهندسة حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (63.94%) وجاءت بدرجة متوسطة.

- ويتضح لنا أيضاً من خلال الجدول السابق (5 - 2) أن:

- أعلى أبعاد المقياس حسب الوزن النسبي هو "بُعد الاعتماد الأكاديمي" والذي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.90%) بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الكبير لجامعاتنا الفلسطينية بالحصول على الاعتماد الأكاديمي لعدة تخصصات جديدة ومميزة وبرامج دراسية عليا وبذل أقصى طاقاتها في ذلك؛ بهدف تحقيق رسالتها التربوية وضمان جودتها؛ لتصبح جامعات منتجة للبحث العلمي، متفاعلة مع المجتمع المحلي والعالمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدجني، 2006) التي أوضحت توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36%)، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة (الطلاع، 2005) التي أوضحت توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في جامعات محافظات غزة الثلاث بنسبة (68%).

- وأن أدنى أبعاد المقياس حسب الوزن النسبي هو "بُعد الإدارة التشاركية" والذي جاء في المرتبة السابعة بوزن نسبي (68.05%) بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة التشاركية تتطلب الاستقلال مالياً وإدارياً وتنظيماً عن تبعية وزارة التربية والتعليم العالي في دولة فلسطين، وهذا يحتاج إلى جهد طويل وعمل غير يسير في ظل الواقع الفلسطيني المرير والحصار الإسرائيلي على محافظات غزة.

ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع التوجّهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم، قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة.

جدول (5 - 3)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات إدارة الجودة الشاملة وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة أنشطة العمل من أجل التطوير.	300	3.659	0.707	73.17	3
2	إنشاء إدارة مختصة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	341	4.159	0.728	83.17	1
3	تحقيق معايير الجودة العالمية لتطوير التعليم استجابة للتطورات العالمية.	297	3.622	0.780	72.44	4
4	التوجه نحو العالمية من خلال ابتعاث أعضاء هيئة التدريس للتنوع.	294	3.585	1.054	71.71	5
5	رعاية الطلاب المتميزين من خلال وضع معايير لانتقايم لتوفير مقومات الإبداع.	272	3.317	0.844	66.34	7
6	وضع أسس بحثية تتبنى خطة مشاريع بحوث ذات جودة عالية تحقق للجامعة التفرد في المنافسة العالمية.	271	3.305	0.812	66.10	8
7	تبني سياسة نشر البحوث المتميزة التي تتوافر فيها معايير الجودة للانتفاع بها لدى مؤسسات المجتمع.	277	3.378	0.870	67.56	6
8	اعتماد التقييم الذاتي للأداء المؤسسي في الجامعة كأساس لعمليات التخطيط والتطوير.	303	3.695	0.715	73.90	2
	الدرجة الكلية للبعد	2355	28.720	4.762	71.80	

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 3) أن:

- الوزن النسبي للبُعد فقد حصل على وزن نسبي (71.80%) وهي درجة عالية.
- وأن أعلى فقرة في هذا البُعد حسب الوزن النسبي الفقرة رقم (2) والتي نصت على "إنشاء إدارة مختصة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.17%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتقبل متطلبات الجودة الشاملة وشروط نجاحها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عامر، 2008)، ودراسة (الحجار، 2004) اللتان أوصتا باستحداث عمادة لشؤون الجودة الشاملة في الجامعة.
- وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (6) والتي نصت على "وضع أسس بحثية تتبنى خطة مشاريع بحوث ذات جودة عالية تحقق للجامعة التفرد في المنافسة العالمية" قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.10%)، وهي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الحاجة إلى اتفاق الجامعات على الأسس البحثية قبل وضعها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخفاجي وبايرمان (Khafaji and Baiarman, 1995) التي أوضحت أن تطوير رسالة الجامعة يتطلب تشجيع البحوث بمستوى عالٍ من الجودة.

البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي.

جدول (5 - 4)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاعتماد الأكاديمي وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التنافس الأكاديمي للوصول إلى الريادة الإستراتيجية بين الجامعات المتقدمة.	318	3.878	0.727	77.56	2
2	تطوير معايير الالتحاق بالدراسات العليا لتجويد نوعية خريجها.	316	3.854	0.631	77.07	3
3	الربط بين رسالة الجامعة وأدوارها مع حاجات المجتمع.	310	3.780	0.721	75.61	4
4	إنشاء فروع للجامعة في محافظات متعددة.	279	3.402	0.980	68.05	8
5	الاهتمام بتحديث برامج الجامعة في ضوء مفاهيم مخرجات التعلم المقصودة.	322	3.927	0.733	78.54	1
6	تحقيق الانسجام بين البرامج المقدمة ومواصفات واحتياجات سوق العمل.	292	3.561	0.803	71.22	6
7	تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على الاستفادة من مرافق الجامعة.	288	3.512	0.920	70.24	7
8	تقديم برامج الدراسات العليا تلبيةً لحاجات المجتمع.	299	3.646	0.760	72.93	5
	الدرجة الكلية للبعد	2424	29.561	4.489	73.90	

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 4) أن:

- الوزن النسبي للبُعد قد حصل على وزن نسبي (73.90%) وهي بدرجة عالية.
- وأن أعلى فقرة في هذا البُعد حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (5) والتي نصت على "الاهتمام بتحديث برامج الجامعة في ضوء مفاهيم مخرجات التعلم المقصودة " قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.54%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي الجامعات بأولويات عملها، ومتطلبات النهضة الحديثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحجار، 2004) التي أوصت بربط الجامعة بالمجتمع المحلي والعالمي، من خلال فتح البرامج والتخصصات المختلفة التي تغذي احتياجات المجتمع بقطاعاته المختلفة، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة الخفاجي وبايرمان (Khafaji and Baiarman, 1995) التي أوضحت أن تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وأن تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.
- وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (4)، والتي نصت على " إنشاء فروع للجامعة في محافظات متعددة " قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.05%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة إنشاء فروع للجامعة تلبيةً لحاجات المجتمع في محافظات متعددة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأغا (El-Agha, 1998) التي اقترحت بناء مزيد من الفروع، كما أظهرت دراسة (مدوخ، 2008) أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (60.67%) أقرت بأن أهم مُعوق يعترض الحياة الجامعية هو ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب.

البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية.

جدول (5 - 5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإدارة الإستراتيجية وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	اعتماد مبدأ الشفافية في الإدارة.	294	3.585	0.888	71.71	7
2	توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ إستراتيجيات الجامعة.	294	3.585	0.888	71.71	8
3	تطوير رؤى وإستراتيجيات طموحة تحقق التحول الإستراتيجي في المركز التنافسي للجامعة.	297	3.622	0.764	72.44	5
4	تطوير هيكل تنظيمي ملائم لإستراتيجية الجامعة	297	3.622	0.764	72.44	6
5	توفير نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	298	3.634	0.694	72.68	4
6	اعتماد مبدأ المساءلة للجميع من أجل النهوض بالجامعة.	282	3.439	0.931	68.78	9
7	تطوير أهداف مرحلية واقعية قابلة للقياس مرتبطة بزمن الخطة.	315	3.841	0.881	76.83	1
8	اعتماد المنهجية العلمية في تطبيق الإستراتيجيات.	304	3.707	0.809	74.15	3
9	اعتماد إستراتيجية تحقق الانسجام مع إستراتيجية التعليم العالي في فلسطين.	312	3.805	0.744	76.10	2
	الدرجة الكلية للبعد	2693	32.841	5.974	72.98	

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 5) أن:

- الوزن النسبي للبُعد قد حصل على وزن نسبي (72.98%) وهي بدرجة عالية.
- وأن أعلى فقرة في هذا البُعد حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (7) والتي نصت على " تطوير أهداف مرحلية واقعية قابلة للقياس مرتبطة بزمن الخطة " قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.83%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تعمل على إيجاد فريق للتخطيط؛ لوضع خطة للجامعة، وهذا بحد ذاته شيء إيجابي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدجني، 2011) التي أوصت بضرورة صياغة الأهداف بكلمات بسيطة مفهومة، محددة المعالم، والابتعاد عن عموميات الصياغة، واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تتسم بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية، وكذلك دراسة (الدجني، 2006) في التوجه نحو بناء أهداف الخطة الإستراتيجية على أساس يحقق شمولية الاعتماد والجودة.
- وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (6) والتي نصت على " اعتماد مبدأ المساءلة للجميع من أجل النهوض بالجامعة " قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.78%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى النظرة الايجابية نحو الفوائد المتحققة من وراء الإعلان والإعلام بشفافية والتزام تام بالأنشطة والبرامج التي ستنفذها الجامعة ضمن خططها الإستراتيجية أو التي نفذتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (وهبة، 2008) التي بينت أن درجة ممارسة عمليات التقييم والرقابة في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة جاءت بنسبة (68.2%)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الطلاع، 2005) التي أوضحت أن من أقل مجالات عناصر نموذج الهيئة الوطنية توافراً هي التقييم الداخلي للجامعة.

البعد الرابع: إعادة الهندسة.

جدول (5 - 6)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات إعادة الهندسة وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تطوير أهداف الجامعة لتخريج مواطنين منتجين.	317	3.866	0.828	77.32	2
2	تجويد خدمات الطلاب لإعطاء سمعة طيبة للجامعة.	324	3.951	0.859	79.02	1
3	تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية بحيث تسهم في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين .	307	3.744	0.900	74.88	3
4	تطوير هيكلية مقررات الدراسة الجامعية لربطها بالأنشطة الاقتصادية المجتمعية.	299	3.646	0.655	72.93	6
5	تدعيم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة ليحقق الكفاءة الإنتاجية.	282	3.439	0.803	68.78	9
6	القيام بالعديد من المبادرات التطويرية للارتقاء بالعملية التربوية في جميع المجالات.	299	3.646	0.709	72.93	5
7	التركيز على إعادة تطوير الجامعة لمواردها البشرية.	301	3.671	0.771	73.41	4
8	تبني إطار مرجعي ونظرة جديدة للتنمية في الجامعة.	293	3.573	0.802	71.46	8
9	إعادة تطوير أنظمة الجامعة.	294	3.585	0.753	71.71	7
	الدرجة الكلية للبعد	2716	33.122	5.738	73.60	

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 6) أن:

- الوزن النسبي للبُعد قد حصل على وزن نسبي (73.60%) وهي بدرجة عالية.
- وأن أعلى فقرة في هذا البُعد حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تجويد خدمات الطلاب لإعطاء سمعة طيبة للجامعة" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.02%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تنافس بين الجامعات على كسب مزيد من أعداد الطلاب الملتحقين بها من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحجار، 2004) ودراسة (مدوخ، 2008) اللتان أوصتا بالعمل على إشباع حاجات ورغبات الطلاب من الخدمات الجامعية وتأمين فرص عمل لهم عن طريق التواصل مع السوق المحلي والعالمي ومؤسسات المجتمع المدني، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة الخفاجي وبايرمان (Khafaji and Baiarman, 1995) التي أكدت على أن تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.
- وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تدعيم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة ليحقق الكفاءة الإنتاجية" قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.78%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اللامركزية تشكل مظهراً من مظاهر تطور الأداء الإداري، وذلك من خلال إتاحة فرصة المشاركة لكافة العاملين ببرامج الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحجار، 2004) التي أكدت على ضرورة التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات التربوية.

البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط.

جدول (5 - 7)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات التغيير التنظيمي المخطط وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التغيير باتجاه استخدام التكنولوجيا في جميع إدارات الجامعة لزيادة كفاءتها.	325	3.963	0.838	79.27	1
2	إدخال معايير جديدة على المدخلات والعمليات لتحسين مخرجات الجامعة.	311	3.793	0.857	75.85	2
3	تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال ديمقراطية التعليم.	301	3.671	0.876	73.41	3
4	التحوّل من جامعة متعددة الوظائف إلى جامعة متعددة الأنظمة.	270	3.293	0.809	65.85	8
5	تبادل الخبرات مع الجامعات العالمية.	294	3.585	0.860	71.71	5
6	تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار.	283	3.451	0.848	69.02	7
7	التوسع المتوازن كماً ونوعاً لكل مكونات الجامعة.	296	3.610	0.750	72.20	4
8	اختيار القيادات الجامعية القادرة على حمل رسالة الجامعة.	285	3.476	0.984	69.51	6
	الدرجة الكلية للبُعد	2365	28.841	5.419	72.10	

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 7) أن:

- الوزن النسبي للبُعد قد حصل على وزن نسبي (72.10%) وهي بدرجة عالية.
- وأن أعلى فقرة في هذا البُعد حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (1) والتي نصت على "التغيير باتجاه استخدام التكنولوجيا في جميع إدارات الجامعة لزيادة كفاءتها" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.27%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي الإدارات بضرورة التغيير من الروتين والأعمال الورقية إلى التكنولوجيا والاستفادة من مميزات الكثير والمتعددة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عامر، 2008)، ودراسة (الدهدار، 2006)، ودراسة (الحجار، 2004)، ودراسة الخفاجي وبايرمان (Khafaji and Baiarman, 1995) الذين توصلوا إلى ضرورة اهتمام إدارة الجامعات بالمستجدات الإدارية والتكنولوجية ومراجعة الهياكل التنظيمية بها لغاية التقدم والتطوير.
- وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (4) والتي نصت على "التحوّل من جامعة متعددة الوظائف إلى جامعة متعددة الأنظمة" قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.85%) وهي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة الاهتمام بمتابعة التغيرات البيئية المحيطة والحديثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدجني، 2010) التي توصلت إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (عشيبه، 2000) في ضرورة إعادة هيكلة الجامعات لتتلاءم مع ظروف واحتياجات العمل الفعلية.

البعد السادس: الإدارة التشاركية.

جدول (5 - 8)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإدارة التشاركية وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التنظيم الرأسي والأفقي لتكوين فرق الإدارة التشاركية في كليات وأقسام الجامعة.	293	3.573	0.861	71.46	2
2	توفير التمويل الإضافي الذاتي المتجدد للجامعة.	262	3.195	0.867	63.90	8
3	اعتماد أسلوب الخدمات الكمية والنوعية كأساس لنظام الأجور وتحديد معيار الكفاءة.	258	3.146	0.891	62.93	9
4	تطوير العاملين من خلال تمهينهم المهنية.	286	3.488	0.805	69.76	4
5	تطوير أنظمة تدعم عمليات التفويض لتضمن دقة الأداء.	280	3.415	0.702	68.29	5
6	تبني منهج المبادرة الوقائية للتعامل مع الأزمة.	263	3.207	0.766	64.15	7
7	وجود منظومة لإدارة المخاطر في الجامعة.	269	3.280	0.893	65.61	6
8	استخدام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات وغير الأزمات.	313	3.817	0.803	76.34	1
9	تكوين فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.	287	3.500	0.850	70.00	3
	الدرجة الكلية للبعد	2511	30.622	5.316	68.05	

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 8) أن:

- الوزن النسبي للبُعد قد حصل على وزن نسبي (68.05%) وهي بدرجة عالية.
- وأن أعلى فقرة في هذا البُعد حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (8) والتي نصت على "استخدام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات وغير الأزمات " قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.34%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي الجامعات بالميزات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات أثناء الأزمات وغيرها من تسريع اتخاذ القرار وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لمتخذي القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحجار، 2004) التي أوصت باعتماد نظام تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير البيانات والمعلومات وإيصالها لصانعي القرارات في الوقت المناسب.
- وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (3) والتي نصت على " اعتماد أسلوب الخدمات الكمية والنوعية كأساس لنظام الأجور وتحديد معيار الكفاءة " قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.93%)، وهي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اتفاق الإدارات الجامعية فيما بينها على معايير موحدة فيما يختص بالأجور والحكم على الكفاءة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطيبي وحافظ وأبو سمرة، 2009) التي أوصت بإعادة النظر في الخدمات الجامعية لتتماشى مع متطلبات العصر وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبهم، وتقديم الحافز المادي والمعنوي.

البعد السابع: الإدارة والتعليم الإلكتروني.

جدول (5 - 9)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإدارة والتعليم الإلكتروني وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 82)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	دمج التقنية الإلكترونية في التعليم مما يُتيح التعلم بطريقة فعالة ومرنة.	307	3.744	0.991	74.88	3
2	إنشاء وحدة التعليم الإلكتروني في الجامعة.	314	3.829	1.086	76.59	2
3	تجهيز قاعات مخصصة في الجامعة للتعليم الإلكتروني.	287	3.500	1.136	70.00	6
4	إتاحة شبكة إنترنت تعمل بشكل دائم في الجامعة.	344	4.195	0.881	83.90	1
5	توفير تطبيقات التعلم الإلكتروني باللغة العربية.	289	3.524	1.033	70.49	5
6	إنشاء بنوك لمعلومات الإدارة الإلكترونية.	268	3.268	1.066	65.37	9
7	تدريب المدرسين على تطوير مساقات إلكترونية متكاملة والتعامل معها.	281	3.427	1.133	68.54	7
8	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.	271	3.305	1.141	66.10	8
9	التوجه ضمن إستراتيجية الجامعة للوصول إلى إدارة إلكترونية للجامعة.	295	3.598	0.992	71.95	4
	الدرجة الكلية للبعد	2656	32.390	8.108	71.98	

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 9) أن:

- الوزن النسبي للبُعد قد حصل على وزن نسبي (71.98%) وهي بدرجة عالية.
- وأن أعلى فقرة في هذا البُعد حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (4) والتي نصت على "إتاحة شبكة إنترنت تعمل بشكل دائم في الجامعة" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.90%) وهي بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى الوعي بالخدمات الهائلة التي تقدمها شبكة الإنترنت، حيث أن شبكة الإنترنت هي حجر الأساس لأي إدارة إلكترونية أو تعليم إلكتروني، وأن أي مؤسسة أو بيت أو شخص بدون شبكة الإنترنت المتصلة دائماً كالنظام المغلق أو المعزول أو المهجور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأغا، 2012) التي توصلت إلى أن درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدجني، 2010) التي أوصت بالعمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
- وأن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم (6) والتي نصت على "إنشاء بنوك لمعلومات الإدارة الإلكترونية" قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.37%)، وهي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف التدريب على استخدام بنوك المعلومات وقلة تقدير أهميتها وشكوك البعض وتخوفهم من تسرب المعلومات والاختراق الإلكتروني لها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عشبية، 2005) التي كشفت عن أبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة والتي منها محدودية وضعف الإمكانيات المتاحة، وكذلك دراسة (الدجني، 2011) التي أكدت على أهمية إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على أنه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الدراسة (الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة عليه بحسب المتغيرات كما يأتي:

أ- نتيجة ما يتعلق بمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى):

حيث ينص الجزء الأول من السؤال على أنه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجامعة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وجاءت النتائج كما هو موضح في جدول (5-10):

جدول (5 - 10)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الجامعة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	937.953	2	468.977	41.230	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	898.596	79	11.375			
	المجموع	1836.549	81				
البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي	بين المجموعات	380.319	2	190.159	12.000	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1251.876	79	15.847			
	المجموع	1632.195	81				
البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	811.603	2	405.802	15.418	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	2079.336	79	26.321			
	المجموع	2890.939	81				
البعد الرابع: إعادة الهندسة	بين المجموعات	985.107	2	492.553	23.139	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1681.674	79	21.287			
	المجموع	2666.780	81				
البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط	بين المجموعات	964.905	2	482.453	26.954	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1414.034	79	17.899			
	المجموع	2378.939	81				
البعد السادس: الإدارة التشاركية	بين المجموعات	1064.984	2	532.492	34.360	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1224.296	79	15.497			
	المجموع	2289.280	81				
البعد السابع: الإدارة والتعليم الإلكتروني	بين المجموعات	2740.508	2	1370.254	41.876	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	2585.004	79	32.722			
	المجموع	5325.512	81				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	49143.553	2	24571.776	36.549	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	53111.667	79	672.300			
	المجموع	102255.220	81				

ف الجدولية عند درجة حرية (2.81) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.88

ف الجدولية عند درجة حرية (2.81) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.11

يتضح من خلال الجدول (5 - 10) أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (5 - 11)

يوضح اختبار شيفيه في البعد الأول "إدارة الجودة الشاملة" تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة الأولى	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
24.613	29.750	32.519	
	0		الأزهر 29.750
	*2.769	0	الإسلامية 32.519
0	*5.137	*7.906	الأقصى 24.613

*دالة عند 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق (5 - 11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية لصالح الجامعة الإسلامية، وبين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأزهر، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية في هذا البعد.

جدول (5 - 12)

يوضح اختبار شيفيه في البعد الثاني "الاعتماد الأكاديمي" تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة الثانية	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
27.097	29.750	32.222	
	0		الأزهر 29.750
	2.472	0	الإسلامية 32.222
0	2.653	*5.125	الأقصى 27.097

*دالة عند 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق (5 - 12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ولم تتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الأخرى في هذا البعد.

جدول (5 - 13)

يوضح اختبار شيفيه في البُعد الثالث "الإدارة الإستراتيجية" تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة الثالث	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
34.500	34.500	35.926	28.871
0	0	0	0
34.500	1.426	0	0
35.926	*5.629	*7.055	28.871
الأقصى			
28.871			

*دالة عند 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق (5 - 13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ولم تتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والإسلامية في هذا البُعد.

جدول (5 - 14)

يوضح اختبار شيفيه في البُعد الرابع "إعادة الهندسة" تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة الرابع	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
34.792	34.792	36.630	28.774
0	0	0	0
34.792	1.838	0	0
36.630	*6.017	*7.855	28.774
الأقصى			
28.774			

*دالة عند 0.01

يتضح من خلال الجدول (5 - 14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ولم تتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والإسلامية في هذا البُعد.

جدول (5 - 15)

يوضح اختبار شيفيه في البُعد الخامس "التغيير التنظيمي المخطط" تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة الخامس	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
30.625	30.625	32.222	24.516
0	0	0	0
30.625	1.597	0	0
32.222	*6.109	*7.706	24.516
الأقصى			
24.516			

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (5 - 15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ولم تتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والإسلامية في هذا البُعد.

جدول (5 - 16)

يوضح اختبار شيفيه في البُعد السادس "الإدارة التشاركية" تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة السادسة	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
33.500	33.500	33.370	26.000
الأزهر	0		
33.500	0.130	0	
الإسلامية			
33.370	*7.500	*7.370	0
الأقصى			
26.000			

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (5 - 16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ولم تتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والإسلامية في هذا البُعد.

جدول (5 - 17)

يوضح اختبار شيفيه في البُعد السابع "الإدارة والتعليم الإلكتروني" تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة السابعة	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
31.958	31.958	39.926	26.161
الأزهر	0		
31.958	*7.968	0	
الإسلامية			
39.926	*5.797	*13.765	0
الأقصى			
26.161			

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (5 - 17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية لصالح الجامعة الإسلامية، وبين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية في هذا البُعد.

جدول (5 - 18)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة المجموع	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
224.875	224.875	242.815	186.032
الأزهر	0		
224.875	*17.940	0	
الإسلامية			
242.815	*38.843	*56.783	0
الأقصى			
186.032			

*دالة عند 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق (5-18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية لصالح الجامعة الإسلامية، وبين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأزهر، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية في هذا البُعد.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- مدى إدراك إدارة جامعة الأزهر وإدارة الجامعة الإسلامية لأهمية التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الجامعية على تحقيق مركز تنافسي مع باقي الجامعات الفلسطينية وتلبية حاجات المستفيدين من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وكفاءة، للارتقاء بمستوى الخريجين وكسب ثقتهم.

- أن هذه الجامعات تقوم على ترسيخ قيم ثقافة الجودة بين العاملين لتحقيق مستوى عال في الأداء الإداري والأكاديمي.

- سعي الجامعة الإسلامية لتطوير وتأهيل العاملين فيها، من خلال دورات إدارية متعددة تقوم عليها وحدة التعليم المستمر بإشراف إدارة الجامعة.

- تسعى هذه الجامعات من خلال تطبيق الجودة في المجال الإداري لتحسين نوعية وكفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين والاهتمام بزيادة خبرة العاملين ووضوح إجراءات العمل والتحسين المستمر للعمليات وتوفير المعلومات المحوسبة لمنع حدوث الأخطاء وتوفير رقابة فعالة أثناء تنفيذها.

- أن جامعة الأقصى جامعة حكومية تتطلب الاستقلال مالياً وإدارياً وتنظيماً عن تبعية وزارة التربية والتعليم العالي في دولة فلسطين، وهذا يحتاج إلى جهد طويل وعمل غير يسير في ظل الواقع الفلسطيني المرير والحصار الإسرائيلي على محافظات غزة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو مائلة، 2014) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية عن جامعتي الأزهر والأقصى بغزة، وتتفق كذلك مع دراسة (الدجني، 2011) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء الجامعي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وتتفق كذلك مع دراسة (خلف، 2010) التي بينت وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (80.6%)، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة (وهبة، 2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وتتفق كذلك مع دراسة (أبو عامر، 2008) ودراسة (مدوخ، 2008) ودراسة (الدجني، 2006) التي أكدت على مدى كبير من الاهتمام من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الإستراتيجية؛ لتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين، وتتفق كذلك مع دراسة (الطلاع، 2005) التي أثبتت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اسم الجامعة بين الجامعات لصالح الجامعة الإسلامية.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الطار، 2006) التي بينت زيادة اهتمام إدارات جامعتي الأزهر والأقصى بتطبيق عناصر الجودة الشاملة.

ب- نتيجة ما يتعلق بمتغير الكلية (علمية، إنسانية):

حيث ينص الجزء الثاني من السؤال على أنه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الكلية ؟

وللإجابة عن هذا الجزء من السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test"، والجدول (5-19) يوضح ذلك:

جدول (5 - 19)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية)

الأبعاد	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة	علمية	29.194	4.282	0.797	0.428	غير دالة إحصائياً
	إنسانية	28.348	5.122			
البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي	علمية	30.000	3.764	0.782	0.437	غير دالة إحصائياً
	إنسانية	29.217	4.997			
البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية	علمية	33.806	4.851	1.298	0.198	غير دالة إحصائياً
	إنسانية	32.087	6.679			
البعد الرابع: إعادة الهندسة	علمية	34.139	4.230	1.429	0.157	غير دالة إحصائياً
	إنسانية	32.326	6.623			
البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط	علمية	29.750	4.059	1.350	0.181	غير دالة إحصائياً
	إنسانية	28.130	6.235			
البعد السادس: الإدارة التشاركية	علمية	31.611	4.423	1.502	0.137	غير دالة إحصائياً
	إنسانية	29.848	5.854			
البعد السابع: الإدارة والتعليم الالكتروني	علمية	33.694	6.857	1.294	0.199	غير دالة إحصائياً
	إنسانية	31.370	8.908			
الدرجة الكلية	علمية	222.194	26.140	1.382	0.171	غير دالة إحصائياً
	إنسانية	211.326	41.084			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (80) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.99

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (80) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.64

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 19) أن:

- قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية).
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التشابه في مُدخلات الجامعة الواحدة أدى إلى تشابه في مُدخلات الكليات باختلاف أنواعها ومن ثم كان التشابه في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، كما أن الظروف التي تعيشها الجامعة تؤثر في جميع العاملين بالدرجة نفسها، فلا تختلف الظروف من كلية إلى أخرى.
- وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (القطار، 2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مجتمع الدراسة بين الجامعات الثلاث تعزى لاختلاف الكلية (علمية - إنسانية).
- كما تتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة (الحجار، 2004) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية.

ج- نتيجة ما يتعلق بمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد):

حيث ينص الجزء الثالث من السؤال على أنه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (5 - 20)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	61.136	2	30.568	1.360	0.263	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1775.413	79	22.474			
	المجموع	1836.549	81				
البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي	بين المجموعات	47.433	2	23.716	1.182	0.312	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1584.763	79	20.060			
	المجموع	1632.195	81				
البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية	بين المجموعات	9.248	2	4.624	0.127	0.881	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2881.691	79	36.477			
	المجموع	2890.939	81				
البعد الرابع: إعادة الهندسة	بين المجموعات	50.435	2	25.218	0.761	0.470	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2616.345	79	33.118			
	المجموع	2666.780	81				
البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط	بين المجموعات	33.842	2	16.921	0.570	0.568	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2345.097	79	29.685			
	المجموع	2378.939	81				
البعد السادس: الإدارة التشاركية	بين المجموعات	17.839	2	8.920	0.310	0.734	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2271.441	79	28.752			
	المجموع	2289.280	81				
البعد السابع: الإدارة والتعليم الإلكتروني	بين المجموعات	163.635	2	81.818	1.252	0.291	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5161.877	79	65.340			
	المجموع	5325.512	81				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1553.190	2	776.595	0.609	0.546	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	100702.029	79	1274.709			
	المجموع	102255.220	81				

ف الجدولية عند درجة حرية (2.81) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.88

ف الجدولية عند درجة حرية (2.81) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.11

ويتضح من خلال الجدول السابق (5 - 20) أن:

- قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم باختلاف رتبهم الأكاديمية في كل جامعة يعيشون الظروف الجامعية نفسها، وتطبق عليهم الأنظمة والقوانين نفسها، وبذلك فهم يمارسون مهام إدارية واحدة دون اعتبار لرتبتهم الأكاديمية، لذلك قد تكون تتشابه تقديراتهم، وقد يعود السبب أيضاً إلى الإدراك الجيد لدى رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم للتوجهات الإستراتيجية لجامعاتهم بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم باختلاف رتبهم الأكاديمية.
- وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (وهبة، 2008) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على:

ما سبل تعزيز التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم ؟

وقد استخدم الباحث المنهج البنائي : وهو المنهج المُتبع في إنشاء وتطوير برنامج أو هيكل معرفي جديد لم يكن معروفاً من قبل بالكيفية نفسها (الأغا والأستاذ، 1999: 83)، والتي كان أبرز خطواته:

- 1- الإطلاع على الأدبيات السابقة.
- 2- الانطلاق من الفقرات المتدنية.
- 3- الاستفادة من السؤال المفتوح.
- 4- الصيغة الأولية للاستجابات.
- 5- العرض على مجموعة من الخبراء أو المُشرفين وأخذ التغذية الراجعة منهم.
- 6- الصيغة النهائية للاستجابات (أبو دف، 2013: 4).

وقد تم الاستفادة من السؤال المفتوح في الاستبانة والمتعلق بسبل تعزيز التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية من وجهة نظر نواب رؤساء الجامعات والعمداء والبالغ عددهم (15) عضواً.

ويمكن عرض أهم سبل تعزيز التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة

في الآتي:

أولاً- فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- 1- تفعيل أكبر لدور دائرة الجودة؛ وذلك لأنها ركن أساسي من أركان التفوق والتميز الأكاديمي والإداري للجامعات الفلسطينية، بما يضمن معالجة الكثير من الصعوبات وتحسين الخدمات المقدمة لجميع المستفيدين من طلاب، ومجتمع مدني، ومؤسسات محلية ودولية.
- 2- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في كل مستوياتهم الإدارية في الجامعة.
- 3- اعتماد إستراتيجية واضحة لتطوير معايير الجودة أكاديمياً وعالمياً.
- 4- توفير الدعم المالي للجامعات الفلسطينية ومتابعة المشاريع المقدمة للجودة مع جهات الاختصاص؛ وذلك لدفعها تجاه تطوير المختبرات والوسائل العلمية ومناقسة جامعات إقليمية ودولية لتتمكن من مساعدة صانعي القرار في رسم الطريق الصحيحة لرفي مجتمعنا وبناء دولتنا الفلسطينية.

ثانياً - فيما يتعلق بالاعتماد الأكاديمي:

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- 1- إنشاء وحدة لتقديم الخدمات والاستشارات للمجتمع المدني، وذلك كي لا تغفل القيادات الجامعية مكانة الجامعات الفلسطينية ودورها بالنسبة لمجتمعها الذي يتطلع لتعزيز مسار الدولة الفلسطينية وتطوير مؤسساتها المدنية بالشراكة مع الجامعات.
- 2- ابتعاث مدرسين للحصول على درجة الدكتوراه في التخصصات النوعية.
- 3- الحصول على اعتمادات دولية من خلال المشاركة في مبادرات ومشاريع دولية.
- 4- عمل اتفاقيات توأمة مع جامعات عالمية.
- 5- اعتماد أساليب جديدة في عملية انتقاء الهيئة الأكاديمية بالجامعة.
- 6- إعادة تقييم البرامج المعتمدة واعتماد برامج دراسات عليا.
- 7- ضرورة وجود سياسة واضحة بين برامج الجامعة المقدمة واحتياجات سوق العمل.

ثالثاً - فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية:

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- 1- استقطاب خبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.
- 2- عقد دورات تدريبية في الإدارة الإستراتيجية ذات طابع تطبيقي.
- 3- توحيد التوجهات برؤية وطنية للانسجام بين الخطط وتنمية المجتمع.
- 4- التركيز على الجانب المهني.
- 5- استقلالية القرار لتنفيذ الخطط الموجودة في الجامعة.
- 6- اعتماد الإدارة الإستراتيجية الفعلية على أرض الواقع قدر المستطاع
- 7- العمل على مشاركة جميع العاملين في الجامعة لكي يشاركوا في إدارتها.

رابعاً - فيما يتعلق بإعادة الهندسة:

ولتحقيق ذلك يمكن الأخذ بالوسائل التالية:

- 1- تبني الإدارة اللامركزية.
- 2- إنشاء وحدة للتنمية البشرية.
- 3- الاعتماد على الذات الفلسطينية وإدارة الأزمات الداخلية.
- 4- ضرورة وضع خطة للتغيير الجذري والسريع لنهضة الجامعة.
- 5- الاستعانة بخبرات جامعية لإعادة هندسة الجامعة.
- 6- تطوير الخدمات المقدمة للطلبة والمحاضرين والعاملين.
- 7- اعتماد سياسة التكافل بين مؤسسات الوطن المختلفة.
- 8- تطوير المباني الجامعية وتحديث الأماكن.

خامساً- فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي المخطط:

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- 1- الاعتماد على خطط واقعية قابلة للتطبيق.
- 2- ضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- 3- اعتماد تجارب دول متقدمة في المخطط.
- 4- العمل على مبدأ تكافؤ الفرص.
- 5- تحديث التخطيط التنظيمي.
- 6- وضع معايير واضحة لاختيار القيادات.
- 7- التعلم والتدريب حول التخطيط المنظم نحو مؤسسات أكاديمية متميزة تواكب العصر.
- 8- تدريب الصف القيادي على نظم الإدارة الحديثة.

سادساً- فيما يتعلق بالإدارة التشاركية:

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- 1- عقد دورات للتطوير والمعرفة في الإدارة التشاركية.
- 2- تقديم الحوافز واتباع سياسة الثواب والعقاب.
- 3- تقتصر مسؤولية الوزارة على النواحي السيادية والرقابية.
- 4- إنشاء إدارة لامركزية للكليات والأقسام وتوسيع التفويض.
- 5- تنمية مفهوم الذات الايجابي نحو إدارة الذات وليس الاعتماد على الآخرين في التقدم بالعمل في الجامعة.
- 6- إيجاد مصادر للتمويل الذاتي.

سابعاً- فيما يتعلق بالإدارة والتعليم الإلكتروني:

ولتحقيق ذلك يمكن الأخذ بالوسائل التالية:

- 1- تدريب المحاضرين على التعليم الإلكتروني.
- 2- استخدام التقنية الإلكترونية في التعليم.
- 3- العمل على توفير البنية التحتية لكل الكليات.
- 4- عقد ورشات عمل للمحاضرين والطلبة لتشجيع التعليم الإلكتروني.
- 5- توفير برامج تعليم إلكتروني.
- 6- إدخال ثقافة التعليم الإلكتروني بدلاً من الإدارة التقليدية.
- 7- تحديث وتجديد الإدارة الإلكترونية ومواكبة التطورات.
- 8- إنشاء شبكة للتعليم الإلكتروني.
- 9- إعادة النظر في المقررات الدراسية لتلاءم جزء منها طبيعة التعلم الإلكتروني.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- توحيد التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية برؤية وطنية موحدة للانسجام بين الخطط وتنمية المجتمع الفلسطيني.
- 2- تبني الجامعات الفلسطينية عامة، وجامعتي الأزهر والأقصى خاصة نظرة شمولية لعملية التحديث والإصلاح الإداري بالاستناد إلى الإدارة والتخطيط الإستراتيجي القائم على الفكر الإداري المعاصر، مع توفير مستلزمات النجاح.
- 3- اعتماد الجامعات الفلسطينية لنماذج دول متقدمة في التحول من جامعات متعددة الوظائف إلى جامعات متعددة الأنظمة ومتعددة الفروع لتدعيم التوجه نحو اللامركزية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- 4- ضرورة استقلالية جامعة الأقصى إدارياً ومالياً لتمكينها من أداء رسالتها على الوجه المنشود.
- 5- مواكبة التطورات التكنولوجية للاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في تطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الفلسطينية لتلائم التغيرات السريعة.

مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

- التوجهات الرؤيوية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ضوء المستجدات التكنولوجية الحديثة.
- أنموذج مقترح للتوجهات الإستراتيجية لجامعات المستقبل في فلسطين.
- تقييم توجهات كليات التربية الفلسطينية في ضوء ضمان الجودة الشاملة.
- تصور مقترح لتعزيز أداء الجامعات الفلسطينية في ضوء التوجهات الإستراتيجية المعاصرة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية.

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم: تنزيل العزيز الرحيم.

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (1999): تصميم البحث التربوي: النظرية والتطبيق، مكتبة الجامعة، غزة، فلسطين.
2. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2010): مقدمة في تصميم البحث التربوي، مكتبة الطالب الجامعي، غزة، فلسطين.
3. الأغا، محمد أحمد (2012): "درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين (2002): الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
5. أبو الروس، سامي (2004): إدارة الموارد البشرية، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. أبو النصر، مدحت محمد (1997): مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد(14)، العدد(28)، ص (361-402)، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. أبو الوفا، جمال (2011): "توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية (رؤى نقدية وإطلالة مستقبلية)"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية المعنون "التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا"، المنعقد في الفترة 9 يوليو، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
8. أبو بكر، مصطفى محمود والنعيم، فهد بن عبد الله (2008): الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
9. أبو دف، محمود (2013): "مواصفات المجتمع المتميز في ضوء معايير مستمدة من السنة النبوية وآليات تعزيزها من خلال تعليم مجتمعات ثورات الربيع العربي"، مُقدم لمؤتمر التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، المنعقد في الفترة من 1-2 يوليو، كلية التربية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.

10. أبو عامر، آمال (2008): "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. أبو علام، رجاء (2010): **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
12. أبو عمشة، أحمد (2011): "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
13. أبو عيطة، عبد الله عفيف (2013): "معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. أبو قحف، عبد السلام (1997): **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
15. أبو ناهية، صلاح الدين (1994): **القياس التربوي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
16. أبو مائلة، كوثر (2014): "إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
17. أحمد، أحمد إبراهيم (2002): **إدارة الأزمة التعليمية "منظور عالمي"**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
18. الأمانة، أحمد (2010): **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة**، استرجع في تاريخ 2013/5/8، من الرابط:
<http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/1759>
19. باهي، مصطفى وعفيفي، محمد (2008): "القيم التربوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من منظور طلاب الجامعة "دراسة تحليلية"، المؤتمر السنوي السادس عن إستراتيجيات الإصلاح ومنظومة القيم، المنعقد في الفترة من 15-16 مارس، جامعة النهضة، جمهورية مصر العربية.
20. برس، يورك (2002): **سلسلة الإدارة المثلى: التفكير الإستراتيجي**، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
21. بركات، زياد (2009): "إستراتيجيات التنمية البشرية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والبحوث**، المجلد (2)، العدد (3)، ص (243)، غزة، فلسطين.

22. بيسيوني، سعاد (2001): بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
23. بشير، رضوان أحمد (2008): إدارة الجامعات الليبية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة جامعة عمر المختار، العدد (8)، ليبيا.
24. بهاء الدين، حسين (1997): محاضرة الجامعة والمجتمع، قطاع الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
25. الجارحي، إبراهيم أبو النور (2005): التناسق الزمني، المؤتمر العربي السادس، المنعقد في الفترة من 13-14 سبتمبر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
26. جامعة الأزهر، دليل الطالب الإرشادي (2011-2012)، غزة، فلسطين.
27. الجامعة الإسلامية، دليل الجامعة (2010-2011)، غزة، فلسطين.
28. جامعة الأقصى، دليل الجامعة (2005-2006)، غزة، فلسطين.
29. جامعة الأقصى (2013)، نشرة تعريفية صادرة عن الشؤون الثقافية والعلاقات العامة بجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
30. جلاله، عبد الله (2008): تجارب عربية وعالمية في تطبيق التعليم الإلكتروني. استرجع في تاريخ 2013/4/28م، من الرابط: <http://www.dm29.net/showthread.php>.
31. الحجار، رائد (2004): "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (8)، العدد (2)، ص (203-240)، غزة، فلسطين.
32. حجي، أحمد (1998): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
33. حجي، أحمد إسماعيل (2000): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
34. الحربي، حياة بنت محمد سعد (2003): "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية (دراسة لاتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها، ووجهة نظرهم حول مدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة)"، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية - ملحقات الرسائل الجامعية، المجلد (15)، العدد (1)، ص (203-231)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
35. الحريري، رافده (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

36. حسن، عماد الدين (2007): "الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية"، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية المنعقد بمدينة القصيم، المملكة العربية السعودية.
37. حسن، محمد حربي (1990): دور الجامعة في تنمية بيئتها، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (68)، ص (45-78)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
38. حسنين، فادي (2011): "فاعلية استخدام إستراتيجية تقصي الويب (W.Q.S.) في تنمية مهارات تصميم صفحات الويب لدى طلاب الصف التاسع الأساسي"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
39. حسين، علي أبو بكر (2001): "القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
40. الحسيني، فلاح حسن (2000): الإدارة الإستراتيجية (مداخلها وعملياتها المعاصرة)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
41. الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي-أساسيات البحث العلمي، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
42. خزامي، عبد الكريم أحمد (1998): المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
43. الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل (2006): الإدارة الإبداعية للجامعات، عالم الكتب الحديث، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
44. الخطيب، مازن (2004): "النمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
45. الخطيب، محمد شحات، والجبر، عبدالله عبد اللطيف (1999): "إدارة الاعتماد الأكاديمي في التعليم: دراسة ميدانية"، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد (73)، ص (15-55)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
46. خلف، محمد كريم حسني (2010): "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
47. الدجني، إياد (2006): "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
48. الدجني، إياد (2010): "تموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الإسلامية- دراسة حالة"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

49. الدجني، إياد (2011): "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
50. دحلان، حاتم (2006): "التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات)"، مجلة رؤى تربوية، العدد 21، مركز القطان للبحث والتطوير، غزة، فلسطين.
51. درندري، إقبال وهوك، طاهرة (2007): "دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق أنشطة التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات والكليات السعودية"، مؤتمر الجودة في التعليم العام، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، المنعقد في الفترة من 28-29 ربيع الآخر 1428هـ، مدينة القصيم، المملكة العربية السعودية،
52. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (2003): التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق، مطبعة أكاديمية شرطة دبي، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
53. دمنهوري، زهير بن عبد الله (2007-أ): "توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة: تجربة جامعة الملك عبد العزيز"، مؤتمر (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص (301-334)، المغرب.
54. دمنهوري، زهير (2007-ب): "توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي"، دراسة مقدمة لكلية وكالة الجامعة للتطوير، جامعة الملك عبد العزيز، ص (11-20)، جدة، المملكة العربية السعودية.
55. الدهدار، مروان (2006): "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
56. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
57. دويكات، خالد (2009): "دور التعليم المفتوح في تحقيق التنمية البشرية في فلسطين"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول بعنوان: "العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين: واقع وتحديات"، المنعقد في الفترة من 17-18 أكتوبر، كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
58. رستم، رفعت (2004): التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (1)، العدد (1)، ص (66-79)، غزة، فلسطين.

59. الرفاعي ، محمد حسين (2009): "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة دكتوراة، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
60. الرقب، أحمد (2010): "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
61. الزعبي، طراد برجس (2012): "مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
62. زيتون، حسن حسين (2005): "التعليم الإلكتروني، المفهوم، القضايا، التخطيط، التطبيق، التقييم"، الدار الصولتية للتربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
63. الزيدي، مفيد (2000): التعليم الجامعي ومشكلات البحث العلمي "الحرية الأكاديمية نموذجاً"، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، المنعقد في الفترة 16-18 مايو، جامعة الزرقاء الأهلية، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.
64. السالم، مؤيد والنجار، فايز (2002): "العلاقة بين وضوح المفهوم للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظات إربد"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد(29)، العدد(2)، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
65. السالمي، علاء عبد الرازق (2008): الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
66. السباخي، عمر (1994): استقلال الجامعة بين الشعار والتطبيق، التربية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، العدد (33)، ص (227-237)، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
67. سفر، منال (2004): "اتجاهات مسؤولي مؤسسات التعليم العالي نحو تطبيق ثقافة إدارة الأعمال في إدارة جامعة أمّ القرى"، رسالة دكتوراه، جامعة أمّ القرى، المملكة العربية السعودية.
68. السلطان، فهد صالح (2002): إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
69. السلمي، علي (2000): الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
70. السلمي، علي (2001): خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
71. السيد، منير محمود (2005): "دور الجامعة بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل: رؤية نظرية"، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية (التعليم العالي في مصر "خريطة الواقع واستشراف المستقبل)، المنعقد في الفترة من 14-17 فبراير، جامعة القاهرة، ص(189-191)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

72. الشماع، خليل وحمود، خضير (2005): **نظرية المنظمة**، دار المسير للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
73. شميث، وارين وفانجا، جيروم (1997): **مدير الجودة الشاملة**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية.
74. شمي، نادر وإسماعيل، سامح (2008): **مقدمة في تقنيات التعليم**، دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
75. شهاب، نصر الدين (2008): "التوجهات الإستراتيجية لمشروع تطوير كليات التربية في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية"، **المؤتمر العلمي الخامس عشر (إعداد المعلم وتنميته "آفاق التعاون الدولي وإستراتيجيات التطوير")**، المنعقد في الفترة من 21-22 أبريل، مجلد (1)، ص (431-491)، جمهورية مصر العربية.
76. صالح، نجوى فوزي (2008): "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بمحافظة غزة"، **مجلة جامعة الأزهر بغزة**، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (11)، العدد (1)، غزة، فلسطين.
77. الطلاع، سليمان (2005): "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة"، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
78. الطيطي، محمد وحافظ، محمد صبري وأبو سمرة، محمود (2009): "واقع الإدارة الجامعية الفلسطينية في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية"، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد (52)، ص (91-133).
79. العاجز، فؤاد (2006): "السمات الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة للتعليم العالي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية"، **مجلة الجودة في التعليم العالي**، المجلد (2)، العدد (1)، ص (47-49)، غزة، فلسطين.
80. العاجز، فؤاد وبنات، ماهر (2003): "البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية الواقع، والتحديات، والتوجهات المستقبلية"، **مقدم لمؤتمر كلية التربية "التعليم الجامعي: نماذج وتطبيقات تربوية"**، المنعقد في الفترة 30 أبريل، جامعة اليرموك، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
81. عامر، سعيد ياسين وعبد الوهاب، علي محمد (1994): **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
82. عبد الباسط، إسراء (2009): **مفهوم التخطيط الإستراتيجي**، مركز كنانة للتنمية الإدارية والبشرية.

83. العتيبي، سعد بن مرزوق والحمامي، راشد (2004): "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة"، المؤتمر الوطني الأول للجودة، المنعقد في الفترة من 15-17 مايو، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
84. العتيبي، سعد بن مرزوق (2005): "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث، المنعقد في الفترة من 29-30 مارس، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية.
85. عشبية، فتحي (2000): "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة (33) لمجلس اتحاد الجامعات العربية، المنعقد في الفترة من 17-19 أبريل، الجامعة اللبنانية، ص (520-566)، بيروت، لبنان.
86. عشبية، فتحي درويش (2005): أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (45)، العدد (2)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
87. العطار، إبراهيم (2006): "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
88. عفان، نور الدين (2011): "الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة"، موقع مقالاتي للكتابة والنشر، استرجع في تاريخ 2013/4/1م، من الرابط: <http://www.maqalaty.com/6857.html>
89. عقيلي، عمر وصفي (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
90. عليوة، السيد (2000): إدارة الأزمات في المستشفيات، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.
91. عمار، منى (2010): التخطيط الإستراتيجي، بحث متاح على الرابط التالي واسترجع في تاريخ 2013/4/7م، من الرابط: <http://homeconomics.mountada.biz/t467-topic>
92. العمراني، عبد الكريم و سالم، مضر ولايخ، خالد (2011): "التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة"، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في 12 مايو، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
93. عوض، محمد أحمد (2001): الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
94. الفرا، ماجد محمد (2003): "آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني (دراسة حالة في قطاع غزة)"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (11)، العدد (2)، ص (52-92)، غزة.

95. قاسم، إسماعيل (2009): "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
96. القرشي، رمزي سراج (2014): "معوقات تطبيق الاعتماد الأكاديمي في معياري (الرسالة والأهداف، والبحث العلمي) بكلية التربية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
97. القرشي، عبد الله بن فهد (2013): "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
98. القطامين، أحمد عطا الله (1996): **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونظريات وحالات خاصة"**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
99. قوي، بوحنية (2007): "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، العدد (5)، ورقلة، الجزائر.
100. كراج، جيمس سي وحرنت، روبرت إم (2003): **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
101. كلادة، ظاهر (1997): **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
102. اللوزي، موسى (1999): **التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"**، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
103. المالكي، ساعد (2003): "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
104. ماهر، أحمد (2009): **"تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.**
105. مجيد، سوسن شاکر والزيادات، محمد عواد (2008): **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والعالي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
106. المحمادي، خالد محمد عيد (2014): "درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
107. محمد، سليمان عبد ربه (2011): "دراسة مقارنة للتخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر"، بحث مقدم للمؤتمر العربي

- الدولي لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في الفترة من 10-12 مايو، جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.
108. محمود، محمد صبري حافظ والبحيري، السيد السيد محمود (2009): اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
109. مخيمر، عبد العزيز (2005): دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
110. مدوخ، نصر الدين حمدي (2008): "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
111. مرسي، نبيل (2003): الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
112. المرسي، وآخرون (2002): التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
113. المصري، مروان وليد (2007): "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
114. مصطفى، محمد محفوظ (2012): الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
115. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
116. المهدي، سوزان محمد (2009): التجارب العالمية والعربية في إدارة نظم الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع) بعنوان: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول"، كلية التربية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
117. الموسى، عبد الله والمبارك، أحمد (2005): "التعليم الإلكتروني... الأسس والتطبيقات"، مؤسسة شبكة البيانات، الرياض، المملكة العربية السعودية.
118. الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر - غزة (2014)، استرجع في تاريخ 2014/2/17م، من الرابط: <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/index.asp>

119. الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى - غزة (2014)، استرجع في تاريخ 2014/3/12م، من الرابط: <http://www.alaqa.edu.ps/site>
120. الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية - غزة (2014)، استرجع في تاريخ 2014/2/25م، من الرابط: <http://www.iugaza.edu.ps>
121. الموقع الإلكتروني للمنظمة العربية للتنمية الإدارية (2013)، استرجع في تاريخ 2013/2/5م، من الرابط: http://www.arado.org/montada_mouasatat
122. الموقع الإلكتروني للموسوعة الحرة ويكيبيديا (2010): إدارة إستراتيجية، استرجع في تاريخ 2013/4/1م، من الرابط: <http://ar.wikipedia.org>
123. النجار، فايز جمعة (2007): نظم المعلومات الإدارية MIS، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
124. النجار، فريد راغب (1999): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
125. نجم، عبود نجم (2009): الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية: الوظائف المجالات، دار اليازوري، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
126. النوري، محمد (2008): نحو توجه إستراتيجي للتمويل الإسلامي بأوروبا (قضايا ومشكلات التمويل التجاري)، بحث مقدم للدورة الثامنة عشرة للمجلس الأوروبي للإفتاء والبحوث، المنعقد في مدينة باريس، فرنسا.
127. الهادي، شرف (2013): "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (11)، مجلد (6)، ص 243-305.
128. الهاشمي، أحمد شهاب محمد (2011): "أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الإستراتيجي"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
129. هامر، مايكل وشامبي، جيمس (1995): "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
130. الهواري، سيد (2010): الإدارة بالمشاركة بالأهداف والنتائج، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
131. وحدة الجودة الإدارية (2009): دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
132. وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997): الأطلس الفني، ج(1)، فلسطين.

- 133.وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (1998): قانون رقم (11) لسنة 1998م بشأن التعليم العالي، غزة، فلسطين.
- 134.وزارة التربية والتعليم العالي (2012): الدليل الإحصائي السنوي 2013/2012م لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- 135.وهبة، هاني (2008): "واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 136.ياسين، سعد غالب (2005): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 137.ياسين، سعد غالب (2010): الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان.

ثانياً – المراجع باللغة الأجنبية:

1. Al-Dakhil, A. H., and Al-Babtain, A. A. (2015): "**Global Conference on Business & Finance Proceedings**", Vol. 10. Issue 1, Publisher: Hilo: Institute for Business & Finance Research.
2. El-Agha, M. (1998): "**A Framework of Change for Higher Education in Palestine from the Perspectives of Top University Administrators**", PhD Thesis, America University, Turkia.
3. Choon, fion (2008): "Quality Assurance in Education: An International Perspective", **Journal Articles; Reports – Research**, Vol. 16, No. 2, p126-140.
4. Cizas, A. (1997): "Quality assessment in smaller countries: problems and Lithuanian approach. Higher Education Management", **Global J. of Engng. Educ**, Vol. 9, No. 1, p. 43-48.
5. Digman, L. A. (1990): "**Strategic Management: Concepts, Decision, Cases**", 2nd Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc.
6. Driscoll, Margaret (2002): **Web-Based Training: Creating e-Learning Experiences**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
7. Dubrin, A. J. (1981): "**Personnel and Human Resources Management**", New York, U.S.A, pp. 409-412.
8. Fischer, B. (2007): " **The relationship between leadership, strategic planning and the capital structure of Cardinal Stritch University** ", Ph.D Dissertation, Cardinal Stritch University.
9. Florence, K.Muindi (2011): "The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi", **Journal of Human Resources Management Research**, Vol.2011, Article ID 246460, 34 pages.
10. Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997): "Strategic orientation of the firm new product performance", **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, No.1, pp. 77-90.
11. George Washington University (2005): "**University and College Emergency Management Courses**", Retrieved in 22/5/2013, from: <http://www.americanuniversity.htm>.
12. Ginter, P. M., Dunean W. J., and Swayne, L. E., (2013): "**Strategic Management of Health care organizations**", 7th ED., Blacks well publishers Inc, U.S.A. Retrieved in 25/3/2014, from: <http://samples.sainsburysebooks.co.uk>
13. Grotevant, S. M. (1998): "**Business Engineering & Process Redesign In Higher Education: Art or Science?** ", Retrieved in 25/1/2015, from: <https://net.educause.edu/ir/library/html>
14. Higgins, J. M. (2008): "**The Management Challenge**", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York, U.S.A.

15. Jens, D., and Peder Q. (1999): "T.Q.M. and Lean Thinking in Higher Education, **Conference Proceedings from T.Q.M. for Higher Education Institutions**", Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality, 30-31 August, Verona.
16. Johnson, G., Scholes K., and Whittington, R. (2005): "**Exploring Corporate Strategy**", 7th Ed., Prentice Hall, London. Retrieved in 25/1/2015, from: <http://alhaidari.net/zahir/Exploring.pdf>.
17. Johnson, R. (2000): " **An analysis of strategic planning in the auxiliaries of the California State University system** ", Ph.D Dissertation, University of La Verne.
18. Keith, S. & Girling, R.H (1991): "**Education, Management and Participation: New directions in educational administration**" Boston, MA: Allyn & Bacon.
19. Khafaji, A. and Baiarman, J. (1995): "Strategic Planning and Total Quality Management in Academic Institutions", **International Journal of Finance & Banking Studies**, Vol.(1), No.(3), pp. 87-95.
20. Laohavichien, T. (2004): "**Leadership and quality management: A comparison between the United States and Thailand**". Unpublished PhD Thesis, Clemson University.
21. Makijovaite, R. (1999): "Problems and Perceptions of T.Q.M. Implementation in Lithuanian Education Institutions", **Conference Proceedings from T.Q.M. for Higher Education Institutions "Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality"**, 30-31 August, Verona.
22. O'Neill, P. and Sohal, A.S.(1999):"Business process reengineering: a review of recent literature",**Technovation**, Vol.19, No.9, pp.571-581
23. Peter, S.(2000):"**Higher Education Re-form**", Falmer Press, London.
24. Raymond, L., Bergeron, F. and Rivard, S. (1998): "Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: an empirical study in the Canadian context", **Journal of Small Business Management**, Vol. 36, No. 1, pp. 72-85.
25. Rojas Jimenez, M. (2009): " **Educational leader in action: Implementation of the strategic plan, Vision University 2016** ", Ed.D Dissertation, University of Puerto Rico.
26. Rowley, D. J., Lujan, H. D. and Dolence, M .G. (1997): "**Strategic Change in Colleges and Universities**", San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, P.14-15.
27. Shunnaq, M. and Margret, R. (2000): "**From Antiquity laws to heitage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management**", Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University. Vol. 16, No. 1, pp.1-22.
28. Sloan, R. (2009): " **A quantitative study of the relationship between transformational and transactional leadership styles and strategic change within the State University of New York** ", Ph.D Dissertation, Capella University.

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

الملحق رقم (4) طلب تسهيل مهمة الباحث

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الأزهر - غزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

الاستبانة في صورتها الأولية

السيد الدكتور/..... حفظه الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع : خطاب تحكيم استبانة في صورتها الأولية

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية. وقد اقتضت الدراسة تصميم استبانة (التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة).

وقد شملت الاستبانة (80) فقرة توجه إستراتيجي للجامعات الفلسطينية، موزعة على (9) أبعاد للاتجاهات المعاصرة لتطوير الجامعات، متمثلة في:

- 1- إدارة الجودة الشاملة (10) فقرات
- 2- الاعتماد الأكاديمي (9) فقرات
- 3- الإدارة الإستراتيجية (10) فقرات
- 4- التخطيط الإستراتيجي (13) فقرة
- 5- إعادة الهندسة (6) فقرات
- 6- التغيير التنظيمي المخطط (9) فقرات
- 7- الإدارة التشاركية (7) فقرات
- 8- إدارة الأزمات (6) فقرات
- 9- الإدارة والتعليم الإلكتروني (10) فقرات

ويعقب ذلك سؤال عن معوقات تطبيق كل اتجاه وأساليب لتذليل تلك المعوقات.

ونظراً لخبرتكم المتميزة والواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، وكلي

أمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع عليها؛ وإبداء آرائكم حول الفقرات من منطلق النقاط التالية :

* المنهجية العامة للأداة.

* مدى ملائمة وانتماء الفقرات للبعد الذي تندرج تحته.

* مدى دقة ووضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية. * ما ترونه مناسباً من تعديل أو تغيير أو حذف أو إضافة.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم،،،

الباحث / راند جمال حسنين

إشراف / د. فايز الأسود، و أ.د. محمود أبو دف

التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة

صحة الصياغة اللغوية		صحة انتماء الفقرة		البعد الأول: أبرز التوجهات للجامعة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ويقصد بها أسلوب إستراتيجي يركز على مجموعة من المعايير والأسس لضمان تطور الجامعة وتميزها من خلال تقديم أفضل الخدمات المبتكرة للمستفيدين.
غير صحيحة	صحيحة	غير منتمة	منتمة	م
				1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة أنشطة العمل من أجل التطوير.
				2. إنشاء إدارة مختصة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
				3. التطور من خلال الابتكار.
				4. التوفيق بين متطلبات العولمة والظروف الوطنية بتقديم خدمات متجانسة في النوع.
				5. التدرج في تحقيق معايير الجودة العالمية لتطوير التعليم استجابة للتطورات العالمية.
				6. التوجه نحو العالمية من خلال إبتعاث أعضاء هيئة التدريس للتتوع.
				7. رعاية الطلاب المتميزين من خلال وضع معايير لانتقائهم لتوفير مقومات الإبداع.
				8. وضع أسس بحثية تتبنى خطة مشاريع بحوث ذات جودة عالية.
				9. صياغة معايير لتحديد مجالات البحوث التي تحقق للجامعة التفرد في المنافسة العالمية.
				10. تبني سياسة نشر البحوث المتميزة التي تتوفر بها معايير الجودة للانتفاع بها لدى مؤسسات المجتمع.
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء إدارة الجودة الشاملة:				
-				
-				
-				
صحة الصياغة اللغوية		صحة انتماء الفقرة		البعد الثاني: أبرز التوجهات للجامعة في ضوء الاعتماد الأكاديمي ويقصد بها أسلوب إستراتيجي يضمن تشجيع وتطوير الجامعة من خلال فحص وتقويم أنشطتها وبرامجها وخططها في ضوء معايير تحددها هيئات ومنظمات أكاديمية مختصة، ومستقلة ومن ثم إصدار التوصيات التي ترتبط برفع كفاءتها.
غير صحيحة	صحيحة	غير منتمة	منتمة	م
				1. التنافس للوصول إلى الريادة الإستراتيجية بين الجامعات المتقدمة.
				2. تطوير معايير الالتحاق بالدراسات العليا لتجويد نوعية خريجها.
				3. احتساب العمل البحثي كجزء من نصاب عضو هيئة التدريس الجامعي.
				4. الربط بين رسالة الجامعة وأدوارها مع حاجات المجتمع.
				5. إنشاء فروع للجامعة في محافظات متعددة.
				6. التعاون مع مؤسسات المجتمع للقيام ببعض الدورات لتدريب أفراد المجتمع على ما يلزمهم.
				7. إعداد طلبتها ليصبحوا قادة قادرين على تولي مسؤوليات متخصصة متطورة.
				8. تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على الاستفادة من مرافق الجامعة.
				9. تقديم برنامج لدرجة الدكتوراه تلبية لحاجات المجتمع.
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء الاعتماد الأكاديمي:				
-				
-				

صحة الصياغة اللغوية		صحة انتماء الفقرة		صحة الصياغة اللغوية	صحة انتماء الفقرة	صحة الصياغة اللغوية	صحة انتماء الفقرة
غير صحيحة	صحيحة	غير منتمة	منتمة	غير صحيحة	صحيحة	غير منتمة	منتمة
<p>البعد الثالث: أبرز التوجهات في ضوء الإدارة الإستراتيجية ويقصد بها أسلوب إستراتيجي يتبع المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات والممارسات التي تصدر من أعلى مستوى في الجامعة بالاعتماد على الشفافية والنزاهة والمراجعة الذاتية والمساءلة للجميع.</p>							
				م	منتمة		
				1.	اعتماد مبدأ الشفافية في الإدارة الإستراتيجية.		
				2.	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.		
				3.	توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ إستراتيجيات الجامعة.		
				4.	اعتماد المنهجية العلمية في تطبيق الإستراتيجيات.		
				5.	تطوير هيكل تنظيمي ملائم لإستراتيجية الجامعة		
				6.	اعتماد مبدأ المراجعة الذاتية من أجل النهوض بالجامعة.		
				7.	توفير نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.		
				8.	اعتماد مبدأ النزاهة في العملية التربوية.		
				9.	امتلاك كل كلية الاستقلالية في تحديد رسالتها من أجل التطوير.		
				10.	اعتماد مبدأ المساءلة للجميع من أجل النهوض بالجامعة.		
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء الإدارة الإستراتيجية:							
-							
-							
<p>البعد الرابع: أبرز التوجهات في ضوء التخطيط الإستراتيجي ويقصد بها أسلوب إستراتيجي لوضع تصور مستقبلي للجامعة بطريقة علمية تشاركية، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة التحديات ونقاط الضعف أخذاً في الحسبان استثمار الفرص ونقاط القوة الداخلية للجامعة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.</p>							
				م	منتمة		
				1.	الانتقال في جانب التخطيط من الاتجاه المركزي إلى التخطيط بالمشاركة.		
				2.	الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي من أجل التحول البناء إلي جامعة حديثة في إطار الأهداف الإستراتيجية.		
				3.	استخدام الطرق العلمية في التخطيط الإستراتيجي.		
				4.	تطوير رسالة مستقبلية واضحة مكتوبة مفهومة من قبل العاملين.		
				5.	تطوير رؤية مستقبلية واضحة مكتوبة مفهومة من قبل العاملين.		
				6.	تطوير أهداف مرحلية واقعية قابلة للقياس مرتبطة بزمن الخطة.		
				7.	انسجام الأهداف الإستراتيجية مع رسالة الجامعة.		
				8.	انسجام الأهداف الإستراتيجية مع رؤية الجامعة.		
				9.	الخطة الإستراتيجية مُعدة من توجهات العاملين.		
				10.	ربط الإستراتيجية بالإستراتيجية التعليمية العالي في فلسطين.		
				11.	وضع بدائل إستراتيجية عند وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة.		
				12.	عقد اتفاقات ثنائية بين الجامعة والجامعات الأخرى لتبادل الخبرات بينهم.		
				13.	تشمل الخطة الإستراتيجية تخصصات أكاديمية تلبي حاجات المجتمع.		
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء التخطيط الإستراتيجي:							
-							
-							

صحة الصياغة اللغوية		صحة انتماء الفقرة		البعد الخامس: أبرز التوجهات في ضوء إعادة الهندسة ويقصد بها أسلوب إستراتيجي يتطلب استخدام أساليب جديدة غير تقليدية قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة لدى الجامعات أو المؤسسات التربوية.	
غير صحيحة	صحيحة	غير منتمة	منتمة	منتمة	م
				إعادة النظر في أهداف الجامعة للتحويل من تخريج مهنيين إلى تخريج مواطنين منتجين.	1.
				تجويد خدمات الطلاب لإعطاء سمعة طيبة للجامعة.	2.
				تحسين صورة العاملين في الجامعة لاستقطاب أفراد المجتمع.	3.
				إعادة النظر في هيكلية مقررات الدراسة الجامعية لربطها بالأنشطة الاقتصادية المجتمعية.	4.
				تدعيم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة ليحقق الكفاءة الإنتاجية.	5.
				القيام بالعديد من المبادرات التطويرية للارتقاء بالعملية التربوية في جميع المجالات.	6.
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء إعادة الهندسة:					

صحة الصياغة اللغوية		صحة انتماء الفقرة		البعد السادس: أبرز التوجهات في ضوء التغيير التنظيمي المخطط ويقصد بها أسلوب إستراتيجي يدعم الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية الجامعات من خلال تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف الجامعة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل الجامعة وعناصرها.	
غير صحيحة	صحيحة	غير منتمة	منتمة	منتمة	م
				التغيير باتجاه استخدام التكنولوجيا في جميع إدارات الجامعة لزيادة كفاءتها.	1.
				إدخال معايير جديدة على المدخلات لتحسين مخرجات الجامعة.	2.
				تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال ديمقراطية التعليم.	3.
				تنويع أنماط التعليم الجامعي.	4.
				تحديث أهداف الجامعة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.	5.
				التحول من جامعة متعددة الوظائف إلى جامعة متعددة الأنظمة.	6.
				تبادل الخبرات بين الجامعات العالمية.	7.
				تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار.	8.
				التوسع المتوازن كماً ونوعاً لكل مكونات الجامعة.	9.
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء التغيير التنظيمي المخطط:					

صحة الصياغة اللغوية		صحة انتماء الفقرة		البعد السابع: أبرز التوجهات في ضوء الإدارة التشاركية ويقصد بها تحول في مسؤوليات وضع القرار وتفويض الإدارة العليا السلطة كاملة للجامعة على تنفيذ تلك المسؤوليات وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها.
غير صحيحة	صحيحة	غير منتمة	منتمة	م
				1. التنظيم الرأسي لتكوين فرق الإدارة التشاركية في كليات وأقسام الجامعة.
				2. توفير التمويل الإضافي والذاتي المتجدد للجامعة.
				3. مشاركة جميع أعضاء الهيئتين في اتخاذ القرار للنهوض بالجامعة أكاديمياً كوضع الخطط واختيار القادة ووضع الميزانية وتصميم المقررات.
				4. التنظيم الأفقي لتكوين فرق الإدارة التشاركية في كليات وأقسام الجامعة.
				5. تطوير العاملين من خلال تمثيتهم المهنية.
				6. امتلاك القادة الأكاديميين أو الإداريين في الجامعة لصلاحيات تفويض السلطات.
				7. مشاركة جميع أعضاء الهيئتين في اتخاذ القرار للنهوض بالجامعة إدارياً كتصميم المقررات واختيار القادة ووضع الميزانية ووضع الخطط.
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء الإدارة التشاركية:				

صحة الصياغة اللغوية		صحة انتماء الفقرة		البعد الثامن: أبرز التوجهات في ضوء إدارة الأزمات ويقصد بها أسلوب إستراتيجي يتضمن مجموعة من الإجراءات والاحتياطات اللازمة للحفاظ على كيان الجامعات أو المؤسسات التربوية التنظيمي وتسخير الأزمة لصالح عدم وصولها إلى صراع وتحقيق أهداف الجامعة.
غير صحيحة	صحيحة	غير منتمة	منتمة	م
				1. تتبنى منهج المبادرة لا منهج رد الفعل للتعامل مع الأزمة.
				2. تكوين فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.
				3. استخدام الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات وذلك بالاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى في هذا المجال.
				4. استخدام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات.
				5. الاهتمام بالاتصال بوسائل الإعلام في حال تعرض الجامعة للأزمات.
				6. توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة قريبة من مراكز اتخاذ القرارات للتعامل معها.
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء إدارة الأزمات:				

صحة الصياغة اللغوية		صحة انتماء الفقرة		صحة انتماء	م
غير صحيحة	صحيحة	غير منتمية	منتمية	منتمية	
					1. دمج التقنية الإلكترونية في التعليم مما يُتيح التعلم بطريقة فعالة ومرنة.
					2. إنشاء وحدة التعليم الإلكتروني بجميع كليات الجامعة.
					3. تجهيز قاعات مخصصة في الجامعة للتعليم الإلكتروني.
					4. إتاحة شبكة انترنت للمدرسين بشكل دائم في الجامعة.
					5. إتاحة شبكة انترنت للطلاب بشكل دائم في الجامعة.
					6. توفير تطبيقات التعلم الإلكتروني باللغة العربية.
					7. إنشاء بنوك لمعلومات الإدارة الإلكترونية.
					8. إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
					9. استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة.
					10. التوجه ضمن إستراتيجية الجامعة للوصول إلى إدارة الكترونية للجامعة.
* توجهات إضافية يمكن اقتراحها في ضوء الإدارة والتعليم الإلكتروني:					
-					
-					

ما معوقات تطبيق التوجهات والتحديات المستقبلية لها ؟ وما الحلول المقترحة لتفاديها من وجهة نظرك؟

أبعاد التوجهات	المعوقات والتحديات	الحلول المقترحة
(1) إدارة الجودة الشاملة:	-	-
(2) الاعتماد الأكاديمي:	-	-
(3) الإدارة الإستراتيجية:	-	-
(4) التخطيط الإستراتيجي:	-	-
(5) إعادة الهندسة:	-	-
(6) التغيير التنظيمي المخطط:	-	-
(7) الإدارة التشاركية:	-	-
(8) إدارة الأزمات:	-	-
(9) الإدارة والتعليم الإلكتروني:	-	-

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

مكان العمل	أسماء المحكمين	م
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. زياد الجرجاوي	-1
الجامعة الإسلامية	أ.د. فتحية صبحي اللولو	-2
جامعة الأقصى	أ.د. فضل أبو هين	-3
جامعة الأقصى	أ.د. محمد إبراهيم سلمان	-4
جامعة الأقصى	أ.د. محمود الأستاذ	-5
الجامعة الإسلامية	د. إياد الدجني	-6
الجامعة الإسلامية	د. حمدان الصوفي	-7
جامعة الأقصى	د. رائد حسين الحجار	-8
جامعة الأزهر	د. سمر أبو شعبان	-9
جامعة القدس المفتوحة	د. عبد السلام نصار	-10
جامعة الأزهر	د. عطا درويش	-11
جامعة الأزهر	د. محمد هاشم أغا	-12
جامعة الأقصى	د. محمود خلف الله	-13
جامعة الأقصى	د. ناجي سكر	-14
جامعة الأقصى	د. يحيى النجار	-15

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

الاستبانة في صورتها النهائية

السيد الدكتور/..... حفظه الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية. وقد اقتضت الدراسة تصميم استبانة (التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة).

وقد شملت الاستبانة (60) فقرة توجه إستراتيجي للجامعات الفلسطينية، موزعة على (7) أبعاد للاتجاهات المعاصرة لتطوير الجامعات، متمثلة في: إدارة الجودة الشاملة، والاعتماد الأكاديمي، والإدارة الإستراتيجية، وإعادة الهندسة، والتغيير التنظيمي المخطط، والإدارة التشاركية، والإدارة والتعليم الإلكتروني، ويعقب ذلك سؤال مفتوح عن سبل تعزيز كل اتجاه.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة الدقيقة عن هذه الاستبانة بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً في كل فقرة من فقرات الاستبانة، والتي ستشكل استجاباتكم المرتكز الأساس في نجاح الدراسة.

علماً بأن جميع البيانات ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،

الباحث

رائد جمال حسنين

أولاً: البيانات الأولية:

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

1- الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
2- الجامعة:	<input type="checkbox"/>	الأزهر	<input type="checkbox"/>	الإسلامية	<input type="checkbox"/>
3- الكلية:	<input type="checkbox"/>	علمية	<input type="checkbox"/>	إنسانية	<input type="checkbox"/>
4- الرتبة الأكاديمية:	<input type="checkbox"/>	أستاذ دكتور	<input type="checkbox"/>	أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/>
				الأقصى	<input type="checkbox"/>
				أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/>

ثانياً- أبعاد الاستبانة:

التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة

درجة التوجه					الفقرات	م
1	2	3	4	5		
البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة						
توجهات جامعتي نحو إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:						
					1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة أنشطة العمل من أجل التطوير.	
					2. إنشاء إدارة مختصة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	
					3. تحقيق معايير الجودة العالمية لتطوير التعليم استجابة للتطورات العالمية.	
					4. التوجه نحو العالمية من خلال ابتعاث أعضاء هيئة التدريس للتنوع.	
					5. رعاية الطلاب المتميزين من خلال وضع معايير لانتقائهم لتوفير مقومات الإبداع.	
					6. وضع أسس بحثية تتبنى خطة مشاريع بحوث ذات جودة عالية تحقق للجامعة التفرد في المنافسة العالمية.	
					7. تبني سياسة نشر البحوث المتميزة التي تتوافر فيها معايير الجودة للانتفاع بها لدى مؤسسات المجتمع.	
					8. اعتماد التقييم الذاتي للأداء المؤسسي في الجامعة كأساس لعمليات التخطيط والتطوير.	
البعد الثاني: الاعتماد الأكاديمي						
توجهات جامعتي نحو الاعتماد الأكاديمي فيما يلي:						
					9. التنافس الأكاديمي للوصول إلى الريادة الإستراتيجية بين الجامعات المتقدمة.	
					10. تطوير معايير الالتحاق بالدراسات العليا لتجويد نوعية خريجها.	
					11. الربط بين رسالة الجامعة وأدوارها مع حاجات المجتمع.	
					12. إنشاء فروع للجامعة في محافظات متعددة.	
					13. الاهتمام بتحديث برامج الجامعة في ضوء مفاهيم مخرجات التعلم المقصودة.	
					14. تحقيق الانسجام بين البرامج المقدمة ومواصفات واحتياجات سوق العمل.	
					15. تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على الاستفادة من مرافق الجامعة.	
					16. تقديم برامج الدراسات العليا تلبيةً لحاجات المجتمع.	
البعد الثالث: الإدارة الإستراتيجية						
توجهات جامعتي نحو الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:						
					17. اعتماد مبدأ الشفافية في الإدارة.	
					18. توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ إستراتيجيات الجامعة.	
					19. تطوير رؤى وإستراتيجيات طموحة تحقق التحول الإستراتيجي في المركز التنافسي للجامعة.	
					20. تطوير هيكل تنظيمي ملائم لإستراتيجية الجامعة	
					21. توفير نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	
					22. اعتماد مبدأ المساءلة للجميع من أجل النهوض بالجامعة.	
					23. تطوير أهداف مرحلية واقعية قابلة للقياس مرتبطة بزمن الخطة.	
					24. اعتماد المنهجية العلمية في تطبيق الإستراتيجيات.	
					25. اعتماد إستراتيجية تحقق الانسجام مع إستراتيجية التعليم العالي في فلسطين.	

البعد الرابع: إعادة الهندسة						
توجهات جامعتي نحو إعادة الهندسة فيما يلي:						
					26	تطوير أهداف الجامعة لتخريج مواطنين منتجين.
					27	تجويد خدمات الطلاب لإعطاء سمعة طيبة للجامعة.
					28	تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية بحيث تسهم في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين .
					29	تطوير هيكلية مقررات الدراسة الجامعية لربطها بالأنشطة الاقتصادية المجتمعية.
					30	تدعيم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة ليحقق الكفاءة الإنتاجية.
					31	القيام بالعديد من المبادرات التطويرية للارتقاء بالعملية التربوية في جميع المجالات.
					32	التركيز على إعادة تطوير الجامعة لمواردها البشرية.
					33	تبني إطار مرجعي ونظرة جديدة للتنمية في الجامعة.
					34	إعادة تطوير أنظمة الجامعة.
البعد الخامس: التغيير التنظيمي المخطط						
توجهات جامعتي نحو التغيير التنظيمي المخطط فيما يلي:						
					35	التغيير باتجاه استخدام التكنولوجيا في جميع إدارات الجامعة لزيادة كفاءتها.
					36	إدخال معايير جديدة على المدخلات والعمليات لتحسين مخرجات الجامعة.
					37	تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال ديمقراطية التعليم.
					38	التحوّل من جامعة متعددة الوظائف إلى جامعة متعددة الأنظمة.
					39	تبادل الخبرات مع الجامعات العالمية.
					40	تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار.
					41	التوسع المتوازن كماً ونوعاً لكل مكونات الجامعة.
					42	اختيار القيادات الجامعية القادرة على حمل رسالة الجامعة.
البعد السادس: الإدارة التشاركية						
توجهات جامعتي نحو الإدارة التشاركية فيما يلي:						
					43	التنظيم الرأسي والأفقي لتكوين فرق الإدارة التشاركية في كليات وأقسام الجامعة.
					44	توفير التمويل الإضافي الذاتي المتجدد للجامعة.
					45	اعتماد أسلوب الخدمات الكمية والنوعية كأساس لنظام الأجور وتحديد معيار الكفاءة.
					46	تطوير العاملين من خلال تنميتهم المهنية.
					47	تطوير أنظمة تدعم عمليات التفويض لتضمن دقة الأداء.
					48	تبني منهج المبادرة الوقائية للتعامل مع الأزمة.
					49	وجود منظومة لإدارة المخاطر في الجامعة.
					50	استخدام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات وغير الأزمات.
					51	تكوين فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.

البعد السابع: الإدارة والتعليم الإلكتروني					
توجهات جامعتي نحو الإدارة والتعليم الإلكتروني فيما يلي:					
				52	دمج التقنية الإلكترونية في التعليم مما يُتيح التعلم بطريقة فعالة ومرنة.
				53	إنشاء وحدة التعليم الإلكتروني في الجامعة.
				54	تجهيز قاعات مخصصة في الجامعة للتعليم الإلكتروني.
				55	إتاحة شبكة انترنت تعمل بشكل دائم في الجامعة.
				56	توفير تطبيقات التعلم الإلكتروني باللغة العربية.
				57	إنشاء بنوك لمعلومات الإدارة الإلكترونية.
				58	تدريب المدرسين على تطوير مساقات الكترونية متكاملة والتعامل معها.
				59	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
				60	التوجه ضمن إستراتيجية الجامعة للوصول إلى إدارة الكترونية للجامعة.

ما سُبُل تعزيز التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ؟

أبعاد التوجهات	سُبُل التعزيز المقترحة
(1) إدارة الجودة الشاملة:	-
(2) الاعتماد الأكاديمي:	-
(3) الإدارة الإستراتيجية:	-
(4) إعادة الهندسة:	-
(5) التغيير التنظيمي المخطط:	-
(6) الإدارة التشاركية:	-
(7) الإدارة والتعليم الإلكتروني:	-

ملحق رقم (4)
كتاب تسهيل مهمة موجه إلى جامعة الأزهر

Ref :
Date:

الرقم : ج أزد/ع/٢٠١٣/١٢/٤٥٩
التاريخ : ٢٠١٣/١٢/٠٣

الأخ/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية - جامعة الأزهر - غزة .. حفظه الله،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الأزهر - غزة
أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحث/ رائد جمال محمد حسنين، المسجل لدرجة الماجستير في التربية
تخصص أصول التربية، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة) الخاص ببحثه
على رؤساء الجامعات الفلسطينية ونواب الرؤساء والمساعدين وعمداء الكليات،
وعنوان رسالته:

التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة
في ضوء الاتجاهات المعاصرة

مع الاحترام
ولمتمن،



نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة
غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
Deanship of Postgraduate
studies & scientific Research

للإمام
3/12/2013

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2824 010

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar-gaza.edu.ps

Scientific Research:

jaug@alazhar-gaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة موجه إلى الجامعة الإسلامية

الرقم : ج أ/د/ع/٢٠١٣/١٢/٥٥٩
التاريخ : ٢٠١٣/١٢/٠٣

Ref :
Date:

الأخ/ نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية - الجامعة الإسلامية - غزة .. حفظه الله ،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الأزهر - غزة
أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحث/ رائد جمال محمد حسنين، المسجل لدرجة الماجستير في التربية
تخصص أصول التربية، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة) الخاص ببحثه
على رؤساء الجامعات الفلسطينية ونواب الرؤساء والمساعدين وعمداء الكليات،
وعنوان رسالته:

التوجهات الإستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة
في ضوء الاتجاهات المعاصرة

مع الاحترام

ولامتن،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
جامعة الأزهر - غزة
Graduate Studies and Scientific Research
AL-AZHAR UNIVERSITY - GAZA
أمين توفيق حمد

لطاق مع توزيع الاستبانة داخل الجامعة الإسلامية
نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
Deanship of Postgraduate
studies & scientific Research

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2824 010

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar-gaza.edu.ps

Scientific Research:

jaug@alazhar-gaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة موجه إلى جامعة الأقصى

Ref :
Date:

الرقم : ج أذ/ع/٢٠١٣/١٢/٤٥٩ / ٥٥٩
التاريخ : ٢٠١٣/١٢/٠٣

الأخ/ نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية - جامعة الأقصى - غزة حفظه الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الأزهر - غزة
أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحث/ رائد جمال محمد حسنين، المسجل لدرجة الماجستير في التربية
تخصص أصول التربية، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة) الخاص ببحثه
على رؤساء الجامعات الفلسطينية ونواب الرؤساء والمساعدين وعمداء الكليات،
وعنوان رسالته:

التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة
في ضوء الاتجاهات المعاصرة

مع الاحترام

ولمتمن،



الدكتور محمد الكليات، حمد
حيه لبيت ربيع
أزهر، غزة

نسخة ل: ملف الطالب.

مع الاحترام
٢٠١٣/١٢/٠٣



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

Deanship of Postgraduate
studies & scientific Research

Al-Azhar University

Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2824 010

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail :

Graduate Studies:
pgs@alazhar-gaza.edu.ps

Scientific Research:

jaug@alazhar-gaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

Al-Azhar University-Gaza
Deanship of Postgraduate Studies
Faculty of Education
Depart. of Fundamentals of Education



Strategic Intents for Palestinian Universities in Gaza Governorates in the light of Contemporary Trends

by

Raed Jamal Mohammed Hasanain

Supervisors

Dr. Fayez Ali Al Aswad

Associate Prof. Fundamentals of Education
Al- Azhar University- Gaza

Prof. Mahmoud Khalil Abu Daff

Professor of Fundamentals of Education
Islamic University- Gaza

**A Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Fundamentals of Education
From Faculty of Education - Al Azhar University – Gaza**

2015