



الجمهورية العربية السورية  
جامعة دمشق  
كلية التربية  
قسم المناهج وطرائق التدريس

## دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية  
بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"

إعداد الطالب  
إياد علي الدجني

إشراف

الأستاذ الدكتور: أحمد كنعان - الأستاذ بكلية التربية بجامعة دمشق  
الأستاذ الدكتور: ماجد الفرا - الأستاذ بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة

العام الدراسي 2010-2011

# الإهداء

إلى روح والدي ووالدتي ...

إلى زوجتي وأبنائي وإخوتي...

أقدم هذا الجهد المتواضع، عسى الله أن ينفعنا به، ويرزقنا أجره.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، وبعد أن أتم الله نعمته عليّ إذ أتممت هذه الرسالة العلمية ، التي أسأل الله أن يكتب لنا أجرها، وأن ينفع بها، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم، إلا دعاء في ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا، فكل الشكر لمعلم الناس الخير، أستاذي الدكتور أحمد كنعان الذي تفضل عليّ بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب، وخير هادٍ لما وفقني الله إليه من علم ومعرفة، وشكري الجزيل لأستاذي الدكتور ماجد الفراء الذي ما كل يوما ولا تأخر عن تقديم العون والمشورة والتوجيه، كما أتوجه بالشكر لوحدة الجودة بالجامعة الإسلامية التي تبنت مخرجات هذا البحث، وأضافت إليها، وقدمت لي العون في إخراجه بهذا الشكل، والشكر موصول للأساتذة الخبراء الذين شاركوا في ورشة مناقشة المعايير، وأثروا هذا البحث، وأخيرا كل الشكر والتقدير لكل من أسهم وأعان وقدم لإنجاح هذا البحث .

الباحث

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
<b>الجزء الأول: الإطار النظري للبحث</b>	
<b>الفصل الأول: المقدمة ومنهجية الدراسة</b>	
	أولاً : مقدمة البحث ومشكلته
	ثانياً : أسئلة البحث
	ثالثاً : أهمية البحث
	رابعاً : أهداف البحث
	خامساً : فروض البحث
	سادساً : حدود البحث
	سابعاً : منهج البحث وأدواته:
	ثامناً : مجتمع البحث وعينته
	تاسعاً : مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
	مقدمة
	أولاً : دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي
	ثانياً : دراسات اهتمت بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
	ثالثاً : دراسات اهتمت بتقييم الأداء المؤسسي
	التعقيب على الدراسات السابقة
	أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور التخطيط الاستراتيجي
	ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور الجودة في التعليم العالي
	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور تقييم الأداء المؤسسي
	موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم العالي</b>	
<b>(اتجاهات وتجارب معاصرة)</b>	
	مقدمة
	أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله

	ثانياً : خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي
	ثالثاً : مراحل التخطيط الاستراتيجي
	المرحلة الأولى : الإعداد
	1. التحليل الاستراتيجي
	2. صياغة الاستراتيجية
	3. وضع الخطة الاستراتيجية
	المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية
	1. وضع الأهداف قصيرة الأجل
	2. وضع البرامج التنفيذية
	3. الموازنات المالية
	المرحلة الثالثة : الرقابة وتقييم الاستراتيجية
	رابعاً : التحديات التي تواجه التعليم العالي
	1. التحديات الخارجية
	2. التحديات الداخلية
	خامساً : الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي
	1. الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني
	2. الأهداف العامة للتعليم العالي في مصر
	3. الأهداف العامة للتعليم العالي في سورية
	4. الأهداف العامة للتعليم العالي في الأردن
	5. الأهداف العامة للتعليم العالي في السعودية
	6. أهداف جامعة أكسفورد
	7. أهداف جامعة كاليفورنيا
	سادساً: المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي
	1. الموارد البشرية
	2. المرافق والتجهيزات
	3. البرامج والمناهج
	4. الأنظمة واللوائح
	5. التمويل

	سابعاً: الجودة في التعليم العالي
	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
	2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
	3. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
	4. التخطيط الاستراتيجي والجودة
	5. تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي
	6. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	7. مؤشرات الجودة في التعليم العالي
	8. تجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم العالي
	9. هيئات النوعية والاعتماد في التعليم العالي
<b>الفصل الرابع: الأداء المؤسسي</b>	
	مقدمة
	أولاً : مفاهيم في الأداء المؤسسي
	1. مفهوم المؤسسة وأنواعها
	2. مكونات المؤسسة
	3. أنواع المؤسسات
	4. مراحل وسمات تطور المؤسسة
	5. مفهوم العمل المؤسسي
	6. فلسفة العمل المؤسسي
	7. مفهوم إدارة الأداء
	ثانياً : معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي
	المعيار الأول : الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف
	المعيار الثاني : الحكم والإدارة
	1. القيادة والإدارة
	2. السياسات
	3. النظم والهياكل التنظيمية
	4. البيئة الجامعية
	5. الثقافة التنظيمية

	المعيار الثالث: النطاق المؤسسي
	1. البرامج التعليمية
	2. البحث العلمي
	3. المشاركة المجتمعية (خدمة المجتمع)
	4. التدويل والشراكة
	المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات
	1. الموارد البشرية
	2. الموارد التعليمية
	3. الموارد المادية والمالية
	4. خدمات الطلبة
	5. التطوير المؤسسي
<b>الجزء الثاني</b>	
<b>الإطار العملي للبحث</b>	
<b>الفصل الخامس: إجراءات البحث وأدواته</b>	
	أولاً: منهج البحث
	ثانياً: مجتمع البحث وعينته
	ثالثاً: أدوات الدراسة
	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
<b>الفصل السادس: نتائج تحليل الاستبانة وبطاقة المقابلة</b>	
	أولاً: تحليل البيانات واختبار فروض البحث
	1. اختبار فرضيات الدراسة
	ثانياً: نتائج تحليل فقرات الاستبانة والإجابة عن أسئلة الدراسة
	البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف
	البعد الثاني: الحكم والإدارة
	البعد الثالث: نطاق المؤسسة
	البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية
	1- تحليل المحور الثاني للاستبانة: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي

	البعد الأول: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف
	البعد الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة
	البعد الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي
	البعد الرابع: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسساتية والخدمات
	2- تحليل جميع فقرات المحور الثاني:
	3- تحليل المحورين معاً: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي
	ثالثاً: نتائج تحليل فقرات بطاقة المقابلة
	1. تحليل نتائج البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
	2. تحليل نتائج البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
	3. تحليل نتائج البعد الأول: (البيئة الخارجية والداخلية معاً)
	4. تحليل نتائج البعد الثاني: تكوين الإستراتيجية
	5. تحليل نتائج البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية
	6. تحليل نتائج البعد الرابع: الرقابة والتقييم
	7. تحليل نتائج جميع الأبعاد معاً
	8. نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:
	9- نتيجة الفرضية الثانية
<b>الفصل السابع: مؤشرات الأداء المؤسسي المقترحة</b>	
<b>(دليل التقييم المؤسسي)</b>	
	1. خطوات إعداد معايير التقييم المؤسسي
	المعيار الأول: الرسالة والأهداف والغايات
	مقدمة:
	المعيار الثاني: الحكم والإدارة
	المعيار الثالث: النطاق المؤسسي
	المعيار الرابع: الموارد المؤسساتية والخدمات
	أ. نموذج جمع البيانات
	1. محور: الرسالة والغايات والأهداف
	2. محور: الحكم والإدارة
	3. محور: النطاق المؤسسي



	3/1 معيار البرامج التعليمية
	3/2 معيار خدمة المجتمع والشاركة
	4. الموارد المؤسسية
	4/1 (الموارد التعليمية والموارد المادية والمالية)
	4/2 (خدمة الطلبة، الموارد البشرية، الجودة والتطوير المؤسسي)
	ب. نموذج إصدار الحكم
<b>الفصل الثامن: نتائج البحث وتوصياته</b>	
	أولاً: نتائج البحث
	ثانياً: توصيات البحث
	ثالثاً: مقترحات البحث
	<b>ملخص البحث باللغة العربية</b>
	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
	<b>الملاحق</b>
	<b>ملخص البحث باللغة الأجنبية</b>

فهرس الملاحق	
رقم الصفحة	الملحق
	ملحق رقم (1) الاستبانة
	ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين
	ملحق رقم (3) بطاقة المقابلة
	ملحق رقم (4) المعايير العالمية التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية
	ملحق رقم (5) أسماء المشاركين في المجموعة البؤرية
	ملحق رقم (6) محضر ورشة عمل تطوير معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي

فهرس الجداول	
رقم الصفحة	الجدول
	جدول رقم (1) يوضح أعداد عينة البحث موزعة بحسب الجامعة والوظيفة
	جدول رقم (2): التحليل الاستراتيجي
	جدول رقم (3): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة
	جدول رقم (4): المقاييس الرئيسة ونتائج المراجعة في جامعة نورثويست ميسوري
	جدول رقم (5): مؤشرات الأداء والنواتج المتوقعة لعمليات الجامعة
	جدول رقم (6): خدمات الطلبة والمؤشرات الرئيسة لنوعية الخدمات ومقاييس الأداء في جامعة نورثويست ميسوري
	جدول رقم (7): الفرق بين الإدارة والقيادة
	جدول رقم (8) يوضح أعداد عينة البحث موزعة بحسب الجامعة والوظيفة
	جدول رقم (9): درجات مقياس ليكرت
	جدول رقم (10): يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها
	جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الأول والدرجة الكلية للبُعد الأول
	جدول (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثاني والدرجة الكلية للبُعد الأول
	جدول (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثالث والدرجة الكلية للبُعد الأول
	جدول (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الرابع والدرجة الكلية للبُعد الأول
	جدول (15): معامل الارتباط بين كل بُعد من المجالات الفرعية والبُعد الأول
	جدول (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الأول والدرجة الكلية للبُعد الثاني
	جدول (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثاني والدرجة الكلية للبُعد الثاني
	جدول (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثالث والدرجة الكلية للبُعد الثاني

	جدول (19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الرابع والدرجة الكلية للبُعد الثاني
	جدول (20): معامل الارتباط بين كل بُعد من المجالات الفرعية والبُعد الثاني
	جدول (21): معامل الارتباط بين كل درجة كل بُعد من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.
	جدول (22): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
	جدول (23): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول التحليل البيئي (البيئة الخارجية) والدرجة الكلية للمجال
	جدول (24): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية) والدرجة الكلية للمجال
	جدول (25): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني: تكوين الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال
	جدول (26): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال
	جدول (27): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع: الرقابة والتقييم والدرجة الكلية للمجال
	جدول (28): معامل الارتباط بين كل درجة كل بُعد من مجالات البطاقة والدرجة الكلية لها
	جدول (29): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات بطاقة المقابلة
	جدول (30): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات البطاقة
	جدول (31): نتائج الفرضية الأولى-الجامعة
	جدول (32): متوسطات رتب الفرضية الأولى - الجامعة
	جدول (33): نتائج الفرضية الثانية-الجامعة
	جدول (34): متوسطات رتب الفرضية الثانية - الجامعة
	جدول (35): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف
	جدول (36): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة
	جدول (37): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي

جدول (38): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسسية والخدمات
جدول (39): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجميع معايير جودة الأداء المؤسسي
جدول (40): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف
جدول (42): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: نطاق المؤسسة
جدول (43): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية
جدول (44): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الأول: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات
جدول (45): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف
جدول (46): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة
جدول (47): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي
جدول (48): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية والخدمات
جدول (49): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي
جدول (50): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة
جدول (51): درجات مقياس ليكرت
جدول (52): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
جدول (53): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
جدول (54): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول
جدول (55): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد

	الثاني: تكوين الإستراتيجية
	جدول (56): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية
	جدول (57): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: الرقابة والتقييم
	جدول (58): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المقابلة
	جدول (59): نتائج الفرضية رقم (2) : نوع الجامعة
	جدول (60): متوسطات الرتب حسب الجامعة

فهرس الأشكال	
رقم الصفحة	الشكل
	شكل رقم (1) : أبعاد الاستراتيجية
	شكل رقم (2): نموذج الخطة الاستراتيجية
	شكل رقم (3) : تقييم الخطة الاستراتيجية
	شكل رقم (4): مواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي
	شكل رقم (5): نموذج التخطيط الاستراتيجي في جامعة وسكونسن ستاوت
	شكل رقم (6): المؤشرات الرئيسية للأداء في جامعة وسكونسن ستاوت
	شكل رقم (7): نموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية
	شكل رقم (8): الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة
	شكل رقم (9) : الفئات المشاركة في إدارة الأداء
	شكل رقم (10) خطوات ومراحل تكوين السياسة
	شكل رقم (11) طريقة تجميع الأنشطة
	شكل رقم (12): العلاقة بين المخرجات على مستوى المؤسسة والبرنامج والمقرر
	شكل رقم (13) مبادئ الممارسة الجيدة لعملية تقييم تعلم الطالب
	شكل رقم (14) السمات المميزة للبرامج الناجحة لتقويم الإنجازات الأكاديمية للطالب
	شكل رقم (15) مبررات ومصادر التجديد والتطوير
	شكل رقم (16) التوافق بين الفرد والوظيفة



الجمهورية العربية السورية  
جامعة دمشق  
كلية التربية  
قسم المناهج وطرائق التدريس

## دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية

الجزء الأول: الإطار النظري للبحث

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"

إعداد الطالب

إياد علي الدجني

إشراف

الأستاذ الدكتور: أحمد كنعان - الأستاذ بكلية التربية بجامعة دمشق

ومشاركة

الأستاذ الدكتور: ماجد الفرا - الأستاذ بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة



## الفصل الأول: المقدمة ومنهجية الدراسة

رقم الصفحة	المحتوى
3	أولاً: مقدمة البحث ومشكلته
6	ثانياً: أسئلة البحث
7	ثالثاً: أهمية البحث
7	رابعاً: أهداف البحث
8	خامساً: فروض البحث
8	سادساً: حدود البحث
8	سابعاً: منهج البحث وأدواته
9	ثامناً: مجتمع البحث وعينته
9	تاسعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

## أولاً: مقدمة البحث ومشكلته

تعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يؤتي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرقى بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، لتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها، أمثالاً لتعاليم ديننا الحنيف، وتطبيقاً لسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، يقول تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء " (النمل، آية 88)، أي ذلك صنع الله البديع الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما أودع (صفوة التفسير، ج2، 421)، ويقول صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " (الأبوابي، 106).

ويعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي دعا إليها الإسلام مع بداية خلق الإنسان على هذه الأرض، عندما وجه خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو عمارة الأرض، وعبادة الله سبحانه " وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون"، وحث على التخطيط والإعداد لمواجهة تحديات المستقبل " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل " (الأنفال، 60)، كما أن التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمؤسسة كالجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، والأداء المتوازن وغيرها .

وقد تطور مفهوم التخطيط ومر بمراحل متعددة في تعريفه واستخدامه حيث عرف بأنه " جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه"، ونلاحظ هنا أن مفهوم التخطيط جاء كأحد مفردات وظائف الإدارة العامة التي تنظم المؤسسات مواردنا في إطاره، وتسعى إلى تنفيذ أعمالها وفقاً لأهداف وضعت في سياق عملية التخطيط . (Hussy,1982,3)

لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط قصير المدى، ثم عزز لاحقاً مع تطور الأعمال والظروف المحيطة إلى التخطيط

متوسط المدى وطويل المدى، وتعقدت العملية التخطيطية في المؤسسات والشركات الكبيرة ذات الأعمال والأقسام المتعددة لتظهر عمليات التخطيط الشامل (حمدان، وإدريس، 2007، 6)، ومع ممارسة تلك المؤسسات للتخطيط الشامل وتوجيه اهتمامها نحو المنافسة والعولمة بدأت تلك المؤسسات والمنظمات الاهتمام بتحليل البيئة المحيطة فيما عرف بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يركز على وضع المؤسسة الحالي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعرف نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والأهداف التي تسهم في تفعيل أدائها.

بدأت العلاقة بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي في العام 1959، في الاجتماع الرسمي الأول الذي عقد للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، حين بدأ مناخ التعليم العالي يشهد حالة من عدم الثبات بشكل مطرد تجاوز التضخم، حتى كان العمل الذي نشره جورج كيلر عام (1983)، بعنوان " الاستراتيجية الأكاديمية "، علامة بارزة، ونقله نوعية نحو التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المسؤولون عن اعتماد الجامعات والمعاهد يصرون على اعتباره شرطاً لا غنى عنه في تقييم الفعالية الإدارية والمؤسسة ككل (دوريس، وآخرون، 2006: 28)، وبدأت نظريات الجودة الشاملة تتقدم باتجاه اعتبار التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مؤشراتهما، ليس ذلك فحسب، فتحقيق الجودة يتطلب إتقان الأداء في مجالات ومفردات عدة، تبدأ بالتخطيط، وتمر بالممارسات العملية، وتنتهي بالتقويم.

وقد اكتسبت الجودة أهميتها من كونها تتبع من قيم الإنسان وفطرته، فالعمل الصحيح المتقن مدعاة للإعجاب والفخر، وليس أفضل من أن تمارس الجودة لتلامس معاني الأمانة والدقة والإخلاص، بل والإحسان الذي هو أرقى معاني مراقبة الذات، وأداء العمل، انطلاقاً من رغبة ذاتية، وقيم أصيلة تؤمن بها، وتعمل بموجبها.

لقد ظهر مفهوم الجودة أول ما ظهر في مجال الصناعة والاقتصاد، وتؤكد نجاح تطبيقه وتوفيره لمزايا متعددة، وكان من الطبيعي أن تنتسب هذه المفاهيم والأفكار من قطاعي الصناعة والاقتصاد إلى قطاع التعليم، شأن كثير من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين أخرى، وليس في ذلك ضير، فالإنسان هو محور التفكير والتطوير، وهو أيضاً محور العملية التعليمية ومناطق التطوير، فمنه، وبه تصنع الحضارات، وتتقدم الأمم، لقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل مع كافة متغيرات العصر المتسارعة، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة للمجتمع وذلك من خلال تطوير المنهج الدراسي، ووضع نظام تقويم يقيس بدقة مدى اكتساب الطلبة للمعلومات، وتحقيق مخرجات أفضل في مواصفات الخريج، وشمولية التعليم لكافة أفراد المجتمع والاحتفاظ بنسب

عالية، ونسب تسرب منخفضة، وتطوير التقنيات المستخدمة في إنجاز الأعمال، وتقديم أفضل الطرق التي تنتجها الأبحاث لتطوير قدرات المجتمع، وطاقاته، ومنتجاته.

إن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشرات يركز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر .

ولما كانت مؤسسات التعليم العالي هي الموطن الأساس الذي تتطور فيه العلوم، وتكتشف فيه المعارف، وتنمو المهارات، فقد سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي تقدماً في مجال تخطيط الاستراتيجيات الداعمة لنمو وتطور التعليم والبحث العلمي فيها، وأولت تحسين أدائها وتحقيق الجودة الشاملة في أنظمتها، وعملياتها، ومخرجاتها اهتماماً خاصاً، مرتكزة على إسهامات رواد الإدارة، وهيئات الاعتماد والجودة والنوعية في تحديد معايير الجودة لأداء المؤسسات التعليمية، مثل معايير مالكولم بالدريدج، التي قسمت القيم والمفاهيم الأساسية إلى سبعة محاور هي ( القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الطلاب والمعنيين بالسوق، إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها، التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين، إدارة العمليات، ونتائج الأداء التنظيمي)، ( دلبو، وآخرون، 2006، 33)، كما كان لإسهامات الهيئات الوطنية المختلفة للاعتماد والجودة أثر إيجابي في تطوير أسس ومعايير ومؤشرات تساعد الجامعات على قياس أدائها، مثل وكالة ضمان الجودة في بريطانيا QAA، ومجلس اعتماد التعليم العالي CHEA في الولايات المتحدة الأمريكية، ووكالة توكيد الجودة والاعتماد في مصر NQAAA، والهيئة الوطنية للجودة والنوعية في فلسطين AQAA، وغيرها من المؤسسات التي أنشئت لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وقد بدأت هذه الهيئات بتطبيق هذه المؤشرات على قاعدة ضمان الحد الأدنى من توفر المعايير لمنح الجامعات والمعاهد اعتماداً لبرامجها، والسعي من خلال نشر ثقافة التميز إلى الارتقاء المستمر في صياغة المؤشرات وتحديثها، وفقاً لما يصل إليه العلم الحديث من تطور وارتقاء .

وقد كان للجامعات الفلسطينية - رغم حداثة تجربتها - محاولات جادة للارتقاء بأدائها، ومحاكاة نظيراتها من الجامعات العربية والعالمية التي تقدمتها، وبذلت جهوداً في وضع استراتيجيات تنبئ التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة، سعياً منها نحو تحسين أدائها، وتقديم إسهامات ونماذج عملية في التغيير نحو التحسين المستمر والأداء الفاعل .

لذا فإن هذا البحث يعد خطوة متواضعة في طريق بناء منظومة إدارية تقدم دمجاً منطقياً للجودة في كافة مفردات الأداء المؤسسي، وتضمنين معايير الجودة في رسالة وغايات وأهداف المؤسسة، ومراعاة متطلباتها في عملية التنفيذ والرقابة والمراجعة، من خلال تطوير مؤشرات محددة للأداء المؤسسي ومعاييرها التي تضمنها دليل معايير الاعتماد الفلسطينية بشكل مفصل.

### مشكلة البحث:

لم يحظ الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي باهتمام كافٍ من قبل الجامعات الفلسطينية حيث لاحظ الباحث خلال عمله في وحدة الجودة، ومشاركته في أنشطة وورش عقدها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية بفلسطين، أن عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير الجودة في الأداء، كما لاحظ أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تضع خططها الاستراتيجية ثم تضع خططاً للجودة لتحسين أدائها، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع جودة الأداء .

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي ومكونات الأداء المؤسسي المتمثلة بـ : ( الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية والخدمات)، وذلك من خلال تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي يربط بين التخطيط والجودة ويضع معايير ومؤشرات أداء واضحة ومحددة تشمل كافة جوانب الأداء المؤسسي المرتكز على التخطيط الدقيق بما يتناسب مع البيئة الفلسطينية.

### ثانياً: أسئلة البحث:

للتصدي لمشكلة البحث صاغ الباحث السؤال الرئيس الآتي :

" ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية " ؟ .  
وينتفع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية: —

أ- ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية ؟.

ب- ما مدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة ؟

ج- ما واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية ؟.

د- ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية تبعاً لمجالات (الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية والخدمات) ؟

### ثالثاً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في النقاط الآتية :

أ- تعتبر هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- أول دراسة تسعى إلى الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم المؤسسي والجودة في نسق متكامل تضمنه دليل التقييم المؤسسي المقترح

ب- قد يساعد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية وأصحاب القرار في تعرف نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية والعمل على تلافيتها، لا سيما أنه سيسعى لاختيار مؤشرات واضحة تساعد في صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها، بما ينسجم مع البيئة الفلسطينية.

ت- قد يساعد أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي عامة في تطوير الأداء المؤسسي الشامل وفقاً لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي.

ث- طرح استراتيجية الجودة القائمة على التقييم الشامل، بحيث تصبح جزءاً من الثقافة اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة للأداء المؤسسي، الأمر الذي يستلزم تغيير الثقافة المؤسسية وبذل الجهود لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين .

### رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- أ- تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها .
- ب- تعرف جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية .
- ج- تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية .
- د- تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية .

هـ- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

### خامساً: فروض البحث

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة .
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

### سادساً: حدود البحث

تحدد مجال البحث بالحدود التالية:

**الحد الموضوعي (الأكاديمي) :** اقتصر البحث في حده الموضوعي على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي بكافة متغيراته في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى بغزة.

**الحد البشري:** اقتصر البحث على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضواً .

**الحد الزمني:** اقتصر البحث على الفترة الواقعة ما بين 2007-2010م.

**الحد المؤسسي:** اقتصر البحث على الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى بغزة نظراً لوجود ممارسة عملية في مجال التخطيط الاستراتيجي لكلا الجامعتين.

### سابعاً: منهج البحث وأدواته:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يُستخدم "الدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (علام، 2010)، ومن أدوات المنهج الوصفي الاستبانة حيث صمم الباحث استبانة تضمنت محورين لقياس واقع جودة

الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات الجودة، وقياس دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كذلك استخدم أداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف تعرف واقع جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، من خلال تحليل الأبعاد، ومدى مطابقتها للمعايير التي تضمنتها أدبيات الدراسة.

كما استخدم الباحث المنهج البنائي في تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي يتضمن مؤشرات أداء واضحة، ومحددة، وأدوات لجمع البيانات تتناسب مع البيئة الفلسطينية، "ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي التي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هياكل معرفية جديدة أو أدلة معيارية أو تطوير مناهج وأساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة" (الأغا، 2001، 2-3). ومن أدوات المنهج البنائي التي استخدمها الباحث أداة المجموعة البؤرية المركزة لتطوير دليل معايير التقييم المؤسسي .

### ثامناً: مجتمع البحث وعينته

تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضواً، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجامعة والوظيفة.

مستل	اسم الجامعة	العدد	
		أكاديمي	إداري
1	جامعة الأقصى	34	14
2	الجامعة الإسلامية	44	38
	المجموع	78	52
			130

جدول رقم (1) يوضح أعداد عينة البحث موزعة بحسب الجامعة والوظيفة

### تاسعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

#### - التخطيط Planning :

يعرف التخطيط بأنه: "عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها" (اللوزي، 2002: 92).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "عملية تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار".



## - الاستراتيجية Strategy:

" هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وتحقيق أفضل النتائج " ( السلمي، 2005 : 120).

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها " اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة تحدد بموجبه مسار عملها خلال مدة محددة "

## - التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ . (حسين، 2002: 169).

ويعرفه الباحث بأنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة " .

## - الدور The Role :

يعرفه الباحث بأنه " مقدار الفاعلية والأثر الذي يحدثه متغير مستقل في متغير تابع "

## - المؤسسة التعليمية Educational Institution

يعرف الباحث المؤسسة التعليمية بأنها: كل مؤسسة تعليم عال تقدم برامج دراسية معتمدة بهدف منح درجات علمية معترف بها محليا ودوليا .

## - الأداء المؤسسي Institutional Performance :

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري، 2007: 67) .

ويعرفه الباحث بأنه " قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقا لمعايير الجودة الشاملة " .

## - الجودة Quality :

يعرفها الباحث بأنها " مجموع المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها مؤسسات التعليم العالي في جميع مكوناتها " .

## - مؤشرات الجودة Quality indicators:

تعرف مؤشرات الجودة بأنها " البيانات التي يمكن قياسها إيجابياً، ويعتمد عليها كمقياس للجودة أو الإنجاز " ( طعيمة، والبندي، 2004: 431) . وسيتبنى الباحث هذا التعريف .

#### - الجامعات الفلسطينية النظامية:

هي الجامعات التي تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتتبع التعليم النظامي وتتوزع بين الضفة الغربية وقطاع غزة وتضم كلاً من ( جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة الخليل، الجامعة الأمريكية العربية، الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007) .

#### - دليل التقييم المؤسسي:

يعرفه الباحث بأنه " مجموعة من المعايير والمؤشرات والأسئلة التي تغطي محاور الأداء المؤسسي، التي يسترشد بها عند إجراء عملية التقييم الذاتي المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي".

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

رقم الصفحة	المحتوى
13	مقدمة
13	أولاً: دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي
22	ثانياً: دراسات اهتمت بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
31	ثالثاً: دراسات اهتمت بتقييم الأداء المؤسسي
40	التعقيب على الدراسات السابقة
40	أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور التخطيط الاستراتيجي
42	ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور الجودة في التعليم العالي
44	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور تقييم الأداء المؤسسي
46	موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

## مقدمة:

نظرًا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، يعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة من موضوع البحث والتجارب العملية ذات العلاقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والجودة، والتقييم المؤسسي للتعليم العالي، وقد وجد الباحث وفرةً من الدراسات المتعلقة بالبحث بشكل مباشر في مجالي التخطيط الاستراتيجي والجودة، أما في مجال الأداء المؤسسي، فكانت الدراسات السابقة قليلة، لحدثة التقييم الذاتي المؤسسي في مجال التعليم، لذلك اختار الباحث دراسات قريبة أو أدلة للتقييم الذاتي وضعتها الهيئات الوطنية للاعتماد والجودة، وتجارب عملية لجامعات عربية، وعالمية، لإثراء البحث والإفادة منها، وأضافت هذه الدراسات للبحث الحالي فوائد عدة، على النحو الذي سيتضح في التعقيب.

وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور هي:

**الأول : دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي .**

**الثاني : دراسات اهتمت بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.**

**الثالث : دراسات اهتمت بتقييم الأداء المؤسسي .**

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقا للأسبعية التاريخية للدراسات العربية والأجنبية:

**أولاً : دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي**

**(1) دراسة (كلخ، 2009)، بعنوان: " التخطيط الإداري للتعليم العالي في قطاع غزة، دراسة تقييمية"**

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس الفكرية للتخطيط الإداري في مجال التعليم العالي، وتحديد أهم عناصره، واستخلاص أهم معايير ومؤشرات التخطيط الإداري الفعال في مجال التعليم العالي وفقا للاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتقييم واقع عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء المعايير والمؤشرات المشار إليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، واختار عينة الدراسة من القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددها (461) موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود فروق تعزى لمتغير (الجامعة أو الكلية) بين جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية لصالح الجامعة الإسلامية.
- تقييم المؤسسة يجب أن ينطلق من وجود خطة استراتيجية للمؤسسة تشرف على جودة تطبيقها عمادة الجودة والنوعية.
- تطور التخطيط الاستراتيجي يؤثر في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر على تطوير أدائها المؤسسي .
- وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية للعاملين ومدى تطور الهيكل التنظيمي والقدرة المؤسسية من جهة، وبين التخطيط الاستراتيجي من حيث تأثير كل منها على الآخر .
- ضعف المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية أدى إلى عدم تحقيق الشمولية في البناء التخطيطي لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة .

**(2) دراسة: (Defifo، 2008) بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي: تحليل في كلياتين صغيرتين" في الولايات المتحدة الأمريكية. ( Strategic planning process: an analysis in small colleges )**

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

واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينيا وكوبر).

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :**

- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة

عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

### (3) دراسة: (اللوح، 2007) بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (241) عضواً.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن ما نسبته (67.78%) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي: كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة.

### (4) دراسة الدجني (2007)، بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة . قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على كل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (117)، عضواً، كما قام الباحث بعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة أساتذة وخبراء من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة .

ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss).

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها .

- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج، حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17)، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

(5) دراسة: (Ikuing، 2007) بعنوان: "إدراك لجان تخطيط كلية مجتمع ولاية كاليفورنيا لتأثير مدخل تقاسم المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي" الولايات المتحدة الأمريكية. ( Awareness of the planning committees and the Community College of the State of California to the entrance of the (impact of shared responsibility on the strategic planning process

هدفت الدراسة إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بإجراء مقابلات مقننة، واستفاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين، ويتكون مجتمع الدراسة من (20) عضواً من أعضاء اللجنة، وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية، وتحتوي على طلاب، وممثلي إدارة الكليات، وممثلي الموظفين، وممثلي المجتمع، ومدراء، واعتمد جميع أعضاء اللجنة للدراسة.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحصير للنجاح في المستقبل، والتغلب على التغيرات المتسارعة.

- كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.



**(6) دراسة: (Werkolla، 2007) بعنوان: "التصورات الإنسانية عن التخطيط الاستراتيجي: تجربة حية لعميد جامعة البحث المجتمعي" بمينسوتا. ( Humanitarian scenarios for strategic planning: the experience of living the Dean of the University research community**

هدفت الدراسة إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال تحليل وصف العمداء لتجاربهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، ويتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميداً قدموا رؤيتهم المعمقة لعملية التخطيط، ودور القيادة الأكاديمية في ذلك.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :**

- إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل إستراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية.
- إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزياً، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

**(7) دراسة: (Belo، 2006) بعنوان: "أثر القيادة على بيئة المؤسسة ورسالتها: دراسة حالة على جامعة جونز، (1989 - 2005)" بالولايات المتحدة الأمريكية. ( The impact of leadership on the environment of the institution and its mission: a case study on the University of Jones, (1989 - 2005**

هدفت الدراسة إلى توضيح العوامل التي دفعت جامعة جونز لعمل تغيير مؤسسي شامل، وتوضيح الدور الذي لعبه القادة في دعم أو معارضة التغيير، وتوضيح أثر الرسالة والبيئة على التغيير، ووضع توصيات للمستقبل في هذا المجال.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بمراجعة أدبيات القيادة وبيئة المؤسسة، والرسالة، والكتب، والمقالات، والمواد المؤرشفة، والوثائق الداخلية، وأجرى الباحث ثلاث مقابلات، ويتكون مجتمع الدراسة من القيادات في الجامعة وأصحاب المصلحة، وأعضاء مجلس الإدارة، والرئيس الحالي، ورؤساء ثلاث جامعات أخريات، وقيادات إدارية مخرمة في المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن التغيير كان مصدره تفاعل العديد من العوامل هي: توفر فريق قيادي جديد، جماعية عملية التخطيط، المناقشة المستمرة عن فاعلية رسالة الجامعة في الأوضاع المعاصرة، تأثير الرئيس كمعوق أو مناصر، تأثير مجلس الأمناء بتشجيع الإدارة للتفكير بجرأة للاستجابة للبيئة المتغيرة.

- نتائج التغيير كانت إيجابية في النقاط التالية: إقبال الطلاب وكفاءتهم والكفاءة الأكاديمية والموقف المالي واندماج مجلس الجامعة في عملية التخطيط والتركيز المركزي على الرسالة.

**(8) دراسة ( Maassen, Potman، 2005) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي" هولندا. (Strategic Planning for Higher Education)**

هدفت الدراسة إلى إنشاء نظام للتعليم العالي أكثر تنوعاً ومرونة وتكيفاً يعتمد على التميز المؤسسي القائم على الاختيارات الاستراتيجية المؤسسية، وذلك بعد إدخال نظام التخطيط الهولندي الجديد في التعليم العالي، كما ركزت الدراسة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال نماذج مستقلة أو متميزة هي: النموذج الخطي، نموذج استراتيجية التكيف - نموذج لاستراتيجية النموذج التفسيري، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمه الباحثان، والاستبانة كأداة لقياس مدى ملائمة النماذج.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر النموذج التفسيري الأفضل في التطبيق لمؤسسات التعليم العالي.  
- إن مفهوم المؤسسية يساعد على تفسير بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسات عندما تحاول صياغة استراتيجياتها وتنفيذها.

**(9) دراسة: (عباسي، 2004) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها".**

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها، واقتراحاتهم لمعالجتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن تقديرات الإداريين للممارسات الإدارية كانت أعلى من متوسط إلى قوية، وأنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان هناك أثر لمتغير الخبرة.
- وجود إشكالات عملية تتعلق بتطبيق الخطط في الجامعات تعزى إلى ضعف المتابعة والرقابة على عملية التنفيذ من قبل الإدارة العليا.

### (10) دراسة (المبعوث، 2003) بعنوان: "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي" المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي من خلال منهج تحليل المحتوى، وتقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات.
- إن تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يلزم الجامعات بالممارسات المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط، ومن أهمها: تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

### (11) دراسة (حسين، 2002) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها:

- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.

- تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.
- التعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.
- تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط منذ تحديد رسالة ونظرية هذه المؤسسات حتى مراحل التنفيذ.

## (12) دراسة (الحجار، 2001) بعنوان: "تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة من خلال التعرف إلى الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإداري للتعليم، والوقوف على واقع التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة، والتوصل إلى تصور مقترح لتطويره. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى (متوسط)، وإن أقل مجالاته ممارسةً هي: المشاركة والكفايات التخطيطية، وإن أعلى مجالاته أداءً هي: إعداد الخطط الإدارية للتعليم.
- تتمثل مشكلات التخطيط الإداري في: مركزية التخطيط، غياب التنسيق بين أجهزة التخطيط الإداري للتعليم، ضعف الكفاءة والخبرة والمؤهل والوعي التخطيطي مثل: كفايات التنبؤ، والتحليل الشبكي، وتقييم الحاجات، ودراسات الجدوى، ضعف إعداد الخطط الإدارية والتي تتجسد في انعدام الالتزام بإعداد الخطط السنوية، ونقص البيانات والمعلومات الدقيقة، والابتعاد عن الأسلوب العلمي، ضعف الاهتمام بعملية التقييم للخطط ومتابعتها، وإهمال الخطط لأولويات الإدارة التعليمية.

## (13) دراسة (الجندي، 1999) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وجودة النظم التعليمية". مصر

هدفت الدراسة إلى تعرف أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه والمقومات اللازمة لفعاليتيه عند استخدامه في المجال التعليمي.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعدها على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط ومن خلال توجيه الأفراد داخل المؤسسة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي قيادة المؤسسة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية.

**14) دراسة (Stryker، 1999)، بعنوان: "امتلاك التخطيط من أجل المستقبل: التحديات التي تواجه جامعة لاند جرانت" القروية في القرن الواحد والعشرين. الولايات المتحدة. ( Own planning for the future: the challenges facing the Land Grant University "village in the twenty-first century**

هدفت الدراسة إلى البحث في المستقبل بطريقة نوعية لإعادة الاهتمام بالجامعات القروية، ومدى تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية عليها، وكيفية اختيار الفرص والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية التي تخلق سيناريو من أجل إعادة اهتمام الإدارة بالجامعات، من أجل تطوير خطة مؤسسية تساعد الإداريين وأصحاب المهن في المشاركة في هذه التغييرات.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- تحديد الاتجاهات المستقبلية في الجامعات القروية وهي: الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والمساءلة والإبداعات التكنولوجية والتغيرات الديموغرافية واتجاهات التحاق الطلبة في الكليات وثقافة الجامعة وتطوير غاية ومهمة الجامعة.
- تأثير الاتجاهات المستقبلية الاجتماعية والاقتصادية في التخطيط، والطرق الكمية لتخطيط المستقبل يمكن إنجازها باستخدام المعلومات، وتكنولوجيا الاتصال وتحليل وتجميع البيانات.

**15) دراسة (الخفاجي، بايرمان، 1995) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي 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 الاستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، ودمج استراتيجيات الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي.

#### **وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- إن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجيات الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.
- 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.
- تسهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

#### **ثانياً : دراسات اهتمت بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.**

(1) دراسة (علاوي، وآخرون، 2009)، بعنوان: "ضمان الجودة والتحسين المستمر : دراسة حالة من جامعة البحرين"

هدفت الدراسة إلى تحسين نوعية التعليم العالي من خلال تنويع مصادر الدخل وحل المشاكل الوطنية الكبرى، كما هدفت إلى تنظيم معاهد التعليم العالي وفقاً للمعايير الوطنية، وقد اعتمد الباحثون على الممارسات الجيدة في مؤسسات التعليم العالي في البحرين واستخدمت هذه الممارسات مقياساً لتطوير المعايير، وقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لوضع المؤشرات، والمنهج المقارن لقياس مستوى الممارسة بين الجامعات .

#### **وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- عدم تنويع مصادر الدخل وضعف استقرار الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي يؤثر بشكل مباشر على نوعية التعليم العالي وتطوره .
- إن المزاوجة بين المعايير الدولية لضمان الجودة مع الممارسات الجيدة يساهم في تحسين الأداء والارتقاء بسمعة المؤسسة.

(2) دراسة (غانم، 2008)، بعنوان : "مدى تطبيق إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة وأثرها في أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية بالجامعات الفلسطينية، من خلال محاور تحسين الأداء، رضا المستفيدين، الأداء الداخلي، وخدمة المجتمع المحلي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانة وزعت على عينة ممثلة من عشر جامعات.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- إن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى تفوق بعض الجامعات من حيث الميزة التنافسية، وتطور أداء العاملين وفهمهم لواجباتهم وطرق أداء العمل، لصالح جامعات بيت لحم وبيزيت والجامعة الإسلامية والجامعة الأمريكية.

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

هدفت الدراسة تعرف واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين، وقد تناولت الباحثة في الدراسة مجالات الجودة الإدارية وهي ( القيادة، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، ورضا المستفيد)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطورت استبانة تشمل محاور الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (280) موظفا في جامعات قطاع غزة.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (69.8%).
- توافر مجالات نظم المعلومات الإدارية والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة الجودة بدرجة كبيرة .
- توافر مجالات الرقابة وإدارة الموارد البشرية ورضا المستفيدين بدرجة متوسطة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية .

(4) دراسة (مدوخ، 2008)، بعنوان: " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها "

هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات غزة المتعلقة بـ (الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، المنشأة الجامعية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العمداء ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (160) عضواً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود معوقات ترجع إلى الجوانب الإدارية لدى إدارات الجامعات من حيث المركزية العالية في اتخاذ القرارات .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نسب معوقات تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجامعة، حيث بلغت جامعة الأزهر أعلى نسبة من وجود هذه المعوقات تليها جامعة الأقصى ثم الجامعة الإسلامية .

(5) دراسة (Choon,2008)، بعنوان: "ضمان الجودة في التعليم من منظور دولي" ماليزيا. (Quality Assurance in Education from an international perspective)

هدفت الدراسة إلى تعرف 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 التحليلي وركزت على المقابلة كأداة لجمع البيانات من الجامعات الأسترالية وجامعة خاصة بماليزيا،

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فجوة في الممارسات الحالية لضمان الجودة في جامعة ماليزيا .
- إن مستوى الإدارة العليا في كلا الجانبين يرى أن الجامعة تتحمل المسؤولية الشاملة عن ضمان الجودة.

(6) دراسة (Mikol, 2007)، بعنوان: "إدارة الجودة في التعليم العالي في أستراليا". (Quality management in higher education in Australia)

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني.



### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن استخدام إدارة الجودة قد أثر إيجاباً، وعزز قرارات الإدارة من حيث، تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم الموارد.
- إن التركيز على ممارسة الجودة وممارسة القيادة الأكاديمية لها أثر بشكل ملموس على عملية التطوير لأنظمة المعلومات المؤسسية، وتقوية البنية التحتية للأبحاث.
- إن تأسيس نظام الحوافز أدى إلى تشجيع مخرجات الجودة، وتطوير بيئة البرامج الجديدة، وتقوية خدمات دعم الطلبة.

### (7) دراسة (الكعي، 2007)، بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات".

هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات في المملكة العربية السعودية، من خلال تعرف الإعداد المهني للإداريات، ومستوى أدائهم، ومقترحاتهم لتطوير هذا الأداء، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن التدريب أحد العوامل المساعدة على تطبيق الجودة الإدارية .
- يرتبط تحقيق جودة الأداء بوجود أنظمة واضحة تشمل الوصف الوظيفي وأنظمة الحوافز.
- أهمية نشر ثقافة الجودة في تحسين الأداء لدى العاملين .
- لأنظمة المعلومات أهمية فائقة في تحقيق أداء أفضل على مستوى الأداء العام للمؤسسة .

### (8) دراسة (بدح، 2007)، بعنوان: "درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعاً للمجالات: (القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية، نظام حوسبة المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التحسين المستمر، رضا العملاء، والتغذية الراجعة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث ببناء استبانة تضم المجالات السابقة، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء

الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، وقد بلغ عددهم (508) أفراد.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاءت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة بين الأكاديميين والإداريين لصالح عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

#### (9) دراسة (أبو فارة، 2006)، بعنوان: " واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية " .

هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية من خلال قياس واختبار فروض الدراسة التي ركزت على العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الإستمابنة كأداة للدراسة.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً كافياً بسبعة عناصر رئيسة من عناصر إدارة الجودة وهي " التركيز على المستفيد، الثقافة التنظيمية، تصميم العمليات، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين )، بينما تولي اهتماماً كافياً لعمليات القياس وضمان الجودة والبعد المجتمعي .

#### (10) دراسة (كنعان، 2005) بعنوان : "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والمأمول- دراسة ميدانية في كلية التربية في جامعة دمشق - برنامج إعداد المعلم أنموذجاً" .

هدفت الدراسة إلى وضع مقياس لدراسة واقع برامج إعداد المعلم في كلية التربية بجامعة دمشق، من حيث: أداء المعلم وإمكانات الكلية، وتقويم واقع إعداد المعلم في ضوء المعايير المقترحة وفق مبادئ الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما هدفت إلى تقديم تصور نهائي للمعايير المقترحة في ضوء نتائج تقويم الواقع، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة السنة الرابعة -شعبة معلم الصف- وعددهم (400) طالب وطالبة، كما شمل المجتمع الأصلي للبحث أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والذين يدرسون في قسم معلم الصف، وتم انتقاء العينة من المجتمع الأصلي بالطريقة العشوائية التي بلغ عدد أفرادها (148) طالبا وطالبة و(8)

مدرسين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما طور الباحث مقياساً لتقويم برنامج إعداد المعلم وفق مبادئ الجودة والاعتماد الأكاديمي بأبعاده المتعددة كأداة للدراسة.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم توافر احتياجات البرنامج من هيئة تعليمية وفنية وإدارية، وإمكانيات مادية، وعدم توافر المواصفات الفنية الهندسية والصحية لمبنى كلية التربية .

- عدم وجود معايير واضحة ومناسبة لتحديد مستوى الأداء الجيد وغيرها، مما يرتبط بعملية التقويم كالأهداف والأساليب والغاية من عملية التقويم في ضبط سير العملية التعليمية .

### (11) دراسة ( الطلاع، 2005) بعنوان : "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والتنوع في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والتنوع في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بأبعاده الأحد عشر : الرسالة والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، نظام البحث والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية التعلمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقويم الداخلي للتنوع، وذلك تبعاً للمتغيرات التالية: (اسم الجامعة، نوع الكلية، نوع البرنامج، المسمى الوظيفي، أقدمية البرنامج )، وتكون مجتمع البحث من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء وحدات الجودة، وعددهم (130) عضواً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد البحث الأحد عشر.

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة متوفرة في الجامعات الفلسطينية الثلاث بنسبة (68%)، وهي نسبة تقترب من النسب المرتفعة.

- أكثر مجالات عناصر نموذج الهيئة الوطنية توافرها هي " نسب النجاح، ونظام البحث، والرسالة، والأهداف العامة"، وأن أقل هذه المجالات توافرها هي: " التقويم الداخلي، والمرافق التعليمية التعلمية، والتواصل الخارجي والتبادل المعرفي".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اسم الجامعة بين الجامعات لصالح الجامعة الإسلامية .

12) دراسة (علوانة وغنيم، 2005)، بعنوان : " درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها" الضفة الغربية بفلسطين.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على محاورها، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لقياس محاور الجودة التي شملتها الدراسة وهي: ( متطلبات الجودة، المتابعة، التطوير، الموارد البشرية، واتخاذ القرار)، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (140) مدرسا في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جامعة النجاح تلتزم بتطبيق مبادئ الجودة بدرجة كبيرة.

13) دراسة (أبو سليمة، 2005)، بعنوان : "تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة" مصر

هدفت الدراسة إلى تعرف فلسفة الأداء الإداري وواقع منظومته في كليات التربية، وتعرف مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بكليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أسلوب تحليل النظم لتحليل عناصر المنظومة الإدارية، وطورت الباحثة استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة مكونة من (100) عضو من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- توافر الدعم من العمداء لنظام إدارة الجودة الشاملة وتأكيدهم على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء بدرجة كبيرة .
- وجود ضعف في الاهتمام من إدارة الكليات في عملية التحفيز للمدرسين .
- وجود ضعف في منظومة تقييم الأداء وفق معايير محددة ومعلومة لدى أعضاء هيئة التدريس .

14) دراسة (كنعان، 2005) بعنوان: " آفاق تطوير كليات التربية وفق مؤشرات الجودة وتطبيقاته في ميدان التعليم العالي " سورية

هدفت الدراسة إلى الوقوف عند مفهوم الجودة ومسوغات تطبيقها في الميدان التربوي، وتحديد أهم معايير ومؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، ورصد معوقات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي، كما هدفت الدراسة إلى حصر أهم الإجراءات المطلوب إنجازها للوصول

بكليات التربية إلى الجودة الشاملة، وقد حدد الباحث مؤشرات الجودة في التعليم في ست محاور شملت كلا من: ( الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، المناهج الدراسية، الإدارة الجامعية، الإمكانات المادية، وعلاقة الجامعة بالمجتمع)، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة وضع نظام فعال وملزم لتقييم الأداء الجامعي في ضوء المحاور والمؤشرات التي حددها الباحث .

(15) دراسة (Laurie,2004)، بعنوان: "التحرك نحو مناخ الجودة في جامعة قبرص".  
(Move towards a quality climate at the University of Cyprus)

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة في جامعة قبرص، حيث طبق الباحث استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية متبعا المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث للتحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة على تصنيف ليكرت، وهي: (المناخ المتسلط المستغل، المناخ المتسلط العادل، المناخ الاستشاري، ومناخ الإدارة الجامعية).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مناخ الجامعة يجمع بين مناخي المتسلط العادل والمناخ الاستشاري .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر الأكاديميين والإداريين لصالح الإداريين في مجالات: التأثير الرسمي، والتعاون والبنية التنظيمية، والتركيز على الطلبة، أما في مجالي الاتصال والرضا الوظيفي فقد كانت الفروق لصالح الأكاديميين.

(16) دراسة (Brennan & Shah,2000)، بعنوان: "تجارب 14 دولة في تقييم الجودة والتغيير المؤسسي" أوروبا. (Experiences of 14 countries in assessing quality and institutional change)

هدفت الورقة إلى تعرف تأثير أنظمة إدارة الجودة المؤسساتية في مؤسسات التعليم العالي على أداء مؤسسات التعليم العالي لأربعة عشر دولة أوروبية، وتقديم نموذج عن العلاقة بين إدارة الجودة والتغيير المؤسسي في مجال التعليم العالي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والدراسة المسحية باستخدام الاستبانة والملاحظة كأداتين لتحقيق هدف الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إنشاء نظم لإدارة الجودة والتقييم، سواء كانت محلية أو دولية تعتمد على إدارة وقيم المؤسسة، وإعطاء القيم المجتمعية وزنا أكبر في إحداث التغيير المنسجم مع الجودة.

17) دراسة الخطيب وآخرون، (1999) بعنوان: "الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن".

هدفت الدراسة تعرف الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية الأربع (الأردنية - اليرموك - مؤتة - العلوم والتكنولوجيا الأردنية)، وبيان أثر اختلاف كل من الجامعة والرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة مقياس كامبيرون للفعالية التنظيمية بأبعادها التسعة (رضا الطالب التعليمي، نمو الطالب المهني، نمو الطالب الشخصي، رضا أعضاء الهيئة التدريسية، النمو المهني للهيئة التدريسية، انفتاح النظام وتفاعله مع المجتمع، استقطاب الموارد والمصادر البشرية، الصحة التنظيمية).

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- تدني مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية بشكل عام، حيث كانت الجامعة الأردنية بمستوى المتوسط العام في حين أن الجامعات الثلاث كانت دون مستوى المتوسط العام .
- يختلف ارتفاع أو انخفاض الفعالية التنظيمية لكل جامعة من هذه الجامعات باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية التسعة .

18) دراسة Coates (1997) بعنوان "كيف نحسن الجودة في مؤسساتنا باستخدام إدارة الجودة الشاملة؟". بريطانيا. (How do we improve quality in our institutions by using the Total Quality Management?)

هدفت الدراسة تحديد بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها في الكليات والجامعات لتطبيق الجودة الشاملة، ومن هذه الشروط: رضا الطالب، صياغة الأهداف التي تسعى إليها الجامعة في ضوء فلسفة الجودة، وضع معايير التقويم الذاتي، مراجعة الموارد والتكاليف، تدريب العاملين والتحسين المستمر، التقويم والتغذية الراجعة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف البحث.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- إن توافر هذه المؤشرات يمكن من التحسين في الأداء الكلي لمؤسسات التعليم العالي ويحقق السمعة والميزة التنافسية لها.

(19) دراسة : (Owlia & Aspinwall، 1997) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : نظرة عامة" بريطانيا. ( **Total Quality Management in Higher Education: An Overview** )

هدفت الدراسة إلى تعرف اهتمامات المختصين والممارسين للجودة الشاملة في التعليم العالي في المؤسسات الأكاديمية، حيث تم جمع (124) اسماً وعنواناً من الأدبيات المنشورة ذات العلاقة بالجودة في التعليم العالي في دول عدة، وقد استخدم الباحث منهج تحليل المضمون في تعرف اتجاهات المهتمين

وقد خلصت الدراسة إلى:

- (51%) من المستجيبين يرون أن أكثر المبادئ إشكالية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو اتجاه الزبائن (الطلاب - الموظفين).

ثالثاً : دراسات اهتمت بتقييم الأداء المؤسسي

(1) دراسة (Mathwai and Kara، 2010)، بعنوان: أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك. بريطانيا. ( **Institutional assessment tools for sustainability in higher education institutions: the strengths and weaknesses, and the implications of that** )

هدفت الدراسة إلى تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بتحديد المؤشرات المعيارية لقادة المؤسسات وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب بالإضافة لتوفير أداة لقياس مدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي، وفي هذه الورقة تم استعراض 11 أداة من أدوات التقييم في عدد من المؤسسات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأن تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين.
- تبين أن هناك اختلاف بين الجامعات من ناحية التطور، واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.

(2) دراسة (Capano، 2010)، بعنوان: التقييم والمساءلة في مؤسسات التعليم العالي الإيطالية. (Assessment and accountability in institutions of higher learning Italian)

هدفت الدراسة إلى تعرف التجربة الإيطالية في تقييم جامعاتها وطرق المساءلة وآثارها على الأداء المؤسسي، من خلال مقابلات أجريت مع مديري الدوائر المالية والرقابة داخل الجامعات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- ضعف عملية المساءلة المؤسسية داخل الجامعات، كما وجد أن الجامعات تتصرف بطريقة غير مسؤولة من وجهة النظر المالية والإدارية.
- إن متابعة وتغيير النتائج تتطلب إحداث تغيير جذري في ترتيبات الحكم سواء على المستويات المؤسسية أو النظامية.

(3) دراسة (البطش، 2009)، بعنوان: التجربة الأردنية في مجال الاعتماد وضمان الجودة

هدفت الدراسة إلى إبراز دور هيئات الاعتماد وضمان الجودة في تطوير مؤشرات التقييم الذاتي المؤسسي في الجامعات الأردنية، وتقدم الدراسة عرضاً لأهم منجزات هيئة ضمان الجودة في تطوير مؤشرات للأداء المؤسسي المرتبط بعملية التخطيط والتقييم كأساس لعملية التجديد والتطوير المؤسسي.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- إن التخطيط (تقرير ما تريد المؤسسة إنجازه)، والتقييم (تقرير الجودة المتحققة لما أنجز)، يعتبران الأساس لمعايير الجودة الإثني عشر المعتمدة من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وهما يحظيان باهتمام مستمر من قبل مجلسها، ونتائجها تسهمان في التجديد المؤسسي.
- التزام المؤسسة بكل من النزاهة والشفافية في المعلومات التي تُقدمها للهيئة، وسعيها لتوفير المعلومات التي تشمل بيئة المؤسسة بجميع جوانبها، يسهم في بناء رؤية التطوير الواقعية، ويمنح الجهات المسؤولة عن عملية التخطيط والتطوير معلومات موثوقة وصادقة تخدم هدف البناء والتطوير.



**4) دراسة (العربي والشقلان، 2009) بعنوان: "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة" بالرياض**

تهدف الدراسة إلى تقديم تصور لدمج وتبني مفاهيم التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في خطة تنفيذية واحدة نظراً للتشابه الكبير بينهما، واستخدام مواطن القوة لكل منهما في إرساء تقاليد راسخة نحو تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي، وقد اعتمد الباحثان على نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، في بناء التصور مستخدماً المنهج البنائي.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- إن منهجي التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة يجمعهما خصائص عدة، كالعامل الجماعي، والقابلية للتغيير، والتكيف مع البيئة، ومواصلة الجهود من أجل التحسين، وإن الدمج بينهما يحقق معايير التميز.
- إن تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد أداة فعالة لقياس كفاءة الإدارة العليا.
- إن منهج التفكير التنظيمي يواجه معوقات في تطبيقه حيث يلزم تغيير البيئة التنظيمية التي تشمل الهياكل والعمليات التي تتعارض مع مصالح بعض أفراد المؤسسة.
- إن كلا المفهومين يسهم في بناء ثقافة المؤسسة من خلال إشراك جميع العاملين في تحمل المسؤولية، وإن استثمارهما ودعمهما وتحقيق التكامل بينهما سيؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في الأداء الكلي للمؤسسة.

**5) دراسة (الشهري، 2008)، بعنوان: "لمحات من تجربة التقويم الذاتي للبرامج الدراسية" السعودية**

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة التقويم الذاتي في جامعة الملك خالد التي أجراها مركز التقويم والتطوير التربوي بالجامعة، من خلال استعراض مواطن القوة والضعف والصعوبات التي واجهت عملية التقويم، وقد استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى، واستخدم المقابلة كأداة لتعرف الإيجابيات والسلبيات.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- قامت الجامعة بمراعاة المتطلبات التي حددتها الهيئة والإجراءات المقترحة للتنفيذ واستخدام الوثائق والاستبانة المطلوبة وفي ظل الشروط الأساسية لعملية التقويم الذاتي

من حيث: الشمولية والتخطيط والتنوع في التطبيق، وذلك وفقاً لما ورد في مذكرة الهيئة الوطنية.

- ظهرت بعض التحديات والصعوبات مثل: عدم فهم وتقبل مفهوم التقويم، وغياب الموضوعية، وعدم الدقة لدى بعض المستقصى منهم .

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية لتحسين الجودة في الجامعة، ومراجعة النظم والهيكل وتطويرها وفقاً لنتائج التقويم.

#### (6) دليل الهيئة الوطنية للتقييم والاعتماد الأكاديمي (2008)، بعنوان: " المعايير الفلسطينية لاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي"

طورت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في فلسطين مجموعة من معايير الاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، تم تحديدها في أربعة محاور رئيسة يتفرع من كل محور عدد من المعايير المتعلقة بأنشطة تلك المؤسسات على النحو الآتي:

- محور الرسالة وغايات وأهداف المؤسسة، ويشمل: الرسالة، الغايات والأهداف، والتخطيط المؤسسي.
- محور الحكم والإدارة، ويشمل: الحكم والقيادة، الإدارة والتخطيط والاتصال.
- محور النطاق المؤسسي، ويشمل: البرامج الأكاديمية، البحث العلمي، التدويل والشراكة، وخدمة المجتمع.
- محور الموارد المؤسساتية والخدمات، ويشمل: الموارد المالية والمادية والتعليمية، خدمات الطلبة، نظم المعلومات، والتطوير المؤسسي.

وتهدف هذه الوثيقة إلى وصف المعايير بشكل عام، والمساعدة في تقويم الأداء استناداً إليها، وقد تم إعدادها من أجل الاستخدام في تلك المؤسسات التي تقدم برامجها من خلال تعليم تقليدي يتم في المعامل وقاعات التدريس، بغرض المراجعة الذاتية وتحسين جودة الأداء.

#### (7) دليل الهيئة الوطنية السعودية للتقييم والاعتماد الأكاديمي (2008)، بعنوان: "معايير الاعتماد الأكاديمي وتأکید الجودة في مؤسسات التعليم العالي"

لقد قامت الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي والتقويم في المملكة العربية السعودية بتطوير مجموعة من معايير الاعتماد وتأکید الجودة لمؤسسات التعليم العالي تم تحديدها في أحد عشر معياراً تتعلق بقطاعات عريضة من النشاط في مؤسسات التعليم العالي وهي على النحو التالي: الرسالة والأهداف، السلطات والإدارة، إدارة ضمان الجودة وتحسينها، التعلم

والتدريس، إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة، مصادر التعلم، المرافق والمعدات، التخطيط المالي والإدارة المالية، عمليات توظيف الهيئة التدريسية والإدارية، البحث العلمي، علاقة المؤسسة التعليمية مع المجتمع، وتهدف هذه الوثيقة إلى وصف هذه المعايير، وإلى المساعدة في تقييم الأداء استناداً إليها، وتم إعداد هذه الوثيقة من أجل الاستخدام في تلك المؤسسات التي تقدم برامجها من خلال تعليم تقليدي يتم أساساً في المعامل وقاعات التدريس بغرض مراجعة الذات وتحسين جودة الأداء.

**(8) دراسة (Gosa, and Susana, 2007)، بعنوان: " نموذج التميز الأوروبي للتقييم الذاتي للخدمات الإدارية في الجامعة "أسبانيا. ( European Excellence Model ) (self-assessment of administrative services at the University**

هدفت الدراسة إلى مراجعة نموذج التقييم الذاتي المعتمد على استطلاع الرأي لثمانى خدمات إدارية مقدمة من الجامعات العامة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق النموذج على جامعة عامة بأسبانيا، وقد خلصت الدراسة إلى تطوير النموذج وتقديمه لمدراء الجامعات الأخرى والمؤسسات التي ترغب في تطوير ممارستها من خلال التقييم الذاتي باستخدام الاستبانة.

**(9) دراسة (محمود، 2006) بعنوان: "تقويم الأداء الجامعي - التجربة العراقية "**

هدفت الدراسة تقويم الأداء المؤسسي للجامعات العراقية وإيداء وجهة نظر تقييمية لبعض المحاور الواردة في آليات تطوير الأداء الجامعي، وقد تناولت الدراسة مجموعة متغيرات لعملية التقويم هي: (المدخلات - العمليات - والمخرجات)، وقد تناول الباحث في تقويم الأداء الكلي سبع عناصر أساسية هي ( هيكلية النظام - الخدمات الجامعية - التدريس - الطالب - المناهج - البحث العلمي - الخدمات المجتمعية ) . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي لبناء نماذج تقويم تطويرية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة لتقويم الأداء في المجالات السبعة

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- تمتاز آلية تقويم الأداء الجامعي بالشمولية لكافة المتغيرات التعليمية، إلا أن عملية متابعة الأداء من قبل الوزارة لم يكن بالمستوى المطلوب .
- عدم كفاية المعايير السبعة الموضوعة لقياس الأداء المؤسسي الشامل للجامعات.

**(10) دراسة سكر، (2006) بعنوان: "تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة"**

هدفت الدراسة إظهار دور التقويم وأهميته في تحسين وضمان جودة أداء الجامعة، كما هدفت إلى تعرف مستوى أداء جامعة الأقصى في ضوء بعض المؤشرات المقترحة، وسبل تحسين الأداء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لتحقيق هدف الدراسة.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- إن مستوى أداء الجامعة فيما يتعلق برسالتها وأهدافها وبرامجها، وإدارة الجامعة، والخدمات المقدمة دون المتوسط العام حيث حصل على متوسط عام نسبته (59.8)، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بمخرجات الجامعة من حيث مواصفات الخريج، كما دعت إدارة الجامعة إلى إعادة النظر في رسالتها وأهدافها .

**(11) دراسة Lillis (2006) بعنوان: "التقييم المنهجي لاستراتيجية إدارة البرنامج في المعهد الإيرلندي للتكنولوجيا". ( Systematic evaluation of the strategy for ) (program management in the Irish Institute of Technology)**

هدفت الدراسة استثمار عوائد التخطيط الاستراتيجي وعمليات التقييم الذاتي للبرامج لتحسين أداء المؤسسات، وتلبية احتياجات مجتمع المستفيدين، وركزت الدراسة على تقارير التقييم المنتظم لمدى فعاليات برامج التخطيط الاستراتيجي في شركة إيرلندية مدة 5 سنوات وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك أدلة تجريبية تدل على أن هذه البرامج فعالة في تحسين الأداء المؤسسي .

**(12) دراسة (أبو سبت، 2005) بعنوان: "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتركز الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات المعدات، البرمجيات، الاتصالات، وقواعد البيانات، المستوى التنظيمي، لدائرة نظم المعلومات، كفاءة الأفراد العاملين في النظام، كما ركزت الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم

استبانته لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من 195 متخذ قرار موزعة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتم اعتماد العينة التطبيقية في اختبار عدد أفراد العينة.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن هناك فروقاً في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وإن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات.

#### 13) دراسة HEQC (2004) بعنوان "دراسة ممنهجة لتقييم المؤسسات" جنوب أفريقيا. (Systematic study to assess the institutions)

هدفت الدراسة إجراء عدد من التقييمات التي تركز على النظام والمنهجيات المستخدمة لتقييم مدى تنفيذ المراجعة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي، مثل مراجعة الأهداف في إطارها المؤسسي، وقد شملت الدراسة ست مؤسسات متميزة من مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا واستخدمت لجنة الجودة في التعليم العالي (HEQC) المنهج الوصفي التحليلي لقياس واقع أداء المؤسسات، ومنهج تحليل المحتوى من خلال تحليل نماذج التقييم الذاتي لهذه المؤسسات، وقد اعتمدت اللجنة للوصول إلى نتائج الدراسة أدوات تنوعت بين الزيارة الميدانية، المقابلة، والاستبانة.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن التقييم الداخلي لا يكفي لتغطية جميع المسائل والقضايا المتعلقة بالاتجاهات والأنماط الإدارية.
- وجود اختلافات مهمة بين المؤسسات تبعاً لمتغيرات السياسات، والأماكن، والثقافات، والهيكليات.

#### 14) دراسة (Broadbent,2003)، بعنوان: " الجودة في التعليم العالي من الرصد إلى الإدارة" بريطانيا. ( Quality in higher education from monitoring to management)

هدفت الدراسة إلى تقديم نماذج لقياس الأداء من أجل معالجة قضايا نوعية هامة، وتطوير سجل النتائج المتوازن كنموذج يهدف إلى ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى

أهداف ومقاييس في مجالات أربعة هي: - المنظور المالي، وجهة نظر العملاء، المنظور التجاري، ومنظور الابتكار والتعلم، وتعزيز تلك المقاييس بتدابير تنفيذية تعبر عن رضا العملاء، والعمليات الداخلية في المؤسسة، وتحسين أنشطتها التي تمثل شريان التدفق المالي في المستقبل.

وقد استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى، لتحليل الأبعاد الأربعة ومدى فاعليتها، باستخدام بطاقة معايير تم تطويرها على أساس قياس الأداء من خلال المخرجات والنتائج،

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- إمكانية استخدام سجل الأداء المتوازن كوسيلة انتقال من الرصد إلى إدارة الجودة في التعليم العالي، وذلك لقصور نظام تقييم الأداء الحالي.
- إن أهمية مؤشرات الأداء في حد ذاتها مختلة وظيفياً، ما لم تكن مرتكزة على ثقافة مؤسسة الاستراتيجية المركزة.

(15) دراسة (Adrianna J.، 2002) بعنوان: "تأثير ثقافة المؤسسات على تغيير استراتيجيات التعليم العالي: المبادئ العالمية أم المفاهيم الثقافية؟" الولايات المتحدة الأمريكية. ( **The impact of culture on change strategies, institutions (of higher education: universal principles or cultural concepts**

هدفت الدراسة إبراز مجموعة التحديات التي يواجهها التعليم العالي اليوم بسبب موجة التغيرات التي تطرأ على منظومة التعليم العالي بسبب الضغوط المالية، نمو التكنولوجيا، تغير إحصاءات السكان، قيم التنافس، وأشارت الدراسة إلى توجهات الجامعات لإحداث تغييرات شاملة، لكن تغيير الاستراتيجيات لم يكن مساعداً في إحداث تغيير على مثل هذه المؤسسات بسبب غياب الفاعلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن كل استراتيجية يتم سنها في كل جامعة تكون متشابهة وأن الفروق المحدودة ومحتوى تنفيذ الاستراتيجية ليست ذات أهمية.

(16) دراسة (Bonder، 1999) بعنوان: "تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العالي، مدخل لمفهوم الجودة" في هونج كونج. ( **Assess institutional performance in (higher education, entrance to the concept of quality**

هدفت الدراسة توضيح ردود الأفعال التي تتركز على استعارة مفهوم الجودة من الصناعة ووضعها في مركز تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العالي، وكانت الدراسة عبارة عن مدونة تنظيمية عالية لجدول التصنيف الذاتي في مؤسسات التعليم العالي، وفي سياق

وضع هذه الجداول، وأهمية نوعية تقييم الأداء المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك قصور في نوعية مفهوم الجودة المستعار من البضاعة باعتباره أساساً لمقارنة تقييم الأداء المؤسسي.
- أشارت الدراسة إلى ضرورة وجود منهجية لتحديد المفاهيم التي توفر الجودة لهذه المقارنات.

#### (17) دراسة الأغا (Agha، 1998) بعنوان : "هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات". ( Aframework of Change for Higher Education in Palestine from the Perspectives of top university administrators)

هدفت هذه الدراسة وضع إطار عام وهيكل للتغيرات المتوقعة في التعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات والأكثر تمرداً، من خلال تعرف المشاكل الحالية التي تواجه الجامعات والاستراتيجيات المستقبلية المطلوب من الجامعات اتباعها للتغلب على هذه المشاكل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، وقد طوّر الباحث استبانة للتعرف إلى أهم المشاكل التي تواجه الجامعات وقد تم تطبيقه على عينة من تسعين عضواً في مجالس ثماني جامعات.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الجامعات الفلسطينية تواجه مشاكل في ستة 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 ).
- توصلت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات العالمية والإقليمية والمحلية وتصنيفها، والتي من المتوقع أن تؤثر على التعليم العالي في فلسطين إلى تصنيفات سياسية واقتصادية وتعليمية وثقافية.

## التعقيب على الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث إلى طريقة البحث ومنهجية العمل والاستناد إلى ما توصلت إليه تلك الدراسات لتحقيق التكامل والبناء على الجهود، والاستفادة من النتائج والأدوات المستخدمة، ومن خلال ما جمعه الباحث من دراسات، ولتحقيق أكبر قدر من الفائدة، فقد قسم الباحث تعقيبه على الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كما وردت في ترتيب هذه المحاور ثم خُص إلى جوانب الإفادة من جميع الدراسات السابقة على النحو الآتي:

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور التخطيط الاستراتيجي:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص :-

1. اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة، مثل دراسة الدهدار (2006) والدجني (2007) التي درست واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعات وكليات قطاع غزة، ودراسة ديركولك (2007) التي أوضحت أهمية التفكير الاستراتيجي كمقدمة للتخطيط.
2. تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التخطيط وزيادة فعالية الأداء في ضوء بعض المتغيرات مثل دراسة الفرا (2003)، والتي درست تأثير العامل الثقافي في السلوك الإداري الفلسطيني وتطوير الفكر الاستراتيجي، ودراسة كلخ (2009)، التي ربطت بين الثقافة التنظيمية وعملية التخطيط الاستراتيجي ودور عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي .
3. قدمت دراسة Maassen, Potman (2005) نظاماً مقترحاً للتمييز القائم على الاختيارات الاستراتيجية المؤسسية من خلال نماذج عملية، ودراسة حسين (2002)، ودراسة المبعوث (2003) التي قدمت تصوراً مقترحاً لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي.
4. ركزت بعض الدراسات على أهم المعوقات والمشكلات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة اللوح (2007)، وعباسي (2004)، والحجار (2001)، وقد تركزت أهم هذه المعوقات في ضعف المتابعة والرقابة على التنفيذ.



5. أشارت دراسة إكيونج (2007)، ودراسة ديركوك (2007)، إلى أهمية مشاركة العاملين في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية وتعزيز المسؤولية الجماعية، كما توصلت دراسة Maassen, Potman (2005)، إلى أن المشاركة من سمات العمل المؤسساتي الذي يدعم عملية مشاركة العاملين عند إعداد الاستراتيجية وتنفيذها.

6. أكدت دراسة سترايكر (1999)، على دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد وضع المؤسسة وموقعها المالي والأكاديمي وتأثير الاتجاهات المستقبلية الاجتماعية والاقتصادية في التحضير لتحديات المستقبل .

7. اتبعت معظم دراسات هذا المحور المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة، باستثناء بعض الدراسات التي جمعت بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى مثل دراسة كلخ (2009)، والدجني (2007)، ودراسة الخفاجي وبايرمان (1995)، التي استخدمت المنهج الارتباطي، في حين استخدمت بعض الدراسات منهج دراسة الحالة (إكيونج، وديفيو، 2007) ومنهج تحليل المحتوى (المبعوث، 2003).

**وقد خلصت الدراسات السابقة الخاصة بمحور التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

1. إن هناك توجهًا إيجابيًا وقناعة راسخة لدى العاملين في المؤسسات مختلفة المجال بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والعمل بمبادئ الجودة الشاملة .

2. وجود علاقة طردية بين المستوى العلمي والثقافة التنظيمية وبين السلوك الإداري الاستراتيجي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

3. مؤسسات التعليم العالي هي الأكثر حاجة للتخطيط الاستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عملياً حيث تتوفر مقوماته المتعلقة بالثقافة والهيكل التنظيمي والإمكانات المادية والبشرية.

4. وجود علاقة بين نجاح التخطيط الاستراتيجي ودرجة التزام الإدارة العليا في عملية الإعداد والتنفيذ.

5. ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التأثير السلبي في الأداء المستقبلي للمؤسسات التعليمية.

6. تبني استراتيجية الجودة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يساهم في تطوير رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

7. يساعد التخطيط الاستراتيجي قيادة المؤسسة على تنمية روح المسؤولية، ويمكن من زيادة القدرة على الاتصال والتفاعل داخلها، كما أنه يسهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية التنفيذية.

8. مشاركة الإدارات الدنيا والموظفين وأصحاب المصلحة في عملية التخطيط يسهم بشكل أفضل في رفع مستوى التخطيط والأداء الفاعل .

9. ضرورة انسجام توجهات واستراتيجيات الجامعات مع توجهات واستراتيجيات التعليم العالي في الدولة.

10. إن أكثر معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي الفاعل تتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة وتنسيق الجهود من قبل المسؤولين عن المؤسسة.

### ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور الجودة في التعليم العالي

1. ربطت بعض الدراسات بين التخطيط الاستراتيجي ومفهوم الجودة الشاملة من خلال تحليل بعض المتغيرات وإبراز بعض المشاكل التي تعاني منها الجامعات، مثل دراسة الدهدار (2006) التي وضحت أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في توجهه الاستراتيجي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية، ودراسة الأغا (1998) التي وضعت محددات لإشكالات تعاني منها الجامعات وسبل حلها، ودراسة بدح (2007) ودراسة Coates (1997) التي اعتبرت صياغة الأهداف للمؤسسة أحد أهم مؤشرات الجودة.

2. بحثت عدد من الدراسات في درجة توافر عناصر الجودة بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة مثل: دراسة الطلاع (2005)، التي أكدت على توافر بعض هذه العناصر بنسبة متوسطة وتوافر عناصر أخرى بنسب متفاوتة، ودراسة أبو عامر (2008)، التي توصلت إلى توافر عناصر ومؤشرات الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وانفقت مع دراسة حسين (2002)، في ضرورة تطبيق عناصر الجودة في التعليم الجامعي، ودراسة أبو عودة وأبو ملح (2004)، ودراسة الخفاجي وبايرمان (1995)، التي نادى بتوسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .

3. انفردت دراسة الخفاجي وبايرمان (1995) بالربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية من خلال دمج استراتيجيات الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي .

4. اهتمت بعض الدراسات بتطوير مؤشرات قياس ضبط الجودة في محاور مختلفة مثل مؤشرات برامج إعداد المعلم التي أكدت عليها دراسة كنعان (2005)، ودراسة

Coates (1997)، التي أوردت مؤشرات ذات علاقة برضى الطالب وصياغة الأهداف ومعايير التقييم الذاتي، والتدريب والمراجعة والتحسين المستمر، ودراسة كنعان (2005) التي طورت مؤشرات للجودة في التعليم العالي، ودراسة أبو عامر (2008) التي تناولت مؤشرات الجودة المتعلقة بالجانب الإداري في الجامعات.

5. قدمت دراسة أوليا وأسبنوول (1997) تحليلاً هاماً لأكثر المبادئ صعوبة في تطبيق الجودة الشاملة بالنسبة للإدارات العليا في مؤسسات التعليم العالي لإرضاء المستفيدين وتحديد اتجاهاتهم، وهم الطلاب والموظفين .

6. تناولت بعض الدراسات المعوقات التي تعترض تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مثل دراسة مدوخ (2008)، والتي ركزت على مركزية اتخاذ القرارات كأحد أهم المعوقات، ودراسة علاوي (2009)، التي أشارت إلى ضعف استقرار الموارد المالية وتأثيره سلباً على تحسين نوعية التعليم، ودراسة أبو سلمية (2005)، التي ركزت على تأثير غياب الحوافز وضعف منظومة الرقابة وتقييم الأداء في تحقيق وضبط الجودة.

7. انفردت دراسة كنعان (2005)، بالتركيز على وجود نظام فعال لتقييم الأداء الجامعي في ضوء المؤشرات المقترحة في دراسته، وقدمت دراسة Brennan (2005) نموذجاً للعلاقة بين إدارة الجودة والتغيير المؤسسي، ودعت إلى إنشاء أنظمة لإدارة الجودة والتقييم .

8. أشارت دراسة Laurie (2004)، إلى علاقة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة بتحقيق الجودة ورضى العاملين عنه .

9. باستثناء دراسة أوليا وأسبنوول (1997)، التي اتبعت منهج تحليل المحتوى فإن جميع دراسات هذا المحور اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها .

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

1. إن تبني العمل بمبادئ الجودة الشاملة، وتبني استراتيجيات واضحة، يعد ضرورة لمواجهة التحديات المعاصرة والتغلب على المشاكل التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي.

2. المزاجية بين المعايير الدولية لضمان الجودة والممارسات الناجحة باعتبارها تجارب عملية تساعد على تحسين الأداء وضمان تحقيق الجودة.

3. وجود فروق في درجة التزام الجامعات الفلسطينية بمؤشرات الجودة ومجالاتها يعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة بيرزيت وبيت لحم في الضفة الغربية والجامعة الإسلامية في قطاع غزة.
4. التركيز على ممارسة الجودة من قبل قيادات الجامعات أثر بشكل ملموس على عملية التطوير لأنظمة المعلومات المؤسسية، وتقوية البنية التحتية للأبحاث.
5. ضرورة إنشاء إدارة مستقلة للجودة والتقييم تعتمد على قيم المؤسسة والمجتمع في تحقيق أهداف المؤسسة.
6. المزاوجة بين المناخ المتسلط العادل والمناخ الاستشاري في إدارة الجامعة لتحقيق مناخ تنظيمي مريح ومنضبط.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور تقييم الأداء المؤسسي

1. ركزت كثير من دراسات هذا المحور على تطوير مؤشرات معيارية لقياس الأداء المؤسسي، وتحديد أدوات للقياس، مثل دراسة ماثوي وكارا (2010)، التي استعرضت إحدى عشرة أداة للتقييم، ودراسة البطش (2009)، التي أبرزت دور هيئات الاعتماد والجودة في تطوير مؤشرات التقييم الذاتي المؤسسي في الجامعات الأردنية، ودليل الهيئة الوطنية الفلسطينية للتقييم والاعتماد الأكاديمي (2008)، التي وضعت مؤشرات تضمنت أربعة محاور رئيسية، ودليل الهيئة الوطنية السعودية (2007)، ودراسة محمود (2006)، التي تطرقت لعناصر التقييم المؤسسي، ودراسة Broadbent (2003) التي تبنت نموذج النتائج المتوازن لقياس أداء المؤسسة في مجالات أربعة مختلفة، ودراسة بوندر (1999)، التي وضعت جداول للتصنيف الذاتي ومنهجيات التقييم المؤسسي.
2. استعرضت عدد من الدراسات تجربة التقييم الذاتي بهدف تقييم التجربة وتطوير المعايير والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وإصدار الأحكام التقويمية، مثل دراسة كابانو (2010)، التي تناولت التجربة الإيطالية في تقييم جامعاتها، ودراسة الشهري (2008)، وجوسا وسوسانا (2007) التي طورت نموذج للتمييز من خلال تجربة التقييم الذاتي لجامعة أسبانيا، ودراسة محمود (2006) التي تناولت التجربة العراقية، ودراسة سكر (2006)، التي قيمت أداء جامعة الأقصى بغزة في ضوء بعض المؤشرات.
3. انفردت دراسة العربي والشقلان (2009)، في تقديم تصور مقترح لدمج مفهوم التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في خطة واحدة تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي ونشر ثقافة تحمل المسؤولية وجماعية الأداء لدى العاملين في الجامعات.

4. قدمت دراسة أبو سبت (2005)، تقييماً لدور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار في الجامعات الفلسطينية وقياس تأثير جودة المعلومات المتوفرة في تلك المؤسسات على اتخاذ إجراءات تصحيحية سليمة.

5. أجرت بعض الدراسات تقييماً منهجياً لاستراتيجيات إدارة البرامج من خلال المراجعة المستمرة لها واستثمار عوائد التقييم المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء مثل دراسة Lillis (2006)، ودراسة HEQC (2004).

6. أشارت دراستي Adrenan (2002)، ودراسة الأغا (1999)، إلى أهم التحديات التي تواجه تطوير أداء الجامعات وقد تركزت هذه التحديات في الموارد المالية ونمو التكنولوجيا وقيم التنافس، والإقبال المتزايد على التعليم، ودور الجامعات في تطوير أدائها للتغلب على هذه التحديات.

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

1. إن التخطيط والتقييم يعتبران الأساس في تحقيق معايير الجودة التي وضعتها هيئات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي وتسهمان بشكل مباشر في التجديد المؤسسي.
2. إلتزام المؤسسات الصدق في تقديم البيانات بشكل دقيق يسهم في بناء حكم موضوعي يوجه أصحاب القرار إلى اتخاذ قرارات صائبة.
3. وجود بعض الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التقييم المؤسسي تتمثل في: عدم تقبل فكرة التقييم، وغياب الموضوعية وضعف دقة بعض البيانات.
4. وجود مشكلة في متابعة نتائج وتوصيات تقارير التقييم الذاتي من قبل إدارة المؤسسة على صعيد إحداث تعديلات على الخطة الاستراتيجية أو اتخاذ قرارات تصحيحية.
5. إن التقييم الداخلي لا يكفي لتغطية جميع المسائل المتعلقة بالاتجاهات والأنماط الإدارية، ووجود اختلافات مهمة بين المؤسسات التي خضعت للتقييم تبعاً لمتغيرات السياسات، الأماكن، الثقافات، والهيكلية.

**الإفادة من الدراسات السابقة :**

1. أفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي والجودة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وقد انفتحت نتائج الدراسة مع نتائج تلك الدراسات مما يعطي درجة جيدة من المصادقية لنتائج الدراسة.

2. أفادت الدراسة الحالية في تطوير معايير ومؤشرات للتقييم المؤسسي تتناسب مع البيئة الفلسطينية.

3. أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وأدواتها .

4. كما أفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات .

#### موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

يعدُّ البحث الحالي مختلفاً مع الدراسات السابقة في تناولها لمحاور التخطيط الاستراتيجي والجودة وتقييم الأداء المؤسسي، حيث سعى الباحث من خلال الإطار النظري إلى تقديم رؤية شاملة تدمج هذه المحاور في إطار متكامل يمثل فيها كل محور مدخلاً للآخر ونتائج من نتائجه في نفس الوقت، على قاعدة الحكم الشمولي للمدخلات والعمليات والمخرجات، وقد سار الباحث وفقاً للخطوات التالية :

1. التركيز على ضبط الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال اقتراح نماذج تقويمية للخطة الاستراتيجية والتنفيذية تستند إلى مؤشرات كمية ووصفية.

2. إعداد دليل تفصيلي لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي استند إلى معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في فلسطين التي وضعت معايير عامة تناولت محاور رئيسة دون التطرق للأسئلة والمؤشرات الفرعية، وقد اقترحت هذه الدراسة معايير ومؤشرات تفصيلية لكل معيار فرعي، وإرشادات لطريقة الإجابة عن الأسئلة ونوعية الوثائق الواجب الاسترشاد بها كأدلة وشواهد، كما تميزت بأنها قدمت أدوات مقترحة لجمع البيانات تساعد القائمين على تنفيذ عملية التقييم بشكل ميسر.

3. تميزت الدراسة باستخدام المنهج البنائي إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي، وتعددت أدواتها، حيث استخدمت الدراسة المجموعة البورية لتطوير المعايير إلى جانب الاستبانة والمقابلة لتحقيق أهدافها.

**الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم العالي**  
**(اتجاهات وتجارب معاصرة)**

رقم الصفحة	المحتوى
49	مقدمة
50	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله
52	ثانياً: خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي
53	ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
53	المرحلة الأولى : الإعداد
53	1. التحليل الاستراتيجي
58	2. صياغة الاستراتيجية
64	المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية
65	1. وضع الأهداف قصيرة الأجل
65	2. وضع البرامج التنفيذية
66	3. الموازنات المالية
70	المرحلة الثالثة: الرقابة وتقييم الاستراتيجية
75	رابعاً: التحديات التي تواجه التعليم العالي
76	1. التحديات الخارجية
79	2. التحديات الداخلية
84	خامساً: الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي
85	1. الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني
96	2. الأهداف العامة للتعليم العالي في مصر
86	3. الأهداف العامة للتعليم العالي في سورية
87	4. الأهداف العامة للتعليم العالي في الأردن
87	5. الأهداف العامة للتعليم العالي في السعودية
88	6. أهداف جامعة أكسفورد
88	7. أهداف جامعة كاليفورنيا
90	سادساً: المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي
91	1. الموارد البشرية
92	2. المرافق والتجهيزات
92	3. البرامج والمناهج

93	4. الأنظمة واللوائح
93	5. التمويل
94	سابعاً: الجودة في التعليم العالي
94	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
96	2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
100	3. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
101	4. التخطيط الاستراتيجي والجودة
104	5. تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي
107	6. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
108	7. مؤشرات الجودة في التعليم العالي
109	8. تجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم العالي
129	9. هيئات النوعية والاعتماد في التعليم العالي



## مقدمة:

استطاعت مؤسسات التعليم العالي أن تكيف مدخل التخطيط الاستراتيجي لخدمة أهدافها في التنمية بكافة عناصرها، وسجلت نقلة نوعية في تطوير عملية التخطيط ذاتها، بل وسجلت فضل سبق في صياغة اتجاهات جديّة وتجارب ناجحة وتميّزة في عملية التطبيق، يأتي ذلك من خلال تنوع التحديات التي تواجه التعليم العالي، وأهمية الأهداف الإستراتيجية التي فرضتها تلك التحديات، حتى بدأت نظريات الإدارة تتطور لاستيعاب المتغيرات الكبيرة التي تفرضها طبيعة التطور، فبدأت الحاجة تظهر بشكل ملح لإدخال الجودة الشاملة في التعليم، وبدأت مفاهيم التحسين المستمر والرقابة والتقييم وضمان الجودة تستحوذ على اهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين .

ويعد عقد التسعينيات من القرن الماضي باكورة نهضة هذه الأفكار والمفاهيم التي ترجع أصولها إلى الرواد الأوائل أمثال إدوارد ديمينج E.Deming، وجوزيف جوران J.Goran، وفيليب كورسبي F. Crosby، وغيرهم من الذين أسهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ الجودة الشاملة، ثم انطلقت مؤسسات دولية تعمل على توحيد المعايير والمقاييس وتطوير نماذج للجودة مثل منظمة المواصفات والمقاييس ISO9000-9004، وبدأت الدول تنشئ مؤسسات وهيئات وطنية ناظمة لعمل الجودة في التعليم العالي تعمل على وضع المعايير الوطنية المستقاة من المبادئ والمعايير العالمية وتكيفها بما يخدم البيئة الخاصة بكل دولة، لقد شهدت الجودة تطورا ملحوظا وحقت نجاحات مثمرة، ويمكن تقسيم مراحل تطور الجودة إلى أربع مراحل هي :- (Garven, 1988: 77) نقلا عن (التميمي، والخطيب، 2008، 18-19)

- مرحلة المعاينة والتفتيش من خلال مقارنة المنتج مع المتطلبات المحددة لشكل ونوع المنتج وكانت هذه المرحلة ما بين العام (1920-1930م) .
- مرحلة الرقابة وضبط الجودة إحصائيا، من خلال نشاطات تضمن تنفيذ متطلبات الجودة واستمرت هذه المرحلة ما بين العام (1930-1970م).
- مرحلة توكيد ضمان الجودة من خلال أنشطة منتظمة ومخططة لتقديم الثقة الكافية بأن الخدمة سترضي جميع المستفيدين منها وضمان استمرار عملية التحسين (1970-1985م).
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة وبدأت منتصف الثمانينيات واستمرت حتى الوقت الحاضر .

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بوصفه الإطار العام الذي تضعه المؤسسة لتنظيم أعمالها، وتحسين أنشطتها وفق منظومة يشارك جميع العاملين فيها في إطار رؤية موحدة، ورسالة موثقة، مما يجعل من المخرجات دليلاً مؤكداً على الجودة، ومؤشراً من أهم مؤشراتها.

وينبغي أن تكون الجودة حاضرة في كافة مراحل عملية التخطيط، بدءاً بنشر الثقافة والقيم، مروراً بالرسالة والأهداف، وانتهاءً بالرقابة والتقييم، ومن هنا كان الارتباط تكاملياً بين التخطيط والجودة، وسناقش هذا الفصل مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، ثم ينتقل لتعرف مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، ويضع هذا الفصل نماذج إعداد الخطة الاستراتيجية ونماذج مقترحة لتقييم عملية التخطيط، كما سناقش التحديات التي تواجه التعليم العالي واتجاهات التخطيط والأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي، ويربط التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تعرف مفهوم الجودة في التعليم العالي ومتطلباتها ودور التخطيط الاستراتيجي في دعم منظومة الجودة، وسيطرق هذا الفصل أيضاً لمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقاتها ومؤشراتها في التعليم العالي، ثم نختم ببعض النماذج التطبيقية في الجامعات البارزة في مجال التخطيط والجودة .

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله

يعرف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بأنه: " خطة طويلة الأجل (3\_5 سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة" (الفرا، 2005، 5).

وقد ربط الفرا مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها".

واعتبر أن الاستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تمثل :-

1. وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.
2. تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات الجامعة.
3. تعريف مجال نشاط أو تنافس الجامعة.
4. استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

لذا فإن أي مؤسسة أكاديمية تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الاستراتيجية، وفقاً للأبعاد الستة الموضحة في الشكل رقم (1) (مندورة، درويش، 2005).



شكل رقم (1): أبعاد الاستراتيجية  
المصدر: (مندورة، درويش، 2005)

وتعطي الأبعاد السابقة التي تتشكل منها الاستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث إن الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، والاستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الاستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الاستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الاستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

ولصياغة تعريف للتخطيط الاستراتيجي ينسجم مع كونه أساساً مهما يرتبط بتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، يعرفه الباحث بأنه: " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة،

تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض متطلبات الجودة الشاملة " .  
ونلاحظ هنا أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي تجاوز العشوائية إلى كونها عملية علمية تركز على دراسة دقيقة لبيئة الجامعة الداخلية من حيث الموارد والإمكانات البشرية والمادية وما تمتلكه الجامعة من نقاط قوة أو ضعف، وإمام شامل بمحيط الجامعة ومجتمعها الخارجي فيما يطلق عليه بالبيئة الخارجية بهدف تحديد توجهات الجامعة المستقبلية وإجراء التحسين وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة .

### ثانياً : خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

3. والتخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) . (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 6، 2006).

4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي و يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الآغا، 2005).

5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا \_ الوسطى \_ الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

6. يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، ووهب، 2003، 119) .

7. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2001، 242). بتصرف.

8. كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخط استراتيجي أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها.

### ثالثاً : مراحل التخطيط الاستراتيجي

#### المرحلة الأولى: الإعداد Preparing

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمؤسسة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لا بد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها ينبغي أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:-

#### 1. التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض تعرف أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، وتشرط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، فالتحليل الاستراتيجي هو "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي" (Johnson&Scholes,1997:46) .

ويوضح (Thompson,1997:32)، بأن التحليل الاستراتيجي يعني " فهم المؤسسة التعليمية لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء " .

ولأن التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثمّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المؤسسات، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة، فإن البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي تصنف عادة 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، 130، 2000-129).

### وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين :

#### أ- تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب آثاراً سلبية للمؤسسة (الدوري، 2005 ، 158)، ومن العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية.

#### ب- تحليل البيئة الداخلية: Analysis of the internal Environment

يقصد بتحليل البيئة الداخلية : إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف. (إدريس و مرسي، 2002).

وتهتم المؤسسات التعليمية بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

## و تشمل البيئة الداخلية على كل من:

الهيكل التنظيمي: Structure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

الثقافة: Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة .

الموارد: Resources، وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال - ممتلكات - أثاث - مباني..) والبشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري) .

ويوضح (رستم، 2004، 72-73) عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة التعليمية للجامعات،

والجدول التالي يوضح عناصر هذا التحليل:

التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)	
الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)	الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)
<p><b>العوامل الإدارية:</b></p> <p>المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة)، مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</p>	<p><b>العوامل السياسية/ القانونية:</b></p> <p>قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.</p>
<p><b>العوامل المالية:</b></p> <p>مصادر جلب المال، استخدامات رأس المال، العائدات من الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على المحافظة على استقرار أسعار الساعات الدراسية كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</p>	<p><b>العوامل الاقتصادية:</b></p> <p>اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.</p>

<p><b>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</b></p> <p>التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.</p>	<p><b>العوامل البشرية:</b></p> <p>الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.</p>
<p><b>العوامل التكنولوجية:</b></p> <p>مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.</p>	<p><b>العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):</b></p> <p>المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المخرجات والعمليات، كفاءة المخرجات، هندسة العمليات، اقتصاديات التعليم، حداثة الأجهزة والمعدات، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.</p>

جدول رقم (2): التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)

المصدر: (رستم، 2004، 72-73)

ويخلص الباحث إلى إمكانية تشخيص عوامل التحليل الإستراتيجي لعملية التخطيط بشكل مباشر على مستوى المؤسسات الجامعية وتصنيفها حسب الأولويات على النحو التالي :

#### أ- عوامل القوة (Strengths) :

- أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين .
- البنية التحتية المتكاملة .
- المختبرات والتجهيزات المتطورة .
- البرامج الدراسية الحديثة والمتنوعة في كل المرحل
- التنافسية، والسمعة الجيدة للخريجين.
- استخدام التقنية الحديثة في إدارة العملية التعليمية .
- إنتاج البحث العلمي والتميز فيه محلياً وإقليمياً .
- مناخ الحرم الجامعي، ووسائل الإنتاج المعرفي فيه.



## ب- عوامل الضعف (Weaknesses) :

- التعقيدات المادية وارتفاع تكاليف البرامج الدراسية.
- الصعوبات المناخية، وضعف الخدمات الجامعية .
- القصور في النشاطات الترويجية والتسويقية، والتوسعية .
- المحدودية في البرامج، والتوجيه، والكادر الأكاديمي .
- المحدودية في التعاون بين القطاعين العام والخاص .
- التقليد والروتين، والتشابه في البرامج والمجالات الدراسية .
- الضعف في الاتصال الخارجي مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية العالمية .

## ج- الفرص (Opportunities) :

- نسبة النمو السكاني .
- نسبة الإقبال على التعليم .
- المنافسة المجتمعية، وتطور البيئة الاجتماعية .
- المحيط الجغرافي، الخدمات المساندة.

## د- المخاطر والتهديدات (Threats) :

- المنافسة في طرح البرامج، وفتح المؤسسات التربوية والتعليمية والخدماتية.
- الاستقطاب العالمي للبرامج، والمساندة الخارجية والدعم.
- محدودية الموارد، ومحدودية المحيط التنافسي.
- محدودية سوق العمل، والضغوطات الخارجية.
- ضعف الاستقرار السياسي .

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها: حساب النسب المالية، قياس الأداء، المقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية الإعلان، وولاء المستهلك. (العارف، 2001، 23).

## 2. صياغة الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها: " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للخدمات التعليمية التي ستقدم للمجتمع وكيفية القيام بذلك" (سلسلة الإدارة المثلى، 2002، 6).

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي: (الفراء، 2005، 8).

1. تحديد فلسفة الجامعة، وغرضها، ورسالتها.
2. وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
3. اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

### 3. وضع الخطة الاستراتيجية :

ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي:

أ- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

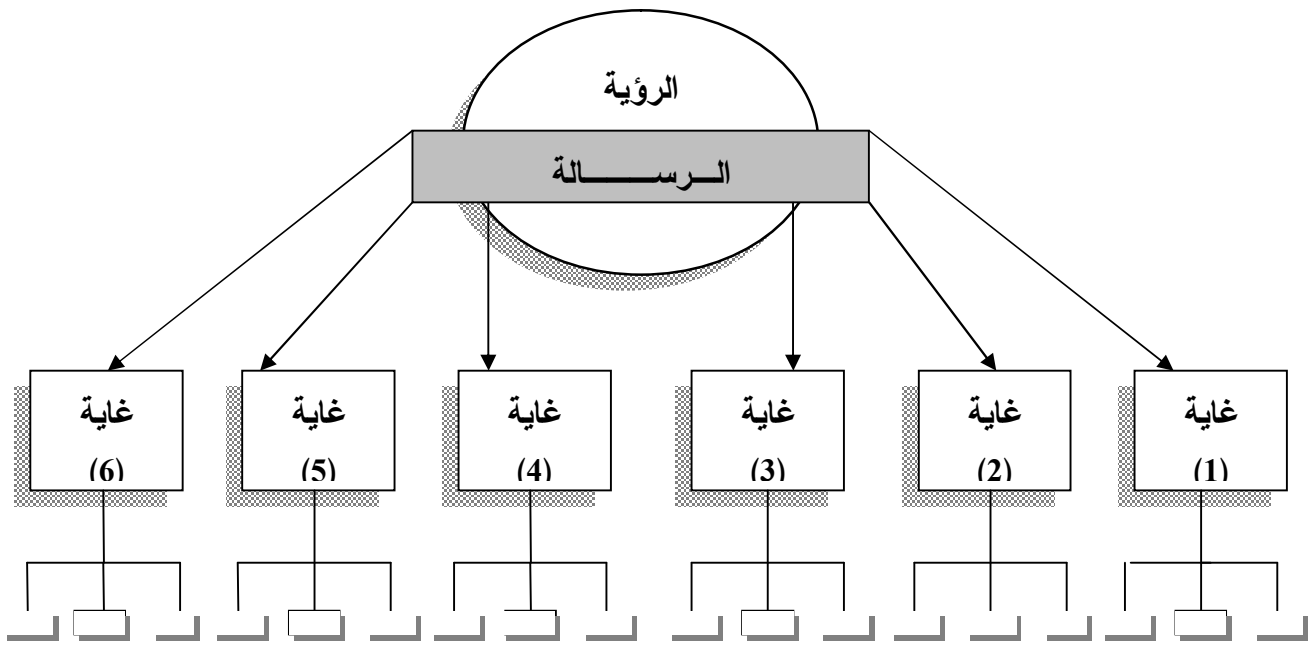
#### 1/ الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة .

وتبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، كما توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه ( Kusnic & Owen, 1992:150).

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام ورغبة جامحة نحو بلوغ المراد، بينما الرسالة عبارة عن غرض. ويمكن القول أن أبعاد رؤية مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تبنى على أساس يضمن شمولية المكونات التالية:

- مجال التخصصات التي سنتبناها المؤسسة واتجاهاتها في المستقبل Business Scope .
  - حجم المؤسسة وأعمالها Business Scale، ويلزم لتحديد نوع التنظيم وحجم الموارد المطلوبة، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة .
  - التركيز على حاجة المجتمع من الخريجين ونوعية تخصصاتهم والمهارات المطلوب امتلاكها بما يخدم التطورات العلمية والتكنولوجية المستحدثة .
  - التركيز على المنافسة Competitive Focus، مع مؤسسات التعليم الأخرى في البعد المحلي والدولي .
  - القيم والثقافة والفلسفة التي ينبغي أن تتسجم مع قيم المجتمع وفلسفته، وتعكس بالضرورة ثقافة المؤسسة التي تسعى لترسيخ المنظومة القيمية في نفوس منتسبيها .
  - التنظيم والثقافة التنظيمية Organizing & Organizational Culture، والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا، وثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع . (Wilson,1992:18-28) .
- ولبيان ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض الجامعة، فإن الشكل التالي يوضح هذه العلاقة بشكل تسلسلي:-



#### أهداف

شكل رقم (2) : ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض الجامعة

(المغربي، 1999: 71)

## 1/1 أ خصائص الرؤية الجيدة:

1. هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحىن فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته.
2. واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
3. قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.
4. محددة بتاريخ: يعتقد الكثيرون أن الرؤية الطموحة لا يحكمها مدى زمني محدد باعتبارها غاية عظمى غير مقيدة، والحقيقة أن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما يفضل أن تكون طويلة الأمد حتى يمكن قياسها .
5. توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
6. قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (العمرى، 2004: 9) .
7. مركزة وواضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد .
8. إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها .
9. العملية: ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها \_ من منظور الأوضاع الراهنة- فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد (حمدان، وإدريس، 2007:126) .

## 2/ أ الرسالة:

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المؤسسة أن تسير فيها والمخرجات التي تنسجم وحاجة المجتمع، وهي أيضاً محكومة بزمان محدد وتجب على أسئلة

محددة ( من نحن، وماذا نريد، وبماذا نتميز)، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث تعرف الرسالة في المجال التربوي أيضاً بأنها " وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات الطريق الذي تسير فيه المؤسسة التربوية، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسية فيها". (غنيمة، 2005: 456).

## 1/2/1 أ) مداخل تحديد الرسالة:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها: (المغربي، 1999: 76).

1. نوع المؤسسة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المؤسسة أو ملكيتها، ودورها (جوهرية، قانونية)، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.

2. المنافع التي تقدمها المؤسسة سواء كانت هذه المنافع خدمية، أو إرشادية في الجوانب الاجتماعية والنفسية، أو تعليمية، أو مصالح عامة.

3. فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمؤسسة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والمؤسسة من ناحية، وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المؤسسة.

4. نطاق نشاط المؤسسة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر حتماً في رسالة المؤسسة المحددة والمعلنة، فأى تطور أو تحول في المعاملات التي تجربها المؤسسة ينعكس على رسالتها.

## 2/2 أ) خصائص ومعايير الرسالة الفعالة:

تناول العديد من الكتاب والمختصين المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة بالتفصيل، وقد لاحظ الباحث تقارباً كبيراً بينهم، وسيورد الباحث أهم هذه المعايير التي تخدم مجال الدراسة:-

- المرونة والتكيف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الجامعة عن الجامعات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للجامعة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها (رستم، 2005: 70).

- الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.
- الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة. (المغربي، 1999: 80).
- أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة (الفرا، 2005: 24).
- أن تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية. (الدوري، 2005: 55).
- تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة (الموسي، وآخرون، 2002: 91).
- الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.
- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.
- التوجه نحو ظروف المستفيدين تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم (المغربي، 1999: 80).

### 3/أ- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف : Goals and Objectives

لا تختلف الغاية لغويا عن الهدف حيث تشير الكلمتان إلى الشيء المراد تحقيقه، لكنهما يفترقان أمام تعريف بعض علماء الإدارة، إذ تشير الغايات إلى الأهداف في المدى البعيد والنتائج النهائية التي تروم المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها، في حين تشير الأهداف إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشداً للنتائج ومعياراً للقياس والتقييم. وتمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، كما توفر إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلاً وتحديداً من بيان الرسالة، إلا أنها تبقى في إطار العمومية والشمول والمحاكاة لشكل المؤسسة والتغييرات التي ستكون عليها في المستقبل البعيد، لذا فهي تعتبر وصفاً للصورة المستقبلية للمؤسسة ومحدداً واضحاً ودليلاً هادياً للاتجاه الاستراتيجي التي ترتبط بالأنشطة الرئيسية لها .

وتُعرف الأهداف بأنها : " الرغبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها "، ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد، 2003: 118).

وتمثل الأهداف الاستراتيجية أو الغايات آخر حلقات المستوى الاستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط، فهي تتوسط الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط العملي أو الإجرائي، ويمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية أو الغايات باعتبارها حالات أو شروط موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المؤسسة (مدبولي، 2001، 95).

وتبنى الغايات والأهداف من وجهة نظر (ماندير، 2003: 24)، من خلال عملية دقيقة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي :

1. مرحلة بناء الأهداف العامة، تلك الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية الكبيرة، والخيارات السياسية والتربوية.
2. مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدد.
3. مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة.

### 1/3/أ خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميًا كتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف. (المغربي، 1999: 98).
2. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته. (المرسي، وآخرون، 2002: 143).

3. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة. (غنيمة، 2005: 468).
4. التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المؤسسة، (السلمي، 2000: 51).
5. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية، مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.
6. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق. (المرسي، وآخرون، 2002: 144).
7. الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.
8. التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية. (السلمي، 2000: 52).

### المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation :

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذ الاستراتيجية " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها". (الدوري، 2005: 293).

ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:



## 1- وضع الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة نقل عادة عن سنة، و تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى. (غنيم، 2005: 454)

ويرى الباحث أن نجاح صياغة الأهداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً .

## 2- وضع البرامج التنفيذية Programs :

تعتبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. ( العبد، 2003: 127).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها :

1. طريقة التنفيذ.
2. مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).
3. مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟).
4. تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.
5. التكلفة المتوقعة.
6. المتابعة والمراجعة النهائية.

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة

السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

### 3- الموازنات المالية Budgets :

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة. (العبد، 2003: 128)، ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً. (مرسي، 2003: 318).

وترتبط الموازنة بالخطة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً، إذ أن الموازنة تمثل تحليلاً مالياً لقدرات المؤسسة وتنبؤاً لمواردها وعائداتها المستقبلية، وهي الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن التخطيط يبني على التخيل والطموح لما يؤمل الوصول إليه بعيداً عن القيود التي تحد من التفكير، إلا أن الواقع الذي تعيشه مؤسسات التعليم العالي وكلفة التعليم التي بدأت في الارتفاع تؤكد ضرورة مراعاة المؤسسة لإمكاناتها، ويرى الباحث أنه يمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية بعيداً عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانيات من خلال الخطوات التالية :

- يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها .
- يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانيات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم .
- يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة .
- في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة .
- عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانيات تحقيقه، ويلجأ معدوا الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها .

والنموذج التخطيطي التالي يوضح بطريقة عملية كيفية إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية ومتابعتها وهو من النماذج المناسبة لمؤسسات التعليم العالي والمتبع في العديد منها حسب الشكل رقم (3) .

## نموذج الخطة الإستراتيجية لعام .....

الرؤية والرسالة
الرؤية
ماذا سنكون في المستقبل؟ ... الطموح ...
الرسالة
الغرض ومبرر الوجود والقطاع الذي ننتمي إليه
الجمهور المستهدف والخدمة التي نقدمها وخصائصها
الميزات التي ننفرد بها
التحليل الإستراتيجي
البيئة الداخلية:
نقاط القوة
.1
.2
.3
نقاط الضعف
.1
.2
.3
البيئة الخارجية:
الفرص
.1
.2
.3
التحديات والمخاطر
.1
.2
.3

مصفوفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف :

م	تهديدات	فرص
.1		
.2		
.3		
م	نقاط قوة	نقاط ضعف
.1		
.2		
.3		

الهدف والاسراتيجية

الهدف الأول /

استراتيجية العمل :

-1

-2

-3

الهدف الثاني/

استراتيجية العمل :

-1

-2

-3

الهدف الثالث/

-1

-2

-3

برامج العمل المطلوبة ( ماذا نريد أن نعمل )

مؤشرات الأداء	التكلفة	الجدول الزمني		جهة التنفيذ	الأنشطة
		من	إلى		

شكل رقم (3): نموذج الخطة الاستراتيجية

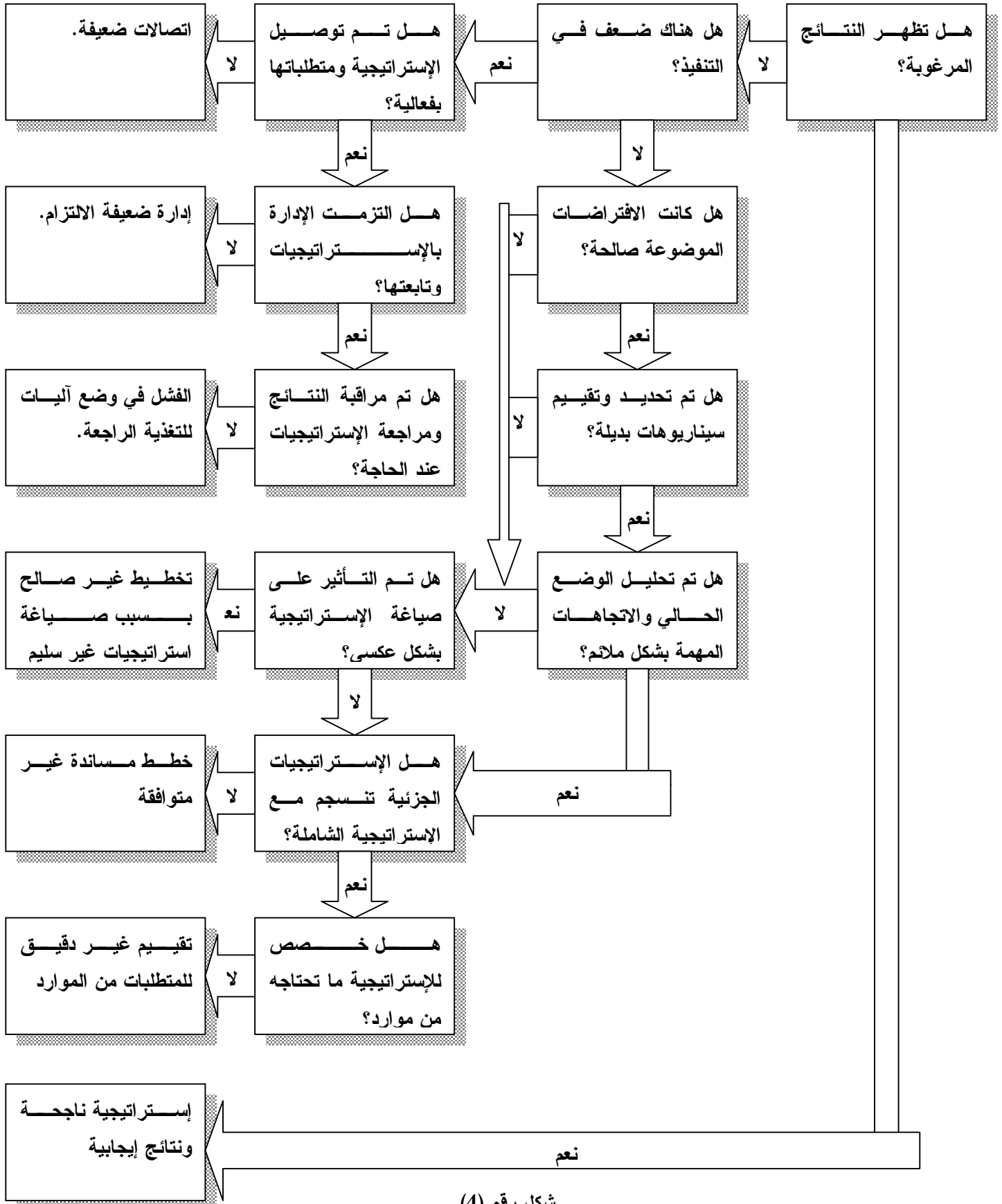
المصدر: الباحث

## المرحلة الثالثة : الرقابة وتقييم الاستراتيجية Strategic evaluation and control :

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى تعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسي، وآخرون، 2002: 405). كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية ( أبو بكر، 2006: 2)

ويرى الباحث أن عملية الرقابة والتقييم تتم على المستوى الاستراتيجي (الرؤية - الغايات والاستراتيجيات ) بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات التالية :

- أ- تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم .
  - ب- مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق للتعرف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر -سلباً أو إيجاباً- في تحقيق الغايات .
  - ج- فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق .
  - د- في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وعلاقة التحليلي البيئي به ومن ثم تحديد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الاستراتيجية .
- وتقل التغييرات في المستوى الاستراتيجي ما لم يحدث تغير حاد نتيجة متغيرات سياسية أو اقتصادية مفاجئة، أما عملية الرقابة والتقييم على المستوى التنفيذي وبرامج العمل فيمكن إجراء تقييم دوري كل ثلاث شهور، وهي عملية سهلة لأنها ترتبط بأنشطة محددة المعنى والزمن والتكلفة، ومؤشر الأداء الناظم لعملية الحكم عليها، والنموذج التالي يوضح آليات الرقابة على المستوى التنفيذي، والشكل التالي يوضح سير عملية الرقابة والتقييم في عملية التخطيط الاستراتيجي.



شكل رقم (4)

آليات الرقابة على المستوى التنفيذي:

المصدر: (أبو الروس، 2006: 52)

ويرى (المرسى، وآخرون، 2002، 433-434)، أن الرقابة على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تأتي في مرحلة سابقة لوضع الخطط وصياغة الأهداف من خلال الاطمئنان المسبق إلى واقعية الأهداف، وتلاؤم البيئة من حيث الفرص والتحديات، وانسجام الاتجاه العام للعاملين في المؤسسة مع مسار الخطة الاستراتيجية، وتستخدم قوائم الاستقصاء لتعرف اتجاه أعضاء المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن صياغة أسئلة الاستقصاء ينبغي أن تتسجم مع محددات صياغة الخطة الاستراتيجية ذاتها، وتعكس في أسئلة واضحة ومحددة اتجاهات الموظفين الإيجابية والسلبية تجاه الأهداف والأنشطة مما يعطي دلالات نجاح أو فشل الخطة.

ولصياغة حكم دقيق، وتقييم للخطة الإستراتيجية يفضي إلى نتائج تستفيد منها المؤسسة في إعداد خطتها الإستراتيجية المستقبلية، يلجأ فريق التقييم إلى آليات محددة ويعتمد على أدوات عدة، كالاستقصاء، والمقابلة، وتقارير الإنجاز السنوية، ونموذج تقييم الخطة، ونتائج الزيارات الميدانية. ويعتبر النموذج التالي أحد أدوات تقييم الخطة الاستراتيجية التي تسهل عملية التقييم ويستخدم فيه الاستقصاء المعياري ونموذج تقييم الخطة، ويعتبر النموذج أداة هامة ومكاملة لما ذكرناه من أدوات أخرى.

### نموذج تقييم الخطة الاستراتيجية

#### الرؤية والرسالة :

#### أ. إلى أي مدى حققت الرؤية ما يلي :

- 1- النمو الذي كانت ترغب الجامعة به .
- 2- استشراف المستقبل بشكل واقعي .
- 3- قابليتها لقياس مقدار التقدم الذي أحرزته .
- 4- نسبة الإنجاز بالمقارنة مع التاريخ المحدد لتحقيقها .
- 5- قيادة عملية التغير الإداري نحو الوضع المأمول .
- 6- المرونة والتكيف مع كافة المتغيرات .

#### ب. إلى أي مدى كانت الرسالة :

- 1- تتمتع بالوضوح .
- 2- تتمتع بدقة التعبير .
- 3- تتمتع بملائمتها للظروف الواقعية وإمكانية تحقيقها .
- 4- طموحة .
- 5- تعبر عن قيم وفلسفة الجامعة .
- 6- محفزة للعاملين في المؤسسة .
- 7- قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة .



## الغايات والأهداف

ج. إلى أي مدى كانت الغايات والأهداف :

- 1- قابلة للقياس الكمي أو الوصفي .
- 2- تتسم بالمرونة .
- 3- واضحة ومفهومة لدى معظم الأفراد في الجامعة .
- 4- دقيقة في صياغتها .
- 5- متوازنة بشكل كبير .
- 6- وضعت بمشاركة الأطراف المسؤولة عنها .
- 7- مقبولة لمجتمع الجامعة الداخلي .
- 8- مقبولة لمجتمع الجامعة الخارجي .
- 9- شاملة لكافة مرافق العمل في الجامعة .

## الأنشطة والبرامج التنفيذية

تتميز الأنشطة والبرامج التنفيذية بأنها محددة بزمان وواضحة الصياغة وسهلة القياس بحيث يمكن تحويلها إلى حكم كمي أو وصفي يسهل قياسه، كما يسهل صياغة مؤشرات الأداء للبرامج التنفيذية التي تجعل من إجراء عملية الحكم أمرا ميسرا لجهات التقييم، بحيث تستطيع إصدار أحكام تتمتع بنسبة عالية من الصدق والموضوعية والشكل التالي يمثل أنموذجاً لتقييم البرامج التنفيذية:-

## أنموذج تقييم الأنشطة والأهداف

						الغاية الأولى		
المبررات في حال عدم الإنجاز	مؤشرات الأداء (واقع الإنجاز)	نسبة الإنجاز	الإنجاز			الجدول الزمني	البرامج التنفيذية	الأنشطة والأهداف
			لم ينجز	مستمر	أنجز			
								.1
								.2
								.3

شكل رقم (5): تقييم الخطة الاستراتيجية

المصدر: الباحث

ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة.

#### رابعاً: التحديات التي تواجه التعليم العالي

مع ازدياد الحاجة للتعليم والسعي لأن يكون حقاً وملكاً ممكناً للجميع، برزت جملة من التحديات القائمة التي تواجه التعليم العالي عامة، والتعليم الجامعي تحديداً من أهمها: (السلطان، 2006: 17).

1. النمو السكاني والطلب الاجتماعي.
2. التعليم من أجل التنمية.
3. الانتشار الجغرافي.
4. الأعباء المالية.
5. تأهيل هيئة التدريس والطلبة.
6. المواءمة مع سوق العمل.
7. ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات.
8. الأنماط الحديثة للتعليم العالي.
9. التوجهات العالمية.
10. الجودة.
11. الكفاءة.
12. العولمة.

ويرى (الهلال، 2006: 240) أن ستة أنماط من التحديات البيئية تؤثر تأثيراً سلبياً في مؤسسات التعليم العالي، وتجعل من هذه المؤسسات في حاجة ماسة إلى تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عمليات التغير والديناميكية التي تحدثها تلك التحديات وذلك على النحو الآتي :

- البيئة السكانية وما يعترها من تغيرات سواء بالزيادة الطبيعية، أو الهجرات وتوزيع السكان داخل المدن .
- البيئة الاقتصادية وما يرتبط بذلك من ازدياد كلفة التعليم، والأوضاع المادية للطلبة .
- البيئة السياسية والتغيرات التي تطرأ عليها، والعوامل الناتجة والمؤثرة فيها .
- بيئة المؤسسات الحكومية والخاصة وما تتضمنه من تنافس بينها .
- البيئة الاجتماعية التي تدفع باتجاه التعليم وانتشار مفاهيم ديموقراطية القبول وازدياد التنافس بين الطلبة.
- البيئة التكنولوجية وما يتبعه من تأثير كبير على أسلوب التعليم من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وضرورة مواكبة مؤسسات التعليم العالي لها ولوسائلها التعليمية .

ولا تكاد تختلف التحديات التي يواجهها التعليم العالي من بلد لآخر إلا في القضايا الخاصة المحيطة بكل قطر، لذا يمكن دراسة التحديات من منظور داخلي وخارجي ومناقشة العوامل المؤثرة في هذه التحديات الخارجية والداخلية .

## 1. التحديات الخارجية:

وتكمن التحديات الخارجية في القضايا الرئيسية الآتية : "غبان، 2003، 2-3" بتصرف

**1/1 العولمة :** وهي ليست مجرد ظاهرة اقتصادية تتعلق بكسر الحواجز بين الدول لتبادل السلع والخدمات، أو عملية لإحداث التكامل بين اقتصاديات الدول المختلفة، بل امتدت لتصبح عملية معقدة لها مظاهرها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية وغيرها، ومن التحديات التي تفرضها العولمة في مجال التعليم :

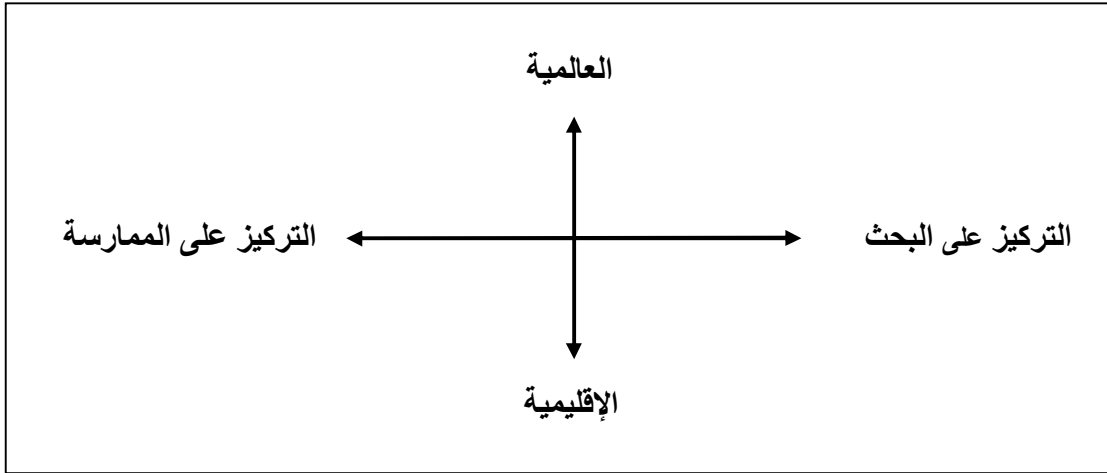
- أ. المسارعة إلى فرض زيادة التبادل الثقافي بين الأمم عبر تسهيل التواصل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- ب. انتشار ظاهرة التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني، مما أدى إلى إنشاء جامعات افتراضية وإنشاء فروع لجامعات دولية داخل الأقطار العربية .
- ج. غياب الهوية الوطنية أمام التدفق الهائل من المعلومات والأفكار والبرامج التي تعبر عن قيم وثقافات أخرى .

أما في مجال اقتصاديات التعليم فتبرز التحديات التي تفرضها العولمة في الأمور التالية: (غبان، 2003: 5)

- تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنامي للاهتمام بزوي الإبداع والابتكار والمواهب .
- تحديات على مستوى عوامل الإنتاج، فقد قلت أهمية الإنتاج المعتمد على الآلة (مكائن)، وبرزت أهمية الإنتاج المعتمد على المعلومة (شرائح إلكترونية).
- تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية .

- تحدّيات على مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، وصندوق النقد الدولي، التي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.
- تحدّيات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره، فمن متطلبات التعليم: تكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق المساواة)، الارتقاء بجودة التعليم، تلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم.
- تحدّيات على مستوى مصادر التعليم، إذ وسّعت العولمة مصادر التعليم فانشرت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت، التي ترى اليونسكو أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود، والتعليم المستمر.
- تحدّيات على مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع، فمعطيات العولمة الاقتصادية فرضت على مؤسسات التعليم العالي، على وجه الخصوص، كالانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام، وعلى العمل المنتج بوجه خاص، مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي.
- تحدّيات على مستوى الشركات المتخطية الحدود، وهذه الشركات أصبحت قوية لدرجة أن العديد منها أصبحت تقدّم برامج للتعليم والتدريب ولها برامج تعليمية وتدريبية خاصة على مستوى التعليم ما بعد الثانوي.
- تحديات على مستوى هجرة الطلبة فالمفهوم الجديد للمواطنة والمعايير الجديدة للمنافسة على عروض العمل، أدى بطالبي العلم إلى اللجوء إلى الجامعات العالمية التي تنمي القدرة التنافسية لديهم، وتشير الإحصائيات التي قدمتها منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (OECD) للعام 2007، عن نسب الطلاب الذين يزاولون دراستهم في غير أوطانهم والتي بلغت ( 2.7 ) مليون طالب، 85% من هؤلاء الطلاب ( 2.3 مليون) يدرسون في دول تابعة لمنظمة OECD (تضم هذه المنظمة أكثر من 30 دولة، نذكر منها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا وأستراليا واليابان، إلخ)(OECD،2007: 3)، علما بأن نسبة ضئيلة من هؤلاء الطلبة يعودون لأوطانهم بعد التخرج.

- تحديات على مستوى تصنيف الأنظمة التعليمية الجامعية حيث انبثق جراء العولمة أنظمة تعليمية يمكن تصنيفها حسب سلم تصنيف الأنظمة التعليمية الجامعية إلى بعدين: البعد الأول يحدد صفة النظام التعليمي، بينما يحدد البعد الثاني نوعيته، وحسب البعد الأول فإن صفة الأنظمة التعليمية يمكن أن تتراوح بين صفة "عالمي" وصفة "إقليمي"، أما حسب البعد الثاني فإن نوعية الأنظمة التعليمية تتراوح بين بحثي وتطبيقي.



الشكل (6): سلم تصنيف الأنظمة التعليمية الجامعية

المصدر: (غبان، 2003: 5)

إن الاقتراب من صفة إقليمي يعني توجيه الطاقات الإبداعية للطلاب لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها السياسات الوطنية للتنمية، أما الاقتراب من العالمية فهو يعني الانخراط والانصهار في التوجهات العالمية على حساب السياسات الوطنية.

والتركيز على الممارسات يعني الاهتمام بالمهارات على حساب المعرفة، أما التركيز على البحث فيعني الاعتناء بالمعرفة وتنمية الرغبة في تطويرها ذاتياً، مما يسهم في خلق ما يعرف باسم "مجتمع المعرفة".

ويتضح هنا أهمية التعامل بحذر مع هذه الأبعاد، وأهمية حصول نظام تعليمي على التوازن الذي يضمن العالمية دون الاستغناء عن الهوية المحلية، ويضمن الإسهام الفاعل في إنشاء ودعم المعرفة دون إهمال المهارات (السلمان، وقنوني، 2007: 5).

**1/2 الانفجار المعرفي:** حيث شهد العالم منذ منتصف القرن العشرين تزايداً في إنتاج المعرفة بكل أنواعها، وتزايداً في حجم المعرفة العلمية حتى أصبحت الأمم تصنف بأنها دول فقيرة أو غنية بقدر ما تمتلكه من معرفة (مطهر، 2005: 5)، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم

المؤسسات المنتجة للمعرفة مما يزيد في حجم التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات من حجم الانفجار المعرفي وكيفية التعامل معه، سيما تلك المعارف التي تنتجها حضارات وثقافات أخرى، مما يجعل من الجامعات ومراكز البحث فيها أداة لتنقيح المعارف وليست مجرد ناقلة لها.

**1/3 تقنيات الاتصالات والمعلومات :** لقد زاد استخدام تقنيات الاتصالات والتكنولوجيا إلى فرض مزيد من الهيمنة الثقافية والحضارية على الدول المستهلكة لهذه التقنيات، وعلى الرغم من محاولات الاستفادة من هذه التقنيات والتخفيف من آثارها السلبية إلا أن التحديات الناتجة عنها لا زالت قائمة، ففي مجال التعليم العالي أدت تقنيات الاتصال إلى ثورة في مجال التعليم والتعلم، والبحث والتقييم، مما يفرض على مؤسسات التعليم العالي تحديداً كيفية استخدام هذه التقنيات لتطوير القدرة المؤسسية في تطوير البرامج والمناهج، وتطوير أعضاء هيئات التدريس، وتطوير نوعية التدريس، والوصول من خلال هذا الاستخدام إلى مرحلة صناعة التقنيات التي تجسد ثقافتنا، وتوصل لقيمنا وفلسفتنا، وتعمل على الدخول إلى حقل المنافسة مع العالم الخارجي .

## **2. التحديات الداخلية**

أما التحديات الداخلية التي تواجه التعليم العالي فيمكن إجمالها في النقاط التالية :

### **1/2 زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم :**

تزايد الطلب على الالتحاق بالتعليم العالي نتيجة لعدة عوامل أهمها: زيادة النمو السكاني لا سيما في الوطن العربي، والتوسع في الالتحاق بالتعليم الثانوي، والثقافة السائدة بأهمية التعليم، وارتباط فرص العمل المستقبلية بالمؤهلات العلمية، وقد زادت نسبة الالتحاق بالتعليم العالي في الوطن العربي حيث بلغ معدل النمو السكاني في الدول العربية ما بين (2.5%) و (3.5%) بالمقارنة مع المعدل العالمي الذي لا يتجاوز (1.5%) وهذا يعني أن عدد سكان الأمة العربية يتضاعف ثلاث مرات كل عشرين سنة، وأن (60%) من السكان تقل أعمارهم عن (25 سنة) وكثير منهم الرغبة في ولوج التعليم العالي (المجلة المغربية، 2003: 1).

وفي فلسطين سجل النمو في معدلات الالتحاق زيادة مستقرة في الأعوام الأخيرة، ففي العام (2004-2005)، بلغ عدد الملتحقين الجدد بمؤسسات التعليم العالي في فلسطين (31519) طالباً، (الدليل الإحصائي، 2004-2005: 1)، في حين بلغ عدد الملتحقين في العام (2007-2008) (40411)، كما بلغ عدد المسجلين بمؤسسات التعليم العالي للعام (2004-

(2005)، (131916) طالبا، وبلغ للعام (2007-2008)، (180956) طالبا، بنسبة زيادة (1.3%)، (الدليل الإحصائي، 2007-2008: 2) .

وهذه الزيادة تتطلب تخطيطا قوميا على مستوى الدولة وعلى مستوى زيادة الجامعات وتنوع التخصصات لمواجهة واستيعاب هذه الزيادة المضطردة .

## 2/2 تمويل التعليم العالي :

يواجه التعليم العالي تحديا يتعلق بتمويله، حيث إن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة تنصف بالمحدودية أمام ازدياد أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي، هذا فضلاً عن ارتفاع كلفة الطالب في المرحلة الجامعية مقارنة بكلفة أي مرحلة أخرى، ومشكلة تمويل التعليم العالي وكلفته ليست حكرا على منطقة دون أخرى، بل هي مشكلة عامة، فقد أصدرت ستة اتحادات للتعليم العالي في الولايات المتحدة بيانا طرحت فيه التحديات التي تواجه التعليم العالي والتي كان أولى هذه التحديات: القدرة المالية للطلبة على الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، ثم قضية تكاليف التعليم العالي وهي مرتبطة بالقضية الأولى (الاقتصادية، 2008: 1)، وعلى الرغم من أن مؤسسات التعليم العالي في فلسطين هي مؤسسات عامة تعتمد في تمويلها على الرسوم الجامعية، ودعم مجلس التعليم العالي والمنح والمشاريع التي توفرها الوزارة والجامعات نفسها، إلا أنها تجد صعوبة في تغطية التكاليف المطلوبة وإن كانت بحجم أقل من الجامعات الحكومية .

## 2/3 محدودية الطاقة الاستيعابية :

تعاني معظم مؤسسات التعليم العالي من محدودية الطاقة الاستيعابية مقارنة بالطلب الاجتماعي للالتحاق بهذه المؤسسات، حيث لا تتناسب نسبة المقبولين من خريجي الثانوية العامة في مؤسسات التعليم العالي مع عدد الخريجين الكلي، ويذكر (حمادي، 2000، 1)، أنه في العام الدراسي (1990م) مثلاً بلغ عدد الطلاب المسجلين في قطاع التعليم العالي العربي (2.8) مليون طالب، ثم ارتفع العدد إلى (6.2) مليون طالب في عام (2000م)، أي بزيادة (3.4) مليون طالب في فترة العشر سنوات، ومن الواضح أن هذه الزيادة الكبيرة والمتدفقة في أعداد الطلاب تشكل أكبر تحديات التعليم العالي العربي، وتؤدي إلى جملة من المشكلات التي دخلت في صلب الواقع الإنتاجي والتنموي العربي، ومنها استيعاب التعليم العالي لجزء صغير من خريجي التعليم الثانوي، مع وجود أعداد كبيرة لا تجد لها أماكن في هذا القطاع التعليمي .

وفي العام (2007-2008) بلغ عدد خريجو الثانوية العامة بكافة فروعها في فلسطين (59208) طالبا، في حين بلغ عدد الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في نفس العام



(40411)، أي أن ما يزيد على تسعة عشر ألفاً من الطلبة لا يجدون مقاعد لهم في مؤسسات التعليم العالي. (وزارة التربية، 2008).

#### 2/4 محدودية هياكل التعليم العالي:

تقتصر هياكل التعليم العالي على مؤسسات التعليم العالي ذاتها لمواجهة زيادة الطلب على التعليم، وتحسين أداء تلك المؤسسات بما يوفر لها الاستمرارية، فهي تسعى إلى بناء وتطوير هياكلها لاستيعاب كافة المتغيرات المتعلقة بها، ويفتقر بناء الهياكل إلى الارتباط والتكامل مع مدخلات التعليم العام وتوجهاته وأعداد الخريجين فيه، كما لا ترتبط برامج الجامعات التعليمية ذات الطابع الثقافي والمعرفي مع متطلبات السوق ذات الصبغة المهنية والفنية والعملية، مما يستوجب التخطيط التكامل بين الشرائح المستفيدة سواء في انسجام المناهج والهياكل والأقسام العلمية، أو في المهارات المطلوب إكسابها للخريج بما يخدم سوق العمل.

#### 2/5 ضعف القدرة المؤسسية

يعتبر ضعف القدرة المؤسسية في مجالات التخطيط والإشراف الفعال، وتنمية الموارد البشرية وكفاءة القيادة الداخلية من أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي التي ينتج عنها عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات التطوير، وضعف تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، ولا يقتصر ضعف القدرة المؤسسية على الجهات الإشرافية العليا، بل يشمل امتلاك الجامعات لهيئات إدارية وأكاديمية ذات كفاءة ومهنية متخصصة، وأنظمة حاكمة تخدم رؤى التطوير وتمكين الكفاءات وتعزيز روح التميز.

#### 2/6 ضعف الكفاءة الداخلية والنوعية :

يقاس الأداء الجامعي من خلال قياس الكفاءة الداخلية والفاعلية في مؤسسات التعليم الجامعي، إذ تتعلق الكفاءة في الجامعات والكليات بالعمليات وقدرتها على ضبطها وتطويرها، أما الفاعلية فتتعلق بنوع المخرجات التي تؤثر على العالم الخارجي، وينظر إلى الفاعلية بأنها مدى إدراك المؤسسات التعليمية لطبيعة العمليات والأنشطة الداخلية التي تحدد أداءها وعلاقتها مع بيئتها المحيطة، وكذلك قدرتها على السيطرة على العمليات وتوجيهها حسب المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها، وهناك جانبان لكفاءة مؤسسات التعليم العالي عامة هما: (عبد الرحيم، 1993م، ص44)

• جانب الكفاءة الداخلية: وتتمثل في قدرتها على إعداد أكبر عدد من المخرجات نسبة إلى المدخلات مع ملاءمة نوعية المخرجات للمواصفات الموضوعية، وتوفير الموارد البشرية اللازمة للقيام بهذه الأعباء.

• جانب الكفاءة الخارجية: وتتمثل في قدرتها على تزويد المتخرجين بالمهارات والمؤهلات والخبرات التي تمكنهم من أداء المهمات الموكلة لهم في مواقع العمل بجدارة، وهذا يعني التوافق بين عمليات الإعداد وبين حاجات العمل من المهارات المطلوبة (الحربي، 2008: 3).

ويعتبر ضعف الكفاءة الداخلية صورة من صور تبديد الطاقات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف الجامعات والكليات، ويدخل في ذلك ارتفاع نسب الرسوب والهدر التعليمي، والقرارات أو الممارسة الخاطئة التي تؤدي إلى تبديد الموارد.

وقد تناولت العديد من الدراسات تحديات أخرى تواجه التعليم العالي منها (عيسان، 2006: 7):

■ التقليدية وغلبة التخصصات النظرية الإنسانية على البرامج والدراسات التطبيقية، وضعف التقويم المستمر لها، مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية وارتفاع نسبة الهدر.

■ التشابه والنمطية في النظم وهيكل البرامج والمناهج الدراسية بين الكليات المتشابهة، مما يؤدي إلى تضخم أعداد الخريجين في تخصصات غير مطلوبة وعدم استيعاب السوق لها.

■ نقص في أعضاء هيئة التدريس، وعلى الأخص في بعض التخصصات وذلك لندرة حملة الشهادات العليا في بعض التخصصات، ونقص الحوافز من مثل الاستقرار الوظيفي، وتدني الرواتب والحوافز.

■ التطوير في مؤسسات التعليم العالي أحادي الاتجاه يصدر من أعلى، ويغفل المستويات الأدنى فيها، ولقد ثبت أن أفضل أشكال التطوير هي ثنائية الاتجاه فالمستويات الأدنى تبدي رأيها والمستويات الأعلى تدرسه وتعطي توجيهاتها، ثم تنزل للمستويات الأدنى للتنفيذ.

■ غياب الفكر المؤسسي في عملية التطوير، إذ تصدر أفكار التجديد من أفراد، فإذا بقي أصحاب التطوير في موقع القرار يأخذ التطوير مجاله، ولكن إذا ذهبوا استحدثت سياسات وقرارات جديدة تنسف كل الجهود السابقة.

ويرى الباحث أن مجمل ما تم ذكره من التحديات يمكن تصنيفه ضمن المحاور الرئيسية

التالية:

أ. التحديات المتعلقة بضمان وتحسين الجودة.

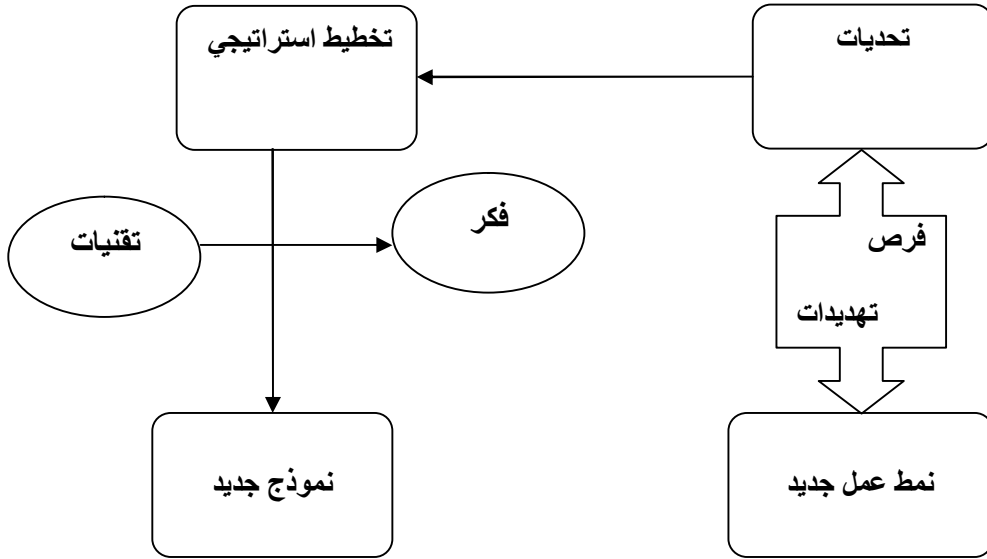
ب. التحديات المتعلقة بالتمويل.

ج. التحديات المتعلقة بإدارة التعليم.

د. التحديات المتعلقة بالطلبة.

هـ. التحديات المتعلقة بالمنافسة العالمية وضعف قدرة الخريجين على المنافسة في السياق العالمي والمشاركة في النشاط الاقتصادي العالمي الجديد المبني على المعرفة.

وتعد التحديات السابقة محفزاً للعاملين في إدارة المؤسسات التعليمية للتغلب عليها من خلال الاهتمام بتطوير الفكر الاستراتيجي، والتقنيات المساعدة على تطبيق هذا الفكر الذي يقلل من التأثير السلبي لهذه التحديات الخطيرة، وبما يحقق نظام التكامل الإداري وفق منظومة الجودة الاستراتيجية التي تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي، لإبداع نموذج جديد يواجه تلك التحديات، والشكل التالي يوضح هذا المفهوم :-



شكل رقم (7) مواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي

المصدر : الباحث

## خامساً: الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي:

تختلف صياغة الأهداف لمؤسسات تعليمية عنها لمؤسسات ربحية أو إنتاجية، ويأتي هذا الاختلاف بناء على اختلاف المدخلات، وطبيعة المعالجة، والنواتج المطلوبة، لذا قد نجد تشابهاً في طريقة الإعداد لعملية التخطيط والمراحل النظرية المتبعة، وربما بعض الأدوات والنماذج، لكن الاختلاف الحقيقي يأتي في إطار الفلسفة التي تحكم منظومة القيم والسياسات، وتتبع بالضرورة على الصياغة العملية للأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل من الصياغة مجموعة معالجات قيمة يراعى فيها الإنسان بدرجة أساسية أكثر مما تراعى فيه الآلات والموازنات، لذا فهي تعكس صورة أعمق لمفهوم القيم الإنسانية، وتتطلب دقة كبيرة في الإعداد والتحليل والصياغة وترجمة كل ذلك في قالب مرن يشارك فيه، ويعمل على تحقيقه الجميع، وصولاً إلى النجاح المنشود .

وقد أورد (السلي، 2001: 271)، أهدافاً عدة من المتصور أن تضعها المنظومة الجديدة للتعليم الجامعي والتي تمثل أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها وهي :

1. تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً، وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزاً إلى تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.
2. المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع، والإسهام في التنمية القومية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية.
3. استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها، ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في نسيج المنظمة.
4. الإسهام الإيجابي في دراسة وحل مشكلات المجتمع وتوفير المعرفة والثقافة، والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة، والإسهام في تصحيحها، وتقديم الرأي في القضايا القومية.
5. تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتنوير.
6. تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي لتتوافق مع المعايير والنظم العالمية.

ويضيف (السلطان، 2006: 20) غايات وأهداف أخرى منها :

1. توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج التعليم العالي.
2. تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي.
3. تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي

ومن خلال الاطلاع على العديد من الأهداف التي وضعتها وزارات التعليم العالي نجد أن المرامي الكلية لا تختلف كثيرا عن بعضها فهي تركز على محاور تشترك فيها كافة المؤسسات التعليمية سواء في بعدها الداخلي ( الموارد البشرية - تطوير البرامج - البحث العلمي - الكفاءة والنوعية - الموارد المالية - تطوير البيئة الجامعية... الخ.)، أو في البعد الخارجي المتعلق بـ ( خدمة المجتمع - حل المشكلات - الإسهام في عمليات التنقيف والبناء - الانفتاح وعلاقات التعاون... الخ.)، وللدلالة على ما سبق سنتناول بالذكر الأهداف الاستراتيجية لبعض وزارات التربية والتعليم العالي في بعض الدول العربية المناظرة للواقع الفلسطيني، وبعض الجامعات الأجنبية التي تميزت وأدرجت على أنها من الجامعات العشرة الأوائل بحسب تصنيف المؤسسة الدولية لتحقيق الجودة والنوعية (Academic Ranking of World Universities)، الحاضنة لعمليات تقييم الجامعات في العالم وتعتمد طريقة تصنيف مكونة من أربعة معايير رئيسة وهي : جودة التعليم، كفاءة الطواقم العاملة، المخرجات البحثية، الأداء الأكاديمي للمؤسسة، ويتم الاستناد في ذلك إلى عدد من المؤشرات ضمن أوزان محددة، وسيتم تناول جامعتين حصلنا على التصنيف الأول على مستوى أوروبا وأمريكا كمثال على اتجاهات صياغة الأهداف في مؤسسات التعليم العالي، وسنكتفي بذكر الغايات العامة ثم نناقشها بهدف الوقوف على الاتجاهات المعاصرة لمسار التعليم العالي والإفادة منها.

### 1- الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني

حددت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني غاياتها العامة للخطة الاستراتيجية في أربعة محاور تناولت استراتيجية الإعداد لما قبل المرحلة الجامعية، ثم توجهت نحو تحسين نوعية التعليم والإدارة التربوية القائمة عليه، ويندرج تحت كل غاية مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تخدم تحقيق الغاية، هي :- (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008: 15).

أ. زيادة فرص التحاق الطلبة في سن التعليم الأساسي وتحسين قدرة النظام على الاحتفاظ بهم (الالتحاق) .

ب. تحسين نوعية التعليم والتعلم (النوعية) .

ج. تطوير القدرات في التخطيط والإدارة وتحسين الأنظمة الإدارية والمالية واستخدامها (الإدارة) .

د. تحقيق التحول التدريجي لقطاع التعليم العالي من التوجه نحو العرض إلى التوجه نحو الطلب، والذي يضمن المزيد من الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق (الارتباطية)، وخاصة بالنسبة للتعليم العالي بما فيه التعليم المهني والتقني .

## 2- الأهداف العامة للتعليم العالي في مصر

لقد طرحت وزارة التربية والتعليم العالي بمصر ستة محاور أساسية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي بما ينسجم مع التطورات الدولية في هذا المجال وهي: (مشروع ضمان الجودة، 2009: 1)

- أ. تلبية الطلب على التعليم كما وكيفا .
- ب. ضمان الجودة في التعليم العالي
- ج. الاستفادة القصوى من تقنية الاتصالات والمعلومات في التعليم العالي .
- د. البحث العلمي الهادف ودراسات عليا متطورة .
- هـ. التنمية المستمرة لقدرات الهيئات الأكاديمية والقيادات .
- و. تكامل تأهيل طلاب التعليم العالي علميا وثقافيا واجتماعيا في ظل نظم ولوائح متطورة .

## 3- الأهداف العامة للتعليم العالي في سورية

تتجلى الأهداف العامة للتعليم العالي الواردة في دليل وزارة التعليم العالي على النحو التالي: (دليل الوزارة، 2007: 5).

- ز. زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحته للمجتمع وفق معايير الجودة .
- ح. التطوير النوعي للمناهج والخطط الدراسية والبرامج التعليمية .
- ط. تطوير القدرات النوعية للجامعات وأعضاء الهيئة التعليمية، واعتماد نظام لتقويم الأداء ومعايير الجودة .
- ي. توفير البنى والبيئة التمكينية ومستلزمات العملية التعليمية والبحثية .
- ك. رفع مستوى إنتاجية منظومة البحث العلمي وربطها باحتياجات التنمية .
- ل. تطوير علاقات الجامعات التشاركية على المستويين الداخلي والخارجي .
- م. تحسين مستوى التعليم المتوسط وتحديثه .

#### 4- الأهداف العامة للتعليم العالي في الأردن (وزارة التعليم العالي، 2009: 4)

- أ. ضمان استقلال الجامعات وتوسيع صلاحيات مجالس أمنائها، وتأهيل قياداتها الأكاديمية والإدارية، واعتماد مبدأ الشفافية والمساءلة في تعزيز الأداء المؤسسي وتقييم الإدارة الجامعية.
- ب. تطوير أسس القبول ومعاييرها بما يتلاءم مع تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص .
- ج. تطوير الخطط والبرامج الدراسية وتحديثها بما يتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية والعربية، مع مراعاة التطورات العلمية والتكنولوجية على المستوى العالمي .
- د. تطبيق معايير الاعتماد وضبط الجودة والنوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي بسائر مراحلها.
- هـ. الارتقاء بمستوى البحث العلمي والتطوير والدراسات العليا، وتعزيز دور أكبر للقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي، وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الذي تتطلبه خطط التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة .
- و. تطوير برامج كليات ومعاهد التعليم الجامعي المتوسط لتخريج مهيئين وفنيين (تقنيين) ذوي كفاءة عالية تتواءم مع خطط التنمية الوطنية والإقليمية .
- ز. تنويع مصادر التعليم العالي بما يكفل رفق مؤسساته بالتمويل اللازم لضمان تميزها واستقلالها، ودعم الطلبة المتفوقين وغير القادرين ماليا .
- ح. تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومنسجمة ومحفزة للإبداع والتميز، يتوافر الشعور بالطمأنينة من جهة، والمسؤولية والانتماء وقبول الرأي الآخر من جهة أخرى، وقادرة على بث الروح القيادية لدى الطلبة.

#### 5- الأهداف العامة للتعليم العالي في السعودية

وضعت وزارة التعليم العالي السعودية أهدافها في إطار مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي خلال الخمس والعشرون سنة القادمة بحيث تحقق الأهداف التالية : (مجلة الاقتصادية، 2005: 1)

- أ. توفير فرص كافية ومناسبة لبرامج التعليم الجامعي.
- ب. تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي .

ج. تنمية الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وتنمية الطاقات البشرية المساندة .

د. تحسين البيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي .

هـ. تحسين مستوى ونوعية تعليم الفتاة داخل المملكة .

و. تنمية دور الدراسات العليا ورفع مستواها .

ز. تقديم خدمات متقدمة للمجتمع .

ح. تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي .

ط. تعزيز دور مجلس التعليم العالي وتطوير منظومة الكليات غير الجامعية.

#### 6- أهداف جامعة أكسفورد :

تشير لجنة جامعة أكسفورد البريطانية للامتياز أن هناك خمسة أهداف رئيسية:

1. تقديم استثناءات تعليمية لكل من الخريجين أو غير الخريجين ودعمهم بمنح دراسية من كليات ولجان ومؤسسات معروفة.
2. اجتذاب وتطوير والاحتفاظ بطاقم من العاملين ذوي السمعة والمكانة العالية التي قامت برعايتهم جامعته أكسفورد.
3. اختيار أفضل الطلاب سواء كانوا من الطلاب المحليين أو الدوليين وذلك عن طريق تقدير عادل لإمكاناتهم، وبحوث تخرجهم وإنجازاتهم.
4. العمل على إيجاد الكثير من الإسهامات للمجتمع، أو الإقليم، أو المنطقة، أو حتى في الخارج من خلال نتائج أبحاثهم ومهاراتهم في بحوث تخرجهم.
5. توزيع التسهيلات والخدمات المجانية بشكل فعال ومسؤول بما يحقق الفائدة لطاقم العمل والطلبة.

#### 7- الأهداف العامة لجامعة كاليفورنيا :

تعتبر جامعة كاليفورنيا من الجامعات الأولى حسب التصنيف العالمي، وهي جامعة حكومية تتبع لولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتراعي الأهداف العامة للولاية التي تتسجم إلى حد كبير معها، وتعبّر عنها، وقد وضعت الولاية أهدافاً عامة أهمها :-



1. توجيه وقيادة التعليم من خلال التوسع في إدخال برامج توأمة مع مؤسسات أخرى في برامج الدراسات العليا، وخلق برامج تربوية متاحة تعزز مهنية التعليم، وبناء معهد للقيادة التربوية .

2. تدريب المدرسين بناءً على الاحتياجات التدريبية، وإعداد برامج مهنية متخصصة وعالية الجودة لرفع كفاءتهم .

3. تطوير سياسات وإجراءات القبول في الجامعة .

4. بناء وتطوير قدرات البحث وتعزيز كفاءة الطلبة بالمهارات المهنية والممارسات الجيدة .

5. إعادة تقييم البرامج وإلغاء البرامج التي لا تفي باحتياجات وحاجات الولاية .

6. إتاحة المجال للسكان المؤهلين للاستفادة من برامج التعليم العالي وخدمة التعليم المهني.

من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن وزارات ومؤسسات التعليم العالي اتفقت على العديد من الأهداف مثل: زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وتطوير أسس القبول ومعايير، وتطبيق معايير الاعتماد وضبط الجودة والتنوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي، و تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، وتعزيز البحث العلمي، ويلاحظ تميز جامعة أكسفورد وكاليفورنيا في الحرص والتركيز على البحث العلمي المؤسسي لخدمة تطوير المجتمع المحلي، كذلك التركيز على معرفة احتياجات الطلبة وتلبيتها قبل الالتحاق وبعد التخرج، مما يشير إلى تبلور الاتجاهات المعاصرة للتعليم العالي باتجاه جديد يركز على التطوير الداخلي والحفاظ على النوعية من جهة وإرضاء مجتمع المستفيدين من جهة ثانية، وتشير (البيهنساوي، 6، 2006-7) إلى اتجاهات التعليم العالي المعاصرة من خلال دراستها للعديد من المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث خلصت إلى أهم هذه الاتجاهات:

- مراجعة وتعديل نظم القبول بالكليات دورياً وفق المستجدات والظروف المتغيرة .
- التدريب لتصحيح ورفع مستوى عناصر العملية التعليمية .
- دعم ومتابعة هيئات ومنظمات ومراكز البحث العلمي والمنح على نطاق قومي وعالمي .
- ربط الأنشطة الأكاديمية والبحثية للجامعات بالأنشطة التجارية والاقتصادية .
- التركيز على نوعيات جديدة ومستحدثة من التعليم، مثل كليات المجتمع متنوعة البرامج .
- مد ونشر نشاطات وبرامج الاتصال الجامعية للمحيط الخارجي، وتفعيل وسائل التواصل والترابط مع الخريجين .

- التأكيد على أهمية تطبيق نظم اعتماد الجودة Accreditation Systems، على المؤسسات التعليمية.
- السعي إلى عولمة التعليم الجامعي .
- ربط التعليم بالطموحات المستقبلية للأمة .
- دعم وتحديث برامج التعليم عن بعد وتفعيل استخدام التقنيات والوسائل الحديثة لدعم العملية التعليمية .

### سادساً: معايير التخطيط في مؤسسات التعليم العالي:

حاولت العديد من المؤسسات وهيئات الاعتماد ومجالس التعليم العالي في الكثير من دول العالم وضع معايير محددة لقياس كفاءة المؤسسة، ومن هذه المحاولات التصنيف الدوري لأفضل 500 جامعة في العالم، وتعليمات معايير الاعتماد العام للجامعات الخاصة بالأردن وفلسطين والسعودية، وقد وضعت عمادة التخطيط في الجامعة الإسلامية معايير تخطيطية هامة لتحسين البيئة الجامعية لمؤسسات التعليم العالي استناداً إلى المعايير العالمية، ومن هذه المعايير: (عمادة التخطيط، 2005: 72).

- معايير التنظيم الإداري والأكاديمي.
- مساحات عامة (مساحة الجامعة، مساحة خضراء، مواقف سيارات).
- مساحات القاعات الدراسية والمختبرات والمعامل.
- مساحات مكاتب العاملين (هيئة التدريس والإداريين).
- الهيئة التدريسية والعبء الفصلي.
- البحث العلمي والمؤتمرات والأيام الدراسية.
- أعداد الطلبة في الشعب الدراسية والمعامل.
- مواصفات المكتبة وأعداد الكتب.
- عدد أجهزة الحاسوب للطلبة.
- المرافق الجامعية العامة.

وقد تناول المؤتمر الاستثنائي للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي الذي عقد في بيروت الفترة من 18-21 أيلول/ سبتمبر 2000، ببيروت لبنان

هذه المعايير بنوع من التفصيل حيث أكد على المعايير اللازم توافرها في التعليم العالي ومؤسساته، وهي: (نشان، 2004: 10)

### 1. الموارد البشرية:

#### أ. توافر بنية تنظيمية متكاملة تشمل على الأقل ما يلي:

(1) مجلس أمناء أو ما يقوم مقامه يضم نسبة معينة من أصحاب الكفاءة والخبرة في العمل الأكاديمي.

(2) مجلس أكاديمي مسؤول عن الأداء العلمي للمؤسسة.

(3) مجلس يكون مسؤولاً عن الإدارة المالية والإدارية.

(4) مجالس للكليات والأقسام.

(5) يعد الترخيص النهائي بداية عمل المؤسسة، ويجب تقيد المؤسسة بالمعايير باستمرار والتحقق من التزامها.

(6) جهاز إداري ومالي.

ب. توافر بيان بأسماء ومؤهلات وخبرات شاغلي المناصب القيادية بما في ذلك رئيس المؤسسة أو مديرها وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية.. الخ. وأعضاء هيئة التدريس وبيان مؤهلاتهم العلمية، وأن تكون نسبة مقدره منهم من المنقرغين لا تقل عن 50%.

#### ج. توافر هيئة تدريس مؤهلة يراعى فيها المعايير التالية:

(1) أن لا تقل نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب عن النسبة المقبولة التي تحددها الجهة المختصة في التخصصات المختلفة.

(2) تحديد العبء الدراسي بما يتيح المجال لعضو هيئة التدريس بتجويد العملية التعليمية والقيام بدوره بالبحث العلمي.

(3) وجود خطة لتأهيل واستكمال أعضاء هيئة التدريس وتنمية كفاءاتهم.

#### د. توافر الأعداد الكافية من الأطر المساعدة والفنيين.

## 2. المرافق والتجهيزات:

التأكد من امتلاك المؤسسة لمنشآت في موقع مناسب يجعلها مهيأة لعملية التعليم العالي ويشمل ذلك:

- 1- قاعات المحاضرات وحلقات النقاش بالسعة المطلوبة.
- 2- مصادر التعلم من مكتبة ووسائط متعددة بالمستوى المطلوب من ناحية الكم والنوع.
- 3- مختبرات مجهزة إذا تطلب التخصص ذلك.
- 4- ورش ومستلزمات التدريب العملي والحقلي إذا تطلب التخصص ذلك.
- 5- مكاتب لأعضاء هيئة التدريس والأطر الإدارية.
- 6- مرافق لخدمات الطلاب ورفاهيتهم وأنشطتهم الثقافية والرياضية والاجتماعية.
- 7- مرافق وخدمات صحية.
- 8- تجهيزات لازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والتعليم والتعلم.

## 3. البرامج والمناهج:

ينبغي لكل برنامج تقدمه المؤسسة أن يتضمن:

- تحديد الأهداف العامة من النواحي العلمية والمهنية والاجتماعية.
- تحديد الشهادة التي يؤدي إليها.
- تحديد عدد سنوات الدراسة وعدد ساعات التدريس والتحقق من أن هذا العدد يستجيب للمعايير المعتمدة لمستوى الشهادة التي يؤدي إليها البرنامج.
- تحديد الكفايات التي ينتظر تحقيقها في نهاية البرنامج ومطابقتها لمستوى الشهادة.
- بيان بالمقررات المقترحة وبمواصفاتها التفصيلية: أهداف كل مقرر، مادته، طرائق التدريس، طرائق تقويم التعلم والتأكد من أن المنهاج يستجيب للمعايير التالية:
  - موازنة المقررات المقترحة مع الأهداف والكفايات المتوخاة، ومع التقدم العلمي.
  - التوازن بين الأهداف والكفايات النظرية والعملية أو اكتساب المعارف والمهارات والمواقف.
  - التوازن بين المقررات العامة ومقررات الاختصاص والمقررات الاختيارية.

- التدرج في المقررات.
- بيان نظام التقويم الخاص بالبرنامج.
- التحقق من مواءمة الإمكانيات المادية والبشرية لاحتياجات تنفيذ البرنامج على الوجه الأكمل.

#### 4. الأنظمة واللوائح:

- 1- النظام الأساسي.
- 2- لائحة الامتحانات والتقويم.
- 3- اللوائح المنظمة لعمل هيئات المؤسسة.
- 4- لائحة شؤون أعضاء هيئة التدريس.
- 5- اللوائح المالية والإدارية.
- 6- النظام الدراسي واللوائح المنظمة له.
- 7- لوائح شؤون الطلاب.
- 8- اللوائح المنظمة للبحث العلمي وخدمة المجتمع.

#### 5. التمويل

- 1- تحديد الموازنة ومصادر التمويل.
- 2- تحديد أوجه الصرف.
- 3- الضمانات القانونية والكفالات المالية التي تقدمها المؤسسة لحفظ حقوق الطلاب والعاملين فيها في حالة قصور أو عجز المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها التعليمية والتربوية.

## سابعاً: الجودة في التعليم العالي

### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

الجودة لغة بمعنى الشيء الجيد، وقد عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها " جود " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984، 72)، وقد وردت كلمة الجودة في قاموس أكسفورد بمعنى درجة الامتياز (Hutchins,1986:3)، أما الموسوعة السوفيتية فقد عرفت الجودة بأنها " مجموعة خواص المنتج، تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات" (Wettach,1985:4) ، وتعرف الجودة اصطلاحاً بأنها مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد (Barton,1991:7) ، كما عرفها (الترتوري، وجويحان، 2006: 29)، بأنها " فلسفة إدارية مبنية على أساس رضى المستفيد "، وهي بذلك تعبر عن استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل .

وقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى، مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء " (القحطاني، 1993: 17)، كما عرفها بنهاردت على أنها: " خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يكافح المديرين والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن " (Benhardt,1991,267) . وذهب آخرون إلى اعتبار إدارة الجودة مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم، والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل . واعتبرها (Besterfield etal,1995:6) بأنها مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة، وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة .

وفي القطاع التربوي عرفت إدارة الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع" (طعيمة، والبندري، 2004: 430)، وعرفها (الزواوي، 2003: 34)، بأنها:

" معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن" .

أما مفهوم الجودة في التعليم فإنه يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم (الرشيد، 1995، 4-6) .

وينطبق هذا المفهوم على مؤسسات التعليم العالي مع التخصيص الذي تتميز به مؤسسة الكلية أو الجامعة كما أوضح (عشبية، 2000: 54) في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها : "جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة" .

ونلاحظ هنا أن معظم التعريفات تتفق على الغاية النهائية للجودة الشاملة وهي خدمة المستفيد، وهي غاية تتسجم مع المفهوم التربوي لها، وتصلح لتكون أساسا يبنى عليها في ترجمة القيم، وقد اختلفت التعريفات السابقة في ماهية وكيونة الجودة فمنهم من ركز على كونها ثقافة، ومنهم من عرفها بأنها فلسفة أو مجموعة من المبادئ الهادية، ومنهم من اعتبرها مجموعة سمات وخصائص تعبر عن جوهر التربية، ومنهم من أكد على المفهوم القيمي في تناوله لتعريفها، ويرى الباحث أن الجودة الشاملة تتبع من الثقافة وتنهل من القيم التي تمثل نقطة مهمة في تحقيق النجاح، وهي أيضا مجموعة من المبادئ التي تبدأ بالإيمان والاقتناع بها وفهمها وصولا إلى العمل بموجبها حتى تصبح جزءاً من السلوك، وتكون مع المستقبل نماذج معيارية للسلوك الجيد، وأداة قياس تسهم في عملية الرقابة والتقييم، ويمكننا من خلال استقراء التعريفات السابقة وانطلاقاً منها الوقوف على مجموعة من المضامين أهمها :-

- 1- أهمية نشر الثقافة وتوحيد المفاهيم بين كافة العاملين في المؤسسة واعتبارها الخطوة الأولى في ضمان التنفيذ الدقيق والنجاح لأهداف المؤسسة .
- 2- تضمن الجودة مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحقق نمذجة العمل وتوحيد المسار وتناسق الجهود، مما يحقق أداء العمل بصورة صحيحة ومن أول مرة .

3- تضع الجودة أدوات ومعايير ضمان تحقيقها وطرق الرقابة على الأداء، ومسارات التحسين المستمر .

4- تعد الجودة من النظريات المهمة التي تنص بشكل واضح على الغاية الرئيس منها وهي خدمة ورضى المستفيد، مما يجعل المؤسسات تقف أمام تحد دائم لتحقيقه وضمان استمراره.

5- ولتحقيق ما سبق تحتاج الجودة إلى توفر قيادات فاعلة وقادرة على الابتكار والتطبيق والمتابعة، كما أنها تحتاج إلى تدريب كافة العاملين على المهارات المطلوبة .

6- كما تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المؤسسات للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول على رضى المستهلك . (العاجز، ونشوان، 2005: 107).

7- ضرورة استمرار التحسين والتطوير المستمر لتحسين الجودة . (الدراكة، 2002: 50)

## 2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

بشكل عام فإن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على ستة مبادئ أساسية هي :- (توفيق، 2005: 43)

أ. التركيز على العميل

ب. التركيز على العمليات والنتائج معا .

ج. الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص .

د. حشد خبرات القوى العاملة .

هـ. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق .

و. إرجاع الأثر، ويعنى بها نتائج التقييم التي تفيد في التغذية الراجعة لأغراض التحسين المستمر .

وقد استفاد الخبراء من هذه المبادئ في صياغة مفاهيم ومبادئ خاصة بمؤسسات التعليم العالي تبنتها العديد من مؤسسات التعليم العالي مستندة إلى معايير بالدريج الوطنية للنوعية والجودة في العام (2004)، والتي بنيت على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تدخل أساسا في صلب أفكار وسلوكيات المؤسسات ذات الأداء المتميز، وتشمل هذه القيم الأساسية القدرة على القيادة الخلاقة، والتعليم الذي يتمركز حول التعلم الشخصي والتنظيمي، وتقدير الهيئة التدريسية والموظفين والمجتمع الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى سرعة البديهة والتركيز على المستقبل والإدارة التي تهدف إلى الابتكار، واعتماد الإدارة على الحقائق



والتركيز على النتائج، وخلق قيم جادة ورؤية منظمة، ولقد قسم مالكولم بالدريدج المعايير والمبادئ العامة للجودة والنوعية إلى سبع فئات هي : (بالدريدج، 2004)

### 1- القيادة :

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. وتشكل القيادة أولى المحاور المهمة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية من خلال قدرات القادة في التحكم في قيادة المؤسسة، وكيف تقوم المؤسسة بتحمل مسؤولياتها تجاه العامة وكيف تضمن السلوك الأخلاقي وتدعم المجتمعات الرئيسية . (سورنسن، وآخرون، 2006: 33)

### 2- التخطيط الاستراتيجي:

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المؤسسة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية، وكيف تضع المؤسسة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الإستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها .

### 3- التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق :

يركز هذا المحور على خدمة المستفيدين وتحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة سوق العمل واحتياجاته، وما هي المهارات المطلوب إكسابها للطلبة، مما يتطلب قيام المؤسسة بالاستماع لآراء الطلبة والمعنيين، والتعلم منهم، وإقامة علاقات بناءة معهم لتحديد متطلباتهم، وصياغة المناهج والتوجهات العامة للمؤسسة نحو تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم .

### 4- التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها:

يعتبر وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة من أهم متطلبات التخطيط السليم نحو اتخاذ القرار الصائب المبني على المعلومات والحقائق، وتسهم تقنيات وأنظمة المعلومات المحوسبة بشكل عام في توفير المعلومات بشكل سهل وميسر لمتخذي القرارات مما يساعدهم على تأدية مهامهم بشكل جيد، وحل مشكلات العمل بصورة فعالة (بدح، 2006: 58)، وتتطلب إدارة المعلومات وتحليلها بيان كيف تقوم المؤسسة التعليمية بمراقبة وتطوير أداء الطالب (سجل الطالب الأكاديمي)، والعمليات التعليمية على كافة المستويات، وكيف تضمن المؤسسة نوعية وجودة توافر المعلومات المطلوبة بالنسبة للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وبيانات

المتعاملين معها من خارج المؤسسة، وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من المعلومات .  
(سورنسن، وآخرون، 2006: 33)

#### 5- التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين:

تزداد أهمية العنصر البشري في تطوير ورفع مكانة المؤسسة التربوية وزيادة ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، فهو المكون الرئيس وأحد أهم مدخلاتها التي تشكل الطالب بالإضافة للعوامل الأخرى، وعليه فإن الجامعة مطالبة بأن تدير العقول الذكية إدارة ناجحة وفعالة، وتهبئ المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعتمد إلى تنمية الموارد البشرية (أحمد، 2005، 325)، وهذا يتطلب أن تساعد أنظمة العمل في المؤسسة أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تحقيق أعلى المستويات في الأداء، وأن تضع لهم برنامجاً تدريبياً لتطوير قدراتهم وتعزيز كفاياتهم بما يخدم ويدعم أهداف المؤسسة وغاياتها، ويبني أسساً راسخة من المعرفة والمهارات والقدرات العالية التي تتناسب مع تطور المعارف والعلوم .

#### 6- إدارة العمليات:

ينظر المتعاملون إلى المؤسسة نظرة تقدير إذا كانت عملياتها تخدم احتياجاتهم وتلبي رغباتهم بشكل سهل وميسر، فلم يعد الحكم مقصوراً على المخرجات والنتائج في التقييم المؤسسي الشامل، حيث أصبحت العمليات والتركيز عليها من متطلبات الجودة، والعمليات هي "مجموعة من الأنشطة التي تأخذ مدخلاً أو أكثر وينتج عنها مخرجا له قيمة للمستهلك" (الرب، 2009، 86)، ويطلب من المؤسسة أن تعرف كيف تدير عملياتها الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية بالنسبة للطلاب، وكيف تدير العمليات التي تدعم البيئة التعليمية وتسعى لتحسينها .

#### 7- التركيز على نتائج الأداء التنظيمي:

لكل من المحاور التالية أهمية في الحكم على نتائج الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية :

- تعلم الطالب (المناهج - الوسائل التعليمية - البيئة الجامعية - المشاركة والأنشطة اللامنهجية ) .

- رضى المستفيدين ( العمليات - الخدمة المقدمة - المشاركة والاحترام - جودة المخرجات ) .

- الأداء المالي (كفاية الموارد المالية وتنميتها - دقة التقارير - الموازنة- التدقيق - الإدارة المالية ) .

- أداء أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين ( التمكن من المادة العلمية - المبادرة والإبداع - النمو المهني والحرص على التطور- التواصل والتشبيك - الالتزام والانتماء للمؤسسة) .

- الفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة (درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصلة - درجة الاستخدام للموارد المتاحة- القدرة على التعامل مع التحديات - جودة الهيكل - وضوح السلطات - جودة المخرجات - مشاركة القيادة وتبنيها للعاملين - الرضا الوظيفي ) .

- المسؤولية الاجتماعية (درجة الالتزام بإسهامات الجامعات في التنمية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع المحيط بكامله - نوعية الخدمة المقدمة - إسهامات الجامعة البحثية في حل المشكلات المجتمعية العلمية والإنسانية) .

ويضيف (النجار، 2000، 74)، إلى المبادئ السابقة لإدارة الجودة الشاملة اعتبار الجودة جزءاً رئيساً من استراتيجية الجامعة، واعتبار كل فرد مسؤولاً عن تحقيقها داخل الجامعة .

ومن خلال المبادئ السابقة فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل ثقافة وإطاراً مهماً لكل مستويات المؤسسة التعليمية التي ترغب في تطوير ذاتها ومواردها وترقى إلى مصاف المؤسسات الرائدة، كما أنها ليست إدارة للتغيير فحسب، بل هي ضماناً للتحسين المستمر واستشعاراً للرقابة الذاتية المحفزة نحو التطوير الشامل لكل عناصر ومكونات المنظومة التعليمية، لذا فهي ثقافة ينبغي على الجامعات تبنيها واعتماد أسسها وعناصرها المتمثلة في النقاط التالية :- (كنعان، 2003، 19)

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين .
2. اعتبار الجودة جزءاً رئيساً من استراتيجية الجامعة .
3. وهي فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة .
4. التركيز على مشاركة العاملين والمدرسين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية .
5. وهي مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة فهي لا تنتهي .
6. وهي واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعة .

7. اعتبار الجودة شاملة لكل العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة وتركز على جوانب الجودة .

### 3- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد أثبتت إدارة الجودة الشاملة في مجالات الصناعة نجاحًا ملموسًا في تحقيق المركز التنافسي، فالشركات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة (Windmer, & Harris, 1997, 314)، فالهدف المتوقع من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ونظرياتها في مجال التعليم العالي هو تحقيق التطور وإحداث عملية تغيير في النظام التعليمي ليكون قادرًا على الوفاء باحتياجات المجتمع ويسهم بشكل فاعل في تنميته، وتتعلق أيضا أهمية التطبيق من أهمية تفعيل دور كل فرد داخل المؤسسة في اتجاه تحقيق جودة الإنتاجية وشموليتها لكافة المجالات، وترتبط عملية التطبيق للجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بفلسفة التقييم الشامل، وتكمن مبررات وأهمية تطبيق مبادئ الجودة في النقاط التالية : (الحاج، وآخرون، 2008، 22-23)

1. ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (الإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، أولياء الأمور) .
2. غموض الأهداف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي .
3. تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية نتيجة ضعف المحتوى العلمي المقدم لهم .
4. التوصل إلى سبل تشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات أداء المؤسسات التعليمية كافة، وفي جميع عناصرها لكي تتمكن من التطوير وتحسين مخرجاتها .
5. حاجة الجامعات إلى مصداقية المستفيدين من خدماتها، وتقييم إنتاجيتها وقدرتها على العطاء .
6. تطوير النظام الإداري والتنظيمي والمحاسبي لضمان زيادة إنتاجية العاملين فيها وتحقيق السمعة الجيدة ورضا المستفيد .
7. تدني مستوى التعاون والتنسيق بين المجتمع المحلي والجامعات .
8. حاجة الجامعة إلى مساحة أكبر في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل المشروعات .

ولتطبيق الجودة الشاملة فوائد عديدة تسهم في نهضتها ورفقيها، فهي تسعى إلى تركيز الجهود نحو الحاجات الحقيقية للمجتمع المحلي، وتعمل على إيجاد نظام شامل يسهل من خلاله

ضبط وتقييم وتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، كما أنها تسهم في نشر روح التعاون والعمل ضمن فرق تشارك الإدارة العليا تحقيق أهدافها، وتطوير برامجها، وتؤسس للعمل الجماعي في جو يسوده فهم الواجبات والمسؤوليات بشكل صحيح، ولعل من أهم الفوائد هو تحقيق خدمات أفضل للطلبة (Macrobert, 1995,45-52)، ويضيف (الترتوري، وجويحان، 2006، 117)، أن تخفيض التكلفة وتقليل الفاقد، وتعظيم دور الجامعة في التنمية، والحفاظ على القيم الأخلاقية من المكاسب التي تحققها الجامعات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

#### 4- التخطيط الاستراتيجي والجودة

يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعا ومحفزا نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى :- (الحفار، 2001، 67)

1. العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية .
2. تحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلا علميا دقيقا .
3. المقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة .
4. التوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة .

فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، والمعبرة عن نواتج مراحلها المختلفة، وكما أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لما لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة، ولتفصيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة وتحديد نقاط الارتباط بينهما لا بد من الإشارة إلى المبادئ التي تركز عليها كلتا العمليتين، والمخرجات التي تنتج عنهما والجدول التالي يوضح نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما:

العملية	التخطيط الاستراتيجي	إدارة الجودة الشاملة	متفق / مختلف
المبادئ	تبني الإدارة العليا	القيادة	متفق
	التركيز على الثقافة والقيم	التركيز على العميل	مختلف
	التركيز على المشاركة	حشد خبرات القوى العاملة.	متفق
	وضوح الرؤية والرسالة	التركيز على العمليات	مختلف
	التركيز على نتائج التحليل البيئي	التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها - اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق .	متفق
	التركيز على دقة الخطة التنفيذية	الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص .	متفق
	التركيز على مؤشرات الأداء	التركيز على نتائج الأداء التنظيمي	متفق
	التركيز على الرقابة والتقييم	إرجاع الأثر ويعنى بها نتائج التقييم التي تفيد في التحسين المستمر	متفق
المخرجات	إطار مفاهيمي وقيمي منظم يحكم سلوك المؤسسة	ثقافة إيجابية سائدة توجه العاملين نحو السلوك الصحيح	متفق
	مشاركة وتفاعل جميع العاملين في بناء الخطة وصياغة الأهداف	فرق الجودة التي تسهم في بناء وتطوير المؤسسة	متفق
	خطة واضحة المعالم	أدلة عمل وأنظمة موثقة	متفق
	مؤشرات أداء لأهداف الخطة	معايير ناظمة لتطبيق مفردات الجودة	مختلف
	تنظيم عمل الأفراد ولأقسام	استغلال الموارد بشكل أمثل	متفق

جدول رقم (3): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة

المصدر: الباحث

ينضح من خلال الجدول السابق أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعبّر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة

وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها، ويبرز (كلادا، 2004، 278-307)، أهمية الثقافة والرؤية والقيم والفلسفة في تجسيد الارتباط بين التخطيط والجودة باعتبارها عناصر أساسية وأساس مهمة يبنى عليها تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة، وتمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صيغتها، ومسار عملها، ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءاً من عاداتهم وتقاليدهم، وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل، وعبرت عن القيم غير المكتوبة .

وعند استهلال عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة، من خلال تعرف البيئة الخارجية (العلاء - السوق - حجم التنافس)، وتحديد الأهداف التي تعمل على استقطاب وإرضاء مجتمع المستفيدين، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخلية التي تهتم بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة .

وتتحدد أهداف الجودة الشاملة بعد إتمام عملية التشخيص ودراسته بعناية، ولقد كان الناس يصححون الخطأ فقط، ثم بعد ذلك ظهرت فكرة التحسين من منطلق المبادرة، وحالياً قد لا يكون هناك خطأ لكن الرغبة في التحسين المستمر هي السمة الغالبة على سلوك واتجاهات وثقافة المؤسسات، لذلك نجد أن تطور المفاهيم باتجاه تجويد العمل أدى إلى تطوير الخطط والبدائل الاستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة.

ثم إن عملية تنفيذ الأهداف تركز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها التي تركز على المشاركة وتعتبر أن تحقيق الجودة يكون بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط .

ونظراً لأن تطبيق الجودة الشاملة من مسؤولية الإدارة، فإن المؤسسة ملزمة بتطوير خطة تضمن عملية التطبيق الجيد للمؤسسة ككل، ثم تخطط للأنشطة الخاصة بكل قطاع من القطاعات داخلها، لذا ينبغي أن تكون الجودة الشاملة موضوعاً للتخطيط الاستراتيجي، وإذا كان النظر إلى تكوين الثقافة وغرس القيم وصياغة الفلسفة في إطارها النظري، وتحديد السياسات مرحلة حمل تدرك فيها الرؤية، فإن التخطيط الاستراتيجي تكتمل معه الرؤية وتوضح الأهداف التي تنتج الجودة الشاملة، فالجودة إذا ليست عشوائية ولا تحدث بالمصادفة ولا تنتج ما لم يخطط لها بشكل دقيق.

## 5- تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

شجعت النتائج الإيجابية التي حققتها الجودة في مجال الصناعة القائمين على التعليم العالي لتطبيقها في مؤسساتهم ويمر تطبيق الجودة الشاملة بخمس مراحل ضرورية للتطبيق الناجح وهي :- (توفيق، 2005، 68-72)

### 1/5 مرحلة الإعداد

وهي مرحلة تسبق مرحلة البناء وتتسم هذه المرحلة بالبعد التخطيطي النظري الذي يشمل صياغة الرؤية والاتفاق على الأهداف، وتشكيل اللجان التوجيهية التي ستشرف على عملية التطبيق، وتحدد الموارد المطلوبة للتطبيق، وتضع الدراسة بين يدي صناع القرار لإصداره، وتقتصر هذه المرحلة على الإدارة العليا داخل المؤسسة.

### 2/5 مرحلة التخطيط

وتبدأ هذه المرحلة بوضع الخطط التفصيلية للعمل بمشاركة المدراء التنفيذيين داخل المؤسسة والبدء بمرحلة نشر الثقافة وإدارة التغيير باتجاه تحقيق الفعالية لدى الجميع بأهمية وجدوى التطبيق، وتصاحب هذه المرحلة تشكيل اللجان والفرق التي ستبدأ بوضع التفاصيل الدقيقة لعملية التنفيذ والجدول الزمنية اللازمة لها، وينبغي خلال مرحلة التخطيط إجراء تقييم وتقدير دقيق للإشكالات والمعوقات المحتملة، لا سيما على صعيد نقاط الضعف والتهديدات التي تعترض عملية التطبيق الناجح لكافة تفاصيل الخطة .

### 3/5 مرحلة التطبيق

تتطلب مرحلة التطبيق - لكي تؤدي الهدف المرجو منها- إعدادا جيدا لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين داخل المؤسسة من حيث نشر الثقافة، وتدريبهم على المهارات اللازمة بناءً على دراسة دقيقة للاحتياجات التدريبية، وتوفير الموارد اللازمة لعملية التطبيق، ومن الأهمية بمكان أن تؤكد على التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الجودة، وتشمل مرحلة التطبيق تشكيل الفرق التي ستساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة لكافة مجالات عمل الجودة التي أشرنا لها سابقا .

### 4/5 مرحلة التقييم وضبط الجودة

يعتبر التقييم عملية مستمرة وممتدة تبدأ في مرحلة الإعداد فيما يعرف بالتقييم القبلي، وتمتد إلى مراحل التخطيط والتنفيذ، وتستمر لفحص نتائج الأداء وتسجيل الملاحظات التي تخدم عملية التحسين المستمر، وتفيد هذه المرحلة في إحداث الاستقرار لدى المؤسسة التي



تتحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتتحقق الرقابة وضبط الجودة من خلال إجراءات عدة :-  
(الترتوري، وجويحان، 2002006)

- توثيق الإجراءات وتعليمات العمل .
- ضبط الوثائق ووصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة وتحديد الصلاحيات والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة والوثائق المرجعية .
- ضبط سجلات الجودة ووصف لطرق السيطرة عليها .
- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (تدقيق عمليات التخطيط) .
- الفحص والاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب .
- الإجراءات التصحيحية والوقائية .
- المعايرة، وتشمل معايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة أو مطابقة البيئة الجامعية للمعايير الصحية المطلوبة .
- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة .

ويرى الباحث أنه يمكن إضافة مرحلة خامسة لمرحل تطبيق الجودة الشاملة وهي :

### 5/5 مرحلة التميز

وتبدأ هذه المرحلة بعد التأكد من تطبيق المؤسسة لكافة المعايير والمعايير التي تضمنتها إدارة الجودة الشاملة ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتسعى المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى تقديم مبادرات تمثل نموذجا يحقق لها سمة مميزة بين المؤسسات المناظرة، فقد تتميز المؤسسة في الجانب البحثي، أو التقني (أنظمة تكنولوجيا المعلومات)، أو في الجانب الإداري، ويحكم على المؤسسة المتميزة أيضا إذا تخطت مرحلة التخطيط الاستراتيجي من تطوير الذات للمؤسسة إلى تطوير المجتمع، ومن محلية الرؤية إلى عالميتها، ويمكن تعرف سمات المؤسسة المتميزة من خلال المعايير التي سنتطرق لها في الفصل القادم والمقتبسة من معايير الهيئات الوطنية للجودة .

وتمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات، كما توفر نظاما نوعيا لمخرجات ذات سمات تنافسية،(محبوب، 2003، 113)، لذا وجدت الإدارات الجامعية نفسها أمام استحقاق ضروري لضمان تقدمها أو الاختيار لمواجهة

استحقاقات التدهور والنزوم والانكفاء على دور هامشي، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي خطوات تمهيدية عملية ينبغي عليها البدء بها وهي : (صطام، 2003، 32)

أ . تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي :

- عقد دورات تثقيفية لنشر ثقافة الجودة .
- بيان مبررات تطبيق النظام وفوائده .
- بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة .
- توضيح متطلبات تطبيق النظام .
- عرض المراحل الأساسية التي يشملها تطبيق النظام .
- بيان الأدوار الأساسية التي يشملها تنفيذ النظام .
- عمل خطة لتطبيق الجودة الشاملة .
- عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة .

ب. تدريب المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:

ويشمل التدريب على إجراءات الجودة مثل: توثيق الإجراءات، ضبط الوثائق وسجلات الجودة، طرق التقييم الداخلي والفحص، التأكد من تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة، وكافة المهارات الإدارية المرتبطة بالجودة كالتخطيط وإدارة التغيير ومهارات الحاسوب وغيرها.

ج. إعداد دليل الجودة ويشمل: سياسة الجودة في التعليم العالي، تحديد أهدافها المتعلقة بضبط إجراءات العمل وتوحيدها، المرجعية النظامية لهذه الإجراءات، التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات، وإرضاء المستفيدين.

د. تحديد عناصر إدارة الجودة التي ستستهدفها المؤسسة مثل: مسؤولية الإدارة ونظام الجودة، عمليات الضبط للعقود والوثائق والعمليات والفحص والاختبار والخدمات، التدقيق الداخلي والمراجعة، والتدريب.

ولبدء برنامج الجودة الشاملة في الجامعات لا بد من تحديد رسالة الجامعة المنسجمة مع رؤيتها وتوثيقها ونشرها، ثم تطبيق شعار الالتزام بالتميز في كافة أهدافها والتركيز على التميز فيما ترغب الجامعة به، وبناء استراتيجية للتغيير تركز على التطوير المستمر للنوعية من خلال المراجعة للهيكلي التنظيمي وأساليب العمل والمراجعة الدورية للأهداف.

## 6- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ومن المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة (العاجز، ونشوان، 2005، 112-114) :

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع أفراد المؤسسة والعمل على صقلهم بثقافة تنظيمية جديدة تتسجم مع التجديد والتطوير.
- تنمية الموارد البشرية لدى المعلمين والمشرفين الأكاديميين، وتطوير وتحديث المناهج، والهيكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي لتحسين مستوى الأداء
- تعرف احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق، واستخدام أساليب كمية في اتخاذ ودعم القرار.

ويرى الباحث أن من أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة أن تكون للجودة قوة دافعة ومحركة لجميع أهداف الأداء ومصاحبة له، وأن يكون لها أسبقية استراتيجية، وغاية قيمة مرتبطة بالرقابة الذاتية والقناعة الراسخة بأهميتها لدى العاملين في المؤسسة، ويمكن تطبيق معايير ومؤشرات عالمية كالأيزو 9002 الخاص بالميدان التربوي والذي تضمن تسعة عشر بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات المعيارية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية وهي :-

مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، المشتريات، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة للطالب أو ولي أمره، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب، ضبط وتقويم الطلاب، حالة التفقيش والاختبار، حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، تناول والتخزين والحفظ والنقل، ضبط السجلات، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية .

كذلك يمكن تطبيق معايير وطنية تضعها الهيئات المختصة بالجودة والنوعية، وتخدم هذه المعايير تنظيم العمل، وترتيبه، وتوحيد الفهم لدى جميع المعنيين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

## 7- مؤشرات الجودة في التعليم العالي :

تعتبر المعايير التي وضعها رواد الجودة الأوائل أمثال بالدريدج وكروسبي من الأسس المهمة التي بنى على أساسها العديد من الباحثين الذين طوروا مؤشرات للجودة في التعليم العالي وتصلح أن تكون أداة للقياس الدقيق لمدى تقدم وتطور المؤسسة، فقد طور (كنعان، 2003، 21-27)، مؤشرات للجودة في التعليم العالي تضمنت أربعة وعشرين مؤشرا توزعت على المحاور التالية :

1. **محور الطلبة** : ويتناول مؤشرات الانتقاء وسياسة القبول، ونسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس المقبولة بحسب المعايير العالمية في هذا المجال، ومتوسط تكلفة الطالب باعتبارها مؤشرا مهما لتحقيق الجودة على أن يكون مؤشرا من بين عدد من المؤشرات التي تدعم تحقق الجودة، ومن المؤشرات المهمة الخدمات المقدمة للطلبة كالخدمات الصحية، والإرشاد، والإقامة، والمساعدات المالية، ويعتبر استعداد ودافعية الطلبة للتعليم وتهيئة الظروف المناسبة للعملية التعليمية قبل بدء الدراسة وأثنائها من المؤشرات المهمة التي تسهم في تحقيق النجاح ورفع نسبة الخريجين ومستواهم العلمي والعملية والتي تعتبر من أهم المؤشرات في هذا المحور، فمستوى الخريج الجامعي هو المخرج النهائي والمؤشر الذي يحقق رضى المجتمع عن أداء الجامعة، ويعبر عن مستواها الأكاديمي والإداري .

2. **محور أعضاء هيئة التدريس** : ويتضمن مؤشرات المؤهل، والتدريب والتأهيل لأعضاء هيئة التدريس، والإنتاج العلمي المنشور، ومدى تفرغهم للعمل الجامعي، ومدى مشاركتهم في الجمعيات المهنية والعلمية، وعلاقة المدرسين بالطلبة القائمة على احترام أعضاء هيئة التدريس لطلبتهم.

3. **محور جودة المناهج الدراسية** : حيث يعد المنهج الدراسي عنصرا رئيساً من عناصر العملية التعليمية، ويتسم المنهج الدراسي بالحدثة واستخدام التقنيات، إذا عكس مضمونه مفاهيم الأصالة والتجديد، ومدى ارتباطه بالبيئة وإثراء شخصية المتعلم بالمهارات اللازمة التي تعينه على فهم الحياة وتحديد المشكلات المرتبطة بالتخصص المهني والقدرة على حلها .

4. **محور الإدارة الجامعية** : ويعبر عن هذا المحور مؤشر مدى التزام القيادة العليا بالجودة ومبادراتها وتحقيقها، ومدى توفر العلاقات الإنسانية الطيبة التي ينبغي أن تسود بين

أعضاء هيئة التدريس والمستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، وطرق اختيار الإداريين وتدريبهم.

**5. محور الإمكانيات المادية :** تتعدد الإمكانيات المادية المطلوب توافرها في الجامعات، وتمثل هذه الإمكانيات داعماً مسانداً للعملية التعليمية ومن مؤشرات الجودة المرتبطة به مدى مرونة المبنى وتعدد استخداماته، وكفاءته لاستيعاب أعداد الطلبة ومدى مناسبة موقعه الجغرافي، ومن أهم المرافق الجامعية وجود مكاتب تخدم الهيئة التدريسية والباحثين والطلبة، وشمول المكاتب على مصادر تخصصية وغير تخصصية وعلى الدوريات والمجلات، وتخضع المكتبة لمجموعة من المواصفات ينبغي أن تتوفر بها مثل المساحة المتاحة لغرف القراءة، وعدد ساعات العمل بها، ومدى توافر العاملين ونوعية المساعدة التي يقدمونها، وسهولة الوصول للمعلومة، ومن مؤشرات هذا المحور وجود مخابر مزودة بأجهزة ومعدات تضمنان الأداء المخبري الفعال، ومدى استفادة الطلبة والمدرسين منها، وتأتي الموازنات المخصصة للجامعات في سلم المؤشرات المهمة لتنفيذ أهداف المؤسسة، ومدى دعم هذه المخصصات لبرامج المنح المقدمة للطلبة ودعم البحث العلمي والتطوير المهني للعاملين في الجامعات .

**6. محور الجامعة والمجتمع :** تعد خدمة المجتمع من الوظائف الرئيسة للجامعات ومن مؤشرات تميزها، وهذا يستدعي ربط التخصصات المختلفة في الجامعات بحاجات المجتمع وتحقيق التكامل والتفاعل بين وظائف التعليم العالي الثلاثة، وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتقاس مؤشرات الجودة بمدى تحقق إسهامات الجامعة في تطوير بنى المجتمع وموارده واقتصاده من خلال ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بغية إيجاد حلول لها، والتواصل مع سوق العمل بشكل مستمر .

#### **8- تجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي والجودة في التعليم العالي:**

تعبر التجارب العملية المعاصرة عن ترجمة للنظريات الرائدة، وبرهاناً على صحة وواقعية هذه النظريات، كما تمثل نواة للبحث المؤسسي، وفي استعراضنا لنماذج من هذه المؤسسات التي تميزت في مجالات التخطيط والجودة نتجاوز مجال القول إلى مجال العمل، ونضع مؤسساتنا التعليمية العربية أمام استحقاق تنافسي عملي، يتجاوز حدود الترف الفكري، ويحقق نتائج إيجابية ترتقي بالأداء، ويجلب التميز لأصحابها، وسنعرض هنا تجربتين لجامعتين طبقنا معايير بالدريج للجودة والنوعية وكانتا أولى الجامعات التي نالتا الجائزة، والجامعتين هما جامعة وسكونسن ستاوت للعلوم التطبيقية، وجامعة نورثويست ميسوري التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية.

تعتبر جامعة وسكونسن ستاوت في الولايات المتحدة الأمريكية من الجامعات التي تدعمها الحكومة منذ إنشائها في العام 1891، وتركز برامجها بشكل أساسي في العلوم الصناعية وعلوم الاقتصاد المنزلي، ويبلغ عدد طلابها (8000) طالب في حين بلغ عدد موظفيها (1200) موظفا . ويلاحظ الباحث هنا أن أعداد الطلبة قليل مقارنة بأعداد الموظفين مما يتيح للجامعة أن تقدم خدمات نوعية، ويصعب إسقاط ما سنتحدث عنه خلال هذه التجربة على الجامعات الفلسطينية بشكل كامل .

في العام (2001) كانت الجامعة أول مؤسسة تعليمية جامعية تتال جائزة مالكولم بالدريج التقديرية للجودة والنوعية، وسنتناول تجربة الجامعة من خلال هذه المعايير على النحو التالي :

### 1- أنظمة القيادة

تخضع الجامعة لسلطة رئيس الجامعة ومجلس الأوصياء الذي يقوم بمتابعة سير العمليات الأكاديمية والإدارية والتواصل مع المجتمع، ولا تختلف الجامعة في هيكلتها الإدارية كثيرا عن الجامعات الأخرى، فلديها قسم للشئون الأكاديمية وشئون الطلاب، وقسم للشئون الإدارية والخدمات، يترأسهما نائب رئيس الجامعة، وهناك عميد لكل كلية أو اختصاص من الاختصاصات، بالإضافة لرؤساء الأقسام الذين يشرفون على تحقيق الأهداف الأكاديمية .

يضاف للوظائف السابقة وظائف إضافية متعلقة بصنع القرار تحت مسمى الإدارة المشتركة تضم أعضاء من الهيئة التدريسية والإداريين والطلاب، وتعنى بوضع وتطوير ومراجعة السياسات المتعلقة بوظائفهم والمرتبطة بالفعاليات الأكاديمية والتعليمية وشئون الأفراد .

وقد شكلت إدارة الجامعة مطلع العام (1988)، ثلاث هيئات إدارية تمثل مجلس استشاري الأكاديميين، ومجلس استشاري الإداريين، واتحاد الطلاب بحيث يضمن تمثيلا عادلا للجميع في صنع القرار، إلا أنه برزت إشكالات التواصل وبطء اتخاذ القرار كإحدى السلبيات لهذا النظام، مما حدا بإدارة الجامعة إلى دمج هذه الهيئات في مجلس استشاري واحد يجمع ممثلين عن هذه الشرائح ويضم واحدا وعشرين عضوا يجتمع مرتين أسبوعيا ويكون أعضاؤه مسؤولين عن التواصل مع مؤسساتهم .

وهناك لجان أخرى تقدم الدعم والمساعدة للمجلس الاستشاري مثل لجنة التخطيط الاستراتيجي ولجنة التعليم والمنهاج ولجنة متابعة الدعم الفني التعليمي، وتسهم هذه اللجان في تعميم الخطط وتحليل القضايا الاستراتيجية وتقديم البيانات والتقارير للمجلس الاستشاري .

### اتجاه القيادة ومتابعة الأداء

يعقد المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة لقاءً سنوياً يتم خلاله تحديد الاتجاهات التي ستعتمدها القيادة العليا للجامعة، ويعمد المجتمعون إلى مراجعة رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية وقيمها والمعلومات المتوفرة عن الأداء السابق، بالإضافة إلى التطورات الطارئة على الأهداف والغايات الاستراتيجية، كما تقيم المجموعة أفضل الممارسات التعليمية وبناءً على عملية التقييم للمجالات موضوع النقاش يحدد اللقاء المجالات التي تحتاج لتطوير، ولا تغيب تحديد أولويات الموازنة عن أجندة الاجتماع، ويشكل المجلس الاستشاري فريق القيادة الإدارية الذي يلعب دوراً رئيساً في تقييم الأداء العام للمؤسسة، والتطورات الجارية على أولويات الجامعة، ويعقد هذا الفريق سلسلة اجتماعات خلال العام ويقدمون تقارير للمجلس الاستشاري تتعلق بسير العمليات نحو تحقيق الأهداف الأساسية والتخفيضات أو الزيادات المتعلقة بالميزانية، كما تمد رئيس الجامعة بالبيانات المقارنة المتعلقة بمؤشرات الأداء التي تسهم في تحديد الثغرات والتحقق من جودة أداء القيادة في المؤسسة وتقييم الاتجاهات المتغيرة.

وقد وضع فريق القيادة الإدارية رؤية طموحة لعملها تمثلت في تحقيق التطور والحصول على اعتراف بنظام الجامعة على أنه من أرقى الأنظمة في العالم، أما الرسالة فتلخصت في العمل كفريق فعال ثم صاغ الفريق أهدافه في ثلاثة محاور هي: إقامة علاقات تعاونية، والتطور المهني، ومنتدى قضايا الساعة لتشجيع الأعضاء على الاطلاع على القضايا والمستجدات المتعلقة بالتعليم العالي .

ويقوم فريق القيادة الإدارية بمجموعة من الأنشطة للارتقاء بالنوعية والإفادة من التجارب المتميزة شملت زيارات خارجية لشركات ومؤسسات حاصلة على جائزة بالدريج، ثم يقوم بتقييم الاجتماعات ومناقشة الإسهامات المقدمة من العاملين بالمؤسسة، كما يقوم الفريق بإجراء تقييم لأداء الهيئة التدريسية والموظفين بشكل دوري، ويتم تعميم نتائج عملية التقييم هذه في كافة أرجاء الجامعة، وتستخدم نتائج التقييم لإبداع طرق جديدة لتحسين أداء العاملين والإدارة العليا بما فيهم رئيس الجامعة .

## 2- دعم المجتمعات الرئيسية

تحرص جامعة وسكونسن ستاوت على إنشاء علاقات قوية تصل إلى إنشاء شراكات مؤسسية مع مجموعات محلية وإقليمية ومهنية، ولتحقيق ذلك يتم إدخال الشراكات مع المجتمع ومبادرات التطوير الاقتصادي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، وخطة الميزانية الخاصة بالجامعة لتكون جزءاً من الأهداف الاستراتيجية، ويقوم الإداريون الكبار وأعضاء هيئة التدريس بنشر وتطوير التعليم والظروف الاقتصادية في المجتمع، كما يقوم فريق القيادة الإدارية بالأمر ذاته من خلال اشتراكهم في مؤسسات فرعية تتبع للجامعة بالإضافة لمؤسسات اجتماعية .

كما أن أعضاء الهيئة التدريسية يشاركون في مجالس المدينة والمجالس المدرسية والخيرية، ويلقون العديد من المحاضرات التي تدعم تطوير النوعية في المجتمع، ويتزأسون برامج أخرى تطرحها الولاية لتطوير الجودة والنوعية .

## 3- التخطيط الاستراتيجي

تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة وسكونسن ستاوت إلى تحقيق الأهداف التالية :

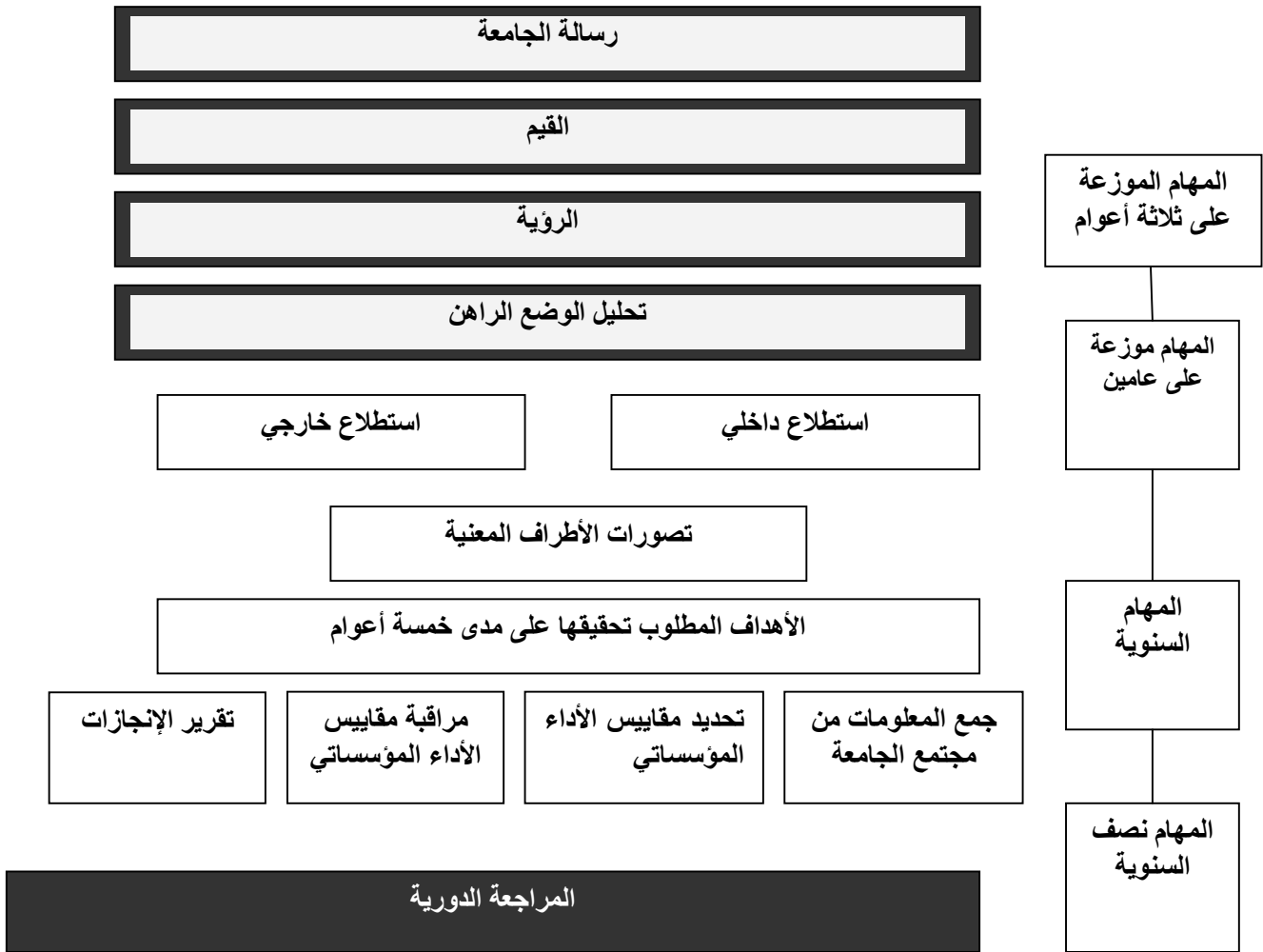
- تسهيل التخطيط والمناقشة والحوار .
- التشجيع على المشاركة .
- تحسين نوعية القرارات والصفقات .
- خلق جو من الثقة .
- زيادة الإدراك بكل متعلقات الخطة والميزانية .
- قيادة الجامعة بشكل استراتيجي .

وتتضمن عملية التخطيط تطوير رسالة ورؤية وقيم الجامعة، كما تشمل عملية التحليل الاستراتيجي للوضع الراهن، وتقديم ثلاث مجموعات رئيسة الدعم لنظام التخطيط الاستراتيجي، فالمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة يقوم بالتنسيق بين التخطيط وتخصيص الموارد المالية وتطبيق خطط العمل المتفق عليها، كما أن هناك لجنة التخطيط الاستراتيجي التي تتألف من ستة عشر عضواً من بينهم ممثلون عن الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب، واللجنة مسؤولة عن وضع خطط عملية قابلة للتطبيق، كما تدرس مؤشرات الأداء الاستراتيجي وتراقب تطبيق خطط العمل، أما المجموعة الثالثة فهي دائرة الميزانية والتخطيط والتحليل التي يعمل فيها ثمانية موظفين تشمل الوظائف المعنية بالأبحاث المؤسسية، وتحليل



الموارد المالية والتطور السنوي للميزانية، والتطورات الرئيسة الطارئة على الميزانية ورأسمالها .

وتدعم هذه المجموعات الثلاث عملية اتخاذ القرار بشأن الأهداف الاستراتيجية القائمة بناء على معلومات وبيانات دقيقة، والنموذج التالي يوضح مسار ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة



شكل رقم (8): نموذج التخطيط الاستراتيجي في جامعة وسكونسن ستاوت

المصدر: (سورنسن، وآخرون، 2006، 63)

وترتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي ثلاث عمليات مهمة تسهم في عملية التدقيق والرقابة على مسار العمل في الجامعة وهي :

## • عملية تحديد الأولويات في الميزانية السنوية

تتألف عملية تحديد الأولويات من خمس خطوات يشارك فيها مجتمع الجامعة بأكمله، وتبدأ هذه العملية بعقد عدة اجتماعات في الصيف والخريف، وتستغرق أربعة أشهر تتضمن مراجعة ومناقشة المعلومات التي تقدمها إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل، ثم يتم تصنيف المعلومات التي تمت مراجعتها إلى فئات تنقسم إلى مسائل مهمة على المستوى الوطني والمحلي، ثم يتم وضع خطط عمل خاصة بالجامعة وإدارة العمليات فيها، ويقوم بعدها المجلس الاستشاري بعقد الاجتماع الصيفي لوضع خطط قريبة المدى للأولويات، وأخيراً تنظم الخطة العامة للأولويات في الميزانية السنوية، ويجتمع رئيس الجامعة بالعلمين والطلبة ويبلغهم خلال ندوة بتفاصيل الخطة والميزانية المقررة في الجامعة وقرارات الجامعة بشأن الأولويات .

وتخضع عملية تحديد الأولويات إلى قواعد الموارد المالية المعتمدة في جامعة وسكونسن ستاوت والمتمثلة بـ :

- تحديد أولويات الميزانية من خلال استخدام عمليات تشاركية توجهها رسالة الجامعة والتخطيط الاستراتيجي .
- تمويل النشاطات التي تعد أساسية بالنسبة لرسالة الجامعة، أو لأنها تتمتع بقيمة إضافية أو لأنها ضرورية .
- حماية مصداقية رسالة التعليم الجامعي والدراسات العليا .
- الحفاظ على مصداقية الخدمات التي تدعم الرسالة الأساسية للجامعة .
- المحافظة على المرونة في كافة مستويات المؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد المالية الاحتياطية لتمويل المشاريع الاستراتيجية والحالات الطارئة غير المخطط لها .
- إعادة تخصيص الموارد المالية لتمويل المبادرات أو المشاريع الاستراتيجية التي تتمتع بأولوية عالية .
- التأكد من أن قرارات التخصيص قريبة المدى تكمل التخطيط لتحقيق الأهداف بعيدة المدى .
- اتخاذ قرارات مدروسة فيما يتعلق بالميزانية من خلال اللجوء إلى استخدام البيانات والتحليلات والتقديرات.

## • وضع تصور مستقبلي للعمل

تعتمد الجامعة في تحديد ووضع التصور المستقبلي على تحليل الوضع الراهن باستخدام منهجية سوات، كما تعتمد على التقارير ونتائج الاستطلاعات التي يوفرها برنامج مالكولم بالدريديج بتحديد مصادر القوة المؤسسية بشكل عام، ولقد قامت الجامعة بتطبيق عملية وضع المعنيين للتصورات المستقبلية عام (2001 و2003)، حيث تم استخدام وسائل الارتقاء بالنوعية والجودة لمعالجة نتائج ورشات عمل المعنيين التي نجم عنها توصيات متعلقة بالتوجهات المستقبلية والخطط البديلة التي تصلح للظروف المحتملة .

## • مؤشرات الأداء

تحدد جامعة وسكونسن ستاوت مؤشرات الأداء بالنسبة لأهداف الجامعة وأولوياتها وخطط العمل، ويتم قياس مستويات النجاح ومراقبة الأداء من خلال وضع غاية معينة أو نتيجة محددة يجب أن يحققها كل هدف استراتيجي، والجدير بالذكر أن تطابق مؤشرات الأداء مع القيم الأساسية للجامعة هو أمر يخضع للمراجعة السنوية، حيث يتم التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، كما يتم إطلاع الموظفين والطلبة على التوقعات والتطلعات التي تتضمنها مؤشرات الأداء .

## 4- التركيز على الطلاب والمعنيين

لم تقف جامعة وسكونسن عند حدود توفير فرص القبول لأكثر عدد من خريجي ثانويات وسكونسن كهدف من أهدافها، بل حرصت على تقييم احتياجات وتوقعات وآراء ومواقف طلبة الجامعة ومراقبتها طيلة أعوام الدراسة، كما يتوجب على الطلبة الإدلاء بأرائهم في استطلاعات متعلقة باحتياجات خاصة، وبعد تحليل النتائج يتم الاستفادة منها في توفير تلك الاحتياجات، كما يتم الاتصال بكل طالب لديه مطالب أو احتياجات خاصة عبر ممثل مكتب خدمات الطلاب ووحدة الدعم والمساعدة التي تقدم الدعم النفسي والإرشادي والمادي للطلبة الذين يعانون من مشاكل التأخر في الدراسة والرسوب أو الطلاب المعاقين، كما تهتم الجامعة بالطلبة الجدد وتحرص على قياس درجة الرضا لديهم .

ويتم تقسيم الطلبة حسب اختصاصهم الجامعي ويتابعهم مدراء البرامج الذين يشجعوهم على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة باختصاصاتهم وبرامجهم الدراسية، وللاخذ بزمام المبادرة يدعى الطلبة للمشاركة في لجان استشارية وذلك في كافة الوحدات الأساسية التي تقدم خدمات للطلبة، كما يشارك الطلبة في تقييم مدرسيهم .

وتبدأ الجامعة ببناء علاقات مع الطلبة قبل بضع سنين من انتسابهم للجامعة، حيث يتم تعريف طلبة المراحل المتوسطة والثانوية بالجامعة من خلال زيارات تعريفية والبرامج التي تنظمها الجامعة لهم، كما يقوم مستشارون من مكتب القبول الجامعي ومدراء الأقسام الجامعية بزيارة المدارس الثانوية لتشكيل انطباع إيجابي لدى الطلبة تجاه الجامعة .

ولا يقتصر اهتمام الجامعة بالطلبة خلال فترة دراستهم فقط بل تمتد لما بعد التخرج باعتبارهم أحد أهم مكونات الشرائح المجتمعية المعنية بالجامعة، وتقوم الجامعة بتحديد احتياجات الخريجين وتطلعاتهم عن طريق عمليات الاتصال التي تجريها مؤسسة ستاوت، ومن خلال استطلاعات المتابعة للخريجين، وتقوم المؤسسة باستضافة لقاءات الطلاب وتحفظ بقاعدة بيانات للخريجين وموقع تفاعلي على الإنترنت والذي يضم بيانات عن أصحاب العمل أيضاً، كما تصدر الجامعة نشرة الوظائف الشاغرة عبر الموقع، ومن خلال مكتب التشغيل التعاوني في الجامعة يتم بناء علاقات وطيدة مع أصحاب العمل في المنطقة، ويعقد المكتب سنويا مؤتمر الخريف المهني الذي يشارك فيه أرباب العمل بشكل كبير، كما يقوم مكتب التشغيل التعاوني بتنصيب برنامج على شبكة الإنترنت يربط الطلاب بأصحاب العمل ويقدم لهم خدمات مستمرة على الشبكة .

وتحدد الجامعة متطلبات شركائها التجاريين والصناعيين من خلال وحدات ثلاث هي : مؤسسة ستاوت للتكنولوجيا، ومعهد ستاوت للعلوم التقنية، وتحتضن هذه المعاهد أكثر من ثمان وأربعين صناعة إنتاجية وخدمية، وكل مستثمر في المؤسسة لديه علاقات مستمرة مع جامعة وسكونسن ستاوت، ويشارك المدرسون والخبراء في الجامعة في تطوير أداء المؤسسات المتعددة المشاركة للجامعة، ويلتقي القادة والإداريون الكبار بشكل دوري مع قادة المجتمع، كما تعمل الجامعة والمجتمع يدًا بيد على المشروعات الكبيرة مثل: إنشاء مجمع رياضي ترفيهي، وغيره من المشاريع التي تخدم المجتمع .

ولقياس أدائها في خدمة الطلبة والمعنيين طورت الجامعة مؤشرات رئيسة للأداء اقتبست من قيم المؤسسة وخطتها الاستراتيجية المتعلقة بهذا الجانب وقد قسمت المؤشرات إلى خمسة محاور كما هو مبين في الشكل التالي :

نتائج أداء الطلاب	رضا الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة
- تعلم الطلاب	- تقييم طلاب السنة الأولى
- الاحتفاظ بطلبة السنة الأولى	- رضا الطلاب
- كفاءات البرنامج	- رضا الخريجين عن التعليم
- التعلم الفعال	- رضا صاحب العمل عن الخريجين

- تطور كفاءات الطالب	- رضا مجلس الأوصياء
- تقدير الطالب للتنوع	- الاعتراف والتقدير
- معدل التخرج	- النتائج المالية ونتائج الميزانية
- النجاح في الحصول على عمل بعد التخرج	- رسوم جامعية وطعام وسكن معقول
- الفعالية العامة للتخصص الأكاديمي	- تحقيق نمو في العائدات
- نتائج الهيئة التدريسية والموظفين	- تمويل أولويات الميزانية
- الروح المعنوية للمدرسين والموظفين	- دعم التعليم
- تقييم الروح القيادية	- مرونة الميزانية
- رضى الموظفين	- الفعالية المؤسسية
- معدل تغيير المدرسين	- مجموعة متميزة من البرامج
- شكاوى الموظفين	- والاختصاصات الأكاديمية
- أعلى مستوى تعليمي	- تجديد المناهج
- نفقات التطوير المهني	- تمويل خارجي
- مناصب الأستاذية والرئاسة	- تعليم يعتمد على أحدث المختبرات
- فعالية الموارد البشرية	- طريقة تقديم التعليم عن بعد
- معدل الإصابات والحوادث	- الالتزام بالتدقيق
	- الأمان والسلامة
	- أداء خدمات الدعم والمساعدة
	- أداء قسم المعلوماتية
	- الرضا عن خدمات الدعم والمساعدة

شكل رقم (6): المؤشرات الرئيسية للأداء في جامعة سكونسن ستاوت

المصدر: (سورنسن، وآخرون، 2006، 8)

## 5- إدارة المعلومات

تضع الجامعة في سلم أولوياتها توفير قواعد بيانات متاحة لكافة المستفيدين من الجامعة وفق نظام معين يناسب كل شريحة من هذه الشرائح، وتعتمد الجامعة على نشر أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات على موقع الجامعة، حيث توفر إدارة الجامعة خدمات الإنترنت في كافة المرافق الجامعية والمباني الإدارية والسكن الجامعي، كما يتواصل المقيمون في الجامعة عبر البريد الإلكتروني، ويتم نشر كتاب الحقائق عن الجامعة باستمرار حيث يتضمن مجموعة الحقائق والمعلومات المقارنة عن الطلبة والمدرسين، والبرامج والاختصاصات الأكاديمية، كما يقوم الطلبة من خلال الموقع بعمليات التسجيل وطلب الخدمات، ومعرفة درجاتهم وبياناتهم، كما يمكنهم الاحتفاظ بسيرهم الذاتية، وتعتبر جامعة سكونسن ستاوت أولى الجامعات التي أجبرت طلاب السنة الأولى على إحضار حواسيبهم النقالة معهم إلى

الجامعة، كما تعمل على استبدال حواسيب الموظفين والمدرسين بأخرى جديدة كل ثلاثة أعوام، وتستخدم الجامعة نظام معالجة واسعة للمعلومات لتضمن نظام وبيانات نوعية عالية الجودة، وشبكة متكاملة موحدة، وتقع مسؤولية تقييم البنى المعلوماتية التحتية للجامعة والمحافظة عليها وتطويرها على المسؤول الأعلى عن إدارة المعلوماتية في الجامعة وقسم خدمات التكنولوجيا والمعلومات .

#### 6- التركيز والاهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

صممت الجامعة نظاما متكاملا لإدارة الموارد البشرية لديها، يتضمن الاهتمام بالأنظمة والحوافز والتدريب والتطوير والتقييم، ويشمل نموذج تخطيط الموارد البشرية: التنظيم، والمستقبل المهني، والتخطيط لتعاقب الإدارة، واختيار الموظفين والاحتفاظ بهم، وإدارة الأداء، كما يسعى نظام العمل في الجامعة إلى توحيد صفوف المدرسين والموظفين في الأقسام المختلفة من خلال مجموعات متعاونة من اللجان والهيئات وغيرها من البنى المتعددة الوظائف التي تسهم في إدارة الجامعة بشكل تشاركي .

كما أن غالبية الموظفين لديهم تمثيل في إحدى النقابات الخمس في الولاية، وتعد إدارة الموارد البشرية في الجامعة اجتماعات شهرية تجمع الإدارة والنقابة بهدف تحديد المشكلات المحتملة ومنع وقوعها وتحولها إلى شكاوى رسمية، وقد تم تشكيل مجلس استشاري لمنح جائزة تقديرية للموظفين، ووضع برنامج متكامل لتطويرهم، ويتم تحديد متطلبات عملية التثقيف والتدريب والتطوير المهني على ثلاثة مستويات :-

1. على مستوى الجامعة ككل وهو تطوير مرتبط بالاتجاه الاستراتيجي للجامعة .
2. على مستوى الأقسام لدعم مبادرات الوحدات الأساسية .
3. على المستوى الفردي لتحقيق النظام وتلبية المتطلبات الوظيفية وغيرها .

كما يتم وضع برامج خاصة بالمجالات التي تحدد في أثناء عملية التخطيط، وتقوم الجامعة بإخضاع الموظفين الجدد لعمليات توجيه ضمن برنامج يستمر لثلاثة أيام يغطي رسالة الجامعة وقيمها والسياسات والتعليمات الإرشادية لأنظمة الجامعة ومرافقها وبرامجها التطبيقية، وتتنوع طرائق التدريب التي تتبعها الجامعة بين ورش ودورات وتعليم عبر الإنترنت، وتقدم الجامعة برنامجا للتطوير المهني والقيادي لمدة عام يتلقاه المديرون من الفئة الوظيفية الوسطى يتناول الإدارة الذاتية والتغيير، وتحقيق النجاح في العمل مع الآخرين والتواصل، والفعالية الشخصية، وحل النزاعات، والبرامج التي تركز توجهها على العملاء وصنع القرارات، وحل المشكلات، والقيادة العليا .

وتحرص الجامعة على إنجاز عمليات تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بشكل منتظم، حيث يخضع من هم تحت التجريب من الموظفين الجدد إلى عملية تقييم سنوية، في حين تتم عملية التقييم للمعينين رسمياً كل خمس سنوات وتتم باتفاق بين عضو هيئة التدريس والإدارة بموجب أهداف يتم تحديدها، وتعتبر تقارير الإنجاز من أدوات التقييم المعتمدة في الجامعة، ويتم تطبيق إجراءات التقدير والتعويضات لمكافأة الأداء العالي ومنح جوائز استحقاق، كما تجري الجامعة تعديلات على أنظمة الترقيات وتعالج قضايا الخدمة الطويلة والعدالة في المرتبات .

#### 7- إدارة العمليات

تركز الجامعة على أهم العمليات ذات العلاقة بمخرجاتها، حيث تهتم بتصميم وتقديم العمليات التعليمية التي تعبر عنها عمليات تخطيط افتتاح البرامج التعليمية أو عمليات جمع المعلومات التي تفيد في تحديد دراسات الاحتياج المتوقع في ضوء حاجة السوق ورغبات الطلبة واتجاهاتهم، وتضم الجامعة مجموعة من البرامج تتألف من سبع وعشرين اختصاصاً جامعياً، وسبعة عشر اختصاصاً للدراسات العليا، ويتم وضع برامج جديدة باستمرار كجزء من استراتيجية الجامعة .

كما تهتم الجامعة بعمليات الدعم التعليمي، بهدف رفد البرامج الأكاديمية وتسهيل عملية التعلم الفعال ونجاح الطلاب ورضاهم عن أداء الخدمات والبرامج المقدمة لهم، وعلى الرغم من أن الخدمات المقدمة ليست جديدة، غير أن العديد من هذه العمليات يخضع للتوسيع والتحديث المستمر بهدف تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلاب والمستفيدين، ويقوم المسؤولون عن عمليات الدعم والمساندة وهم عادة مدراء الوحدات بتقييم عملياتهم وتطويرها بشكل دائم مرتكزين على نتائج الاستطلاعات وغيرها من المعلومات ذات الصلة، كما أنهم يقارنون خدماتهم مع غيرهم من المؤسسات المناظرة، وتخضع هذه التغييرات للمراقبة والتقييم للتأكد من تحقيقها لأهداف الجامعة.

#### جامعة نورثويست ميسوري الحكومية (سورنسن، وآخرون، 2006: 239-282)

تأسست جامعة نورثويست ميسوري عام 1905م، كجامعة لإعداد المدرسين، وقد تطورت لتصبح جامعة إقليمية شاملة ترعاها الولاية، وتقدم الجامعة مائة وثلاثة برامج واختصاصات جامعي، وأربعين اختصاصاً للدراسات العليا، ويبلغ عدد طلابها نحو ستة آلاف وخمسمائة طالب، وتعد الجامعة رائدة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة واستخدامها في مجال التعليم، كما شاركت الجامعة في العديد من برامج التقييم الذاتي التي تعتمد أسس

بالدريدج، وقد تلقت الجامعة جائزة ميسوري للنوعية والجودة لعامي (2001، 1997)، وسنتناول المبادرات المؤسسية لجامعة نورثويست ميسوري لتحسين النوعية ضمن فئات بالدريدج .

#### 1- الإدارة العليا وأنظمتها

تضم البنية التنظيمية الإدارية التي تدعم تركيز الجامعة على التعلم ثلاث فرق إدارية عليا :

- مجلس الرئيس، ويتألف من: رئيس الجامعة وخمسة نواب للرئيس ومديرين، وتقع على عاتق هذا الفريق كل مظهر من مظاهر العمليات التي تجري في الجامعة .
- مجلس العمادة، ويتألف من رئيس المجلس وستة عمداء وثلاثة مدراء، وممثل عن رؤساء الأقسام، ومسؤولية هذا الفريق وضع وتقديم وتحسين عمليات التعلم في المؤسسة.
- هيئة التخطيط الاستراتيجي، وتضم مجلس رئيس الجامعة ومجلس العمادة وممثلين عن المجلس الاستشاري للهيئة التدريسية، ومجلس موظفي الدعم ورئيس الهيئة الطلابية ومستشار الطلبة وغيرهم من الإداريين البارزين في الجامعة، ويقوم هذا الفريق بتحديد اتجاهات الجامعة، ويضع التوقعات العالية للأداء، ويحافظ على تركيز الجامعة على التعلم وتحرص الإدارة العليا على توفير جو يشجع على الإبداع والحيوية والسلوك القانوني والأخلاقي داخل الجامعة، ومن أجل ذلك قام رئيس الجامعة بالتعاون مع فريق من إدارات الجامعة بإعادة تصميم العمليات

الإدارية، كما حددت مسؤوليات عمل كل إداري بارز كتابة بحيث تبدأ مهمة كل منهم بتقديم الدعم لتشجيع التحسين المتواصل والمحافظة عليه، وقد أدى هذا إلى تمحور الهيكل الإداري للجامعة حول التطوير المستمر والإبداع .

كما منحت الجامعة الهيئة التدريسية والموظفين صلاحيات أوسع لإجراء تعديلات على العمليات بشكل عام ضمن إطار عملية تخطيط فاعلة مؤلفة من سبع خطوات تحقق المبادئ النوعية للجامعة، ووضعت الجامعة نظاما منهجيا لمراجعة الأداء التنظيمي والإداري من خلال لوحة الإعدادات القياسية التي حددها رئيس الجامعة كما هو موضح في الجدول رقم (4)، ويعبر مصطلح لوحة الإعدادات القياسية عن عرض للبيانات والمعلومات من خلال مؤشرات يعبر عنها بألوان مختلفة تمثل سجلا دقيقا للوضع الحالي لمعايير الأداء الرئيسية المرتبطة بالأهداف التي تم تحقيقها، بما فيها الأداء العام، ويطلع الإداريون البارزون في أقسامهم على هذه المؤشرات وهم بدورهم يقومون بمراجعة للبيانات والمعلومات السابقة لأقسامهم ودوائرهم كجزء من عمليات المراجعة الخاصة بهم .



مولدات صناعة القرار	معايير القياس الرئيسية	نتائج المراجعة الأخيرة
الالتحاق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوظيف</li> <li>• الاحتفاظ بالطلاب</li> </ul>	
نجاح الطالب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعليم العام</li> <li>• إعداد المدرسين</li> <li>• اختبار مادة الاختصاص</li> <li>• نجاح طلاب السنة الأولى</li> <li>• معدل التخرج</li> </ul>	
الرضا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الطالب</li> <li>• عضو هيئة التدريس</li> <li>• الموظف</li> </ul>	
الأداء المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخصصات</li> <li>• رأس المال</li> <li>• العمليات</li> <li>• المساعدة</li> <li>• موازنة التمويل</li> <li>• التبرعات</li> </ul>	

جدول رقم (4): المقاييس الرئيسية ونتائج المراجعة في جامعة نورثويست ميسوري (سورنسن، 2006، 245)

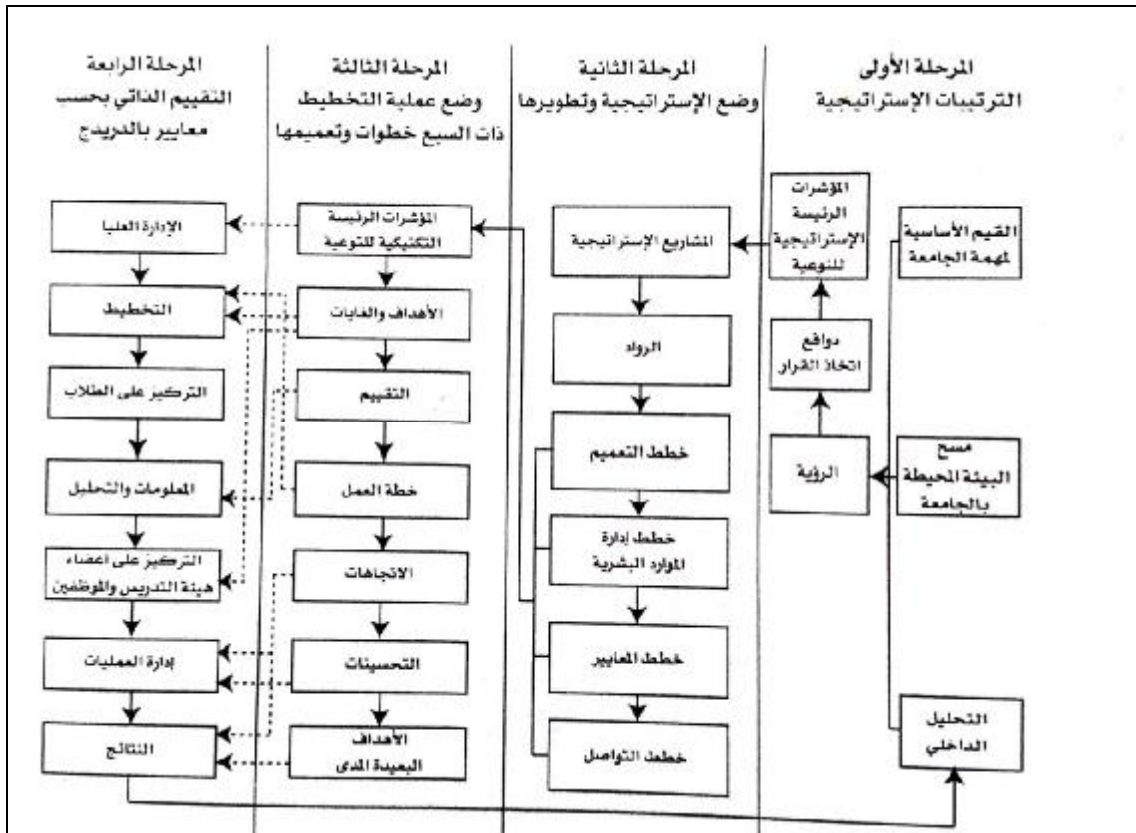
## 2- دعم المجتمعات الرئيسية

تجري جامعة نورثويست ميسوري بهدف تقييم تأثيرها على المنطقة دراسات حول موضوعات مثل الأثر الاقتصادي، وحاجة المنطقة إلى مدرسين، ومنح فرص تدريب للخريجين، ورضا المجتمع عن خريجي الجامعة، وتخضع نتائج هذه الدراسات للمراجعة من مجلس رئاسة الجامعة وهيئة التخطيط الاستراتيجي، وتحدد الجامعة المجتمعات الرئيسية والمجالات التي يمكن للجامعة دعمها والاهتمام بها ضمن هذه المجتمعات أثناء مؤتمر التخطيط السنوي، كما تشارك الجامعة في فعاليات عديدة في المجتمع من خلال أعضاء هيئة التدريس، وقد أسست مركز ماكيمي للتعليم المستمر الذي يحتضن برامج تخدم المجموعات المهنية في المجتمع والمنطقة، كما يتم تقديم خدمات استشارية لتطوير المشاريع الناشئة، والجامعة عضو في العديد من الاتحادات الوطنية التي تسهم في تحسين نوعية التعليم العالي .

### 3- التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الجامعة على نموذج أنظمة النوعية شكل رقم (7) في تحديد استراتيجيتها، ويشترك في هذا النموذج أطراف مجتمعية ومهنية أخرى تمثل شرائح مختلفة، ويتفرع عن هذا النموذج المكونات التالية :

- دوافع صنع القرار التي تضع أهدافا بعيدة المدى لكافة إدارات الجامعة.
- مؤشرات استراتيجية رئيسة للنوعية تضع المتطلبات بعيدة المدى في كل مجال من مجالات دوافع صنع القرار ويستمر العمل بالدوافع والمؤشرات الاستراتيجية مدة أربعة أعوام.
- مشاريع استراتيجية رئيسة تحدد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص وعمل ضمن المؤشرات الرئيسية للنوعية .
- مؤشرات رئيسة تكتيكية للنوعية تحدد المتطلبات اللازمة لإنجاز المشاريع الاستراتيجية ضمن كل قسم من أقسام الجامعة ويستمر العمل بالمشاريع الاستراتيجية والمؤشرات التكتيكية لمدة ما بين عامين إلى ثلاثة أعوام .
- خطط عمل ضمن كل قسم من أقسام الجامعة لتحقيق متطلبات المؤشرات الرئيسية التكتيكية للنوعية ويعمل بها لمدة عام واحد .



شكل رقم (9): نموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية (سورنسن، 2006، 249)

يشير النموذج إلى مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي التي تتبعها الجامعة للوصول إلى النوعية في التخطيط والتطبيق، حيث تهتم المرحلة الأولى بالترتيبات الاستراتيجية المرتكزة على جمع المعلومات وتحليلها، حيث تشكل الجامعة فريقاً لهذا الغرض يكون جزءاً من فريق التخطيط الاستراتيجي، ويقوم هذا الفريق بعملية جمع المعلومات من نتائج مسح البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، ونتائج التحليل الداخلي الذي يركز على تقارير الأداء وتقارير وزارة التعليم العالي ولجان الاعتماد في الولاية، ومعلومات استطلاعات قياس الرضا التي تجريها الجامعة، وبعد عملية الجمع يتم مناقشة المعلومات المتوفرة من قبل هيئة التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ قرارات تخطيطية سليمة تتعلق بالاتجاهات ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للعملية التخطيطية وللنوعية التعليمية والخدماتية .

أما في المرحلة الثانية فيضع المجلس قائمة محتملة للمشاريع الاستراتيجية مستقاة من الاتجاهات الكبرى لمسح البيئة الداخلية والخارجية، ويتم تصنيفها ومراجعتها واتخاذ قرارات بشأنها، وتشير الخطة الاستراتيجية في جامعة نورثويست إلى وجود سبعة مشاريع استراتيجية اعتمدها الجامعة ركزت على إدارة عمليات الالتحاق، التنوع، إدخال التقنية الحديثة، تعليم المدرسين، الموارد البشرية، والموارد المالية، ووضعت أهدافاً تفصيلية لكل مشروع ومعايير قياسها.

وتضمنت المرحلة الثالثة تعميم المشاريع الاستراتيجية على فعاليات الجامعة لتطبيقها والعمل بها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، ويوكل للأقسام وضع الأهداف الخاصة بها التي تتسجم مع القضايا والمشاريع الاستراتيجية، ويتم تخصيص الموارد المالية في الوقت ذاته، وتتسم الميزانية باللامركزية بحيث يترك للعمداء تطوير التمويل لكلياتهم لدعم متطلبات المؤشرات الرئيسية والتكتيكية للنوعية المحددة في كل قسم من الأقسام .

وفي المرحلة الرابعة تجرى عمليات التقييم الذاتي باستخدام معايير بالدريديج، ويتم استخدام نتائج عمليات التخطيط الاستراتيجي والتقييم في إبداع مبادرات وخطط عمل تهدف إلى التحسين المستمر.

#### 4- التركيز على السوق والطلاب والأطراف المعنية

تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي مساحاً للبيئة المحيطة بالجامعة تحدد الاتجاهات التي تؤثر على الجامعة وموقعها في سوق المؤسسات التعليمية، وتخضع المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقارير الإحصاءات وتحليلات السوق التي تقدمها هيئات الكلية والمجموعات النموذجية والاستطلاعات الوطنية حول طلاب الجامعات المتوقعين للمراجعة،

بهدف تحديد الأسواق المناسبة للتوجه إليها، وتقوم الجامعة بهدف تفهم حاجات الطلاب وتوقعاتهم بالاتصال بالطلاب قبل دخولهم في الجامعة من خلال الزيارات التي تجريها للمدارس الثانوية، كما تنشر استطلاعات إلكترونية لمعرفة ما يفضله الطلبة بشأن العديد من الأمور المتعلقة بالكتاب الجامعي والخدمات وأساليب التدريس والمختبرات، كما تعقد العديد من حلقات البحث المخصصة لطلبة السنة الأولى، ويوفر الإعلام الطلابي منتديات حوار إضافية لتبادل الآراء بين الطلبة حول نوعية الخدمات التي تقدم لهم والمبادرات والمشاريع قيد الدراسة، كما يتابع المشرف الطلابي كافة القضايا المتعلقة بهم ويجب على تساؤلهم، حتى يصبح الطلاب الجدد مشاركين فاعلين في تجربتهم التعليمية، ويتحملون مسؤولية تخطيط مستقبلهم .

ويجري مركز تطوير المشاريع الصغيرة استطلاعات للأعمال والصناعات لتحديد احتياجات التعليم في المنطقة، كما يجري أعضاء الهيئة التدريسية دراسات حول الآثار الاقتصادية على التعليم، ويراقبون الاتجاهات على الصعيد الوطني وينقلون هذه العمليات إلى هيئة التخطيط، وتركز الجامعة على مراعاة أصحاب العمل والجامعات التي تقدم برامج دراسات عليا، والخريجون، وهيئة الولاية لتنسيق مؤسسات التعليم العالي، والمجتمع المحلي وتخطط لاحتياجاتهم، كما تتعامل مع الشكاوى من خلال بطاقات الآراء والملاحظات التي تتيحها الجامعة للطلبة والمستفيدين من خدماتها، وترسل بطاقات الشكاوى إلى مكتب رئيس الجامعة حيث يتم الاطلاع عليها خلال ثمان وأربعين ساعة، وتحال إلى الوحدة المعنية للرد عليها وإيجاد حل لها وإبلاغ مكتب الرئيس بالإجراء الذي اتخذ .

#### 5- إدارة المعايير والمعلومات

تقود عملية التخطيط متطلبات نظام المعايير وتشكل إطارا نظريا ونموذجا لتحديد المتطلبات وأفضل الممارسات والتطبيقات، وتقوم الجامعة بمراقبة وتقييم المعايير والمؤشرات الخاصة والعامة (لنتائج الطلاب) وفي هذه الخطوة تختار الوحدة المعلومات والبيانات المطلوبة التي تتوافق مع المؤشرات النوعية الرئيسية التي تم تحديدها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد كيف ومتى سيتم جمع التقارير والبيانات التي تخدم صنع القرار، ويستخدم منهج بطاقات النتائج كوسيلة متابعة لقياس مؤشرات الأداء، وتقوم الوحدات بوضع معايير محددة لتقديم العمليات لاستخدامها في تحليل العمليات اليومية ويتم إدخال بيانات الأداء الفعلي في نظام لوحات القياس للتقييم من قبل مديري الوحدات التي أرسلت بتقاريرها، ويتم إظهار مجموعة النتائج عبر النظام من خلال استخدام برامج جداول مترابطة من خلال

شبكات وقواعد بيانات يتم معالجتها من مكتب التقييم للمعلومات، أما المعلومات المتعلقة بنتائج الطلاب وتقارير الأداء فيتم حفظها من خلال برامج أخرى .

وللإفادة من المعلومات تلجأ الجامعة إلى استخدام البيانات المقارنة مع مؤسسات مناظرة وذلك لتحليل الاتجاهات السائدة ومقدار التقدم على المستوى الفردي والمؤسسي، ويتم إجراء عدة أنماط من التحليل مثل تحليل Pareto وجدول Gantt والمدرجات الإحصائية، لتحليل الاتجاهات والفعاليات المهمة والأداء الخدماتي، كما تستخدم الرسوم البيانية التي تعبر عن المؤسسات التعليمية المماثلة، والعلاقات التصورية التي تفيد في التخطيط المالي، كما تستعرض علاقات السبب والنتيجة من خلال تحليل التقرير السنوي .

تتاح البيانات في الجامعة لجميع العاملين والطلاب والمجتمع المحلي من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة، وتعد مجموعة مستخدمي الكمبيوتر اجتماعات دورية لتقديم معلومات من أجل الحصول على البيانات ووسائط المعلومات وترتيبها ووضع أولويات لها، كما تقوم هذه المجموعة بمراجعة البيانات ومدى توافر المعلومات التي تلبي احتياجات وتوجهات الخدمات، كما تقوم بوضع خطط على المدى البعيد فيما يخص احتياجات هندسة المعلومات، وتحديد الاحتياجات المتغيرة من البيانات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم من المعنيين، وتراقب إدارة خدمات العملاء وإصدارات البرامج التي تخدم احتياجات العملاء .

## 6- التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين

تبرز أولويات الجامعة في هذا المعيار من خلال تركيز الجامعة على إشراك الموظفين في إدارة وتطوير الجامعة، ويتم أداء العمل في إحدى بيئات العمل الجماعي التالية :

- فرق مركز العمل، وهي مخولة بمشاركة المسؤولين ومباشرة التدريبات المتعددة، وتحسين وتطوير العمليات .
- الفرق متعددة الوظائف، وهي فرق تجمع بين إدارات مختلفة للتواصل عبر قنوات الأقسام، وحل المشكلات القائمة وتخطيط الفعاليات والأنشطة، وتحسين العمليات والحصول على المعلومات .
- الفرق ذات الغرض المحدد، وهي الفرق التي يتم تشكيلها حسب الحاجة بهدف التعاون في الفعاليات المتعلقة بوضع الأهداف وحل المشكلات .

وتدير الجامعة دفع التقدم المهني من خلال إتاحة الفرص للتعبير عن الآراء والمشاركة باستخدام التدريب والتوجيه للتركيز على الأداء العالي، وتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، وإدخال مفاهيم الجودة والنوعية في كافة العمليات، كما تقوم الجامعة بتعميم

طريقة دفع التقدم المهني على أعضاء هيئة التدريس بشكل كامل، وعلى الموظفين بشكل جزئي، ويتضمن برنامج أعضاء هيئة التدريس توجيهات وإجراءات متعلقة بالرتبة والترقية، ودليل توجيهي وتدابير خاصة بتقديم الآراء والانتقادات البناءة، ويتم تقييم أعضاء هيئة التدريس بموجب نظام يحدد ذلك .

وتعتمد نورثويست نظام رواتب وتعويضات يعتمد على السوق لجذب أفضل أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ويحدد القسم المواصفات والاختصاصات التي يحتاج لها في المتقدمين للوظيفة، وفي العام (2002)، اتخذ الإداريون البارزون في الجامعة " طريقة ديزني"، كنقاط مرجعية لدمج الموظفين الجدد في مجتمع المؤسسة وتعزيز انتمائهم إليها، وبناء على هذه التجربة أجرت الجامعة تعديلاتها على نظام التوظيف واختيار الموظفين، وتوجيه العاملين الجدد وطرق التواصل، بحيث يتم إخضاع المرشحين للتوظيف لدورات تدريبية ومراقبة أدائهم لمدة عام كامل، ويتم اختيار المناسبين لشغل مناصب إدارية بحسب قدراتهم .

وتقيم الجامعة نجاحها في عملية التدريب والارتقاء بالتنوع فيه من خلال استطلاعات للرأي توزع في نهاية كل نشاط تدريبي لتقييم الفعالية الإجمالية للتدريب ومدى رضى المشاركين عن أداء العملية التدريبية بشكل كامل .

#### 7- إدارة العمليات

تركز العمليات في جامعة نورثويست على التعليم وخدمات الطلاب والتخطيط، ولتحسين العمليات القائمة تعتمد إدارة الجامعة مؤشرات الأداء والنواتج المتوقعة لعملياتها، وتتبع كل من هذه العمليات نموذجاً يضم التالي:

المقاييس	المتطلبات والمؤشرات الرئيسية للنوعية	العمليات التي تتمحور حول التعلم
* مقاييس إنجازات الطلاب	المؤشرات الرئيسية للنوعية التعليمية	التعليم
<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام مؤشرات الكمبيوتر</li> <li>استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> <li>استطلاع كفاءات العمل على الكمبيوتر</li> </ul>	كفاءات تعمل على الكمبيوتر	المنهاج
<ul style="list-style-type: none"> <li>اختبارات المواد الرئيسية في الاختصاص</li> <li>المؤشرات الخاصة بالمواد الرئيسية</li> </ul>	الكفاءة في التخصص	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• للاختصاص</li> <li>• تقييم أصحاب العمل للخريجين الذين يعملون لديهم</li> <li>• استطلاع آراء طلاب السنة الثانية</li> <li>• استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم مادة الإنشاء في اللغة الإنجليزية</li> <li>• لمحة أكاديمية عن المعدلات الثانوية</li> <li>• استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> </ul>	مهارات التواصل	التدريس والإرشاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لمحة أكاديمية عن المعدلات الثانوية</li> <li>• استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> </ul>	فكر نقدي / إبداعي وقدرات التوصل إلى حلول للمشكلات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقييم الوطني لمشاركة الطلاب</li> <li>• استطلاع آراء طلاب السنة الثانية</li> <li>• استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> </ul>	كفاءات تعليمية ذات إدارة ذاتية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب</li> <li>• استطلاع آراء طلاب السنة الثانية</li> <li>• استطلاع نتائج الخريجين</li> </ul>	التطور الشخصي / الاجتماعي	بيئة التعلم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب</li> <li>• استطلاع نتائج الخريجين</li> </ul>	العمل الجماعي / كفاءة إدارة الفريق	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب</li> <li>• استطلاع نتائج الخريجين</li> </ul>	الكفاءات ممن ينتمون إلى ثقافات وحضارات مختلفة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب</li> <li>• استطلاع نتائج الخريجين</li> </ul>	الإغناء الحضاري والثقافي	

جدول رقم (5): مؤشرات الأداء والنواتج المتوقعة لعمليات الجامعة  
(سورنسن، 2006، 277)

ولا تقل عمليات خدمات الطلبة والمعنيين أهمية لدى إدارة الجامعة التي تولي الخدمات أهمية خاصة، وتتركز عمليات خدمات الطلبة في العمليات التالية :

المقاييس	المتطلبات والمؤشرات الرئيسية للنوعية	خدمات الطلبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا الطلاب</li> <li>• معايير محددة متفرعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعامل باحترام وعدل</li> <li>• وصراحة</li> </ul>	الالتحاق

التوظيف، القبول، التسجيل، المساعدة

عن العملية الرئيسية	• أداء المهام المطلوبة بكفاءة ومهارة عالية	المالية، خدمات العمل
• رضا الطلاب • معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية	• تقديم الخدمات بلطف ووضوح	المكتبة مراجع، تعليم، دعم تعليمي
• رضا الطلاب • معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية	• الإنصات باهتمام إلى الطلبات والملاحظات والمشكلات	شئون الطلاب الإقامة في السكن الجامعي الفعاليات والأنشطة في الجامعة المركز الصحي مركز الإرشاد والتوجيه الاجتماعي
• رضا الطلاب • رضا أعضاء هيئة التدريس	• تقديم ما تم الاتفاق عليه بدقة في المواعيد وسرعة في التنفيذ	إدارة المعلومات مكتب للمساعدة، خدمات الكمبيوتر، قاعات السكن الجامعي، المرافق والمنشآت
• معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية	• الحفاظ على سلامة الحرم الجامعي وتنظيمه وترتيبه وصحته وجاذبيته وفعالية وظائفه	المساعدة الأكاديمية الدروس الإضافية، الإنجازات الرياضية للطلاب، مركز تطوير المواهب، خدمات الدعم المساند، العلاقة مع الإدارة

جدول رقم (6): خدمات الطلبة والمؤشرات الرئيسية لنوعية الخدمات ومقاييس الأداء في جامعة نورثويست ميسوري (سوورنسن، 2006، 279)

وتجري الجامعة تقييماً مستمراً لعمليات التدريس والخدمات التي تقدمها بغرض التحسين، ففي العام 2004، تم تشكيل مجموعة مؤقتة لاختبار نجاح الطلاب في برامج إعداد المدرسين، بهدف تحديد مواصفات الطلاب الذين نجحوا في تحقيق متطلبات ترخيص الولاية، وقد أظهرت النتائج أن العديد من الطلبة الراغبين بأن يصبحوا مدرسين لا يتمتعون بالحد الأدنى من المواصفات اللازمة، لذا تم وضع مجموعة من البرامج الداعمة للطلاب لمساعدة كل طالب في النواحي التي فيها ضعف .

مما تقدم يرى الباحث أن هاتين التجربتين تضمنتا مجالات مهمة، وأفكاراً يمكن الاستفادة منها لتحسين أداء الجامعات في البيئة الفلسطينية، مع اعتبار الإمكانات الواقعية التي تختلف عن إمكانات تلك الجامعات على صعيد الموارد البشرية أو المادية، وتعد هذه التجارب ممكنة التطبيق في عدد من مجالاتها المتعلقة بتحسين المناهج والتعامل الإنساني مع الطلبة وغيرها من القضايا الثقافية الأخرى .



## 9- هيئات النوعية والاعتماد في التعليم العالي:

حرصت مؤسسات التعليم العالي على تحسين جودة الأداء فيها مواكبة منها لمتطلبات تطوير وتحسين الخدمة فيها لا سيما في ظل العولمة والمنافسة، مما حدا بها إلى وضع آليات ومعايير لقياس النوعية والجودة في التعليم العالي بما يتناسب مع المعايير الدولية.

وقد كانت المعايير التي طرحت في مختلف الدول شاملة لكافة العناصر المكونة للبيئة الجامعية، ولقد ارتأت الكثر من الدول العربية أن تعتمد إلى آلية للحفاظ على النوعية والجودة، ومن أجل ذلك أنشأت هيئات سمي بعضها هيئة اعتماد، والبعض الآخر سمي هيئة تقويم، وقد تختلف معايير الاعتماد من بلدٍ إلى آخر، ومن مؤسسة لمؤسسة، لكن جميعها متفقٌ على أهداف الاعتماد والتي من أهمها الإسهام في خلق معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات، بالإضافة إلى التأكد من اتخاذ المؤسسة إجراءات لتحسين الوضع الداخلي لها.

وتعتبر الشبكة الدولية لمؤسسات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE)، ووكالة ضمان الجودة للتعليم العالي (QAA) في بريطانيا ومجلس اعتماد التعليم العالي (CHEA) في الولايات المتحدة ولجنة التقييم الوطني في فرنسا (CNE) من أهم مؤسسات الاعتماد في الدول المتقدمة. (الميمي، وآخرون، 2004: 2).

**ففي بريطانيا:** أنشئت وكالة ضمان الجودة عام 1997 لتقنين عمليات ضمان الجودة الخارجية، والوكالة مستقلة عن حكومة المملكة المتحدة، وتمتلكها المنظمات التي تمثل رؤساء الجامعات والكليات بالمملكة المتحدة (اتحاد جامعات المملكة المتحدة، واتحاد الجامعات الاسكتلندية، ومجلس التعليم العالي بويلز، والمؤتمر الدائم لمديري الجامعات)، وتقوم وكالة ضمان الجودة بالحكم على مدى جودة تأدية الجامعات والكليات لمسؤولياتها، وعلى فعالية عملياتها المتبعة لعمل ذلك (وكالة ضمان الجودة، 2006: 2).

وتعتمد معايير الاعتماد على أساس: (سركيس، 2004).

1. تأمين بيئة تعليمية مناسبة.

2. استقلالية الجامعة وضمان السيولة المالية.

3. تأمين هيكل تنظيمي مترابط.

4. وجود نظام لضمان الجودة.

5. تأمين تطوير المناهج التعليمية.

**وفي الولايات المتحدة الأمريكية:** تأسست أول هيئة في العام 1949م باسم اللجنة القومية لاعتماد الجودة (National Commission on Accreditation (NCA)، ثم تبعتها هيئة أخرى أطلق عليها الاتحاد الإقليمي لإدارات الاعتماد للتعليم العالي Federation of

Regional Accrediting Commissions of Higher Education (FRACHE)، وفي العام (1975)، أدمجت الهيئتان لتكونا كيانا واحدا تحت اسم " مجلس اعتماد التعليم بعد الثانوي (COPA) Council on Postsecondary Accreditation . ومع بروز الحاجة لتوحيد مسارات الاعتماد ومعاييرها تم إنشاء مجلس اعتماد جودة التعليم العالي (CHEA) Council of Higher Education Accreditation، يتولى المتابعة والمراجعة والتنسيق بين هيئات اعتماد الجودة بالتعاون مع إدارة التعليم بواشنطن، وتحدد مهام المجلس فيما يلي :-

1. وضع المعايير لتقويم الجامعات والمعاهد العليا .
2. تحديد أهداف واضحة وصالحة لمؤسسات التعليم العالي، وإرساء شروط تخضع لها هذه المؤسسات كي تتجز أهدافها .
3. إعطاء النصح والاستشارات للمساعدة في تقييم جودة البرامج الأكاديمية والمناهج والمقررات والمواد التعليمية .
4. دراسة احتياجات المجتمع في مجال التعليم واقتراح أو تقرير ما يناسب التغييرات التعليمية والتقنية.
5. حماية مؤسسات التعليم العالي من الفتور الذي يفسد جهودها نحو التميز .
6. تنسيق اللقاءات العلمية والنشاطات والمناظرات الأكاديمية لتحسين المستوى الأكاديمي للجامعات .
7. اقتراح التزاوج بين التخصصات المختلفة وإيجاد مجالات جديدة من الاختصاص الأكاديمي .
8. جمع وتوزيع ونشر المعلومات والمادة العلمية التي تعضد نظام الاعتماد وطرق تأكيد الجودة، فالمجلس ينشر قوائم دورية عن المؤسسات التي تم منحها الاعتماد، إضافة إلى معايير ومقاييس تحقيق الجودة .
9. العمل على متابعة شروط ونظم الاعتماد وفعاليتها في الجامعات للمحافظة على الكفاءة والتنوع (البهنساوي، 2006، 40) .

## وفي مصر:

من منطلق اهتمام الحكومة بالتعليم واعتباره المشروع القومي الأساسي الذي تحتاجه من أجل مواجهة الألفية الجديدة بكل أبعادها وكل تحدياتها، فقد أعلن رئيس الجمهورية عن إقامة وكالة توكيد الجودة والاعتماد (NQAAA) لتشجيع الجامعات المصرية على تطوير نظام توكيد الجودة داخل كلياتها وتكون مستعدة للاعتماد في مقرراتها الدراسية، وقد ربطت هيئات الاعتماد ونظم توكيد الجودة بالتخطيط الاستراتيجي وعمدت إلى إنشاء خطة استراتيجية لتوكيد الجودة في الجامعات.

واعتبرت ضرورة موائمة الخطة الاستراتيجية بالقطاعات لتطوير مجموعة من المعايير المرجعية للبرامج الأكاديمية المختلفة (الطلاع، 2005: 43)، والتي ركزت على الجوانب التالية:-

- خلق ثقافة الجودة من خلال الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والدارسين، وموظفي الكليات (الإداريين والفنيين) .
- إقامة وحدة لتأكيد الجودة في الكلية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على مفهوم الجودة .
- وصف الوضع الحالي لكل من البرنامج الأكاديمي والمقررات .
- إعداد التقارير لكل برنامج أكاديمي والمقررات.
- وصف النظام الإداري بالكلية .
- وصف ما هو موجود بالفعل وما يفترض وجوده (ضمان الجودة جامعة الإسكندرية، 2006 )
- إعداد تقرير سنوي للتقييم الذاتي من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة.

## وفي الأردن:

شملت مجالات الاعتمادات الخطة الدراسية كأحد أهم معايير الاعتماد، ولقد حددت تعليمات معايير الاعتماد العام الصادرة بالاستناد لقانون التعليم العالي المحاور الرئيسية للاعتماد العام بالتالي:-

- \* التنظيم الأكاديمي.
- \* التنظيم الإداري.
- \* نظام الدراسة.
- \* البرامج والتخصصات.
- \* المباني والمرافق.

\* المرافق العامة والخاصة.

\* الأجهزة والتجهيزات والوسائل التعليمية. (وزارة التعليم العالي الأردنية، 2006).

### وفي فلسطين:

فقد وضعت الهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية لمؤسسات التعليم العالي معايير وأسس لقياس الجودة ويهدف مجلس الهيئة إلى رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته ويتولى الصلاحيات اللازمة لهذه الغاية بما في ذلك :

1. وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتعديلها وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي واتخاذ القرارات باعتماد مؤسسات التعليم العالي واعتماد برامجها طبقاً لهذه الأسس والمعايير .

2. مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي والتزامها بالأسس والمعايير المعتمدة .

3. تشكيل اللجان المختصة للقيام بأي مهام يقتضيها عمله وتقديم توصياتها بهذا الشأن .

4. التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة .

5. اقتراح مشروعات الأنظمة وأسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي والتعليمات الخاصة بمهامه ورفعها للوزير لاستكمال الإجراءات القانونية اللازمة بشأنها .

### المعايير الأساسية للجودة والنوعية

تركز عملية التقييم على مراجعة المعايير الأساسية التي تكون مجتمعة النوعية الشمولية للبرنامج والمؤسسة وهذه المعايير هي :

1. الرسالة والأهداف العامة .

2. هيكلية البرنامج ومضمونه .

3. البيئة التربوية التعليمية التعليمية .

4. نوعية الطلبة المقبولين .

5. نظام الدراسة .

6. نسب النجاح .

7. نوعية الخريجين .

8. نجاعة نظام الدراسة ونوعية هيئة التدريس .

9. المرافق التعليمية التعليمية .

10. التواصل الخارجي والتبادل المعرفي .

11. التقييم الداخلي للنوعية . (الهيئة الوطنية، 2003: 4)

### الشبكة الدولية لمؤسسات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE) :

تعتبر الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي مؤسسة عالمية حاضنة لأكثر من مائتي رابطة لمنظمات تعمل في مجال ضمان الجودة، وتضم أكثر من مائتي عضو داخل المؤسسة، وقد أقامت الهيئة مقرها الرئيس في بريطانيا، إلا أنها تقيم مؤتمراتها وتمارس أنشطتها في أقطار مختلفة، وقد تأسست الشبكة في العام (1991)، بغرض جمع ونشر المعلومات عن الحالة الراهنة للتعليم العالي في العالم، وتطوير النظرية والممارسة في مجال تقييم وتحسين وصيانة النوعية في التعليم العالي من خلال تبادل المعلومات، وتقوم الشبكة أيضا بما يلي :

1. تشجيع الممارسة الجيدة في مجال صيانة وتحسين الجودة في التعليم العالي.
  2. تيسير البحث في ممارسة إدارة الجودة في التعليم العالي وفعاليتها.
  3. تقديم المشورة والخبرة للمساعدة في تطوير وسائل جديدة لضمان الجودة، وتسهيل الروابط بين هيئات الاعتماد .
  4. تأسيس العديد من المبادئ التوجيهية للممارسات الجيدة في مجال ضمان الجودة .
  5. وضع المعايير الدولية العالمية، وقيادة الأسس النظرية والعملية للمهنة .
  6. تشجيع ومساعدة التحسين المستمر في المنظمات الأعضاء في الشبكة، بما في ذلك التطوير المهني، وبناء القدرات لصالح المؤسسات والطلاب والمجتمع . (موقع الشبكة، 2009)
- يتضح مما سبق أن هيئات ضمان الجودة بدأت في إطارها المحلي تعنى برعاية المؤسسات داخل بلدانها، فوضعت معايير خاصة بها، ومع اكتساب الخبرة والممارسة ظهرت الحاجة إلى وجود هيئات ومنظمات تخرج عن إطار المحلية إلى الإقليمية والعالمية، رغبة في تبادل الخبرات، وتعزيز ثقة المؤسسات بنفسها من خلال المقارنة واستخلاص التجارب، حتى أصبحت التجمعات الدولية مثل الشبكة الدولية، وغيرها من المؤسسات الراعية لضمان الجودة ملاذا لجميع هيئات الاعتماد التي تتطلع إلى اكتساب خبرات إضافية في الممارسات العملية، وهذا من شأنه أن يطور مسار التعليم العالي وأدائه، وأن يسرع في عملية التحاق الدول النامية بركب الدول المتقدمة .

## الفصل الرابع: الأداء المؤسسي

رقم الصفحة	المحتوى
135	مقدمة
136	أولاً : مفاهيم في الأداء المؤسسي
136	1. مفهوم المؤسسة وأنواعها
137	2. مكونات المؤسسة
138	3. أنواع المؤسسات
139	4. مراحل وسمات تطور المؤسسة
140	5. مفهوم العمل المؤسسي
143	6. فلسفة العمل المؤسسي
144	7. مفهوم إدارة الأداء
149	ثانياً : معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي
150	المعيار الأول : الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف
154	المعيار الثاني : الحكم والإدارة
154	1. القيادة والإدارة
160	2. السياسات
164	3. النظم والهيكل التنظيمية
169	4. البيئة الجامعية
174	5. الثقافة التنظيمية
179	المعيار الثالث: النطاق المؤسسي
179	1. البرامج التعليمية
190	2. البحث العلمي
193	3. المشاركة المجتمعية (خدمة المجتمع)
196	4. التدويل والشراكة
197	المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات
197	1. الموارد البشرية
201	2. الموارد التعليمية
202	3. الموارد المادية والمالية
204	4. خدمات الطلبة
206	5. التطوير المؤسسي

## مقدمة:

تعتمد الإدارة الحديثة اعتمادا كليا على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها، وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي .

ويتوقف نجاح العمل الإداري على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها الإنسان بشكل رئيس، وتشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المؤسسة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها، والنظم والهيكل التي تضمن تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال، والمدخلات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أعمالها وأنشطتها، والعمليات الداخلية النازمة لطرق الأداء، ثم المخرجات التي تميز المؤسسة عن غيرها، وترتبط بأهدافها التي وضعتها .

إن قياس الأداء وتقييمه في أي مؤسسة لا بد أن يكون شاملا لكل المكونات التي ذكرناها، فلا يكتفى بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المؤسسة، ولا تقييم المؤسسة بكافة عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن عملية التقييم للأداء المؤسسي ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين .

لقد أثر التحول السريع والتغيرات الدراماتيكية التي صبغت القرن الحادي والعشرين في مجال تطور المعارف والمعلوماتية، والتطور التكنولوجي، والتحويلات الديمقراطية في مجال الاقتصاد، وثورة الاتصالات، والعولمة في صياغة الإدارة العصرية على نحو من المرونة التي تحدث التكيف مع هذه المتغيرات، واصطبغت المؤسسات بسمات عامة أبرزها الارتباط بالسوق العالمي، والسعي إلى التميز، وقبول التغيير، والحرص على إرضاء العملاء، والتحديث المستمر والابتكار، والانفتاح على العالم المتغير، واحترام الإنسان واستثمار طاقاته، وتوكيد الجودة الشاملة، واعتماد البحوث العلمية أساسا لعملية التطوير في المنتجات والخدمات، والاتجاه نحو المستقبل، مما أدى إلى ظهور توجهات إدارية تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، ومن هذه التوجهات التي أسهمت في تحسين الأداء :

- إعادة هندسة العمليات (الهندرة) .

- إدارة الجودة الشاملة .
- التطوير التنظيمي والبناء المؤسسي .
- الأتمتة واعتماد التكنولوجيا في الإدارة .

وللاطلاع على مكونات الإدارة الحديثة في المؤسسات عامة، وفي مؤسسات التعليم العالي خاصة، يعالج هذا الفصل من الدراسة الأطر النظرية للعمل المؤسسي من خلال تعرف مفاهيم الأداء والعمل المؤسسي وعناصره، وفلسفته، كما سيناقش معايير الأداء المؤسسي ومؤشراته بشيء من التفصيل، ثم يتطرق إلى متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي، وطرق قياسه وآليات التقييم الذاتي، ثم يخلص الفصل إلى سبل تطوير الأداء المؤسسي من خلال التحول المؤسسي والتغيير التنظيمي، ويختتم الفصل بالحديث عن إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي .

أولاً : مفاهيم في الأداء المؤسسي

### 1- مفهوم المؤسسة وأنواعها

يستطيع المرء العامل في أي وظيفة يشاركه فيها آخرون إدراك مفهوم المؤسسة التي يعمل من خلالها، كما يمكن للمستفيد من خدمات أي مؤسسة إدراك وظيفتها وأهدافها، ويرتبط وضوح المفهوم بالدور المناط بالمؤسسة وطبيعة عملها، ويمكن تعريف المؤسسة بأنها " نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومندخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية" (العدلوني، 2002، 14)، والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة.

كما يعرفها (Robbins,1990:30) بأنها : " كيان اجتماعي منسق بوعي، وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

ولم يختلف تعريف (Greenberg &Baron, 2004:26) عن التعريف السابق حيث عرف المؤسسة بأنها: " هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها"، وهو نفس ما ذهب إليه (السالم، 2002، 8)، بأن المؤسسة هي "وحدة اجتماعية هادفة، منسقة أنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة" .

ويرى الباحث أن مفهوم المؤسسة من خلال التعريفات السابقة اتسم بالعمومية، ورغم أنه ركز على الأبعاد النظامية التي تتضمنها المؤسسات، إلا أنه تجنب الخوض في تصنيف المؤسسات



وملامسة التعريف الدقيق لكل نوع من أنواع المؤسسات التي يختلف تعريفها باختلاف طبيعة مهمتها، فالمؤسسات الاقتصادية تركز أهدافها على الجوانب التي تعنى بها، وتبنى قيمها وسياساتها وأنظمتها بما يخدم رسالتها، والمؤسسات الاجتماعية والخدمية تسعى إلى تقديم الخدمات وتلبية احتياجات الجمهور، ولتحديد تعريف يلامس هذه المحددات يعرف الباحث المؤسسة بأنها: " إطار نظامي قيمى لمجموعة من الناس تجمعهم رسالة واحدة، ويعملون على تحقيق أهداف محددة، سواء كانت هذه الأهداف اقتصادية أو اجتماعية، أو خدمية، وتصنف هذه الأطر تبعاً لنوعية الأهداف والرسالة التي تميزها "، ولتخصيص التعريف عن المؤسسات التعليمية مجال البحث يعرفها الباحث بأنها: كل مؤسسة تعليم عال تقدم برامج دراسية معتمدة بهدف منح درجات علمية معترف بها محلياً ودولياً .

ويتضح من التعريفات السابقة أن المؤسسة تتميز بكونها :- (القيروتي، 2008، 49)

- كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات، تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة .
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه، ويحدد مهامهم وواجباتهم والحقوق التي يكفلها النظام لهم .
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة نفسها .
- وجود أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين .

ويضيف (السالم، 2002، 8)، أبعاداً أخرى يمكن التعرف من خلالها على فهم أفضل للمؤسسة، كالبعد الاجتماعي، والبعد الغرضي الذي يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، والبعد التنظيمي، والبعد البيئي الحدودي الذي يحكم مسار المؤسسة وبيئتها التي تعمل فيها.

## 2- مكونات المؤسسة

تتركز الملامح المحورية للمؤسسات في خمس ركائز لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن أي منها وهي : (حريم، 2000، 15)

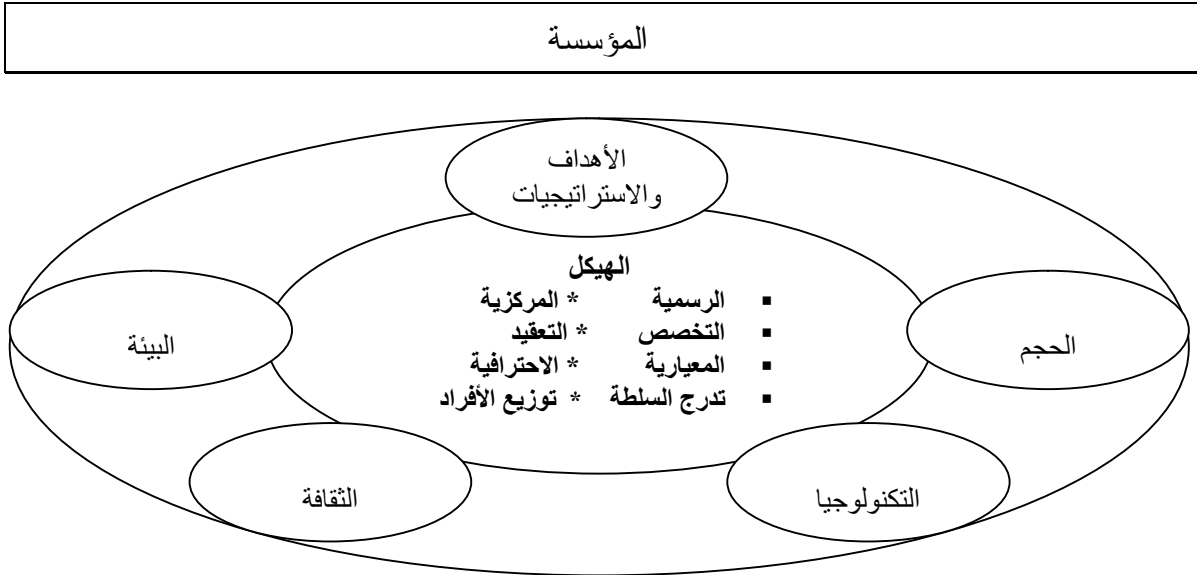
- الأهداف Goals
- البناء الاجتماعي Social Structure
- الأفراد المشاركون Participants
- التقنيات Technology
- البيئة Environment

ويسهم كل مكون من هذه المكونات في بناء واستمرارية نجاح المؤسسة، ويتضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر في صياغته وتشكيله، فالأهداف التي تعمل المؤسسة بكافة عناصرها لتحقيقها تحدد مسارات العمل لكل الأفراد المشاركين فيها، والبناء الاجتماعي هو نسق العلاقات التفاعلية بين الأفراد وهيكل علاقاتهم واتصالاتهم، والنظام المعياري الذي يحكم السلوك داخل المؤسسة، ويمثل الأفراد جوهر الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها فإذا امتلكت المؤسسة أفراداً مؤهلين ستكون قادرة على التميز في أدائها، ولا ينبغي أن تغفل المؤسسة البيئة التي تعمل وتتواجد فيها، بل ينبغي العمل على التكيف معها، والانسجام مع ثقافتها وقيمها، والعمل على تلبية احتياجاتها .

إن مكونات المؤسسة لا توجد منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة متكاملة لتحقيق غرض المؤسسة، "فالمؤسسة نسق يتكون من عناصر كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، ويجب الاهتمام بها جميعاً لفهم المؤسسة" .

ويشير (السالم، 2002، 16-22)، إلى أن أبعاد تصميم المؤسسة تتمحور في بعدين هما:

- الأبعاد الهيكلية، وترتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة .
- الأبعاد الموقفية، وترتبط بالمؤسسة ككل وتتضمن متغيرات عديدة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والأهداف، ويوضح الشكل التالي الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة :



شكل رقم (10): الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة

المصدر: (السالم، 2002، 17)

### 3-أنواع المؤسسات

تتعدد أنواع المؤسسات تبعا لمجموعة من العوامل والمؤثرات التي تلعب دورا رئيسا في اتجاهات المؤسسة وتخصصها، وقد قسم المختصون في علم الإدارة المؤسسات إلى تقسيمات عدة هي :

○ أنواع المؤسسات بحسب الأهداف : (فليه، وعبد المجيد، 2005، 87-88)

1. المؤسسات الصناعية : حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات نوعية صناعية سواء استخراجية أو تحويلية .
2. المؤسسات التجارية: حيث تكون الأهداف ذات علاقة بعمليات البيع والشراء وتعظيم الربح.
3. المؤسسات الزراعية : وتحدد المؤسسات الزراعية أهدافها في ضوء نوعية الزراعة المطلوبة ومجالات التصدير .
4. المؤسسات المالية: سواء كانت مؤسسات عقارية أو بنوك أو سوق الأوراق المالية، حيث تحدد هذه المؤسسات أهدافها بحسب نوعية ومجال عملها .
5. المؤسسات الخدمية : وتكون الأهداف ذات نوعية خدمية كالصحة والمواصلات .

○ أنواع المؤسسات بحسب الملكية :

1. مؤسسات عامة حكومية: وتتبع هذه المؤسسات للدولة لإدارة قطاعات عامة كالنقل والمواصلات، والاتصالات .
2. مؤسسات خاصة أو أهلية: وتتبع لشخص أو مجموعة أشخاص، كما يمكن أن تكون هذه المؤسسات جمعيات خيرية تدير مجالا من مجالات العمل الأهلي .
3. مؤسسات خاصة ذات نفع عام: تلجأ بعض الحكومات إلى تخصيص بعض خدماتها كقطاع الاتصالات والطاقة وغيرها، حيث تتبع هذه المؤسسات لشركات كبرى تعمل على تقديم الخدمة مقابل رسوم تقررهما بالتنسيق مع الجهة الحكومية المختصة .

○ أنواع المؤسسات بحسب المنفعة :

ويمكن تقسيم المؤسسات في ضوء اعتبارات المنفعة الأساسية التي تحققها، فهناك مؤسسات تحقق المنفعة لأصحابها المالكين لها، وأخرى تحقق منفعة لأعضائها، وثالثة تحقق المنفعة لجمهورها، ورابعة تحقق المنفعة للجمهور بشكل عام .

#### 4-مراحل وسمات تطور المؤسسة

تمر المؤسسات بمراحل متعددة تتطور من خلالها، وتبدأ هذه المراحل بـ : "العدلوني،2002، 27-31" بتصرف.

أ. **مرحلة النشأة والوجود Existence**، وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة البحث عن أسباب وجودها وتحديد رسالتها، واختيار أهدافها .

ب. **مرحلة التأسيس والبناء Establishment**، وهي المرحلة التي تبدأ المؤسسة باتخاذ خطوات حثيثة في عملية التأسيس والبناء والهيكلية بالطريقة التي تستجيب لمتطلبات الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف التي وضعتها، كما تعكف المؤسسة على وضع السياسات والنظم الإدارية المناسبة لها .

ج. **مرحلة التوسع والامتداد Expansion**، وتضع المؤسسة فيها الخطط والاستراتيجيات لإحداث قدر مدروس من التوسع والامتداد في علاقاتها ومنتجاتها، وتحديد جمهورها المستهدف، وقد تتضمن هذه المرحلة شيئاً من التوسع في البناء الداخلي للمؤسسة .

د. **مرحلة الارتقاء والجودة Elevation**، تتجه المؤسسة في هذه المرحلة إلى الارتقاء بأدائها والمنافسة، كما تبدأ بتقدير الذات وذلك من خلال تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة، والحصول على اعتراف المؤسسات العالمية بها .

هـ. **مرحلة التمكين والاستمرار Elongate**، وهي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى القمة وتنتقل من مؤسسة محلية إلى مؤسسة عالمية، من الإنتاج إلى الإبداع، وصولاً إلى أن تصبح مؤسسة للتعلم ونموذجاً يتطلع المنافسون للوصول إليه، وهذه المرحلة تواجه فيها المؤسسات تحدياً كبيراً في كيفية المحافظة على هذه المكانة .

ويضيف (القريوتي،2006، 62)، مرحلة سادسة وهي مرحلة الضعف والانحدار، وتتسم هذه المرحلة بضعف عام في الموارد وتقلص في نوعية الخدمات، كما تشهد المؤسسة داخلياً إرباكاً في تنظيمها وهجرة للكفاءات، وتظهر الصراعات التنظيمية ويضعف الانتماء والولاء لها، وهي مرحلة حتمية لأي مؤسسة بلغت مرحلة التمكين ولم تجر تقييماً دورياً وتطويراً على أدائها .

وتبرز السمات الرئيسية لتطوير المؤسسة في تسع سمات هي :- (الطويل،2001، 374-

377) بتصرف.

## ○ هدفية تطوير المؤسسة

يعتبر تطوير أي مؤسسة عملية تستلزم التحضير الجيد لها على صعيد البنى التنظيمية والموارد المطلوبة، والبيئة الداخلية والخارجية، وهذه العملية بكاملها لا بد لها من هدف حاضر في ذهنية إدارة المؤسسة، بل ومعلنة لجميع العاملين فيها، وهذه السمة هي التي تضمن للمؤسسة السير في مسار واضح المعالم، وتورث تنظيما يتخذ قرارات تسهل تحقيق الهدف العام من وجودها .

## ○ تجديدية النظام

يرفض مفهوم تطوير المؤسسة فكرة تصلب النظم وجمودها وتوقفها عند نقطة يقتنع القائمون عليها أنها الأنسب لمؤسستهم، بل ينظر للنظم نظرة إيجابية ويعتبرها قادرة على التكيف مع كل المستجدات التي تحيط بالمؤسسة، فالتطوير والمرونة ليس لمواجهة مشكلة طارئة فحسب، بل هو لخلق بيئة قادرة على التطور والتجديد والإبداع والتحسين المستمر .

## ○ تكاملية التطور

يعتمد تطوير المؤسسة على سمة التكامل التي بموجبها تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا تقنيا مركبا تترايط كل مكوناته، وهذا يعني أن إحداث التطور ينبغي أن يشمل كافة المكونات للوصول إلى انسجام الجزئيات واتساقها على نحو يمكن المؤسسة من النهوض بشكل جماعي و متكامل .

## ○ إنسانية الاهتمام

لا تقتصر عملية التطوير على الجوانب التنظيمية والتقنية، أو جوانب المعدات والموارد، فهي تولى الجانب الإنساني والاجتماعي أهمية بالغة باعتبار أن المؤسسة نظام اجتماعي تتفاعل علائق أفرادها وتتعكس إيجابا على أداء المؤسسة وقدرتها على تقديم الخدمات، لذا فإن هذه السمة تؤثر تأثيرا مباشرا في صياغة نظم وقوانين المؤسسة، ونوعية مواردها التي تسهم في راحة الموظف، كما تؤثر في طبيعة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، فالقيم والمشاعر والاتجاهات لها الجانب المهم في صياغة أسس وقواعد تطوير المؤسسة .

## ○ اعتماد استراتيجية تربوية للتطوير

يسعى أسلوب تطوير المؤسسة إلى إحداث تغيير له دلالاته في سلوك أفرادها وذلك عبر سبل تربوية مناسبة، فاختيار استراتيجية تربوية تصبغ عمليات المؤسسة بالجانب القيمي، وتؤثر

إيجاباً على اتجاهات الأفراد وعلاقاتهم بزملائهم من ناحية وبجمهور المؤسسة من ناحية أخرى .

#### ○ الاهتمام بالتدريب والتعلم من خلال الخبرة

إن مفهوم التعلم من خلال التدريب، والانفتاح، والمناقشة، واكتساب الخبرات، هو سمة مهمة من سمات تطور المؤسسة ينبغي على إدارة المؤسسة أن تهيئ له كافة السبل للنجاح، فمن خلال ورش العمل، وطرح القضايا، وحلقات النقاش، واستقدام الخبراء، والبعثات التعليمية، يمكن للمؤسسة تحقيق النمو المهني المطلوب للعاملين فيها واستثمار هذا التعليم في تطور المؤسسة ورفيها .

#### ○ التعامل مع قضايا حقيقية

تركز المؤسسات التي تسعى للتطور إلى التعامل مع القضايا الموجودة فعلاً، وهذا يقربها إلى ملامسة الواقع والبعد عن الترف الفكري الذي لا يفيد تطوير المؤسسة، وهي بذلك تبتعد عن نظرية ومثالية الطرح الذي لا يلامس الواقع، وهذا لا يعني اقتصرها على التعامل مع القضايا والمشاكل الطارئة والانشغال بإدارة الأزمات، بل تتعامل مع قضايا استراتيجية هامة وواقعية .

#### ○ التغيير المخطط

إن ما يميز أسلوب تطوير المؤسسة أنه جهد يقوم على تماسك أفكاره ومبادئه وخطته، بمعنى أنه استراتيجية تخطيطية تحدد فيها الأهداف، وتوضع تصاميم تحقيقها وإنجازها وفق خطة محكمة توضح المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز النشاط، والأفراد الذين سيقومون بالتنفيذ، والمصادر المادية والمالية المطلوبة، وهو بهذه السمة يبتعد عن العشوائية وعن العمومية، ويدخل في ترتيب كافة الجزئيات المطلوبة لإنجاز الأهداف الكلية .

#### ○ الاستعانة بالخبرات الخارجية

لا تنظر المؤسسة التي تسعى إلى التطوير إلى ذاتها وما تمتلكه من خبرات، بل تحرص على الاستفادة من كافة الخبرات الأخرى، وهي تحرص على تقبل النصح والتعلم لا سيما في مراحلها الأولى، وعادة ما تستعين المؤسسة باستشاريين في إعداد النظم وإنجاز مراحل التخطيط وتقييم أدائها دورياً .

## 5- مفهوم العمل المؤسسي

العمل المؤسسي أو العمل من خلال مؤسسة، أو العمل بالذهنية المؤسسية، شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس لإنجاز هدف أو مجموعة من الأهداف، وقد فطر الناس على قبول العمل الجماعي وممارسته شكلا ومضمونا، والعمل المؤسسي ليس اختيارا طوعيا، بل هو ضرورة لتحقيق البقاء والحفاظ على الوجود، وهو ترجمة عملية لمبادئ وقيم دينية واجتماعية وقومية، وعلى الرغم من اختلاف الناس في فهم العمل المؤسسي وتباين نظرياته، إلا أن بعض الكتاب تطرق لمفهوم محدد للعمل المؤسسي، حيث عرفه (مخير، وآخرون، 2000، 9-11) بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد :-

- أ. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية .
  - ب. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
  - ج. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- وعرفه (محمد، وسالم، 2004، 141)، باعتباره أحد مداخل الفاعلية المؤسسية التي تختلف في تحديدها لتعريف الأداء المؤسسي باختلاف هذه المداخل كالاتي :
- 1- مدخل الهدف Goal Approach التي ترغب المؤسسة في تحقيقه .
  - 2- مدخل موارد المؤسسة System resources Approach المتاحة، أو التي ينبغي على المؤسسة توفيرها من الموارد المادية والبشرية .
  - 3- مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach التي تحدد كفاءة المؤسسة في إدارة بيئتها الداخلية .
  - 4- مدخل أصحاب المصلحة Stakeholders Approach والجمهور المستفيد من خدماتها .
  - 5- مدخل قيم التنافس Competing Values Approach التي تشمل تحقيق أفضل لمخرجات المؤسسة.
- وعرفه (Beard & Dess, 1981, 66)، بأنه " النتيجة النهائية للملاءمة بين الاستراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كاستراتيجية الموارد البشرية " .

وعرفه (Venkatraman&Ramanujam,1986,803)، بأنه " درجة تحقيق المؤسسة لأهداف الأداء المالي وتعظيم الربحية" ويلاحظ في هذا التعريف المفهوم الضيق في حصر الأداء المؤسسي بمقياس الربح .

من خلال ما تقدم فإن مفهوم الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي يشمل أبعاداً متعددة تحددها المداخل سابقة الذكر، وتبدأ مراحل الأداء المؤسسي بوضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة التعليمية، وصياغة أهدافها، وتحديد هيكلها المناسب لطبيعة مهمتها، ومسار عملياتها الداخلية، وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها، وارتباط كل ذلك بالبيئة الداخلية والخارجية بكافة عناصرها، والعوامل التي تؤثر وتتأثر بها .

وتبرز أهمية العمل المؤسسي من خلال التعريفات السابقة في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية . (العدلوني، 2002، 21)

#### 6- فلسفة العمل المؤسسي

إن العمل المؤسسي أو العمل من خلال مؤسسة شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، والميل لقبول التعاون مع الآخرين، وهو ينطلق من حاجة فطرية لدى الإنسان، كما أنه ترجمة عملية لمبادئ أحكمها الخالق في قوله تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى"، ويمكن استعراض محددات الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي فيما يلي :- (مخيمر، وآخرون، 2000، 12-13)

- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة (فرداً كان أو وحدة)، هو جزء من كل وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله الأداء المؤسسي الشامل .
- إن الاهتمام بأداء وحدات دون أخرى داخل المؤسسة دون إدراك نقاط التلامس مع بقية الوحدات يفصل المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى التشتت والتطاحن والهدم .
- لا يعتبر التفوق في الأداء الجزئي لوحدة أو موضوع تركيز عليه المؤسسة دون غيره تفوقاً على المستوى البعيد، إنما هو تفوق مؤقت سرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبات التي ستظهر لاحقاً، لذا فإن إدراك طبيعة كلية الإدارة للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم، للوصول إلى المثالية التكاملية .



▪ إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء، بمعنى أن التحدي لا يكون بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بل بين الخطأ والصواب وصولاً إلى التناغم الإداري الذي يؤدي إلى جماعية الأداء ومثالية الإبداع .

## 7- مفهوم إدارة الأداء Performance Management

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة **(PERFORMARE)** التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة **(PERFORMANCE)** وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم: " أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك" (Khemakhem,1976:310) .

وتشير الأدبيات في الفكر الإداري المعاصر إلى أن إدارة المؤسسات المبدعة هي إدارة تجمع بين إدارة المعرفة، وإدارة التنظيم، وتسعى إلى تطبيق هذه المعرفة من خلال تحليل ودعم صناعة القرار، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تسمح بممارسات مبدعة للأفراد والجماعات في إطار البنية الاجتماعية للمؤسسات، ويرى (شوارتر، 2001، 2)، أن عملية إدارة الأداء تعتمد على الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية لوضع الأهداف والمعايير، ومراقبة أداء المؤسسة، والقيام بعملية تقييم مستمرة بهدف تحقيق الربح والإنتاجية، ومن هذا السياق يتضح أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي أيضاً عبارة عن منهج متكامل موجه نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين نحو الأداء الفعال .

وإذا كان الهدف الرئيس من وجود الإدارة في أي مؤسسة هو ضمان تحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجلها، فإن هذا يستدعي قيام الإدارة بأنشطة مناسبة تلائم تحقيق الأهداف، ويتضح مفهوم إدارة الأداء من خلال خمسة عناصر هي :- (السلمي، 1999، 33-35)

### أ. تحقيق الأهداف Achievement of Objectives

فالأهداف مكون رئيس من مكونات الأداء المؤسسي، فلا يفهم معنى المؤسسة بمعزل عن أهدافها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتكوين الأهداف الخطوة الأولى التي تعمل الإدارة على اختيارها بما ينسجم مع إمكانياتها والغرض الرئيس من وجودها .

## ب. تخطيط الأداء Performance Planning

تعتبر الخطط التنفيذية التي تضعها إدارة المؤسسة عن الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف، وتنظم الإدارة أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء المرغوبة للوصول لنتائج أفضل.

## ج. تهيئة ظروف العمل Performance Facilitation

تسعى الإدارة لإنجاز أعمالها حسب التخطيط الذي أقرته بتوفير المستلزمات المادية والبشرية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء لضمان تحقيق أفضل النتائج .

## د. مراجعة الأداء Performance Audit

لا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب المتابعة والمراجعة الدورية وإحداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## هـ. تطوير الأداء والتحسين المستمر Performance Development & Improvement

مع تغير الأوضاع والظروف التي تفرضها تطور المعارف والعلوم، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم إدارة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات المنافسة وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعه تحت تصرفها، فالأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

وحتى تحقق الإدارة أداءً أفضل، فإنها تلجأ إلى فهم عميق لبيئة المؤسسة وتحليل المناخ الداخلي لها، وتسعى إلى تحديد مقومات الأداء المستهدف من خلال رصد وتقييم للفرص المتاحة والموارد المتاحة (المادية والبشرية)، وفي ضوء الفرص والموارد تضع الإدارة خططها المناسبة التي تعتقد أنها ستحقق لها نتائج أفضل .

ولا تغفل المؤسسة عن مراعاة مكونات المناخ الداخلي خلال عملية التخطيط نظرا لأهميته في عملية التطبيق، ويضم المناخ الداخلي كلا من الأفراد، والوظائف، والمعدات،

والنظم، والتكنولوجيا السائدة في المؤسسة، والمعلومات المتوفرة، والعلاقات الإنسانية، والعلاقات التنظيمية التي تحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات، والهيكل التنظيمي الرسمي، ثم طريقة الإدارة التي توظف كل هذه الإمكانيات لتحقيق أهدافها.

من خلال ما تقدم يعرف الباحث إدارة الأداء بأنها : "عملية إدارية مركبة تقوم إدارة المؤسسة فيها بتخطيط أهدافها، وتنفيذ برامجها، وتهيئة الظروف والإمكانيات التي تتطلبها عملية التنفيذ، ومراجعة أدائها في ضوء معايير تقييمية واضحة تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة".

## 1- أهمية إدارة الأداء

تتحدد أهمية نظام إدارة الأداء في ترجمة رؤية المؤسسة إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها وتقييم استراتيجيتها باستمرار، كما تمكن من تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، واستثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء وتحفيز الموظفين (الزعابي، 2006، 67)، ويضيف (الرب، 2009، 41-42) بأن أهمية إدارة الأداء تنبع من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية :

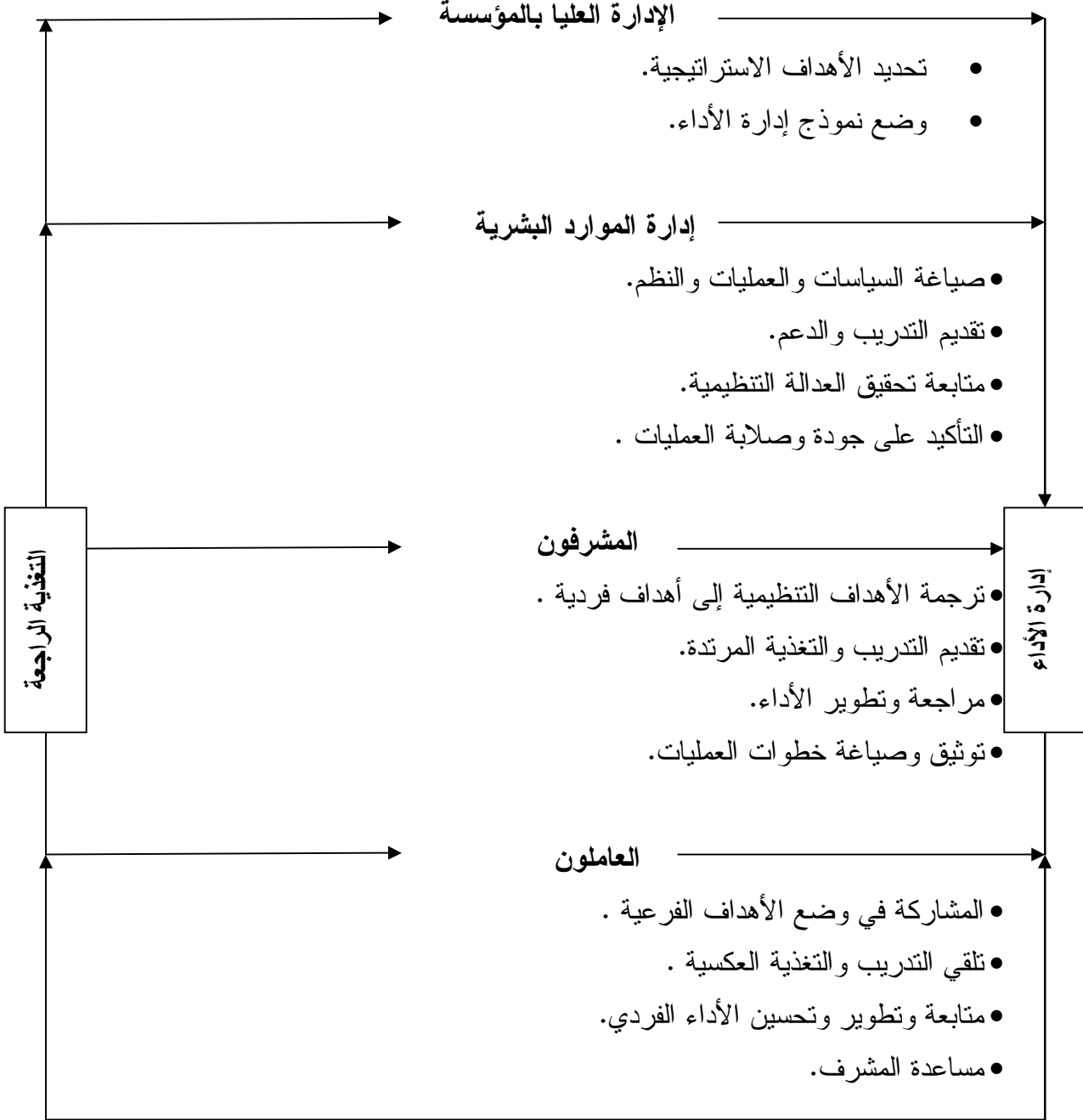
- أ. توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباتها .
- ب. اعتبار أداء العاملين الوظيفة الأساس التي تحقق المؤسسة من خلالها العديد من الوظائف كالنظيم والتحفيز والتدريب .
- ج. إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم .
- د. زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الميزة التنافسية .
- هـ. تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى نحو جودة العمل ومجارية التطور .

ولتحقيق التكامل في الأداء لا بد من تكامل المراحل التالية :

- مرحلة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية .
- مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل عامل .
- مرحلة تقييم الأداء .
- مرحلة تحسين وتطوير الأداء .
- مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة .

ويشير الشكل التالي إلى تكامل الدور المناط بمكونات المؤسسة في شكل تكاملي متناسق .

### الفئات المشاركة في إدارة الأداء



شكل رقم (11) : الفئات المشاركة في إدارة الأداء  
(الرب، 2009، 41-42)

## 9- خصائص الأداء المؤسسي (العدلوني، 2002، 22-23). بتصريف

- أ. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات .
- ب. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار .
- ج. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة .
- د. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .
- هـ. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها .
- و. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف .
- ز. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها .
- ح. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا .
- ط. عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء .

### ثانيا : معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغتها في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعا للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأيا كانت هذه المعايير، فإنها تعتبر

ناظما ومقياسا علميا تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة، ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، وهو: "المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله، وهو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء الجامعي" (الحاج، وآخرون، 2008، 15) .

وسنتناول في هذا الجزء المعايير والمؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات للحكم عليها بأنها حققت الجودة على مستوى الأداء الكلي لعناصرها، وسنتطرق بشيء من التفصيل لكل مكون من مكونات العمل المؤسسي المندرجة في إطار هذه المعايير .

### **المعيار الأول : الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف**

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، فإن تأطير المؤسسة، وقولبتها، وتوحيد نهجها، لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة .

**والفلسفة :** هي نشاط عقلي يرمي إلى فحص نقدي منتظم للمعتقدات والمبادئ، كي يجعل لهذه المعتقدات والمبادئ أساسا تقوم عليه، وتقف به في وجه أنواع الصراعات المتعددة، وهي بحسب تعريف ديوي " لون من ألوان التفكير يظهر عندما تواجه الخبرة موقفا من مواقف الشك، ويستهدف هذا التفكير تحديد طبيعة الحيرة، وصياغة فرضيات قابلة للاختبار للتخلص من هذه الحيرة، والفلسفة ليست تصويرا صريحا للمصالح المتصارعة، وإنما هي أيضا دعوة لوجهات نظر جديدة لإحداث اتزان أفضل بين هذه المصالح" . (Dewey,1916:383)

والفلسفة الموجهة للمؤسسة تحدد القيم والمعتقدات الخاصة بها، وتعكس الجوانب الهامة في حياتها وعملها، ووجهات نظرها تجاه الأفراد كموارد بشرية، كما تحدد الفلسفة دور المؤسسة في المجتمع، والأعمال التي لا ينبغي القيام بها، والعلاقة التي يجب أن تكون بين المؤسسة والمتعاملين معها .

ولا تكون الفلسفة مكتوبة في المؤسسات الصغيرة، وإنما تفهم من خلال سلوك أعضائها، أما في المؤسسات الكبيرة فيجب أن تكون مكتوبة ومصاغة بعبارات مختصرة ومحددة بحيث يفهمها المدبرون، ويقومون بشرحها وتفصيلها للموظفين، والمؤسسون هم من يقومون بتحديد

فلسفة المؤسسة، والحفاظ عليها، وصيانتها باستمرار خلال عمر وحياة المؤسسة، وتتكون الفلسفة الجيدة من المعتقدات الأساسية التالية : (الرب، 2009، 8-10)

- الإيمان بأهمية التواجد الأفضل والأحسن.
- الإيمان بأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة .
- الإيمان بأهمية الأفراد كأشخاص مميزين.
- الاعتقاد في الريادة سواء من حيث الجودة أو الخدمة.
- الاعتقاد في أن معظم الأفراد في المؤسسة هم مخترعون ومبدعون والاعتقاد بعكس ذلك يدعم الفشل.
- الإيمان بأهمية عدم الرسمية لتدعيم الاتصالات.

ومن خلال ما تقدم يمكن فهم الفلسفة في إطار وظائفها وميزاتها من خلال النقاط التالية:- (الطويل، 2001، 58-59)

- أ. التوصل إلى نظرة متكاملة ومتسقة للحياة داخل المؤسسة، بهدف توحيد الأفكار والآمال والخبرات التي تكتسبها المؤسسة خلال سنوات عملها .
- ب. تلمس الإجابات بتعمق فيما يواجه الإنسان من تساؤلات لم تجب عليها الحقائق العلمية في إطار من التفكير غير المقيد، ويؤكد (Russell,1967:9)، على أنه مهما كان الأمل في اكتشاف إجابة، فإن جزءاً من اهتمام الفلسفة أن تستمر في الاهتمام بمثل هذا السؤال، وأن تجعلنا على وعي بأهمية ذلك، وأن يتم تعمق وتبصر كل سبل التعامل الممكنة، وأن تبقى الإحساس بالرغبة في تلمس الأمور حياً في النفوس، والذي يمكن أن يقضى عليه إذا ما تم التمسك بالمعرفة المؤكدة فقط.
- ج. بناء وتطوير قواعد ومعايير عامة تعتمد على الحقائق والقناعات والخبرات التي نشعر بأنها تساعدنا في تقرير سلوكنا في مواجهة مواقف معينة.
- د. تحليل المواقف والمشاكل والحلول التي نتوصل إليها وبناء قواعد وحقائق عن الظواهر المختلفة، والاستعانة بها في بناء الاتجاهات خلال تعاملنا مع مواقف مماثلة.

#### **دور القيم في تحديد فلسفة المؤسسة :**

تؤثر القيم في صياغة قرارات المؤسسة المتعلقة بمستقبلها، وتضع إطاراً أخلاقياً يلتزم به الجميع، سيما وأنه يعظم من مكانة المؤسسة في نظر المجتمع التي تعيش فيه، وتعمل من

خلاله، وقد لوحظ زيادة اهتمام المؤسسات التربوية بتدريس بعض المقررات ذات العلاقة بأخلاقيات المهنة التي يتوجه الطالب لدراستها وذلك لتعزيز القيم والضوابط الأخلاقية المتفق عليها .

وتتعدد القيم المؤسسية التي تلتزم بها المؤسسات التعليمية بحسب طبيعة الهدف التي تسعى لتحقيقه حيث يذكر (توفيق، 2005، 90-95)، أن القيم تتنوع بحسب التالي :

أ. **قيم متعلقة بالنمو والنجاح** : وتتحقق هذه القيم من خلال تقدير متطلبات العملاء واحترام توجهاتهم، والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة التي يحققه التزام كافة العاملين بالمعايير المقررة .

ب. **قيم متعلقة بالأمان** : بحيث يتركز هدف المؤسسة على الحفاظ على حياة الإنسان من خلال توفير بيئة آمنة وخالية من المخاطر بإعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان وتدريب العاملين عليها، بالإضافة إلى الالتزام بالحفاظ على البيئة المحيطة من أي مخاطر قد تلحق بها نتيجة لعمل المؤسسة.

ج. **قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك** : وهذه القيم هي الطريق التي نحقق بها النتائج من خلال تعزيز قيم الأمانة وتقديم مصلحة المؤسسة إذا ما تعارضت مع مصلحة الفرد، وقيم احترام الآخرين، وهي من أهم القيم التي تعبر عن رسالة المؤسسات التعليمية.

د. **قيم متعلقة باحترام العامل وتحقيق الرضا الوظيفي** : باعتبار جميع العاملين هم شركاء في تطوير المؤسسة، ولهم الحق في الاستماع لآرائهم في تخطيط مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم، والعمل على إشباع حاجاتهم .

هـ. **قيم متعلقة بتنمية الأفراد والاعتراف بقدراتهم** : لأن الذي يفشل في تنمية من يعمل لديه فإنه يخطط للتراجع، وتتحقق قيمة الاعتراف بقدرات الموظفين من خلال تمكينهم وإتاحة الفرص لتطوير ذواتهم وتحفيز ومكافأة المتميزين المبادرين .

و. **قيم متعلقة بالجودة** : وتعتبر قيمة الجودة من القيم المهمة التي تزود من خلالها المؤسسة المستفيدين من خدماتها بمنتجات، أو مخرجات تستحق التقدير وخالية من العيوب، وتزداد أهمية هذه القيمة في المؤسسات التعليمية والتربوية لأنها تتعامل مع الطالب، كونه المخرج الذي من خلاله تتحقق التنمية المجتمعية بكافة تفاصيلها .

وينبغي على المؤسسة صياغة قيمها والإعلان عنها في إطار خارج المؤسسة يستهدف جمهور المتعاملين معها، والمستفيدين من خدماتها، وإطار داخل المؤسسة يتعلق بالعاملين



فيها، لأن مستوى الانسجام بين ما تقرره وتفعله المؤسسة، وما يتوقعه منها الآخرون، سيحدث فقط من خلال إعطاء المثل الصادق المعبر عن فلسفتها وقيمتها التي أعلنتها .

**والرسالة :** تعبر عن الغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة، وهذا يفرض على المؤسسة أن تمتلك رسالة واضحة ومعلنة تعكس رؤيتها التعليمية، ويشير مفهوم الرسالة أيضا إلى معان متعددة :-

- الأهداف العامة للمؤسسة .
- الطابع الذي يميز المؤسسة عن غيرها .
- ما تطمح المؤسسة الوصول إليه .
- الغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة .

ويذكر (كوه، وآخرون، 2006، 64) أن لكل مؤسسة تعليمية رسالتين اثنتين، الأولى هي الرسالة النظرية " Espoused " التي تشير في الحالة النموذجية إلى ما تكتبه الجامعة عن نفسها، وهي بيان تصريحي بمهمتها، وفي العادة تصدر الجامعات العامة بيانات تصريحية واسعة وشاملة حول رسالتها وتقدم وعدا مأمولا لكل شخص من المستفيدين من خدماتها .

والثانية هي الرسالة العملية " Enacted " أي ما تفعله المؤسسة على أرض الواقع، وتفوق الرسالة العملية في أهميتها الرسالة النظرية، لأنها تقدم سلوكا عمليا للارتقاء بأدائها من خلال الأهداف التي انبثقت عن فلسفة ورسالة المؤسسة، وتعرف المؤسسات التي تطبق الرسالة العملية بمؤسسات الممارسة الفاعلة لأن الفجوة بين رسالتها النظرية والعملية قليلة ويشترك في رسالتها الحية المعلمون والطلبة والموظفون على حد سواء .

ويتم إعداد الرسالة في الإطار الداخلي بدعم من الإدارة وقبول الموظفين بحيث تخدم الرسالة سياسات المؤسسة وتتسجم مع أهدافها، وتسهم مع الأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات، وفي الإطار الخارجي تؤثر مجموعات من الأفراد في صياغة الرسالة لا سيما الممولون والمستثمرون والعملاء، مما يفرض على المؤسسة عدم التوقف عند وضع الرسالة والاتفاق عليها فحسب، بل يجب إعادة فحصها من حين لآخر بحيث تتناسب التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

ومن هذا المنطلق فإن على المؤسسة أن تتأكد من أن رسالتها المعلنة تتضمن ما يلي:- (العائدي، 2009، 12)

- وصف دقيق للمؤسسة وخصائصها .

- غايات وأهداف محددة ومصاغة بطريقة قابلة للقياس .
- صورة واضحة ودقيقة عن وضع المؤسسة الفعلي وأنشطتها .
- الاعتماد من قبل مجلس الجامعة ومجلس الأمناء .

أما الغايات والأهداف: فتأتي ترجمة عملية لما تضمنته رسالة الجامعة لتتقلها من بعدها النظري إلى الإطار العملي التي تظهر معه النتائج، وتتضح ملامح التطوير في المؤسسة .

ويرى الباحث أن النجاح في إعداد الرسالة المستندة إلى فلسفة المؤسسة والمنسجمة مع أهدافها، يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي معيارا مهما في تقييم الأداء المؤسسي، ومحورا رئيسا لبناء الأنشطة والبرامج وفق رؤية منهجية تسهم في تطوير نظام فعال يمكنها من تحقيق أهدافها، وتوظيف قدراتها، والاستفادة من نتائج التقييم التي تجريها من أجل تطوير أدائها، وتحديث برامجها، كما تشترك بموجبها جميع الوحدات التنظيمية في صياغة أهدافها القريبة، ووضع برامجها التنفيذية لتحقيق رسالة المؤسسة، وتقديم الخدمة الأفضل في مجال نشاطها. (أنظر الفصل الثالث)

### المعيار الثاني : الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته، وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب مع طبيعة أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رؤية ورسالة المؤسسة، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي، وسنتناول خلال هذا المعيار بالشرح لمكونات الحكم والإدارة والتطرق للمعايير الجيدة لكل محور من محاوره كما يلي :

#### 1- القيادة والإدارة

حتى وقت قريب نسبيا لم يكن مفهوم القيادة قد تسلسل إلى العمل التربوي والإداري، حيث اقتصرت كلمة القيادة على العمل السياسي والعسكري، وسادت حتى نهاية القرن العشرين مفاهيم الإدارة للمؤسسات التربوية والتجارية، إلا أنه ومع ازدياد عجلة التطور والتغيير في

بيئة العمل برزت الحاجة إلى مفهوم القائد الذي يستطيع التعايش مع هذا التغيير وقيادته، لأن الإدارة تصلح في المؤسسات المستقرة التي لا تدعو الحاجة معها إلى إثارة حماسة الآخرين، وشحن همهم، وإقناعهم بالتغيير والتخلي عن أفكارهم وعاداتهم المألوفة في العمل، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بضرورة وجود القيادات في المؤسسات هي : (سادر، 2008، 12)

- الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل والتحويلات الدرامية التي تتطلب وجود قيادة تدير هذه التغييرات، وتستطيع قيادة المواقف الحرجة والتغلب على مقاومة التغيير .
- الدراسات النماذجية والتجارب الناجحة للعديد من المؤسسات التي أظهرت نتائج باهرة في قيادتهم للمؤسسة وقدرتهم على التفكير الاستراتيجي والتغيير الجوهري في أداء مؤسساتهم .

- ظهور جيل من العلماء الباحثين الذين تمكنوا من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية على أهمية وجود القيادة جنبا إلى جنب مع الإدارة، كما أسهم هؤلاء العلماء أمثال توم بيترز Tom Peters في إثراء موضوع القيادة ليصبح منهجا في التدريس وبرنامجا مهما في التدريب والانتقاء .

وقد عرف الباحثون القيادة تعريفات عدة، حيث عرفها (Brown&Rosen,2000,p182) بأنها: " عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض بينهم" .

وعرفها Walter F. Ulmer بأنها: " نشاط أو عملية تأثير يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم، ويستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على منصب أو سلطة رسمية" .

وتأتي إشارة Harry S. Truman لبيان معنى القيادة " بالقدرة على دفع الرجال إلى القيام بأشياء لا يحبون القيام بها وجعلهم يحبونها " تأكيدا واضحا على أن القيادة الحقيقية لا تنبني على السلطة وامتلاك مقوماتها، بالقدر الذي تبنى على قدرات للتأثير على الآخرين، وتتضمن أبعادا واسعة تشمل العملية والسمات الشخصية معا، لذا عرفها (أبو النصر، 2007، 182)، بأنها: " عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم" .

ويلاحظ أن التعريف السابق جعل الأهداف محور الالتقاء بين القيادة ومجموع العاملين في المؤسسة، وأكد على ضرورة امتلاك القدرة على التأثير في الآخرين بوصفها عنصرا

مهما للنجاح وتحقيق النتائج المرجوة، ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا استنتاج الحقائق الآتية حول مفهوم القيادة :-

- القيادة عملية تتضمن العديد من العمليات كالتأثير وسلوك القدوة والإقناع .
- القيادة سمة شخصية ينبغي أن تتوفر في الشخص القائد قبل أن تكون علما يدرس أو تمرينات يمكن التدرّب عليها وإتقانها .
- القيادة تتضمن المواقف التي تحتاج إلى تغيير وتستلزم التفكير المجرد والقدرة على التنبؤ خارج إطار التفكير التقليدي .
- القيادة تتطلب التفاعل بين أطراف المؤسسة .
- القيادة لها نتائج متعددة ومختلفة من أبرزها تحقيق الأهداف، وتعزيز الروابط داخل الجماعة وإعادة التأكيد على ثقافة المؤسسة وتعزيزها أو تغييرها كلما اقتضت ضرورة التطوير .
- وأخيرا فالقيادة سمة وعملية، وموهبة وإبداع، وقدوة وإقناع، وقدرة خطابية، وملكات منطقية، وتأثير وتأثر، بل إنها الإطار الأوسع الذي تتخذ فيه القرارات المهمة وعمليات الصياغة لحياة المؤسسة واتجاهاتها.

ويمكن ملاحظة الفرق بين القيادة والإدارة من خلال عدة محاور تطرق لها علماء الإدارة، فقد رأى (Cunningham,1986) أن العلاقة بين القيادة والإدارة علاقة متداخلة تكون فيها القيادة إحدى الكفاءات التي يجب توافرها إلى جانب مجموعة أخرى من الكفاءات لكي تكون الإدارة ناجحة وفعالة، ويعتبر أنه يوجد تكامل بين المفهومين فلا تفهم الإدارة بدون القيادة، ولا تتحقق القيادة بدون السلطة التي تمثلها الإدارة، في حين رأى (Bennis&Nanus,1985:12)، أن كلا المفهومين منفصلان عن بعضهما مع وجود علاقة ارتباطية في الإطار العملي، وعلى الرغم من أن هذه الفروق دقيقة المبنى لا يلاحظها إلا المتخصصون والمتابعون للعمل المؤسسي، إلا أننا نجد من الأهمية بمكان في دراستنا أن نعرض أهم النقاط التي تميز بين المصطلحين، حيث سنتطرق لانعكاسات هذا الفرق في مؤشرات محاور التقييم المؤسسي ومعاييره التي سنلاحظ فيها متطلبات مختلفة لكل منهما، والجدول التالي يوضح أهم نقاط الاختلاف :

م	الإدارة	القيادة
1	الإدارة عملية منطقية تستخدم فيها القدرات الكلامية والتفسيرات المنطقية الرقمية	عملية تعتمد على البديهية والذكاء ويكون للمصطلحات فيها تأثير بالغ
2	تهدف الإدارة إلى معالجة التعقيدات	تسعى القيادة إلى مواكبة التغيير (Kotter,1990)
3	يعبر المديرون في الإدارة بمصطلحات النظم والسيطرة والضبط والتخطيط والتنظيم	يعبر القادة بمصطلحات الثقافة والقيم والشراكات والتحالفات. (Handy,1992:7-12)
4	ينظر المديرون إلى الأهداف باعتبارها أشياء تنبع من الضرورات التنظيمية في المؤسسة (نظرة غير شخصية)	ينظر القادة إلى الأهداف بأسلوب شخصي يعكس رؤيتهم الخاصة ومفاهيمهم التي يؤمنون بها
5	ينظر المديرون للعمل على أنه عملية تتضمن وضع الاستراتيجيات وصناعة القرارات، ومنح المكافآت، وإجبار العاملين على تنفيذ الأوامر	يعمل القادة على تطوير أساليب جديدة لحل المشكلات غير العادية، وينقلون أفكارهم بطرق مثيرة وملهمة .
6	يعمل المديرون على التكيف مع الحياة بشكل مباشر	يعيش القادة صراعا مستمرا للوصول إلى إحساس بالتكيف والانضباط والنظام (Zaleznik,1992:126-135)
7	يتم إعداد المديرين من خلال عملية التكيف الاجتماعي الذي يعد الفرد للحفاظ على النظام القائم	يتم إعداد القادة من خلال التفوق والاستعداد الشخصي الذي يساهم في إحداث التغيير والتطوير المستمر
8	يتسم فكر المديرين بالإجرائي العملي	يتسم فكر القادة بالرؤية الكلية الطموحة (Kotter,1990)
9	يركز المديرون على الكفاءة في طرق الاستخدام وعملية التنفيذ	يركز القادة على الفاعلية وتحقيق النتائج دون النظر إلى الضوابط والمعوقات (Adams&Spencer,1986:5-12)
10	يختار المديرون الطرق الصحيحة للعمل	يختار القادة العمل الصحيح
11	يهتم المديرون بالوقت المحدد لهم في إنجاز الأعمال	لا يتقيد القادة بوقت محدد ويهتمون بما بعد إنجاز الأعمال
12	يهتم المديرون بالمحافظة على الإجراءات والنظم القائمة وصيانتها	يهتم القادة بالتطوير والتجديد والإبداع
13	يقبل المديرون الأمر الواقع ويتعاملون معه	يقبل القادة بالتحدي ويهتمون بتغيير الواقع (العدلوني، السويدان، 2000، 24-25)

جدول رقم (7): الفرق بين الإدارة والقيادة

المصدر : الباحث

## أ. أهمية القيادة

تتبع أهمية القيادة ومكانتها من كونها مصدر التعليمات، ورسم السياسات، والموجه الرئيس لجوانب العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل مركز السيطرة والربط بين الأفراد ومصادر المؤسسة، مما يتيح للمرؤوسين العمل في بيئة واضحة المعالم، جلية الرؤية، محددة الأهداف، وتبدو العملية القيادية أكثر وضوحاً وتطوراً في مرحلتين متكاملتين هما : (الحريري، 2008، 19)

### 1. مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة Strategy Building

وتتلخص هذه المرحلة في تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية، والرسالة والأهداف على المدى الطويل، وتحديد مستويات الأداء ومقاييس الحكم عليها، كما يتم تحديد أسس البناء التنظيمي ومعاييره، وثقافة المؤسسة المتماشية مع التوجهات الاستراتيجية، وتشكيل الأساس الموضوعي وتمكين الموارد البشرية الفاعلة .

### 2. مرحلة إدارة الأداء Performance Management

يبرز تشكل القيادة الإدارية في هذه المرحلة من كونها تتعلق في التوجيه والإرشاد والمساندة والتقييم لأداء مختلف العناصر في المؤسسة، حيث تشهد هذه المرحلة تجديد المؤسسات وتطويرها، ويبرز أهمية القيادة في دورها الفاعل في عملية التجديد والتطوير ودعم ومساندة العاملين .

كما تبرز أهمية القيادة وآثارها من خلال ما يحققه استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة والذي أشار إليه (الداوود، 2001، 2) في النقاط الآتية :-

- أ- القدرة على تحقيق أهداف التنظيم، بإنجاز الأفراد ما يوكل إليهم من أعمال بأعلى كفاءة وفي أقل وقت، وبأقل الخسائر.
- ب- استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة يجنب المؤسسة الدخول في مشاكل وقضايا مع العاملين تستنزف الوقت والمجهود.
- ت- استخدام النمط القيادي في إدارة المؤسسة يحقق أهداف العاملين، ويشبع حاجاتهم المادية والمعنوية، مما يعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ث- استخدام النمط القيادي يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية لدى المرؤوسين، وإفساح المجال لهم، وإطلاق العنان إلى ملكاتهم لابتكار عوامل التطوير، وأداء العمل بشكل يحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

ج- توافر الصفات القيادية في شخصية قائد المؤسسة، يؤدي إلى تعلم المرؤوسين القيم والأخلاق الحميدة، ويؤدي إلى نشوء جيل من القادة الصغار الذين يمكنهم تولى المسؤولية في المستقبل.

ح- النمط القيادي تكون لديه الفاعلية في اتخاذ القرار بين البدائل المتاحة، مما يحقق عائداً أفضل باستخدام الموارد المتاحة.

خ- يعتمد النمط القيادي على إشراك القائد والمرؤوسين معاً في وضع الأهداف، مما يجعل المرؤوسين أكثر تجاوباً مع هذه الأهداف، ويحفزهم على تحقيقها.

### مؤشرات وصفات القيادة الناجحة

لم تختلف نظريات القيادة حول أهمية ودور القائد في العملية، إنما تركز اختلافها حول مصدر صفة القيادة هل هي وراثية كما قالت بذلك نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم؟، أم أنها مكتسبة ترتبط بالموقف البيئي الذي يكون فيه القائد وقدرته على التكيف واستثمار الموقف والنجاح في إدارته كما أشارت إليه نظرية الموقف؟، أم أنها تفاعلية تدمج بين وجهتي النظر السابقتين كالنظرية التفاعلية؟، وجميع النظريات التي تناولت الشخصية القيادية تطرقت إلى بعض المؤشرات والصفات المميزة في القيادة أهمها : (البديري، 2001، 62-63)

أ- **المبادأة** : وتعني أن يكون القائد أكثر الأعضاء إسهاماً وضخاً للأفكار السلمية والإبداعية التي تساعد في إرساء السياسة العامة، كذلك أقدرهم على الأداء العملي ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف .

ب- **التفاعل الإيجابي** : الذي يقوم به القائد مع العاملين، ويعمل من خلاله على ترسيخ القيم، ويحقق بتفاعله حاجاتهم في جو من الألفة غير الرسمية .

ت- **التكامل** : ويتمثل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال تتكامل مع الرؤية والأهداف المشتركة التي وضعت بالاشتراك والتعاون مع العاملين في المؤسسة، كما يسعى إلى تحقيق التكامل بين أعضاء المؤسسة، وجسر الهوة والتباعد أثناء العمل .

ث- **الاتصال والتأثير:** ويكون الاتصال والتأثير من خلال قدرة القائد على إيصال أفكاره لجميع أفراد المؤسسة وإقناعهم بها إلى الدرجة التي يتبناها الموظف وكأنها أفكاره، وتستدعي هذه القدرات امتلاك القائد لمهارة الاتصال والتواصل، واختيار الكلمات، والتركيز على العاطفة مثلما يكون التركيز على العقل والمنطق .

ج- **التقدير والتمكين :** فالتقدير لجهود وإنجازات الآخرين من السمات الأساسية للقادة الذين يأسرون بها قلوب مساعديهم، فلا يتردد القائد في تحفيز الأفراد معنويا وماديا لمواصلة نجاحاتهم، وتعزيز إنجازاتهم، كما يسعى القادة إلى تمكين قدراتهم في أداء الأعمال وتطوير أفكارهم للإسهام في بناء أفضل لمخرجات المؤسسة وعملياتها .

ويضيف (اللوزي، 2001، 119)، صفات أخرى للقائد كالقدرة على استيعاب التنمية وتحدياتها، والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية، والقدرة على المتابعة والتقييم، والإبداع والتفويض، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة .

ويرى الباحث أن الصفات القيادية تأتي في إطار محددات الحوكمة والإدارة التي يلزم معها وجود السلطة وقوة المكانة، فلا يمكن فهم القيادة بدون سلطة أو صلاحيات تنطلق معها آفاق القائد، ويشعر معها الأتباع بالحماية بعد القدوة والتأثير، لذا فإن المدير القائد يجد سبيله إلى النجاح فهو بجاذبيته وقدراته، ثم بسلطته ومكانته يستطيع الانطلاق في بناء أداء مؤسسي رائد .

## 2- السياسات

**السياسة لغة :** يقال " ساس فلان الدواب أي قام عليها وراضاها وأدبها، ويقال سست الرعية سياسة أي أمرتها ونهيتها، وساس الأمر سياسة، قام به، ويقال فلان مجرب قد ساس، وفي الصحاح أمر وأمر عليه، والسياسة هي القيام على الشيء بما يصلحه (الحسيني، 157)

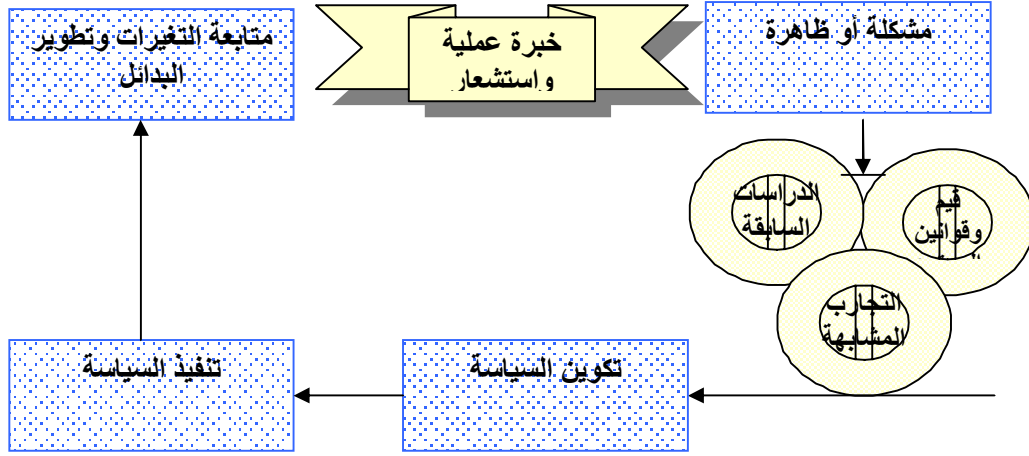
والسياسة مرتبطة بالحكم والإدارة حيث عرفها (بكر، 2003، 4)، بأنها : " المبادئ والاتجاهات العامة التي تضعها السلطات التعليمية لتوجيه العمل بالأجهزة التعليمية في المستويات المختلفة عند اتخاذ قراراتها"، ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن السياسة تركز على الفلسفة التي تتبناها المؤسسة، وتشكل من خلالها المبادئ والاتجاهات العامة التي تحكم سيرها، كما أن وضع السياسة مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة لتنظيم أداء المستويات الأخرى ووضع الضوابط التي تنسجم معها، وللسياسة في ضوء هذا التعريف وظيفتان الأولى : تحديد إطار للمعايير الثقافية التي تعتبرها المؤسسة التعليمية مرغوبة في قطاع التربية، والثانية : تحديد آلية المحاسبة التي يمكن من خلالها قياس الأداء .



كما يعرفها (الماضي، 1994، 308) بأنها : " توجيهات عامة يضعها المستوى الإداري مع مراعاة مشاركة المستويات التالية، وذلك لإرشاد التفكير والقرارات والتصرفات للمديرين ومساعدتهم لتنفيذ استراتيجية المؤسسة " وبموجب هذا التعريف فإن السياسات تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تسير بصورة متسقة، وبطريقة تتميط الكثير من القرارات الروتينية، وتركيز جهود المديرين في تطبيق الاستراتيجيات التشغيلية غير المتناقضة مع السياسات العامة، وهذا من شأنه أن يضيء نوع من الطمأنينة لدى الإدارة العليا من كون إدارة الأعمال في مؤسساتهم تسير وفقا للسياسة والاستراتيجيات التي تم رسمها من قبلهم، وهذا يفيد في جعل عمليات التفويض الممنوحة للمستويات الدنيا أكثر تحققا، إضافة إلى أن وضوح السياسة سيجعل منها أداة للرقابة غير المباشرة على أعمال وتصرفات الآخرين.

أ. خطوات تكوين السياسة في المؤسسات التعليمية: (بكر، 2003، 5-21). بتصرف

1. استشعار المؤسسة التعليمية لمشكلة، أو حالة، أو ظاهرة، تتطلب رسم سياسة للتعامل معها، وجعلها إطارا تراكميا من الخبرة والمعرفة المستقبلية في التعامل مع الظروف المشابهة.
2. دراسة تأثيرات المجتمع وقوانين الدولة، ومتطلباتها، واحتياجاتها، ومدى تأثيرها على الوضع الداخلي، والسياسات التي ينبغي اختيارها لتنسجم ولا تتناقض مع مكونات البيئة المحيطة .
3. الاهتمام بالمقارنات الفاعلة بين السياسات التي ستتخذها المؤسسة، وتلك التي تتبعها الدول الأخرى في نفس المجال، مع اعتبار شرط المشابهة للقيم والثقافة السائدة .
4. الاطلاع على الدراسات المبكرة ذات التأثير الفاعل في تكوين السياسات، والتواصل الفكري بين المتخصصين في مجال إعداد السياسات للمؤسسات التعليمية.
5. تكوين السياسة التعليمية بحيث تتضمن الأفكار والقيم السائدة في المجتمع وصياغتها بشكل عملي، وهذا يتطلب أن تكون السياسات مفهومة المحتوى من جميع العاملين في المؤسسة.
6. تنفيذ السياسة باستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والإفادة منها في تطوير السياسات، واقتراح بدائل مناسبة ، والشكل التالي يوضح هذه الخطوات :



شكل رقم (12) خطوات ومراحل تكوين السياسة

المصدر : الباحث

### ب. محددات رسم السياسات :

تتحدد عملية وضع السياسات من خلال محددات عديدة منها ما هو مباشر، ومنها ما هو غير مباشر، وسنتناول أهم المحددات المباشرة في تحديد السياسة وهي: (جواد، 2000، 78-85) بتصرف.

1. طبيعة نشاط المؤسسة، فمؤسسات التعليم العالي تنقسم إلى عدة أقسام بحسب طبيعة الأنشطة والتخصصات التي تركز عليها، فهناك مؤسسات تجعل جل تركيزها على البحث العلمي فتجدها تقتصر في تخصصاتها على طلبة الدراسات العليا، كما أن هناك جامعات تركز على البعد التقني، لذا تختلف السياسات العامة التي ترسمها المؤسسة بحسب طبيعة الأنشطة التي تؤديها .

2. طبيعة المخرجات، ففي المؤسسات التعليمية نتحدث عن الطلبة والبحوث التي تنتجها مراكز البحث في الجامعات، حيث تحدد المؤسسة التعليمية نوعية المخرجات تبعاً لحاجة المجتمع فتضع سياسات التوسع في مخرجات تخصص ما، أو سياسات الانكماش تجاه تخصص آخر، كما يمكن لها أن تضع سياسة التكامل مع مؤسسات أخرى سواء على مستوى التخصص أو نوعية الدراسة .

3. طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت العمليات المستمرة والتي تتطلب سياسة الترميم والتوثيق الذي يحدد طريقة الأداء بشكل منهجي، أو تلك العمليات التي تلبى حاجات محدودة تتطلبها الظروف المحيطة بالمؤسسة فتحدد الإدارة سياسات تكاملية أو تبسيطية .

4. طبيعة الطلب الذي يؤثر في السياسات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فيصير ملزماً للمؤسسة النظر إلى احتياجات المجتمع، وتوجهات الطلبة في رسم سياسات القبول، ومعدلات الالتحاق، وتنوع التخصصات، بل يتعدى ذلك إلى تكييف المناهج التي تخدم حاجة السوق .

وعلى الرغم من وجود عوامل ومحددات أخرى تتدخل في تحديد السياسات كأنظمة الحكم، ومعيار التمويل، ونوع المؤسسة وتبعيتها، إلا أن دراسة وتحليل أي من هذه العوامل والمحددات ينبغي أن يخضع للأسلوب العلمي الملائم لغرض دراسة المحددات سواء كان باستخدام طريقة التفكير الاستنباطي الذي ينتقل من العام إلى الخاص وما ينطبق على الكل يصدق على الجزء، أو بطريقة التفكير الاستقرائي الذي ينتقل من الجزء إلى الكل باستخدام المنطق، أو بالطريقة العلمية التحليلية للتوصل إلى حل المشكلات والتي تبدأ بالشعور بالمشكلة مروراً بجمع البيانات ووضع الحلول، وانتهاءً باختيار أفضل الحلول ومتابعة تنفيذه.

### ج. أنواع السياسات

تتنوع السياسات بحسب تنظيم المؤسسة، ومدى تنوع مستوياتها الإدارية الذي يعكس التدرج في السياسات، ومدى أهميتها وتناسقها في المستويات المختلفة، ثم مدى ارتباطها بأهداف واستراتيجيات المؤسسة، ويمكن تقسيم السياسات على أساس المستوى الإداري إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي: (غنيم، 2006، 64-65)

#### أ. السياسات الأساسية Basic Polices

ويتم رسمها من قبل الإدارة العليا، وتمتاز بأنها سياسات كلية طويلة المدى وتؤثر على جميع مكونات المؤسسة ومشاريعها وأنشطتها، ومن أمثلتها :

- تحديد موقف المؤسسة من المؤسسات الأخرى .
- تحديد أنواع وأنماط المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها المؤسسة .

#### ب. السياسات العامة General Polices

ويمتاز هذا النوع من السياسات بأنه قصير الأجل، وينطبق على أجزاء عديدة من المؤسسة لكنها لا تؤثر على كامل المؤسسة حيث إنها تكون خاصة بأقسام أو بأنشطة دون أخرى، ومن أمثلتها :

- لا يسمح لبعض الأقسام بتشغيل قوى عاملة إضافية إلا إذا كانت القوى العاملة الحالية تعمل بكامل طاقتها المطلوبة منها .

- وقف بعض الأقسام أو دمجها إذا ضعف الإقبال عليها .

### ت. السياسات الوظيفية أو سياسات الإدارات **Departmental Policies**

وتختص هذه السياسات بالمستوى التشغيلي للمؤسسة حيث تكون قصيرة الأجل ومحدودة بقسم أو دائرة معينة، كما أنها مرنة يمكن تعديلها من الإدارات الدنيا، ومن أمثلتها:

- سياسات تدريب الأفراد وترقياتهم ونقلهم .
- سياسات معالجة شكاوى المستفيدين .
- سياسات تطوير البيئة الجامعية .

وحتى تكون السياسة ناجحة لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط أهمها : (الشاويش، 1993، 352)

- أ. تعكس الأهداف وتعمل على تحقيقها في ظل الموارد الاقتصادية والمالية المتاحة .
- ب. قابلة للتطبيق ومرنة وواقعية، بحيث إذا تم إجراء أي تعديل أو تغيير على الأهداف، يتم تعديل السياسة بناء على ذلك .
- ج. تصاغ بشكل بسيط وواضح ومحدد ومقنع، حتى يسهل فهمها وتطبيقها .
- د. تمتاز بالشمول وتحقق حاجات جميع الأطراف .
- هـ. تكون مكتوبة ومعلنة حتى يتم معرفتها والتعامل معها .
- و. مترابطة ومكملة مع بعضها البعض وغير متناقضة .

### 3- النظم والهيكل التنظيمية

تعد النظم والهيكل التنظيمية محورا وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة، وتلجأ المؤسسات إلى إعداد لوائح متعددة واعتبارها قواعد حاكمة تنظم شئون المؤسسة بكافة مكوناتها البشرية والمادية، وتتنوع اللوائح لتشمل أنظمة شئون الموظفين والنظام المالي، ونظام اللوازم والمشتريات، والوصف الوظيفي، وأدلة العمليات .

وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدمها علماء الإدارة في تناولهم للنظم والهيكل من حيث شمولية هذه الأنظمة لكافة جوانب عمل المؤسسة وعمق الهيكل التنظيمي الخاص بها، ومع ذلك يرون جميعا بأن الأنظمة والهيكل التنظيمية ما هي إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة، وسنستعرض فيما يلي بعض المفاهيم والتعريفات التي توضح مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرفه روبرت آبالى Robert applepy :

"هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي" . (حريم،2000، 45)

ويعرفه STONAR بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. (العميان،2002، 205)

وحسب HININGS فإن الهيكل التنظيمي هو "وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضا ذلك التفاعل، فالهياكل محكومة و حاكمة في نفس الوقت" (هال،2001، 198) .

ويعرفه (القيوتي،2008، 50) بأنه: " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحدد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها " .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج العناصر التالية :

أ- يتشكل الهيكل التنظيمي من :

- تقسيمات تنظيمية نعبر عنها بالوحدات التنظيمية.
- مجموعة من المهام المحددة " تعبير عن التخصص "
- مجال محدد لأداء كل مهمة " نطاق الإشراف "
- مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة "
- شبكة لانتقال المعلومات " الاتصال "

ب- يخدم الهيكل التنظيمي الوظائف التالية :

- إنتاج مخرجات تنظيمية لتحقيق أهداف تنظيمية.
- إيجاد الإطار الذي تحقق فيها الأهداف العامة للمؤسسة .
- توجيه الأهداف الخاصة للأفراد للمتطلبات التنظيمية للمؤسسة.

### 1/3 طرق بناء الهياكل التنظيمية :

لبناء الهياكل التنظيمية طرق عديدة يتم من خلالها تصميم الهيكل المناسب للمؤسسة، وسنختار هنا طريقتين من الطرق التي تناسب مؤسسات التعليم العالي، وتتسجم هاتان

الطريقتان مع نظريات التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية: - (عصفور، 2002، 146-188) بتصرف.

### 1/1/3 طريقة تحليل الأهداف Goal Analysis :

تعتبر طريقة تحليل الأهداف من أفضل طرق بناء المؤسسات والهيكل التنظيمية، لاسيما المؤسسات الناشئة، أو عند إعادة تصميم الهياكل وبناء التنظيم، وتمر عملية بناء المؤسسة بموجب هذه الطريقة بسلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف ونشاطات فرعية، ومن ثم يتم إنشاء وحدات تتسجم فيما بينها في الأنشطة التي تحقق تلك الأهداف، وتتفرع هذه الوحدات بحسب الأعمال المتشابهة، وتتميز هذه الطريقة بـ :

- المرونة واستيعاب الأعمال التفصيلية التي قد يغفل المصمم عنها عند وضع الوظائف والمهام الفرعية.
- الشمولية التي تتضمن النظر بواسطتها إلى جميع العمليات نظرة إجمالية .

ويمر بناء المؤسسة حسب طريقة تحليل الأهداف بعدة خطوات هي :-

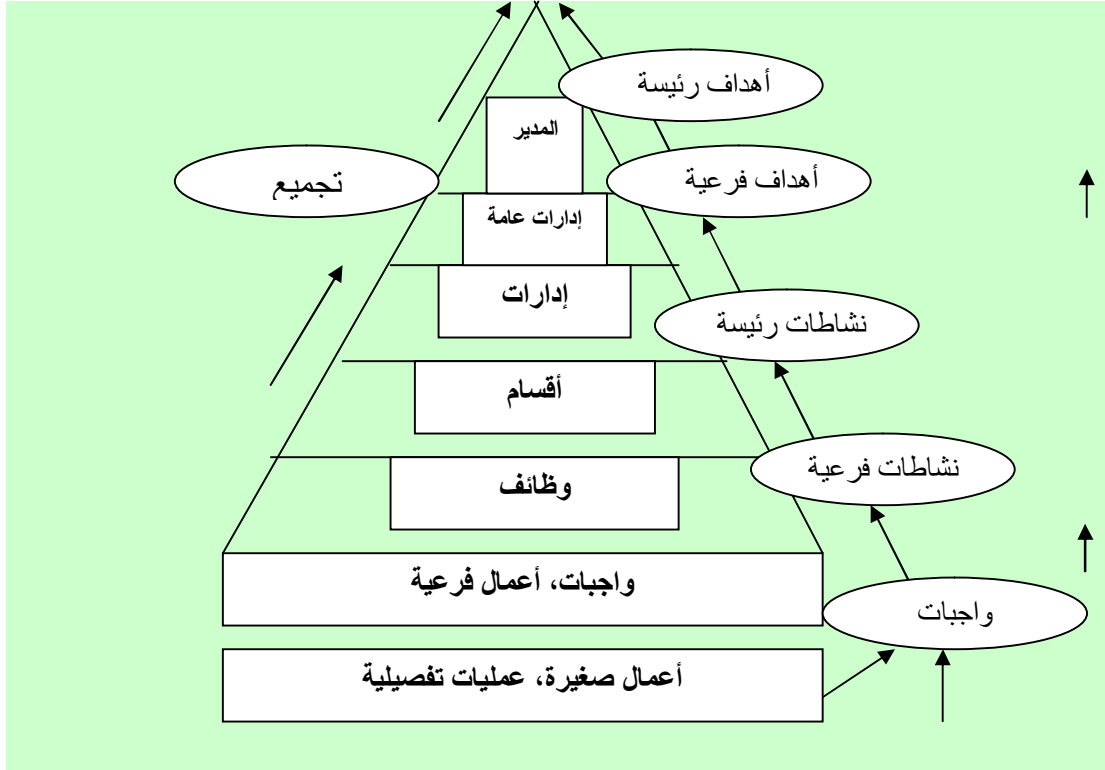
- أ. **تحليل أهداف المؤسسة**، بحيث تقسم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية تشكل في مجموعها الأهداف الكلية، وتمثل الأهداف الخطوط العريضة التي يتم على ضوئها تصميم الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يعكس أهداف المؤسسة وخطتها، فإذا كان هدف من أهداف مؤسسة تعليم عالي يقضي بالتوسع في التعليم الإلكتروني لدعم العملية التعليمية، فإن تحليل الهدف إلى أهداف فرعية سينعكس بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي باستحداث دائرة متخصصة للتعليم الإلكتروني .
- ب. **تحديد الأنشطة والمهام** التي تحقق الأهداف العامة للمؤسسة، وتسد إلى الوحدات الإدارية داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنشطة مباشرة وتتولى مهمة تنفيذها الوحدات التنفيذية، أو غير مباشرة تقدم للإدارة العليا على شكل استشارات ومقترحات .
- ج. **تكوين الوحدات الإدارية** التي تتولى القيام بالأنشطة والمهام، ويتم تجميعها وفقاً للأنشطة المتشابهة للإسهام في تحقيق جزء من الأهداف الخاصة بالمؤسسة .
- د. **تحديد العلاقة بين الوحدات الإدارية** سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو مساعدة، وتتطلب هذه الخطوة تحديد طبيعة عمل كل وحدة ومهامها وواجباتها، ثم نوع العلاقة التي تربطها بالوحدات الأخرى .

هـ. **توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات** المنوطة بكل وحدة، وهذا يتطلب تحديد نوع العلاقة بين المستويات المختلفة داخل كل وحدة، ثم طبيعة العلاقة والصلاحيات ومستوى المسؤولية مع الوحدات الأخرى، وهو ما يعرف بتحليل الوظائف أو الوصف الوظيفي الذي يمثل جزءاً من أنظمة المؤسسة وأدلة العمل فيها، ويشمل الوصف الوظيفي مجموعة المهام والمسؤوليات والمهارات والمعارف ومؤشرات الأداء لكل موظف، ويشير (أبو شيخة، 2000، 60-61) إلى ضرورة دقة الصياغة عند إعداد بطاقة الوصف الوظيفي، وشمولية الواجبات للأهداف العامة، والتمييز بينها في الوظائف المتشابهة، والابتعاد عن العمومية باستخدام مصطلحات كمية قدر الإمكان .

و. **تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة** وتصوره من خلال إعداد الخريطة التنظيمية التي تحدد موقع كل وحدة أو إدارة فيها، كما توضح خطوط الاتصال الرأسي والأفقي، ومستوى الصلاحيات والمسؤوليات .

### 2/1/3 طريقة تجميع الأنشطة :

ويطلق على هذه الطريقة أحياناً طريقة بناء المؤسسة من أسفل إلى أعلى، وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الموظفون في المستويات الدنيا وصولاً إلى موظفي الإدارة العليا، ويتم حصر الأعمال التي تحقق أهداف المؤسسة بشكل تفصيلي في قوائم معينة، ومن ثم يتم تجميعها في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف يمكن إسنادها إلى موظفين، ثم تجمع الوظائف في وحدات صغيرة هي الأقسام، ويتم جمع الأقسام في وحدات إدارية أكبر تتكون منها الإدارات، وهكذا تستمر عملية التجميع وصولاً إلى أعلى مستوى في المؤسسة، وتتميز هذه الطريقة بالاهتمام بالأبعاد التفصيلية الدقيقة للوظائف مما يعطي الهيكل دقة في إدراك كافة متعلقات الوظائف، والشكل التالي يوضح هذه الطريقة .



شكل رقم (13) طريقة تجميع الأنشطة

المصدر : عصفور، 2002، 149

ويلاحظ من خلال الشكل السابق أن العمليات التفصيلية هي العمليات الأكثر انتشارا داخل المؤسسات وتمثل قاعدة الانطلاق نحو تكوين الواجبات والأعمال الفرعية، ويمثلها مجموع العاملين في الإدارة الدنيا، ومن خلال الواجبات تنطلق الأنشطة الفرعية وتتكون الوحدات والأقسام التي تتسع قاعدة صلاحياتها والمهام الموكلة إليها لتشمل الأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف المؤسسة الفرعية في مستوى الإدارة الوسطى، ثم تبنى الأهداف العامة من خلال الإدارة العليا للمؤسسة التي تقف على رأس الهرم التنظيمي وتعمل على تجميع كافة الأنشطة والأهداف وتحقيق الانسجام بينها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة السياسات والتوجهات التي تقود المؤسسة لتحقيق رسالتها ورؤيتها .

ويتحدد اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي بناء على محددات كثيرة أهمها استراتيجية وأهداف المؤسسة التي يبني عليها فكر المؤسسة وثقافتها، كما يعتبر حجم المؤسسة وبيئتها والتقنيات المستخدمة من المحددات الهامة التي ينبغي مراعاتها عند إجراء عملية التصميم، هذا بالإضافة لعوامل أخرى كالعلاقات التحالفية للمؤسسة، والموارد المالية والبشرية المتاحة، ونوع وطبيعة العاملين بها بحيث تلجأ بعض المؤسسات إلى وضع خبرات وقدرات أفرادها



كمحدد أساس في بناء وتشكيل الدوائر داخل الهيكل باعتباره من سيقود العمليات الإدارية التي ستضمن النجاح لشكل الهياكل التنظيمية ومضمونها .

#### 4- البيئة الجامعية

إن الارتقاء بالجودة في مؤسسات التعليم العالي مرتبط إلى حد كبير بقدرتها على القيام بالأدوار المتوقعة منها مثل: تنمية قدرات الطلبة المعرفية والاجتماعية وصلتها وإثرائها، ومساعدة الطلبة على كسب المعارف والمهارات المفيدة لهم في حياتهم المهنية والعملية، ونشر المعرفة العلمية والعمل على تقدمها، والمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع وإثرائه (د.ك، 2005، 5).

وتعد البيئة الجامعية من العوامل المؤثرة في تحسين عملية التحصيل الدراسي لدى الطلبة، وتحفيزهم نحو الاستمرار والتفوق، باعتبار أن بيئة الجامعة جاذبة لاهتماماتهم وميولهم، حيث يتحسن أداء الطلبة، ويشعرون بمزيد من الرضا في الكليات والجامعات التي تلتزم بنجاحهم، وتطور وتنمي علاقات عمل وروابط اجتماعية إيجابية بين مختلف الجماعات في الجامعة (كيوه، وآخرون، 2006، 371) .

والبيئة الجامعية جانبان متكاملان لا ينفصلان، الأول يتعلق بالبيئة المادية والصحية ومدى ملاءمة مرافق الجامعة ومبانيها وأثاثها وخدماتها لمعايير الجودة، والثاني يتعلق بالبيئة الاجتماعية والمعنوية الخاصة بالعلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، والحوافز التي تقدمها الجامعة لموظفيها وطلبتها وحفزهم نحو النجاح والتميز، ثم مدى تحقيق التقدير لمخرجات الجامعة من المجتمع المحلي، ومن هنا يعرف الباحث البيئة الجامعية بأنها " مجموعة من المكونات والخصائص المادية والمعنوية التي تتميز بها المؤسسة وتؤثر في سلوك واتجاهات وأداء العاملين والطلبة فيها"، وقد ربط بعض الباحثين مفهوم البيئة بالمنح التنظيمي الذي يحدد ويميز الاتجاهات والخصائص الداخلية للمؤسسات، حيث نظر إليها البعض باعتبارها خاصية من خواص المؤسسات التعليمية، ونظر البعض الآخر إليها من خلال تصورات العاملين والطلبة، في حين أشار آخرون إليها من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمؤسسة، لذا عرفها (فليه، 2005، 292) بأنها: " مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وغيرها من الأبعاد والعوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم "، وعرفها (الحوالي، 2008، 7) في دراسة عن جودة البيئة الجامعية بأنها: "جميع العمادات، المرافق، الدوائر، والوحدات التي

تقدم الخدمات والمساعدة والدعم للطلاب فيما يتعلق بدراسته في الجامعة وتشمل (المكتبة، القبول والتسجيل، شئون الطلبة، الكافتيريا، العيادة الصحية، والمختبرات...).

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التفاعل مع البيئة والتأثير في صياغتها من خلال نظام إداري وأكاديمي مرن أصبح ضرورة ملحة لبناء جسور الثقة بين الجامعات والمتعاملين معها وذلك من خلال:- (العلوي، 1998، 35-36)

- عقد المؤتمرات والندوات، وإجراء البحوث والدراسات التي تعالج مشاكل البيئة المحلية .
- العناية بالتدريب وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة .
- تقديم الرعاية الصحية المتميزة لكافة منسوبي الجامعة والقطاعات المجتمعية الأخرى .
- حضور الفاعل والدائم في الفعاليات المجتمعية .

ملاحظ البيئة التعليمية المناسبة : (كيوه، 2006، 179-198، 371-398) بتصرف.

## 1- الموقع الجغرافي للجامعة

يعتبر اختيار الموقع الجغرافي للجامعة، والطراز المعماري لمبانيها ومرافقها المادية من السمات المهمة التي تميز الجامعة، وتوفر لها نظرة إيجابية من الطلبة والموظفين، حيث تهتم مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة والتي عرفت "بمؤسسات الممارسة الفاعلة" وعددها عشرون مؤسسة بموقع الجامعة واختياره بعناية فائقة، وتحرص أن يكون في منطقة ريفية خضراء تتوافر بها كافة معالم الحياة الهادئة، وتوفر لطلبتها والعاملين فيها كافة الموارد المتاحة لأنشطتهم المنهجية واللامنهجية، كما أوجدت مساحات مكانية تحسن وتعزز مشاركة الطلبة ونجاحهم، واستخدمت الموقع لتحسين العملية التعليمية والتدريسية، فالموارد الطبيعية التي تزخر بها البيئة استخدمتها الجامعة كمصدر من مصادر التعلم، ومختبر للتدريس والبحوث لطلبة أقسام الجيولوجيا والزراعة وعلم النفس وعلم الأحياء، كما مثلت البيئة مركزا للباحثين الذين تناولوا ظواهرها وتأثيراتها .

## 2- التصميم الداخلي لأماكن التجمعات الطلابية

كما أن للتصميم والتأثير المناسب للقاعات الدراسية والمكاتب وأماكن الاستراحات أهمية يشعر بها مجتمع الجامعة الذي يتطلب مراعاة اهتمامات كل شريحة من شرائحه، ففي مؤسسات الممارسة الفاعلة صممت أماكن استراحات الطلبة لتكون قريبة من مكاتب المدرسين لتسهيل التفاعل بين الطلبة وأساتذتهم، كما تزود هذه الأماكن بأثاث فاخر وخدمات تقديم المشروبات والأطعمة وبعض المجالات والكتب الثقافية المتنوعة .

### 3- السكن الجامعي

يعد السكن الجامعي جزءاً مهماً من البيئة الجامعية لعدد كبير من الطلبة، ويستفاد من بيئة السكن الجامعي في تعزيز وإغناء وتحسين التجربة الأكاديمية للطلبة، حيث تضم مساكن الطلبة في جامعة كنساس مثلاً أماكن لتدريب برامج القيادة والتطوع، كما تضم صالة للفنون الإبداعية وأماكن للاجتماعات واللقاءات، ويلتزم الطلبة المقيمون بالانخراط في أنشطة القيادة والخدمات الاجتماعية .

### 4- الصلات بالمجتمع المحلي

تلجأ المؤسسات التعليمية إلى تعزيز علاقاتها بهذا المجتمع الذي يعبر عن البيئة الخارجية الحاضنة للمؤسسة والداعمة لها، من خلال إجراء عمليات استطلاع مستمرة لاحتياجات المجتمعات المحلية والعمل على تلبيتها، كما تعمل الجامعات على إتاحة مرافقها الصحية والثقافية والرياضية لخدمة المجتمع، ولا يغيب عن أجندة إدارة الجامعات إشراك الطلبة في العمل التطوعي والخدمة الاجتماعية وتعليم من حرم من التعليم، وتستفيد الجامعات من إقامة المناسبات الثقافية في توثيق صلاتها بمختلف شرائح المجتمع .

### 5- التنقيف الداخلي

تمارس إدارة المؤسسات التعليمية تنقيفاً داخلياً للمنتسبين إليها من واقع إدراكها أن الحياة الجامعية مليئة بالتوقعات العريضة التي يحملها الطلبة كطموحات يرغبون في تحقيقها، وتدرّك أنه بدون تحدٍ يستفز ويحفز الطلبة لا يمكنهم تحقيق هذه الطموحات، لذا تبدأ المؤسسات التعليمية بإعداد الطلبة وتنقيفهم منذ اللحظة التي يلتحقون بها بالجامعة، والاهتمام بالطلبة الجدد من خلال الإرشادات التي يتلقونها من موظفي القبول والتسجيل ومكاتب الإرشاد والكتب الإرشادية التي تبين لهم طبيعة الحياة الجامعية، كما يخضع الطلبة للقاءات إرشادية لدمجهم وتعريفهم بالموارد الجامعية وكيفية استثمارها، كما تعمل بعض الجامعات على التركيز على طلبة السنة الأولى، وتوجه مسارات تخصصاتهم، وترشد توقعاتهم، وتستمر عملية التنقيف الداخلي خلال الدراسة لتغطي جوانب قيمة تركز على قيم المشاركة وتحمل المسؤولية، والتوعية بأهمية الإسهامات الفردية في تحقيق رؤية الجامعة، وفهم وإدراك أهمية التعلم التعاوني والعمل الجماعي .

### 6- التأكيد على التنوع في البرامج الداعمة للعملية التعليمية

تعتبر البرامج الحديثة التي تقدمها المؤسسة أدوات قوية وفاعلة في جذب الطلبة لها، كما تهيب البرامج المساندة لطلبة الجامعة للمشاركة الفاعلة فيها وتؤثر في زيادة الرغبة لديهم

لمتابعة الدراسة والبقاء داخل الجامعة فترة أطول بهدف تنمية مهاراتهم والتعاون الفعال في إنجاز أهدافهم، ومن أمثلة التنوع البرامج الصيفية التي تقيمها بعض المؤسسات الفاعلة بهدف تدريب وصقل مهارات الطلبة على الاندماج في الحياة الجامعية، وإكسابهم بعض المهارات الإدارية والبحثية، وقد أقامت جامعة فينجيل وهي إحدى مؤسسات الممارسة الفاعلة برنامج "زيادة التوقعات من الاستعداد التعليمي"، وهو برنامج صيفي مخصص لطلبة الثانوية العامة يهدف إلى مساعدتهم على اكتساب المهارات الأكاديمية والثقة الاجتماعية التي يحتاجونها للنجاح في الجامعة، ويحتوي البرنامج على أنشطة متنوعة، ولا يقتصر التنوع على البرامج بل يشمل أساليب وطرائق التعلم التي تظهر قيمة اتخاذ مقاربات منهجية متباينة لتعليم الطلبة.

#### 7- تهيئة أعضاء الهيئة التدريسية

تعمل المؤسسات التعليمية على توفير برامج متجددة لإحداث التكيف لدى أعضاء الهيئة التدريسية مع البيئة الجامعية، والتي تتضمن رؤية ورسالة وأنظمة الجامعة، ومجالات التركيز التي ينبغي عليهم العمل عليها، لتحقيق الشراكة في تنفيذ أهداف المؤسسة، وتركز الجامعات المتقدمة على المدرسين الجدد فتعمل على تثقيفهم وتهيئتهم من خلال تعريفهم بمحيطهم الجديد، وما يمكن أن يفعلوه للمساعدة في نجاح الطلبة، وتعمل هذه المؤسسات على عقد لقاءات تستمر لثلاثة أيام لتحقيق هدف دمج المدرسين الجدد بمجتمع الجامعة إضافة إلى اجتماع إدارة الجامعة معهم وتقديم الإرشادات اللازمة لهم، ومن التجارب الجديرة بالاهتمام ما تقوم به كلية أورسينوس فيما يعرف بحلقة المدرسين التي يجتمع فيها كبار الأساتذة مرة كل أسبوع لمناقشة سبل تطوير المقاربات المنهجية التعليمية الفاعلة في طلبة الكلية، كما يتبادل المشاركون المعلومات الحديثة في مجال التدريس .

#### 8- شيوع التعامل الإنساني ومتانة الصلات بين الموظفين والطلبة بعضهم ببعض

إن ترسيخ الانتماء لدى الطلبة للمؤسسة، ووحدة القيم الموجهة للسلوك داخل الوحدات والأقسام يعزز من وجود بيئة ملائمة ومريحة، وتسعى المؤسسات التعليمية التي تمتلك هذه السمة إلى رفع شعار "الطالب هو رأس مال المؤسسة"، وتوجه اهتمامها لتحسين البيئة التعليمية وبيئة النشاط من خلال تشجيع الطلبة للاندماج في الأنشطة الطلابية التي يقيمها مجلس الطلبة، والاشتراك في الأندية الطلابية التي تعزز علاقات الطلبة ببعضهم، وبالمشرفين عليهم من الموظفين والمدرسين، كما تعقد الجامعات لقاءات تعارفية متعددة مع المدرسين ومع إدارة الجامعة، كما يشارك رئيس الجامعة وعمداء الكليات الطلبة في أنشطتهم الرياضية، ومن مظاهر تعزيز العلاقة مع الطلبة الاحتفالات التي تقيمها الجامعة لطلبتها لتكريم المتفوقين أو احتفالات التخرج للاحتفاء بهم، ومشاركتهم فرحتهم، وخلاصة القول أن البيئة الصحية في

التعامل هي التي تذوب معها الفوارق التي تصنعها عوامل السن والخبرة والمؤهل، لتكون جميعها في خدمة تكوين الطالب ورفده بعوامل النجاح .

## 9- شبكات الإرشاد والدعم الأكاديمي

تعتبر مكاتب الإرشاد من المكاتب التي تسهم بدور فاعل في دمج الطلبة في مجتمع الجامعة وفي الحياة الجامعية الجديدة للطلبة الجدد، كما تعمل على تقديم خدمات تتعلق بتسجيل المساقات وترتيبها بحسب الخطة الدراسية وتوجه النصح للطلبة في تحديد تخصصاتهم بناء على قدراتهم التي يتميزون بها، وتخصص الكثير من الجامعات لعملية الإرشاد جهدا خاصا في تأهيل المدرسين وموظفي الإرشاد ليقدموا أفضل الخدمات لطلبتهم، ولا يقتصر الإرشاد لطلبة السنة الأولى فقط، بل يستمر الإرشاد حتى لحظات التخرج، كما توفر الجامعات لتحسين بيئتها التعليمية برامج للدعم الأكاديمي تشرف عليها الكليات ومراكز التعليم المستمر، بحيث تقيم دروس التقوية في بعض المجالات التي يحتاج الطلبة فيها لدروس إضافية، كما يخصص المدرسون ساعات للعمل المكتبي، لتوفير إجابات لبعض الطلبة بطريقة فردية وجماعية، وقد أقامت جامعة كاليفورنيا " برنامج منجزات المهارة الأكاديمية" الذي يقدم تعليمات تدريسية وتكميلية في تقانة الحاسب، والرياضيات، والعلوم، واللغات، حيث يوفر البرنامج بيئة مريحة للطلبة للقاء المدرسين والاستفادة من إمكانات قاعات الدعم الأكاديمي المزودة بالوسائل التعليمية التي تساعدهم على تجاوز عقبات التعلم .

## 10- برامج الدعم الخاصة

يلتحق بعض الطلبة بالجامعة وهم لا يملكون ما يكفي من الاستعداد والأهلية للأداء الأكاديمي بمستويات مقبولة سواء كان بسبب إعاقة جسدية أو بسبب تأخر في الدراسة، وتقع على الجامعات مسؤولية أخلاقية ومعنوية وتعليمية، لتوفير برامج دعم تعليمية واجتماعية، وبيئة خاصة لإكساب هذه الشريحة المهارات المطلوبة، وتأهيلهم للاندماج في مجتمع الطلبة، وهذا لا يعني تخفيض المعايير الأكاديمية للقبول أو التحصيل الأكاديمي، بل يتعلق بتوسيع دائرة برامج الدعم بحسب احتياجات كل شريحة، فتعليم كبار السن أو المحرومين من التعليم أو ذوي الاحتياجات الخاصة، يتطلب كل منها نوعا خاصا من البرامج الخاصة، وتقيم الجامعة الإسلامية بغزة على سبيل المثال مركزا للتقنيات المساعدة لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة، بحيث يقدم هذا المركز دعما أكاديميا خاصا، وأجهزة تساعد المعاقين على فهم كافة المحاضرات التي يسجلها لهم المركز ويقدمها على هيئة كتب وبرامج محوسبة تناسب قدراتهم، كما تهيب لهم برامج تدريبية لاستخدام الشبكة العنكبوتية "الإنترنت" والبحث والطباعة والتصفح لتتجاوز معوقات التحاق هذه الشريحة ببعض الكليات التي تتطلب مهارات جسدية .

## 5- الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن البيئة الداخلية للمؤسسة وتؤثر تأثيراً مباشراً في أدائها، فهي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه مفردات العمل المؤسسي، كالانتماء، والإخلاص، والحرص على موارد المؤسسة، وممتلكاتها، ومستقبلها، وتطورها، لذا تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة التي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء والموردين والأطراف من خارج المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمؤسسة " (أبو بكر، 2000، 131) .

وتعرف أيضاً بأنها " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد " (أبو فحف، 2003، 243).

ويتضح من التعريفات المتعددة التي تناولت الثقافة التنظيمية أنها تركز على القيم والمعتقدات والمبادئ كأساس تربوي يحكم سلوك الأفراد وينظم علاقاتهم، بل وتسعى الثقافة لأن تكون المعيار المميز للمؤسسة من خلال توفير درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ولا يمكن أن تتجح استراتيجيات أي من المؤسسات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية سيما وأنها تعمل على:- (المغربي، 1999)

- توفير الإحساس بالذات والهوية للعاملين .
- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسؤولية .
- استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المؤسسة .
- الإسهام كدستور أخلاقي يرشد إلى السلوك الأفضل في الحياة الوظيفية للعاملين .

### أ. عناصر الثقافة التنظيمية

#### 1. القيم التنظيمية Organizational Values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وما هو جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فكما ذكرنا أنها تختص بالبيئة المؤسسية ومن أمثلتها: قيم احترام الآخرين، وقيم الانتماء للعمل، وعدم قبول الرشوة، والرقابة الداخلية، واحترام المتعاملين، وتقديم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة،

ولأن القيم مستمدة من البيئة الداخلية للمؤسسة، فإنها عادة ما يكون مصدرها التعاليم الدينية، والأعراف، والتجارب السابقة، وطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد والمؤسسة (القيوتي، 2000، 159-161).

ويجدر هنا أن نذكر أن القيم ليست هي السلوك حيث يمكن أن نجد توافقاً حول القيم بين أعضاء المؤسسة سواء من داخلها أو خارجها، في حين يختلف سلوكهم إزاء درجة وكيفية تنفيذ التزاماتهم نحوها، ويرجع ذلك إلى أمرين اثنين هما :- (برينان وشاه، 165، 2007)

- أ- تجانس الأصول المشتركة للقيم التي يملكها الأعضاء.
- ب- الرغبة في تطبيق الأحكام والأنظمة الخارجية .

## 2. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

المعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعرّفين أصلاً، (فليه، وعبد المجيد، 2005، 197) فعندما يعرف الإنسان أن الرسوب مدعاة للفشل وللإحباط فإنه إذا ذكر الرسوب سيربط بينه وبين الفشل والإحباط، وتشير المعتقدات التنظيمية إلى الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة التنظيمية والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، وعادة ما تتبثق المعتقدات في المؤسسات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الناس أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء كون معتقداً إيجابياً أو سلبياً، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية في المؤسسات التعليمية أن المواظبة والالتزام هي أساس لتحقيق الإنجاز الأكاديمي، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية .

## 3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms

من الطبيعي أن تسود بعض الأعراف الاجتماعية والتنظيمية بين موظفي المؤسسة لتمثل معايير يحتكم لها العاملون في سلوكهم وجزءاً من ثقافة تصبغ تصرفاتهم، وتصبح أشبه بالأنظمة الحاكمة غير المكتوبة داخل المؤسسة لكنها تحترم من قبل جميع العاملين (المدهون، والجزراوي، 1995، 400-401)، وتمثل الأعراف والقيم بالشكل النمطي حتى تسهم بشكل فاعل في تشكيل ثقافة المؤسسة والمطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقاً لنفس المفاهيم والمعتقدات.

## 4. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد غير المكتوب، ويعني بمجموعة التوقعات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال أداء الأفراد فيها، أو توقعات الفرد لما ينبغي أن تقدمه المؤسسة

له خلال فترة أداء عمل معين، وهي بذلك تشبه إلى حد كبير مؤشرات الأداء النهائية لتكليف أو مهمة، أو هي استجابات مرغوبة يأمل الفرد في حدوثها إذا أقدم على إنجاز معين، ومثال ذلك توقع الموظف حصوله على تشجيع من رئيسه المباشر إذا حقق لمؤسسته مركزا تنافسيا في مجال عمله، ويضيف (المدهون، والجزراوي، 1995، 401)، أن التوقعات الإيجابية تعمل على توفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية .

### ب. خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة من جهة، ومن خصائص البيئة التنظيمية للمؤسسات من جهة أخرى، لذا نجد أن للثقافة التنظيمية قوة تأثير في أنماط السلوك التنظيمي وفي تشكيل التوجهات والمواقف الإدارية والاجتماعية المختلفة، ومن أبرز خصائص الثقافة التنظيمية ما يأتي :-

#### (1) الإنسانية

فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها والمتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها . (Ott,1989,46)

#### (2) الاكتساب والتعلم

فالثقافة ليست غريزة فطرية بل مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، وهي تختلف من مجتمع لآخر كما يؤثر فيها البعد الزمني والمكاني، فثقافة الجيل السابق تختلف عن ثقافة الجيل الحالي، وهو ما وضحته عائشة رضي الله عنها بقولها " لا تحملوا أبناءكم على أخلاقكم فإنهم خلقوا لزمان غير زمانكم"، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود وغير المقصود، ومن خلال التجربة والخبرة، ومن خلال الصلات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين. (الساعاتي، 1998، 74)

#### (3) الاستمرارية

تحفظ السمات الثقافية بوجودها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات، ويرجع ذلك إلى قناعة الأفراد بهذه الموروثات الثقافية وما تحققه لهم من إشباع للحاجات التي يرغبون باستمرارها، ويشير (إسماعيل، 1982، 145)، إلى أن الثقافة التنظيمية تراكمية، وتنتقل من جيل لآخر متى كانت قادرة على الوفاء باحتياجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة .



#### (4) التراكمية

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها مع ما يطرأ عليها من تغيرات فتشكل موروثا ثقافيا جديدا، وتبرز التراكمية في الموروثات الثقافية المادية أكثر منها في الموروثات المعنوية كالقيم واللغة .

#### (5) الانتقائية

مع اتساع عناصر الثقافة الموروثة من جيل إلى جيل وصعوبة تذكرها أو اختيارها كاملة فإن الإنسان يقوم بانتقاء العناصر المهمة له، والتي تخدم تطلعاته وتحقق أهدافه، ويرى (قمبر، 1989، 133)، أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها موروثاته في مرحلة الطفولة إلى مراحل حياته المختلفة .

#### (6) القابلية للانتشار

تنتشر عناصر الثقافة بطريقة واعية يقوم الإنسان أو المؤسسة باختيارها وفقا لحاجاتها وتطلعاتها، وما تحققه من احتياجات لأفرادها، ويتحقق الانتشار من خلال احتكاك المؤسسة مع غيرها من المؤسسات، ويلاحظ أن انتشار الثقافة التنظيمية المتعلقة بالأنماط والإجراءات والهياكل التنظيمية أسرع منها في انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي . (الفالح، 18، 2001)

#### (7) التكاملية

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا منسجما ومتوازنا مع التغيرات التي تفرضها طبيعة التطور في كل وقت، إلا أن هذا التكامل يأتي ليحقق أصالة الماضي ونواتج خبراته الإيجابية مع الحاضر الذي يتسم بالحدثة ويتوافق وتطلعات أفراد المؤسسة (إسماعيل، 38، 1982) .

ويرى الباحث أن الثقافة تمثل معايير وقيماً تعبر عن مبادئ والتزام بالسلوك من الأفراد المنتمين للمؤسسة، وإطار ثقافي للفلسفة التي تؤمن بها مما يجعل من الثقافة الركيزة الأولى للتغيير، ومناطق النجاح في تنفيذ متطلبات التطور والارتقاء، كما إنها تصبغ المناخ التنظيمي بنوع من التوحد والانسجام حول رؤى ثقافية، تمثل أساسا للانتماء الصادق، وتحديد دقيقا للسلوك المطلوب إزاء أداء الأعمال وجودتها، ويمكن القول: إن جودة المؤسسة ترتبط بجودة الثقافة، وإن تحقيق الجودة يتطلب إقناع العاملين وإكسابهم للثقافة التي تتسجم مع هذا التغيير .

ج. مؤشرات الثقافة المتميزة

تحدد قوة الثقافة وتميزها في العديد من النقاط التي تضمن للثقافة خاصتي الانتشار والأثر، وتجعل منها قادرة على أن تكون مكونا رئيسا من مكونات المؤسسة غير المادية، ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يأتي :

أ- انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة، وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات، ويسعى الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي، ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة .

ب- إجماع العاملين ومشاطرتهم للقيم والاعتقادات الحيوية نفسها في المؤسسة، فكلما كان الإجماع أكبر على هذه القيم ومدى انتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى وأعمق وتسهم في تكوين وحدة للفهم والاتجاه، ويتوقف ذلك على نشاط المؤسسة في نشر القيم وإقناع العاملين بها، ثم تحفيزهم ومكافأتهم على الالتزام بهذه القيم .(حريم،333،2004)

ت- قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المناظرة، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه .

ث- انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة وأهداف المؤسسة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة العليا لها .(باسين،1998، 85)

ج- قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف، فالقيم المشتركة تجعل من العاملين سعداء وهم يؤدون العمل، وتحقق فيهم الإخلاص والانتماء والرقابة الذاتية (الهوري،2002، 293).

ويرى الباحث أن نشر الثقافة التنظيمية بشقها المتعلق بغرس قيم الانتماء والولاء، أو بشقها المتعلق بثقافة التطوير والتحسين المستمر لمفردات العمل المؤسسي يقع بشكل رئيس على قيادة المؤسسة التي تمتلك الخبرة والرؤية الواعية لمستقبل المؤسسة، وتعمل على توجيه برامجها التنموية تجاه مفردات بيئتها الداخلية أولا لتحقيق الانسجام التام بين رسالتها وخططها التنفيذية، وثانيا لتضمن تقدما ناجحا نحو توجيه هذه الثقافة إلى المجتمع المحلي الذي ترتبط سمعة المؤسسة لديه بما تقدمه ثقافتها وقيمها من إسهامات متميزة ودور فاعل في تحقيق الأهداف الكبرى للمجتمعات، وفيما يلي أهم المتطلبات التي ينبغي على قيادة المؤسسة القيام بها للنجاح والتأثير في ثقافة المؤسسة :- (فريدمان، 2006، 277)

• تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية، ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة .

• الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المؤسسة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمؤسسة .

• استخدام الموروث الثقافي للمؤسسة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر، وتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي .

• تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمؤسسة ككل وفقا للتوقعات الاستراتيجية التي تضعها القيادة .

### المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيس، لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يُتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي، ولتوضيح المقصود من هذا المعيار سنتناول بالشرح المتطلبات الآتية :

✓ البرامج التعليمية.

✓ البحث العلمي.

✓ المشاركة المجتمعية.

✓ التدويل والشراكة.

### 1- البرامج التعليمية

تطرح المؤسسة برامج جامعية تؤدي إلى تخريج طلبة ذوي كفاءة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والقدرات العلمية والبحثية، ومن هنا فإن تقييم البرامج، واستمرارية تحسينها وتطويرها، هي مسؤولية مستمرة للمؤسسة، وعليها تطوير وتعديل برامجها وخططها وإجراءاتها ومواردها ومكوناتها استجابة لتغير الظروف، وحاجات المجتمع ومؤسساته، من أجل الإبقاء على برامج تعليمية ذات مستوى عالٍ من الجودة.

ويعد البرنامج الأكاديمي المحور الرئيس في العملية التعليمية، لذلك سعت الدول المتقدمة لإعطاء عملية تقويم جودة البرنامج الأكاديمي الأهمية اللازمة، ووضعت له معايير خاصة

لضبط التعليم تشمل : تصميم البرنامج وأهدافه، والمادة التعليمية، ومصادر التعلم، والتفاعل بين الطلبة والأساتذة، وتقويم أداء الطلبة، وتقويم البرنامج. (أبو الرب، 2010، 318-319)

ويتعلق بناء البرامج أو مراجعتها بالعديد من العناصر المهمة مثل انتقاء المحتويات التي ينبغي أن يتضمنها البرنامج الدراسي، ويشير (ماندير، 2003، 30)، إلى أن مشكلة بناء البرامج وتحديد محتوياتها تتعلق بمجموعة من المتغيرات التي تزداد تشابكا في المراحل الدراسية العليا، لأن الحديث يدور حول نقص في الرؤى القيمة والمستقبلية الكافية، مما ينعكس سلبا على صياغة دقيقة للغايات التربوية، ويرى (ليماتري، 2007، 48-50) أن إعداد البرامج الدراسية والموافقة عليها من قبل مؤسسات التعليم العالي ومراجعتها جزء من عمليات ضمان الجودة التي تسعى المؤسسات للتأكيد عليها، كما ينبغي أن يراعي البرنامج تحقق المعايير الأكاديمية، وهي معايير محددة توضع من قبل لجان استشارية متخصصة تتضمن الحد الأدنى من المعرفة والمهارات المفترض أن يكتسبها الخريجون من البرنامج وتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة (الحاج، وآخرون، 2009، 11).

ويبدأ بناء البرامج بإجراءات عديدة تقوم بها الأقسام والكليات والإدارة العلمية في المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم المتطلبات لبناء برامج جديدة على النحو الآتي : (الهيئة الوطنية، 2009، 3)

- سياق البرنامج ويتضمن معلومات عامة عن المؤسسة، ودراسة شاملة للبرنامج توضح الرسالة والهدف العام والأهداف الفرعية .
- الخطة الدراسية للبرنامج ومخرجات التعلم .
- المنهج الدراسي وطرق التدريس ووسائل التقييم .
- الموارد البشرية والمؤهلات المتوفرة .
- الموارد المادية والمرافق (القاعات والمكتبة والمختبرات ذات العلاقة).

وتقوم الإدارات المختصة في الجامعة في حالات اعتماد البرنامج أو تحديثه بإرساله إلى وزارة التعليم العالي وفق نموذج محدد يتناول عددا من العناصر التي تمثل المعايير الأكاديمية المهمة كالمناهج ومخرجات التعلم التي يسعى البرنامج لتحقيقه، ونظام تقييم الطلبة، وأساليب ومصادر التعلم، والتقييم والمراجعة، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر :-

## 1/1 المنهاج الدراسي

مر تعريف المنهاج الدراسي بالعديد من المراحل لذا تعددت تعريفاته تبعا لكل مرحلة، وقد أشار (شحاتة، 2007، 16-18)، إلى تعريف المنهاج الدراسي من وجهات نظر متعددة منها:

- **المنهاج كمقرر دراسي حيث عرف بأنه:** "مقرر الدراسة، ومخرجات التعلم المقصودة، وفرص التعلم المخطط لها، وخبرات التعلم الحقيقية التي يتعرض لها المتعلم سواء مع الأشخاص أو الأشياء المحيطة به لكي يكتسب بعض المعارف والقيم، ويتم التنظيم لتلك العملية من حيث الزمان والمكان " .
- **المنهاج كخبرة تربوية** حيث عرف بأنه "مجموعة من الخبرات التعليمية التي يتعرض لها الطلاب تحت إشراف المعلم وتوجيهه " .
- **المنهاج كأهداف** حيث استند العلماء إلى الغايات كونها الأساس الذي تقوم عليه عملية تخطيط المنهاج، لذا عرف في ضوء هذه النظرة بأنه " سلسلة من الخبرات الهادفة التي يتحتم على الصغار والكبار القيام بها بإتقان " .
- **المنهاج كفرص تعليمية مخططة** حيث عرف المنهج بأنه " خطة تزود الطلاب بمجموعة من الفرص التعليمية الثرية وتشمل منهج المادة الدراسية، أو المنهج القائم على الكفاءات، أو المنهج القائم على الخبرات التعليمية.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن المنهج تطور من حيث المفهوم من كونه مرادفا للمادة الدراسية، أو كونه مجموعة من الأنشطة التربوية المخططة، إلى معنى أوسع وأشمل يناسب طبيعة التطور التي وصلت إليه العلوم والمعارف فهو شمل المادة التدريسية وأضاف إليها أنشطة التعلم وتميز بمخرجات التعلم المقصودة، أو ما يطلق عليها نتائج التعلم التي تتضمن المعارف والمهارات والسلوك، يضاف إليها القيم والخبرات التي تحقق غايات وأهداف العملية التعليمية والتربوية، كل ذلك ضمن خطة محكمة منظمة تراعي الفرص، وتتيح المجال لتعزيزها، وتتجنب مكامن الضعف وتتمسك أدوات التحسين لتطويرها، وهنا يعبر المنهاج عن الخطة الدراسية التي ينبغي على الطالب الجامعي إتقانها ليكون مؤهلا لأداء دوره وفقا للمهارات التي امتلكها كمخرجات للتعلم.

ويؤكد ذلك (غوديسون، ولويس، 2002، 8)، الذي ذكر بأن المنهاج لا يقتصر على محتوى المادة الدراسية، بل أيضا المتطلبات اللازمة مثل وحدات القياس الإجبارية والاختيارية، والوسائل والأنشطة التي تقيم مقدار تقدم الطلبة، وتحقق مخرجات التعلم المقصودة .

مؤشرات جودة المنهاج الدراسي : (كنعان، 2003، 24)

أ- أصالة البرامج وجودة التصميم للمناهج الدراسية من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب .

- ب- المدى التي تعكسه المناهج للشخصية القومية .
- ت- ارتباط المنهاج بالبيئة المحلية وقدرته على إثراء شخصية المتعلم .
- ث- قدرة المنهاج على تنمية قدرات المتعلم في مجال تحديد المشكلات وحلها .
- ج- تضمن المنهاج للجوانب العملية التي تمكن المتعلم من الاحتفاظ بالمهارة المهنية والتفوق في مجال التخصص .

وتضيف (الولو، 2005، 204)، أن من مؤشرات جودة المنهاج الدراسي حدائته المستندة إلى مصادر علمية موثوقة، كالمؤتمرات، والأبحاث العلمية المحكمة التي توأمت التطور العلمي وتسعى إلى تقديم التوصيات للرقى بالمعلومات والأساليب المقدمة للطالب، بالإضافة إلى تكامله مع المناهج الدراسية المقررة، وتوازن المنهاج الذي يراعي متطلبات التحديث والتطبيق وحاجات المتعلم والمجتمع .

## 2/1 مخرجات التعلم الخاصة بالبرامج

تعتبر مخرجات البرامج ونواتج التعلم عن المؤشرات المعيارية التي تقيس بها المؤسسات أداءها، وتحقق رضى المستفيدين من خدماتها، وتهدف هذه المؤشرات إلى تحقيق الجودة الشاملة على صعيد المخرجات المرجوة من افتتاح البرامج الأكاديمية، فهي تحدد المقاييس والمواصفات التي ينبغي على المتعلم المنتسب لهذه البرامج أن يتصف بها كإنسان وفرد في المجتمع، وتتضمن المهارات والمعارف والقدرات المستقبلية والقيم والاتجاهات التي تمكنه من التكيف مع المجتمع بطريقة إيجابية وفعالة، وتمثل مخرجات التعلم الخاصة بالبرنامج Intended Learning Outcomes- ILOs، المعرفة والفهم، والمهارات الإدراكية والذهنية، والمهارات الخاصة بالبرنامج والتخصص المطلوب، والمهارات العامة التي يجب أن يكتسبها الطالب .(أبو الرب، 2010، 332)

ويصنف (شحاتة، 2007، 121)، مخرجات التعلم إلى أربعة مجالات تضم البنية المعرفية أو المهارات المعرفية، ومهارات التفكير، والخصائص والمواصفات الشخصية التي ينبغي أن يتصف بها الخريج للتكيف مع المحيط الاجتماعي، ومهارات التعامل السلوكي مع الموارد والأفراد والمعلومات والنظم والتكنولوجيا .

ويرى الباحث أن بناء وصياغة مخرجات التعلم ينبغي أن ينطلق من رسالة المؤسسة وقيمها التعليمية، بوصفها الإطار العام الذي ينظم مخرجات التعلم المرجوة من

البرامج الأكاديمية، ويمثل أساساً مركزياً لعملية تقويم المخرجات، وقد اشترط (Barr,1998,pp.19-20) على الجامعة خمسة شروط لتحقيق نموذج مركزية المتعلم وهي:-

- أ- تحديد المخرجات المرجوة للتعلم بالتفصيل .
- ب- وضع منظومة لقياس مدى تحقق تلك المخرجات على مستوى المتعلم كفرد، والصف ككل، والبرنامج، والمؤسسة .
- ت- وضع المنهاج انطلاقاً من المخرجات المرجوة مع التأكيد على تطويرية المنهاج بشكل مستمر.
- ث- على الجامعة تهيئة مجال واسع من الخيارات الفعالة لتحقيق المخرجات المرجوة للتعلم.
- ج- تهيئة الجامعة لإيجاد طرق بديلة لتمكين الطلبة من التعلم.

وتلجأ الجامعات عند صياغة مخرجات البرامج إلى طرح الأسئلة الأساسية التي تسهم في صياغة مخرجات البرامج والغرض الأساس منها، وتتناول الأسئلة ماهية جوانب الحداثة والتميز التي سيتفرد بها البرنامج؟، وما هي المعرفة والمهارة التي سيحصل عليها الخريج بعد مغادرته المؤسسة؟، ثم ما دور عضو هيئة التدريس في تحقيق مخرجات التعلم وتطوير قدرات طلابه ومهاراتهم؟.

ويساعد الوضوح بشأن المخرجات التي تتوخاها الجامعة- أعضاء هيئة التدريس على هيكلة التجارب المؤدية إلى المخرجات المطلوبة، وتنفيذ أفضل الممارسات على مستوى المقرر، وعلى مستوى البرنامج، بل والمؤسسة ككل.

ويمكن استخدام استراتيجيات متعددة لصياغة مخرجات التعلم تتضمن النظر إلى خلاصات الأبحاث الدراسية والإفادة من نتائجها في تطوير ما ندرسه في برامج الجامعة، كما يمكن الاعتماد على تقارير التقييم الذاتي، وتقارير اللجان الوطنية، والجمعيات المهنية في مختلف فروع المعرفة، والتي تشير إلى مخرجات تعلم مرضية، ولا تقل المناقشات وورش العمل التي تضم مجموعات متنوعة تشمل أكاديميين ومهنيين وأصحاب المصلحة أهمية في صياغة مخرجات مهمة تحقق التميز للبرامج الأكاديمية، إضافة إلى تحقيق العديد من الفوائد للبرامج التي تبنى على أساس المخرجات، ويمكن إجمالها بما يأتي:-

- تشكل المخرجات أساساً لعملية التقويم على مستوى المقرر، والبرنامج، والمؤسسة.

- تحدد المخرجات اتجاه عملية التدريس بأكملها من خلال معرفة الخصائص التي ترغب المؤسسة في أن يتمتع بها الخريج، فيتم بناء المناهج على أساس المخرجات .
- توضح المخرجات للطلاب أهداف المؤسسة بحيث يصبح بمقدورهم اتخاذ قرارات أكثر وعياً بشأن التغذية الراجعة المقدمة من قبلهم للمدرس حول ما إذا كان المقرر يلبي احتياجاتهم .

### خصائص المخرجات الفاعلة للتعلم

تتطلق المخرجات الفاعلة للتعلم من الرؤية التي تعتبر مركزية المتعلم أساساً لجودة المخرجات، لذا فهي تتسم بعدد من السمات أهمها أنها :- (هوباء، وفريد، 188، 2006-222) بتصرف.

- أ- تركز على المتعلم لا على المدرس باعتبار أن المتعلم هو المستهدف من هذه العملية بالدرجة الأولى، وهنا على المدرس طرح التساؤلات التي تمكنه من تركيز الأهداف التي تحقق المخرجات بطريقة مثلى على نحو " ماذا سيعرف طلابي؟ ماذا سيفهمون؟
- ب- تركز على التعلم الناتج عن فعالية ما، لا على الفعالية ذاتها .
- ت- تعبر المخرجات المرجوة للتعلم عن الرسالة التعليمية للمؤسسة، وعن القيم التي تمثلها سواء على مستوى المقرر أو البرنامج، وهذا يتطلب صقل المتعلم بالمخرجات التي تؤكد عليها الرسالة، مثل: مهارات البحث العلمي وخدمة المجتمع وقيم وفلسفة المؤسسة .
- ث- متناسقة على مستوى المقرر والبرنامج والمؤسسة، فالأهداف على مستوى المقرر جزء من الأهداف المقررة على مستوى البرنامج، وهي كذلك بالنسبة لأهداف المؤسسة، لذا يتوقع المدرسون المعارف والمهارات التي ينبغي إكسابها للطلاب بناء على المخرجات التي تضعها المؤسسة لكل برنامج من برامجها، والشكل التالي يوضح مثلاً لتناسق المخرجات والعلاقة بينها .

#### المخرج على مستوى المؤسسة

سوف يفهم الطلاب الخصائص المادية والبيولوجية للبيئة وكيف تترابط هذه الخصائص معاً ضمن المنظومة البيئية .

#### المخرج على مستوى البرنامج الأكاديمي

سوف يتعرف الطلاب على الضغوط الحيوية واللاحيوية، وعلى تأثيراتها المحتملة على المزروعات في مراحل مختلفة من تطور المزروعات، وعلى الخيارات المطروحة لتخفيف هذه الضغوط ضمن الحد الأدنى من الإزعاج للبيئة والكائنات البشرية .



### المخرج على مستوى المقرر (قضايا بيئية)

سوف يكون الطلاب قادرين على تقديم شرح واضح لمسؤولية الفرد في التدبير المستديم للطاقة، والتربة، والماء، والمزروعات .

شكل رقم (14): العلاقة بين المخرجات على مستوى المؤسسة والبرنامج والمقرر (هوبا، 2006، 207)

- ج- تركز المخرجات على النواحي المهمة في عملية التعلم، وهذا يعني ضرورة تركيز المخرجات على مهارات التفكير، والمعالجة، والتفسير، والتركيب، والتواصل الفعال، والتنسيق، والقدرة على التحكم بالعمليات الفكرية والسلوكية، ومثال ذلك: قدرة المتعلم على الدمج بين المهارات الذهنية وبين استخدام مضمون الفرع المعرفي، كأن يكون الطلبة قادرين على تحديد مضامين القرارات الأخلاقية والقانونية التي تواجه قيادات المؤسسة، وتقديم وجهة نظر مهمة من خلال عملية استنتاج معقولة .
- ح- تركز المخرجات على المهارات والقدرات القائمة على أساس التميز المهني من خلال تحديد ماهية الأمور المهمة التي ينبغي معرفتها، وكم المعلومات المطلوب تقديمه للمتعم، ثم تدريب المتعلم على المهارات التي يستطيع من خلالها التعامل مع هذه المعلومات مثل: مهارات الإدراك وحل المشكلات.
- خ- تحمل المخرجات طابعا عاما بحيث تضم مادة تعليمية مهمة، وواضحة، ومحددة، وتقبل القياس، فصيغة المخرجات على مستوى المؤسسة تكون عامة أكثر من مخرجات البرنامج الأكاديمي، وتكون مخرجات البرنامج أكثر عمومية من مخرجات المقرر، ويمكننا في نفس المقرر صياغة مخرجات أكثر تحديدا على مستوى الوحدة، ويسهم هذا التدرج في صياغة مخرجات بلغة قابلة للقياس، فمثلا: إذا كان المخرج المطلوب من برنامج هو أن يكون الطلبة قادرين على حل المشكلات، فإنه يمكننا صياغة ذلك بلغة أكثر تحديدا وقابلية للقياس :- " سوف يعمل الطلاب مع الآخرين، على نحو فاعل، لحل مشكلات معقدة مثقلة بنقاط الخلاف، تتطلب منهجيات متكاملة لحل المشكلة " .

### 1/3 نظام تقييم الطلبة

يعتبر نظام تقييم الطلبة بكافة أدواته، وأشكاله، ومراحله، من المعايير الأساسية التي تتبناها مؤسسات التعليم بغرض فحص فعالية عملية التعلم، ومدى إفادة الطلبة منها، وبغرض التحسين أيضا، وتشير (أبو دقة، 2008، 28)، إلى أن عملية التقييم جزء لا يتجزأ من عملية تعليم وتعلم الطلبة، فهو يواكبها في جميع خطواتها وأوقاتها، وهو "عملية مقصودة يقوم خلالها المعنيون

بالإشراف والتطوير بالتأكد من نوعية المنهاج وجودته وباقي جوانب العملية التعليمية بهدف التحسين والتطوير" (الحريري، 2010، 326)، وفي مجال تقييم الطلبة فإن عملية التقييم تعمل على تزويد الطالب بمعلومات تتعلق بمستوى أدائه وتعلمه وقدراته، وهذا يعد من الحوافز التي تدفع المتعلم إلى التعلم والمثابرة، وتساعد في تعرف نقاط القوة والضعف، كما توجه الطلبة نحو البرامج التربوية المناسبة والمهن المستقبلية المنسجمة مع ميولهم وقدراتهم .

ويؤكد (مجيد، 2008، 121-122)، على ضرورة الأخذ بمفهوم التقييم الحقيقي الذي لا يكتفي بالامتحانات كإحدى الوسائل لقياس قدرات الطلبة في التحصيل فقط، بل يجب تنويع وسائل وأنشطة التقييم لتشمل :

- ملف إنجاز لكل طالب يتخذ كأساس للتقييم .
- تقارير يكتبها الطلاب عقب كل نشاط .
- بطاقات ملاحظة أداء المتعلم .
- تنوع مراحل التقييم وأشكاله (التقويم التشخيصي - التكويني - الختامي) .

وتضيف (أبو دقة، 2008، 32)، إلى وجوب شمولية التقييم لجميع النواحي الأكاديمية، والشخصية، والاجتماعية، حتى تستطيع عملية التقييم تقديم معلومات شاملة عن تقدم الطلبة في كافة المجالات والمهارات.

وتكتسب عملية تقييم الطلبة أهمية كبيرة في مراحل التعليم العالي، لأن الطلبة يربطون نجاحهم وتعلمهم بنتائج تحصيلهم في الامتحانات، وهذا يلقي بالعبء الكبير على المدرسين في صياغة أنشطة تقييمية مناسبة، ومتوازنة، وشاملة، تحقق معايير الجودة في هذا المجال، ومن أجل الوصول إلى ممارسة ناجحة في عملية تقييم الطلبة يطرح (أبو الرب، 2010، 291)، مجموعة من الأسئلة المعيارية على النحو الآتي:-

- ❖ هل تمكن عملية التقييم المتعلمين من إظهار تحصيلهم للنتائج المقصودة من المنهاج؟.
- ❖ هل هناك معايير معينة تمكن الممتحنين الداخليين والخارجيين من التمييز بين المستويات المختلفة في التحصيل؟.
- ❖ هل هناك موضوعية وعدالة وشفافية في عملية التقييم؟.
- ❖ هل إجراءات التقييم مناسبة وفاعلة ومتنوعة؟.
- ❖ هل المعايير المحصلة من قبل المتعلمين توازي الحد الأدنى المتوقع للدرجة، وذلك بقياسها إلى مخرجات التعلم المقصودة؟.

## مبادئ الممارسة الجيدة لعملية تقييم التعلم

وضعت الجمعيات المهنية ووكالات الاعتماد قوائم تضم مبادئ التقييم أو خصائص برامج التقييم الناجحة، فقد أعدت منظمة (AAHE,1992)، مبادئ الممارسة الجيدة لعملية تقييم تعلم الطالب والتي يشير إليها الشكل رقم (13)، في حين وضعت جمعية (NCA,1994) السمات المميزة للبرامج الناجحة لتقويم الإنجازات الأكاديمية للطالب التي يشير إليها الشكل رقم (14).

- ✚ يبدأ تقييم التعلم انطلاقاً من القيم التربوية.
- ✚ يؤكد التقييم على كافة أبعاد عملية التعلم .
- ✚ يراعي التقييم تحقيق أهداف البرامج والمقررات التي يسعى لقياسها .
- ✚ يتطلب التقييم الاهتمام بالمخرجات والخبرات المؤدية إلى تلك المخرجات .
- ✚ يجري التقييم على أفضل وجه عندما يكون متواصلاً لا عرضياً .
- ✚ يؤدي التقييم إلى تحسين أكثر شمولاً عندما يشترك فيه ممثلون عن فئات المجموعة التربوية كافة.
- ✚ تكون نتائج التقويم أكثر جدوى إذا انطلقت من مسائل عملية تعني الأفراد بشكل فعلي .
- ✚ يؤدي التقييم إلى التحسين عندما يكون جزءاً من مجموعة أكبر من الشروط التي تشجع التغيير.

شكل رقم (15) مبادئ الممارسة الجيدة لعملية تقييم تعلم الطالب  
(AAHE,1992)

## التقويم الناجح

- + ينطلق من الرسالة التعليمية للمؤسسة
- + يتمتع بإطار من المفاهيم.
- + تضطلع هيئة التدريس بمقاليد أموره ومسؤوليته .
- + يتمتع بدعم جميع فئات المؤسسة .
- + يلجأ إلى تدابير متعددة .
- + يوفر التغذية الراجعة للطلاب وللمؤسسة .
- + المردود يبرر التكاليف .
- + لا يحدد أو يعيق الأهداف التي حددتها المؤسسة بخصوص إمكانية الانتساب، أو العدالة، أو التنوع.
- + يؤدي إلى التحسين.
- + يتضمن آلية لتقدير أهمية برنامج التقييم .

شكل رقم (16) السمات المميزة للبرامج الناجحة لتقويم الإنجازات الأكاديمية للطلاب  
(NCA,1994)

من خلال دراسة المعايير والسمات التي تطرقت إليها هيئات الاعتماد في الشكلين السابقين، يرى الباحث أنه بالإمكان الوقوف على عدة نقاط ينبغي توفرها في عملية التقييم لتحقيق الهدف منها بشكل فاعل أهمها : -

- أ- أن يحقق التقييم التشاركي القائم على جماعية التقييم نتائج أفضل من التقييم الذي يقوم به المدرس بمفرده .
- ب- الاعتماد على التقييم المستمر خلال عملية التعليم، إضافة إلى التقييم الختامي، يحقق التنوع والدافعية لدى الطلبة .
- ت- الاستفادة من نتائج التقييم في عملية اتخاذ القرارات التصحيحية لتطوير المناهج والبرامج التعليمية .
- ث- انسجام عملية التقييم مع مخرجات التعلم المقصودة التي وضعتها المؤسسة عند تخطيطها للبرامج التعليمية .
- ج- أن يشكل التقييم جزءاً لا يتجزأ من عمليات المؤسسة كالتخطيط، وتخصيص الموارد، وتنقيح البيانات، وتعديل البرامج .

ح- ضرورة مجابهة ثقافة استرضاء الجهات المستفيدة (الطلبة، أولياء الأمور، الجهات المشغلة)، التي ترغب ببيانات مشرقة عن النجاح، والتركيز على قياس واقعي للمهارات والتركيز على المخرجات.

#### 1/4 مصادر التعلم

تلعب تقنيات المعلومات اليوم دوراً مهماً في كل نواحي المجتمع. هذا التأثير يكون مرئياً بدرجة كبيرة في معظم المكتبات حيث أصبح لدى المستفيدين اليوم متطلبات متعددة؛ لذا فإن على مراكز المعلومات والمكتبات أن تقابل هذه التغيرات وتقدم قيمة مضافة وخدمات معتمدة على حاجات المستفيدين.

والجدير بالذكر أن مجال المراجع والخدمات المرجعية يمتاز بالسرعة والديناميكية، كما أن الغرض الرئيس لأية مكتبة سواء كانت صغيرة أو كبيرة هو التجميع، وتنظيم، وبحث المعلومات لمقابلة متطلبات المستفيدين، إلى جانب ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لم تؤثر فقط على شكل المصدر المرجعي، ولكن صاحب ذلك أيضاً تغير في فلسفة الخدمة المرجعية، فضلاً عن التغير في وظيفة المكتبة من "اقتناء الأوعية" إلى "الوصول إلى المعلومات".

وتسعى مؤسسات التعليم العالي إلى توفير بيئة تعليمية غنية، من خلال إتاحة أنواع متعددة من مصادر المعلومات ذات الارتباط الوثيق بالمنهج، يتعامل معها المتعلم بشكل مباشر؛ لاكتساب المهارات وتمييزها، وبناء الخبرات، وإثراء المعارف، باستخدام أساليب التعلم الحديثة، وينبغي أن تتوفر مصادر التعلم في الجامعة كالمكتبات والمختبرات ومراكز التدريب والتعليم الإلكتروني الذي يسهم في التعلم الذاتي وتطوير قدرات الطلبة، ويؤكد (أبو الرب، 2010، 295)، على ضرورة وجود استراتيجية شاملة لتوظيف مصادر التعلم وتوفير بيئة مناسبة يتوفر فيها العدد الكافي من الكتب والدوريات، وتجهيزات تكنولوجيا المعلومات التي تتناسب مع قدرات الطلبة، ومن أجل اتخاذ أحكام معيارية حول جودة مصادر التعلم لا بد من توافر الحد الأدنى من المراجع والتجهيزات الداعمة لإنشاء البرامج الأكاديمية، ومدى فاعلية استخدام المصادر من أجل دعم مخرجات التعلم المقصودة المرتبطة بأهداف البرنامج، إضافة إلى كفاءة الدعم الفني للطاقت الإدارية وانسجام المؤهلات والخبرات والتجربة التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس مع متطلبات البرامج (غوديسون، ولويس، 2002، 10).

ويشير (محجوب، 2003، 49-50)، إلى ضرورة تناسب حجم التسهيلات والمختبرات والتجهيزات مع طبيعة اختصاص الكلية وعدد مراكزها البحثية وأقسامها العلمية، وكذلك حجم طلبتها في

الدراسة الجامعية والعليا، فضلا عن عدد أعضاء الهيئة التدريسية، سيما وأن التوجه العالمي نحو نظريات التفاعل واعتماد مركزية المتعلم في تحقيق مخرجات تعلم تتناسب مع التقنيات المستخدمة، ومع الثورة التكنولوجية الهائلة التي تفرض على مؤسسات التعليم العالي اهتماما إضافيا ومركزا على استخدام وتنويع مصادر التعلم كالمخابر التطبيقية ومخابر الحاسوب، والورش، والانترنت واستخدام نماذج التعليم الإلكتروني والمكتبات الرقمية، وقواعد البيانات، وغيرها من المصادر .

## 1/5 التقييم والمراجعة

يتطلب رفع كفاءة جودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية المكونة من: الطالب، المعلم، البرنامج التعليمي، المنهاج، طرائق التدريس ووسائله، والأنشطة المختلفة، وتحقق الجودة من خلال وضوح المعايير التي يبنى عليها تقييم هذه العناصر وكفاءة القائمين على ممارسة عملية التقييم، والمراجعة الدورية التي تفضي إلى إعادة هيكلة التغيرات التطويرية بما ينسجم مع رسالة المؤسسة أهدافها. (الحريري، 2010، 235)

ويرى الباحث أنه ينبغي توافر عدة مؤشرات لتحقيق الفاعلية والتكامل في عملية التقييم والمراجعة سواء على مستوى البرنامج، أو على مستوى المؤسسة، ومن هذه المؤشرات :-

- استناد عملية التقييم والمراجعة إلى مؤشرات واضحة ومحددة لكافة العناصر والمفردات التي تشملها عملية التقييم .
- تنظيم عملية التقييم لضمان تحسين مستوى تعلم الطلاب، والاستفادة من البيانات التي توفرها عملية التقييم.
- وضوح عملية التقييم لكافة المشاركين فيها، واستخدام نتائجها في عملية التحسين.
- مشاركة الأطراف المعنية المختلفة في تصميم وتقييم البرامج التعليمية (الطلبة - أرباب العمل).
- وجود إجراءات موثقة للمراجعة الدورية في البرامج التعليمية.
- الاستفادة من تقارير المراجعين والممتحنين الخارجيين في التحديث والتطوير.

## 2- البحث العلمي

يعد البحث العلمي من أهم الأنشطة الإنسانية التي يمارسها الإنسان على مر العصور، كما أنه أساس النهضات وعماد الدول، وركن رئيس في الحضارة والعمران ينبغي توفير

البيئة العلمية السليمة له، وتشجيع الباحثين في إنتاج أبحاث علمية محكمة تسعى للارتقاء المباشر بالحياة الإنسانية .

والبحث العلمي أو البحث بالطريقة العلمية هو سلوك إنساني منظم يستهدف استقصاء معلومات هامة، أو توضيح موقف أو ظاهرة راهنة، أو التفتيش عن حل ناجح لمشكلة أكاديمية متخصصة، أو سلوكية اجتماعية تهم الفرد والمجتمع، وهو أداة لنمو الإدراك وكشف غموض المستقبل وتطوير الفرد والمجتمع لغاياتهما المنشودة.

والبحث العلمي كطريقة استقصاء منظم هو عملية مدروسة متكاملة تأخذ في اعتبارها معطيات الحاضر وحاجات المستقبل، فيتقدم سلوكياً ونفسياً بخطى واثقة حتى تحقيق نتائج المقصودة، والبحث العلمي الذي يمثل طريقة موضوعية وسلوكاً منظماً متكامللاً لاستقصاء الحقيقة أيّاً كان نوعها أو مجالها، يتميّز بخصائص أهمها ما يلي: (حمدان، 1988، 2)

1- عملية منظمة، لاستقصاء الحقيقة، أو للوصول إلى الحلول المطلوبة لحاجة علمية أو اجتماعية أو عملية، فاتباع الباحث لمنهج أو خطة محسوبة بعناية لحل مشكلته، يعني تبنيه لمنهج منظم مدروس للوصول إلى ما يريد.

2- عملية منطقية، يأخذ الباحث خلالها على عاتقه التقدم في حل مشكلته بحقائق وخطوات متتابعة متناغمة ( غير متناقضة ) يدعم بعضها بعضاً.

3- عملية واقعية، ينبع من الواقع وينتهي به، من حيث ملاحظاته وعمليات تنفيذه وتطبيق نتائجه.

4- عملية قابلة للتكرار، والوصول لنفس النتائج، أو لنتائج متقاربة يمكن تكرارها من باحثين، أو جهات معنية أخرى حسب الخطة والظروف الموضوعية، وبالتالي الحصول على نتائج مشابهة أو موازية.

5- عملية موجهة، لتحديث أو تعديل أو زيادة المعرفة الإنسانية من خلال النتائج الجديدة التي يتوصل إليها البحث العلمي.

وتسعى الدول إلى تطوير قدراتها البحثية وتكوين ما يسمى بـ "مجتمع المعرفة"، إدراكاً منها لارتباط البحث العلمي بالتنمية الاقتصادية والمجتمعية المستدامة.

وتلعب مؤسسات التعليم العالي دوراً رئيساً في رعاية وإنتاج البحوث العلمية المتميزة، حتى أن بعضاً من هذه المؤسسات صبغت رسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية بالبحث العلمي، وبنيت برامجها على هذا الأساس، حتى أصبحت تعرف جامعات البحث العلمي، واتخذت

بعض جامعات الممارسة الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية قرارات تفرض بموجبها على طلابها مشروعا بحثيا في الإجازات الصيفية من خلال اشتراكهم مع أساتذة الجامعة، ومن أمثلة هذه البرامج البحثية في جامعة ميامي: برنامج "علماء الجامعة"، و"برامج مكافآت البحوث العلمية" في جامعة كنساس (كيوه، 2007، 333)، إلا أن الوضع في الجامعات العربية عامة والفلسطينية خاصة لم يتجه إلى تخصيص جامعات للبحث العلمي، وهي تولي اهتماما أكبر في معالجة قضية تطوير المعارف المتعلقة بالقضايا المهمة على الصعيد الوطني بما يحقق الاحتياجات المحلية، وتسعى إلى التوازن في الربط بين التعليم وأنشطة البحوث، وتحرص على استدامة البحث من خلال تبني استراتيجيات تأهيل طاقم التدريس (ليماتري، 2007، 70) .

وتحدد المعايير الوطنية الممارسات الجيدة في مجال البحث العلمي التي تضمن إنجازا لفعالياته من خلال التأكيد على ارتباط البحث العلمي برسالة المؤسسة وتوجهاتها، إضافة إلى حجم التمويل المخصص لدعم البحوث العلمية، لذا يجب على المؤسسة أن :- (AQAQ، 2008، 14)

1. تضع سياسات وأهداف محددة، وواضحة لمساندة رسالة المؤسسة في مجال البحث العلمي.
2. تطور برامج وخطط لإنشاء مراكز للبحث العلمي والتطوير المؤسسي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.
3. تقوم بإدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط والتقييم للمؤسسة.
4. تستخدم نتائج التقييم لتحسين هذه الخدمات بطريقة واضحة وموثقة .
5. تعمل على تخصيص موارد ومخصصات كافية من موازنة المؤسسة تتناسب مع النسب المتعارف عليها عالميا.
6. تعمل على التواصل والتعاون مع المراكز البحثية المناظرة.
7. تضمن حرية الباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير نتائجها.
8. تضع وتنشر وتعمم السياسات الخاصة بالمكافآت المالية الخاصة بالبحوث.
9. تضع سياسة واضحة للترجمة والنشر.
10. تضع برامج لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة.



11. تعمل على تطوير قواعد بيانات للدراسات والتحليلات الإحصائية، كما تطور قواعد بيانات خاصة بالمدرسين الباحثين .

وهذا يتطلب من الجامعة أن تخصص وحدة ترعى البحث العلمي، وأن تضع خطة واضحة ومحددة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسة البحث وتطويره .

### 3- المشاركة المجتمعية (خدمة المجتمع)

لقد تبنت الجامعة على مدار فترة زمنية طويلة وظيفة التعليم والبحث العلمي حتى أصبحت هاتان الوظيفتان سمتين راسختين تميزان الجامعة عن غيرها من مراحل التعليم، بل إنها أخذت في التطور لتكون أفضل تنظيماً، وأوضح هدفاً وتنفيذاً وتقويماً.

وعندما تطورت رسالة الجامعة وتشابكت مصالحها، واتسعت وظائفها، وارتبطت بمفهوم التنمية الشاملة التي يمثلها خريجوها، أدرك القائمون عليها أن من واجبهم الإسهام في تحقيق التنمية المجتمعية والبيئية لتلبية احتياجات المجتمع بكافة شرائحه، حتى أصبحت رسالة الجامعات تضع خدمة المجتمع ومشاركته في عملية التطوير مكوناً ثالثاً ووظيفة رئيسة من وظائفها، وهدفاً ثابتاً تسعى لتحقيقه بأفضل الصور، مما دعا الجامعات لتخصيص وظائف عليا ووحدات متخصصة لتقوم بهذا الدور المناط بها .(الناقة،2000، 3)

وأشار المؤتمر العالمي للتعليم العالي الذي عقدته منظمة اليونسكو بباريس (1998)، إلى ضرورة الإسهام في التنمية والتطوير المستمرين للمجتمع في مختلف جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من خلال الاضطلاع بمهمتها في تطوير البحث العلمي الذي يطور في البيئة، ويخدم مصالح المؤسسات المجتمعية الحكومية والأهلية، ولتحقيق هذا الأمر أوردت المادة السابعة ما يلي:

" ينبغي لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها مصدراً للتدريب المهني، ولاستيفاء المعارف والمهارات المهنية وتجديدها مدى الحياة، أن تراعي دائماً الاتجاهات السائدة في عالم العمل في القطاعات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، ولكي تستجيب نظم التعليم العالي لمتطلبات العمل ينبغي أن تعمل بالاشتراك مع عالم العمل على استحداث وتقييم عمليات للتعلم وبرامج تعليمية بسيطة تجمع بين الدراسة النظرية والتدريب في مواقع العمل"، كما أكد المؤتمر على " ضرورة اتخاذ كافة التدابير لتعزيز ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من خدمات إلى المجتمع المحلي، وبخاصة أنشطتها الرامية إلى القضاء على الفقر والتعصب والعنف والامية والجوع والمرض " .

من خلال ما تقدم، يمكن التأكيد على أن دور الجامعة يتكامل مع المجتمع ويؤثر فيه بشكل كبير، تماماً كما لدور المجتمع أثر في تطوير بنى الجامعة ومدخلاتها، ودعم الجامعات مادياً ومعنوياً، مما يقتضي التعاون والشراكة في تصميم البرامج، وتقييم المخرجات، وتنمية البيئة، ونشر المعرفة، وتكوين الاتجاهات، وحل المشكلات التي تواجه المجتمع، وتطوير أهداف الجامعة لتشمل الواجبات والمسؤوليات المناطة بها في خدمة المجتمع، بل هو التزام توقعه المؤسسة يوم أن توثق رسالتها، وتعلنها لمجتمعها الداخلي (الطلبة والعاملين)، ومجتمعها الخارجي من أصحاب المصلحة والمتعاملين معها.

### أ. مفهوم خدمة المجتمع

الخدمة هي: منفعة يحصل عليها المجتمع مجاناً أو نظير مقابل مادي أو عمل، والخدمة هي " خبرة يعيشها طالب الخدمة، ويحكم على جودتها بناء على تلبية احتياجاته وتوقعاته" أو هي " سلوكيات إيجابية وإجراءات عديدة لتحقيق منفعة، أو عدة منافع من خلال متطلبات أفراد المجتمع" (أبو النصر، 2007، 268)، ومن سياق هذه التعريفات يمكن تعرف خصائص الخدمة الجيدة من خلال توفير الخدمة في الوقت المناسب، وتوفرها بشكل دائم، وسهولة الحصول عليها ووضوح الإجراءات وسرعة الإنجاز، كما أنها تتضمن إجراءات إيجابية يتمثل مقدمها بالتعامل الحسن واللائق، والدقة في أدائها لتقليل هامش الخطأ، كما أنها تحقق رضى المستفيد منها كهدف أساس لتقديمها .

### ب. مبررات الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة :

إن رأس المال الحقيقي للجامعات وأساس استمرارها وتقدمها هو المورد البشري الذي يمثله الطالب والموظف والمستفيد الخارجي، وعليه فإن الاهتمام بتطوير جودة الخدمات المقدمة من شأنه زيادة رأس المال الناتج عن زيادة الطلب على هذه الخدمة، ومن هنا يمكن سرد أهم المبررات في النقاط الآتية :- (أبو النصر، 2007، 330)

- الحفاظ على العملاء الحاليين واستمرارهم .
- كسب عملاء جدد والحصول على ولائهم .
- تحسين أداء المؤسسة.
- تحسين سمعة المؤسسة وتطوير الميزة التنافسية .
- تخفيض تكاليف الخدمات من خلال تبسيط الإجراءات والتركيز على التحسين المستمر .
- تجنب شكاوى المستفيدين .

## ج. مجالات عمل الجامعة في تطوير خدمة المجتمع

### 1- رفد المجتمع بكوادر بشرية مؤهلة

إن استراتيجية تطوير التعليم العالي تهدف بالدرجة الأولى إلى توفير القوى البشرية المدربة كما وكيفا، وتزويد المجتمع بالخبرات التي تسهم في رقيها، مما يتطلب انفتاحها على الثقافات العالمية وتطورات العلوم والمعرفة، والتنسيق مع مراحل التعليم قبل الجامعي لبناء برامج علمية وتخصصات تستطيع الوفاء بمتطلبات وحاجات المجتمع، وليس ذلك فحسب، بل تجري تطويرا شاملا ودوريا لمحتوى مناهجها وقدرات خريجها على التعامل مع التقنيات الحديثة والتكنولوجيا، ويتطلب أيضا تطوير أساليب تعليمها لتتجاوز الطرائق النظامية إلى التعليم المفتوح، والتدريب وبرامج التعليم المستمر المقدمة للمجتمع بمختلف تخصصاته. (تويج، 2000، 355)

### 2- الإسهام في حل المشاكل وتنمية المجتمع

تشمل مقومات الربط بين البحث العلمي القائم على حل المشكلات الاقتصادية من جهة، والتنمية الشاملة من جهة أخرى، ضرورة وجود فلسفة واضحة للبحث العلمي بالجامعات تبنى عليها سياسة قومية تكون أساسا لخطة الربط، تبدأ من المرحلة الجامعية الأولى وتربية الطلبة على قيم المناقشة للمشكلات المجتمعية وتعريفهم بدورهم، وهو ما يفرض على الجامعة الاهتمام بالتعلم التعاوني الفاعل حين يطبق الطلبة ما يتعلمونه على المجتمع المحلي ويدخلون التحسينات على نوعية حياة السكان في المجتمع المحلي، وهو ما تفعله جامعة فيتفيل عند تعليمها لطلبتها ضمن برنامج النموذج المدرسي للتطوير الاحترافي في كلية التربية، حيث يتعلمون أداء المهمات كأعضاء في فرق يقومون بخدمة طلبة المدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، أو تقديم الخدمات داخل المؤسسات الصحية أو مؤسسات التأهيل، (كبيوه، 2007، 311).

ولكي يؤدي البحث العلمي دوره المنشود يجب أن يرتبط بخطة التنمية الشاملة ودعم التنسيق الكامل بين مؤسسات المجتمع والجامعات في البحوث الأكاديمية والبحوث التطبيقية.

### 3- غرس فلسفة وقيم الجامعة

لا يقتصر دور الجامعات على المعارف والمهارات التي تسعى لإكسابها للطلبة، كما لا تقف متطلبات التطوير عند المتطلبات المادية فحسب، بل إن رسالة الجامعة السامية تتجاوز ذلك لتؤثر في الاتجاهات والقيم والسلوك الذي يحمله خريج الجامعة، ويعمل على نشره من خلال تمثله واقعا وعملا، لذا تسعى كثير من الجامعات إلى توثيق قيمها وتضمين رسالتها الفلسفة التي تؤمن بها، وتصوغ أهدافها بما يحقق هذه القيم التي عادة ما تكون منسجمة مع قيم

المجتمع ومعبرة عنها، في خطوة لتأكيد التكامل، وتحقيق الانسجام الذي يضمن استمرارية وجودها، وتوحيد أنماط المنتسبين إليها نحو أهداف الدولة القومية، والدينية، والاجتماعية .

ويرى (السيد، 2007، 84)، أن تطور المؤسسات ينبغي أن يكون من خلال المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المؤسسات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين المؤسسة وأفرادها، وبين المجموعات التي تتعامل معها، وهذا يقوم على افتراض أساسي، هو أنه من الممكن تحقيق أهداف المؤسسة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية .

#### 4- التدويل والشراكة

أسهمت تحديات زيادة كلفة التعليم العالي، والحاجة إلى تمويل دائم يحافظ على الكفاءة النسبية التي ينبغي أن تكون عليها الجامعات في تطوير رؤى تؤكد على ضرورة الخروج من بؤرة الذات إلى تنسيق الخبرات والجهود ورأس المال الفكري ليكون أساسا لتطوير موارد المؤسسة، لذا ازدادت التحالفات والشراكات في مجالات عدة منها: البحوث وتقنية المعلومات، مجال الابتكار، وتقديم الاستشارات للمصانع وقوى الإنتاج المختلفة، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تستجيب بشكل فاعل لتأثيرات القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويرى (العايدي، 2009، 16)، أن الجامعات المتقدمة تقاس بناء على مقدار العلاقات التعاونية مع المؤسسات الأخرى المحلية والدولية لتبادل المعلومات أو الاشتراك في الموارد، أو التجارب والممارسات الجيدة، أو بناء الاستراتيجيات التي تتقدم بالجامعة نحو الرقي والتطور، ويشترط عند تطوير البرامج والخدمات المقدمة وعقد اتفاقات للتعاون والشراكة مع المؤسسات المحلية والعالمية المماثلة، وأن تضمن جودة النتائج المرجوة من اتفاقيات التعاون، وأن تغطي هذه الاتفاقيات عددا من الأنشطة مثل: تخطيط وتطوير البرامج التعليمية، والمقررات والمواد التعليمية، وتبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب والأنشطة والبحوث.

وتصنف العلاقات التي تربط المؤسسات إلى أربعة أنواع من العلاقات وهي : تبادل الصفقات من خلال تبادل المنفعة، بحيث تقدم المؤسسة خبرة بخبرة أو موردا بمورد، وعقد الأداء الذي تقدم بموجبه الجامعة للأخرى خدمة تعاقدية مقابل مبلغ من المال، والعلاقة الخاصة المحدودة بموضوع كأن تنفذ المؤسساتان مشروعاً تنتهي العلاقة بانتهائه، وعلاقة التحالف الاستراتيجي أو ما يعرف بالتوأمة الكاملة، وهي علاقة قائمة على التكامل والتبادل والتطوير المشترك. (أوبلنغر، 2006، 197)

وقد وضعت هيئات الاعتماد مؤشرات لمعيار الشراكات والتعاون الدولي تمثلت في ضرورة وجود لجان أو مجالس مشتركة أو اتفاقات تعاون بين المؤسسات المحلية والدولية، وإلى أي

مدى تتوفر عند أعضاء هيئة التدريس أعمال علمية مشتركة مع زملائهم في مؤسسات أخرى؟، وما مدى استفادة الهيئات والمؤسسات الأخرى من كفاءات أعضاء هيئة التدريس؟ (طعيمة، 2006، 362).

#### المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

تعد موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على الصعيد المحلي والدولي .

#### و لتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

- الموارد البشرية
- الموارد التعليمية
- الموارد المالية والمادية
- خدمات الطلبة
- الجودة والتطوير المؤسسي

وفيما يلي شرح لكل متطلب على حده، والمؤشرات المطلوبة له :-

#### 1- الموارد البشرية

الموارد البشرية لأي مؤسسة هي "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم" (مصطفى، 2008، 17)، ولا شك بأن التحولات في طبيعة وتوجهات المؤسسة تقوم على أساس نوعية وخصائص الموارد البشرية التي تمتلكها، وقدراتهم وإمكاناتهم العلمية والمعرفية والمهارية، لذا تعمل المؤسسات على اختيار مواردها البشرية بعناية وتسعى إلى استقطاب الأكفاء حتى تستطيع تقديم خدمات أفضل لعملائها، وتحقيق تميزاً يضمن لها الاستمرارية والبقاء .

وإذا كانت مؤسسات القطاع العام والخاص تراعي مجموعة من المواصفات في موظفيها، فإن مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تنتقي العاملين فيها بعناية فائقة، وذلك لطبيعة الدور المناط بهم والمرتبطة برسالة المؤسسة القائمة على العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع .

لذا تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إلى وضع نظم تضمن لها المحافظة على الدور الفاعل في نهضة المؤسسة ورفقيها من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتنمية القدرات من خلال التدريب المستمر، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز، وإجراء التدوير بين الوظائف لنقل الخبرات وتمكين العاملين، وإدارة وتنظيم العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة، ومن هنا تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة المعاصرة أهمية كبيرة، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة لأنها أصول مفكرة وتمثل رأس المال الفكري القائم على المعرفة وطريقة استثمارها في تطوير وابتكار أفضل الممارسات التي تضمن التفوق في الأداء .

وبناءً على إدراك هذه الأهمية للموارد البشرية في عملية التنمية ركزت معظم الأدبيات الإدارية والتنموية على ضرورة استحضار هذا المكون عند التخطيط للتنمية الشاملة على المستوى المؤسسي أو على المستوى القومي، وأشار (اللوزي، 2006، 65)، إلى تعريف التنمية في الموارد البشرية بأنها " تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام، وفي التنظيمات بشكل خاص بهدف استثمارها بطريقة فعالة تعود بالمنفعة على الأفراد والمجتمع" .

### مهام إدارة الموارد البشرية

تضطلع إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام داخل المؤسسة هي : (الديب، 2006، 33-46) يتصرف.

1. إعداد البنية الأساسية اللازمة للضبط الإداري والتنظيمي للمؤسسة والتي تشمل:
  - أ. النظم واللوائح الإدارية والمالية التي تنظم أداء العاملين والوحدات داخل المؤسسة.
  - ب. أدلة العمليات الإدارية والأكاديمية والأنشطة المتضمنة في كل عملية وخرائط التدفق.
  - ت. الخطة الاستراتيجية لفترة لا تقل عن ثلاثة أعوام.
  - ث. الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضحاً فيه الوظائف والعلاقات الداخلية وخطوط الاتصال والمسؤوليات الهرمية.
  - ج. الوصف الوظيفي المشتمل على المهام التفصيلية لكل وظيفة، والمسار الوظيفي وآليات التدرج والترقية، ومؤشرات الأداء المتوقعة.
  - ح. أنظمة تقييم الأداء والأدلة الناظمة لعملية التقييم.

- خ. إعداد منظومة القيم الخاصة بالموارد البشرية التي تجسد الالتزام والضبط الذاتي للعاملين، وتعزز قوة وتماسك وانتماء العاملين لمؤسستهم .
2. استقطاب العمالة المتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات المؤسسة، وتقوم عملية الاستقطاب على أساس دراسة لسوق العمل، وتحديد أفضل الكفاءات فيه، وتقديم محفزات للمصادر البشرية المثلى المحلية والخارجية.
3. متابعة وتقييم أداء العاملين بالمؤسسة من خلال نماذج لكل وظيفة شاملة لمستوى السلوك الشخصي للموظف والأداء الوظيفي الفني الذي يخضع قياسه لمؤشرات أداء محددة وواضحة ومعلنة لكل موظف، وطرق تقييم متعددة تضمن شفافية ودقة عملية التقييم، ويرى الباحث أن تقييم الأداء ينبغي أن يشمل تقييم الموظف لنفسه، وتقييم زملائه في العمل، ثم تقييم رؤسائه، مع إعطاء أوزان محددة لكل تقييم، كما ينبغي أن تعطى الأسئلة أوزاناً مختلفة بحسب أهمية السؤال وعلاقته بالمهام الوظيفية والغرض العام من الوظيفة، ولضمان موضوعية التقييم يعطى الموظف فرصة لمناقشة تقييم مسؤوله المباشر قبل اعتماده، ثم يعطى الموظف مجالاً للتظلم لدى لجنة التقييمات، وهنا تقوم اللجنة باستخدام أدوات أخرى غير نماذج التقييم كالمقابلة والملاحظة والوثائق الدالة على الأداء.
4. تأهيل وتدريب العاملين وصقل مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية واللقاءات وورش العمل التثقيفية، ومنح فرص التعلم الذاتي والتعليم الإلكتروني، وذلك بناء على دراسة احتياجات تدريبية يتم تحديثها بشكل دوري بناء على أهداف واضحة ترغب المؤسسة في تحقيقها، وتمثل مخرجات عملية التقييم أحد مدخلاتها، حيث يتم تحليل نتائج التقييم لكل سؤال من الأسئلة، وتكون الفجوة بين الدرجة الواقعية والدرجة المثلى هي الحاجة التدريبية الحقيقية التي تحتاج تدخلاً تدريبياً بحسب النسبة والأهمية التي تقررهما النتائج، كما يتم تحديد الحاجة التدريبية من خلال استبانات تحديد الاحتياجات والمقابلات، وبالاستناد إلى تطورات العلوم والمعارف في مجالات الإدارة المختلفة، ويمكن الاستفادة من مراكز الاستشارات والخبرات التي تمارس عملية التدريب، وتقوم دائرة الموارد البشرية بإجراء تقييم قبل وأثناء وبعد إتمام عملية التدريب لقياس أثره على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة في تبني الموظفين لقيمها وثقافتها، وتنمية قدراتهم المهنية والفنية وتمكينهم من تقنيات العمل الجديدة، ورفع كفاءتهم في حل المشكلات والتميز في تقديم الخدمة، وتأهيلهم لمستويات وظيفية أعلى.
5. تمكين العاملين وتحفيزهم بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وقدر جيد من الولاء والانتماء للمؤسسة يدفعهم لتقديم أفضل الأداء لتحقيق أهدافها، والوصول إلى

الاستثمار الأفضل للطاقات والموارد المتاحة، ويتم تحفيز العاملين بطرق عدة أهمها: (الرب، 2010، 264-266)

أ. تمكين العاملين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة ومساحة من الاجتهاد الفردي في تنفيذ الأعمال وتقديم المبادرات المتميزة .

ب. توفير الموارد اللازمة والمناخ التنظيمي الجيد داخل المؤسسة .

ت. الثقة في العاملين والبعد عن الرقابة الصارمة ومنطق التفتيش والشك الذي يدفع إلى عدم الشعور بالراحة والاطمئنان .

ث. وضوح الأعمال ومؤشرات الأعمال المطلوبة وإدراك الموظف لأهداف المؤسسة.

ج. التواصل المستمر من الإدارة العليا مع الموظفين والنزول إلى أماكن عملهم وإبداء التقدير والمشاركة في أداء الأعمال.

ح. وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز تتناسب مع ظروف العمل ومستويات الإنجاز المقدمة من الموظفين، وتحديد أجور مجزية لأن الموظف يفخر بالمكافأة التي تأتي نظيراً للتميز وكفاءة الإنجاز .

6. إدارة وتنظيم العلاقة بين الأفراد والمؤسسة أثناء العمل كتنظيم عمليات النقل والترقية، والإجازات وتقديم الخدمات واستقبال الجمهور والأرشفة والتوثيق وغيرها من الأعمال اليومية، وتستند هذه المهمات إلى أدلة ولوائح تنظم عمل المؤسسة وتحفظ حقوق العاملين فيها منذ التحاقهم، وحتى تقاعدهم، أو خروجهم من المؤسسة .

من خلال ما تقدم يرى خبراء التقييم المؤسسي أن الموارد البشرية ينظر إليها من منظور الموارد نفسها من حيث: مدى امتلاك المدراء والكادر العامل للخبرة والتحفيز والفرص لأن يقدموا للمؤسسة إسهامات فاعلة، ومن منظور إدارة الموارد التي ينبغي أن توفر إطاراً مناسباً وموحداً للمؤسسة تلتزم به، وتعمل من خلاله كالنظم واللوائح والسياسات ومعايير العمل.

وقد وضعت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في فلسطين معايير ومحددات للموارد البشرية سواء على صعيد السياسات والنظم أو على صعيد الهيئة التدريسية ودور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من النقاط أهمها: (السبوع، 2008، 17)

• وضع السياسات المناسبة لاستقطاب واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس المفرغين وغير المفرغين لكل تخصص وبرنامج أكاديمي.



- وضع خطط وبرامج واضحة ومحددة للتطوير المهني في مجالات التدريس والبحث العلمي.
- توفير الخدمات التقنية المساعدة وتقديم خدمات الدعم لضمان الاستخدام السليم من قبل المدرسين.
- التأكد من أن نسبة أعضاء هيئة التدريس المفرغين لا تقل عن (80%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في البرنامج الأكاديمي .
- تأمين ما يلزم من التوجيه والإشراف لأداء أعضاء هيئة التدريس وتوضيح الإجراءات اللازمة لتأمين الاتصال بينهم وبين الطلبة .
- الالتزام بكون نسبة أعضاء هيئة التدريس /الهيئة الإدارية إلى الطلاب تتفق مع المعدلات المعترف بها.
- مدى ملائمة التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس للمقررات التي يشارك في تدريسها .
- تنظيم العمليات المستخدمة لتقييم الأداء الفردي وتوفير التغذية الراجعة والمتابعة، وترجمة هذه العمليات إلى ممارسات من شأنها تحسين أداء المؤسسة.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أي ممارسات غير واضحة .
- تقييم مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية من خلال مراجعة وتحديث الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل .

## 2- الموارد التعليمية

تسهم خدمات الدعم التعليمية المختلفة بدور هام ومؤثر في إنجاح كافة الأنشطة المتعلقة بالعملية التعليمية، وفي إثراء البرامج التعليمية التي تطرحها المؤسسة، وهذا يجعل من مهمة توفيرها وضمان جودتها مدار تركيز للمؤسسة، وواجبا تتطلبه طبيعة أنشطتها التي تتنجم مع رسالتها وأهدافها، وتشمل هذه الخدمات المكتبة، وأنظمة المعلومات، والقاعات الدراسية، والمعامل، والخدمات الإلكترونية، والأجهزة التعليمية، والمرافق المتخصصة كالمختبرات، والوسائل السمعية والبصرية، وخدمات النسخ والتصوير، وشراء الكتب الدراسية، ويجب على المؤسسة أن تقوم بالتخطيط الجيد لتوفير هذه الخدمات ومتابعتها وصيانتها وتحديثها وتسهيل سبل الوصول إليها، وأن تضع لائحة إرشادات باستخدامها كما يجب عليها أن توفر قاعات مناسبة تتناسب وأعداد الطلبة، ومجهزة بالوسائل التعليمية التقنية التي تدعم العملية التعليمية،

ويجب أن تتيح المكتبة ومساحتها وعدد المقاعد فيها لـ(25%) من أعداد الطلبة ارتيادها بحسب المعايير الدولية التي تضمنتها وثيقة الاعتماد الصادرة عن الهيئة الوطنية في فلسطين (موقع الهيئة الالكتروني)، كما ينبغي أن تخصص إدارة المؤسسة الوقت الكافي لتمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة للاستفادة منها (18,2008,ALsupu)، ويضيف (مجيد،2008، 316)، إلى أهمية توفير الموارد التعليمية التسهيلات والمعدات الداعمة للتدريس والبحث العلمي ومدى ارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى استثمارها في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية .

وتفرض تطورات المعرفة والمعلوماتية وحرية تبادل المعلومات، والتعلم عن بعد والبيئة التفاعلية، على المؤسسات التعليمية أن تطور مواردها التعليمية لتناسب مع مستقبل التعليم الذي سيعتمد بشكل أكبر على المصادر المساندة والتعليم الإلكتروني وسيصبح ظهور طرائق جديدة في التدريس، ومجالاً أوسع للاختيار تقاس المدارس والجامعات به، كما سيؤثر على مؤشرات المعلم الجيد باتجاه امتلاكه لاستخدام هذه التقانات والتكيف معها، ويرى (طعيمة، 2006، 127)، ضرورة إحداث تغييرات شاملة وجذرية في طرائق وأساليب التعليم والتعلم لتنمي أنماطاً جديدة من التفكير سيفرزها الاعتماد المكثف على الموارد التعليمية الإلكترونية، حيث سيتقلص دور الأساليب والطرائق التقليدية التي تركز على الحفظ والاستظهار والتفكير التسلسلي الخطي، وسيتعاضد دور الطرائق التي تنمي التفكير الإبداعي والابتكاري، والبحث والاستقصاء والاستدلال التجريبي، والسعي لفهم الصحيح الذي يغرس القناعة العلمية وعدم التسليم بيقين واحد .

### 3- الموارد المادية والمالية

لا يكتمل البناء المؤسسي بمجرد أننا نفكر في غرس الثقافة التي تؤهل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من فهم ملامح التطور واكتساب ثقافة المعرفة، لأن امتلاك المعرفة يقف عند حد الفهم والترغيب الفكري، ولأن العلم لا بد من أن يجد طريقه إلى عالم التطبيق، فإن ذلك يجعلنا نقف على أهمية توافر جودة الموارد المادية والمالية للمؤسسة، والجامعات كإحدى محاضن المعرفة والبحث والتجريب فقد وضع الخبراء مواصفات محددة ينبغي توافرها لتستطيع المؤسسة تنفيذ برامجها وتطوير أدائها بشكل متكامل، ويرى (أوبلنغر،2006، 425)، أن تجديد تقنيات وموارد المعلومات موجه ومعزز للتحويل المؤسسي، وهذا يلزم قيادة المؤسسة التأكيد من أن مواردها المادية والمالية تتوافق مع الأهداف التي وضعتها المؤسسة وتدعم تحقيقها .

فعلى صعيد الموارد المادية فإن مرافق المؤسسة المخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها ومرافق الأنشطة اللامنهجية والتجهيزات الموجودة بها (الملاعب - المسارح - مواقف السيارات - المساجد - وخدمات النقل) لا بد أن تكون ملائمة للقيام بهذه

الأنشطة بكفاءة وفاعلية وفق رسالة وأهداف المؤسسة (ALsupu,2008,18)، وهذا يتطلب اتخاذ المؤسسة للإجراءات الآتية :- (الحاج،2008، 49) بتصريف.

- التخطيط الجيد لإنشاء وتطوير مواردها المادية على نحو يضمن الاستغلال الفعال والجودة المستمرة المطلوبة لدعم برامج المؤسسة وخدماتها.
  - الاحتفاظ بالمخططات والخرائط الرئيسية لكافة المرافق التابعة للمؤسسة.
  - توفير موارد مادية كافية وأمنة تسهم في دعم وضمان سلامة وجودة البرامج والخدمات (المباني- الورش- الساحات الخضراء- الملاعب- المكاتب- المطاعم).
  - توزيع الموارد المادية في كل المواقع وتصميمها لتخدم جميع البرامج.
  - توفير الصيانة الدورية والوقائية وتعميم إرشادات السلامة والأمان وطرق الاستخدام الصحيحة.
  - توفير برنامج متكامل لإدارة المخاطر بكافة أصولها الثابتة ومرافقها المختلفة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير بيئة آمنة وسليمة وصحية وإجراء تقييم دوري للأجهزة والأثاث ولإجراءات الوقاية والسلامة المتبعة.
  - توفير الخدمات والمرافق الخاصة لذوي الاحتياجات الخاصة.
  - توفير نظام للتأمين الصحي والتعويض للموظفين عند تعرضهم لحوادث خلال العمل.
- أما على صعيد الموارد المالية، فتعتبر من الموارد المهمة التي تمثل أساساً لعملية التخطيط للمؤسسات التعليمية سيما وأن كلفة التعليم تتزايد مع كثرة متطلباتها وتطور التقنيات الحديثة التي أصبحت متطلبات ضرورية لنجاح التعليم، ويمكن التطرق إلى الموارد المالية من خلال أربع نقاط رئيسية هي :- (ALsupu,2008,23) بتصريف.

1- التمويل وتجنيد الأموال واستثمارها، وهذا المحور يفحص قدرة المؤسسة على الحصول على الدعم المالي اللازم وتأمين الموارد المالية للقيام بأعمالها، وقدرتها على استخدام هذا الدعم بكفاءة عالية تتوافق مع الأنظمة المطبقة بحيث تحمي مصالح المؤسسة وممتلكاتها، ويعتبر استثمار الموارد المالية مدخلا من مداخل محافظة المؤسسة على سيرها بطريقة تضمن عائداً يحافظ على استمراريتها في أداء رسالتها وهو ما يعرف بمدخل العائد (السيد،2007، 116)، وتقدم الجامعات العالمية المتقدمة مبادرات تحقق لها استثماراً جيداً يتناسب مع رسالتها فعلى سبيل المثال تقوم جامعة ميشغان بالتركيز على فعالية الموظفين في تقديم المبادرات الفردية والجماعية والإسهام في تقديم خبراتهم العملية للسوق المحلي

من خلال ربط مقررات الدراسات العليا بالمهن، وتطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس وتعزيز نجاحاتهم ومكافأتهم على تلك المبادرات المنتجة. (كيوه، 2006، 222)

ويكمن نجاح المؤسسة في تلبية حاجاتها في قدرتها على تأسيس قاعدة موارد متنوعة تضمن استمراريتها في أداء المهام المطلوبة منها .

2- وضع الموازنات التي تمثل الخطط المالية للمؤسسة وترسم النشاط الفعلي المستقبلي لها وترتبط بخطة المؤسسة التنفيذية كما ذكرنا سابقاً في الفصل الثالث، ويمكن قياس قدرة المؤسسة من خلال قدرتها على توقع النفقات وتخصيصها بناء على دراسة تحليلية مبنية على الخبرات السابقة والتوجهات المستقبلية، وقدرتها على التنفيذ السليم للموازنة، إضافة إلى وضوح إجراءاتها في تحقيق الرقابة على الإنفاق وتجنب الهدر .

3- المحاسبة التي تؤكد على وجود نظام محاسبي موثق ومعتمد وموحد تلتزم به كافة وحدات ودوائر المؤسسة، بحيث يتيح لها توثيق المعاملات، وإصدار التقارير المالية الدقيقة، وآليات العمل اليومي كالصرف، ومسك الدفاتر، والحسابات المصرفية، وتلبية احتياجات صرف الرواتب وغيرها من المعاملات .

4- الامتثال للمعايير الدولية والقوانين المحاسبية التي تقدم تأكيدات معقولة من أن عملياتها تسير في توافق مع القوانين السارية والأنظمة والتوجيهات المعلنة من قبل إدارة المؤسسة أو الجهات المانحة، ويتطلب كل ذلك أن تكون لدى المؤسسة دائرة للرقابة المالية تقوم بالمراجعة الداخلية وتدقيق الحسابات، إضافة إلى إخضاعها للتدقيق والمراجعة الخارجية.

#### 4- خدمات الطلبة

يعتبر الطلبة محور اهتمام مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وهي تولي عملية التطوير العلمي والفكري والأخلاقي والثقافي وتقديم الخدمات الاجتماعية والإرشادية لهم أهمية خاصة باعتبارهم محور العملية التعليمية، وأحد أهم المخرجات التي تقاس كفاءة الجامعات بها، لذا فإن الجامعات تنشئ وحدات خاصة داخل الهيكل التنظيمي لرعاية أمورهم، وتقديم الخدمات المناسبة لهم سواء كانت هذه الخدمات ذات علاقة بالعملية التعليمية كالقبول والتسجيل والإرشاد الأكاديمي، وخدمات الدعم الفني والتنمية الطلابية، أو خدمات لها علاقة بالأنشطة اللامنهجية والإرشاد النفسي والاجتماعي والأنشطة الرياضية، أو خدمات مالية كالمنح والقروض والهبات المقدمة من الجامعة أو من جهات مانحة، إضافة إلى الخدمات الصحية وخدمات السكن الجامعي، ولا تقتصر الخدمات المقدمة على الطلبة المنتظمين، بل تشمل أيضاً

الخريجين كتقديم المساعدة لهم في العثور على وظائف مناسبة وتقديم التدريب اللازم لتأهيلهم للمنافسة في سوق العمل.

وتشير الممارسات الحسنة في هذا السياق بقيام المؤسسة بـ : - (الحاج، 2008، 55)

- توفير أنظمة وسياسات واضحة ومناسبة للقبول والتسجيل والدراسة والامتحانات والتحويل والإعادة والجزاءات السلوكية فيها.
  - الاحتفاظ بسجل خاص بكل طالب، يحتوي على معلومات عن نشاط الطالب الأكاديمي وتقديمه، وضمان سلامة وخصوصية هذه السجلات.
  - تشكيل لجان للطلبة تشارك في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالشؤون الطلابية والجوانب الأكاديمية، وتفعيل الأنشطة الثقافية والترفيهية.
  - تنسيق مع الدولة وسوق العمل لتوفير فرص عمل لخريجها.
  - توفير الكتيبات الإرشادية للخدمات الطلابية المقدمة بحيث تشمل كافة التعليمات الخاصة بكل ما يتعلق بالطالب، مثل: تعليمات القبول والتسجيل والتحويل والرسوم الدراسية وقواعد التظلمات وغيرها.
  - توفير السكن الآمن والأماكن المريحة لاستراحات وجلس الطلبة وخدمات المأكل والمشرب، ومتابعة سلامة ونظافة الأماكن.
  - توفير خدمات الدعم للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، كخدمات التدريب على التقانات المساعدة وخدمات تصوير الكتب الخاصة بهم.
  - متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلبة في كل مادة من خلال الإرشاد الأكاديمي المقدم للطالب من قبل القسم الأكاديمي. (الترتوري، 2006، 97)
  - تأمين برنامج صحي يقدم الرعاية الوقائية والفحص الصحي للطلبة، وخدمات العلاج والرعاية الأولية والتنظيف الصحي. (ALsupu, 2008, 23)
- ويرى الباحث ضرورة شمولية الخدمات المقدمة للطلبة تأهيلهم خلال فترة الدراسة الجامعية للتكيف مع المجتمع وقيادة عملية التغيير من خلال التنمية المستمرة لقدراتهم الإدارية والقيادية ودمجهم في أنشطة البحث العلمي الداعمة للمجتمع، وتوفير خدمات التعليم المستمر، ومشاركتهم في قرارات التحسين والتطوير في الجامعة، فضلاً عن تشجيعهم للمشاركة في الأطر النقابية الطلابية داخل الجامعة وفي المجتمع المدني ومؤسساته .

## 5- التطوير المؤسسي Institutional Development

يعرف التطوير المؤسسي بأنه " استراتيجية مخططة لأجل طويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعملية، وتهدف إلى تطوير المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها" (الرب، 2009، 18)

ويعرفه (ماهر، 2007، 35) بأنه " خطة طويلة المدى لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمؤسسة لتحسين أدائها، وتعتمد الخطة على مجهود تعاوني بين أطراف عديدة تراعي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة" .

ويرتبط بمفهوم التطوير المؤسسي مفاهيم ومصطلحات أخرى مثل التغيير المؤسسي الذي يركز على تحسين بعض عناصر المؤسسة، والتحسين المستمر والتنمية الإدارية وغيرها من المصطلحات التي تشير إلى مفهوم التطوير، ويمكن الاستنتاج بأن التطوير نتاج التغيير في استراتيجيات هامة داخل المؤسسة كالأفراد، والهيكل التنظيمي، والوظائف والعمليات، ودرجة التكنولوجيا، مما يؤدي إلى إحداث التنمية الشمولية في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بما يتناسب مع الاحتياجات والمتطلبات التي ينبغي القيام بها.

والتطوير عملية تفرض نفسها على قيادة المؤسسة في ظل التنافس والتحديات المستمرة التي تواجه التعليم العالي على صعيد كلفة التعليم، وتطور التكنولوجيا، ونحن هنا لا نشير إلى عملية عشوائية تحاكي رد فعل غير مدروس، أو رغبة في التطوير لمجاراة المصطلحات الجذابة التي ترى المؤسسات ضرورة امتلاكها لمجرد أنها ترددت في مؤتمرات، أو أنها أصبحت مطلبا لترخيص برنامج أو اعتماد تخصص جديد، ولكن عملية التطوير المطلوبة للمؤسسات التربوية ينبغي أن تسير وفق المحددات التالية: - (طعيمة، 2004، 438-439)

1. أن تكون عملية التطوير مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة.
2. أن يكون التطوير في إطار قيمي أخلاقي يوجه كافة عملياته، بحيث تتكافأ الوسيلة مع شرف الغاية.
3. أن تلازم عملية التطوير متابعة مستمرة للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.
4. أن يكون التطوير مرحليا محددًا بزمن يتم تقييمه بعد كل مرحلة، وتصميم معالم التطوير للمرحلة المقبلة بناء على المرحلة التي سبقتها.
5. أن تشمل عملية التطوير جوانب الثقافة والاتجاهات والسلوك معاً، للحفاظ على هوية المجتمع وذاتية الثقافة والتزام السلوك بقيم المجتمع وثقافته.

6. أن تثبثق الحاجة إلى التطوير من حاجة حقيقية، وليس عن رغبة في التطوير لذاته، أو كسبا للسمعة الطيبة رغم أهميتها.

7. ينبغي أن ينطلق التطوير من رؤية شاملة وواضحة تتسجم مع رسالة المؤسسة وفلسفتها.

### مبررات التطوير ومصادره

من المعلوم أن التطوير لا يحدث من فراغ، ولكن لا بد له من منابع ومصادر يستند إليها، ومبررات تدفع المؤسسة إلى التفكير جدياً بإحداث تغيير يحافظ على مكانة المؤسسة إن لم يدفع بها إلى الأمام، ويذكر (فليه، 2005، 370-371)، بأن أهم مصادر التجديد والتطوير التربوي هي:-

• الحاجات والمشكلات التعليمية والتربوية التي تعبر عن عوامل سلبية محركة لعملية التطوير مثل: ضعف مستوى الخريج والمقررات التقليدية، مما يدفع المؤسسة لتجويد عملها على صعيد المدخلات والعمليات، حتى تكون المخرجات وفقاً للمستوى المرغوب.

• حاجات ومشكلات المجتمع، كالتغيرات الاجتماعية والتحولات السياسية والاقتصادية والتعليمية، وهنا تكون المؤسسة أمام التزام ومسؤولية اجتماعية تدفعها لإعادة هيكليتها، ليتناسب مع التحولات المختلفة ويواكب تطورها.

• الحاجات والمشكلات الدولية والعالمية المتمثلة في صراع الحضارات، وثورة المعلومات، وتطور تقانة الاتصالات التي تؤدي إلى زيادة التفاعل مع المتغيرات الثقافية والتطور المعرفي الذي يفرض متطلبات التجديد والتطوير.

• نتائج وتوصيات البحوث والدراسات العلمية المستمرة التي تعبر عن معرفة متجددة، وأطر تحدد مسار المؤسسات نحو ما تفرضه من نتائج علمية يلزم احترامها والعمل بها، وتعتبر هذه النتائج من أهم مصادر التجديد.

ويضيف (الرب، 2009، 2)، مبررات أخرى للتطوير أهمها :

• قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة، إذ إن حجم التغيرات التي تطرأ خلال سني الخطة كبير جداً، ويستدعي إحداث تغيير في أهداف المؤسسة واستراتيجياتها لتناسب هذه التغيرات.

• ضعف التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية التي تنظم خطوط الاتصال بين مستويات إدارة المؤسسة، الأمر الذي يدفع إلى التناقض وضعف التفويض وسوء استعمال السلطة .

ويرى الباحث أن من أهم متطلبات التطوير ومبرراته تطور نظريات العلوم الإدارية والتربوية كإعادة الهندسة، والضبط الإحصائي، والتقييم المؤسسي، إضافة إلى انتشار ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية، مما أحدث تطورا على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات والعاملين فيها، حتى بدأنا نلمس أن التغيير أصبح ثقافة سائدة، وأن التطور سابق للثبات، وهذا ينسجم مع سمة العصر الذي نعيش فيه، إنه عصر التكنولوجيا بحداته إصداراته، والشكل الآتي يوضح مبررات ومصادر التطوير التربوي والعلاقة بين المبررات من خلال خطوط توضح أهمية هذه المبررات وارتباطها ببعضها.

شكل رقم (17) مبررات ومصادر التجديد والتطوير

المصدر: الباحث

### أهداف التطوير

ترتبط جهود التطوير بمجموعة متنوعة من الأهداف تمثل في مجملها إطارا تسعى المؤسسة من خلاله إلى الارتقاء بأدائها وسمعتها وتجويد عملها على المستوى الفردي والجماعي، وعلى مستوى النظم والعمليات، ثم على مستوى المخرجات التي تمثل مؤشرا تقيس المؤسسة من خلالها مستوى تقدمها، ويذكر (سيزلافي، 1991، 544)، أهم الأهداف من عملية التطوير :-

1. جعل المؤسسة أكثر قدرة وقابلية على التكيف مع بيئتها الحالية والمتوقعة.
2. إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة.
3. الارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية للعاملين بما يحقق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
4. تحسين أداء المؤسسة على مستوى السلوك الفردي والجماعي من خلال بناء أنظمة المشاركة والاتصال والتدريب المستمر. (ماهر، 2007، 81)
5. بناء الرقابة الذاتية وتعويد العاملين على ممارسة الرقابة على أنفسهم.
6. تقبل التغيير كأمر حتمي وضروري والسعي نحو التطوير المستمر.



7. إذكاء روح المنافسة البناءة بين مجموعات العمل من خلال تنمية روح المشاركة ومهارات الإبداع والابتكار.

ويمكن أن تتضح الأهداف في المؤسسات التعليمية من خلال مجالات التطوير التي تركز عليها هذه المؤسسات، والتي تشمل: التجديد في الإطار الفلسفي الذي تقوم عليه الجامعة والغاية من وجودها، من خلال تطوير مجالات الخدمات المقدمة للمجتمع بشرائحه المختلفة.

كما تشمل عملية التجديد أهداف المؤسسة التي تتضمن العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويركز التجديد على أنماط التعليم وبنيته، ومثال ذلك: التعليم المفتوح، والتعليم الإلكتروني، والجامعات الافتراضية، ثم التجديد في الأنظمة والقوانين الضابطة للعمل الأكاديمي، وأخيرا التجديد في الموارد البشرية والاهتمام بتنمية قدراتهم.

### مداخل عملية التطوير

تتباين الآراء داخل المؤسسات في كيفية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، إذ يركز البعض على المحاور التي سيتم تركيز عملية التطوير عليها، فيما يركز آخرون على كيفية إحداث عملية التطوير والمداخل المناسبة لإحداثه، ولكلا الاتجاهين مداخل للتطوير أوجزها (سيزلاقي، 1991، 545-546) في المداخل الآتية :-

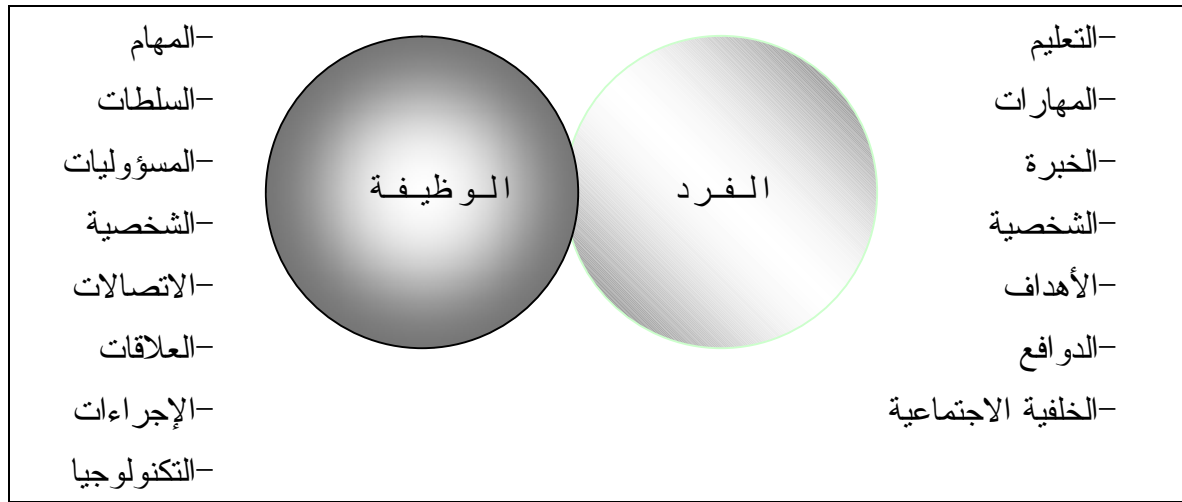
### مداخل التطوير من خلال التركيز على ما يتم تغييره

أ. مدخل تطوير الهيكل التنظيمي الذي يلخص خطوط المسؤوليات والواجبات والمهام، وينظم قنوات الاتصال وتسلسله، ويساعد في بلورة السياسات والتوجيهات الرسمية والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويعتبر تطوير البنية التنظيمية والهيكل من النقاط ذات التأثير المباشر على عناصر ومداخل التطوير الأخرى كالأفراد والتقنيات والمهام، فقد لا يتلاءم شكل التنظيم الإداري الجديد مع رغبات وتطلعات الأفراد مما سينعكس سلبا على الأداء وسيحدث رغبة شديدة في مقاومة التغيير.

ب. مدخل تطوير التقنيات والأساليب المستخدمة في أداء الأعمال، وتركز المداخل التقنية على تعديل أساليب انسياب العمل وتحسين الأداء وإعادة تصميم طرق العمل وتجهيزاتها، وترتبط عملية التطوير في التقنيات بتحسين ظروف وبيئة العمل وتحقيق جودة الحياة الوظيفية .

ت. مدخل تطوير الأفراد من حيث تطوير معارفهم وخبراتهم وقدراتهم وشخصياتهم وثقافتهم التنظيمية، وإحداث تكيف مستمر مع التطور الهيكلي واستخدام التقنيات

الحديثة، ويشير (ماهر، 2007، 273)، إلى ضرورة توافق مواصفات الفرد مع مواصفات الوظيفة من خلال الشكل الآتي :



شكل رقم (18) التوافق بين الفرد والوظيفة

المصدر (ماهر، 2007، 273)

ث. مدخل المهام الوظيفية التي تعتبر متطلبا أساسيا لتصميم الوظائف وإعادة هندستها بشكل يتيح للمؤسسة إعادة تقييم أدوار الأفراد ومهامهم بطريقة تمكنهم من تقديم أداء أفضل، وتتعكس إعادة تصميم الوظائف وتبسيط العمليات على إعادة توزيع المهام بشكل مباشر بحيث تركز على تحديد مهام أقل مقابل خدمة أفضل وإتقان في العمل.

## مداخل التطوير من خلال التركيز على كيفية التطوير

أ. مدخل السلطة الفردية، أو ما يطلق عليه التطوير من جانب واحد، وفي هذا الأسلوب يكون إسهام المرؤوس محدودا أو غائبا، ويبرز دور الرئيس في اقتراح التغييرات والتطوير معتمدا على القوة والسلطة سواء بإصدار قرارات، أو بإحداث تغييرات في المهام أو الهيكل الوظيفي.

ب. مدخل السلطة المشتركة في عملية التطوير وتتم بالاستعانة بمرؤوسين ذوي قدرات عالية في اقتراح أفكار تسهم في تطوير المؤسسة، من خلال القرار الجماعي الذي يركز على الاختيار جماعيا البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، أو بالنقاش الجماعي لحل المشكلات التي تعترض المؤسسة واقتراح أفضل القرارات العلاجية.

ت. السلطة المفوضة التي تتيح للمرؤوسين حرية المشاركة، واتخاذ القرارات والتطوير وفقا للسياسة العامة التي تقرها قيادة المؤسسة، وتترك للعاملين مجالا للإبداع والابتكار، وهنا يشارك العاملون في حلقات النقاش الجماعي، ويتم تدريبهم ليكونوا أكثر استجابة وحساسية لمتطلبات التطوير.

ويرى الباحث أن أفضل ممارسات التطوير ومداخله التي تعتمد على المبادرات الكلية التي يقدمها قادة المؤسسة ويلتزمون بها، بل ويعبرون في أكثر من مناسبة عن قناعتهم بهذه المبادرات، ويتخذون قرارات تدعم تنفيذها، ثم يترك المجال للعاملين في المؤسسة أن يشاركوا في اختيار الكيفية التي ستنفذ بها تلك الأفكار ومبادرات التطوير المطروحة، وبهذا تتحقق المشاركة والدافعية والإنجاز للعمل، ويجتمع التفويض مع الرقابة، والالتزام مع الابتكار، والرضا مع العمل، وتتخلص المؤسسة أو تقلص إلى حد كبير من نفوذ مقاومي التغيير، ويقتصر دور قادة المؤسسة في هندسة السيطرة، وتصميم أدوات تضبط الأداء وتقومه بين مرحلة وأخرى، وتتأكد أنه يسير وفق ما أريد منه، وأن التنفيذ سار أيضا بالشكل الأمثل الذي يرتقي بسمعة المؤسسة ويستثمر مواردها، حينها يمكننا الإشارة إلى اكتمال معاني الجودة وتوافر مؤشراتها، والوصول بالأداء إلى درجة التميز.



الجمهورية العربية السورية  
جامعة دمشق  
كلية التربية  
قسم المناهج وطرائق التدريس

## دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية

الجزء الثاني: الإطار العملي للبحث

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"

إعداد الطالب

إياد علي الدجني

إشراف

الأستاذ الدكتور: أحمد كنعان - الأستاذ بكلية التربية بجامعة دمشق

ومشاركة

الأستاذ الدكتور: ماجد الفرا - الأستاذ بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة

## الفصل الخامس : إجراءات البحث وأدواته

رقم الصفحة	المحتوى
213	أولاً: منهج البحث
213	ثانياً: مجتمع البحث وعينته
214	ثالثاً: أدوات الدراسة
231	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

يناقش هذا الفصل الجوانب الإجرائية في بناء أدوات البحث وتقنياتها من خلال فحص الصدق والثبات، كما يتطرق إلى مجتمع الدراسة وتوزيع العينة، وتطبيق أدوات البحث عليها، ثم يناقش المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإفادة منها، ويشمل الفصل على جداول تفصيلية لتوزيع العينة ومحاور أدوات الدراسة.

### أولاً: منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، والمعروف بالمنهج الوصفي التحليلي أنه يُستخدم "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (علام، 2010)،

كما استخدم الباحث المنهج البنائي في تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي يتضمن مؤشرات أداء واضحة، ومحددة، وأدوات لجمع البيانات تتناسب مع البيئة الفلسطينية، "ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي التي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هياكل معرفية جديدة أو أدلة معيارية أو تطوير مناهج وأساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة" (الأغا، 2001، 2-3).

### ثانياً: مجتمع البحث وعينته

يتألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضواً حيث ستشمل عينة البحث كامل مجتمع الدراسة الذي يتوزع بحسب الجدول التالي:

جدول رقم (8) يوضح أعداد مجتمع البحث موزعة بحسب الجامعة والوظيفة

مستسل	اسم الجامعة	العدد	
		أكاديمي	إداري
1	جامعة الأقصى	34	14
2	الجامعة الإسلامية	44	38
	المجموع	78	52
			مجموع
			48
			82
			130

وقد أجرى البحث على عينة الدراسة من الأكاديميين والإداريين الذين يمثلون جهة الاطلاع والقرار في مؤسسات التعليم العالي الممثلين في عينة الدراسة، وذلك لقدرتهم من

واقع الاطلاع على إجابة أسئلة الاستقصاء، وباستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة للاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. بعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم استثناء عدد العينة العشوائية (30) وتوزيع (100) استبانة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على (91) استبانة بنسبة استرداد (91%).

### ثالثاً: أدوات الدراسة

استخدم الباحث أداة الاستبانة والمقابلة المقننة، والمجموعة البؤرية لتحقيق أهداف الدراسة حيث:-

تم إعداد استبانة لقياس دور عملية التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وواقع مستوى جودة الأداء المؤسسي، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، سنوات الخبرة) القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (87) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

البُعد الأول: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشراتته ويتكون من (55) فقرة، وينقسم إلى 4 مجالات فرعية:

1. الفلسفة والرسالة والأهداف ويتكون من (9) فقرات.

2. الحكم والإدارة ويتكون من (18) فقرة.

3. نطاق المؤسسة ويتكون من (17) فقرة.

4. الموارد المؤسسية والخدماتية ويتكون من (11) فقرة.

البُعد الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي ويتكون من (32) فقرة، وينقسم إلى (4) مجالات فرعية:

1. دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف ويتكون من (6) فقرات.

2. دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة ويتكون من (8) فقرات.

3. دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي ويتكون من (10) فقرات.

4. دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية والخدمات ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (8):

جدول رقم (9): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

واختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير متوفرة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

**تقنين أدوات البحث:**

**أ. صدق وثبات الاستبانة**

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من

صدق الاستبانة بطريقتين:

**صدق المحكمين:**

ويطلق عليه الصدق الظاهري، وقد تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في مجالات الإدارة، والتربية، والهندسة، والإحصاء، ممن يعملون في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، وفي جامعة دمشق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الأربعة، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات، تم إضافة بعض الفقرات، وتعديل البعض الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (87) فقرة بدلاً من (83)، موزعة بحسب جدول رقم (9) والملحق رقم (1) يبين الاستبانة في صورتها النهائية .

جدول رقم (10): يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	البعد	المحور
9	الفلسفة والرسالة والأهداف	أولاً : واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشراتته.
18	الحكم والإدارة	
17	النطاق المؤسسي	
11	الموارد المؤسسية والخدمات	
6	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف	ثانياً: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي
8	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة	
10	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي	
8	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية والخدمات	
87	مجموع فقرات الاستبانة ككل	



## صدق المقياس:

### أ. صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجداول التالية توضح نتائج الاتساق الداخلي:-

جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الأول والدرجة الكلية للبُعد الأول

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية .	0.600	*0.000
2.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة احتياجات القائمين عليها.	0.614	*0.000
3.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييره .	0.753	*0.000
4.	تنسق فلسفة الجامعة مع فلسفة الدولة .	0.564	*0.000
5.	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين.	0.547	*0.000
6.	تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات .	0.784	*0.000
7.	تحرص الجامعة على صياغة أهداف قابلة للقياس .	0.758	*0.000
8.	تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان .	0.731	*0.000
9.	تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.	0.518	*0.000

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

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الأول والدرجة الكلية للبُعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوي معنوية 0.05  $\alpha =$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثاني والدرجة الكلية للبُعد الأول

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.	0.573	*0.000
2.	يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها.	0.662	*0.000

3.	0.669	*0.000	يوجد لدى الجامعة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية.
4.	0.710	*0.000	تمتلك الجامعة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق.
5.	0.541	*0.000	يوجد في الجامعة نظام لإدارة مصادر المعلومات.
6.	0.662	*0.000	تمتلك الجامعة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.
7.	0.642	*0.000	يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة.
8.	0.689	*0.000	يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بوضوح الأدوار والمسؤوليات.
9.	0.622	*0.000	تمتلك المؤسسة أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.
10.	0.676	*0.000	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي.
11.	0.620	*0.000	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الإداري.
12.	0.666	*0.000	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجامعة.
13.	0.644	*0.000	تمتلك الجامعة خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة (تأهيل وتدريب العاملين) .
14.	0.680	*0.000	يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي - المكافآت - العلاوات).
15.	0.735	*0.000	تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة. (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالعملاء)
16.	0.713	*0.000	تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين .
17.	0.597	*0.000	تمتلك الجامعة سياسات وإجراءات لكل من: 1.1 التوظيف وشروط التعاقد وظروف العمل
18.	0.526	*0.000	1.2 الشكاوي
19.	0.627	*0.000	1.3 ساعات الدوام وأنظمة العمل
20.	0.681	*0.000	تبذل الجامعة جهوداً مدروسة من أجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثاني والدرجة الكلية للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثالث والدرجة الكلية للبعد الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
أ-	تنسجم البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها.	0.564	*0.000
ب-	تفي البرامج التعليمية في الجامعة باحتياجات المجتمع.	0.570	*0.000

*0.000	0.537	ت- تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح.
*0.000	0.710	ث- تحدد الجامعة الأهداف التعليمية للبرنامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة.
*0.000	0.795	ج- تسهم البرامج التعليمية في الجامعة في تكوين شخصية الطلبة الوطنية .
*0.000	0.712	ح- تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية .
*0.000	0.703	خ- تقوم الجامعة بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج التعليمية قبل طرحها.
*0.000	0.667	د- توفر الجامعة الوسائل التقنية المناسبة للبرامج التعليمية .
*0.000	0.718	ذ- تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.
*0.000	0.730	ر- تسترشد الجامعة بسياساتها في الأنشطة البحثية.
*0.000	0.754	ز- تسهم الأنشطة البحثية في الجامعة بالتطوير المجتمعي.
*0.000	0.614	س- تضمن الجامعة حرية الباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير النتائج .
*0.000	0.750	ش- تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير .
*0.000	0.641	ص- تخصص الجامعة موازنات مناسبة لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية .
*0.000	0.769	ض- تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية.
*0.000	0.561	ط- تحرص الجامعة على بناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى في إطار تطوير البرامج والتبادل المعرفي.
*0.000	0.793	ظ- تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف .

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثالث والدرجة الكلية للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الرابع والدرجة الكلية للبعد الأول

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.649	تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات).
2.	*0.000	0.690	تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها التربوية .
3.	*0.000	0.709	تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها الشخصية .
4.	*0.000	0.694	تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها .
5.	*0.000	0.647	تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة.
6.	*0.000	0.653	تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة لها.
7.	*0.000	0.496	تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف - الرسالة - شروط القبول - البرامج - متطلبات التخرج) .
8.	*0.000	0.635	تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع.

9.	تطور الجامعة خدماتها باستمرار.	0.770	*0.000
10	توفر الجامعة نظاماً مناسباً وفعالاً للإعارة والاستفادة من موارد المكتبة وغيرها من المصادر.	0.566	*0.000
11	توفر الجامعة شبكة اتصالات معلوماتية مفيدة.	0.674	*0.000

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الرابع والدرجة الكلية للبُعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (15): معامل الارتباط بين كل بُعد من المجالات الفرعية والبُعد الأول.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الفلسفة والرسالة والأهداف	0.741	*0.000
2.	الحكم والإدارة	0.910	*0.000
3.	نطاق المؤسسة	0.915	*0.000
4.	الموارد المؤسساتية والخدماتية	0.889	*0.000

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل بُعد من المجالات الفرعية والبُعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الأول والدرجة الكلية للبُعد الثاني

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة الجامعة ورسالتها.	0.807	*0.000
2.	تؤثر عملية التخطيط الإستراتيجي في توافق فلسفة الجامعة مع القيم المجتمعية .	0.750	*0.000
3.	تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مع فلسفتها .	0.776	*0.000
4.	تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر.	0.822	*0.000
5.	تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعة من تطوير نظام فعال يمكنها من تحقيق أهدافها .	0.842	*0.000
6.	توظف منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب.	0.826	*0.000

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الأول والدرجة الكلية للبُعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثاني والدرجة الكلية للبُعد الثاني

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.726	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل مناسب.
2.	*0.000	0.751	تلتزم إدارة الجامعة في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للجامعة .
3.	*0.000	0.749	تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء.
4.	*0.000	0.816	تستخدم الإدارة نتائج التقييم في التخطيط لإنجاز أهدافها وتخصيص مواردها .
5.	*0.000	0.788	تستخدم الجامعة التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عملياتها وتحسين الجودة الداخلية.
6.	*0.000	0.836	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي .
7.	*0.000	0.782	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي .
8.	*0.000	0.768	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والإنتاجية .

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثاني والدرجة الكلية للبُعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثالث والدرجة الكلية للبُعد الثاني

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
5.	*0.000	0.681	تقوم الجامعة بافتتاح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط مسبق لاحتياجات المجتمع.
6.	*0.000	0.825	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المناخ المؤسسي المناسب للبرامج التعليمية .
7.	*0.000	0.795	ترسم عملية التخطيط الاستراتيجي مسار تطوير البرامج والخطط الدراسية المناسبة لها .
8.	*0.000	0.819	تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سياسات وأهداف واضحة لتطوير البحث العلمي في الجامعة .
9.	*0.000	0.819	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها.
10.	*0.000	0.813	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ برامجها العلمية والبحثية .

11.	يسهم وجود التخطيط الاستراتيجي في رفعة مكانة الجامعة وموثوقيتها لدى المتعاملين معها.	0.783	*0.000
12.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات المحلية والدولية.	0.713	*0.000
13.	تحافظ الخطط الاستراتيجية على تنظيم وانسجام العمل المؤسسي داخل الجامعة.	0.762	*0.000
14.	تقوم الجامعة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء .	0.638	*0.000

يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الثالث والدرجة الكلية للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الرابع والدرجة الكلية للبعد الثاني

م	الفرقة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يعتبر التخطيط للموارد البشرية أحد محاور عملية التخطيط الاستراتيجي.	0.714	*0.000
2.	تضع عملية التخطيط السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في الجامعة.	0.808	*0.000
3.	تسهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية مهنيًا في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة .	0.842	*0.000
4.	تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات الجامعة من الخدمات والمرافق المطلوبة	0.783	*0.000
5.	يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للجامعة .	0.864	*0.000
6.	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد التوقعات للموارد المالية .	0.853	*0.000
7.	تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات للأداء المؤسسي.	0.823	*0.000
8.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في التطوير المؤسسي وضمان الجودة والتحسين المستمر.	0.785	*0.000

يوضح جدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الفرعي الرابع والدرجة الكلية للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (20): معامل الارتباط بين كل بُعد من المجالات الفرعية والبُعد الثاني.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف	0.786	*0.000
2.	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة	0.893	*0.000
3.	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي	0.930	*0.000
4.	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسساتية	0.868	*0.000

يوضح جدول (20) معامل الارتباط بين كل بُعد من المجالات الفرعية والبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

### ب. الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بُعد من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. جدول (21): معامل الارتباط بين كل درجة كل بُعد من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات	0.950	*0.000
2.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي	0.880	*0.000

### ثبات أداة الدراسة Reliability :

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

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

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (22).

جدول (22): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
3.	الفلسفة والرسالة والأهداف	0.840	0.917
4.	الحكم والإدارة	0.946	0.973
5.	نطاق المؤسسة	0.934	0.966
6.	الموارد المؤسسية والخدماتية	0.878	0.937
7.	واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات	0.970	0.985
8.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف	0.918	0.958
9.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة	0.922	0.960
10.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي	0.922	0.960
11.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية والخدمات	0.940	0.969
12.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي	0.973	0.986
	جميع مجالات الاستبانة	0.979	0.989

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (22) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بُعد وتتراوح بين (0.840، 0.970) لكل بُعد من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.979). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل بُعد وتتراوح بين (0.917، 0.985) لكل بُعد من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.989) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ب. بطاقة المقابلة

تم إعداد بطاقة مقابلة حول "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية النظامية" وقد وزعت على (9) من أعضاء الإدارة العليا (رئيس الجامعة ونوابه)، وجرى التحقق من خلال عينة استطلاعية بلغت (3)، من أعضاء الإدارة العليا، في حين طبقت البطاقة على باقي الأعضاء وعددهم (6) .

تتكون البطاقة من 43 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسة هي:

البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية) ويتكون من (12) فقرة

البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية) ويتكون من (7) فقرات

البعد الثاني: تكوين الإستراتيجية ويتكون من (10) فقرات

البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية ويتكون من (6) فقرات

البعد الرابع: الرقابة والتقييم ويتكون من (8) فقرات

وقد تم حذف الفقرات التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية وهي:

1- الفقرة " تهتم الجامعة بمدى كفاءة أنظمة الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة " من البعد الأول" التحليل البيئي (البيئة الداخلية)" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والبعد يساوي (0.407)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.121)، وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

2- الفقرة " تضع إدارة الجامعة رؤية واقعية ومرنة تراعي أوضاعها وقدراتها." من البعد الثاني" تكوين الإستراتيجية " حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والبعد يساوي (0.509)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.067)، وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

3- الفقرة " تتكامل رؤية الجامعة مع رسالتها" من البعد الثاني " تكوين الإستراتيجية " حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والبعد يساوي (0.482)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.079)، وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.



4- الفقرة " تضع الجامعة بدائل إستراتيجية مناسبة." من البعد الثاني " تكوين الإستراتيجية " حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والبعد يساوي (0.561)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.058)، وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

5- الفقرة " تحدد الجامعة الأطراف المسؤولة عن وضع الخطط التنفيذية " من البعد الثالث " تنفيذ الإستراتيجية " حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والبعد يساوي (0.467)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.087)، وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

6- الفقرة " تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها." من البعد الثالث " تنفيذ الإستراتيجية " حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والبعد يساوي (0.380)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.140)، وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

7- الفقرة " تضع الجامعة مؤشرات محددة لكل هدف من أهداف الخطة الإستراتيجية." من البعد الرابع " الرقابة والتقييم " حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والبعد يساوي (0.546)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.051)، وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

#### 1. صدق بطاقة المقابلة:

يقصد بصدق بطاقة المقابلة أن تقيس أسئلة المقابلة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق بطاقة المقابلة بطريقتين:

##### أ- صدق المحكمين:

عرض الباحث بطاقة المقابلة على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في مجالات الإدارة، والتربية، والهندسة، والإحصاء، ممن يعملون في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، وفي جامعة دمشق، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت بطاقة المقابلة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (3).

##### ب- صدق المقياس:

##### الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لبطاقة المقابلة وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات البطاقة والدرجة الكلية، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البطاقة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

## نتائج الاتساق الداخلي:

جدول (23): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول التحليل البيئي (البيئة الخارجية) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفرقة
1.	*0.000	0.885	تحدد الجامعة بدقة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها .
2.	*0.003	0.801	تدرس الجامعة بعناية توجهات واهتمامات المستفيدين.
3.	*0.011	0.709	تراعي الجامعة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في صياغة فلسفتها.
4.	*0.000	0.920	تحدد الجامعة احتياجات المجتمع بشكل دوري.
5.	*0.002	0.848	تراعي الجامعة النظم السياسية في عملية التحليل البيئي .
6.	*0.001	0.840	تراعي الجامعة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.
7.	*0.001	0.844	تراعي الجامعة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي .
8.	*0.001	0.850	تراعي الجامعة معدلات البطالة ومعدلات الدخل في عملية التحليل البيئي
9.	*0.036	0.592	تستفيد الجامعة من نقاط القوة والضعف للمؤسسات المنافسة لها في تعزيز الميزة التنافسية.
10.	*0.030	0.613	تحدد الجامعة بدقة الفرص والتحديات التي تواجهها .
11.	*0.001	0.871	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية.
12.	*0.017	0.672	تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي.

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

يوضح جدول (23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (24): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفرقة
1.	*0.008	0.736	تعتمد الجامعة على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي.

2.	تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	0.802	*0.003
3.	تراعي الجامعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها.	0.574	*0.041
4.	تراعي الجامعة النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	0.870	*0.001
5.	تهتم الجامعة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة.	0.676	*0.016
6.	تراعي الجامعة عند تحليل الموارد البشرية العدد والمهارة والنوعية المطلوبة.	0.812	*0.002
7.	تحدد الجامعة مواردها المادية اللازمة.	0.633	*0.025

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

يوضح جدول (24) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (25): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني: تكوين الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال

م	الفرقة	معامل الارتباط	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحدد رؤية الجامعة بُعد نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية.	0.691	*0.013	
2.	توحد رؤية الجامعة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية للجامعة.	0.731	*0.008	
3.	تضع الجامعة رسالتها بوضوح.	0.910	*0.000	
4.	توضح رسالة الجامعة الجوانب التي تميزها عن غيرها من الجامعات.	0.870	*0.001	
5.	تضع الجامعة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	0.783	*0.004	
6.	تتكامل رسالة الجامعة مع الأهداف التي تضعها .	0.616	*0.029	
7.	رسالة الجامعة معلنة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي.	0.876	*0.000	
8.	تحدد الجامعة أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	0.803	*0.003	
9.	تشارك الجامعة العاملين فيها في إعداد وتكوين إستراتيجية الجامعة.	0.835	*0.001	
10.	تراعي الجامعة في صياغتها للأهداف السهولة والوضوح.	0.803	*0.003	

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

يوضح جدول (25) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني: تكوين الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (26): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط سبيرمان	الفرقة
1.	*0.002	0.816	تحقق الجامعة التكامل بين خطط الأقسام والدوائر المختلفة.
2.	*0.022	0.646	تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة.
3.	*0.000	0.882	توازن إدارة الجامعة بين القضايا الاستراتيجية التي تضمنتها الخطة.
4.	*0.010	0.714	تضع الجامعة منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير.
5.	*0.000	0.906	تراعى الجامعة توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الدوائر والأقسام.
6.	*0.013	0.694	تنسجم الخطط التنفيذية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة .

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

يوضح جدول (26) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (27): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع: الرقابة والتقييم والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط سبيرمان	الفرقة
1.	*0.001	0.857	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي.
2.	*0.000	0.877	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تكوين الاستراتيجية.
3.	*0.014	0.685	تقوم الجامعة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجية.
4.	*0.010	0.716	تعتمد الجامعة آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة.
5.	*0.000	0.874	تستخدم الجامعة نماذج معيارية في الحكم على الخطة.
6.	*0.012	0.703	يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار .
7.	*0.001	0.856	تقوم الجامعة بتقييم ختامي للخطة الاستراتيجية .
8.	*0.013	0.696	تستفيد إدارة الجامعة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.

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

يوضح جدول (27) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع: الرقابة والتقييم والدرجة الكلية للبعد ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

## 2. الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بُعد من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات بطاقة المقابلة.

يبين جدول (28) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات البطاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر جميع مجالات البطاقة صادقه لما وضع لقياسه. جدول (28): معامل الارتباط بين كل درجة كل بُعد من مجالات البطاقة والدرجة الكلية لها.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	0.963	*0.000
2.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	0.851	*0.001
3.	البعد الثاني: تكوين الاستراتيجية	0.867	*0.001
4.	البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية	0.982	*0.000
5.	البعد الرابع: الرقابة والتقييم	0.728	*0.009

## 3. ثبات البطاقة Reliability:

تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### 3/1 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات بطاقة المقابلة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (29).

جدول (29): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات بطاقة المقابلة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
1.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	0.962	0.981
2.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	0.867	0.931
3.	البعد الثاني: تكوين الاستراتيجية	0.969	0.984
4.	البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية	0.937	0.968
5.	البعد الرابع: الرقابة والتقييم	0.880	0.938
	جميع مجالات البطاقة	0.869	0.932

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (29) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بُعد وتتراوح بين (0.867، 0.969) لكل بُعد من مجالات البطاقة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات البطاقة كانت (0.868). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل بُعد وتتراوح بين (0.931، 0.984) لكل بُعد من مجالات البطاقة، وقيمة الثبات لجميع فقرات البطاقة كانت (0.932) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون البطاقة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع.

### 3/2 طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (30) جدول (30): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات البطاقة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	0.984	0.992
2.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	0.905	0.951
3.	البعد الثاني: تكوين الاستراتيجية	0.973	0.986
4.	البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية	0.949	0.974
5.	البعد الرابع: الرقابة والتقييم	0.654	0.791
	جميع مجالات البطاقة	0.922	0.959

واضح من النتائج الموضحة في جدول (30) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات البطاقة مما يجعله على ثقة تامة بصحة البطاقة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ج. المجموعة البورية:

وهي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يراد الاتفاق حوله ، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه.

وقد استخدم الباحث هذه الأداة لتطوير دليل يتضمن معايير تقييم الأداء المؤسسي، حيث قام الباحث في سبيل تحقيق ذلك بعدة خطوات تمثلت في الآتي :

- التواصل مع الهيئة الوطنية للجودة والنوعية، والحصول على الدليل العام للتقييم المؤسسي الصادر عن الهيئة في مايو (2008)، وقد تم دراسة هذا الدليل ومحاوره بعناية .
- دراسة عدد من التجارب العربية والعالمية في موضوع التقييم المؤسسي (مصر - الأردن- ليبيا - السعودية - البحرين - جنوب أفريقيا - الولايات المتحدة الأمريكية - النموذج الأوروبي للتميز).
- اعتماد النموذج الفلسطيني الصادر عن الهيئة الوطنية للجودة والنوعية كأساس في تحديد المحاور والمعايير الرئيسية للتقييم المؤسسي في الجامعة.
- وضع المعايير الفرعية لدليل التقييم المؤسسي بعد دراسة مجموعة المعايير التي جمعت من الأدلة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية.
- فرز نقاط الاتفاق التي وردت في عدد من الأدلة العربية والعالمية، وإدراجها ضمن دليل التقييم المؤسسي الذي اقترحه الباحث.
- فرز نقاط الاختلاف التي وردت في بعض الأدلة العربية والعالمية التي جمعت في ورقة منفصلة لتدرس من قبل مجموعة من المختصين المنوي الاجتماع بهم.
- إعداد المسودة الأولى لدليل معايير التقييم المؤسسي.
- عقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء ذوى العلاقة من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لعرض المسودة الأولى من دليل معايير التقييم المؤسسي والتي تضمنت الإجراءات التالية:
- ❖ تقسيم مجموعة الخبراء إلى مجموعات صغيرة لا يتجاوز عددها (5) أفراد، في كل مجموعة. (ملحق رقم 3 بأسماء المشاركين في الورشة)
- ❖ إطلاع كل مجموعة على بنود أحد المحاور لدراسته ومناقشته.
- ❖ الطلب من المجموعات التعديل على بنود المحاور (بالحذف -الدمج-الإضافة- إعادة الصياغة).
- ❖ قيام المجموعات بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعات الأخرى.
- ❖ إتاحة المجال للمشاركين في المجموعات الأخرى للتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها في كل مجموعة.
- ❖ توثيق نتائج الورشة وعمل التعديلات على دليل التقييم المؤسسي وفقاً للتوصيات. (ملحق رقم 4 محضر ورشة العمل)
- إعداد دليل معايير التقييم المؤسسي بصورته الحالية.

- تطوير نماذج لجمع المعلومات، وإصدار الأحكام، تضمن النموذج الأول المعايير والأسئلة المطلوب الإجابة عليها، والوثائق والأدلة المطلوب جمعها والتأكد منها قبل الإجابة عن الأسئلة، ومؤشرات الأداء التي تمثل دليلاً معيارياً للإجابات وإصدار الأحكام .
- إعداد نموذج إصدار الحكم بطريقة تكيم النتائج، وإصدار الأحكام الكمية وفق سلم درجات من (1-5) حيث يشير الرقم (1،2) إلى نقاط الضعف والرقم (4،5)، إلى نقاط القوة، في حين يشير الرقم (3)، إلى نقاط تحتاج إلى تطوير، وقد تضمن النموذج أيضاً الشواهد التي تم الاستعانة بها قبل إصدار الحكم.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة والبطاقة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
4. اختبار مان - وتي (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.



## الفصل السادس : نتائج تحليل الاستبانة وبطاقة المقابلة

رقم الصفحة	المحتوى
233	أولاً: تحليل البيانات واختبار فروض البحث
233	1. اختبار فرضيات الدراسة
241	ثانياً: نتائج تحليل فقرات الاستبانة والإجابة عن أسئلة الدراسة
241	البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف
245	البعد الثاني: الحكم والإدارة
249	البعد الثالث: نطاق المؤسسة
254	البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية
260	1- تحليل المحور الثاني للاستبانة: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي
260	البعد الأول: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف
263	البعد الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة
266	البعد الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي
269	البعد الرابع: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية والخدمات
271	2- تحليل جميع فقرات المحور الثاني:
272	3- تحليل المحورين معاً: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي
274	ثالثاً: نتائج تحليل فقرات بطاقة المقابلة
274	1. تحليل نتائج البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
277	2. تحليل نتائج البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
280	3. تحليل نتائج البعد الأول: (البيئة الخارجية والداخلية معاً)
280	4. تحليل نتائج البعد الثاني: تكوين الإستراتيجية
283	5. تحليل نتائج البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية
285	6. تحليل نتائج البعد الرابع: الرقابة والتقييم
288	7. تحليل نتائج جميع الأبعاد معاً
289	8. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:
291	9- نتيجة الفرضية الثانية

يناقش هذا الفصل اختبار فروض البحث، ويجيب عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل فقرات الاستبانة والمقابلة وربط أسئلة الدراسة بالفروض، وتفسير النتائج وربطها بنتائج الدراسات السابقة تأكيداً أو مخالفة .

### أولاً: اختبار فروض البحث

#### 1. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام دلالة معامل ارتباط سبيرمان، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

#### الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدين من أبعاد الدراسة موضع الاهتمام، فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدين من أبعاد الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدين من مجالات الدراسة.

ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال- والاس)، وهذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية، أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

#### الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

#### الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3)

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي (3)، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة التوافق

المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة التوافر المتوسطة وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة التوافر المتوسطة والعكس صحيح.

### 1/1 نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة. وقد تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. ويوضح جدول (31) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من الأبعاد " الفلسفة والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، نطاق المؤسسة، الموارد المؤسسية والخدمات، واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات" كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد تعزى إلى متغير الجامعة.

جدول (31): نتائج الفرضية الأولى-الجامعة

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الفلسفة والرسالة والأهداف	4.227	*0.000
2.	الحكم والإدارة	4.570	*0.000
3.	نطاق المؤسسة	1.974	*0.048
4.	الموارد المؤسسية والخدمات	3.216	*0.001
5.	واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات	3.594	*0.000

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

ويبين جدول (32) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات تعزى لمتغير الجامعة

جدول (32): متوسطات رتب الفرضية الأولى - الجامعة

م	المجال	متوسط الرتبة	
		الإسلامية	الأقصى
1.	الفلسفة والرسالة والأهداف	69.66	41.62
2.	الحكم والإدارة	70.47	40.09
3.	نطاق المؤسسة	64.03	50.99
4.	الموارد المؤسساتية والخدماتية	66.88	45.65
5.	واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشراتته	68.24	44.33

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (32) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات الموظفين في الجامعة الإسلامية أكبر من الموظفين في جامعة الأقصى وذلك لكل بُعد من أبعاد مستوى الأداء المؤسسي، وهذا يعني أن درجة التوافر حول أبعاد واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشراتته كانت أكبر لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية، وهنا نلاحظ أن نتيجة هذه الفرضية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع جودة الأداء المؤسسي لصالح الجامعة الإسلامية يعكس الواقع العملي ونجاح التنفيذ المرتكز إلى مؤشرات الجودة، ويرجع تقدم الجامعة الإسلامية إلى كونها جامعة عامة (وهو تصنيف يطلق على الجامعات غير الربحية ولا تتبع للحكومة)، مما يتيح لها مجالاً أفضل في عملية التطوير وسهولة اتخاذ القرار، إضافة إلى أن الجامعة الإسلامية تتعدد التخصصات العلمية فيها كالهندسة والطب وتكنولوجيا المعلومات مما يضيف لها ميزة في مجال امتلاك الكوادر المؤهلة لتطوير الجامعة، فضلاً عن أنها أول جامعة في قطاع غزة حيث أنشئت في العام (1978)، أما جامعة الأقصى فهي جامعة حكومية محدودة الموارد، وتركز على بعض التخصصات العلمية إضافة إلى تركيزها على التخصصات الأدبية، كما أن جامعة الأقصى تطورت حديثاً من جامعة خاصة بالعلوم التربوية إلى وقت قريب قبل أن يفتح فيها تخصصات أخرى.

## 2/1 نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات مستوى التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وقد تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. ويوضح جدول (33) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل بُعد من أبعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد تعزى إلى متغير الجامعة.

ويرجع ذلك إلى أن كلا الجامعتين كان لديها إلماما واضحا بمتطلبات الجودة حيث انعكس ذلك في صياغة استراتيجيات الجامعتين وتوجهاتهما نحو التميز، ويمكن تفسير نتيجة الفرضية على خلاف ما افترضه الباحث من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعتين، أن آراء المبحوثين من جامعة الأقصى جاءت بعد تطبيق تجربة التقييم الذاتي وإعداد الخطة الاستراتيجية بناءً على مخرجات عملية التقييم، إضافة إلى حداثة إعداد الخطة الاستراتيجية، وحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في التخطيط مما جسّد استجاباتهم الإيجابية، فيما أعطى المبحوثون في الجامعة الإسلامية تقييمهم للخطة الاستراتيجية السابقة والتي تعالج الفترة ما بين (2005-2010)، أي قبل إعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة التي ستنبئ على نتائج التقييم الذاتي المؤسسي التي أجرتها الجامعة، والعمل بمتطلبات مشاركة العاملين في عملية التخطيط.

جدول (33): نتائج الفرضية الثانية- الجامعة

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة	0.139	0.889
2.	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة	0.520	0.603
3.	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي	0.148	0.883

0.316	1.002	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية	4.
0.955	0.057	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي	5.

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

ويبين الجدول (34) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير الجامعة.

جدول (34): متوسطات رتب الفرضية الثانية - الجامعة

م	المجال	متوسط الرتبة	
		الإسلامية	الأقصى
1.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف	57.79	56.89
2.	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة	56.39	59.81
3.	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي	59.16	60.13
4.	دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية والخدمات	56.24	62.80
5.	دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي	59.37	59.74

### 3/1 نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .  
ويثبت عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

#### 1/3/1 الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (35) أن معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية يساوي (0.568)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## نتيجة الفرضية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

جدول (35): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف

البيد	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الفلسفة والرسالة والأهداف	0.568	*0.000

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

## 2/3/1 الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

يبين جدول (36) أن معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية يساوي (0.565)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).  
نتيجة الفرضية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

جدول (36): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة

البيد	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحكم والإدارة	0.565	*0.000

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

### 3/3/1 الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (37) أن معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية يساوي (0.721)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).  
نتيجة الفرضية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

جدول (37): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	البعد
*0.000	0.721	النطاق المؤسسي

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

### 4/3/1 الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسسية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (38) أن معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسسية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية يساوي (0.588)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

نتيجة الفرضية:



وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسساتية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

جدول (38): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسساتية والخدمات

البيد	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الموارد المؤسساتية والخدمات	0.588	*0.000

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

الفرضية الرئيسية الثالثة بصورة عامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (39) أن معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجميع معايير جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية يساوي (0.716)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

نتيجة الفرضية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجميع معايير جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

جدول (39): معامل الارتباط بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجميع معايير جودة الأداء المؤسسي

البيد	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع معايير جودة الأداء المؤسسي	0.716	*0.000

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

ويرى الباحث أن إثبات هذه الفرضية بدرجة كبيرة يعود إلى عمق التجربة والخبرة لدى الجامعات الفلسطينية في مجالات التخطيط والجودة، حيث كان للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في فلسطين دور كبير في رعاية وتدريب الجامعات الفلسطينية في مجالات التخطيط والتقييم المؤسسي، حيث شهدت هذه الجهود تطورا ملحوظا منذ العام (2003)، باستقدام خبراء ذوو علاقة بهذا المجال من جامعات أجنبية رائدة، إضافة إلى تكثيف التدريب وورش العمل وتبادل الخبرات والشراكات للجامعات الفلسطينية من خلال مشاريع ممولة.

كما أنه ليس غريباً أن تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في جودة الأداء المؤسسي، سيما وأن الجامعات بطبيعتها حاضنة المعارف ولديها من الكوادر البشرية المؤهلة لاستيعاب متطلبات الجودة، وتشير إحصائيات وحدات الجودة في الجامعتين إلى أن عدد الدورات التدريبية التي عقدت في مجالي التخطيط الاستراتيجي والجودة شملت معظم العاملين حيث أصبحت ثقافة التخطيط الاستراتيجي سائدة بشكل كبير.

### ثانياً: نتائج تحليل فقرات الاستبانة والإجابة عن أسئلة الدراسة

يناقش هذا الجزء من نتائج الدراسة نتائج تحليل فقرات الاستبانة، حيث سيقوم الباحث بتحليل أعلى ثلاث فقرات وأدنى ثلاث، ثم يعلق على متوسط البعد كما ورد في نتائج تحليل فقرات الاستبانة، وسيضع تفسيراً لهذه النتائج ويربط بينها وبين نتائج الدراسات السابقة لتعزيز ما توصل إليه من نتائج في ضوء التجارب السابقة، كما سيوضح الحالات التي سيختلف فيها الباحث مع الآخرين مبرراً سبب الاختلاف من واقع النتائج الحالية.

1. الإجابة عن السؤال الفرعي الأول وهو " ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟"

2. الإجابة عن السؤال الثاني وهو "ما مدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة؟"

يرتبط السؤال الأول والثاني بالفرضية الأولى التي تنص: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية حول واقع جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة" وللإجابة عن هذين السؤالين فقد تم تحليل فقرات المحور الأول من الاستبانة : واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشراتته:

وينقسم هذا المحور إلى أربعة أبعاد فرعية كما يلي:-

#### البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (40).

جدول (40): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية .	3.43	68.64	5.05	*0.000	9
2.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة احتياجات القائمين عليها.	3.66	73.22	7.27	*0.000	6
3.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييره .	3.91	78.14	8.85	*0.000	3
4.	تنسق فلسفة الجامعة مع فلسفة الدولة .	3.47	69.31	5.23	*0.000	8
5.	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين.	3.92	78.49	8.73	*0.000	2
6.	تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات .	3.81	76.13	7.86	*0.000	4
7.	تحرص الجامعة على صياغة أهداف قابلة للقياس .	3.77	75.42	7.57	*0.000	5
8.	تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان .	3.52	70.35	4.95	*0.000	7
9.	تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.	4.40	88.03	10.00	*0.000	1
جميع فقرات البعد معاً						
		3.77	75.39	8.62	*0.000	

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

من جدول (40) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء" يساوي (4.40) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (88.03%)، قيمة اختبار الإشارة (10.00) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة جداً لهذه الفقرة.

ويرجع ذلك إلى وجود نظام لمجالس الجامعة والأمناء في الجامعات الفلسطينية يقضي بصلاحية كلا المجلسين في عملية اعتماد الخطط الاستراتيجية والأنظمة والقوانين

الجامعية، وضمن الآليات التي ينص عليها النظام أن تصدر رئاسة الجامعة قراراً بتشكيل لجنة لإعداد الخطط، وصياغة رسالة الجامعة وأهدافها، بحيث يشارك أعضاء من مجلسي الجامعة والأمناء فيها، وتقدم هذه اللجنة نتائج عملها للاعتماد، وتعتبر هذه الآليات والأنظمة المعمول بها واضحة ومعلنة للجميع مما جعل استجابة المبحوثين إيجابية بدرجة كبيرة جداً.

2. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين "، يساوي (3.92)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.49%)، قيمة اختبار الإشارة (8.73) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة كبيرة من المبحوثين، وذلك لأن الجامعات الفلسطينية تشارك شريحة كبيرة من الموظفين، وممثلين عن المجتمع المحلي في صياغة رسالة وأهداف الجامعة، فضلاً عن أن أفراد العينة هم من الإدارة العليا والمتوسطة التي تعتمد هذه الرسالة والأهداف (أعضاء مجلس الجامعة - فريق التخطيط والجودة)، وتضع خططها مسترشدة بها، مما يبني حالة من التعايش والثقة والقناعة عبرت عنها نتائج استجاباتهم، كما أن الجامعات تعلن خططها عبر موقعها الإلكتروني، وتشرح للعاملين أهدافها من خلال ورش عمل مخصصة لهذا الغرض.

3. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييرها "، يساوي (3.91)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.14%)، قيمة اختبار الإشارة (8.85) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

بالإطلاع إلى رسالة الجامعتين نجد أنها تضمنت المحاور الرئيسة التي ينبغي أن تتوافر في رسالة مؤسسات التعليم العالي وهي: العملية الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتضمن قيم تتسجم مع قيم المجتمع وفلسفته، وهي مصاغة بطريقة واضحة وسهلة الفهم.

4. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تتناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية" يساوي 3.43 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.64%)، قيمة اختبار

الإشارة (5.05) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

يلاحظ أن هذه الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين رغم أن درجة التوافر فيها كبيرة تقترب من الجيد، ويفسر الباحث ذلك إلى كون الجامعات الفلسطينية تعاني من أزمات مالية حيث تعتمد على الرسوم الطلابية كمصدر أساس للدخل، ولا تتلقى دعماً منتظماً من الحكومة، وتعتمد على التبرعات والمشاريع الممولة، لذلك نجد أن المبالغ المخصصة لمكونات الرسالة لا ينسجم مع المعايير المعمول بها دولياً، فعلى سبيل المثال تخصص المعايير العالمية موازنة تصل إلى (2.5%)، للبحث العلمي من موازنة الجامعة، ومن خلال المراجعة الذاتية التي أجرتها الجامعات، وجد أن متوسط الإنفاق على هذا الأمر لم يتجاوز ما نسبته (0.9%)، وعلى الرغم من الرضا الذي أبداه المبحوثون عن حجم الموارد المخصصة لتحقيق الرسالة إلا أنه يحتاج إلى تطوير ودعم لتحقيق الجودة في مستوى الأداء الكلي للجامعات. (تقرير التقييم الذاتي، 2010)

5. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتسق فلسفة الجامعة مع فلسفة الدولة " يساوي (3.47) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.31%)، قيمة اختبار الإشارة (5.23) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت الفقرة على مستوى قبول جيد لكنه جاء في المرتبة الثامنة، وهي من الفقرات التي سجلت تدن في مستوى الاستجابة، ويرجع ذلك إلى عدم وضوح النظام السياسي الفلسطيني، حيث لم يتضمن نظام السلطة الفلسطينية إطاراً فلسفياً واضحاً ومعلنًا يمثل دليلاً ومرشداً للجامعات في صياغة رسالتها التي تتسجم مع فلسفة ورسالة هذا الكيان السياسي، ورغم عدم وجود دولة للفلسطينيين ككيان مستقر، إلا أن قيم وفلسفة المجتمع ككيان اجتماعي، وإسهامات مؤسساته المنبثقة عن السلطة الفلسطينية واضحة السمات والمعالم، مما حدا بالجامعات إلى مراعاة هذه القيم والفلسفة عند صياغة رسالتها، الأمر الذي جعل المبحوثين يتفقون مع وجود نوع من الانسجام بدرجة جيدة.

6. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان " يساوي (3.52) (الدرجة الكلية من 5) أي أن

المتوسط الحسابي النسبي (70.35%)، قيمة اختبار الإشارة (4.95) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة. حصلت هذه الفقرة على المرتبة السابعة، وتأتي في المرتبة الثالثة من الفقرات التي حصلت على مستوى أقل في درجة موافقة المبحوثين، وتشير النتيجة إلى موافقة أفراد العينة بدرجة جيدة أن الجامعات تقوم بتطوير رسالتها وأهدافها باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من مجتمع المستفيدين، ومن تجاربها في الميدان، ويرجع سبب ذلك إلى إقرار المبحوثين بوجود تطوير للغايات والأهداف، إلا أن منهجية التطوير لا تسير بطريقة ممنهجة تستند إلى تواريخ وآليات محددة تنظم عملية المراجعة، وتضمن مشاركة المستفيدين والاستفادة من التجارب العملية، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج التقييم المؤسسي التي توصلت إلى وجود قصور في عملية تحديث الرسالة والأهداف بشكل ممنهج. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد يساوي (75.39%)، قيمة اختبار الإشارة (75.39) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر بُعد "الفلسفة والرسالة والأهداف" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لفقرات هذا المجال. وتعتبر هذه النسبة كبيرة، وتعكس بشكل إيجابي جودة التخطيط الاستراتيجي كجزء مهم من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تمثل فلسفة ورسالة وأهداف الجامعة الموجه الرئيس لأنشطتها، والمعلم البارز الذي يحدد هويتها، بل ويصوغ جوانب التميز فيها، بحيث تصبح منارة للعاملين والطلبة، يعملون من أجل تحقيقها.

#### البعد الثاني: الحكم والإدارة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (41).

لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: الحكم والإدارة (Sig.) جدول (41): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.	4.36	87.23	9.91	*0.000	1
2.	يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها.	3.97	79.49	8.86	*0.000	5
3.	يوجد لدى الجامعة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية.	3.85	76.95	7.45	*0.000	8
4.	تمتلك الجامعة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق.	3.74	74.75	7.25	*0.000	12
5.	يوجد في الجامعة نظام لإدارة مصادر المعلومات.	3.65	72.99	7.29	*0.000	15
6.	تمتلك الجامعة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.	3.79	75.90	8.21	*0.000	11
7.	يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة.	4.12	82.35	9.09	*0.000	4
8.	يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بوضوح الأدوار والمسؤوليات.	3.84	76.81	7.24	*0.000	9
9.	تمتلك المؤسسة أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.	3.66	73.28	6.78	*0.000	14
10.	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي.	3.93	78.66	8.71	*0.000	6
11.	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الإداري.	3.89	77.80	7.96	*0.000	7
12.	يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجامعة.	3.84	76.75	7.63	*0.000	10
13.	تمتلك الجامعة خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة (تأهيل وتدريب العاملين).	3.55	71.03	6.44	*0.000	16
14.	يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي - المكافآت - العلاوات).	3.43	68.57	4.33	*0.000	20
15.	تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة. (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالعملاء)	3.52	70.42	6.52	*0.000	17
16.	تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين.	3.69	73.73	6.64	*0.000	13
17.	تمتلك الجامعة سياسات وإجراءات لكل من: • التوظيف وشروط التعاقد وظروف العمل	4.16	83.19	8.96	*0.000	3
18.	• الشكاوي	3.45	68.98	4.77	*0.000	19
19.	• ساعات الدوام وأنظمة العمل	4.22	84.37	9.17	*0.000	2
20.	تبذل الجامعة جهوداً مدروسة من أجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.	3.46	69.15	5.85	*0.000	18
	جميع فقرات البعد معاً	3.81	76.22	8.07	*0.000	

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

من جدول (41) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة" يساوي (4.36) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (87.23%)، قيمة اختبار الإشارة (9.91) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة جداً لهذه الفقرة.

خلصت النتيجة إلى درجة توافر كبيرة جدا وذلك بسبب وضوح الهيكل التنظيمي للجامعات لجميع العاملين في الجامعتين، تنظمه أدلة الهياكل والوصف الوظيفي، وتحدد مهامه وصلاحياته أنظمة معتمدة، كما يتمتع هذا الجسم الإداري بصلاحيات تمكنه من تطوير الجامعة، ومن خلال مراجعة هيكلية الجامعتين نجد أن الهيكلية تضمنت مجالس للأمناء، ومجلس للجامعة، وآخر للعمداء، إضافة إلى إدارات ومراكز تنظم جوانب عمل الجامعة، وتسهم في تحقيق أهدافها.

2- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة عشر "تمتلك الجامعة سياسات وإجراءات تتعلق ب: ساعات الدوام وأنظمة العمل" يساوي (4.22) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.37%)، قيمة اختبار الإشارة (9.17) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة جدا لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر "تمتلك الجامعة سياسات وإجراءات تتعلق ب: التوظيف وشروط التعاقد وظروف العمل" يساوي (4.16) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.19%)، قيمة اختبار الإشارة (8.96) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت الفقرة التاسعة عشر والفقرة السابعة عشر على درجة موافقة كبيرة جدا في استجابات الباحثين، ويرجع ذلك إلى أن كل موظفي الجامعة يلتحقون بالعمل بموجب عقد عمل يتضمن شروطا واضحة بساعات الدوام وأنظمة العمل في الجامعة من حيث: الحقوق والواجبات والراتب إلخ..، كما أن بطاقة الوصف الوظيفي توضح ظروف العمل والتجهيزات المطلوبة لكل فئة من الفئات بحسب طبيعة العمل المنوط بالموظف، إضافة إلى أن الموظفين الإداريين



يتم متابعة دوامهم بموجب آليات تدقيق محوسبة تضمن التزامهم وتنظم خروجهم وإجازاتهم، كما أن الأنظمة تحدد إجازات العاملين الأكاديميين المستحقة .

4- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر "يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي - المكافآت - العلاوات)" يساوي (3.43) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.57%)، قيمة اختبار الإشارة (4.33) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

على الرغم من أن نسبة الرضا بلغت درجة جيدة بحسب استجابة للمبجوثين، إلا أن هذه الفقرة كانت في الترتيب الأخير، ويرجع ذلك إلى شعور العاملين بعدم كفاية نظام الحوافز المعتمد ضمن أنظمة الجامعات الفلسطينية، سواء كان ذلك على صعيد الرواتب، أو على صعيد المسار الوظيفي، ونظام الترقية، والابتعاث وخلافه.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشرة "تمتلك الجامعة سياسات وإجراءات تتعلق بالشكاوى" يساوي (3.45) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.98%)، قيمة اختبار الإشارة (4.77) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

تأتي هذه الفقرة في المرتبة الثانية من الفقرات التي سجلت نسبة أقل في درجة موافقة المبجوثين، وقد حصلت على درجة توافر جيدة، وهي تشير إلى وجود نظام للشكاوى سواء على صعيد ما يكفله النظام الأكاديمي للجامعات من إتاحة تقديم طلبات لمراجعة الدرجات للطلاب، ويضع إجراءات لعملية المراجعة، كما يتيح للعاملين في الجامعات التنظيم ومراجعة القرارات، إلا أن هذه الأنظمة لا تشمل إجراءات تضمن لكافة شرائح المستفيدين التقدم بشكاواها وفق آليات محوسبة تسهل الوصول إلى كافة دوائر الجامعة بطريقة سهلة وميسرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج التقييم الذاتي التي أجرتها الجامعات من كون نظام الشكاوى يحتاج إلى تطوير، ومتابعة في توفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب.

6- المتوسط الحسابي للفقرة العشرين "تبذل الجامعة جهوداً مدروسة من أجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منظم." يساوي (3.46) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.15%)، قيمة اختبار الإشارة (5.85) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل

على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

تشير الفقرة إلى توافر نسبة جيدة من الموافقة على الجهود المبذولة لمراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم، وهي نسبة توضح درجة الرضا عن وجود النظم والممارسات الجيدة وتطويرها، ويرجع ذلك إلى نتائج مشاريع دعم الجودة التي أشرفت عليها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في فلسطين، حيث ركزت هذه المشاريع على تحسين العمليات وأدلة العمل والنظم في الجامعات، غير أن هذه الجهود لا تزال حديثة الإنجاز، وبعضها يحتاج إلى استكمال، الأمر الذي لم يترجم بشكل عملي ومحسوس، مما جعل درجة الموافقة أقل إلى حد ما، مقارنة مع باقي الفقرات.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد يساوي (76.22) ، قيمة اختبار الإشارة (8.07) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر بُعد "الحكم والإدارة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لفقرات هذا المجال.

وهذه النسبة الكبيرة تعكس بشكل إيجابي دور وجود منظومة الحكم والإدارة كجزء مهم من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تمثل قيادة المؤسسة أساس نجاحها، ورسم توجهاتها، وقيادة عملية التغيير، كما يعكس وضوح السياسات ورسوخ القيم، وعمق الثقافة لدى إدارة الجامعة، وسهولة قنوات الاتصال في إطار من التعليمات والنظم الجيدة.

### البعد الثالث: نطاق المؤسسة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلى درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (42).

جدول (42): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث: نطاق المؤسسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تنسجم البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها.	4.15	83.05	9.66	*0.000	2
2.	تفي البرامج التعليمية في الجامعة باحتياجات المجتمع.	3.87	77.46	8.94	*0.000	7
3.	تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح.	4.57	91.36	10.17	*0.000	1
4.	تحدد الجامعة الأهداف التعليمية للبرنامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة.	4.12	82.37	9.49	*0.000	3
5.	تسهم البرامج التعليمية في الجامعة في تكوين شخصية الطلبة الوطنية.	4.04	80.85	8.27	*0.000	4
6.	تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية .	3.89	77.78	8.71	*0.000	6
7.	تقوم الجامعة بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج التعليمية قبل طرحها .	3.85	76.95	8.58	*0.000	8
8.	توفر الجامعة الوسائل التقنية المناسبة للبرامج التعليمية .	3.84	76.78	8.48	*0.000	9
9.	تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.	3.65	72.99	7.36	*0.000	12
10.	تسترشد الجامعة بسياساتها في الأنشطة البحثية.	3.47	69.48	5.38	*0.000	13
11.	تسهم الأنشطة البحثية في الجامعة بالتطوير المجتمعي.	3.36	67.13	3.72	*0.000	16
12.	تضمن الجامعة حرية الباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير النتائج .	3.98	79.66	8.67	*0.000	5
13.	تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير .	3.27	65.47	3.12	*0.002	17
14.	تخصص الجامعة موازنات مناسبة لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية .	3.71	74.14	7.36	*0.000	11
15.	تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية.	3.44	68.79	4.97	*0.000	15
16.	تحرص الجامعة على بناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى في إطار تطوير البرامج والتبادل المعرفي.	3.81	76.24	8.27	*0.000	10
17.	تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف .	3.46	69.15	5.22	*0.000	14
	جميع فقرات البُعد معاً	3.80	75.97	8.75	*0.000	

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

من جدول (42) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح" يساوي (4.57) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (91.36%)، قيمة اختبار الإشارة (10.17) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت هذه الفقرة على أعلى نسبة موافقة بلغت درجة ممتازة، ويفسر هذه النتيجة وضح النظام الأكاديمي الذي يحدد متطلبات القبول بشكل واضح ومعلن للجميع، كما يعبر عنه مفتاح تنسيق عملية القبول في الجامعة، بناء على مؤهلات ذات علاقة بدرجة الطالب في الثانوية العامة، أو بعد اجتياز الطالب لشروط التخصص في برنامج معين من حيث عدد ساعات النجاح والتقدير العام للمعدل التراكمي، كما يوضح النظام شروط التحويل لهذه البرامج.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تنسجم البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها" يساوي (4.15) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.05%)، قيمة اختبار الإشارة (9.66) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تحدد الجامعة الأهداف التعليمية للبرنامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة." يساوي (4.12) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.37%)، قيمة اختبار الإشارة (9.49) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت الفقرتان الأولى والرابعة على نسبة استجابة مرتفعة بدرجة جيد جداً، ويرجع ارتفاع نسبة الموافقة إلى أن شروط وزارة التربية والتعليم العالي في بناء البرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية يتطلب وجود هذا الانسجام، حيث تشير وثيقة شروط اعتماد البرامج الأكاديمية الصادرة عن الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة إلى أهمية التأكد من مدى مطابقة مخرجات التعليم للأهداف والمعايير الموضوعية له، وأن تقويم ضبط الجودة يتم من جوانب

متعددة تشمل: الجدوى الاقتصادية من إنشاء المؤسسة وتقديمها لخدماتها، نوعية البرامج المقدمة فيها، الطالب المستفيد من الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وسوق العمل الذي يستوعب المتخرج منها، إضافة إلى ضبط جودة آليات تنفيذها لاستراتيجياتها وتحقيقها لأهدافها ورسالتها التي قامت من أجل تحقيقها (الهيئة الوطنية، 2010، موقع إلكتروني)، إضافة إلى أن الجامعات الفلسطينية تضمنت رسالتها القيم المنبثقة من الفلسفة الإسلامية والوطنية، والعملية التعليمية، كما أثر ذلك في صياغة أهداف البرامج بما يحقق هذا الانسجام، إضافة إلى أن حجم المشاركة في إعداد البرامج من قبل عمادات الكليات، ووضوح معايير إعداد البرنامج أثر بشكل واضح وإيجابي في درجة الموافقة .

4- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر "تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير" يساوي (3.27) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (65.47%)، قيمة اختبار الإشارة (3.12) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "تخصص الجامعة موازنات مناسبة لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية . " يساوي (3.36) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.13%)، قيمة اختبار الإشارة (3.72) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر "تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية." يساوي (3.44) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.79%)، قيمة اختبار الإشارة (4.97) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت الفقرات (الثالثة عشر، الحادية عشر، الخامسة عشر) على درجة موافقة أقل مقارنة بالفقرات الأخرى، حيث بلغت ما بين متوسطة وجيدة، وجميعها يتعلق بواقع البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية، ويعود ذلك إلى حجم الموازنات المخصصة للبحث العلمي من موازنات الجامعات، إضافة إلى عدم رضى العاملين عن نظام الحوافز المتعلقة بابتعاث أعضاء هيئة

التدريس، وتشجيع إجازة التفرغ العلمي، والمشاركة في المؤتمرات والندوات، إضافة إلى ضعف عام في الأبحاث التطبيقية التي تسهم في تطوير عملية التخطيط، كما لم تسجل الجامعات بحسب نتائج التقييم الذاتي نجاحاً ملموساً في مجال الأبحاث المشتركة مع مؤسسات بحثية عالمية وإقليمية، ورغم ذلك كان هناك رضى لدى المبحوثين عن نشاط البحث العلمي في الجامعات يرجع إلى حجم الأنشطة البحثية على صعيد المؤتمرات العلمية التي تعقدتها الجامعات، وأبحاث طلبة الدراسات العليا، وأبحاث الترقية لأعضاء هيئة التدريس، والجوائز التي تقدمها لتشجيع البحوث العلمية المتميزة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد يساوي (75.97)، قيمة اختبار الإشارة (8.75) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر بُعد "نطاق المؤسسة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لفقرات هذا المجال.

حصل البعد الكلي لمحور النطاق المؤسسي على درجة مرتفعة من الموافقة وتعتبر هذه النسبة كبيرة، وتعكس بشكل إيجابي فاعلية نطاق عمل المؤسسة وجوهر رسالتها المتمثل بالعملية التعليمية والبحث العلمي كجزء مهم من أبعاد الأداء المؤسسي، مما يشير إلى وجود رضى عن أداء عمل المؤسسة في هذا المجال.

### البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (43).

جدول (43): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية

م	الرقبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرقة
1.	3	4.12	82.37	9.29	*0.000	تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات).
2.	5	3.89	77.78	8.89	*0.000	تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها التربوية .
3.	9	3.50	69.91	4.97	*0.000	تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها الشخصية.
4.	11	3.39	67.89	4.68	*0.000	تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها .
5.	8	3.56	71.11	5.86	*0.000	تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة.
6.	7	3.61	72.14	6.25	*0.000	تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة لها.
7.	2	4.13	82.54	9.07	*0.000	تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف - الرسالة - شروط القبول - البرامج - متطلبات التخرج) .
8.	10	3.46	69.23	5.22	*0.000	تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع.
9.	6	3.62	72.48	7.00	*0.000	تطور الجامعة خدماتها باستمرار.
10.	1	4.18	83.56	9.75	*0.000	توفر الجامعة نظاماً مناسباً وفعالاً للإعارة والاستفادة من موارد المكتبة وغيرها من المصادر.
11.	4	4.08	81.54	9.54	*0.000	توفر الجامعة شبكة اتصالات معلوماتية مفيدة.
		3.78	75.61	8.82	*0.000	جميع فقرات البعد معاً

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

من جدول (43) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "توفر الجامعة نظاماً مناسباً وفعالاً للإعارة والاستفادة من موارد المكتبة وغيرها من المصادر" يساوي (4.18) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.56 %)، قيمة اختبار الإشارة (9.75) وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة كبيرة جدا حيث تستخدم الجامعات تقنيات الحاسوب والبرامج الإلكترونية في نظام الإعارة وتقديم الخدمات المعلوماتية، بحيث يتمكن الطلبة من الاطلاع والبحث وتقديم طلبات الإعارة وتمديد الإعارة من خلال موقع المكتبة الإلكتروني، كما توفر تلك المكتبات ومصادر التعلم إمكانية تداول المواد المكتبية من خلال أقراص مدمجة، ويستطيع الطلبة استخدام هذه البرامج بسهولة إضافة إلى سهولة الحصول على تلك الخدمات.

2- المتوسط الحسابي للفقرة السابعه " تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف – الرسالة – شروط القبول – البرامج – متطلبات التخرج) ". يساوي (4.13) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.54%)، قيمة اختبار الإشارة (9.07) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

تأتي موافقة أفراد العينة على توافر معلومات كاملة عن الجامعة بدرجة كبيرة جدا نظرا لما تقدمه الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية للمعلومات المطلوبة عن الجامعة، ورسالتها، وأهدافها، والأنظمة المعمول بها، إضافة لأدلتها الإرشادية التي تتاح للطلبة عند التحاقهم بالجامعة، وقد حرصت الجامعات الفلسطينية في السنوات الأخيرة على المنافسة في تطوير مواقعها الإلكترونية، والحرص على شمولية الموقع لكافة المعلومات اللازمة من إصدارات الجامعة وأبحاثها، وصفحات الكليات والأقسام والمدرسين، وذلك ليتسنى لها احتلال مركز جيد بين الجامعات التي تشترك في ال (Wep Matrix)، وهو نظام تقييمه هيئات قياس ترانينية مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي، باعتبار فاعلية وحجم نظم المعلومات الإلكترونية التي تقدمها الجامعات من خلال صفحاتها الإلكترونية كمييار لقياس أداء الجامعات.

3- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات) ". يساوي (4.12) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.37%)، قيمة اختبار الإشارة (9.29) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما



يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت هذه الفقرة على درجة توافر كبيرة جدا ويرجع ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تتضمن ضمن هياكلها عمادة متخصصة في تقديم خدمة التعليم المستمر للمجتمع لها خططها وموازناتها، إضافة إلى ما تقدمه الجامعة من خلال مراكزها المختلفة من خدمات بحثية لحل بعض المشكلات، وقد شهد قطاع غزة دورا ملموسا للجامعات خلال الحصار الذي اشتد في العام 2008، وبعد الحرب الأخيرة على القطاع في العام 2009، على صعيد تقديم بدائل عن مصادر الطاقة المفقودة وقيادة عملية التنقيف المجتمعي في مختلف المجالات الصحية والبيئية، كما أتاحت الجامعات مختبراتها لإجراء الفحوصات إثر الحرب، الأمر الذي كان ملموسا بشكل كبير لدى المجتمع بشكل عام وأفراد العينة بشكل خاص.

4- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها" يساوي 3.39 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.89%)، قيمة اختبار الإشارة (4.68) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت هذه الفقرة على درجة جيدة تعزى إلى حجم الموارد التي تمتلكها الجامعات سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية، إلا أن هذه الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ب فقرات المحور، ويرجع ذلك إلى أن أهداف الجامعات التي تسعى لتحقيقها تصطدم بواقع الموازنات التي أشرنا إليها في تفسير بعض فقرات البعد الثالث، إضافة إلى ضعف بعض الموارد المادية كالمخابر والمرافق الجامعية، وبعض التجهيزات التقنية التي تعترض تحقيق كامل الأهداف الموضوعية من قبل إدارة الجامعة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع" يساوي (3.46) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.23%)، قيمة اختبار الإشارة (5.22) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى نشاط وحدات الجودة في الجامعات وإتاحة المجال للمتميزين من الالتحاق بحلقات الجودة وفرق التميز، ودعمها لمسابقات التميز على مستوى

الأفراد العاملين فيها، إضافة إلى نظام تقييم الأداء الذي تعمل به الجامعات سنوياً وتقوم بتكريم الأفراد الحاصلين على درجة الامتياز، وتقدم لهم مكافآت وحوافز مادية ومعنوية، ورغم ذلك فإن هذه الفقرة سجلت مرتبة متأخرة مقارنة بنتائج الاستجابة ل فقرات المحور، مما يشير إلى عدم رضا المبحوثين بشكل كبير عن هذه الأنشطة وكفائتها، فلا يوجد في نظام الجامعات الفلسطينية المالي ما يتيح لها منح الموظفين المتميزين رواتب خاصة، وتكتفي الجامعات بالالتزام بنظام الكادر الموحد لجميع العاملين في الجامعات الفلسطينية، كما لا يتضمن النظام ما يشجع المبادرات الفردية والإبداع، ويضع لذلك إجراءات واضحة ومعلنة سواء على صعيد المبادرات البحثية، أو على صعيد تقديم حلول تطويرية تسهم في رفعة الجامعة ورفيها.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها الشخصية." يساوي (3.50) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.91%)، قيمة اختبار الإشارة (4.97) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حيث تقدم الجامعات خدمات الإرشاد وتنظم لطلبتها معارض تلبية احتياجاتهم الشخصية، كما تقدم خدماتها لذوي الاحتياجات الخاصة وتعمل على تأهيلهم علمياً واجتماعياً، وعلى الرغم من توافر درجة موافقة بنسبة جيدة، إلا أن الجامعات الفلسطينية لا تقدم هذه الخدمات لجميع الطلبة، وتكتفي بتقديم بعضها نظراً لضعف مواردها المالية، كما أن الرسوم الجامعية المخصصة للخدمات رسوم قليلة لا تكفي لتلبية كافة الاحتياجات الشخصية للطلبة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.61)، قيمة اختبار الإشارة (8.82) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر بُعد "الموارد المؤسسية والخدماتية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لفقرات هذا المجال.

حصل البعد الكلي لمحور الموارد المؤسسية والخدمات على درجة مرتفعة من الموافقة، وتعتبر هذه النسبة كبيرة، وتعكس بشكل إيجابي توافر الخدمات والموارد التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة، وتبرز كجزء مهم من أبعاد الأداء المؤسسي، قدرات الجامعة في الاستمرار والمنافسة والارتقاء ببرامجها وخدماتها.

### تحليل جميع فقرات المحور الأول: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (44).  
جدول (44): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الأول: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	8.62	75.97	3.80	جميع فقرات البعد الأول

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

من جدول (44) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول يساوي (3.80) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.97%)، قيمة اختبار الإشارة (8.62) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع فقرات البعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لجميع فقرات البعد الأول قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لجميع فقرات المحور الأول.

تأتي نتيجة هذا المحور المتعلقة بوجود نسبة موافقة كبيرة لتوافر جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع جودة الأداء المؤسسي تبعا لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمحوري الجودة والأداء المؤسسي، حيث تتفق مع دراسة (علاوي، 2009)، التي خلصت إلى أن المزوجة بين المعايير الدولية لضمان الجودة مع الممارسات الجيدة يسهم في تحسين الأداء والارتقاء بسمعة المؤسسة، ودراسة (غانم، 2008)، التي ذهبت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى تفوق بعض الجامعات الفلسطينية من حيث الميزة التنافسية لصالح جامعة بيت لحم والجامعة الإسلامية، ودراسة (أبو عامر، 2008)، التي

وصلت إلى نتائج تتعلق بتوافر مجالات نظم المعلومات الإدارية والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة الجودة بدرجة كبيرة في الجامعات الفلسطينية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية، كما تتفق مع دراسة (مدوخ، 2008)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نسب معوقات تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجامعة حيث بلغت جامعة الأزهر أعلى نسبة من وجود المعوقات تليها جامعة الأقصى ثم الجامعة الإسلامية، ودراسة (Choon, 2008)، التي ترى أن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الشاملة عن ضمان الجودة، ودراسة (Mikol, 2007)، التي توصلت إلى أن التركيز على ممارسة الجودة وممارسة القيادة الأكاديمية لها أثر بشكل ملموس على عملية تطوير الأنظمة المعلوماتية وتقوية البنية التحتية للأبحاث، وأن تأسيس نظام الحوافز أدى إلى تشجيع مخرجات الجودة، وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلبة، كما تتفق مع دراسة (الكعكي، 2007)، التي توصلت إلى أن تحقيق جودة الأداء يرتبط بوجود أنظمة واضحة، وأن لأنظمة المعلومات أهمية فائقة في تحقيق أداء أفضل على مستوى الأداء العام للمؤسسة، ودراسة (الطلاع، 2005)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة تبعاً لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، ودراسة (العربي والشقلان، 2009)، التي توصلت إلى أن تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد أداة فعالة لقياس كفاءة الإدارة العليا، وتختلف نتيجة هذا المحور مع دراسة (سكر، 2006)، التي توصلت إلى أن مستوى أداء جامعة الأقصى فيما يتعلق برسالتها وأهدافها وبرامجها، وإدارة الجامعة، والخدمات المقدمة دون المتوسط العام، كما اختلفت مع دراسة (أبو فارة، 2006)، التي توصلت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً كافياً بسبعة عناصر رئيسة من عناصر إدارة الجودة وهي " التركيز على المستفيد، الثقافة التنظيمية، تصميم العمليات، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، كما اختلفت مع دراسة (Broadbent, 2003)، في توصلها إلى إمكانية استخدام سجل الأداء المتوازن كوسيلة انتقال من الرصد لإدارة الجودة في التعليم العالي، حيث ذهبت الدراسة الحالية إلى اعتماد مؤشرات التقييم المؤسسي كأداة لقياس جودة الأداء المؤسسي، ودراسة (الأغا، 1998)، التي توصلت إلى معاناة الجامعات الفلسطينية من مشاكل مالية وإدارية وتنظيمية ومشاكل ذات علاقة بالمنهاج والبرامج، ومشاكل لها علاقة بالمباني والتسهيلات والمعدات، ومشاكل لها علاقة بالأهداف.

تحليل المحور الثاني للاستبانة: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي:

يجيب هذا المحور عن سؤال البحث الرئيس والسؤال الفرعي الرابع وهو " ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية تبعاً لمجالات (الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدمات)؟".

ويرتبط هذا السؤال بالفرضية الثالثة التي تنص " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية".

وينقسم هذا المحور إلى أربعة أبعاد فرعية كما يلي:-

البعد الأول: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافق قد وصل إلي درجة التوافق المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (45).

جدول (45): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات البعد الأول: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة
1.	تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة الجامعة ورسالتها.	4.21	84.21	9.90	*0.000	2
2.	تؤثر عملية التخطيط الإستراتيجي في توافق فلسفة الجامعة مع القيم المجتمعية .	4.14	82.81	9.66	*0.000	4
3.	تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مع فلسفتها .	4.25	85.09	9.56	*0.000	1
4.	تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر.	4.09	81.75	8.99	*0.000	5
5.	تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعة من تطوير نظام فعال يمكنها من تحقيق أهدافها .	4.15	83.06	9.39	*0.000	3

6	*0.000	8.44	78.42	3.92	توظف منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب.	6
	*0.000	9.35	82.57	4.13		جميع فقرات البُعد معاً

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

من جدول (45) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مع فلسفتها" يساوي (4.25)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (85.09%)، قيمة اختبار الإشارة (9.56) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة الجامعة ورسالتها." يساوي (4.21)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.21%)، قيمة اختبار الإشارة (9.90) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعة من تطوير نظام فعال يمكنها من تحقيق أهدافها." يساوي (4.15)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.06%)، قيمة اختبار الإشارة (9.39) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

4- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "توظف منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب" يساوي (3.92) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.42%)، قيمة اختبار الإشارة (8.44) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعه " تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر. " يساوي (4.09) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.75%)، قيمة اختبار الإشارة (8.99) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تؤثر عملية التخطيط الإستراتيجي في توافق فلسفة الجامعة مع القيم المجتمعية .." يساوي (4.14) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.81%)، قيمة اختبار الإشارة (9.66) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد يساوي (82.57%)، قيمة اختبار الإشارة (9.35) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر بُعد " دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لفقرات هذا المجال.

ويلاحظ حصول جميع فقرات هذا البعد على درجة كبيرة جداً من موافقة المبحوثين حيث تراوحت درجة أعلى فقرة وأدنى فقرة ما بين (85.09% - 78.42)، ويرجع ذلك إلى أن بعد الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد الأداء المؤسسي يمثل جوهر عملية التخطيط، وأحد أهم مرتكزاتها، وعليه تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على فلسفة وقيم المجتمع في تحديد رسالتها وأهدافها، وتسعى لإحداث التكامل بينهما، فضلاً عن كونها تمكن العاملين من تطوير نظام فعال يمكنها من توظيف جهود العاملين لتحقيق أهدافها، في إطار من وضوح المؤشرات وعملية الرقابة على تحقيق الأهداف، وهذه النتيجة تؤكد ما ذهب إليه الفرضية الثالثة من وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

## البعد الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (46).

جدول (46): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل مناسب.	4.05	81.05	8.88	*0.000	1
2.	تلتزم إدارة الجامعة في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للجامعة .	3.83	76.67	8.10	*0.000	6
3.	تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء.	3.64	72.81	6.61	*0.000	7
4.	تستخدم الإدارة نتائج التقييم في التخطيط لإنجاز أهدافها وتخصيص مواردها .	3.63	72.63	6.39	*0.000	8
5.	تستخدم الجامعة التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عملياتها وتحسين الجودة الداخلية.	3.83	76.67	8.06	*0.000	5
6.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي .	3.97	79.47	8.71	*0.000	2
7.	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي .	3.96	79.29	8.35	*0.000	3
8.	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والإنتاجية .	3.96	79.11	8.30	*0.000	4
جميع فقرات البعد معاً						
		3.86	77.20	8.79	*0.000	

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

من جدول (46) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل مناسب" يساوي (4.05) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (1.05%)، قيمة اختبار الإشارة (8.88) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على



أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعبر عن ثقافة أفراد العينة، ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم، ودوره في تحديد سياسات الجامعة وبنائها التنظيمي بما ينسجم مع توجهاتها الاستراتيجية، حيث تحدثت أدبيات الدراسة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي عن وجود ارتباط وثيق بين التخطيط والبناء التنظيمي للمؤسسة، وإدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي شرط لا غنى عنه في تقييم الفعالية الإدارية، والكفاءة المؤسساتية لمؤسسات التعليم العالي. (أنظر الفصل الثالث صفحة 3)

2- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي" يساوي (3.97) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.47%)، قيمة اختبار الإشارة (8.71) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

تعود موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً إلى الخبرة التي اكتسبها الباحثين من عملهم في الجامعة حيث أشار تحليل أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة إلى أن (85.3%) من أفراد العينة تجاوزت فترة عملهم السبع سنوات، مما يشير إلى دقة الإجابة بعد مرور خمس سنوات على تجربة التخطيط الاستراتيجي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية، إضافة إلى كون التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في توضيح الرؤية للعاملين ومهامهم المنوطة بهم، مما ينعكس إيجاباً على تحسين بيئة العمل التنظيمي، والتقليل من تداخل الصلاحيات التي تؤثر سلباً على الأداء والعلاقات التنظيمية بين الأفراد.

3- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي" يساوي (3.96) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.29%)، قيمة اختبار الإشارة (8.35) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت هذه الفقرة على نتيجة مماثلة لل فقرات السابقة بدرجة موافقة كبيرة جداً، وذلك لارتباط نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بالتعاون من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يقوم التخطيط على أساس تعاون جميع الوحدات وتكاملها في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، فضلاً عن

تخصيص هدف واحد أو أكثر يتعاون أفراد الدائرة أو القسم الواحد في تحقيقه، وهذا من شأنه أن يعطي تبريراً منطقياً لدرجة الموافقة، وبمفهوم المخالفة فإن إنجاز الأعمال بشكل فردي سيعطي نتائج لا تتسجم مع ما وضعتة المؤسسة من أهداف فضلاً عن التناقض والتباين في تحقيق رسالة وأهداف الجامعة.

4- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تستخدم الإدارة نتائج التقييم في التخطيط لإنجاز أهدافها وتخصيص مواردها " يساوي (3.63) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.63%)، قيمة اختبار الإشارة (6.39) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كميّار رئيس لتقييم الأداء." يساوي (3.64) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.81%)، قيمة اختبار الإشارة (6.61) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تلتزم إدارة الجامعة في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للجامعة " يساوي (3.83) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.67%)، قيمة اختبار الإشارة (8.10) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

تشير الفقرات (الرابعة والثالثة والثانية)، إلى درجة موافقة كبيرة لمحور تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي والرقابة على الأداء وتحقيق الأهداف تمثلت في متابعة التقارير السنوية التي ترفعها الكليات والأقسام والإدارات المختلفة عن سير عملها، ولكن الموافقة كانت بدرجة أقل من الفقرات الثلاث الأولى من هذا البعد، ويرجع ذلك إلى أن الخطة الاستراتيجية لم تتضمن مؤشرات واضحة لقياس التزام إدارة الجامعات بتحقيق أهدافها بشكل محدد، كما لم تكن هناك آليات واضحة لتقييم الخطة وقياس فعاليتها والالتزام بها وفق منهجية مخططة ومنظمة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (77.20%)، قيمة اختبار الإشارة (8.79) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر بُعد

"دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لفقرات هذا المجال.

#### البعد الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (47).

جدول (47): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي

وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تقوم الجامعة بافتتاح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط مسبق لاحتياجات المجتمع.	3.87	77.37	7.72	*0.000	7
2.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المناخ المؤسسي المناسب للبرامج التعليمية .	4.00	80.00	9.22	*0.000	2
3.	ترسم عملية التخطيط الاستراتيجي مسار تطوير البرامج والخطط الدراسية المناسبة لها .	3.93	78.60	8.69	*0.000	6
4.	تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سياسات وأهداف واضحة لتطوير البحث العلمي في الجامعة .	3.76	75.26	7.32	*0.000	8
5.	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها.	3.62	72.46	6.00	*0.000	10
6.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ برامجها العلمية والبحثية .	3.73	74.56	7.36	*0.000	9
7.	يسهم وجود التخطيط الاستراتيجي في رفعة مكانة الجامعة وموثوقيتها لدى المتعاملين معها.	4.11	82.28	9.25	*0.000	1
8.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات المحلية والدولية.	3.97	79.47	8.90	*0.000	4
9.	تحافظ الخطط الاستراتيجية على تنظيم وانسجام العمل المؤسسي داخل الجامعة.	3.96	79.13	8.92	*0.000	5
10.	تقوم الجامعة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء .	4.00	80.00	8.77	*0.000	2
	جميع فقرات البُعد معاً	3.90	77.91	9.54	*0.000	

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

من جدول (47) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يسهم وجود التخطيط الاستراتيجي في رفعة مكانة الجامعة وموثوقيتها لدى المتعاملين معها" يساوي (4.11) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.28%)، قيمة اختبار الإشارة (9.25) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المناخ المؤسسي المناسب للبرامج التعليمية" يساوي (4.00) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، قيمة اختبار الإشارة (9.22) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "تقوم الجامعة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء" يساوي (4.00) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، قيمة اختبار الإشارة (8.77) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت الفقرات (السابعة والثانية والعاشرة)، على درجة موافقة كبيرة جداً، حيث أبدى المبحوثون درجة موافقة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين سمعة الجامعة وتطوير برامجها، ويرجع ذلك إلى ثقافة التخطيط السائدة التي أصبحت متطلبا رئيسا من متطلبات وجود الجودة في المؤسسة، ومعياراً مهماً من معايير التميز التي تنص عليها النماذج العالمية، (النموذج الأوروبي للتميز)، ومتطلبا مهما لتقييم الأداء المؤسسي، وهو أيضاً مدخلاً مهماً من مداخل تحسين العمليات الداخلية وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وقد كان لنشاط الهيئة الوطنية في مجال التدريب وقيادة عمليات الجودة أثر واضح في ترسيخ هذه المفاهيم.

4- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها" يساوي (3.62) (الدرجة الكلية من 5) أي أن

المتوسط الحسابي النسبي (72.46%)، قيمة اختبار الإشارة (6.00) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ برامجها العلمية والبحثية " يساوي (3.73) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.56%)، قيمة اختبار الإشارة (7.36) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سياسات وأهداف واضحة لتطوير البحث العلمي في الجامعة " يساوي (3.76) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.26%)، قيمة اختبار الإشارة (7.32) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت الفقرات (الرابعة والخامسة والسادسة)، المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين البحث العلمي المؤسسي داخل الجامعات الفلسطينية على درجة موافقة كبيرة تراوحت بين ((72.46% - 75.26%)، حيث أفردت الخطط الاستراتيجية للجامعات غاية خاصة بالبحث العلمي وتطويره، كما تضمنت الموازنات بنوداً متعددة لتطوير البحث العلمي، إضافة إلى تعدد أنشطة الجامعات في هذا المجال، غير أن درجة الموافقة كانت أقل من الفقرات الأخرى في نفس البعد ويرجع ذلك إلى تطلع أفراد العينة وخاصة الأكاديميين منهم إلى تطوير أفضل للبحث العلمي على صعيد الأهداف والأنشطة وتخصيص الموارد باعتباره أحد أهم مجالات عمل الجامعة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (77.91%) ، قيمة اختبار الإشارة (9.54) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر بُعد "دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لفقرات هذا المجال.

البعد الرابع: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسساتية والخدمات  
تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلي درجة  
التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (48).

جدول (48): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: دور التخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسساتية والخدمات

م	الرقم	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يعتبر التخطيط للموارد البشرية أحد محاور عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.19	83.79	9.14	*0.000	1
2.	تضع عملية التخطيط السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في الجامعة.	3.79	75.79	7.27	*0.000	7
3.	تسهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية مهنيًا في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة .	3.96	79.14	8.27	*0.000	4
4.	تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات الجامعة من الخدمات والمرافق المطلوبة	4.04	80.87	9.02	*0.000	2
5.	يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للجامعة .	3.75	75.00	6.79	*0.000	8
6.	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد التوقعات للموارد المالية .	3.81	76.21	7.46	*0.000	6
7.	تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات للأداء المؤسسي.	3.83	76.55	7.76	*0.000	5
8.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في التطوير المؤسسي وضمان الجودة والتحسين المستمر.	4.03	80.69	8.90	*0.000	3
جميع فقرات البعد معاً						
		3.93	78.55	8.71	*0.000	

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

من جدول (48) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يعتبر التخطيط للموارد البشرية أحد محاور عملية التخطيط الاستراتيجي" يساوي (4.19) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.79 %)، قيمة اختبار الإشارة (9.14)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)

لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات الجامعة من الخدمات والمرافق المطلوبة " يساوي (4.04) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.87%)، قيمة اختبار الإشارة (9.02)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في التطوير المؤسسي وضمان الجودة والتحسين المستمر " يساوي (4.03) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.69%)، قيمة اختبار الإشارة (8.90)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

4- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للجامعة" يساوي (3.75) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.00%)، قيمة اختبار الإشارة (6.79) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تضع عملية التخطيط السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في الجامعة " يساوي (3.79) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.79%)، قيمة اختبار الإشارة (7.27) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد التوقعات للموارد المالية " يساوي (3.81) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.21%)، قيمة اختبار الإشارة (7.46) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)

لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة.

باستثناء الفقرة الثامنة التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير المؤسسي وضمان الجودة والتحسين المستمر، فإن الفقرات السابقة ركزت على الموارد المادية والمالية والبشرية، وإسهام التخطيط الاستراتيجي في وضوح رؤية المؤسسة وتطلعاتها، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة توافر كبيرة جداً، ويرجع ذلك إلى أن هذه الموارد تعد ركائز المؤسسة التي لا يمكن تخيل المؤسسة دون توافرها، وهي جوهر الأداء المؤسسي، مما يجعل اهتمام قيادة المؤسسة منصبا على التخطيط لتنمية هذه الموارد والمحافظة عليها وتطويرها والارتقاء بها، ولا يتم ذلك دون أن يكون لدى قيادة المؤسسة رؤية تستند إلى تحليل دقيق لهذه الإمكانيات، وتخطيط محكم لاستثمارها.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد يساوي (78.55%)، قيمة اختبار الإشارة (8.71)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر بُعد "دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية والخدمات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لفقرات هذا المجال.

## 2- تحليل جميع فقرات المحور الثاني:

### دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي:

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافر فقد وصلت إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (49).

جدول (49): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي

وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	9.30	78.70	3.94	جميع فقرات البُعد الثاني

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



من جدول (49) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الثاني يساوي (3.94) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.70%)، قيمة اختبار الإشارة (9.30)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع فقرات البُعد الثاني دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لجميع فقرات الحور الثاني قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لجميع فقرات البُعد الثاني.

### 3- تحليل المحورين معاً: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافر فقد وصلت إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (50).

جدول (50): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	9.30	77.01	3.85	جميع فقرات الاستبانة

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

من جدول (50) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (77.01%)، قيمة اختبار الإشارة (9.30)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لجميع فقرات الاستبانة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لجميع فقرات الاستبانة.

ويرى الباحث من خلال تحليل المحورين الذين تم التأكد خلالهما من وجود درجة كبيرة من التوافر في مجال واقع جودة الأداء المؤسسي في كلا الجامعتين عينة الدراسة، مع وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، كما يلاحظ موافقة أفراد العينة على دور عملية التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وهذه النتيجة جاءت إجابة عن تساؤلات الدراسة الأولى والثاني والرابع، وإثباتا لفرضية الدراسة الأولى والثالثة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كلخ، 2009)، والتي خلصت إلى وجود أثر لتطور التخطيط الاستراتيجي في تطوير جودة الأداء المؤسسي بشكل مباشر، ودراسة (ديفيفو، 2008)، التي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، ويؤكد على المشاركة في تحمل المسؤولية، ودراسة (نور الدين، 2008)، التي توصلت إلى أن الوزن النسبي لمتوسط تأييد أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في محافظات غزة بلغ (84.47%)، ودراسة (الدجني، 2007)، التي توصلت إلى أن (75%)، من مجتمع الدراسة يعتبرون أن جودة التخطيط خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء المؤسسة، ودراسة (المبعوث، 2003)، التي أكدت على ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي، كما تتفق مع دراسة (الجندي، 1999)، في أن التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الذي يساعدها على تحديد القضايا الاستراتيجية، وإرشادها إلى صنع القرار كما يساعد قيادة المؤسسة على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة، وتوجيه وتكامل الأنشطة.

وتختلف نتيجة هذا المحور مع دراسة (الحجار، 2001)، التي خلصت إلى أن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بمستوى متوسط في مجال المشاركة والكفايات التخطيطية.

### ثالثاً: نتائج تحليل فقرات بطاقة المقابلة

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل فقرات بطاقة المقابلة، حيث قام الباحث بتحليل أعلى ثلاثة فقرات وأدنى ثلاثة، ثم يعلق على متوسط البعد كما ورد في نتائج تحليل فقرات بطاقة المقابلة، وسيضع تفسيراً لهذه النتائج ويربط بينها وبين نتائج الدراسات السابقة لتعزيز ما توصل إليه من نتائج في ضوء التجارب السابقة، كما سيوضح الحالات التي سيختلف فيها الباحث مع الآخرين مبرراً سبب الاختلاف من واقع النتائج الحالية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات المقابلة حسب جدول (51):

جدول (51): درجات مقياس ليكرت

درجة التوافر	غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) لدرجة التوافر " غير متوفرة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الحالة.

وتجيب بطاقة المقابلة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث " ما واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية؟ "

ويرتبط هذا السؤال بفرضية البحث الثانية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة"، وذلك من خلال نتائج التحليل لأبعاد البطاقة الأربعة ثم تحليل كل الأبعاد معاً وذلك على النحو الآتي:

#### 1. تحليل نتائج البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة التوافر قد وصل إلى درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (52).

جدول (52): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	تحدد الجامعة بدقة أنواع وطبيعة المستخدمين من خدماتها .	4.50	90.00	2.76	*0.003	2
2.	تدرس الجامعة بعناية توجهات واهتمامات المستخدمين.	4.20	84.00	2.59	*0.005	4
3.	تراعي الجامعة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في صياغة فلسفتها .	4.70	94.00	2.89	*0.002	1
4.	تحدد الجامعة احتياجات المجتمع بشكل دوري.	3.90	78.00	2.17	*0.015	9
5.	تراعي الجامعة النظم السياسية في عملية التحليل البيئي .	4.00	80.00	2.17	*0.015	6
6.	تراعي الجامعة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.	3.90	78.00	2.31	*0.010	9
7.	تراعي الجامعة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي .	4.10	82.00	2.37	*0.009	5
8.	تراعي الجامعة معدلات البطالة ومعدلات الدخل في عملية التحليل البيئي	3.80	76.00	2.13	*0.017	12
9.	تستفيد الجامعة من نقاط القوة والضعف للمؤسسات المنافسة لها في تعزيز الميزة التنافسية.	4.00	80.00	2.43	*0.008	6
10.	تحدد الجامعة بدقة الفرص والتحديات التي تواجهها .	4.00	80.00	2.64	*0.004	6
11.	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية.	3.90	78.00	2.25	*0.012	9
12.	تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي.	4.40	88.00	2.74	*0.003	3
جميع فقرات البعد معاً						
		4.12	82.42	2.71	*0.003	

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

من جدول (52) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تراعي الجامعة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في صياغة فلسفتها " يساوي (4.70) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (94.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.88)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تحدد الجامعة بدقة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها " يساوي (4.50) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (90.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.76)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي " يساوي (4.40) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (88.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

بالإضافة إلى نتائج الفقرات الثلاث الأولى نجد أنها حصلت على أعلى نسبة استجابة بدرجة كبيرة جداً تصل إلى متوسط ممتاز، وتتناول بعد التحليل البيئي الخارجي المتعلق بمراعاة ثقافة وقيم المجتمع عند صياغة فلسفتها وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط (94.00%)، وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذكرناه في محور الفلسفة والرسالة والأهداف عند التعليق على نتائج هذا المحور في الاستبانة، حيث يتضح أن الجامعة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمجتمع، ويرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني، وتحديدًا قطاع غزة حيث الرقعة الجغرافية الضيقة التي تجعل من المجتمع متقارباً فكرياً ودينيًا واجتماعيًا، والجامعة جزء منه تتأثر وتتأثر فيه، كما يسهل على الجامعات تحديد طبيعة المستفيدين من خدماتها في ظل عدم انفتاحها على العالم العربي والإسلامي، بسبب الاحتلال وإغلاق المعابر والظروف السياسية العامة، مما يحصر طبيعة المستفيدين في المجتمع الفلسطيني فقط، ومن نتائج الفقرة الثالثة نجد أن الجامعات الفلسطينية تمتلك من التقانات المتقدمة والتجديدات الحديثة في مجال التكنولوجيا لانفتاحها وارتباطها اقتصادياً بدولة الاحتلال التي تمتلك من الإمكانيات والتطور التكنولوجي، الأمر الذي يسهل على الجامعات مواكبة الجديد في هذا المجال.

4- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تراعي الجامعة معدلات البطالة ومعدلات الدخل في عملية التحليل البيئي " يساوي (3.80) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.13)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.017)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط

درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تراعي الجامعة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي " يساوي (3.90) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.31)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.010)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تحدد الجامعة احتياجات المجتمع بشكل دوري " يساوي (3.90) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.17)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.015)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

حصلت الفقرات الثلاث على درجة استجابة كبيرة جدا تقترب من الجيد جدا، وتعالج البعد الاقتصادي في عملية التحليل البيئي ورغم حرص الجامعات على تنويع برامجها واستحداث ما يخدم سوق العمل ويقلل من معدلات البطالة، إلا أن درجة الموافقة كانت أقل مقارنة بالفقرات الأخرى من نفس المحور، ويرجع ذلك إلى ضعف النظام السياسي والاقتصادي الفلسطيني، وعدم قدرته على التكامل بشكل كبير مع الجامعات الفلسطينية في تحديد التخصصات وتوزيع الطلبة إلى مجالات تخدم سوق العمل وتلبي احتياجات المجتمع، كما أن لمحدودية الموارد بشكل عام أثر على مراعاة هذا الجانب.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد يساوي (4.12)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.42%)، قيمة اختبار الإشارة (2.71)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، لذلك يعتبر بُعد "التحليل البيئي (البيئة الخارجية)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة على جميع فقرات هذا البعد.

## 2. تحليل نتائج البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافر قد وصلت إلي درجة التوافر المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (53).

لكل فقرة من فقرات البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية) (Sig.) جدول (53): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1-	تعتمد الجامعة على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي.	4.40	88.00	2.74	*0.003	2
2-	تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	4.30	86.00	2.60	*0.005	3
3-	تراعي الجامعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها.	4.10	82.00	2.60	*0.005	5
4-	تراعي الجامعة النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	4.44	88.89	2.74	*0.003	1
5-	تهتم الجامعة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة.	4.10	82.00	2.81	*0.002	5
6-	تراعي الجامعة عند تحليل الموارد البشرية العدد والمهارة والنوعية المطلوبة.	4.10	82.00	2.81	*0.002	5
7-	تحدد الجامعة مواردها المادية اللازمة.	4.20	84.00	2.76	*0.003	4
جميع فقرات البعد معاً						
		4.23	84.62	2.81	*0.003	

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

من جدول (53) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تراعي الجامعة النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية " يساوي (4.44) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (88.89%)، قيمة اختبار الإشارة (2.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعتمد الجامعة على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي " يساوي (4.40) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (88.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية " يساوي (4.30) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي

(86.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.60)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.005)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

4- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تراعي الجامعة عند تحليل الموارد البشرية العدد والمهارة والنوعية المطلوبة " يساوي (4.10) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.81)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تهتم الجامعة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة " يساوي (4.10) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.81)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تراعي الجامعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها " يساوي (4.10) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.60)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.005)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد يساوي (4.23)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.62%)، قيمة اختبار الإشارة (2.18)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك يعتبر بُعد " التحليل البيئي (البيئة الداخلية) " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة على جميع فقرات هذا البعد.

يلاحظ أن بعد التحليل البيئي الداخلي في معظم فقراته حصل على معدلات استجابة كبيرة جداً وبدرجة تفاوت قليلة، ويرجع سبب ذلك أن الجامعات تمتلك معلومات كاملة عن بيئتها الداخلية



وتسعى بشكل مستمر إلى مراجعة وتقييم البيئة الداخلية لها، ومما أسهم في ذلك شروع الجامعات الفلسطينية في عملية التخطيط الاستراتيجي مبكراً، ثم تنفيذ التقييم المؤسسي الذي أفاد في عملية المراجعة وإعداد الخطط الاستراتيجية الحالية وفقاً للأصول العلمية الحديثة التي تضمن مشاركة فاعلة للعاملين في عملية التحليل البيئي، مما جعل استجابة المبحوثين تأتي موافقة ومتقاربة لكافة فقرات هذا البعد.

### 3. تحليل نتائج البعد الأول: (البيئة الخارجية والداخلية معاً)

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافر قد وصلت إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (54).

جدول (54): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	معا	4.16	83.22	2.70	0.003

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

من جدول (54) يمكن استخلاص ما يلي:

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد يساوي (4.16)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.22%) وأن قيمة اختبار الإشارة (2.70)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك يعتبر بُعد " البيئة الخارجية والداخلية معاً " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة على جميع فقرات هذا البعد.

### 4. تحليل نتائج البعد الثاني: تكوين الإستراتيجية

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافر قد وصلت إلي درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (55).

جدول (55): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: تكوين الإستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تحدد رؤية الجامعة بُعد نشاطها الحالي ووجهتها الإستراتيجية المستقبلية.	4.20	84.00	2.76	*0.003	7
2.	توحد رؤية الجامعة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية للجامعة.	4.20	84.00	2.59	*0.005	7
3.	تضع الجامعة رسالتها بوضوح.	4.40	88.00	2.74	*0.003	1
4.	توضح رسالة الجامعة الجوانب التي تميزها عن غيرها من الجامعات.	4.30	86.00	2.74	*0.003	3
5.	تضع الجامعة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	4.20	84.00	2.59	*0.005	7
6.	تتكامل رسالة الجامعة مع الأهداف التي تضعها .	4.30	86.00	2.60	*0.005	3
7.	رسالة الجامعة معلنة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي.	4.40	88.00	2.74	*0.003	1
8.	تحدد الجامعة أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	4.30	86.00	2.92	*0.002	3
9.	تشرك الجامعة العاملين فيها في إعداد وتكوين إستراتيجية الجامعة.	4.20	84.00	2.59	*0.005	7
10.	تراعي الجامعة في صياغتها للأهداف السهولة والوضوح.	4.30	86.00	2.92	*0.002	3
	جميع فقرات البعد معاً	4.28	85.60	2.81	*0.003	

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

من جدول (55) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " رسالة الجامعة معلنة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي". يساوي (0.004) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (88.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تضع الجامعة رسالتها بوضوح " يساوي (0.004) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (88.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " توضح رسالة الجامعة الجوانب التي تميزها عن غيرها من الجامعات " يساوي (4.30) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (86.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

تتعلق الفقرات الثلاث السابقة بدرجة موافقة كبيرة جدا من المبحوثين على وضوح رسالة الجامعة وتضمنها الجوانب التي تميزها، ويرجع ذلك إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية بإعلان رسالتها من خلال وسائل متعددة، وتوضيح جوانبها للعاملين فيها من خلال اللقاءات العامة والخاصة، وإلزام الكليات والدوائر باعتماد رسالة الجامعة كأساس عند صياغة رسائلها الخاصة بها.

4- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تحدد رؤية الجامعة بُعد نشاطها الحالي ووجهتها الإستراتيجية المستقبلية " يساوي (4.20) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.75)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " توحد رؤية الجامعة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية للجامعة " يساوي (4.20) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.59)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.005) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تشرك الجامعة العاملين فيها في إعداد وتكوين إستراتيجية الجامعة " يساوي (4.20) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.59)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.005) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل

على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

تتعلق الفقرات الثلاث السابقة بدرجة استجابة المبحوثين تجاه وضع الجامعات لرؤيتها واستراتيجيتها المستقبلية، حيث حصلت هذه الفقرات على درجة استجابة كبيرة جداً، ويرجع ذلك إلى اعتماد الجامعات ضمن هياكلها مجالس متعددة تشارك في صياغة استراتيجية الجامعة وتسهم في تحديد رؤيتها بشكل واضح، كما تتضمن رؤى الجامعات الأبعاد العلمية المكونة لها مما يجعلها تتسم بوضوح الاتجاه والصياغة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد يساوي (4.28)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (85.60%)، قيمة اختبار الإشارة (2.81)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك يعتبر بُعد "تكوين الإستراتيجية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة على جميع فقرات هذا البعد.

#### 5. تحليل نتائج البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافر قد وصلت إلى درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (56).

جدول (56): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	تحقق الجامعة التكامل بين خطط الأقسام والدوائر المختلفة.	4.00	80.00	2.43	*0.008	2
2.	تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة.	3.90	78.00	2.71	*0.003	3
3.	توازن إدارة الجامعة بين القضايا الإستراتيجية التي تضمنتها الخطة.	3.80	76.00	2.53	*0.006	5
4.	تضع الجامعة منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير.	3.80	76.00	2.27	*0.012	5
5.	تراعي الجامعة توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الدوائر والأقسام.	4.10	82.00	2.60	*0.005	1
6.	تنسجم الخطط التنفيذية مع الخطة الإستراتيجية للجامعة .	3.90	78.00	2.46	*0.007	3
جميع فقرات البعد معاً						
		3.92	78.33	2.67	*0.004	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائي أ عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (56) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تراعي الجامعة توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الدوائر والأقسام " يساوي (4.10) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.60)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.005) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تحقق الجامعة التكامل بين خطط الأقسام والدوائر المختلفة" يساوي (4.00) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.43)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.008) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تتسجم الخطط التنفيذية مع الخطة الإستراتيجية للجامعة " يساوي (3.90) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.46)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.007) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

4- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة " يساوي (3.90) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.71)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تضع الجامعة منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير يساوي (3.80) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.27) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.012)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة

التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " توازن إدارة الجامعة بين القضايا الإستراتيجية التي تضمنتها الخطة" يساوي (3.80) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.27) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.012)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد يساوي (3.92)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.33%)، قيمة اختبار الإشارة (2.67)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.004)، لذلك يعتبر بُعد " تنفيذ الإستراتيجية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة على جميع فقرات هذا البعد.

حصلت جميع فقرات البعد الثالث المتعلق بتنفيذ الاستراتيجية على درجة موافقة كبيرة جداً، حيث تناولت محاور الانسجام بين الخطط التنفيذية وبين الخطة الاستراتيجية، وتشير إلى درجة جيدة من الالتزام بالموازنة المالية المخصصة لتحقيق أهداف الخطة، وإحداث التكامل بين الخطط على كافة المستويات في إطار ممنهج يرتب الأولويات للقضايا الاستراتيجية التي ترغب الجامعات في تحقيقها، ويرجع ذلك إلى خبرة الجامعات التراكمية في مجال إعداد الخطط، والاستقرار الإداري للأنظمة والموارد، ومحدودية الجامعات من حيث القدرة الاستيعابية والمساحة الجغرافية التي تخدمها، مما يعكس قدرة جيدة لدى الجامعات على التنبؤ الدقيق إلى حد كبير، والقدرة على السيطرة الجيدة في إطار التنفيذ .

#### 6. تحليل نتائج البعد الرابع: الرقابة والتقييم

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافر قد وصلت إلى درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (57).

جدول (57): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الرابع: الرقابة والتقييم

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي.	3.30	66.00	1.00	0.159	8
2.	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تكوين الإستراتيجية.	3.50	70.00	1.18	0.119	7
3.	تقوم الجامعة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.80	76.00	2.53	*0.006	3
4.	تعتمد الجامعة آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة.	3.70	74.00	2.33	*0.010	4
5.	تستخدم الجامعة نماذج معيارية في الحكم على الخطة.	3.60	72.00	2.12	*0.017	6
6.	يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار .	4.00	80.00	2.89	*0.002	1
7.	تقوم الجامعة بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية .	4.00	80.00	2.64	*0.004	1
8.	تستفيد إدارة الجامعة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.	3.70	74.00	2.33	*0.010	4
	جميع فقرات البعد معاً	3.70	74.00	2.67	*0.004	

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

من جدول (57) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار " يساوي (4.00) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.89) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تقوم الجامعة بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية " يساوي (4.00) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.64) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه

الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

3- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تقوم الجامعة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي " يساوي (3.80) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.53) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.006)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة لهذه الفقرة.

تشير الفقرات الثلاث الأولى المتعلقة بالرقابة وتقييم الخطة الاستراتيجية إلى درجة موافقة كبيرة جداً، ويرجع ذلك إلى اعتماد الجامعات أسلوب التقارير الفصلية والسنوية، وتقوم عمادات التخطيط والتطوير بمراجعة دورية لهذه التقارير ومدى تضمنها لإنجازات تحقيق الأهداف، كما تزود الكليات والدوائر بنماذج معتمدة لتقييم أدائها بناءً على الخطط التنفيذية، وقد أجرت الجامعة الإسلامية التي تمثل العينة الأكبر من مجتمع البحث تقييماً ختامياً لخطةها الاستراتيجية حددت خلاله أهم مواطن الضعف في عملية التطبيق، وقد استفادت مجالس الجامعة من هذا التقييم في تحديد استراتيجياتها المستقبلية وأولوياتها.

4- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي " يساوي (3.30)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.00%)، قيمة اختبار الإشارة (1.00)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.159) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تكوين الإستراتيجية " يساوي (3.50)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (70.00%)، قيمة اختبار الإشارة (1.18)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.119) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تستخدم الجامعة نماذج معيارية في الحكم على الخطة " يساوي (3.60)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.12)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.017) لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة



إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وتعتبر وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ على الفقرات الثلاث السابقة المتعلقة بتحديد مؤشرات أداء ومعايير لعملية التخطيط وتحقيق عنصر الرقابة عليها أنها حصلت على درجة موافقة متوسطة إلى كبيرة وهي نسبة أقل من الفقرات الأخرى في نفس البعد ويرجع ذلك إلى أن أفراد العينة يدركون المؤشرات التي نص عليها الأدب التربوي ويعتبرون صياغة الأهداف تتضمن جزءاً من المؤشرات، إلا أنه لم يتم وضع هذه المؤشرات وصياغتها صياغة كمية ضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية تمكن من عملية المراجعة والرقابة على التنفيذ بشكل أفضل.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد يساوي (3.70) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.00%)، قيمة اختبار الإشارة (2.67) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر بُعد "الرقابة والتقييم" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن درجة التوافر كبيرة على جميع فقرات هذا البعد.

#### 7. تحليل نتائج جميع الأبعاد معاً

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة التوافر قد وصلت إلى درجة التوافر المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (58).

جدول (58): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المقابلة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.003	2.80	81.27	4.06	جميع فقرات المقابلة

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

من جدول (58) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المقابلة يساوي (4.06) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.27%)، قيمة اختبار الإشارة (2.80)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك تعتبر جميع فقرات المقابلة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لجميع فقرات المقابلة قد زاد عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لجميع فقرات المقابلة. حيث انفقت هذه الدراسة مع دراسة (ويركوللا، 2007)، التي اعتبرت أن التفكير الاستراتيجي يأتي في مقدمة عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (بيلو، 2006) التي خلصت إلى أن جماعية عملية التخطيط والمناقشة المستمرة عن فاعلية رسالة الجامعة تؤثر في نجاح عملية التخطيط والتغيير الإيجابي، ودراسة (إكيونج، 2007)، التي توصلت إلى أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر سلباً في أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية، ودراسة (حسين، 2002)، التي خلصت إلى ضرورة إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم العالي بمشاركة تحديد الفئات المستهدفة المستفيدة من مؤسسات التعليم العالي، وأن التعريف برسالة المؤسسة وسبل تطبيق استراتيجيتها يسهم في تحقيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ودراسة (سترايكر، 1999)، التي ركزت على وجود تأثير للاتجاهات المستقبلية الاجتماعية والاقتصادية في التخطيط. واختلفت نتيجة هذا المحور مع دراسة (كلخ، 2009)، التي خلصت بوجود ضعف في مشاركة العاملين في عملية التحليل البيئي الذي يسهم في تحقيق شمولية وجودة عملية التخطيط.

#### 8. نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية النظامية" تعزى إلى الجامعة (الإسلامية والأقصى) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تم استخدام اختبار "مان-وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

يوضح جدول (59) أنه باستخدام اختبار "مان-وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل بعد من أبعاد الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه المجالات تعزى إلى الجامعة.

جدول (59): نتائج الفرضية رقم (2) : نوع الجامعة

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	0.317	0.751
2.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	0.524	0.600
3.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)	0.522	0.602
4.	البعد الثاني: تكوين الإستراتيجية	0.210	0.834
5.	البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية	0.422	0.673
6.	البعد الرابع: الرقابة والتقييم	1.571	0.116
	جميع فقرات المقابلة	0.522	0.602

ويوضح جدول (60) يبين متوسطات الرتب لإجابات آراء أفراد العينة حول " واقع جودة التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي " تعزى إلى الجامعة (الإسلامية والأقصى) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

جدول (60): متوسطات الرتب حسب الجامعة

م	البعد	متوسط الرتبة	
		الإسلامية	الأقصى
1.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	5.20	5.80
2.	البعد الأول: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	5.00	6.00
3.	البعد الأول: التحليل البيئي	5.00	6.00
4.	البعد الثاني: تكوين الإستراتيجية	5.30	5.70
5.	البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية	5.90	5.10
6.	البعد الرابع: الرقابة والتقييم	4.00	7.00
	جميع فقرات المقابلة	5.00	6.00

## 9- نتيجة الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة. وتأتي هذه النتيجة خلافا لما افترضه الباحث من وجود فروق تعزى لمتغير الجامعة حيث أوضحت نتائج تحليل المقابلة أن الأبعاد الأربعة التي تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي حازت على نسبة كبيرة من الموافقة، ويوافق الباحث على هذه النتيجة لأن أفراد العينة الذين شملتهم المقابلة هم ممثلوا الإدارة العليا في كلتا الجامعتين، وهذا يعطي الإجابة دقة أكبر بسبب اطلاعهم وإشرافهم المباشر على سير عملية التخطيط، فضلا عن إلمامهم المعرفي بهذه العملية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة حيث اختلفت مع دراسة (كلخ، 2009)، ودراسة (أبو عامر، 2008)، ودراسة (سكر، 2006)، ودراسة (أبو سبت، 2005).

من خلال تحليل نتائج أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، واختبار فروض الدراسة يتضح أن النتائج تشير إلى توافر عناصر جودة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة، وسنتطرق لعرض لمجمل نتائج الدراسة في كافة المحاور التي تناولتها في الفصل التاسع من فصول البحث.

## الفصل السابع: مؤشرات الأداء المؤسسي المقترحة (دليل التقييم المؤسسي)

رقم الصفحة	المحتوى
291	1. خطوات إعداد معايير التقييم المؤسسي
294	المعيار الأول: الرسالة والأهداف والغايات
294	مقدمة:
296	المعيار الثاني: الحكم والإدارة
300	المعيار الثالث: النطاق المؤسسي
312	المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات
327	أ. نموذج جمع البيانات
227	1. محور: الرسالة والغايات والأهداف
228	2. محور: الحكم والإدارة
232	3. محور: النطاق المؤسسي
245	3/1 معيار البرامج التعليمية
361	3/2 معيار خدمة المجتمع والشراكة
374	4. الموارد المؤسسية
374	4/1 (الموارد التعليمية والموارد المادية والمالية)
390	4/2 (خدمة الطلبة، الموارد البشرية، الجودة والتطوير المؤسسي)
410	ب. نموذج إصدار الحكم

يناقش هذا الفصل معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي مقترحة من الباحث لتحقيق الهدف الرابع من أهداف البحث، حيث حاول الباحث وضع هذه المعايير ضمن دليل يمكن الاستناد إليه في إجراء التقييم الذاتي المؤسسي، وقد اتبع الباحث لتحقيق هذا الهدف أسلوب المجموعة البؤرية وهي تصلح لتطوير المعايير، حيث يقوم الباحث بموجبها بدعوة مجموعة من الخبراء للنقاش في مجال المعايير المقترحة وعرض ما توصل إليه من مؤشرات، ضمن آليات سنوضحها لاحقاً، ثم يقوم بتسجيل مناقشاتهم واعتماد ما يتم الاتفاق عليه، وإجراء التعديلات في ضوء ذلك، وقد مر إعداد دليل المعايير المقترحة بمجموعة من الخطوات يمكن إجمالها على النحو الآتي:-

### خطوات إعداد معايير التقييم المؤسسي

- قام الباحث بالتواصل مع الهيئة الوطنية للجودة والنوعية في فلسطين للحصول على الدليل العام للتقييم المؤسسي الصادر عن الهيئة في مايو 2008. وقد تم دراسة دليل الهيئة الوطنية الفلسطينية بعناية للاسترشاد به في إعداد هذا الدليل. وقد تضمن الدليل الفلسطيني معايير عامة للتقييم المؤسسي تضمنتها المحاور التالية:
  1. الرسالة والغايات والأهداف
  2. الحكم والإدارة
  3. النطاق المؤسسي (البرامج الأكاديمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع والشراكات)
  4. الموارد المؤسسية والخدمات
- كما قام بدراسة عدد من التجارب العربية والعالمية المعاصرة في موضوع معايير التقييم المؤسسي من خلال الإطلاع على أدلة التقييم المؤسسي الصادرة عن الهيئات الوطنية للجودة والنوعية في مصر، السعودية، جنوب إفريقيا، ليبيا، البحرين، وعدد من مؤسسات الاعتماد في أمريكا، ... الخ.
- وقد تمت مقارنة دليل المعايير الفلسطينية العام للتقييم المؤسسي بالمعايير العربية والدولية وفرز نقاط التوافق والاختلاف بينها. (ملحق نماذج نقاط الاختلاف رقم (4)) ووضعت المعايير التفصيلية وكذلك متطلبات كل معيار لكل محور في دليل المعايير الفلسطينية للتقييم المؤسسي في إطار نقاط التوافق بين المعايير العربية والدولية.
- ثم قام بإعداد المسودة الأولى لدليل معايير التقييم المؤسسي للمجالات السابق ذكرها وعرضها على مجموعة من الخبراء ذوي العلاقة من الجامعة الإسلامية ومن جامعة

الأقصى ومؤسسات التعليم العالي المختلفة بغزة من خلال ورشة عمل المجموعة

البؤرية focus group وتم إجراء العديد من التعديلات وفق ملاحظاتهم. (ملحق رقم (5) قائمة بأسماء الخبراء المشاركين) وملحق (6) محضر ورشة عمل المجموعة البؤرية.

• كما تم إعداد النماذج التفصيلية لجمع البيانات وتقريرها لكل متطلب، وتضمنت هذه النماذج مؤشرات قياس محددة والوثائق المطلوبة.

وتتضمن المعايير المقترحة المحاور الرئيسة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في فلسطين وهي: الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية والخدمات، ثم قام الباحث باقتراح مجموعة من المعايير التفصيلية في كل محور بما يناسب البيئة الفلسطينية لمؤسسات التعليم العالي، كما تم إضافة مجموعة من المتطلبات لكل معيار وضعت في نماذج متعددة لجمع وتحليل البيانات. وفيما يلي تفصيل بالمعايير والمؤشرات المقترحة من الباحث :

## المعيار الأول: الرسالة والأهداف والغايات

### مقدمة:

تعد رسالة المؤسسة وأهدافها مُحددًا لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية، وجسمها الطلابي، ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي، فأى عملية تقييمية تنبثق عادة من تعريف المؤسسة برسالتها ورؤيتها وأهدافها ، كما ينبغي أن تكون رسالة المؤسسة ملائمة للمجتمع الذي تعمل فيه، و لتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

1.1 رسالة المؤسسة.

1.2 غايات وأهداف المؤسسة.

1.3 التخطيط المؤسسي.

### الأسئلة ذات الصلة:

#### 1.1 رسالة المؤسسة:

1.1.1 كيف انعكست قيم ومعتقدات المؤسسة في سلوك أفرادها (موظفين وطلاب)؟

1.1.2 كيف أثرت قيم ومعتقدات المؤسسة في نظرة المجتمع لها؟

1.1.3 ما رسالة المؤسسة؟

1.1.4 هل تم إشراك الجهات المعنية في وضع رسالة المؤسسة؟

1.1.5 هل تم اعتماد رسالة الجامعة من قبل مجالس الجامعة؟ كيف؟ ومتى؟

- 1.1.6 هل تعطي الرسالة صورة واضحة ودقيقة عن وضع المؤسسة الفعلي وأنشطتها؟
- 1.1.7 هل تتسجم الرسالة مع قيم المؤسسة؟
- 1.1.8 هل تتسم رسالة المؤسسة بالواقعية (إمكانية ترجمتها إلى خطط استراتيجية)؟
- 1.1.9 هل تم الاسترشاد برسالة المؤسسة على مختلف المستويات (المستوى المؤسسي - الكليات - الدوائر - والأقسام) في صنع القرار؟
- 1.1.10 إلى أي مدى أثرت رسالة المؤسسة في (عمليات التخطيط، تخصيص الموارد، البرامج، والمناهج الدراسية في مختلف مستويات الجامعة؟).
- 1.1.11 هل تمت مراجعة وتحديث الرسالة؟ اذكر مبررات التحديث/ عدم التحديث مع ذكر آليات المراجعة إن وجدت؟
- 1.1.12 هل تم نشر الرسالة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج المؤسسة؟ اذكر هذه الوسائل؟

## **1.2 غايات وأهداف المؤسسة:**

- 1.2.1 ما الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
- 1.2.2 هل تم إجراء التحليل البيئي عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
- 1.2.3 هل تتسجم الغايات والأهداف الاستراتيجية مع رسالة المؤسسة؟
- 1.2.4 هل تتصف الغايات والأهداف الاستراتيجية بالواقعية (إمكانية التطبيق وفق جدول زمني محدد)؟
- 1.2.5 ما هو مستوى المشاركة في صياغة الأهداف والغايات للمؤسسة من جانب مختلف الأطراف داخل وخارج المؤسسة؟ اذكر هذه الأطراف؟
- 1.2.6 هل تم اعتماد وتوثيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟ كيف؟ ومتى؟
- 1.2.7 هل تم نشر الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج المؤسسة؟ اذكر هذه الوسائل؟
- 1.2.8 هل تم تحديد الأولويات المتعلقة بالغايات والأهداف الاستراتيجية؟

## **1.3 التخطيط المؤسسي:**

### **1.3.1 الخطة الاستراتيجية:**

- 1.3.1.1 هل يوجد خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة؟
- 1.3.1.2 هل يتم المشاركة في وضع الخطة من قبل جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها؟
- 1.3.1.3 ما مستوى التحليل البيئي المستخدم كمياً أو نوعياً أو الاثنين معاً؟
- 1.3.1.4 هل تم إعداد مصفوفة نقاط القوة والضعف؟



1.3.1.5 هل تراعي المؤسسة الميزة التنافسية للمؤسسة عند إجراء التحليل البيئي، اذكر الأمثلة؟

1.3.1.6 هل توجد إجراءات أو آليات متبعة للتأكد من تكامل الخطط الأكاديمية والإدارية وفقاً للخطة الاستراتيجية؟ اذكر أدلة على ذلك؟

### 1.3.2 الخطط التنفيذية:

1.3.2.1 هل يوجد لدى المؤسسة خطط تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف؟ ما مدى تطبيق الخطط؟ هل توجد آلية محددة وموثقة لقياس مدى تحقيق الخطة المعتمدة؟

1.3.2.2 هل ترجمت الخطة التنفيذية لموازنة تقديرية؟

1.3.2.3 هل يوجد في الخطة مؤشرات أداء واضحة؟

## المعيار الثاني: الحكم والإدارة

### مقدمة:

تمتلك المؤسسة إدارة منظمة تقدم دعماً كافياً للبيئة التعليمية التعلمية بما يحقق أهداف ورسالة المؤسسة، و تضمن قيام جميع الوحدات التنظيمية بواجباتها بما يكفل تحقيق الأهداف المعلنة بشكل مناسب وفعال في إطار من الشفافية والمساءلة.

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

2.1 الحكم والتوجيه (القيادة).

2.2 الإدارة.

2.3 الاتصال ونظم المعلومات.

2.4 الهياكل التنظيمية.

### الأسئلة ذات الصلة:

## 2 الحكم والإدارة:

### 2.1 الحكم والتوجيه (القيادة):

2.1.1 مجالس الإدارة العليا (مجلس الجامعة-مجلس الأمناء):

2.1.1.1 هل يوجد مجالس إدارة عليا (مجلس الجامعة- مجلس الأمناء) أو ما يعادلها؟ اذكرها؟

2.1.1.2 ما هي أدوار ومسؤوليات مجالس إدارة الجامعة؟ وما مدى فاعلية هذه المجالس في عملية إدارة المؤسسة؟

2.1.1.3 هل يتفاعل مجلس إدارة الجامعة مع مجالس الكليات؟ وكيف يتم قياس درجة التفاعل؟

2.1.1.4 كيف يتم تقييم أداء المجالس؟

2.1.1.5 هل يتم مناقشة تقارير عمل الكليات والدوائر داخل المجالس العليا بشكل منتظم؟

2.1.1.6 هل هناك نوع من التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية مع مجالس الإدارة العليا؟

2.1.1.7 هل تحدد مجالس الإدارة العليا بوضوح القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية الأكاديمية والمالية للمؤسسة، ويجنبها تضارب المصالح؟

2.1.1.8 إلى أي درجة يساعد مجلس الأمناء في تأمين الموارد اللازمة للمؤسسة؟

## 2.1.2 رئيس المؤسسة ونوابه:

2.1.2.1 ما الإجراءات والسياسات التي يتبعها مجلس الأمناء في تعيين الرئيس التنفيذي للجامعة؟ وهل يتم إجراء التقييمات الدورية للقيادات داخل المؤسسة؟ وهل تستخدم نتائج التقييم بطريقة فعالة ومجدية؟

2.1.2.2 هل يتم تحديد دور رئيس المؤسسة وخصوصاً فيما يتعلق بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؟ وهل يقوم بالعمليات المحددة له بما يتواءم مع تعريف دوره؟

2.1.2.3 هل تحدد سياسات المؤسسة دور رئيس المؤسسة وعلاقته بكل من مجلس الأمناء ومجلس الجامعة؟ اذكر هذه السياسات؟

2.1.2.4 ما المتطلبات والمؤهلات المطلوبة للرئيس ونوابه؟ وهل تلتزم المؤسسة بهذه المتطلبات؟

2.1.2.5 ما مدى تفويض رئيس المؤسسة ونوابه للصلاحيات التي تسهل العمل؟

2.1.2.6 ما مدى مشاركة رئيس المؤسسة ونوابه شخصياً في أنشطة التحسين؟ وما مدى فاعلية هذه المشاركة؟

2.1.2.7 هل يشجع رئيس المؤسسة ويحفز عمليات التمكين والإبداع؟

2.1.2.8 هل يقوم رئيس المؤسسة ونوابه بقيادة التغيير والتطوير؟ اذكر الأدلة؟

## 2.1.3 القيادات الأكاديمية (مجالس الكليات والأقسام):

2.1.3.1 ما المعايير المستخدمة في اختيار العمداء ورؤساء الأقسام؟

2.1.3.2 هل هذه المعايير موثقة ومعلنة؟

2.1.3.3 هل هناك مشاركة من جانب أعضاء هيئة التدريس في اختيار العمداء ورؤساء الأقسام؟

- 2.1.3.4 ما درجة إسهام المجالس الرسمية بالمؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم والتعلم (اعتماد برامج - أو خطط أكاديمية)؟
- 2.1.3.5 اذكر نماذج لإسهامات المجالس في بعض القرارات المتميزة؟
- 2.1.3.6 هل يتم تعريف العمداء ورؤساء الأقسام الجدد برسالة المؤسسة وأهدافها؟
- 2.1.3.7 هل يتم التعرف بأدوار مجالس الإدارة ( وهل أدوارهم تتواصل وتشترك مع المجتمع بطريقة فعالة)؟

## 2.2 الإدارة:

### 2.2.1 السياسات والأنظمة:

- 2.2.1.1 هل تمتلك المؤسسة أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة؟
- 2.2.1.2 إلى أي مدى تبين الأنظمة واللوائح الداخلية صلاحيات اللجان الرئيسة والوحدات الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة وكذلك طريقة عمل كل واحدة منها؟
- 2.2.1.3 هل يوجد في المؤسسة أدلة توضح قواعد إجراءات العمل الخاصة بكل العمليات الرئيسة لديها؟

2.2.1.4 هل توجد سياسات فعالة لتعزيز عمليات التوثيق؟

2.2.1.5 هل توجد أدلة تفصيلية توضح إجراءات سير العمل في المؤسسة؟

### 2.2.2 التعيين والترقية:

- 2.2.2.1 هل يتم تطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين؟ وهل يتم توثيق تلك القرارات؟
- 2.2.2.2 إلى أي درجة تلتزم القيادة الإدارية بالممارسات العادلة في اختيار الأفراد في عمليات التعلم والمنح والبحوث العلمية والخدمات والممارسات الإدارية؟
- 2.2.2.3 هل تتصف المعايير الحالية لاختيار وترقية القيادات الإدارية بالموضوعية؟ دال على ذلك؟
- 2.2.2.4 هل هذه المعايير معلنه؟
- 2.2.2.5 إلى أي مدى تتلاءم تخصصات الكوادر الإدارية للوظائف الحالية؟
- 2.2.2.6 هل يوجد لدى المؤسسة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية؟ بين ذلك بذكر نسبة أعداد الموظفين للطلاب، و المؤهلات العلمية ومناسبتها لطبيعة العمل؟

### 2.2.3 تقييم الأداء:

2.2.3.1 هل هناك معايير ومؤشرات أداء واضحة يتم القياس بناءً عليها؟

2.2.3.2 ما مدى مصداقية النظم الحالية المستخدمة في تقييم العاملين؟

2.2.3.3 هل يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم؟ وكيف يتم ذلك؟

2.2.3.4 ما مدى قيام المؤسسة بتعزيز مناخ الاحترام المتبادل (الأفكار - وجهات النظر) بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين؟

2.2.3.5 هل يوجد لدى قيادة المؤسسة سياسة واضحة للتقييم؟

### 2.3 الاتصال ونظم المعلومات:

#### 2.3.1 نظم المعلومات:

2.3.1.1 هل تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات؟

2.3.1.2 هل هناك نظم للمعلومات الإدارية ودعم القرارات؟ وما مدى إتاحتها للمعنيين؟

2.3.1.3 هل تقوم المؤسسة بتوثيق معلوماتها؟

2.3.1.4 هل يوجد نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق؟ ما مدى فاعلية نظام حفظ وتداول واستدعاء الوثائق؟

2.3.1.5 هل هناك نظام لتوفير المعلومات للطلاب بوضوح؟ اذكر النظام؟

2.3.1.6 ما مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم أنظمة المعلومات؟ اذكر بعض الأمثلة؟

2.3.1.7 هل تتيح المؤسسة معلومات كافية عن برامجها ، وأنشطتها للجهات المستفيدة؟ وما الوسائل المستخدمة؟

2.3.1.8 هل يوجد في المؤسسة نظام فعال لحفظ المعلومات بطريقة آمنة؟

2.3.1.9 هل توجد سياسات تحفظ خصوصية سجلات الطلبة؟

2.3.1.10 هل يوجد نسخ احتياطية من السجلات الرسمية للمؤسسة لحفظها خارج نطاق المؤسسة؟

2.3.1.11 هل يتم إنتاج نظم قواعد البيانات داخل المؤسسة أم يتم شراء حزمة جاهزة؟

2.3.1.12 كيف تتم مراجعة وتقييم نظم قواعد البيانات في المؤسسة؟

2.3.1.13 هل يتم تطوير نظم قواعد البيانات بناءً على تحديد احتياجات المؤسسة؟

2.3.1.14 هل يتم تحديث وصيانة نظم قواعد البيانات بناءً على نتائج المراجعة والتقييم؟

#### 2.3.2 الاتصال:

2.3.2.1 هل يوجد لدى المؤسسة سياسات و أنظمة محددة توضح حدود وصلاحيات الأفراد في عمليات الاتصال الداخلية والخارجية؟

2.3.2.2 ما أجهزة وأنظمة الاتصال المتوفرة في المؤسسة؟ (الهاتف - الفاكس - البريد الإلكتروني)

2.3.2.3 هل هناك نظام لمتابعة وأرشفة وتوثيق الاتصالات؟

2.3.2.4 هل يتم مراجعة وتقييم فاعلية أنظمة الاتصالات المتوفرة في المؤسسة؟

2.3.2.5 هل يتم تحديث وتطوير أجهزة الاتصالات في المؤسسة؟

### 2.3.3 الهياكل التنظيمية:

2.3.4 هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع كونها مؤسسة تعليم عالٍ؟

2.3.5 ما الأطر القانونية (الإجراءات القانونية) لاعتماد أو تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

2.3.6 هل يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية؟

2.3.7 هل هناك تحديد دقيق لمسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة؟

2.3.8 هل يتم توثيق تلك المسؤوليات في دليل الوصف الوظيفي؟

2.3.9 هل يعتمد هيكل المؤسسة على التفويض في السلطات؟

2.3.10 هل المهام والمسؤوليات واضحة ومعلنة لجميع أفراد المؤسسة؟

2.3.11 هل الإدارات المختصة التي تقدم خدمات الدعم في المؤسسة كافية من حيث العدد مثل (شئون الطلبة - المكتبة - الإدارة المالية)؟

2.3.12 هل تتمتع هذه الإدارات برضا المستفيدين؟

2.3.13 هل يتم تحديث الهياكل بناءً على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة؟

2.3.14 هل يطلع الموظفون على الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي؟

## المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

### مقدمة:

يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير، لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يُتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية، مع رسالة المؤسسة. كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي.

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

3.1 البرامج التعليمية.

3.2 البحث العلمي.

3.3 المشاركة المجتمعية.

3.4 التدويل والشراكة.

## الأسئلة ذات الصلة:

### 3.1 البرامج التعليمية

العناصر التي سيتم التركيز عليها في البرامج التعليمية:

3.1 البرامج التعليمية.

3.1.1 أهداف البرامج التعليمية.

3.1.2 المعايير الأكاديمية.

3.1.2.1 مخرجات البرامج.

3.1.2.2 المناهج الدراسية .

3.1.2.3 التدريب الميداني .

3.1.2.4 نظام تقييم الطلاب.

3.1.3 أساليب ومصادر التعلم.

3.1.4 التقييم والمراجعة.

3.1.5 الدراسات العليا.

3.1.5.1 الدرجات الممنوحة.

3.1.5.2 اللوائح والبرامج.

3.1.5.3 إجراءات القبول.

3.1.5.4 برامج الدراسات العليا.

3.1.5.5 نظام التسجيل والإشراف العلمي.

### 3 النطاق المؤسسي

#### 3.1 البرامج التعليمية:

3.1.0.1 هل بنيت البرامج بناءً على دراسة احتياجات واضحة وحديثة؟ اذكر أدلة على ذلك؟

3.1.0.2 هل تم استحداث برامج جديدة؟ اذكر أمثلة على ذلك؟

3.1.0.3 إلى أي مدى يتم توصيف وتوثيق البرامج التعليمية؟ وضح؟

#### 3.1.1 أهداف البرامج التعليمية:

3.1.1.1 هل الأهداف التعليمية للبرنامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف محددة بوضوح؟

3.1.1.2 ما أشكال مشاركة الأطراف في تصميم البرامج؟

3.1.1.3 كيف يتم التحقق من أن البرامج التعليمية في المؤسسة منسجمة مع رسالتها ومناسبة

للتعليم العالي؟

3.1.1.4 هل شروط القبول في البرنامج محددة بوضوح لكل برنامج؟

### 3.1.2 المعايير الأكاديمية:

3.1.2.0.1 هل أخذت المعايير الأكاديمية في الاعتبار عند تصميم البرامج التعليمية؟ دال على ذلك؟

3.1.2.0.2 هل هناك تقارير موثقة للمراجعة الداخلية والخارجية للتأكد من توافق البرامج مع المعايير؟

3.1.2.0.3 ما مدى تفهم المؤسسة للمعايير الأكاديمية؟ وهل هذه المعايير متاحة وواضحة للجميع؟

3.1.2.0.4 ما هي الجهود والوسائل التي بذلت للتوعية بالمعايير؟ اذكر هذه الجهود والوسائل؟

#### 3.1.2.1 مخرجات البرامج التعليمية:

3.1.2.1.1 هل يوجد مخرجات تعلم واضحة لكل برنامج؟

3.1.2.1.2 ما الإجراءات التي تم اتخاذها سواء في حالة تحديث/ عدم تحديث البرامج والمقررات؟ اذكر مبررات ذلك في جدول يوضح اسم البرنامج/ المقرر ومجال

التحديث، ومبررات التحديث/ عدم التحديث؟

3.1.2.1.3 هل يتم إعلام الطلاب بالمخرجات المتوقعة من البرنامج التعليمي؟ اذكر الوسائل؟

3.1.2.1.4 هل يتم تحديد مخرجات التعلم قبل اعتماد البرنامج؟

#### 3.1.2.2 المناهج الدراسية:

3.1.2.2.1 ما مدى تأكد المؤسسة من أن المنهج الدراسي لكل برنامج مرتبط بشكل مباشر برسالة المؤسسة؟

3.1.2.2.2 هل تتلاءم المناهج الدراسية في المؤسسة مع احتياجات سوق العمل؟

3.1.2.2.3 هل تتصف المناهج الدراسية بالمرونة على نحو يسمح بالاستجابة إلى التغيير وخطط التنمية المحلية والوطنية؟ اذكر التعديلات في المناهج الدراسية التي تمت؟ وما هي مبررات ذلك؟

3.1.2.2.4 هل تم تحديث المناهج أو المقررات؟ اذكر مبررات التحديث؟

3.1.2.2.5 إلى أي مدى يوجد توصيف واضح وموثق ومعلن للمقررات التعليمية والمناهج؟

3.1.2.2.6 ما آليات تحديث خطط البرامج الأكاديمية؟

3.1.2.2.7 ما مدى وجود ملفات خاصة بالمقررات الدراسية (تتضمن توصيف المقرر، الكتاب، عينة من الامتحانات، وأعمال الطلبة)؟

#### 3.1.2.3 التدريب الميداني:

3.1.2.3.1 هل يوجد في المؤسسة برامج معتمدة للتدريب الميداني للطلاب؟

3.1.2.3.2 في حال وجود هذه البرامج هل يتم تصميم وتوصيف هذه البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للطلاب؟

3.1.2.3.3 ما مدى جدية الإشراف على التدريب الميداني (الالتزام بجدول الزيارات وتقارير المشرفين وتقارير أصحاب المصلحة)؟

3.1.2.3.4 ما مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم للإشراف على التدريب؟

3.1.2.3.5 هل هنالك آليات معتمدة لتقويم نتائج التدريب الميداني للطلاب؟ اذكر هذه الآليات؟ مثال ذلك (وجود نماذج لكتابة تقارير عن المتدربين ومتاحة لجهات

التدريب/مراجعة تقارير جهات التدريب/اتخاذ إجراءات تصحيحية/.....الخ).

3.1.2.3.6 هل تؤخذ نتائج التدريب في عملية تقويم الطلاب (المعدل التراكمي)؟

3.1.2.3.7 ما مدى فاعلية التدريب الميداني للطلاب في تحقيق المخرجات المستهدفة للتعلم؟

### 3.1.2.4 نظام تقييم الطلاب:

3.1.2.4.1 اذكر أساليب تقييم الطلاب ؟

3.1.2.4.2 ما درجة الاعتماد على التقييم المستمر بالإضافة إلى التقييم النهائي؟

3.1.2.4.3 ما مدى الاستفادة من نتائج التقييم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم في تطوير البرامج التعليمية؟

3.1.2.4.4 هل يتم مراجعة وتحليل نتائج تقييم الطلاب؟

3.1.2.4.5 هل يتم اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية في ضوء مراجعة النتائج؟

3.1.2.4.6 هل يتم استخدام لجان للممتحنين؟

3.1.2.4.7 هل يتم عقد لجان الممتحنين في المواعيد المناسبة وفقاً لنص اللوائح؟

3.1.2.4.8 هل تستخدم المؤسسة نظام الممتحنين الخارجيين؟

3.1.2.4.9 هل يتم الإعلان عن جداول الامتحانات في المواعيد المناسبة؟

3.1.2.4.10 ما النظام المتبع للتعامل مع تظلمات الطلاب مع الامتحانات/ نتائج الامتحانات؟

3.1.2.4.11 هل يقوم المدرسون بتقديم تغذية راجعة للطلاب؟ كيف؟ ومتى؟

### 3.1.3 أساليب ومصادر التعلم:

3.1.3.1 ما مدى حداثة الوسائل التعليمية والتقنيات والوسائط المستخدمة في تدريس المقررات؟

3.1.3.2 ما مدى تناسب الوسائل التعليمية والتقنيات والوسائط المستخدمة في تدريس المقررات مع أهداف البرنامج التعليمي؟

3.1.3.3 ما مدى مناسبة طرق التدريس المتبعة مع طبيعة و أهداف البرنامج التعليمي؟



3.1.3.4 ما مدى ملائمة تجهيزات وموارد التعليم الإلكتروني؟

3.1.3.5 ما مدى استخدام المؤسسة التعليم الإلكتروني في دعم برامجها الإلكترونية؟

### 3.1.4 التقييم والمراجعة:

3.1.4.1 هل هناك مؤشرات واضحة في برامج المؤسسة ، تشير إلى النتائج المتوقعة من تعلم الطلاب؟

3.1.4.2 هل النتائج التعليمية للبرامج تتناسب مع نتائج تعلم المؤسسة، وهل تتفق مع رسالة المؤسسة ومعايير التعليم العالي؟

3.1.4.3 إلى أي درجة تقوم الجامعة بتوثيق وتنظيم عملية التقييم لضمان تحسين مستوى تعلم الطلاب؟ وهل يتم الاستفادة من البيانات الموجودة في عملية التقييم؟

3.1.4.4 هل تتسم عملية التقييم بالوضوح؟ وهل يتم استخدام تلك النتائج في عملية اتخاذ القرارات؟

3.1.4.5 هل تعتبر التقييمات بسيطة وعملية بما فيه الكفاية مع وجود بعض التفاصيل والخصوصية لبرامج الكليات لتكون مفيدة؟

3.1.4.6 هل يتم ربط مخرجات تعلم المساقات بمخرجات تعلم البرامج؟

3.1.4.7 ما أشكال مشاركة الأطراف المعنية المختلفة في تصميم وتقييم البرامج التعليمية (الطلبة – أرباب العمل)؟

3.1.4.8 ما الآليات التي تتبعها المؤسسة في استحداث أو تعديل البرامج على صعيد المؤسسة؟

3.1.4.9 ما الآليات التي تتبعها المؤسسة في اعتماد أو إحداث التغيير في البرامج على الصعيد الوطني؟

3.1.4.10 هل هناك إجراءات موثقة للمراجعة الدورية في البرامج التعليمية ؟ اذكر هذه الإجراءات؟

3.1.4.11 ما المستويات التي تتم من خلالها إجراءات المراجعة (الأقسام العلمية/ الكلية/ وحدة الجودة/ مجلس الجامعة)؟

3.1.4.12 ما مدى الاستفادة من تقارير المراجعين والممتحنين الخارجيين (اذكر القرارات أو الإجراءات التي تم اتخاذها)؟

3.1.4.13 هل يتم استخدام التقارير السنوية للبرامج في التحديث والتطوير

### 3.1.5 الدراسات العليا:

#### 3.1.5.1 الدرجات الممنوحة:

3.1.5.1.1 اذكر عدد برامج الدراسات العليا المعتمدة في المؤسسة؟

3.1.5.1.2 ما عدد الدرجات العلمية التي منحها المؤسسة خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟

#### 3.1.5.2 اللوائح والبرامج:

3.1.5.2.1 هل يوجد دليل معتمد للدراسات العليا في المؤسسة؟ وهل يتم نشره؟

3.1.5.2.2 هل هناك مراجعة دورية وتحديث للوائح الدراسات العليا بالمؤسسة وما

الإجراءات المتبعة في ذلك؟

3.1.5.2.3 ما ملامح النظام المتبع في تدريس برامج الدراسات العليا؟ مثال ذلك اختيار

القائمين بالتدريس -توافر التجهيزات والتسهيلات- طرق التدريس - التعليم الذاتي

وغير ذلك؟

3.1.5.2.4 ما مدى قيام المؤسسة باحتساب مقررات الدراسات العليا التي تمت في مؤسسة

تعليمية أخرى على المقررات ذات الصلة بالدرجة العلمية المنشودة؟

3.1.5.2.5 هل يوجد أكثر من مسار في نظام الدراسات العليا (مساقات وبحث-مساقات

وامتحان شامل)؟

3.1.5.2.6 ما مدى قيام المؤسسة بإجراء تقييم دوري لسياسة القبول؟

3.1.5.2.7 ما مدى الالتزام بتحديد متطلبات الأطروحة؟

3.1.5.2.8 ما مدى وجود نظام يحدد سياسة تفرغ الطلبة أثناء الدراسة في برامج الدراسات

العليا؟

#### 3.1.5.3 إجراءات القبول:

3.1.5.3.1 ما معايير القبول ( النوعية والكمية) في برامج الدراسات العليا بالمؤسسة؟

3.1.5.3.2 ما مدى قيام المؤسسة بنشر سياسة إجراءات القبول وشروطه؟

3.1.5.3.3 هل يشارك أعضاء هيئة التدريس المسؤولون عن التدريس ببرامج الدراسات

العليا في وضع سياسات القبول؟

3.1.5.3.4 ما مدى نشر المؤسسة شروط القبول العامة وأية شروط قبول خاصة بالنسبة لكل

برنامج؟

3.1.5.3.5 ما عدد الطلبة الذين تم قبولهم في الدراسات العليا؟ وما عدد الطلبة الذين تم

تخرجهم؟

3.1.5.3.6 ما الأساليب المتبعة للتعريف ببرامج الدراسات العليا؟

### 3.1.5.4 برامج الدراسات العليا:

- 3.1.5.4.1 هل هناك توصيف موثق ومعتمد للبرامج والمقررات الدراسية؟
- 3.1.5.4.2 هل تتناسب برامج الدراسات العليا في المؤسسة مع احتياجات المجتمع والتطورات الأكاديمية الحديثة؟
- 3.1.5.4.3 هل تمت مراجعة البرامج بواسطة مراجعين خارجيين؟
- 3.1.5.4.4 ما مدى توافق مخرجات التعلم المستهدفة لكل برنامج مع الدرجة الممنوحة؟
- 3.1.5.4.5 ما مدى توافق محتوى المقررات الدراسية مع مخرجات التعلم المستهدفة لكل برنامج؟
- 3.1.5.4.6 ما مدى ملاءمة عدد أعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم للقيام بأعباء تدريس المقررات؟

### 3.1.5.5 نظام التسجيل والإشراف العلمي:

- 3.1.5.5.1 هل هناك قواعد بيانات لطلاب الدراسات العليا والمسجلين للدرجات العلمية في المؤسسة؟
- 3.1.5.5.2 ما الإجراءات المطبقة لمتابعة المقيد بالدراسات العليا والمسجلين لدرجات علمية والعمل على حل المشكلات التي قد تواجههم؟ اذكر هذه الإجراءات؟
- 3.1.5.5.3 هل يتم مراجعة إجراءات التسجيل والإشراف في الدراسات العليا بغرض تطويرها؟
- 3.1.5.5.4 هل تلتزم الأقسام العلمية بتوزيع الإشراف على الرسائل وفقا للتخصص؟
- 3.1.5.5.5 هل هناك إجراءات موثقة ومطبقة لمتابعة وتقييم أداء الباحثين قبل وأثناء التسجيل للدرجات العلمية؟
- 3.1.5.5.6 هل هناك صعوبة في إجراءات منح الدرجات من حيث طول الإجراءات/ صعوبة النماذج المستخدمة/ سلسلة الاعتمادات وغيرها؟ وما هي المحاولات التي بذلت لمعالجة هذه الصعوبات إن وجدت؟

## 3.2 البحث العلمي

العناصر التي سيتم التركيز عليها في البحث العلمي:

- 3.2.1 سياسات وخطط البحث العلمي.
- 3.2.2 كفاءة العملية البحثية.
- 3.2.3 إسهام البحث العلمي في دعم وتعزيز العملية التعليمية.
- 3.2.4 تمويل البحث العلمي.

## 3.2.5 موارد البحث العلمي.

### الأسئلة ذات الصلة:

### 3.2 البحث العلمي:

#### 3.2.1 سياسات وخطط البحث العلمي:

- 3.2.1.1 هل توجد خطة موثقة للبحث العلمي في المؤسسة ؟
- 3.2.1.2 ما مدى ارتباط خطة البحث العلمي في المؤسسة بتوجهات وزارة التربية والتعليم العالي؟
- 3.2.1.3 ما مدى ارتباط الأنشطة البحثية في المؤسسة بخطة المؤسسة للبحث العلمي ؟
- 3.2.1.4 هل الأنشطة البحثية في المؤسسة منسجمة مع رسالتها و مناسبة للتعليم العالي؟
- 3.2.1.5 ما مدى وجود سياسات وأهداف محددة وواضحة لتنشيط البحث العلمي؟
- 3.2.1.6 ما مدى تطوير برامج وخطط لإنشاء مراكز للبحث العلمي؟
- 3.2.1.7 ما مدى إجراء عمليات التقييم المستمر لمراكز البحث العلمي؟
- 3.2.1.8 ما مدى استخدام نتائج التقييم لتحسين هذه الخدمات بطريقة واضحة و موثقة؟
- 3.2.1.9 ما مدى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط والتقييم المؤسسي؟

#### 3.2.2 الكفاءة العلمية البحثية:

- 3.2.2.1 ما نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البحث العلمي؟
- 3.2.2.2 ما عدد الأبحاث المنشورة محلياً ودولياً بالنسبة للعدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس؟
- 3.2.2.3 هل توجد قواعد بيانات للبحوث العلمية بالمؤسسة؟
- 3.2.2.4 هل تشجع المؤسسة البحوث العلمية المشتركة بين الأقسام العلمية؟
- 3.2.2.5 هل يوجد بحوث علمية مشتركة مع مؤسسات علمية دولية؟
- 3.2.2.6 هل تستفيد المؤسسات الإنتاجية والخدمية من البحوث العلمية التطبيقية الخاصة بالمؤسسة؟ دلل على ذلك؟
- 3.2.2.7 هل تستخدم أنشطة البحث العلمي بالمؤسسة في معالجة مشكلات المجتمع وأغراض التنمية؟ دلل على ذلك؟
- 3.2.2.8 هل هناك وسائل لتحفيز و رعاية ودعم الباحثين؟ اذكر الوسائل؟
- 3.2.2.9 ما برامج المؤسسة لتنمية المهارات البحثية للهيئة المعاونة (المعيدين وطلبة الدراسات العليا)؟

3.2.2.10 هل تضم المؤسسة أعضاء هيئة تدريس سبق حصولهم على جوائز (محلية - عالمية - براءات اختراعات و غير ذلك)؟ اذكر أنواع هذه الجوائز ومجالات البحث التي ترتبط بها هذه الجوائز.

### 3.2.3 إسهام البحث العلمي في دعم وتعزيز العملية التعليمية:

3.2.3.1 هل يتم الاستفادة من نتائج البحث العلمي بالمؤسسة في المقررات الدراسية/ العلمية التعليمية؟

3.2.3.2 هل يتم مشاركة الطلاب في المؤتمرات والندوات العلمية؟ اذكر أمثلة؟

3.2.3.3 هل يتم مشاركة الطلاب في المشاريع البحثية؟ اذكر أمثلة؟

3.2.3.4 ما مدى وجود آلية لنشر الأبحاث والمؤلفات بالمؤسسة؟

### 3.2.4 تمويل البحث العلمي:

3.2.4.1 ما مدى كفاية الموازنة المخصصة سنوياً للمؤسسة لأغراض أنشطة البحث العلمي؟

3.2.4.2 هل تستخدم المؤسسة مصادر معينة لتمويل البحث العلمي؟ ما هذه المصادر؟

3.2.4.3 هل يتم قياس وتقييم عوائد المخصصات المالية المنفقة على البحث العلمي بالمؤسسة؟

### 3.2.5 الموارد البحثية:

3.2.5.1 ما مدى توافق خطة البحث في المؤسسة مع الإمكانيات البشرية والمادية للمؤسسة؟

3.2.5.2 ما مدى توزيع هذه الموارد والمخصصات على الوحدات العلمية والمراكز البحثية بالمؤسسة على أسس موضوعية؟

3.2.5.3 ما مدى وجود سياسة خاصة بالمكافآت المالية التي تدفع من أموال المنح والعقود والخدمات الاستشارية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس؟

## 3.3 خدمة المجتمع

العناصر التي سيتم التركيز عليها في خدمة المجتمع:

- 3.3.1 خطة خدمة المجتمع والتنمية المستدامة.
- 3.3.2 الاعتبارات التنظيمية لأنشطة خدمة المجتمع والتنمية المستدامة.
- 3.3.3 تفاعل المؤسسة مع منظمات المجتمع.
- 3.3.4 الممارسات الفعلية لتنمية وحماية البيئة.
- 3.3.5 إسهامات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة المجتمع.

## الأسئلة ذات الصلة:

### 3.3

#### 3.3.1 خطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- 3.3.1.1 هل تحدد قيادة المؤسسة بشكل رسمي سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع؟
- 3.3.1.2 هل توجد خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة وتتسجم مع رسالة المؤسسة؟
- 3.3.1.3 هل بنيت الخطة على آليات واضحة لتحديد احتياجات المجتمع المحيط؟
- 3.3.1.4 هل يتم تطبيق هذه الخطة بالفعل؟ اذكر ممارسات فعلية لتطبيق الخطة أو مبررات عدم التطبيق؟
- 3.3.1.5 حدد أنواع البرامج التي تقدمها المؤسسة لخدمة المجتمع والقطاعات المستهدفة بالخدمة؟
- 3.3.1.6 هل تشارك المؤسسة في برامج تثقيفية للمجتمع المحلي (مؤتمرات/ ندوات/ توعية بيئية)؟ اذكر أمثلة؟
- 3.3.1.7 ما مدى إتاحة مرافق المؤسسة لخدمة مؤسسات المجتمع المحلي (قاعات المؤتمرات/ الملاعب/ المسارح..الخ)؟

#### 3.3.2 الاعتبارات التنظيمية لأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- 3.3.2.1 هل يوجد في المؤسسة وحدة إدارية خاصة بخدمة المجتمع والتنمية المستدامة؟
- 3.3.2.2 هل سلطات واختصاصات ومسؤوليات العاملين بقطاع خدمة المجتمع والتنمية المستدامة محددة وواضحة؟
- 3.3.2.3 هل تقوم المؤسسة بتوثيق الخدمات والأنشطة المقدمة لخدمة المجتمع والتنمية المستدامة؟

#### 3.3.3 تفاعل المؤسسة مع منظمات المجتمع:

- 3.3.3.1 هل تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة؟ وما هي أشكال ومستويات هذه المشاركة؟
- 3.3.3.2 هل تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في تدريب الطلاب في أماكن العمل؟
- 3.3.3.3 هل هناك اتصالات وعلاقات مستمرة بين المؤسسة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة؟ اذكر أهم أشكال الاتصالات والعلاقات؟
- 3.3.3.4 اذكر أنواع الخدمات المتخصصة للمؤسسة والقطاعات المستفيدة.

النشاط	العدد سنوياً	نوع الاستشارة / البرنامج	القطاعات المستفيدة
- الاستشارات - البرامج/الدورات التدريبية - أخرى			

### 3.3.4 الممارسات الفعلية لتنمية وحماية البيئة:

3.3.4.1 ما مدى إسهام الجامعة في حماية البيئة والحفاظ عليها؟ مثال: (الحد من الضوضاء - الحد من النفايات)

3.3.4.2 ما مدى مشاركة المؤسسة في برامج حماية البيئة على الصعيد المحلي والدولي؟

3.3.4.3 هل تقوم المؤسسة بالإسهام في تطوير البيئة المحيطة بها؟ مثال: (تنظيف - نظافة البيئة - إضاءة - زيادة المساحات الخضراء).

3.3.4.4 ما نتائج هذه الممارسات في التطبيق العملي؟

### 3.3.5 إسهامات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة المجتمع:

3.3.5.1 ما مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الأنشطة المجتمعية أو مؤسسات المجتمع؟ اذكر أمثلة على ذلك؟

3.3.5.2 كيف تقوم الجامعة بدعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس ليشاركوا المواطنين في خدمة المجتمع؟ وما مدى فاعلية تلك الجهود؟

### 3.4 التدويل والشراكة

العناصر التي سيتم التركيز عليها في التدويل والشراكة:

3.4.1 استراتيجيات وأنشطة المؤسسة للارتقاء بسمعتها.

3.4.2 اتفاقات وشراكات ومشاريع مشتركة.

3.4.3 برامج دراسية مشتركة.

#### الأسئلة ذات الصلة:

### 3.4 التدويل والشراكة:

3.4.1 استراتيجيات المؤسسة للارتقاء بسمعتها:

3.4.1.1 هل توجد لدى المؤسسة استراتيجية واضحة للارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها؟

3.4.1.2 اذكر أهم محاور هذه الاستراتيجية؟

3.4.1.3 ما أهم البرامج التي تقدمها المؤسسة لتحسين سمعتها في المجالات التالية (الخريجين/ البرامج التعليمية/ البحث العلمي/ الإعلام)؟ اذكر أمثلة على ذلك؟

- 3.4.1.4 ما مدى استجابة المؤسسة للمتطلبات الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع؟
- 3.4.1.5 هل يتم متابعة ما ينشر عن المؤسسة محلياً وعالمياً؟ (حجم التغطية الصحافية للأنشطة الجامعية)
- 3.4.1.6 هل تمتلك المؤسسة نشرات تعريفية بعدة لغات؟ وهل يتم تحديث تلك النشرات بشكل دوري؟

### 3.4.2 اتفاقات وشراكات ومشاريع مشتركة:

- 3.4.2.1 هل للمؤسسة إسهامات ملموسة في أنشطة علمية محلياً أو إقليمياً أو دولياً؟ (إصدار دورية علمية/ تحكيم دوريات/ تمثيل في منظمات أو جمعيات دولية).
- 3.4.2.2 هل شاركت المؤسسة في مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات دولية؟ اذكر أنواع هذه المشروعات البحثية/ الجهات الممولة؟
- 3.4.2.3 هل توجد اتفاقات ثقافية مفعلة بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي والبحثي الدولية؟ اذكر هذه الاتفاقيات؟
- 3.4.2.4 هل قامت المؤسسة بالتنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية أو الدولية؟ اذكر عدد وأنواع هذه المؤتمرات/ الندوات/ ورش العمل؟
- 3.4.2.5 هل هناك دعم ملموس من مؤسسات القطاع الخاص لأنشطة البحث العلمي بالمؤسسة؟ اذكر بالأمثلة؟
- 3.4.2.6 ما مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في لجان تحكيم وهيئات نشر ولجان تحضيرية للمؤتمرات العلمية والدوريات والمجلات المحكمة؟

### 3.4.3 برامج دراسية مشتركة:

- 3.4.3.1 هل توفد المؤسسة أعضاء هيئة التدريس إلى جامعات خارجية بغرض التدريس أو البحث؟
- 3.4.3.2 هل يشارك خبراء دوليون في التدريس في الجامعة؟ اذكر حجم هذه المشاركة؟
- 3.4.3.3 هل توجد برامج دراسية مشتركة مع مؤسسات وطنية أو دولية؟
- 3.4.3.4 هل هذه الشراكات موثقة؟
- 3.4.3.5 هل لدى المؤسسة اتفاقات تعاون مع مؤسسات أكاديمية لتبادل الطلبة؟

## المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

### مقدمة:



تعتبر موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها على أكمل وجه بما يتواءم مع رسالتها وأهدافها. وتعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية .

**و لتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:**

- 4.1 الموارد البشرية.
- 4.2 الموارد التعليمية.
- 4.3 الموارد المادية.
- 4.4 الموارد المالية.
- 4.5 الخدمات الطلابية.
- 4.6 الجودة والتطوير المؤسسي.

#### **4.1 ( الموارد البشرية**

العناصر التي سيتم التركيز عليها في الموارد البشرية:

- 4.1.1 سياسات الاستقطاب والتعيين.
- 4.1.2 كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية.
- 4.1.3 تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية.
- 4.1.4 تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية.
- 4.1.5 مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية.

**الأسئلة ذات الصلة:**

#### **4.1 الموارد البشرية:**

##### **4.1.1 سياسات الاستقطاب والتعيين:**

- 4.1.1.1 هل تمتلك المؤسسة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة؟
- 4.1.1.2 ما الوسائل التي تتبناها المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة؟
- 4.1.1.3 هل يتم التعيين وفقاً للاحتياجات الفعلية للمؤسسة؟
- 4.1.1.4 هل قواعد التعيين معلنة؟
- 4.1.1.5 ما السياسات والإجراءات التي تحكم عمليات التعيين، والترقية، والتنظم والشكاوى؟ وهل هذه السياسات فعالة ويتم تنفيذها في الوقت المناسب؟
- 4.1.1.6 ما الإجراءات المتبعة في تعيين أعضاء هيئة التدريس و العاملين بنظام الساعة ؟
- 4.1.1.7 هل يوجد دليل خاص يوضح الواجبات والحقوق للعاملين في المؤسسة ؟ وهل يتم توزيعه ونشره؟

## 4.1.2 كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس/ والهيئة الإدارية:

4.1.2.1 هل نسبة أعضاء هيئة التدريس /الهيئة الإدارية إلى الطلاب تتفق مع المعدلات المعترف بها؟

4.1.2.2 هل هناك فائض أو عجز في عدد أعضاء هيئة التدريس / الهيئة الإدارية؟

4.1.2.3 هل توجد آليات معينة لتحديد العجز/الفائض(أعباء التدريس/أعباء الإشراف العلمي)؟

4.1.2.4 هل تم اتخاذ إجراءات معينة للتعامل مع العجز/الفائض في أعضاء هيئة التدريس /الهيئة الإدارية؟ أذكر أمثلة على ذلك؟

4.1.2.5 ما مدى ملاءمة التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس للمقررات التي يشارك في تدريسها؟

4.1.2.6 في حالة وجود عجز/فائض في بعض التخصصات ،هل يوجد مخطط للتعامل مع ذلك؟ مثال(آليات استقطاب-آليات ابتعاث- إعادة تأهيل).

## 4.1.3 تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس/والهيئة الإدارية:

4.1.3.1 إلى أي مدى تقوم الجامعة بدعم التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في المجالين البحثي والدراسي؟

4.1.3.2 ما نسبة المتدربين سنوياً من كل فئة إلى العدد الإجمالي؟

4.1.3.3 هل توجد آليات لتقييم فعالية ومردود التدريب؟ اذكر هذه الآليات؟

4.1.3.4 هل هناك آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة ؟ اذكر هذه الآليات؟

4.1.3.5 هل هناك خطة متكاملة لتدريب جميع العاملين؟

4.1.3.6 ما عدد ونوع البرامج والدورات التدريبية المتاحة للعاملين التي يتم تنفيذها سنوياً؟

4.1.3.7 ما مدى تحديث الممارسات والمعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين؟

## 4.1.4 تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/ والهيئة الإدارية:

4.1.4.1 هل هناك آليات موثقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/ الإداريين؟ وما مدى تنوعها؟ اذكر أمثلة؟

4.1.4.2 ما الجهات المختصة بالتقييم؟

4.1.4.3 ما المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية؟ مثال: (المشاركة في الأنشطة العلمية/ المشاركة في الخطة البحثية/ مدى الانتظام

في الأنشطة التعليمية/ المشاركة في أنشطة الجودة بالمؤسسة)

4.1.4.4 ما العمليات المستخدمة لتقييم الأداء الفردي وتوفير التغذية الراجعة والمتابعة؟ كيف تترجم هذه العمليات إلى ممارسات من شأنها تحسين المؤسسة؟

4.1.4.5 كيف تقوم المؤسسة بقياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في المجال الدراسي والبحثي؟

4.1.4.6 ما مدى اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أية ممارسات غير واضحة؟

#### 4.1.5 مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس/ والهيئة الإدارية:

4.1.5.1 هل يتم تقييم مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية؟ ما الوسائل المستخدمة في ذلك؟

4.1.5.2 هل يتم الاستفادة من قياس مستوى الرضا الوظيفي؟ في أي المجالات؟

4.1.5.3 اذكر مستوى ظروف العمل وفقاً لمتطلبات الوظيفة من حيث ملاءمة أماكن العمل والتجهيزات والمناخ الصحي ووسائل الاتصال المتاحة (هاتف/ فاكس/ بريد إلكتروني) وما شابه ذلك؟

4.1.5.4 ما القرارات الناتجة عن قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟

### 4.2 الموارد التعليمية

العناصر التي سيتم التركيز عليها في الموارد التعليمية:

4.2.1 المكتبة.

4.2.2 القاعات الدراسية والمعامل.

4.2.3 البرمجيات ومصادر تكنولوجيا المعلومات.

الأسئلة ذات الصلة:

#### 4.2 الموارد التعليمية:

4.2.1 المكتبة:

4.2.1.1 هل تتناسب مساحة المكتبة، و أماكن الجلوس مع أعداد الطلاب في المؤسسة؟

4.2.1.2 ما مدى توفر العدد الكافي من العاملين في الوظائف الفنية المساعدة في المكتبة بما يتناسب مع برامج المؤسسة وعدد الطلاب ومستوى ونوعية الدرجات العلمية التي تطرحها المؤسسة؟

4.2.1.3 هل التجهيزات المتاحة تتفق وطبيعة نشاط المكتبة؟

4.2.1.4 ما مدى وجود برنامج توجيهي بالمكتبة لإرشاد جميع المستخدمين إلى كيفية الوصول إلى المعلومات المبوبة وغير ذلك من مصادر التعلم والمعلومات والتقنيات المعاصرة؟

4.2.1.5 ما مدى توفير المكتبة للوقت الملائم لتمكن المستخدمين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب من الاستفادة منها؟

4.2.1.6 ما مدى احتواء المكتبة على نظام مناسب وفعال لتداول المواد المكتبية؟

4.2.1.7 ما مدى كفاية المراجع والكتب للمتطلبات التخصصية؟

4.2.1.8 ما مدى تنوع وحداثة المراجع والدوريات؟

4.2.1.9 هل تكنولوجيا المعلومات (الإنترنت/ اشتراك في دوريات إلكترونية متخصصة/ كتب إلكترونية... الخ) المستخدمة في المكتبة متاحة للفئات المستهدفة المختلفة؟

4.2.1.10 ما مدى دعم المؤسسة مكتبتها التقليدية بمكتبة إلكترونية ودوريات علمية وقواعد بيانات ومصادر التعلم المخزنة رقمياً بما يسمح بالوصول إلكترونياً إلى مصادر وقواعد المعرفة؟

4.2.1.11 ما مدى توفر تصنيف للمجموعات المكتبية ضمن أدلة (كتالوجات) وتنظيمها وفق ترتيب يسهل الوصول إلى المعلومات وذلك باتباع أسس التوبيخ والفهرسة المعروفة بما في ذلك قواعد البيانات الإلكترونية المبنية؟

4.2.1.12 هل قامت المؤسسة بوضع قائمة أولويات تتعلق بالحصول على المواد والخدمات المطلوبة التي تتفق مع احتياجات المستخدمين واحتياجات البرامج ومتطلبات الأقسام العلمية في الجامعة؟

4.2.1.13 هل تتوفر لدى المؤسسة سياسات واضحة لتنمية المكتبة وغيرها من مصادر التعلم؟ وهل ترتبط هذه السياسات باحتياجات البرامج التي تقدمها المؤسسة؟

4.2.1.14 هل يقوم أعضاء هيئة التدريس المسؤولون عن المقررات والبرامج بتقديم المشورة بصفة دورية حول المواد اللازمة لمساندة عمليتي التدريس والتعلم؟

4.2.1.15 هل تقدم المكتبة خدمات للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؟ اذكر أمثلة؟

4.2.1.16 ما مدى إجراء المؤسسة تقييماً لمحتويات المكتبة وموارد الخدمات التعليمية الأخرى بشكل دوري ونظامي للتأكد من حسن أدائها؟

4.2.1.17 هل يتم قياس مستوى رضا المستفيدين من خدمات المكتبة؟ اذكر الوسائل المتبعة في ذلك؟

4.2.1.18 ما مدى عقد اتفاقات شراكة مع جهات أخرى في خدمة المكتبة؟

## 4.2.2 القاعات الدراسية والمعامل:

4.2.2.1 ما مدى مناسبة قاعات المحاضرات والفصول الدراسية لأعداد الطلاب/ الجداول الدراسية؟

4.2.2.2 ما مدى مناسبة المعامل ومختبرات الحاسوب لأعداد الطلاب/ الجداول الدراسية؟

4.2.2.3 ما مدى ملاءمة قاعات المحاضرات والفصول الدراسية والمعامل للعملية التعليمية (الإضاءة / التهوية/ وسائل الإيضاح/ التجهيزات المختلفة)؟

4.2.2.4 هل يتم تزويد القاعات الدراسية بتكنولوجيا المعلومات (أجهزة حاسوب، وأجهزة LCD مرتبطة بشبكة الجامعة)؟

4.2.2.5 هل أعداد الفنيين في المعامل كافٍ؟

4.2.2.6 هل يتم عمل صيانة دورية للمعامل والقاعات الدراسية والتجهيزات؟

4.2.2.7 هل يتم تحديث هذه التجهيزات؟

4.2.2.8 هل عدد معامل الحاسوب مناسب لطبيعة البرامج المقدمة؟

4.2.2.9 هل هناك معامل حاسوب متاحة للاستخدام الحر خارج أوقات الدوام الرسمي؟

### 4.2.3 البرمجيات ومصادر تكنولوجيا المعلومات:

4.2.3.1 هل يوجد في المؤسسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات (شبكة حاسوب/ مختبرات/ مركز حاسوب)؟

4.2.3.2 هل توفر المؤسسة حواسيب كافية تتناسب مع أعداد الطلاب والعاملين وطبيعة تخصصاتهم؟

4.2.3.3 هل توفر المؤسسة دعماً فنياً كافياً لمساندة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؟ وما مدى كفاءة هذا الدعم؟

4.2.3.4 ما مدى تدعيم المؤسسة لموارد تقنية المعلومات وبرامج التعليم الخاصة بالدعمية للعملية التعليمية؟ (أجهزة حاسوب/ قواعد بيانات/ أجهزة اتصالات)

4.2.3.5 هل تستخدم أجهزة المعلومات بشكل فعال في الأنظمة الإدارية (التبليغ والاتصال داخل المؤسسة)؟

4.2.3.6 ما مدى تقديم المؤسسة لأشكال التدريب والمعرفة اللازمة للاستخدام الأمثل للتقنيات و التكنولوجيا الحديثة المتاحة داخل المؤسسة (إرشادات الاستخدام - دورات تدريبية وتعريفية)

4.2.3.7 هل توفر المؤسسة مصادر تعليمية مساندة مثل الأجهزة السمعية البصرية وخدمات النسخ والتصوير بشكل ميسر؟

4.2.3.8 هل مختبرات الحاسوب مرتبطة بشبكة حاسوب داخلية وخارجية؟

4.2.3.9 هل خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني متوفرة في المؤسسة؟

4.2.3.10 هل خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني متاحة للطلبة والعاملين ؟

4.2.3.11 هل سرعة الإنترنت وخدماتها مناسبة ومنسجمة مع حجم المؤسسة وأعداد الطلاب والعاملين فيها؟

4.2.3.12 هل هناك خطط لتطوير بنية وتجهيزات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؟

4.2.3.13 هل يتم تقييم خدمات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؟ اذكر آليات التقييم؟

4.2.3.14 هل توفر المؤسسة خدمات الانترنت والبريد الإلكتروني للطلبة والعاملين خارج المؤسسة (في بيوتهم)؟

4.2.3.15 هل لدى المؤسسة موقع إلكتروني تقوم بتحديثه باستمرار؟

4.2.3.16 ما مدى وجود جهاز إداري وفني مسؤول عن إدارة تكنولوجيا المعلومات؟

### 4.3 الموارد المادية

العناصر التي سيتم التركيز عليها في الموارد المادية:

4.3.1 التسهيلات الداعمة لعملية التدريس.

4.3.2 الأجهزة والمواد.

4.3.3 التخطيط لصيانة الموارد وإدارة المخاطر.

الأسئلة ذات الصلة:

#### 4.3 الموارد المادية:

4.3.1 التسهيلات الداعمة لعملية التدريس:

4.3.1.1 ما مدى كفاية و ملائمة المباني للأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها؟

4.3.1.2 ما مدى كفاية و ملائمة الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية؟

4.3.1.3 ما مدى توفر وملاءمة الأماكن الخاصة بالنشاط الثقافي كالمسارح وغيرها؟

4.3.1.4 ما مدى توفر أماكن ملائمة وكافية لوقوف السيارات ؟

4.3.1.5 هل مداخل المؤسسة ملائمة لدخول الأفراد والمركبات؟

4.3.1.6 هل الطرق الداخلية معبدة جيدا وملائمة لحركة الأفراد والمركبات؟

4.3.1.7 ما مدى كفاية المساحات الخضراء وإجراءات المحافظة على نظافتها وشكلها؟

4.3.1.8 ما مدى توفر أماكن في المؤسسة كافية لجلوس الطلبة خارج المباني؟

4.3.1.9 ما مدى توفر المطاعم والمقاهي المناسبة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس ؟

4.3.1.10 هل تتضمن المباني والقاعات أماكن لاستراحات الطلبة؟

4.3.1.11 هل يتوفر في استراحات الطلبة الأثاث المناسب؟

4.3.1.12 ما مدى وجود جهاز إداري وفني مسؤول عن إدارة المرافق؟

- 4.3.1.13 ما مدى حرص المؤسسة على التقييم الدوري لحالة المباني والمعدات والصيانة الوقائية وصيانة الأعطال والاستبدال؟
- 4.3.1.14 ما مدى توافر أماكن مناسبة لأداء الفروض الدينية؟
- 4.3.1.15 هل المرافق العامة والخاصة كافية وصالحة مثال (المصاعد - دورات المياه - الكهرباء - مياه الشرب..... إلخ)؟
- 4.3.1.16 ما مدى تبني خطة شاملة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير بيئة آمنة وسليمة وصحية داخل المباني والمرافق؟ وهل يتم تقييمها بانتظام؟
- 4.3.1.17 ما مدى احتفاظ المؤسسة بالمخططات والخرائط الرئيسية بمختلف المرافق التابعة للمؤسسة؟
- 4.3.1.18 ما مدى التزام المؤسسة بكل الاحتياطات اللازمة لتأمين جو صحي وآمن ومناسب للدراسة و للمقيمين في هذه المباني بما يدعم مهمة المؤسسة التعليمية؟
- 4.3.1.19 ما مدى تبليغ المؤسسة الطلاب والعاملين بالخدمات و الخرائط المتوفرة لديها؟

#### **4.3.2 الأجهزة والمواد:**

- 4.3.2.1 ما مدى ملاءمة التجهيزات الموجودة داخل وخارج حرم المؤسسة لاحتياجاتها وفق أهدافها المعلنة وبرامجها وأنشطتها وعدد الطلاب؟
- 4.3.2.2 ما مدى مراعاة خطة السلامة المتبناة لتوفير معدات كافية واستخدام أجهزة السلامة في المختبرات والأماكن الأخرى ذات المخاطر المحتملة ولتوفير الخروج السهل من المباني في حالة الطوارئ؟
- 4.3.2.3 هل تتوفر مولدات كهرباء احتياطية وكافية في المؤسسة؟
- 4.3.2.4 هل يتوفر في المؤسسة مشارب فيها مياه صالحة للشرب؟

#### **4.3.3 التخطيط لصيانة الموارد وإدارة المخاطر:**

- 4.3.3.1 ما مدى توفر خطط عملية مناسبة للقيام بأعمال الصيانة الوقائية والعلاجية؟
- 4.3.3.2 ما مدى توفر برنامج كامل لدى المؤسسة لإدارة المخاطر يشتمل على المخاطر والتأمين مثال (برامج إخلاء المباني عند تعرضها للخطر)؟
- 4.3.3.3 هل تتوفر التعليمات الإرشادية المناسبة لتحقيق الأمان والسلامة لأفراد المؤسسة؟
- 4.3.3.4 هل هناك تجهيزات خاصة بإطفاء الحريق في المباني؟

#### **(4.4) الموارد المالية**

## العناصر التي سيتم التركيز عليها في الموارد المالية:

4.4.1 التخطيط المالي.

4.4.2 كفاية الموارد المالية.

4.4.3 الإدارة المالية.

الأسئلة ذات الصلة:

### 4.3.3 التخطيط لصيانة الموارد وإدارة المخاطر:

4.3.3.1 ما مدى توفر خطط عملية مناسبة للقيام بأعمال الصيانة الوقائية والعلاجية؟

4.3.3.2 ما مدى توفر برنامج كامل لدى المؤسسة لإدارة المخاطر يشتمل على المخاطر

والتأمين مثال (برنامج إخلاء المباني عند تعرضها للخطر)؟

4.3.3.3 هل تتوفر التعليمات الإرشادية المناسبة لتحقيق الأمان والسلامة لأفراد المؤسسة؟

4.3.3.4 هل هناك تجهيزات خاصة بإطفاء الحريق في المباني؟

## 4.4 الموارد المالية:

### 4.4.1 التخطيط المالي:

4.4.1.1 ما مدى التزام المؤسسة بإعداد موازنة سنوية مناسبة ومفصلة وكشف بالدخول

والمصروفات المتوقعة التي تمثلها السنة المالية للمؤسسة؟

4.4.1.2 ما مدى توظيف المؤسسة لمواردها وإمكاناتها لتحقيق أهدافها؟

4.4.1.3 ما مدى تأثير المؤسسة في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها بالموارد المالية الممنوحة لها؟

4.4.1.4 ما مدى خضوع إجراءات تحديد الموارد المالية واستخداماتها للتقييم الدوري

المنتظم؟



## **4.4.2 كفاية الموارد المالية:**

4.4.2.1 ما مدى ضمان المؤسسة لاستقرارها المالي من اجل نجاح عملياتها وأنشطتها

المختلفة؟

4.4.2.2 هل الموارد المالية المتاحة سنوياً كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها

الاستراتيجية؟

## **4.4.3 الإدارة المالية:**

4.4.3.1 ما مدى وجود أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة؟

4.4.3.2 ما مدى وجود نظام للرقابة على الموازنة والشئون المالية بالمؤسسة بما يؤمن

تطبيق خطط المؤسسة الخاصة بالموازنة؟

4.4.3.3 ما مدى تبني المؤسسة لنظام محاسبي يعتمد المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؟

4.4.3.4 ما مدى التزام المؤسسة بتقديم تقارير الإيرادات/ المصروفات إما بصورة مفصلة

في تقرير التدقيق المحاسبي أو بإرفاقها كملاحق في التقرير؟

4.4.3.5 ما مدى خضوع عملية تدقيق الحسابات المالية السنوية لمحاسبين قانونيين معتمدين؟

4.4.3.6 ما مدى استقلالية مدققي الحسابات عن المؤسسة مع مراعاة ألا يكون لمدققي

الحسابات صلة مباشرة بالمؤسسة سواء بصفة شخصية أو مهنية؟

## **4.5 الخدمات الطلابية**

**العناصر التي سيتم التركيز عليها في الخدمات الطلابية:**

4.5.1 سياسات القبول والتحويل.

4.5.2 السجلات ودليل الطالب.

4.5.3 خدمات الطلبة.

4.5.4 إدارة إجراءات الدعم المالي.

4.5.5 الخدمات الصحية.

4.5.6 خدمات خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة.

4.5.7 الإرشاد الأكاديمي.

4.5.8 الإرشاد النفسي والاجتماعي.

4.5.9 الخريجين.

4.5.10 الأنشطة الطلابية اللامنهجية.

4.5.11 تقييم خدمات الطلبة.

**الأسئلة ذات الصلة:**

#### **4.5 الخدمات الطلابية:**

##### **4.5.1 سياسات القبول والتحويل:**

4.5.1.1 ما هي المعايير الكمية والكيفية للقبول؟ وما هو الدليل على الالتزام بتلك السياسات

الرسمية؟ هل يلتزم الطلاب بسياسات وقرارات القبول؟

4.5.1.2 هل يوجد سياسة واضحة لقبول الطلبة تتسم بالوضوح والواقعية؟ هل هذه السياسة

معلنة ويتم تطبيقها على الجميع؟

4.5.1.3 هل تضمن المؤسسة حصول طلابها على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن

اختيار الجامعة والبرامج الأكاديمية والخدمات والمساعدات المالية؟

4.5.1.4 هل تقيم المؤسسة سياساتها وإجراءات القبول لديها؟ هل تتفق تلك السياسات

والإجراءات مع متطلبات الكليات المختلفة وتتواءم مع رسالة المؤسسة؟

4.5.1.5 إلى أي مدى تتصف سياسات القبول بتوزيع الطلبة على التخصصات المختلفة

بالشفافية؟

4.5.1.6 هل تتناسب أعداد الطلبة المقبولين مع إمكانيات وموارد المؤسسة (معدات - أجهزة

- قاعات دراسية - مختبرات)؟

4.5.1.7 هل يتضمن نظام المؤسسة أو سياسات القبول محددات واضحة للتحويل الداخلي أو

الخارجي؟

##### **4.5.2 السجلات ودليل الطالب:**

4.5.2.1 هل هناك دليل للطالب يتضمن كل ما يلزم الطالب من معلومات؟

4.5.2.2 هل يتم تحديث الدليل سنوياً؟

4.5.2.3 هل يتم توفير الدليل للطلبة؟ اذكر أدلة على ذلك؟

4.5.2.4 هل توجد تعليمات وسياسات رسمية واضحة توضح محتوى السجلات الدائمة للطلبة

ومدى الاحتفاظ بها؟

4.5.2.5 ما مدى كفاءة الأشخاص المكلفين بالتعامل مع تحديث سجلات الطلاب وحمايتها؟

4.5.2.6 ما مدى احترام خصوصية الفرد وسرية السجلات والمصلحة العليا للطلاب

والمؤسسة؟

4.5.2.7 ما مدى امتلاك المؤسسة نظاماً للتسجيل والسجلات؟

4.5.2.8 هل تقوم المؤسسة بحوسبة عمليات وسجلات الطلبة الخاصة بمتابعة أدائهم الدراسي؟

4.5.2.9 ما مدى قيام المؤسسة بضمان جودة عملية إصدار الشهادات؟

#### 4.5.3 خدمات الطلبة:

4.5.3.1 ما مدى توفر الدعم المناسب لشراء الكتب والبرمجيات؟

4.5.3.2 إلى أي مدى يتم تقديم خدمات الدعم للطلاب ، وهل يستفيد الطلاب من تلك الخدمات؟

4.5.3.3 كيف توفر المؤسسة الاحتياجات الخاصة للطلاب ، على سبيل المثال (توفير مختبرات حاسوب للاستخدام الحر - انترنت مجاني - خدمات طباعة وتصوير)؟

4.5.3.4 هل تتوفر خدمات المأكل والمشرب داخل المؤسسة؟ وما مدى رضا الطلبة والعاملين عن تلك الخدمات؟

4.5.3.5 كيف يتم إعلام الطلاب بالخدمات المقدمة لهم قبل التحاقهم بالدراسة في المؤسسة وعند حاجتهم لها؟

4.5.3.6 هل توفر المؤسسة وسائل نقل ملائمة لطلابها؟

#### 4.5.4 إدارة إجراءات الدعم المالي:

4.5.4.1 هل هناك سياسة واضحة للدعم المالي للطلاب؟

4.5.4.2 هل هذه السياسات معلنة للطلاب؟

4.5.4.3 ما هو شكل الدعم المالي المقدم للطلاب؟ مثال ذلك: (نقدي/ سداد مصروفات/ كتب دراسية/ إعانات عينية/ أخرى)؟

4.5.4.4 هل هناك معايير موضوعية وعادلة لتوزيع الدعم المالي؟ اذكرها؟

4.5.4.5 ما هي الإجراءات التي تحكم عملية تقديم المساعدة المالية للطلاب؟ وهل تعتبر المساعدة المالية متناسقة مع البرامج والفئات المختلفة؟ ما مدى فاعلية تلك الإجراءات؟ وهل يتم مراجعتها وتقييمها بشكل مستمر؟

4.5.4.6 ما هي نسبة الطلاب الذين يحصلون على الدعم المالي إلى إجمالي الطلاب؟ وضح ذلك من خلال جدول يبين توزيع المنح والقروض على الطلبة بحسب كل نوع؟

4.5.4.7 ما أشكال الدعم المالي المقدم للطلبة (منح - قروض) اذكر أنواعها؟

#### 4.5.5 الخدمات الصحية:

4.5.5.1 هل هناك عيادة وصيدلية للطلاب داخل المؤسسة؟ وهل هي مجهزة للحالات الطارئة؟

4.5.5.2 كيف تتعامل المؤسسة مع الحالات المرضية الطارئة؟

- 4.5.5.3 هل تحتفظ المؤسسة بسجلات عن الحالة الصحية للطلبة والعاملين في الجامعة؟
- 4.5.5.4 هل توجد دائرة تراقب وتشرف على جودة البيئة الصحية للطلبة؟ ما الإجراءات التي تقوم بها هذه الدائرة لضمان جودة البيئة الصحية؟

#### 4.5.6 خدمات خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة:

- 4.5.6.1 هل هناك وحدات مخصصة لتقديم خدمات الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة؟ ما الآليات المعتمدة التي تقدمها هذه المراكز؟
- 4.5.6.2 ما أنواع الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة (رعاية صحية ونفسية - تسهيلات إنشائية-الدعم الأكاديمي)؟

#### 4.5.7 الإرشاد الأكاديمي:

- 4.5.7.1 هل تستخدم المؤسسة نظام الإرشاد الأكاديمي؟ وكيف يتم توعية الطلبة بهذا النظام؟
- 4.5.7.2 هل يوجد مرشد أكاديمي واحد أو أكثر؟ وما آليات اختيار وتعيين المرشد الأكاديمي؟
- 4.5.7.3 هل يؤدي الإرشاد الأكاديمي دوره بفاعلية في (توجيه الطلاب/ ساعات مكتبية/ حل مشكلات)؟

- 4.5.7.4 كيف تتعامل المؤسسة مع الطلبة المتفوقين والمتعثرين (المحذرين)؟ وما أشكال الرعاية المقدمة لهؤلاء الطلبة؟

#### 4.5.8 الإرشاد النفسي الاجتماعي:

- 4.5.8.1 هل يوجد في المؤسسة وحدة مختصة بالإرشاد النفسي والاجتماعي؟ ما أشكال الدعم الذي تقدمه هذه الوحدة؟
- 4.5.8.2 ما مدى إتاحة خدمات الوحدة للطلاب؟

#### 4.5.9 الخريجون:

- 4.5.9.1 هل توجد وحدة مختصة بمتابعة الخريجين؟ ما هي الأنشطة التي تقوم بها الوحدة مثال (تدريب الخريجين - توفير فرص عمل)؟
- 4.5.9.2 هل تقوم المؤسسة بمتابعة أداء خريجها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى ومقارنة أدائهم بخريجي المؤسسات الأخرى؟
- 4.5.9.3 هل يتم الاتصال بأصحاب الأعمال الذين يعمل خريجو المؤسسة لديهم، واستطلاع آرائهم بشكل دوري حول قدرات ومهارات هؤلاء الخريجين؟
- 4.5.9.4 هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بالاتصال بخريجها لاستطلاع آرائهم حول المهارات التي اكتسبوها من دراستهم بالمؤسسة فضلا عن كفايتها؟
- 4.5.9.5 ما نسبة الخريجين المستفيدين سنوياً من خدمات الوحدة؟

#### 4.5.10 الأنشطة الطلابية اللامنهجية:

- 4.5.10.1 هل تسمح المؤسسة بإنشاء أجسام طلابية لاستيعاب أنشطتها اللامنهجية (أندية طلابية-مجموعات ثقافية..الخ)؟
- 4.5.10.2 هل توفر المؤسسة دعماً مالياً ومادياً للأجسام الطلابية؟
- 4.5.10.3 هل تعمل المؤسسة على إتاحة المجال للطلاب للقيام بالفروض الدينية ؟
- 4.5.10.4 هل تعمل المؤسسة على تنظيم وتشجيع مشاركة الطلاب في الأنشطة الثقافية،كالاشتراك في النوادي، والجمعيات، والمناسبات الخاصة، وفي الفنون والقطاعات الأخرى؟
- 4.5.10.5 هل تعمل المؤسسة على توفير الأماكن المناسبة ، وتنظيم المناسبات الملائمة للقاء الطلاب بعضهم البعض بشكل اجتماعي غير رسمي؟
- 4.5.10.6 هل تعمل الإدارة على تشجيع مشاركة الطلاب في النشاطات الرياضية،سواء أكانوا من الموهوبين في الرياضة أو غير الموهوبين،كما تقوم بتنظيم أنشطة تنافسية ، وأخرى غير تنافسية يمكنهم المشاركة فيها؟
- 4.5.10.7 هل تقوم الإدارة بمتابعة حجم مشاركة الطلاب في الأنشطة اللامنهجية ، كما تقوم بمقارنته بحجم مشاركة الطلاب في مؤسسات أخرى مماثلة، وهل تقوم عند اللزوم بوضع سياسات لتحسين مستويات المشاركة؟

#### 4.5.11 تقييم خدمات الطلبة:

- 4.5.11.1 هل يتم تقييم السياسات والإجراءات ، والموارد المتاحة لتشغيل نوادي ومنظمات الطلاب بشكل منتظم ؟ وكيف يمكن لهذه الأنشطة دعم رسالة الجامعة وأهدافها ؟
- 4.5.11.2 هل تعمل المؤسسة على تخطيط وتطوير الخدمات التي تقدمها للطلاب، كما تعمل على متابعة تنفيذ هذه الخطط ، وفعاليتها بشكل دوري؟
- 4.5.11.3 هل تقوم الإدارة بمتابعة فاعلية الخدمات بشكل دوري من خلال استطلاعات لآراء الطلاب حول حجم استخدامهم لهذه الخدمات، ومدى رضاهم عنها وهل تقوم الإدارة بتعديل الخدمات الطلابية التي تقدمها تبعاً لما تظهره نتائج هذه الاستطلاعات ؟
- 4.5.11.4 في حال وجود صحف طلابية أو منشورات أخرى،هل توجد قواعد عامة تحدد سياسات النشر ؟ ما مدى طبيعة الإشراف الذي تقوم به المؤسسة ؟
- 4.5.11.5 إلى أي مدى تحدد اللوائح و إجراءات التظلم التي يحق للطلاب اللجوء إليها؟

## 4.6) الجودة والتطوير المؤسسي

العناصر التي سيتم التركيز عليها في التطوير المؤسسي:

4.6.1 الجودة.

4.6.2 التقييم المؤسسي.

4.6.3 التطوير المؤسسي.

الأسئلة ذات الصلة:

### 4.6 الجودة والتطوير المؤسسي:

4.6.1 الجودة:

4.6.1.1 هل تتضمن هيكلية المؤسسة وحدة خاصة بالجودة؟

4.6.1.2 هل هناك تواصل بين تلك الوحدة وباقي دوائر المؤسسة؟ اذكر آليات التواصل؟

4.6.1.3 ما مدى مشاركة العاملين في المؤسسة في عمليات الجودة؟

4.6.2 التقييم المؤسسي:

4.6.2.1 هل تتوفر لدى المؤسسة سياسات وأنظمة تدعم عمليات التقييم المؤسسي؟

4.6.2.2 هل تتم عملية التقييم الذاتي للأداء ككل للمؤسسة بصفة مستمرة؟

4.6.2.3 هل هناك خطة لدى المؤسسة لتقييم برامجها الدراسية وخدماتها الداعمة؟

4.6.2.4 ما مدى التزام المؤسسة بتلك الخطة؟ اذكر أمثلة على ذلك؟

4.6.2.5 هل يشارك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين في عملية تقييم المؤسسة؟

4.6.2.6 ما مدى وجود هيكلية ونظام مناسب لعملية التقييم متضمناً الأدلة والإجراءات لتقييم

المؤسسة؟

4.6.2.7 هل يتم مراجعة أنشطة نتائج عملية التقييم الذاتي للمؤسسة؟

4.6.2.8 هل يتم مناقشة نتائج التقييم الذاتي مع المعنيين (أعضاء هيئة التدريس - الطلبة -

العاملون - الأطراف المجتمعية ذات العلاقة)؟

4.6.2.9 هل حدث تغيير ملموس في الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة الاستفادة من نتائج التقييم؟

اذكر أمثلة لممارسات فعلية تؤيد ذلك؟

4.6.2.10 هل تتسم إجراءات عملية التقييم بالشفافية و العدالة (تطبق على الجميع/

تراعي الخصوصية/ معلنة/ ترتب عليها المساءلة والمحاسبة)؟

### 4.6.3 التطوير المؤسسي:

- 4.6.3.1 هل توفر المؤسسة الموارد الكافية لعملية التطوير المؤسسي؟
- 4.6.3.2 هل يتم استخدام نتائج استطلاع الرأي واستبانة قياس الرضا في عملية تحسين الأداء؟
- 4.6.3.3 هل يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة والخريجين في تطوير المؤسسة؟ ما هي أشكال المشاركة؟
- 4.6.3.4 هل تركز المؤسسة على فاعلية إدارة وضمان الجودة في عملية التحسين بالمؤسسة؟
- 4.6.3.5 هل هناك وثائق تبيين نظام ضمان الجودة الداخلي بما فيها (الأنظمة والعمليات)؟
- 4.6.3.6 هل يشكل نظام ضمان الجودة جزءاً لا يتجزأ من التخطيط وسياسات التطوير في المؤسسة؟
- 4.6.3.7 هل تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات التصحيحية؟ اذكر أدلة على ذلك؟
- 4.6.3.8 ما هي أهم التحسينات التي جرت في المؤسسة؟ اذكر أمثلة على ذلك؟
- 4.6.3.9 هل يتم مراجعة وتقييم الموارد المؤسسية الخاصة بتنمية مهارات الطلاب والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية؟
- 4.6.3.10 هل يتم مراجعة خصائص ومتطلبات الجانب العملي والنظري في العملية التعليمية؟

### 2. النماذج المستخدمة

طور الباحث مؤشرات أداء معيارية لكل سؤال فرعي وضمن هذه المؤشرات في نماذج تستخدم كقالب جاهزة توضح طريقة الإجابة، وكيفية إصدار الحكم، إضافة إلى نوعية الدلائل والشواهد التي يمكن الاستعانة بها في الحكم على المعيار، وقد وضع الباحث نموذجين رئيسيين هما:-

#### 1. نموذج جمع البيانات

ويحتوي على الأسئلة الفرعية لكل معيار ومؤشرات الأداء المعيارية، والوثائق التي تم جمعها والاعتماد عليها كأدلة في إصدار الأحكام، كما يتضمن النموذج أمثلة حصرية لنوعية الوثائق الداعمة .

وسنعرض لهذه الوثائق بحسب كل محور على النحو الآتي:-

## أ. نموذج جمع البيانات

### 1. محور: الرسالة والغايات والأهداف

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			



المحور: الرسالة، الغايات، الأهداف

المعيار: رسالة المؤسسة

رأي فريق التقييم	مؤشرات الأداء	الوثيقة	المتطلب
			كيف انعكست قيم ومعتقدات المؤسسة في سلوك أفرادها (موظفين وطلاب)؟
			كيف أثرت قيم ومعتقدات المؤسسة في نظرة المجتمع لها؟
	وجود الرسالة	دليل المؤسسة - موقع إلكتروني - الخطة الاستراتيجية - التقرير السنوي - مطوية	ما رسالة المؤسسة؟
	مشاركة داخلية للطلبة والعاملين - مشاركة خارجية (أصحاب المصلحة) - عدد المشاركين - تنوع المشاركين	محاضر اجتماع - تقارير ورش العمل - مراسلات - استبانة	هل تم إشراك الجهات المعنية في وضع رسالة المؤسسة؟
	عدد الاجتماعات الخاصة باعتماد الرسالة - وجود قرار باعتماد الرسالة	محاضر اجتماعات - قرارات	هل تم اعتماد رسالة الجامعة من قبل مجالس الجامعة؟ كيف؟ ومتى؟
	رسالة واضحة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة وبماذا تتميز - يمكن ترجمتها إلى برامج عمل	رسالة المؤسسة	هل تعطي الرسالة صورة واضحة ودقيقة عن وضع المؤسسة الفعلي وأنشطتها؟
	تتضمن في صياغتها قيمة أو أكثر وتعكس قيم المجتمع	رسالة المؤسسة - فلسفة وقيم المؤسسة	هل تتسجم الرسالة مع قيم المؤسسة؟
	الرسالة محددة بزمان ويمكن ترجمتها إلى أهداف وتلائم إمكانات المؤسسة	رسالة المؤسسة	هل تتسم رسالة المؤسسة بالواقعية (إمكانية ترجمتها إلى خطط استراتيجية)؟
	أنشطة وقرارات لا تتعارض مع رسالة المؤسسة	محاضر اجتماعات - تقارير ورش ومجموعات مركزية - نماذج اعتماد البرامج	هل يتم الاسترشاد برسالة المؤسسة عند اتخاذ القرار؟ (افتتاح برامج - اتفاقات شراكة ...)
	مناسبة الأنشطة لموارد المؤسسة - أهداف البرامج الأكاديمية والمهنية تتسجم مع رسالة المؤسسة	الخطة الاستراتيجية - وثيقة اعتماد البرامج - مطويات الوحدات	إلى أي مدى أثرت رسالة المؤسسة في (عمليات التخطيط، تخصيص الموارد، البرامج، المناهج الدراسية في مختلف مستويات الجامعة؟).
	مراجعة دورية - رسالة محدثة تتلاءم مع تطورات المؤسسة	قرارات - محاضر اجتماعات	هل تمت مراجعة وتحديث الرسالة؟ اذكر مبررات التحديث/ عدم التحديث مع ذكر آليات المراجعة إن وجدت؟
	إعلان واضح - متاح للجميع موجود في أماكن متعددة	موقع الجامعة - لوحات الإعلانات - أدلة	هل تم نشر الرسالة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج المؤسسة؟ اذكر هذه الوسائل؟

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع إلكتروني

1. محاضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

		- مطويات - ملاحظة: إعلانات الجامعة - استبانة
--	--	---

المعيار: أهداف وغايات المؤسسة			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟	الخطة الاستراتيجية - محاضر اجتماع - قرار الاعتماد	وجود الغايات والأهداف.	
هل تم إجراء التحليل البيئي عند صياغة الغايات الاستراتيجية للمؤسسة؟	محاضر اجتماع - تقارير ورش العمل والعصف الذهني	وجود مخرجات التحليل البيئي، إحصائيات تثبت انسجام مخرجات المؤسسة مع البيئة المحيطة - شمولية التحليل البيئي لكافة العوامل الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة - مراعاة مصفوفة الفرص والتحديات ونقاط الضعف والقوة	
هل تنسجم الغايات والأهداف الاستراتيجية مع رسالة المؤسسة؟	الخطة الاستراتيجية - رسالة المؤسسة	تضمن الغايات والأهداف لمحتوى رسالة الجامعة - دعم الغايات والأهداف لتحقيق الرسالة وترجمتها إلى عمل	
هل تتصف الغايات والأهداف الاستراتيجية بالواقعية (إمكانية التطبيق وفق جدول زمني محدد)؟	الخطة الاستراتيجية - الجدول الزمني - تقارير متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية - ملاحظة	وجود تقارير تشير إلى حجم الإنجاز مقارنة بالأهداف - ملاحظة الانجازات - عدد الأهداف التي تحققت بالمقارنة مع الأهداف الكلية	
ما هو مستوى المشاركة في صياغة الغايات والأهداف للمؤسسة من جانب مختلف الأطراف داخل وخارج المؤسسة؟ أذكر هذه الأطراف؟	محاضر اجتماع - تقارير ورش عمل - مراسلات - استبانة	عدد المشاركات - تنوع المشاركين - مستوى المشاركة - تنوع الأهداف وتلبيتها لحاجات مختلف المستفيدين	
هل تم اعتماد وتوثيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟ كيف؟ ومتى؟	محاضر مجلس الأمناء - والرئاسة - قرار اعتماد	غايات وأهداف معتمدة بقرار واضح، وجود آليات واضحة ومبسطة في اعتماد وتوثيق الغايات والأهداف	
هل تم نشر الغايات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج المؤسسة؟ أذكر هذه الوسائل؟	موقع الجامعة الالكتروني - جريدة الجامعة - مطويات - دليل الجامعة - الخطة الاستراتيجية - لوحات الإعلانات	معرفة أصحاب المصلحة في الجامعة بهذه الغايات (أكاديميين - إداريين - مجتمع محلي) ووجودها في أماكن يسهل الوصول إليها	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع 8. قاعدة بيانات	2. دليل 9. موقع الكتروني	3. تقرير سنوي 10. دراسات	4. تقرير عام 11. أخرى	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
-----------------	-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------------	-------------------	----------

هل يتم تحديد الأولويات المتعلقة بالغايات والأهداف الاستراتيجية؟	الخطة الاستراتيجية- محاضر اجتماع الأمناء والرئاسة- تقارير ورش العمل	غايات مرتبة حسب الأولوية ، أنشطة تتسجم مع أولويات المؤسسة
---	--	--

المعيار: التخطيط المؤسسي			
الخطة الاستراتيجية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة؟	الخطة الاستراتيجية- الموقع الإلكتروني.	ظهور الخطة في دليل الجامعة، على الموقع الإلكتروني – معرفة ذوي المصلحة بها والأطراف ذوي العلاقة – أهداف الخطة محددة وقابلة للقياس	
هل يتم المشاركة في وضع الخطة من قبل جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها؟	محاضر اجتماعات- تقارير ورش عمل- مراسلات- استبانات.	مشاركة داخلية (مجلس الجامعة، عمادة التخطيط)، مشاركة خارجية (أصحاب المصلحة)، تحسين برامج وخدمات تلبي حاجات عدة فئات	
ما هو مستوى التحليل البيئي المستخدم كمي أو نوعي أو الاثنين معاً؟	محاضر اجتماع- تقارير ورش العمل – لقاءات العصف الذهني- نماذج التحليل البيئي	وجود التحليل البيئي، انعكاس مخرجات التحليل على صياغة الغايات والأهداف – تنوع التحليل البيئي المستخدم	
هل تم إعداد مصفوفة نقاط القوة والضعف؟	مخرجات التحليل البيئي- تقارير ورش العمل والعصف الذهني	بناء التحليل البيئي على أساس مصفوفة نقاط القوة والضعف – ترتيب نقاط القوة والضعف بحسب أولويات المؤسسة – استناد الأهداف على المصفوفة	
هل تراعي المؤسسة الميزة التنافسية للمؤسسة، عند إجراء التحليل البيئي، أذكر الأمثلة؟	التحليل البيئي- تقارير ورش العمل	وجود وتوفير خدمات أو برامج ذات كفاءة أعلى من المنافسين، وجود برامج أو خدمات فريدة ذات جودة عالية، عدد البرامج المتميزة ،عدد البرامج والخدمات التي تنفرد بها المؤسسة	
هل توجد إجراءات أو آليات متبعة للتأكد من تكامل الخطط الأكاديمية والإدارية وفقاً للخطة الاستراتيجية؟ اذكر أدلة على ذلك؟	خطة للمتابعة- أدلة إجرائية-دراسات، الخطط التنفيذية للكليات والدوائر – الخطط الأكاديمية والإدارية	انسجام الخطط الأكاديمية والإدارية مع الخطة الاستراتيجية، وجود الآليات والإجراءات، عدم التناقض، انسجام الأنشطة مع الزمن المخصص لها، تحقيق رؤية الجامعة	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

الخطة التنفيذية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد لدى المؤسسة خطة تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف؟ ما مدى تطبيق الخطة؟ هل توجد آلية محددة وموثقة لقياس مدى تحقيق الخطة المعتمدة؟	الخطة التنفيذية – قرار اعتماد- دراسات تقييمية	وجود خطة معلنة – وجود آليات للمتابعة – وجود مؤشرات أداء القياس	
هل ترجمت الخطة التنفيذية لموازنة تقديرية؟	الخطة التنفيذية- ملفات الشئون الإدارية والمالية، (ملفات الدائرة المالية، ملف الموازنة، ملف الخطة التنفيذية)	الموازنة المتضمنة – انسجام الموازنة مع الأهداف والأنشطة من حيث التكلفة	
هل يوجد في الخطة مؤشرات أداء واضحة؟	الجدول التفصيلي للخطة الاستراتيجية- تقارير ورش العمل والعصف الذهني	وجود مؤشرات معيارية واضحة ومحددة تصف السلوك المتميز بدقة	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

## 2. محور: الحكم والإدارة

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

المحور: الحكم والإدارة

المعيار: الحكم والتوجيه (القيادة)

مجالس الإدارة العليا (مجلس الجامعة - مجلس الأمناء)

المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد مجالس إدارة عليا (مجلس الجامعة- مجلس الأمناء) أو ما يعادلها؟ اذكرها؟	هيكلية - قرارات - القانون الأساسي.	وجود مجلس الجامعة - مجلس الأمناء.	
ما هي أدوار ومسؤوليات مجالس إدارة الجامعة؟ وما مدى فاعلية هذه المجالس في عملية إدارة المؤسسة؟	تشكيل مجالس - القانون الأساسي - استبانة قياس درجة فاعلية هذه المجالس - تقارير دورية.	محاضر اجتماعات منتظمة - قرارات فاعلة.	
هل يتفاعل مجلس إدارة الجامعة مع مجالس الكليات؟ وكيف يتم قياس درجة التفاعل؟	الرسائل - محاضر اللقاءات - استبانة - محاضر مجلس العمداء - لجنة الابتعاث.	عدد اللقاءات - عدد الرسائل - نتائج عملية التفاعل - قرارات ذات الصلة.	
كيف يتم تقييم أداء المجالس؟	النظام - تقارير الإنجاز.	وجود نظام - تقييم أداء المجالس - تقارير إنجاز موثقة وواضحة ومفصلة .	
هل يتم مناقشة تقارير عمل الكليات والدوائر داخل المجالس العليا بشكل منتظم؟	محاضر الاجتماعات - قرارات.	تغذية راجعة - توصيات.	
هل هناك نوع من التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية مع مجالس الإدارة العليا؟	لقاءات - مراسلات - تسجيلات مرئية - منح - حفلات - استبانة.	عدد اللقاءات - وجود مراسلات - عدد التسجيلات - رضا المستفيدين.	
هل تحدد مجالس الإدارة العليا بوضوح القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية الأكاديمية والمالية للمؤسسة ، ويجنبها تضارب المصالح؟	النظم واللوائح - العقود - الإعلانات - لجان العمل المختلفة - استبانة.	عدد الشكاوى - وجود نظام واضح - مطابقة العقود للمواصفات القانونية - مدى الأخذ بتوصيات اللجان - رضا المستفيدين.	
إلى أي درجة يساعد مجلس الأمناء في تأمين الموارد اللازمة للمؤسسة؟	تقارير الإنجاز - محاضر الاجتماعات - التقرير المالي.	حجم التمويل - عدد المقترحات التمويلية - عدد الزيارات الخارجية.	

\* وسيلة التحقق:

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

4. تقرير عام  
11. أخرى

5. خطة تنفيذية

6. خطة استراتيجية

7. مطوية

رئيس المؤسسة ونوابه			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما الإجراءات والسياسات التي يتبعها مجلس الأمناء في تعيين الرئيس التنفيذي للجامعة؟ وهل يتم إجراء التقييمات الدورية للقيادات داخل المؤسسة؟ وهل تستخدم نتائج التقييم بطريقة فعالة ومجدية؟	محاضر الاجتماعات - تقارير التقييمات، دليل السياسات والإجراءات - مراسلات، النظام الأساسي.	وجود سياسات واضحة ومكتوبة لتعيين رئيس الجامعة - وجود إجراءات وآليات واضحة وسلسلة تنظم عملية التعيين - وجود تقييمات واضحة المعالم ومحددة العناصر ومجدولة زمنياً لتقييم القيادات الإدارية العليا - وجود قرارات تنظيمية فاعلة مبنية على نتائج التقييمات.	
هل يتم تحديد دور رئيس المؤسسة وخصوصاً فيما يتعلق بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؟ وهل يقوم بالعمليات المحددة له بما يتواءم مع تعريف دوره؟	دليل الوصف الوظيفي - خطة الجامعة الاستراتيجية - دليل عمليات الرئاسة.	وجود وصف وظيفي كامل يحدد أدوار ومسؤوليات رئيس الجامعة - معرفة رئيس الجامعة دوره ومسؤولياته بشكل واضح متصل مع الأهداف - يقوم الرئيس بواجباته ومتابعة العمل الإداري والمالي بشكل كامل.	
هل تحدد سياسات المؤسسة دور رئيس المؤسسة وعلاقته بكل من مجلس الأمناء ومجلس الجامعة؟ اذكر هذه السياسات؟	دليل السياسات.	وجود سياسات واضحة ومكتوبة تنظم علاقة مجلس الأمناء ومجلس الجامعة بالرئيس.	
ما المتطلبات والمؤهلات المطلوبة للرئيس ونوابه؟ وكيف يتم تقييم أداء الرئيس ونوابه؟	دليل الوصف الوظيفي - السيرة الذاتية للرئيس ونوابه، نتائج تقييم الأداء.	وجود دليل وصف وظيفي واضح يحتوي على المتطلبات الوظيفية للرئيس ونوابه - تمتع الرئيس ونوابه بخلفيات متعددة وخبرات استثنائية ذات علاقة بعمل الجامعة - وجود نظام تقييم واضح لتقييم أداء الرئيس ونوابه - سمعة رئيس الجامعة بين المؤسسات التعليمية الأخرى واعترافهم بمهاراته القيادية - لدى الرئيس ونوابه قدرة على تحليل الأوضاع واتخاذ القرارات ضمن. أوضاع غير دقيقة.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	<p>وجود مخطط وظيفي وهيكل تنظيمي واضح</p> <p>- عقد اجتماعات الرئيس ونوابه بشكل دوري ومنتظم - وجود نظام شفاف لاتخاذ القرارات يشمل مشاركة واسعة بطريقة عملية حيثما لزم - تشكيل فرق عمل ولجان بخبرات متعددة ومتجانسة لانجاز المهمات المختلفة - غياب الرئيس أو أحد نوابه لا يؤثر سلباً على نشاط الجامعة ولا يعيق مسيرتها.</p>	<p>محاضر الاجتماعات، طريقة اتخاذ القرارات</p> <p>- قرارات تشكيل فرق العمل - النظام الأساسي.</p>	<p>ما مدى تفويض رئيس المؤسسة ونوابه للصلاحيات التي تسهل العمل؟</p>
	<p>حضور الرئيس ونوابه للقاءات التطويرية والمحورية المرتبطة بنشاط الجامعة - ينتظر المشاركون سماع رأي الرئيس ونوابه بشغف ويعتبرونه محورياً وجوهرياً- يقوم الرئيس ونوابه بمتابعة التحسينات والرقابة على الأنشطة - يقوم الرئيس ونوابه بتوفير الدعم والتوجيه بقوة لتحقيق التحسينات ويظهر التزاماً مشتركاً ويقدر خبرة الآخرين.</p>	<p>محاضر الاجتماعات - مراسلات - لقاءات.</p>	<p>ما مدى مشاركة رئيس المؤسسة ونوابه شخصياً في أنشطة التحسين؟ وما مدى فاعلية هذه المشاركة؟</p>
	<p>تشجيع الرئيس للمبادرات الفردية الإبداعية وتمكين الأفراد والأقسام من تحقيق التطوير عن طريق تذليل الصعوبات وعدم وضع العراقيل - يتعاطى الرئيس بطريقة ايجابية مع مقترحات العاملين ويستمع لهم ويناقشهم باحترام وتفهم - قيام الرئيس بتخصيص مكافآت مالية وتوفير متطلبات العمل للأفكار الإبداعية.</p>	<p>قرارات إدارية ومالية - مكافآت - حوافز.</p>	<p>هل يشجع رئيس المؤسسة ويحفز عمليات التمكين والإبداع؟</p>
	<p>دعم الرئيس ونوابه للتحسينات على الأنظمة والعمليات والإجراءات والسياسات - يلزم الرئيس ونوابه للعاملين وإداراتهم بإجراء تحسينات مستمرة وتطويرية للنظم والهيكل</p>	<p>محاضر اجتماعات، قرارات - مخصصات - أدلة عمليات - لوائح ونظم.</p>	<p>هل يقوم رئيس المؤسسة ونوابه بقيادة التغيير والتطوير التنظيمي؟ أذكر الأدلة؟</p>

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:



	والعمليات ووضع الخطط التنفيذية - يقوم الرئيس ونوابه بتشجيع العاملين على تبادل الأدوار والعمل ضمن فريق ويظهرون المرونة في التعاطي مع تغيير الهياكل والسياسات والعمليات والإجراءات بما يحقق المصلحة - يقوم الرئيس ونوابه بتخصيص مبالغ مالية مناسبة لدعم عمليات التغيير وتدريب العاملين - إلزام الدوائر بالتطبيق.		
--	--	--	--

القيادات الأكاديمية (مجالس الكليات والأقسام)			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما المعايير المستخدمة في اختيار العمداء ورؤساء الأقسام؟	وثيقة/دليل المعايير - الوصف الوظيفي.	وجود معايير واضحة ومنطقية وشفافة ومنسجمة مع طبيعة نشاط الجامعة- وجود وصف وظيفي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والسلطات للعمداء ورؤساء الأقسام.	
هل هذه المعايير موثقة ومعتمدة؟	وثيقة/دليل المعايير - الوصف الوظيفي.	توفر المعايير وسهولة الوصول إليها من قبل جميع المعنيين.	
هل هناك مشاركة من جانب أعضاء هيئة التدريس في اختيار العمداء ورؤساء الأقسام؟	القانون الأساسي - لوائح داخلية - محاضر لقاءات ومراسلات - استبانة.	وجود آلية واضحة المعالم ومحددة ومرتبطة بزمن لاختيار العمداء ورؤساء الأقسام - رضا المستفيدين.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع 8. قاعدة بيانات	2. دليل 9. موقع الكتروني	3. تقرير سنوي 10. دراسات	4. تقرير عام 11. أخرى	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
-----------------	-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------------	-------------------	----------

	تنظيم ورش عمل ومجموعات نقاش ولقاءات ثنائية لدراسة الخطط الأكاديمية والتعديل عليها- تنظيم ورش عمل ومجموعات بؤرية ولقاءات تضم أوسع شريحة من المعنيين بتطوير البرامج- توفير دراسات جدوى اقتصادية ودراسات لسوق العمل بإشراف المجالس الرسمية	محاضر الاجتماعات - تقارير المجموعات البؤرية وورش العمل - مقترح البرنامج.	ما درجة إسهام المجالس الرسمية بالمؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم والتعلم (اعتماد برامج - أو خطط أكاديمية)؟
	عدد القرارات المتميزة - أثر القرارات في عملية التطوير المؤسسي.	القرارات - محاضر اجتماعات- دليل المعايير .	أذكر نماذج لإسهام المجالس في بعض القرارات المتميزة؟
	عدد اللقاءات وورش العمل التي تعقد لتعريف العمداء ورؤساء الأقسام برسالة الجامعة وأهدافها. وجود منشورات وإرشادات توضح أدوار ومسؤوليات العمداء ورؤساء الأقسام على ضوء رسالة الجامعة - عدد الأخبار ذات الصلة التي يتم تنزيلها على صفحة الجامعة.	محاضر، تقارير- منشورات - لقاءات - أخبار - موقع الجامعة.	هل يتم تعريف العمداء ورؤساء الأقسام الجدد برسالة المؤسسة وأهدافها؟
	عدد اللقاءات وورش العمل التعريفية - انسجام أدوار مجالس الإدارة مع مجتمع الجامعة وتفاعل المجالس مع الأفراد بفعالية وكفاءة - قيام المجالس بتفويض الأعمال وتوفير مشاركة واسعة من مجتمع الجامعة - عدد وثائق التعاون والمشاريع التي يتم عقدها مع المجتمع.	بروشور - مطوية - منشورات - موقع الجامعة النظام الأساسي - لائحة داخلية - زيارات ميدانية.	هل يتم التعرف بأدوار مجالس الإدارة ( وهل أدوارهم تتواصل وتشارك مع المجتمع بطريقة فعالة)؟

المعيار: الإدارة			
السياسات والأنظمة			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تمتلك المؤسسة أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة؟	القانون الأساسي - دليل الهياكل- الواج الداخلية.	وجود آلية واضحة لتحديث وتطوير النظام بما يتناسب مع تغيرات بيئة المؤسسة - توفر النظام الأساسي بوضوح وبما ينسجم مع طبيعة عمل الجامعة - توفر دليل الهياكل الذي يغطي جميع إدارات الجامعة.	
إلى أي مدى تبين الأنظمة واللوائح الداخلية صلاحيات اللجان الرئيسية والوحدات الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة كما تبين طريقة عمل كل واحدة منها؟	النظام الأساسي - اللوائح الداخلية- دليل الوصف الوظيفي والهياكل.	وجود أنظمة داخلية واضحة ومنسجمة مع طبيعة العمل- وجود دليل واضح للوصف الوظيفي يشمل كل الوظائف ويوضح المهام بدقة - عدم وجود تعارضات في العمل.	
هل يوجد في المؤسسة أدلة توضح قواعد إجراءات العمل الخاصة بكل العمليات الرئيسية لديها؟	أدلة العمليات والإجراءات - ملاحظة.	وجود أدلة عمليات منشورة ويمكن الوصول إليها تعالج جميع أوجه نشاطات الجامعة - مدى التزام العاملين بالإجراءات الموثقة.	
هل توجد سياسات فعالة لتعزيز عمليات التوثيق؟	دليل السياسات - القرارات.	وجود سياسة فاعلة ومطبقة في جميع الأقسام والدوائر.	
هل توجد أدلة تفصيلية توضح إجراءات سير العمل في المؤسسة؟	دليل العمليات والإجراءات.	وجود دليل إجراءات واضحة ومطبقة وفعالة.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

التعيين والترقية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يتم تطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين؟ وهل يتم توثيق تلك القرارات؟	إعلانات الوظائف- لجان المقابلات- القرارات - نظام الجامعة - استبانة.	وجود وصف وظيفي واضح مرتبط بكل وظيفة- وجود لجان تقييم ومقابلات متنوعة حسب طبيعة الوظيفة - وجود قرارات تعيين مرتبطة بنتائج المقابلات لكل وظيفة - رضا المستفيدين	
إلى أي درجة تلتزم القيادة الإدارية بالممارسات العادلة في اختيار الأفراد في عمليات التعلم والمنح والبحوث العلمية والخدمات والممارسات الإدارية؟	معايير الممارسات - استبانة.	وجود معايير واضحة لكل ممارسة - وجود قرارات واضحة مبنية على فحوصات دقيقة - عدد الشكاوى والتظلمات	
هل تتصف المعايير الحالية لاختيار وترقية القيادات الإدارية بالموضوعية؟ دلي على ذلك؟	النظام الأساسي - الوصف الوظيفي- استبانة.	وجود معايير واضحة ومنسجمة مع طبيعة عمل الجامعة.	
هل هذه المعايير معلنة؟	النظام الأساسي - الوصف الوظيفي- استبانة.	وجود نظام ووصف وظيفي واضحين - معرفة جميع الموظفين بوجود المعايير المرتبطة بالترقيات.	
إلى أي مدى تتلاءم تخصصات الكوادر الإدارية للوظائف الحالية؟	الوصف الوظيفي - قاعدة بيانات الموظفين.	وجود وصف وظيفي واضح - وجود قاعدة بيانات تحتوي على معلومات تفصيلية عن الموظفين.	
هل يوجد لدى المؤسسة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية؟ بين ذلك بذكر نسبة أعداد الموظفين للطلاب، و المؤهلات العلمية ومناسبتها لطبيعة العمل؟	إحصائيات شؤون الموظفين - الوصف الوظيفي.	انسجام نسبة الموظفين إلى الطلبة مقارنة مع المؤسسات التعليمية الأخرى.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

تقييم الأداء			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل هناك معايير ومؤشرات أداء واضحة يتم القياس بناءً عليها؟	نظام تقييم الأداء - دليل التقييم.	وجود معايير ومؤشرات للأداء واضحة ومتنوعة تلائم طبيعة الوظائف الموجودة في الجامعة - تؤخذ المعايير والمؤشرات بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة ورؤيتها.	
ما مدى مصداقية النظم الحالية المستخدمة في تقييم العاملين؟	نظام تقييم الأداء - نظام التظلم والشكاوى.	نشر نتائج التقييم وإعلام الموظف بذلك يتم فتح الباب للتظلم والتشكي على النتيجة - يوجد لجان مختصة لمراجعة التقييمات والشكاوى - عدد الشكاوى الواردة على التقييمات.	
هل يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم؟ وكيف يتم ذلك؟	نظام الحوافز (النظام الأساسي) - جوائز التميز والأداء - قرارات إدارية ومالية.	وجود نظام واضح يربط بين تميز الموظف وحصوله على علاوات - وجود جوائز تحفيزية مبنية على نتائج التقييمات والتميز في الأداء - نشر أسماء الموظفين المتميزين عبر الوسائل المتاحة وإشعارهم بالأهمية.	
ما مدى قيام المؤسسة بتعزيز مناخ الاحترام المتبادل (الأفكار - وجهات النظر) بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين؟	لقاءات الكليات بالطلبة - لقاءات شؤون الطلاب - نظام الشكاوى - الأطر الطلابية - استبانة.	عدد لقاءات الكليات بطلبتها - عدد الشكاوى المقدمة من والى الكليات ضد الطلبة - عدد قرارات التأديب ذات الخصوص - رضا المستفيدين.	
هل يوجد لدى قيادة المؤسسة سياسة واضحة للتقييم؟	دليل السياسات - النظام الأساسي - نظام تقييم الأداء.	وجود سياسة واضحة ومعلنة ومتاحة للموظفين.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

المعيار:الاتصال ونظم المعلومات

نظم المعلومات

المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات؟	عدد البرامج (قواعد البيانات).	وجود قواعد بيانات متكاملة لجميع الدوائر والوحدات والمراكز - وجود طاقم متخصص لإدارة قواعد البيانات.	
هل هناك نظم للمعلومات الإدارية ودعم القرارات؟ وما مدى إتاحتها للمعنيين؟	نظم المعلومات (دعم القرارات) - تقارير تكنولوجيا المعلومات.	توفر نظم قوية ومتقدمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات وإعداد التقارير - جميع الموظفين المعنيين يستطيعون الوصول لنظم المعلومات وهم مدربون بشكل جيد على استخدامها - تقوم الجامعة باستمرار بتطوير نظم المعلومات الإدارية.	
هل تقوم المؤسسة بتوثيق معلوماتها؟	نظام التوثيق (الأرشيف).	وجود نظام الكتروني لتوثيق المعلومات والبيانات بشتى أنواعها - وجود أدلة موحدة ومنشورة للتوثيق.	
هل يوجد نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق؟ ما مدى فاعلية نظام حفظ وتداول واستدعاء الوثائق؟	نظام حفظ وتداول الوثائق.	وجود نظام متكامل لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق - جميع الدوائر تقوم باستخدام النظام وكذلك جميع الموظفين - يمكن توفير الوثائق بسرعة ولا يوجد قلق من ضياعها أو فقدها - سرعة تخزين المعلومات والوصول إليها واسترجاعها.	
هل هناك نظام لتوفير المعلومات للطلاب بوضوح؟ أذكر النظام؟	نظام التسجيل - صفحة الجامعة - الرسائل الالكترونية - SMS - النظام الأكاديمي.	يوجد نظام تسجيل واضح ومتاح للطلبة على مدار العام - يستطيع الطالب الوصول للنظام من أي مكان داخل وخارج الجامعة يتم إعلام الطلبة بالتغيرات الخاصة بهم بعدة وسائل ( Email, SMS)إعلانات على صفحة الجامعة).	

\* وسيلة التحقق:

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

4. تقرير عام  
11. أخرى

5. خطة تنفيذية

6. خطة استراتيجية

7. مطوية

هل يمتد استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم أنظمة المعلومات؟ اذكر بعض الأمثلة	تقارير تكنولوجيا المعلومات - مراسلات - نتائج ورش عمل.	وجود وسائل تكنولوجيا متعددة (فيديو كوفرنس، ويب كوفرنس، .....)
هل تتيح المؤسسة معلومات كافية عن برامجها، وأنشطتها للجهات المستفيدة؟ وما الوسائل المستخدمة	صفحة الجامعة - اللقاءات - الاحتفالات - البروشورات - الزيارات - استبانة.	عدد اللقاءات والاحتفالات - تنوع البروشورات والنشرات الشهرية وتغطيتها لجميع المراكز والوحدات - رضا المستفيدين.
هل يوجد في المؤسسة نظام فعال لحفظ المعلومات بطريقة آمنة؟	وثائق تكنولوجيا المعلومات - تقارير - مراسلات.	وجود نظام أمن معلومات فعال - وجود طاقم متخصص في أمن المعلومات - وجود نشرات توعية بالنواحي الأمنية للأنظمة - عدد الخروقات التي تحدث في كل عام.
هل يوجد سياسات تحفظ خصوصية سجلات الطلبة؟	دليل سياسات الخصوصية - استبانة.	وجود طاقم متخصص لحماية أمن المعلومات - وجود نظام يوضح حدود الصلاحيات - عدد الشكاوى
هل يوجد نسخ احتياطية من السجلات الرسمية للمؤسسة لحفظها خارج نطاق المؤسسة؟	إجراءات النسخ الاحتياطي - المراسلات - محاضر اجتماع - دليل سياسات النسخ الاحتياطي.	النسخ الاحتياطي الأسبوعي - حفظ النسخ الاحتياطية خارج نطاق الجامعة على سيرفر خارجي - استعادة البيانات كاملاً في حالة عطل السيرفر داخل الجامعة.
هل يتم إنتاج نظم قواعد البيانات داخل المؤسسة أم يتم شراء حزمة جاهزة؟	نظام الجامعة - عدد الموظفين مع شركات خارجية.	وجود عدة أنظمة معلومات - وجود خدمات إلكترونية - موقع الجامعة
هل يتم تطوير نظم قواعد البيانات بناءً على تحديد احتياجات المؤسسة؟	مراسلات وحدة الجودة - ورش عمل - اجتماعات.	خطط تنفيذية و استراتيجية - تطوير أنظمة محوسبة جديدة.
كيف تتم مراجعة وتقييم نظم قواعد البيانات في المؤسسة؟	لجنة تقييم نظم المعلومات (داخلية وخارجية) دليل معايير تصميم نظم المعلومات.	التقارير - التوصيات - القرارات
هل يتم تحديث وصيانة نظم قواعد البيانات بناءً على نتائج المراجعة والتقييم؟	المراسلات - التقارير - الخطط السنوية - استبانة.	- انخفاض عدد المشاكل والأعطال - رضا المستخدم - سهولة وسرعة استجابة قواعد البيانات - استمرارية عمل قواعد البيانات - Monitoring - مراقبة نظم المعلومات.

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

الاتصال			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد لدى المؤسسة سياسات و أنظمة محددة توضح حدود وصلاحيات الأفراد في عمليات الاتصال الداخلية والخارجية؟	دليل سياسات الاتصال - الوصف الوظيفي.	وجود سياسات واضحة ومعممة خاصة بالاتصال.	
ما أجهزة وأنظمة الاتصال المتوفرة في المؤسسة؟(تلفون - الفاكس - البريد الإلكتروني)	ملاحظة- قواعد بيانات - شئون الموظفين - برنامج العهدة.	توفر أجهزة الاتصال المذكورة لجميع الموظفين المعنيين.	
هل هناك نظام لمتابعة وأرشفة وتوثيق الاتصالات؟	برنامج البدالة - تقارير شهرية.	ظهور قيمة الاتصال الشخصية في استمارة الراتب الخاص بالموظف - وجود تقارير شهرية تفصيلية خاصة بالاتصالات الخارجية.	
هل يتم مراجعة وتقييم فاعلية أنظمة الاتصالات المتوفرة في المؤسسة؟	تقارير - مراسلات - تقارير - خطة تكنولوجيا المعلومات - مراقبة البدالة.	وجود خطة تطوير واضحة للاتصالات	
هل يتم تحديث وتطوير أجهزة الاتصالات في المؤسسة؟	قائمة المشتريات لوسائل الاتصالات - مراسلات - طلبيات العرض	وجود أجهزة متطورة ومحدثة وميسورة الاتصال	

المعيار: الهياكل التنظيمية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع كونها مؤسسة تعليم عال؟	دليل الهياكل التنظيمية.	وجود هياكل تنظيم مناسبة لأنشطة الجامعة الأكاديمية.	
ما الأطر القانونية (الإجراءات القانونية) لاعتماد أو تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟	القانون الأساسي.	وجود قانون يحدد صلاحيات الجهة المسؤولة عن اعتماد وتحديث الهيكل التنظيمي.	
هل يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية؟	دليل الهياكل التنظيمية.	وجود هيكل تنظمي واضح تنعكس فيه خطوط السلطة - سهولة وانسياب الاتصال بين محاور الجامعة	
هل هناك تحديد دقيق لمسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة؟	دليل الهياكل - دليل الوصف الوظيفي - النظام الأساسي.	وجود وصف وظيفي واضح ومعلن وسهل الوصول إليه.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			



هل يتم توثيق تلك المسؤوليات في دليل الوصف الوظيفي؟	دليل الوصف الوظيفي.	وجود مسؤوليات محددة واضحة لجميع الوظائف المنصوص عليها في دليل الوصف الوظيفي.
هل يعتمد هيكل المؤسسة على التفويض في السلطات؟	دليل الهياكل.	وجود هيكل وظيفي واضح ومفهوم ومعمم.
هل المهام والمسؤوليات واضحة ومعلنة لجميع أفراد المؤسسة؟	قاعدة بيانات - دليل الهياكل - دليل الوصف الوظيفي.	وجود وصف وظيفي واضح ومعلن وسهل الوصول من قبل جميع العاملين
هل الإدارات المختصة التي تقدم خدمات الدعم في المؤسسة كافية من حيث العدد مثل (شئون الطلبة - المكتبة - الإدارة المالية)؟	إحصائيات (عدد الإدارات لعدد الطلبة) - صفحة الجامعة - الهيكل التنظيمي.	وجود إدارات تحقق جميع الخدمات الرئيسية التي تقدمها للجامعة وللطلبة.
هل تتمتع هذه الإدارات برضا المستفيدين؟	نتائج استبانة.	عدد الشكاوى ضد الخدمات والإدارات.
هل يتم تحديث الهياكل بناءً على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة؟	الخطط التنفيذية - الموازنة - المراسلات - تقرير دراسة الاحتياجات.	عدد دراسات الاحتياجات.
هل يطلع الموظفون على الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي؟	إحصائيات - قاعد بيانات - استبانة.	عدد الزيارات - الوصف الوظيفي.

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

**3. محور: النطاق المؤسسي**  
**3/1 معيار البرامج التعليمية**

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

**المحور: النطاق المؤسسي**

**المعيار: البرامج التعليمية**

المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
3.1.0.1 هل بنيت البرامج بناء على دراسة احتياجات واضحة وحديثة؟ أذكر أدلة على ذلك؟	طلب الاعتماد - دراسات وأبحاث.	وجود دراسة احتياجات حديثة تلي متطلبات البرامج - مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد الاحتياجات - ملائمة دراسة الاحتياجات لشروط الوزارة.	
3.1.0.2 هل تم استحداث برامج جديدة أذكر أمثلة على ذلك؟	قرارات الاعتماد - التقرير السنوي.	عدد البرامج الجديدة - تاريخ افتتاح البرامج مقارنة مع تاريخ اعتمادها.	
3.1.0.3 إلى أي مدى توصيف وتوثيق البرامج التعليمية واضح؟	دليل الجامعة - أدلة الكليات - تقارير التقييم الذاتي.	وجود توصيف واضح لكل برنامج - التوصيف موثق ومتاح للمستفيدين - يتم تحديث توصيف المقررات الدراسية دورياً.	

**أهداف البرامج التعليمية**

المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل الأهداف التعليمية للبرنامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف محددة بوضوح؟	طلب الاعتماد - المطوية - دليل الكلية صفحة القسم.	وجود أهداف واضحة ومحددة لكل برنامج - شمولية الأهداف لجوانب العملية التعليمية - وسائل واضحة ومحددة - رسائل حديثة - ترجمة الأهداف إلى مخرجات التعلم.	
ما أشكال مشاركة الأطراف في تصميم البرامج؟	محاضر اجتماعات القسم - تقارير - ورش عمل المعنيين - استبانة.	مشاركة جميع الأطراف (المشغلين، النقابات، الخريجين، المدرسين والطلبة) - فعالية المشاركة ومدى الأخذ بأراء المشاركين - رضا الأطراف المشاركة.	
كيف يتم التحقق من أن البرامج التعليمية في المؤسسة منسجمة مع رسالتها ومناسبة للتعليم العالي؟	طلب الاعتماد - تقارير ودراسات - الخطة الاستراتيجية.	وجود البرامج ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة - موافقة واعتماد التعليم العالي على البرنامج - أهداف البرنامج تعكس رسالة المؤسسة.	

\* وسيلة التحقق:

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

4. تقرير عام  
11. أخرى

5. خطة تنفيذية

6. خطة استراتيجية

7. مطوية

	هل شروط القبول في البرنامج محددة بوضوح لكل برنامج؟	مفتاح التنسيق - إعلانات البرامج - دليل الكلية - صفحة الجامعة.	وجود شروط واضحة ومحددة للقبول لكل برنامج - معلنة - شفافة - تتناسب مع طبيعة البرنامج ونوعية الطلبة.
<b>المعايير الأكاديمية</b>			
	المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء
	3.1.2.0.1 هل أخذت المعايير الأكاديمية في الاعتبار عند تصميم البرامج التعليمية؟ دال على ذلك؟	طلب اعتماد برنامج - تقرير التقييم الذاتي - المرجعيات العالمية والفلسطينية.	تضمن البرامج التعليمية المعايير الأكاديمية (مخرجات التعليم، المنهاج، التقييم، انجاز الطلبة) - توافق هذه المعايير مع المرجعيات الفلسطينية والعالمية.
	3.1.2.0.2 هل هناك تقارير موثقة للمراجعة الداخلية والخارجية للتأكد من توافق البرامج مع المعايير؟	تقارير التقييم الداخلي/ الخارجي.	وجود تقارير موثقة للمراجعة الداخلية والخارجية توضح مدة توافق البرامج مع المعايير الأكاديمية - وجود تقارير دورية وحديثة.
	3.1.2.0.3 ما مدى تفهم المؤسسة للمعايير الأكاديمية وهل هذه المعايير متاحة وواضحة للجميع؟	رسائل الأكاديمية للكلية - محاضر اجتماعات - أدلة - ورش عمل.	وجود نسخ من المعايير العالمية - متاحة للجميع - وجود آليات للتأكد من أن المعايير تؤخذ بالاعتبار عند تحديث البرامج والخطط الدراسية.
	3.1.2.0.4 ما هي الجهود والوسائل التي بذلت للتوعية بالمعايير؟ أذكر هذه الجهود والوسائل؟	تقارير ورش عمل - تقارير دورات الجودة - التقرير السنوي.	عدد الدورات والورش والنشرات التثقيفية - عدد المشاركين في أنشطة الجودة الوطنية والمحلية - تنوع الوسائل والأدوات التوعوية.
<b>مخرجات البرامج التعليمية</b>			
	المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء
	هل يوجد مخرجات تعلم واضحة لكل برنامج؟	طلب اعتماد - مطويات البرامج - مواصفات البرنامج - صفحة الكلية.	وجود مخرجات تعلم واضحة وموثقة ومعلنة لكل برنامج - مخرجات مناسبة لنوع الدرجة - مخرجات متنوعة تشمل المعرفة والفهم والمهارات العامة والتخصصية.

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

ما الإجراءات التي تم اتخاذها سواء في حالة تحديث/ عدم تحديث البرامج والمقررات؟ أذكر مبررات ذلك في جدول يوضح اسم البرنامج/ المقرر ومجال التحديث، ومبررات التحديث/ عدم التحديث؟	رسائل - محاضر مجلس العمداء - نموذج تحديث خطة أكاديمية.	وجود إجراءات وآليات واضحة ومحددة لتحديث الخطط الأكاديمية - عدد الخطط المحدثة - التزام الكليات بمعايير ومبررات التحديث المعتمدة.
هل يتم إعلام الطلاب بالمخرجات المتوقعة من البرنامج التعليمي؟ أذكر الوسائل؟	مطوية البرنامج - الموقع الإلكتروني - دليل الكلية - توصيف المساق.	تحديد مخرجات تعلم واضحة وموثقة ومعلنة لكل برنامج أو مقرر - انسجام المخرجات للمساقات مع المخرجات المتوقعة لكل برنامج.
هل يتم تحديد مخرجات التعلم قبل اعتماد البرنامج؟	طلب الاعتماد - ملاحظة.	وجود نص واضح في طلب الاعتماد لتحديد مخرجات التعلم - عدد البرامج المحدد لها مخرجات التعلم.

المناهج الدراسية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى تأكد المؤسسة من أن المنهج الدراسي لكل برنامج مرتبط بشكل مباشر برسالة المؤسسة؟	طلب اعتماد - نموذج تحديث الخطة - خطط المساقات.	وجود آليات لمتابعة ملائمة المناهج الدراسية لرسالة المؤسسة - تلائم رسالة البرنامج مع رسالة المؤسسة - ملائمة الكتب المقررة لرسالة البرنامج.	
هل تتلاءم المناهج التعليمية في المؤسسة مع احتياجات سوق العمل؟	تقارير - ورش عمل - استبانة - دراسات.	مشاركة أصحاب المصلحة في تصميم المناهج - رضا الخريجين وأصحاب المصلحة - تصميم المناهج بناءً على دراسات علمية وموضوعية.	
هل تتصف المناهج الدراسية بالمرونة على نحو يسمح بالاستجابة إلى التغيير وخطط التنمية المحلية و الوطنية؟ أذكر التعديلات في البرامج التي تمت؟ وما هي مبررات ذلك؟	نظام عضو هيئة التدريس - خطط المساقات - خطط البرامج - تقارير ودراسات.	عدد المساقات اختيارية في كل برنامج - تضمن خطط البرامج لمساق موضوع خاص يسمح بتناول الموضوعات الحديثة المنسجمة مع التغيرات وخطط التنمية - وجود نظام يسمح لعضو هيئة التدريس بتصميم	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	وتعديل مناهج المقررات التي يدرسها.		
هل تم تحديث البرامج أو المقررات؟ أذكر مبررات التحديث؟	نموذج تحديث خطة - نظام الجامعة.	عدد البرامج المحدثة وجود معايير زمنية للتحديث - وضوح مبررات التحديث.	
إلى أي مدى يوجد توصيف واضح وموثق ومعلن للمقررات التعليمية؟	أدلة الكليات - صفحة المدرس - خطة المساق.	وجود توصيف واضح ومحدد لكل مقرر - إعلان التوصيف وإتاحته للطلبة - تحديث توصيف المقررات بشكل دوري.	
ما آليات تحديث خطط البرامج الأكاديمية؟	رسائل الأكاديمية - محاضر اجتماعات - نموذج تحديث خطة.	وجود آليات واضحة لتحديث الخطط الأكاديمية واعتمادها - مراعاة تحديث الخطط للمعايير العالمية .	
ما مدى وجود ملفات خاصة بالمقررات الدراسية (تتضمن توصيف المقرر، الكتاب، عينة من الامتحانات، وأعمال الطلبة)؟	ملف مساق.	وجود ملف لكل مقرر يتضمن توصيف المقرر والكتاب المعتمد ورق وآليات تقويم الطلبة ومخرجات التعلم المقصود.	
<b>التدريب الميداني</b>			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد في المؤسسة برامج معتمدة للتدريب الميداني للطلاب؟	الخطط الدراسية - خطط وحدات التدريب الميداني.	وجود برامج للتدريب الميداني - وجود موظفين لمتابعة برامج التدريب الميداني.	
في حال وجود هذه البرامج، هل يتم تصميم وتوصيف هذه البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للطلاب؟	محاضر اجتماعات- ورش عمل - دراسة احتياجات - ملاحظة - استبانة أصحاب المصلحة.	ملائمة البرامج التدريبية للمنهج الدراسي - أماكن التدريب ملائمة- فترة التدريب كافية - رضا أصحاب المصلحة في هذه البرامج.	
ما مدى جدية الإشراف على التدريب الميداني (الالتزام بجدول الزيارات وتقارير المشرفين وتقارير أصحاب المصلحة)؟	جداول التدريب - جداول الزيارات - النظام المالي - تقارير المشرفين وأصحاب المصلحة.	تقارير واضحة - شاملة - منتظمة - جداول توضح ساعات الدوام وعدم أيام التدريب وجود بدل مالي كافٍ للمشرفين.	
ما مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم للإشراف على التدريب؟	قرارات التكليف - جدول المدرس - مطويات.	عد المشرفين من أعضاء هيئة التدريس - وجود دليل للإشراف - قاعدة بيانات وبرامج محوسبة تسهل عملية إدخال الدرجات ومتابعة الطلبة.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

هل هنالك آليات معتمدة لتقويم نتائج التدريب الميداني للطلاب؟ اذكر هذه الآليات؟ مثال ذلك (وجود نماذج لكتابة تقارير عن المتدربين ومتاحة لجهات التدريب/مراجعة تقارير جهات التدريب/اتخاذ إجراءات تصحيحية/.....الخ).	نماذج التقويم وتقارير المشرفين - تقارير الطلبة - تقارير جهة العمل - محاضر اجتماعات - قرارات.	وجود آليات واضحة ومعتمدة للتقويم - وجود نماذج مناسبة - وجود تواصل دوري بين المؤسسة - عدد الزيارات - عدد القرارات التصحيحية ونوعيتها.
هل تؤخذ نتائج التدريب في عملية تقويم الطلاب (المعدل التراكمي)؟	سجل الطلبة - الخطة الدراسية - النظام الأكاديمي.	وجود نظام احتساب التدريب الميداني ضمن الساعات المعتمدة - عدد الطلبة الناجحين والراسبين.
ما مدى فاعلية التدريب الميداني للطلاب في تحقيق المخرجات المستهدفة للتعلم؟	ملاحظة - استبانة - الخطة الدراسية.	وضوح مخرجات التعلم في منهج التدريب الميداني - وجود أدوات قياس المخرجات - قياس رضا أصحاب المصلحة.
<b>نظام تقييم الطلاب</b>		
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء
أذكر أساليب تقييم الطلاب؟	النظام الأكاديمي - خطط المساقات.	تعدد وسائل التقييم - مراعاة أساليب التقييم للمعايير العلمية - فاعلية أساليب التقييم
ما درجة الاعتماد على التقييم المستمر بالإضافة إلى التقييم النهائي؟	النظام الأكاديمي - خطط المساقات.	وجود آليات للتقييم المستمر (اختبارات فصلية) - نسبة الدرجات الممنوحة في الاختبارات النصفية وأعمال الفصل من الدرجة الكلية.
ما مدى الاستفادة من نتائج التقييم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم في تطوير البرامج التعليمية؟	تقارير ومحاضر - ورش عمل - تقارير التقييم الذاتي للبرامج.	وجود إحصائيات ودراسات علمية مبنية على نتائج التقييم - تحديث دوري للبرامج والمناهج بناءً على نتائج التقييم.
هل يتم مراجعة وتحليل نتائج تقييم الطلاب؟	تقارير العلامات - تقارير التقييم الذاتي - محاضر اجتماعات - دراسات.	وجود إحصائيات ودراسات ترصد نتائج تقييم الطلبة - وجود آليات واضحة لربط نتائج تقييم الطلبة بأداء المدرس.
هل يتم اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية في ضوء مراجعة النتائج؟	رسائل الكليات - محاضر المجالس - ورش عمل - ملاحظة - قرارات.	عدد القرارات التصحيحية - ملائمة القرارات ونوعيتها وإسهاماتها في تطوير الأداء.

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

هل يتم استخدام لجان للممتحنين؟	محاضر الأقسام والكليات - قرارات - تقرير لجان الامتحانات.	وجود لجان مشكلة بقرار تشرف على وضع أسئلة الامتحانات وإجراءات انعقادها وتصحيحها - تمثيل كافة أقسام الكلية داخل اللجان - وجود تقارير انجاز.
هل يتم عقد لجان الممتحنين في المواعيد المناسبة وفقاً لنص اللوائح؟	محاضر اجتماعات - تقارير.	وجود نص في نظام الجامعة يحدد طبيعة عمل وصلاحيات اللجان - انعقاد اللجان في مواعيدها المحددة - وجود محاضر. وقرارات واضحة.
هل تستخدم المؤسسة نظام الممتحنين الخارجيين؟	نظام الجامعة - نظام الامتحانات.	وجود نظام يتيح استخدام ممتحنين خارجيين في المناقشات البحثية ومشاريع التخرج - عدد الممتحنين الخارجيين الذين تم الاستعانة بهم.
هل يتم الإعلان عن جداول الامتحانات في المواعيد المناسبة؟	نسخة من جدول الامتحانات - جدول الطالب - جدول المواد الفصلي.	وجود جدول الامتحانات ضمن عملية التسجيل للمسابقات - ملائمة الجدول وعدم وجود تعارضات - إعلان الجدول على صفحة الجامعة ولوحات الإعلانات والبريد الالكتروني.
ما النظام المتبع للتعامل مع تظلمات الطلاب مع الامتحانات/ نتائج الامتحانات؟	النظام الأكاديمي - طلب مراجعة.	وجود نظام يتيح للطلبة تقديم تظلمات على نتائج الامتحانات - إجراءات التظلمات واضحة وميسرة - محددة بزمان حسب نظام الجامعة - عدد التظلمات المقدمة.
هل يقوم المدرسون بتقديم تغذية راجعة للطلاب؟ كيف ومتى؟	تقارير مراجعة الدرجات - استبانة.	وجود تغذية راجعة خلال فترة محددة - مراجعة تظلمات الطلبة تتم من خلال لجان - إعلام الطلبة بنتيجة التظلمات - وجود آليات واضحة بكيفية تقديم طلبات المراجعة والتغذية الراجعة - وجود آليات للاستئناف على نتائج التظلم.

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع 8. قاعدة بيانات	2. دليل 9. موقع الكتروني	3. تقرير سنوي 10. دراسات	4. تقرير عام 11. أخرى	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
-----------------	-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------------	-------------------	----------



أساليب ومصادر التعلم			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى حداثة الوسائل التعليمية والتقنيات والوسائط المستخدمة في تدريس المقررات؟	تجهيزات القاعات - الغرف الذكية والتعليم الإلكتروني - صفحات المدرسين - استبانة- ملاحظة.	عدد القاعات المزودة بأجهزة الحاسوب وأجهزة العرض - حداثة الأجهزة - صيانة الأجهزة بشكل دوري - عدد المساقات التي تستخدم التعليم الإلكتروني - رضا الطلبة.	
ما مدى تناسب الوسائل التعليمية والتقنيات والوسائط المستخدمة في تدريس المقررات مع أهداف البرنامج التعليمي؟	ملاحظة - استبانة - توصيف مقررات.	ملائمة الوسائل التعليمية المستخدمة مع أهداف المساق - حداثة الوسائل - سهولة استخدامها - رضا المستفيدين (الطلبة - المدرس).	
ما مدى مناسبة طرق التدريس المتبعة مع طبيعة و أهداف البرنامج التعليمي؟	وصف المقررات - استبانة - تقارير التقييم الذاتي.	طرق تدريس متنوعة - ملائمة لمحتوى المساق - تتناسب مع أهداف البرنامج - رضا المستفيدين.	
ما مدى ملائمة تجهيزات وموارد التعليم الإلكتروني؟	قائمة بتجهيزات القاعات - تقارير - استبانة.	وجود تجهيزات كافية ومناسبة مع إمكانيات الطلبة والمدرسين - عدد الأجهزة المتاحة - عدد المختبرات ومراكز التعليم الإلكتروني - رضا المستفيدين.	
ما مدى استخدام المؤسسة التعليم الإلكتروني في دعم برامجها الإلكترونية؟	خطة التعليم الإلكتروني - المساقات المطروحة على الصفحة - الخطة الاستراتيجية.	وجود أهداف واضحة تدعم خدمة التعليم الإلكتروني - عدد المساقات والبرامج التي تعتمد التعليم الإلكتروني - وجود خطة تنفيذية تتضمن وسائل تطوير التعليم الإلكتروني.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

التقييم والمراجعة			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل هناك مؤشرات واضحة في برامج المؤسسة، تشير إلى النتائج المتوقعة من تعلم الطلاب؟	مواصفات البرنامج - خطة المساق.	عدد الخريجين مقارنة بعدد المقبولين - عدد الخريجين الذين تم توظيفهم - أداء الخريجين في السوق - قياس رضا أصحاب المصلحة - نتائج امتحانات التوظيف والامتحانات الدولية - أداء خريجين المؤسسة في الامتحان الدولي مقارنة مع نظرائهم.	
هل النتائج التعليمية للبرامج تتناسب مع نتائج تعلم المؤسسة، وهل تتفق مع رسالة المؤسسة ومعايير التعليم العالي؟	تقارير التقييم الخارجي للبرامج - قرارات اعتماد التعليم العالي للبرنامج.	ملائمة النتائج التعليمية للبرامج مع معايير التعليم العالي ورسالة المؤسسة - وجود قرارات اعتماد لكافة البرامج المطروحة.	
إلى أي درجة تقوم الجامعة بتوثيق وتنظيم عملية التقييم لضمان تحسين مستوى تعلم الطلاب؟ وهل يتم الاستفادة من البيانات الموجودة في عملية التقييم؟	تقارير التقييم الذاتي والخارجي للبرامج - قرارات - محاضر اجتماعات.	وجود تقييم ذاتي وخارجي للبرامج - وجود تقارير موقفة بتوصيات محددة - وجود قرارات تستند إلى توصيات التقييم.	
هل تتسم عملية التقييم بالوضوح؟ وهل يتم استخدام تلك النتائج في عملية اتخاذ القرارات؟	نموذج التقييم - دراسات علمية - محاضر اجتماعات.	وجود آليات واضحة ومحددة تلتزم بنماذج التقييم - وجود دراسات تحليلية تستند إلى نتائج التقييم - عدد القرارات المستندة إلى نتائج التقييم.	
هل تعتبر التقييمات بسيطة وعملية بما فيه الكفاية مع وجود بعض التفاصيل والخصوصية لبرامج الكليات لتكون مفيدة؟	نموذج التقييم - تقارير التقييم.	نماذج تقييم موحدة - مرنة - سهلة الاستخدام - تراعي كافة الجوانب المطلوبة لعملية التطوير - وجود دورات أو محاضرات تعريفية باستخدام نماذج التقييم.	
هل يتم ربط مخرجات تعلم المساقات بمخرجات تعلم البرامج؟	البرنامج المعتمد - مواصفات البرنامج.	وجود مصفوفة تربط مخرجات تعلم المساق مع مخرجات تعلم البرنامج - مطابقة هذه المصفوفة للمعايير الدولية -	

	انعكاس عملية تحديث مخرجات المساق بتحديث مخرجات البرنامج.		
	تعدد إشكال المشاركة ( ورش عمل - زيارات ميدانية - استبانة - استطلاع رأي) - فاعلية المشاركة - عدد المشاركين - تنوع المشاركين - نتائج اللقاءات.	محاضر - ورش عمل.	ما أشكال مشاركة الأطراف المعنية المختلفة في تصميم وتقييم البرامج التعليمية (الطلبة، أرباب العمل)؟
	وجود آليات محددة - واضحة ومعلنة لاستحداث أو تعديل البرامج - اعتماد التعديلات أو الاستحداث من الجهات المعنية - عدد القرارات المتعلقة باعتماد أو تعديل أو استحداث برامج.	محاضر اجتماعات - نماذج تحديث البرامج.	ما الآليات التي تتبعها المؤسسة في استحداث أو تعديل البرامج على الصعيد المؤسسة؟
	وجود نماذج واضحة مستندة إلى معايير الوزارة - وجود آليات محددة وواضحة ومعلنة لاستحداث أو تعديل البرامج - عدد البرامج التي تم استحداثها واعتمادها على الصعيد الوطني.	تقارير - مراسلات.	ما الآليات التي تتبعها المؤسسة في اعتماد أو إحداث التغيير في البرامج على الصعيد الوطني؟
	وجود بنود في الخطة التنفيذية تتضمن المراجعة الدورية للبرامج - إجراءات موثقة ومحددة - مراجعة دورية تستند إلى مؤشرات أداء محددة.	تقارير وحدة الجودة - رسائل - الخطة التنفيذية - أدلة العمليات.	هل هناك إجراءات موثقة للمراجعة الدورية في البرامج التعليمية ؟ أذكر هذه الإجراءات؟
	وجود نظام يحدد مستويات المراجعة للبرامج - تكامل هذه المستويات - بساطة الإجراءات المتبعة في المراجعة - وضوح المسؤوليات وتحديدها.	محاضر اجتماعات - رسائل - تقارير.	ما المستويات التي تتم من خلالها إجراءات المراجعة (الأقسام العلمية/ الكلية/ وحدة الجودة/ مجلس الجامعة)؟

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

ما مدى الاستفادة من تقارير المراجعين والممتحنين الخارجيين (أذكر القرارات أو الإجراءات التي تم اتخاذها)؟	قرارات - التقارير السنوية - دراسات - استبانة.	عدد القرارات المستتدة إلى تقارير المراجعين الممتحنين الخارجيين - حجم التغييرات والتحسينات - نتائج التحسينات - رضا أصحاب المصلحة.
هل يتم استخدام التقارير السنوية للبرامج في التحديث والتطوير؟	الخطة التنفيذية - دراسات علمية - قرارات.	وجود آليات محددة لمراجعة التقارير السنوية - حجم الاستفادة من التقارير السنوية في صياغة أهداف وأنشطة الخطة التنفيذية.

الدراسات العليا			
الدرجات الممنوحة			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
أذكر عدد برامج الدراسات العليا المعتمدة في المؤسسة؟	شهادة تسجيل الجامعة - دليل الدراسات العليا - صفحة الجامعة.	عدد برامج الدراسات العليا المعتمدة - وجود قائمة ببرامج الدراسات العليا المعترف بها - تحديد تبعية هذه البرامج للأقسام والكليات المعنية.	
ما عدد الدرجات العلمية التي منحها المؤسسة خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟	إحصاءات قواعد البيانات.	عدد الشهادات التي تم منحها وتوزيعها حسب التخصصات والبرامج المختلفة - توزيع الشهادات الممنوحة حسب الجنس - تصنيف الشهادات حسب الفترة التي استغرقها الطالب للتخرج وطبيعة دوام الطالب ( دوام كامل أم جزئي).	

اللوائح والبرامج			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد دليل معتمد للدراسات العليا في المؤسسة؟ وهل يتم نشره؟	مطويات - دليل الدراسات العليا - صفحة الجامعة - استبانة.	وجود دليل الدراسات العليا - وجود مطويات خاصة ببرامج الدراسات العليا -	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	وجود آليات لنشر الدليل سواء عبر صفحة الجامعة أو ورقياً ووجود آليات لتوزيعه على الطلبة - رضا الطلبة.		
هل هناك مراجعة دورية وتحديث للوائح الدراسات العليا بالمؤسسة وما الإجراءات المتبعة في ذلك؟	محاضر اجتماعات - قرارات - خطط تنفيذية.	وجود آلية لتقييم اللوائح والإجراءات بصورة دورية - وجود لائحة محدثة ومعتمدة - وجود آليات لاعتماد التحديث والتطوير في اللائحة والإجراءات.	
ما ملامح النظام المتبع في تدريس برامج الدراسات العليا؟ مثال ذلك اختيار القائمين بالتدريس - توافر التجهيزات والتسهيلات - طرق التدريس - التعليم الذاتي وغيرها؟	اللائحة الداخلية للدراسات العليا - نظام الجامعة - استبانة.	وجود نظام يحدد بوضوح النظام المتبع في تدريس المقررات الدراسية - وجود معايير لاختيار المدرسين في برامج الدراسات العليا - توفير قاعات وتجهيزات مناسبة لاحتياجات برامج الدراسات العليا - تناسب طرق وتقنيات التعليم الإلكتروني والتعليم الذاتي مع برامج الدراسات العليا - رضا الطلبة.	
ما مدى قيام المؤسسة باحتساب مقررات الدراسات العليا التي تمت في مؤسسة تعليمية أخرى على المقررات ذات الصلة بالدرجة العلمية المنشودة؟	نظام الجامعة - خطط المسابقات - دليل الدراسات العليا.	وجود نظام يسمح بانتقال الطلبة إلى برامج الدراسات العليا لديها ومناسبة نظام معادلة المقررات الدراسية مع الحد الأدنى لما هو متعارف عليه.	
هل يوجد أكثر من مسار في نظام الدراسات العليا (مسابقات وبحث - مسابقات وامتحان شامل)؟	نظام الجامعة - دليل الدراسات العليا.	وجود أكثر من مسار في نظام الدراسات العليا وتحديد كل منها بوضوح - ملائمة المسارات مع إمكانيات المؤسسة.	
ما مدى قيام المؤسسة بإجراء تقييم دوري لسياسة القبول؟	التقارير السنوية - الخطة التنفيذية.	وجود آليات لتقييم سياسة قبول الطلبة ومناسبتها مع أعداد التحاقهم بالبرامج - مناسبة أعداد الطلبة المقبولين مع إمكانيات المؤسسة.	
ما مدى الالتزام بتحديد متطلبات الأطروحة؟	دليل الدراسات العليا - التقارير السنوية - نظام الجامعة.	تحديد متطلبات الأطروحة بوضوح - وجود آليات لقياس مدى التزام الطالب بمتطلبات الأطروحة - وجود آليات	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	واضحة ومحددة تبين مدى ملائمة الأطروحة لطبيعة التخصص.		
	وجود نظام يصنف بوضوح الطلاب (متفرغين كاملاً، متفرغين جزئياً) - عدد الطلبة المتفرغين وغير المتفرغين .	نظام الجامعة - دليل الدراسات العليا.	ما مدى وجود نظام يحدد سياسة تفرغ الطلبة أثناء الدراسة في برامج الدراسات العليا؟.

إجراءات القبول			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما معايير القبول ( النوعية والكمية) في برامج الدراسات العليا بالمؤسسة؟	دليل الدراسات العليا - محاضر اجتماعات.	وجود دليل واضح لتحديد معايير القبول في برامج الدراسات العليا في المؤسسة - وجود معايير خاصة بالبرامج المختلفة في الكليات والأقسام محددة بشكل واضح سواء من حيث العدد أو النوع.	
ما مدى قيام المؤسسة بنشر سياسة إجراءات القبول وشروطه؟	دليل الدراسات العليا - صفحة الجامعة - إعلانات - استبانة.	وجود آليات محددة وواضحة لنشر شروط وسياسة وإجراءات القبول - اتسام هذه الإجراءات والشروط بالعدالة والشفافية - تنوع نشر السياسات والإجراءات والشروط.	
وهل يشارك أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن التدريس ببرامج الدراسات العليا في وضع سياسات القبول؟	نظام الجامعة - لائحة الدراسات العليا - محاضر اجتماعات - قرارات - استبانة.	تمثيل هيئة التدريس بمجلس الدراسات العليا بشكل مناسب - مشاركة أعضاء هيئة التدريس بمراجعات ووضع وتحسين سياسات القبول - رضا أعضاء هيئة التدريس عن حجم ونوعية المشاركة.	
ما مدى نشر المؤسسة شروط القبول العامة وأي شروط قبول خاصة بالنسبة لكل برنامج؟	دليل الدراسات العليا - مطويات - البرامج المختلفة - إعلانات الصحف وغيرها من وسائل الإعلام - صفحة المؤسسة.	تحديد شروط القبول العامة والخاصة لكل برنامج بوضوح - مناسبة شروط القبول العامة والخاصة لطبيعة البرامج المقدمة.	
ما عدد الطلبة الذين تم قبولهم في الدراسات العليا؟ وما عدد الطلبة الذين تم تخرجهم؟	إحصاءات قواعد بيانات.	وجود جداول توضح تدفق الطلبة في برامج الدراسات العليا - وجود آليات	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	تضمن إتمام الطلبة لبرامجهم حسب الخطط النموذجية - مناسبة أعداد الطلبة المقبولين مع إمكانيات المؤسسة مع طبيعة سوق العمل.		
ما الأساليب المتبعة للتعريف ببرامج الدراسات العليا؟	دليل الدراسات العليا - صفحة الجامعة المؤسسة - الإعلانات. تنوع آليات وأساليب التعريف ببرامج الدراسات العليا - عدد الإعلانات المطروحة والمنشورات الموزعة - عدد الأيام الدراسية والندوات والمؤتمرات التي ترعاها برامج عمادة الدراسات العليا - عدد الاستفسارات عن برامج الدراسات العليا.		
<b>برامج الدراسات العليا</b>			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل هناك توصيف موثق ومعتمد للبرامج والمقررات الدراسية؟	دليل الدراسات العليا - مطويات برامج الدراسات العليا - تقارير التقييم الذاتي - صفحة المؤسسة.	وجود توصيف واضح ومعتمد لبرامج ومقررات الدراسات العليا - سهولة الوصول إلى هذا التوصيف - وجود آليات محددة تمكن من نشر هذا التوصيف.	
هل تتناسب برامج الدراسات العليا في المؤسسة مع احتياجات المجتمع والتطورات الأكاديمية الحديثة؟	دراسات - تقارير.	وجود دراسات تبين حاجة المجتمع لبرامج الدراسات العليا - ملائمة برامج الدراسات العليا مع التطورات العلمية الحديثة - وجود شراكات مجتمعية وخارجية.	
هل تمت مراجعة البرامج بواسطة مراجعين خارجيين؟	تقارير - خطة تنفيذية - دراسات.	وجود آليات لمراجعة برامج الدراسات العليا من قبل خبراء خارجيين - الحصول على تغذية راجعة تهدف إلى تطوير برامج الدراسات العليا.	
ما مدى توافق مخرجات التعلم المستهدفة لكل برنامج مع الدرجة الممنوحة؟	دليل الدراسات العليا - مطويات - تقارير.	ملائمة مخرجات التعلم المستهدفة مع الدرجة الممنوحة - وجود مواصفات لكل برنامج - مخرجات التعلم المستهدفة	

	متماشية مع المعايير الدولية - وجود آليات مناسبة لتقييم تحقيق مخرجات التعلم.		
ما مدى توافق محتوى المقررات الدراسية مع مخرجات التعلم المستهدفة لكل برنامج؟	تقارير - مواصفات البرنامج. وجود مصفوفات تحدد بوضوح ارتباط مخرجات التعلم للمقررات الدراسية مع مخرجات التعلم للبرنامج - وجود آليات لتقييم تحقيق مخرجات التعلم المقصورة للمقررات		
ما مدى ملائمة عدد أعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم للقيام بأعباء تدريس المقررات؟	الموارد البشرية - أعباء التدريس - جداول المدرسين - استبانة. وجود عدد كاف ومتخصص من المدرسين المؤهلين - مناسبة تخصصات المدرسين للمقررات التي يقومون بتدريسها - مناسبة أعباء المدرسين مع عدد الطلاب وعدد المقررات التي يقومون بتدريسها - رضا المستفيدين.		
نظام التسجيل والإشراف العلمي			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل هناك قواعد بيانات لطلاب الدراسات العليا والمسجلين للدرجات العلمية في المؤسسة؟	قواعد البيانات.	وجود قواعد بيانات قياسية سهل الوصول لها وسلسة الاستخدام.	
ما الإجراءات المطبقة لمتابعة المقيد بالدراسات العليا والمسجلين لدرجات علمية والعمل على حل المشكلات التي قد تواجههم ؟ اذكر هذه الإجراءات؟	نظام الجامعة - دليل الدراسات العليا - لائحة الدراسات العليا.	وجود نظام يقوم بمتابعة تقدم الطلبة في برامج الدراسات العليا - وجود آليات واضحة ومحددة لحل مشكلات الطلبة.	
هل يتم مراجعة إجراءات التسجيل والإشراف في الدراسات العليا بغرض تطويرها؟	لائحة الدراسات العليا - محاضر الاجتماعات - قرارات - تقارير.	تحديد ونشر إجراءات حل المشاكل عبر طرق متنوعة - وجود آليات لمراجعة وتحديث وتطوير إجراءات التسجيل والإشراف في الدراسات العليا - وجود نظام محوسب لمتابعة تقارير الإشراف - سهولة استخدام النظام.	
هل تلتزم الأقسام العلمية بتوزيع الإشراف على الرسائل وفقا للتخصص؟	تقارير - استبانة - لائحة الدراسات العليا - ملاحظة.	وجود آليات تضمن توزيع الطلبة على المشرفين حسب طبيعة التخصص - رضا	



	الطلبة - فحص مطابقة عناوين الرسائل العلمية مع المدرسين المشرفين.		
	وجود نظام يقوم بمتابعة الباحثين وضمان تسجيلهم - سهولة استخدام النظام وكفاءته - توفير تغذية راجعة لكل من الطالب والمشرف عبر ذلك النظام.	لائحة الدراسات العليا - تقارير.	هل هناك إجراءات موثقة ومطبقة لمتابعة وتقييم أداء الباحثين قبل وأثناء التسجيل للدرجات العلمية؟
	الفترة الزمنية للحصول على الشهادة بعد المناقشة - التعديلات التي حصلت على الإجراءات - وجود آليات وإجراءات خاصة بمنح الدرجات - وضوح تلك الإجراءات وسلاستها - وجود آليات لتخفيف الإجراءات وتسهيل النماذج - وجود آليات لمراجعة الإجراءات وتعديلها نحو الأبسط - قياس رضا الطلبة.	نظام الجامعة - دليل الدراسات العليا - استبانة - محاضر اجتماع - تقارير.	هل هناك صعوبة في إجراءات منح الدرجات من حيث طول الإجراءات/ تعقد النماذج المستخدمة/ سلسلة الاعتمادات وغيرها؟ وما هي المحاولات التي بذلت لمعالجة هذه الصعوبات إن وجدت؟

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

## 3. النطاق المؤسسي

### 3/2 معيار / خدمة المجتمع والشراكة

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

المعيار: خدمة المجتمع

خطة تنمية المجتمع وتنمية البيئة

المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	الجهة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تحدد قيادة المؤسسة بشكل رسمي سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع؟	الخطة الاستراتيجية- دليل السياسات.		توفر بنود تتعلق بخدمة المجتمع ومحددة في الخطة الاستراتيجية - سياسة المؤسسة واضحة وموثقة - مرنة ومتنوعة.	
هل توجد خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة؟	الخطة الاستراتيجية - الخطة التنفيذية.		وجود خطة موثقة ومعتمدة من العمادات - الخطة مفصلة بأنشطة محددة - معتمدة - تشمل كافة مجالات الخدمة المطلوبة - مشاركة واسعة في بناء الخطة.	
هل بنيت الخطة على آليات واضحة لتحديد احتياجات المجتمع المحيط؟	ورش عمل- دراسات.		- وجود آليات واضحة لدى العمادة في إعداد الخطط- الاستفادة من تحديد الاحتياجات في بناء الخطط.	
هل يتم تطبيق هذه الخطة بالفعل؟ أذكر ممارسات فعلية لتطبيق الخطة أو مبررات عدم التطبيق؟	التقرير السنوي.		عدد البنود والأنشطة التي طبقت بالفعل بالتناسب مع الخطة التنفيذية - عدد الأنشطة التي تم تنفيذها من خارج الخطة - مبررات عدم تطبيق الخطة.	
حدد أنواع البرامج والتي تقدمها المؤسسة لخدمة المجتمع؟	دليل، مطوية، موقع إلكتروني، إعلانات البرامج؛ (صححية، تنمية القدرات البشرية، التنمية البيئية، ذوي الاحتياجات الخاصة).		عدد البرامج المقدمة - عدد المستفيدين - نوعية البرامج وتنوعها- تنوع القطاعات المستهدفة من الخدمة.	
هل تشارك المؤسسة في برامج تثقيفية للمجتمع المحلي (مؤتمرات/ ندوات/ توعية بيئية)؟ أذكر أمثلة؟	التقارير السنوية ، أخرى (عدد المؤتمرات والأنشطة).		عدد المؤتمرات والندوات الخارجية - نوعية المؤتمرات والندوات - مقدار الدعم المقدم من المؤسسة لتلك الأنشطة - عدد المشاركين من المؤسسة.	

\* وسيلة التحقق:

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

4. تقرير عام  
11. أخرى

5. خطة تنفيذية

6. خطة استراتيجية

7. مطوية

عدد المستفيدين من خدمات المؤسسة ومرافقها- العائدات المادية - مستوى الرضا للمستفيدين - نسبة التشغيل - نوع المرافق المتاحة.	نظام الجامعة - المراسلات - اتفاقيات وعقود - استبانة-ات - قاعدة البيانات - التقارير السنوية.	ما مدى إتاحة مرافق المؤسسة لخدمة مؤسسات المجتمع المحلي (قاعات المؤتمرات/ الملاعب/ المسارح..الخ)؟
---	---	--

الاعتبارات التنظيمية لأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة				
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	الجهة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد في المؤسسة وحدة إدارية خاصة بخدمة المجتمع والتنمية المستدامة؟	دليل، موقع إلكتروني، هيكلية الجامعة، قرارات تأسيس.		وجود وحدة إدارية متكاملة تقوم بمهامها بخصوص خدمة المجتمع.	
هل سلطات واختصاصات ومسؤوليات العاملين بقطاع خدمة المجتمع والتنمية المستدامة محددة وواضحة؟	لوائح داخلية، وصف وظيفي.		وجود بنود و لوائح ووثائق توضح السلطات والاختصاصات والمسؤوليات بشكل واضح.	
هل تقوم المؤسسة بتوثيق الخدمات والأنشطة المقدمة لخدمة المجتمع والتنمية المستدامة؟	تقارير سنوية، خطة استراتيجية، مطوية، موقع إلكتروني.		وجود نظام وآليات واضحة في التعامل مع توثيق الأنشطة والخدمات.	

تفاعل المنظمة مع مؤسسات المجتمع				
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	الجهة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة؟ وما هي أشكال ومستويات هذه المشاركة؟	لائحة مجلس الأمناء - لائحة المجالس الاستشارية.		- توفر مشاركة الأطراف في المجالس - تعدد وتنوع مشاركات الأطراف المجتمعية في مجالس المؤسسة.	
هل تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في إعداد البرامج التعليمية؟	محاضرات اجتماعات- ورش عمل- مراسلات- دراسات.		وجود برامج تعليمية مصممة بمشاركة أطراف مجتمعية - نوعية المشاركة - تعدد أشكال المشاركات المجتمعية - فعالية المشاركة.	
هل تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في تدريب الطلاب في أماكن العمل؟	تقارير سنوية ودورية- رسائل قبول المتدربين- عقود		توفر نظام للتدريب الميداني يوضح مشاركة الأطراف في تحقيق العملية -	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	وجود برامج تدريبية في المؤسسات المجتمعية - مناسبة أماكن التدريب - رضا الطلبة عن التدريب.		- استبانة.	
	عدد مرات تبادل المنفعة بين الجامعة والأطراف الأخرى - حجم الاتصالات والعقود - نوع العلاقات القائمة - عدد المؤسسات التي تقيم المؤسسة معها علاقات واتصالات.		مراسلات- محاضر اجتماع - عقود واتفاقيات.	هل هناك اتصالات وعلاقات مستمرة بين المؤسسة وكافة الأطراف المجتمعية ذات العلاقة؟ اذكر أهم أشكال الاتصالات والعلاقات؟
	وجود دليل واضح ومعلن بالخدمات - تقديم خدمات متنوعة - عدد العقود المبرمة وقيمتها المالية - عدد الدورات التدريبية وعدد المستفيدين - عدد الاستشارات المقدمة وطبيعتها - رضا المستفيدين.		تقارير سنوية- دليل وصف المراكز الخدمائية - عقود واتفاقيات - استبانة.	أذكر أنواع الخدمات المتخصصة للمؤسسة والقطاعات المستفيدة.

القطاعات المستفيدة		نوع الاستشارة / البرنامج		العدد سنوياً		التشاطات	
						الاستشارات	
						البرامج/الدورات التدريبية	
						أخرى	

الممارسات الفعلية لتنمية وحماية البيئة				
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	الجهة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى إسهام الجامعة في حماية البيئة والحفاظ عليها؟ مثال (الحد من الضوضاء-الحد من النفايات)	أيام دراسية- مراسلات- تقارير سنوية- مؤتمرات - ورش عمل- الخطة الاستراتيجية - قرارات - استبانة.		عدد ونوعية المشاريع المنفذة لحماية البيئة - عدد القرارات وطبيعتها المخصصة لتحسين البيئة وحمايتها - رضا المستفيدين.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

ما مدى مشاركة المؤسسة في برامج حماية البيئة على الصعيد المحلي والدولي؟	أيام دراسية- مراسلات- تقارير سنوية- مؤتمرات- ورش عمل- أبحاث اتفاقات.	عدد مشاركات الجامعة في برامج حماية البيئة - نوعية وعدد الأبحاث والدراسات المقدمة دولياً ومحلياً - عدد الاتفاقات والمشاريع المبرمة مع المنظمات والمؤسسات الدولية - ملائمة الموارد المالية للأنشطة.
هل تقوم المؤسسة بالإسهام في تطوير البيئة المحيطة بها؟ مثال(تنظيف-نظافة البيئة-إضاءة-زيادة المساحات الخضراء).	مراسلات- اتفاقيات - تقارير سنوية.	عدد ونوع الإسهامات والمشاريع الخاصة بتطوير البيئة المحيطة - عدد الاتفاقات والمشاريع التي قامت بها المؤسسة في هذا المجال - عدد المراكز والأفراد المشاركين في تلك الأنشطة من داخل المؤسسة.
ما نتائج هذه الممارسات في التطبيق العملي؟	استبانة- تقارير دورية توضح النتائج- دليل - ملاحظة الموازنة.	حجم ونوعية الاستفادة من تطبيق الممارسات وفق الأهداف الموضوعية - توفر بيئة محيطة صحية وجميلة - حجم الاستثمار في أنشطة حماية وتطوير البيئة المحيطة - رضا المستفيدين.

إسهامات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة المجتمع				
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	الجهة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الأنشطة المجتمعية أو مؤسسات المجتمع؟ أذكر أمثلة على ذلك؟	أيام دراسية- مؤتمرات - تقارير- محاضر اجتماع - خطة تنفيذية - تقارير.		عدد البرامج التطوعية وطبيعتها - نوع المشاركة في الأنشطة المجتمعية أو مؤسسات المجتمع - عدد المشاركين من العاملين والطلاب - ملائمة المشاركة لتخصص العاملين والطلاب.	
كيف تقوم الجامعة بدعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس ليشركوا المواطنين في خدمة المجتمع؟ وما مدى فاعلية تلك الجهود؟	مراسلات - نظام الجامعة - تقارير.		وجود نظام واضح للدعم والتشجيع وتوفير الحوافز - وجود آليات لمخاطبة العاملين وإعلامهم بتلك الأنشطة - اعتماد نظام الترقيات على المشاركة المجتمعية.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

المعيار: التدويل والشراكة

استراتيجيات المؤسسة لارتقاء سمعتها

المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	الجهة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل توجد لدى المؤسسة استراتيجية واضحة لارتقاء سمعتها والحفاظ عليها؟	الخطة الاستراتيجية- دليل الأنشطة - نظام الجامعة.	العلاقات العامة، والخارجية، التعليم المستمر.	وجود بنود واضحة ومعلنة تنص على الارتقاء بسمعة الجامعة والحفاظ عليها - ملائمة الأنشطة لرسالة الجامعة.	
أذكر أهم محاور هذه الاستراتيجية؟	الخطة الاستراتيجية - الخطط التنفيذية.		وجود بنود واضحة ومعلنة تنص على الارتقاء بسمعة الجامعة والحفاظ عليها - حجم التغطية الإعلامية - احترام المجتمع للمؤسسة - الاهتمام بالخريجين ومتابعتهم حجم الأنشطة البحثية - نوعية التعليم المقدم.	
ما أهم البرامج التي تقدمها المؤسسة لتحسين سمعتها في المجالات التالية (الخريجين/ البرامج التعليمية/ البحث العلمي/ الإعلام)؟ اذكر أمثلة على ذلك؟	دليل- خطة تنفيذية- الموقع الإلكتروني.		عدد اللقاءات الخاصة بالخريجين وأنواعها - وجود دائرة تهتم بنوعية البرامج التعليمية - وجود دائرة خاصة بمتابعة الخريجين - متابعة الخريجين ومتابعة أداؤهم - خدمات التدريب المقدمة للخريجين - وجود دائرة خاصة بالبحث العلمي وجود خطة للبحث العلمي تركز على الإبداع وخدمة المجتمع - عدد المؤتمرات العلمية التي تعقدها المؤسسة - وجود دائرة خاصة بالإعلام مع وجود خطة خاصة لتطوير التغطية الإعلامية.	
ما مدى استجابة المؤسسة للمتطلبات الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع؟	تقرير سنوي - دليل الجامعة - دراسات.		عدد ونوع البرامج والأنشطة التي تقدمها الجامعة وفق متطلبات المجتمع - مردود البرامج والأنشطة على سمعة الجامعة.	

\* وسيلة التحقق:

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

4. تقرير عام  
11. أخرى

5. خطة تنفيذية

6. خطة استراتيجية

7. مطوية

	عدد التقارير وتصنيفها (تغطية ايجابية/ سلبية) - توفر نظام أرشيف وتوثيق واضح - نوعية التغطية (محلية، إقليمية، دولية) وشكلها - مناسبة التغطية الإعلامية لسمعة المؤسسة.		تقارير دورية لتوثيق ما ينشر عن الجامعة - الأرشيف.	هل يتم متابعة ما ينشر عن المؤسسة محلياً وعالمياً؟ (حجم التغطية الصحافية للأشطة الجامعية)
	عدد النشرات التعريفية باللغات المختلفة وكيفية نشرها - تواريخ آخر مجموعة من النشرات - أسماء اللغات المتاحة بها النشرات - مواكبة التحديث باللغات الأجنبية للتحديثات بالعربية.		نشرات تعريفية - مطويات - دليل	هل تمتلك المؤسسة نشرات تعريفية بعدة لغات؟ وهل يتم تحديث تلك النشرات بشكل دوري؟
<b>اتفاقات وشراكات ومشاريع مشتركة</b>				
<b>المؤشر / المتطلب</b>	<b>مؤشرات الأداء</b>	<b>الجهة</b>	<b>الوثيقة/ ملاحظة</b>	<b>رأي فريق التقييم</b>
	وجود نص في النظام يسمح ويشجع ويدعم المشاركة العلمية - عدد الإصدارات التي تم توزيعها - عدد ونوعية المنظمات/ الجمعيات التي تشارك في عضويتها المؤسسة وأعضائها - عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تحكيم دوريات (محلية، إقليمية، دولية) - عدد الإصدارات العلمية ونوعيتها.	عمادة البحث العلمي.	تقارير سنوية- موقع إلكتروني - دليل الجامعة - نظام الجامعة.	هل للمؤسسة إسهامات ملموسة في أنشطة علمية محلياً أو إقليمياً أو دولياً؟ (إصدار دورية علمية/ تحكيم دوريات/ تمثيل في منظمات أو جمعيات دولية).
	عدد العقود ومجالاتها - عدد المؤسسات وأسماءها الممولة للمشروعات البحثية - نوعية الشراكات وفعاليتها - حجم العائد المالي.		عقود الشراكة واتفاقيات في البحث العلمي - التقارير - الموازنة.	هل شاركت المؤسسة في مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات دولية؟ أذكر أنواع هذه المشروعات البحثية/ الجهات الممولة؟



هل توجد اتفاقات ثقافية مفعلة بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي والبحثي الدولية؟ اذكر هذه الاتفاقيات؟	عقود الشراكة واتفاقيات في البحث العلمي - تقارير.	العلاقات الخارجية والبحث العلمي.	عدد العقود ومجالاتها - نوعية الاتفاقات - نوع الأنشطة - ملائمة الأنشطة لرسالة المؤسسة.
هل قامت المؤسسة بالتنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية أو الدولية؟ اذكر عدد وأنواع هذه المؤتمرات/ الندوات/ ورش العمل؟	تقارير سنوية - الخطط التنفيذية - صفحة المؤسسة.		عدد الندوات والمؤتمرات التي نظمتها المؤسسة - عدد الندوات والمؤتمرات التي شاركت بها المؤسسة ونوع المشاركة - عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تلك الأنشطة - نوعية الأوراق والأبحاث المقدمة وعددها - حجم الدعم المالي المخصص لتلك الأنشطة.
هل هناك دعم ملموس من مؤسسات القطاع الخاص لأنشطة البحث العلمي بالمؤسسة؟ اذكر بالأمثلة؟	اتفاقيات- مراسلات - الموازنة.	العلاقات الخارجية والبحث العلمي.	عدد الاتفاقات ومقدار الدعم المالي المقدم.
ما مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في لجان تحكيم وهيئات نشر ولجان تحضيرية للمؤتمرات العلمية والدوريات والمجلات المحكمة؟	تقارير سنوية ودورية.		عدد ونوع المشاركات - عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في اللجان التحضيرية للمؤتمرات - عدد المشاركات في هيئات النشر - عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على تكريم لجهودهم في لجان التحكيم واللجان التحضيرية وهيئات النشر - عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تحكيم دوريات (محلية، إقليمية، دولية).

برامج دراسية مشتركة				
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	الجهة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل توفد المؤسسة أعضاء هيئة التدريس إلى جامعات خارجية بغرض التدريس أو البحث؟	تقارير سنوية- اتفاقيات - نظام الجامعة.	الشؤون الأكاديمية - العلاقات الخارجية.	عدد المبتعثين أو الموفدين - تنوع الجهات المبتعث إليها - وجود نظام يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالقيام بالتدريس أو	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	البحث في مؤسسات أخرى سواء بأجر أو بدون أجر - نوع الفائدة العائدة على المؤسسة من ذلك.			
هل يشارك خبراء دوليين في التدريس في الجامعة؟ اذكر حجم هذه المشاركة؟	عدد وجنسيات الخبراء ونوع البرامج المشاركين بها - وجود نظام يسمح بمشاركة خبراء - وجود بنود في النظام يسمح باستقطاب خبراء - ملائمة تخصص الخبراء لاحتياجات الجامعة.	الكليات.	تقارير سنوية - نظام الجامعة.	
هل توجد برامج دراسية مشتركة مع مؤسسات وطنية أو دولية؟	عدد ونوع البرامج - عدد الطلبة في تلك البرامج - حجم مشاركة الجامعة في تلك البرامج - مقدار الدخل المادي العائد على المؤسسة من تلك البرامج		تقارير سنوية - اتفاقات.	
هل هذه الشراكات موثقة؟	عدد الشراكات الموقعة - تاريخ التوقيع وتاريخ تفعيل الاتفاقات.		قاعدة البيانات - اتفاقيات.	
هل لدى المؤسسة اتفاقات تعاون مع مؤسسات أكاديمية لتبادل الطلبة؟	عدد الاتفاقيات - تعدد مجالات الاتفاقيات - عدد الطلبة المستفيدين - عدد الطلبة الموفدين - عدد الطلبة الزائرين - مدة التبادل (استقبال/ خروج) الطلبة.		تقارير سنوية - اتفاقيات.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

### 3. محور: النطاق المؤسسي 3/3 معيار البحث العلمي

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

المعيار: البحث العلمي

ساسيات وخطط البحث العلمي

المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل توجد خطة موثقة للبحث العلمي في المؤسسة ؟	خطة البحث العلمي.	وجود خطة.	
ما مدى ارتباط خطة البحث العلمي في المؤسسة بتوجهات وزارة التربية والتعليم العالي؟	خطة البحث العلمي الخاصة بالوزارة أو موجهات البحث العلمي - ملاحظة- ارتباط بين الخطة وتوصيات الوزارة.	انسجام الخطة مع سياسات وتوجيهات وزارة التربية والتعليم العالي.	
ما مدى ارتباط الأنشطة البحثية في المؤسسة بخطتها ؟	خطط تنفيذية للكليات/ تقارير سنوية.	انجاز الأنشطة بحسب الوقت المحدد في الخطة	
هل الأنشطة البحثية في المؤسسة منسجمة مع رسالتها و مناسبة للتعليم العالي؟	التقرير السنوي للبحث العلمي - التقرير السنوي للمؤسسة.	أنشطة مناسبة لمؤسسة التعليم العالي- أنشطة ترسخ القيم وتعكس رسالة المؤسسة.	
ما مدى وجود سياسات وأهداف محددة وواضحة لتنشيط البحث العلمي؟	الخطة الاستراتيجية - اللوائح والنظم.	حجم الموارد المالية المخصصة لدعم البحث العلمي - وجود سياسات واضحة مكتوبة - وجود أهداف محددة ومخصصة للبحث العلمي - عدد الجوائز المقدمة من المؤسسة.	
ما مدى تطوير برامج وخطط لإنشاء مراكز للبحث العلمي؟	الخطط التنفيذية - الخطة الاستراتيجية - الخطط.	عدد المراكز التي تم إنشائها - عدد مقترحات المشاريع الخاصة بهذا الشأن - وجود برامج مشتركة موقعة لإنشاء مراكز بحثية.	
ما مدى إجراء عمليات التقييم المستمر لمراكز البحث العلمي؟	مشاريع تحويلية - وثائق التقييم الذاتي.	وجود تقارير دورية لنتائج عملية التقييم - مشاركة خبراء في تقييم المراكز.	
ما مدى استخدام نتائج التقييم لتحسين هذه الخدمات بطريقة واضحة وموثقة؟	تقارير التقييم - التقارير السنوية ملاحظة- التحسينات - قرارات التحسين.	إجراء تعديل في الخطط - وجود تحسينات ملموسة - وجود رضا عن أداء المستفيدين.	
ما مدى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط والتقييم المؤسسي؟	محاضرات الاجتماعات- دراسات علمية - مقترحات تطوير مجموعات مركزية.	عدد الدراسات التي تم الاستفادة منها في عمليات التخطيط والتقييم - عدد المقترحات التطويرية. ملاحظة- أثر الدراسات على عملية	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

إسهام البحث العلمي في دعم وتعزيز العملية التعليمية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يتم الاستفادة من نتائج البحث العلمي بالمؤسسة في المقررات الدراسية/ العملية التعليمية؟	الخطط الدراسية - تقارير الكليات.	عدد المقررات التي تم تطويرها بناءً على نتائج البحث العلمي - مدى استيعاب الطلبة من هذا المساق.	
هل يتم مشاركة الطلاب في المؤتمرات والندوات العلمية؟ أذكر أمثلة؟	التقارير السنوية.	عدد مشاركات الطلبة في المؤتمرات والندوات العلمية - نسب المشاركة بحسب الكلية - نوعية المشاركة ( بحث محكم، ورقة عمل، نموذج).	
هل يتم مشاركة الطلاب في المشاريع البحثية ؟ أذكر أمثلة؟	التقارير السنوية - جوائز البحث العلمي.	عدد الطلبة المستفيدين من المشاريع البحثية - وجود جوائز دورية للبحث العلمي - فعالية هذه الجوائز - عدالة التوزيع - نسبة الجوائز المخصصة للطلبة من ميزانية البحث العلمي.	
ما مدى وجود آلية لنشر الأبحاث والمؤلفات بالمؤسسة؟	المجلات المحكمة - المؤتمرات - نظام المؤسسة.	وجود آلية واضحة للنشر - وجود ضمانات لحفظ حقوق النشر - وجود قاعدة بيانات بالمجلات المسموح النشر بها.	

تمويل البحث العلمي			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى كفاية الموازنة المخصصة سنوياً للمؤسسة لأغراض أنشطة البحث العلمي؟	الموازنة السنوية - التقارير السنوية.	ملائمة حجم الموازنة مع الأنشطة - مدى زيادة مخصصات البحث العلمي سنوياً .	
هل تستخدم المؤسسة مصادر معينة لتمويل لبحث العلمي؟ ما هذه المصادر؟	الشراكات - الموازنة - المنح المخططة للبحث العلمي.	وجود مصادر لتمويل البحث العلمي - كفاية هذه المصادر وتنوعها - نسبة إسهام هذه المصادر في الموازنة المخصصة - عدد	

	المصادر المختلفة وعدد المستفيدين منها.		
	حجم الإيرادات من البحث العلمي - نسبة إسهام الإيرادات في الموازنة.	دراسات الجدوى - التقارير المالية.	هل يتم قياس وتقييم عوائد المخصصات المالية المنفقة على البحث العلمي بالمؤسسة؟
<b>الموارد البحثية</b>			
<b>المؤشر / المتطلب</b>	<b>الوثيقة/ ملاحظة</b>	<b>مؤشرات الأداء</b>	<b>رأي فريق التقييم</b>
ما مدى توافق خطة البحث العلمي في المؤسسة مع الإمكانيات البشرية والمادية للمؤسسة؟	خطة البحث العلمي - هيكلية الأقسام الأكاديمية - المراكز البحثية - ملاحظة المختبرات والمكتبات.	ملائمة الإمكانيات البشرية لأهداف الخطة - وجود مختبرات ومراكز بحث كافية ومنسجمة مع الخطة - وجود مراجع ودوريات تخدم أغراض البحث العلمي.	
ما مدى توزيع هذه الموارد والمخصصات على الوحدات العلمية والمراكز البحثية بالمؤسسة على أسس موضوعية؟	ملاحظة - الموازنة - الهيكلية - استبانة.	عدالة في التوزيع حسب معايير واضحة - معلنة للجميع - رضا المستفيدين من معايير التوزيع.	
ما مدى وجود سياسة خاصة بالمكافآت المالية التي تدفع من أموال المنح والعقود والخدمات الاستشارية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس؟	نظام الجامعة.	وجود نص صريح يحدد سياسة ونسبة الأموال المخصصة لأعضاء الهيئة التدريسية من المنح والعقود والخدمات الاستشارية - مدى تطبيق المؤسسة لهذه السياسات.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

## 4. الموارد المؤسسية

4/1 (الموارد التعليمية والموارد المادية والمالية)

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

المعيار: الموارد التعليمية

المكتبة			
المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تتناسب مساحة المكتبة، و أماكن الجلوس مع أعداد الطلاب في المؤسسة؟	دليل المعايير - دليل المكتبة - خرائط المؤسسة - ملاحظة - استبانة.	-تتسع المكتبة 20% من أفراد الطلبة في آن واحد - مناسبة أماكن الجلوس - يتوفر في المكتبة جو هادئ مناسب للدراسة - ملاحظة أماكن جلوس الطلبة - رضا الطلبة من حيث أماكن الجلوس - مطابقة مساحة المكتبة وعدد مقاعد المؤسسة.	
ما مدى توفر العدد الكافي من العاملين في الوظائف الفنية المساعدة في المكتبة بما يتناسب مع برامج المؤسسة وعدد الطلاب ومستوى ونوعية الدرجات العلمية التي تطرحها المؤسسة؟	هيكل التنظيمي - الوصف الوظيفي - استبانة.	ملائمة عدد العاملين في الوظائف الفنية المساعدة في المكتبة لعدد البرامج وعدد الطلاب - مناسبة مؤهلات العاملين مع طبيعة عملهم - رضا الطلبة بمستوى أداء العاملين.	
هل التجهيزات المتاحة تتفق وطبيعة نشاط المكتبة؟	ملاحظة - استبانة - دليل المكتبة.	وجود أثاث وأجهزة مناسبة - وجود غرفة للدراسة على شكل مجموعات - وجود مختبرات توفر البحث الالكتروني وخدمة الانترنت - وجود مكتبة رقمية وأخرى الكترونية - رضا المستفيدين.	

ما مدى وجود برنامج توجيهي بالمكتبة لإرشاد جميع المستخدمين إلى كيفية الوصول إلى المعلومات الميوبة وغير ذلك من مصادر التعلم والمعلومات والتقنيات المعاصرة؟	دليل - منشورات - استبانة - مطوية - الصفحة الالكترونية.	وجود دليل استخدام واضح ووافي وسهل الوصول إليه من قبل المستفيدين - وجود دورات تدريبية بشكل مستمر - وجود آلية لاستقبال الطلبة الجدد- سهولة النظام التوجيهي ووضوحه - رضا المستفيدين.	
ما مدى توفير المكتبة للوقت الملائم لتمكن المستخدمين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب من	برنامج دوام المكتبة - استبانة.	مناسبة ساعات الدوام مع كل من الطلبة،	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:



	العاملين، طلبة الدراسات العليا - عدد ساعات العمل في المكتبة أطول من العمل في المؤسسة		الاستفادة منها؟
	وجود نظام للإعارة والاسترجاع والاستعلام - سهولة استخدام النظام في المكتبة - مناسبة النظام وطبيعة عمل المكتبة وعدد المستفيدين - رضا المستفيدين.	النظام الأساسي للمكتبة - نظام الإعارة - استبانة.	ما مدى احتواء المكتبة على نظام مناسب وفعال لتداول المواد المكتبية؟
	مقارنة أعداد الكتب والمراجع بالمعايير المتعارف عليها - رضا المستفيدين - وجود كتب المقررات بنسخ مناسبة - وجود كتب متقدمة - وجود كتب تتناسب مع أعداد الطلبة	إحصائيات - قواعد البيانات - الاستبانة.	ما مدى كفاية المراجع والكتب للمتطلبات التخصصية؟
	إعداد العناوين وسنة النشر - وجود مراجع وكتب حديثة - وجود دوريات مناسبة للتخصصات - مناسبة المراجع للموضوعات المقدمة - تنوع الكتب والمجلات والدوريات - وجود اشتراكات في مكنتبات عالمية.	إحصائيات - دليل المعايير - قواعد البيانات - استبانة.	ما مدى تنوع وحدائث المراجع والدوريات؟
	وجود اشتراكات في دوريات إلكترونية ودوريات نشر عالمية - وجود مختبرات حاسوب كافية ومناسبة وملئمة للبحث - إتاحة خدمات البحث الإلكتروني للطلبة والعاملين - رضا المستفيدين.	تقارير - تجهيزات - استبانة.	هل تكنولوجيا المعلومات (الإنترنت/ اشترك في دوريات إلكترونية متخصصة/ كتب إلكترونية... الخ) المستخدمة في المكتبة متاحة للفئات المستهدفة المختلفة؟
	وجود برامج إلكترونية للبحث والإعارة - وجود كتب إلكترونية - رسائل الماجستير والدكتوراه - وجود مكتبة رقمية خاصة بالكتب الإلكترونية والرسائل العلمية وغيرها من المعلومات المخزنة رقمياً - وجود نظام يسمح بالوصول إلى مصادر	تقارير - تجهيزات - استبانة.	ما مدى دعم المؤسسة مكتبتها التقليدية بمكتبة إلكترونية ودوريات علمية وقواعد بيانات ومصادر التعلم المخزنة رقمياً بما يسمح بالوصول إلكترونياً إلى مصادر وقواعد المعرفة؟

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع إلكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	وقواعد المعرفة الكترونيا - رضا المستفيدين.		
ما مدى توفر تصنيف للمجموعات المكتبية ضمن أدلة (كتالوجات) وتنظيمها وفق ترتيب يسهل الوصول إلى المعلومات وذلك بإتباع أسس التبويب والفهرسة المعروفة بما في ذلك قواعد البيانات الإلكترونية المبوية؟	دليل المكتبة - استبانة - ملاحظة.	وجود تصنيف للمجموعات المكتبية وفق المعايير العالمية - سهولة الوصول للمعلومات - وضوح آليات وإجراءات التبويب والفهرسة - ترتيب الكتب والمراجع حسب أسس الفهرسة العالمية - رضا المستفيدين.	
هل قامت المؤسسة بوضع قائمة أولويات تتعلق بالحصول على المواد والخدمات المطلوبة التي تتفق مع احتياجات المستخدمين واحتياجات البرامج ومتطلبات الأقسام العلمية في الجامعة؟	محاضر اجتماعات - الموازنة - الخطة التنفيذية - الخطة التطويرية.	وجود ممثلين للأقسام في مجلس المكتبة - تخصيص موازنة مناسبة لحجم الاحتياجات - توزيع المخصص المالي بشكل عادل على كافة التخصصات.	
هل تتوفر لدى المؤسسة سياسات واضحة لتنمية المكتبة وغيرها من مصادر التعلم؟ وهل ترتبط هذه السياسات باحتياجات البرامج التي تقدمها المؤسسة؟	خطة تطوير المكتبة - سياسة تنمية المكتبة - الخطة الاستراتيجية.	وجود سياسة خاصة بتطوير المكتبة - ربط تلك السياسات باحتياجات البرامج - مناسبة تلك السياسة مع طبيعة عمل المكتبة.	
هل يقوم أعضاء هيئة التدريس المسؤولون عن المقررات والبرامج بتقديم المشورة بصفة دورية حول المواد اللازمة لمساندة عمليتي التدريس والتعلم؟	محاضر - تقارير.	وجود آلية تواصل بين المعنيين في المكتبة وأعضاء هيئة التدريس - مناسبة آلية التواصل مع حجم المؤسسة وعدد أعضاء هيئة التدريس - تمثيل أعضاء هيئة التدريس ضمن فريق تحديد الاحتياجات.	

هل تقدم المكتبة خدمات للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؟ اذكر أمثلة؟	أقسام المكتبة - دليل المكتبة - استبانة	- وجود تسهيلات ومصادر خاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة - سهولة الوصول للمكتبة - رضا المستفيدين - وجود برمجيات وكتب ودوريات مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة - ملائمة الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة
ما مدى إجراء المؤسسة تقييماً لمحتويات المكتبة وموارد الخدمات التعليمية الأخرى بشكل دوري ونظامي للتأكد من حسن أدائها؟	تقارير - خطة تنفيذية.	وجود تقارير دورية عن محتويات المكتبة - دراسات مفصلة - تقييم المكتبة بشكل دوري حسب الخطة التنفيذية.
هل يتم قياس مستوى رضا المستفيدين من خدمات المكتبة؟ اذكر الوسائل المتبعة في ذلك؟	استبانة - تقارير سنوية.	وجود آلية لقياس رضا المستفيدين - تنوع وسائل قياس رضا المستفيدين.
ما مدى عقد اتفاقات شراكة مع جهات أخرى في خدمة المكتبة؟	اتفاقيات تعاون - شراكة.	سهولة الحصول على المعلومات من جهات الشراكة - نوعية الاتفاقات والخدمات المتبادلة.

#### القاعات الدراسية والمعامل

المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى مناسبة قاعات المحاضرات والفصول الدراسية مع أعداد الطلاب/ الجداول الدراسية؟	قاعدة بيانات- دليل المعايير - جداول القاعات - ملاحظة - القاعات - استبانة.	وجود قاعات دراسية كافية - مطابقة القاعات للمعايير المتعارف عليها - أماكن مخصصة للخدمات المساندة - مناسبة المباني لأعداد الطلبة ملائمة القاعات من ناحية الإضاءة والتهوية والصوت - مناسبة القاعات الدراسية لأعداد الشعب - مناسبة تجهيزات القاعات الدراسية من حيث الأثاث ونقاط تكنولوجيا المعلومات - رضا الطلبة والمدرسين.	رأي فريق التقييم
ما مدى مناسبة المعامل ومختبرات الحاسوب مع أعداد الطلاب/ الجداول الدراسية؟	قاعدة بيانات - دليل المعايير - جداول المعامل ملاحظة - استبانة.	- وجود معامل كافية- مناسبتها لأعداد الطلبة - مطابقة للمعايير - وجود رضا	رأي فريق التقييم

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	المستفيدين - ملائمة تجهيزات الحواسيب وربطها بشبكة الجامعة والانترنت - مناسبة أعداد الطلبة في الشعب.		
ما مدى ملائمة قاعات المحاضرات والفصول الدراسية والمعامل للعملية التعليمية (الإضاءة / التهوية/ وسائل الإيضاح/التجهيزات المختلفة)؟	قاعدة بيانات- دليل المعايير - جداول المحاضرات والقاعات والمعامل - ملاحظة - استبانة.	- مطابقة القاعات والمعامل للمعايير المتعارف عليها- كفاية وسائل الإيضاح والتجهيزات- مناسبة القاعات من حيث الإضاءة والتهوية وعزل الصوت وبعدها عن الضوضاء - رضا المستفيدين.	
هل يتم تزويد القاعات الدراسية بتكنولوجيا المعلومات (أجهزة حاسوب، وأجهزة LCD مرتبطة بشبكة الجامعة)؟	قاعدة بيانات- دليل المعايير -استبانة.	وجود أجهزة حديثة وتعمل جيداً- مطابقة الأجهزة للمعايير المتعارف عليها- ملائمة الأجهزة للبرامج المستخدمة - ربط أجهزة الحاسوب بشبكة الجامعة - رضا المستفيدين - وجود قاعات كافية مزودة بتكنولوجيا المعلومات.	
هل أعداد الفنيين في المعامل كافية؟	هيكلية المؤسسة	وجود عدد كاف من الفنيين- ملائمة مؤهلات الفنيين لطبيعة عملهم- مساعدة الفنيين للمدرسين والطلبة وتسهيل مهامهم.	
هل يتم عمل صيانة دورية للمعامل والقاعات الدراسية والتجهيزات؟	الخطة التنفيذية - تقارير الصيانة - الميزانية.	وجود خطة للصيانة الدورية- عدد جولات الفحص والصيانة يوميا، أسبوعيا، شهريا- حجم الإنفاق على الصيانة - عدد الموظفين المكلفين بأعمال الصيانة - عدد الأعطال التي تم صيانتها.	
هل يتم تحديث هذه التجهيزات؟	الخطة التنفيذية- محاضر - استبانة.	وجود أجهزة حديثة- مطابقة الأجهزة للمعايير المتعارف عليها - كفاية الأجهزة - مواكبة المعامل للعلوم الحديثة - وجود خطة لتحديث تجهيزات القاعات الدراسية والمعامل - رضا المستفيدين.	
هل عدد معامل الحاسوب مناسب لطبيعة البرامج المقدمة؟	قاعدة بيانات - المؤسسة والكليات	وجود معامل متخصصة ومجهزة حسب البرامج المقدمة - كفاية عدد المعامل	

\* وسيلة التحقق:

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

4. تقرير عام  
11. أخرى

5. خطة تنفيذية

6. خطة استراتيجية

7. مطوية

	لاحتياجات البرامج - استخدام البرمجيات الحديثة والمرخصة في تلك المعامل		
هل هناك معامل حاسوب متاحة للاستخدام الحر خارج أوقات الدوام الرسمي؟	قاعدة بيانات - دليل المؤسسة - الاستبانة	وجود معامل حاسوب مخصصة للاستخدام الحر خارج ساعات الدوام لاحتياجات الطلبة - مناسبة الأجهزة وحداتها - توفير خدمات الانترنت والبريد الالكتروني - رضا المستفيدين	
			البرمجيات ومصادر تكنولوجيا المعلومات
المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد في المؤسسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات (شبكة حاسوبية/ مختبرات/ مركز حاسوب)؟	تقارير سنوية - استبانة - معاينة وملاحظة - هيكلية المؤسسة - خرائط المؤسسة.	توفير شبكة حاسوب كاملة تربط جميع مرافق المؤسسة وتعمل بسرعة وبدون انقطاع يذكر - وجود عدد كافي من المختبرات ومراكز الحاسوب وموزعة على مرافق الجامعة ومتصلة بشبكة المؤسسة - وجود مركز حاسوب لإدارة تكنولوجيا المعلومات - وجود شبكة حاسوب تربط مختبرات وأجهزة الحاسوب بالمؤسسة - وجود خدمات الانترنت والبريد الالكتروني وإتاحته للطلبة والعاملين - قياسية سرعة الانترنت مع أعداد المستخدمين والمعايير العالمية.	
هل توفر المؤسسة حواسيب كافية تتناسب مع أعداد الطلاب والعاملين وطبيعة تخصصاتهم؟	كشف بالأجهزة بالمؤسسة - التقرير السنوي - الملاحظة - استبانة.	- وجود عدد كاف من المختبرات ومراكز الحاسوب تتوفر فيها أجهزة متطورة وتناسب عدد الطلاب وتخصصاتهم بالمؤسسة - وجود أجهزة حاسوب متطورة	
هل توفر المؤسسة دعماً فنياً كافياً لمساندة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؟ وما مدى كفاءة هذا الدعم؟	الهيكلية التنظيمية - التقارير السنوية.	تتواجد مع عدد كاف من الموظفين وتخصصاتهم الفنيين للمساعدة للمعلمين.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	والموظفين فنياً - تلبية أي استفسار أو طلب مساعدة فنية من إلى موظف أو طالب من قبل هؤلاء الموظفين بالسرعة والدقة المطلوبة - وجود عدد كاف من الفنيين المتخصصين.		
ما مدى تدعيم المؤسسة لموارد تقنية المعلومات وبرامج التعليم الخاصة الداعمة للعملية التعليمية؟ (أجهزة حاسوب/ قواعد بيانات/ أجهزة اتصالات)	برامج المؤسسة (داخلية - خارجية) - محاضرات اجتماعات - خطط تنفيذية - الخطة الاستراتيجية - الموازنة.	مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي - وجود خطط تطوير لموارد تقنية المعلومات - توفير دعم مالي كاف يتناسب مع البرامج التطويرية - وجود برمجيات مناسبة ومرخصة	

هل تستخدم أجهزة المعلومات بشكل فعال في الأنظمة الإدارية (التبليغ والاتصال داخل المؤسسة)؟	ملاحظة - استبانة - محاضرات اجتماعات.	وجود شبكة اتصالات إلكترونية ممتازة - تساعد أجهزة المعلومات على الاتصال الفعال - وجود برامج مناسبة لاستدعاء المعلومات والحصول على تقارير فورية - سهولة استخدام تلك البرامج	
ما مدى تقديم المؤسسة لأشكال التدريب والمعرفة اللازمة للاستخدام الأمثل للتقنيات و التكنولوجيا الحديثة المتاحة داخل المؤسسة (إرشادات الاستخدام - دورات تدريبية وتعليمية)	خطة تنفيذية - تقارير - محاضرات اجتماعات - مطوية - منشورات - صفحة الجامعة - استبانة .	وجود إرشادات إلكترونية ومطبوعة لتعريف المستخدمين وإرشادهم للاستخدام الأمثل للتقنيات - عمل دورات تدريبية مستمرة لتعريف وإرشاد المستخدمين للتقنيات الحديثة في المؤسسة - سهولة ووضوح التعليمات - عدد المستفيدين من تلك الدورات - عدد الدورات التي تم عقدها - رضا المستفيدين - تخزين تلك المعلومات والإرشادات بصورة ملائمة على صفحة المؤسسة الإلكترونية.	
هل توفر المؤسسة مصادر تعليمية مساندة مثل الأجهزة السمعية البصرية وخدمات النسخ والتصوير بشكل ميسر؟	ملاحظة - استبانة.	توفر مصادر تعليمية مساندة متطورة وعمل صيانة دائمة لها في جميع مرافق المؤسسة	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع إلكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	- وجود أجهزة سمعية وبصرية مساندة - توفير خدمات النسخ والتصوير بأسعار مناسبة - رضا المستخدمين.		
--	--	--	--

هل مختبرات الحاسوب مرتبطة بشبكة حاسوب داخلية وخارجية؟	تقارير - ملاحظة - خرائط البنية التحتية.	مختبرات الحاسوب مرتبطة بشبكة المؤسسة والشبكة الخارجية - حادثة الشبكة وشموليتها - رضا المستخدمين
هل خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني متوفرة في المؤسسة؟	تقارير سنوية - دليل العاملين - دليل الطلبة.	خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني متوفرة في المؤسسة وبسرعة وجوده عالية - توفر نظام بريد الكتروني خاص بالمؤسسة - سهولة استخدام البريد الالكتروني وتوفير نظام حماية مناسب.
هل خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني متاحة للطلبة والعاملين؟	استبانة - دليل العاملين - دليل الطالب.	خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني متوفر في المؤسسة وبسرعة وجوده عالية ومتاحة للجميع - رضا المستخدمين.
هل سرعة الإنترنت وخدماتها مناسبة ومنسجمة مع حجم المؤسسة وأعداد الطلاب والعاملين فيها؟	استبانة - تقارير - ملاحظة.	خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني متوفرة في المؤسسة وبسرعة وجوده عالية وتناسب أعداد الطلاب والعاملين - رضا المستخدمين.
هل هناك خطط لتطوير بنية وتجهيزات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؟	خطة استراتيجية - محاضر اجتماعات - خطط تنفيذية - تقارير سنوية	- وجود خطة واضحة لتطوير بنية وتجهيزات تكنولوجيا المعلومات ومواكب التطور - مناسبة الخطة لطبيعة عمل المؤسسة واحتياجات البرامج المقدمة.
هل يتم تقييم خدمات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؟ أذكر آليات التقييم؟	محاضر اجتماعات - قرارات - خطط تنفيذية	وجود تقارير لتقييم خدمات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وبأكثر من آلية في عملية التقييم ووجود توصيات بعد التقييم - وجود خطط لتقييم خدمات تكنولوجيا المعلومات بشكل دوري.
هل توفر المؤسسة خدمات الانترنت والبريد الإلكتروني للطلبة والعاملين خارج المؤسسة (في	محاضر اجتماعات - قرارات - استبانة	توفر خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

بيوتهم؟	اشتركاكات.	للطلبة والعاملين خارج الجامعة وبجودة عالية - وجود نظام حماية مناسب - سهولة استخدام تلك الخدمات.
هل لدى المؤسسة موقع إلكتروني تقوم بتحديثه باستمرار؟	الملاحظة- البحث.	- يوجد عند المؤسسة موقع إلكتروني يتم تحديثه باستمرار ويوجد موظفين مختصين يشرفون على هذه العملية.
ما مدى وجود جهاز إداري وفني مسؤول عن إدارة تكنولوجيا المعلومات؟	الهيكل التنظيمي - قرارات - محاضر اجتماعات.	وجود جهاز إداري وفني متخصص مسؤول عن إدارة تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة وعلى أعلى مستوى من الكفاءة - كفاية عدد الجهاز الإداري - ملائمة مؤهلاتهم مع طبيعة عملهم - وجود آليات لتحديث وتطوير مهارات هذا الجهاز - تحديد صلاحيات ومسؤوليات هذا الجهاز حسب المهام الموكلة لهم وحسب ما هو متعارف عليه دولياً.

المعيار: الموارد المادية			
التسهيلات التدريسية الداعمة			
المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى كفاية وملائمة المباني للأنشطة التعليمية والخدمات المساندة له؟	دليل المعايير - جداول القاعات - ملاحظة - ملائمة المباني وكفايتها	مطابقة المباني للمعايير المتعارف عليها ( السعة - الإضاءة - التهوية - إجراءات الأمان) - وجود أماكن مخصصة للخدمات المساندة - مناسبة المباني لأعداد الطلبة	
ما مدى كفاية وملائمة الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية؟	ملاحظة- الملاعب وخرائط الجامعة - استبانة	وجود ملاعب كافية- ملائم لأعداد الطلبة - مطابقة للمعايير - وجود رضا المستفيدين.	
ما مدى توفر وملائمة الأماكن المناسبة للنشاط الثقافي كالمسارح وغيرها؟	ملاحظة- استبانة.	وجود أماكن للنشاط الثقافي - كفاية هذه	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع إلكتروني	10. دراسات	11. أخرى			



	الأماكن وسعتها - ملائمتها للأنشطة - رضا المستفيدين.		
ما مدى توفر أماكن ملائمة وكافية لوقوف السيارات؟	ملاحظة - خرائط الجامعة - استبانة.	وجود أماكن كافية لوقوف سيارات العاملين والطلبة - سهولة الدخول والخروج - منظمة - رضا المستفيدين.	
هل مداخل المؤسسة ملائمة لدخول الأفراد والمركبات؟	ملاحظة- استبانة.	وجود أماكن كافية لوقوف سيارات العاملين والطلبة - سهولة الدخول والخروج- منظمة	
هل الطرق الداخلية معبدة جيدا وملائمة لحركة الأفراد والمركبات؟	ملاحظة- استبانة.	وجود طرق معبدة- كفاية الطرق- منظمة.	
ما مدى كفاية المساحات الخضراء وإجراءات المحافظة على نظافتها وشكلها؟	ملاحظة- خرائط.	كفاية المساحات الخضراء- وجود خطة للنظافة عليها - كفاية العاملين - حجم الإنفاق على المساحات الخضراء- عدد الموظفين المكلفين بأعمال النظافة - قياس رضا المستفيدين.	
ما مدى توفر أماكن في المؤسسة كافية لجلوس الطلبة خارج المباني؟	ملاحظة .	وجود أماكن خاصة بالطلاب وأخرى بالطلبات - موقع هذه الأماكن وقربها من أماكن التجمعات.	
ما مدى توفر المطاعم والمقاهي المناسبة للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية ؟	ملاحظة- خرائط - تقارير - الدائرة الصحية - الاستبانة.	وجود مطاعم ومقاهي- كفاية المطاعم والمقاهي و تنوعها - مناسبتها لأعداد الطلبة والمدرسين - مجهزة بشكل مناسب - فحص دوري للمأكولات - رضا المستفيدين.	
هل تتضمن المباني والقاعات أماكن لاستراحات الطلبة؟	خطة الصيانة - خطة طوارئ - تقارير الدائرة الصحية - المكتب الهندسي - الاستبانة.	وجود خطط للطوارئ - وجود إرشادات واضحة ومعلنة للسلامة والأمان - وجود اطفائيات للحريق - نظام إنذار مبكر - سلالم خروج - مباني ومرافق نظيفة وصحية ومضاءة بشكل جيد - رضا المستفيدين.	
هل تتوفر في استراحات الطلبة الأثاث المناسب؟	ملاحظة - أرشيف الخرائط و المخططات	وجود أثاث وكفايته - نوعية الأثاث	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	وملائمته - رضا المستفيدين.		
ما مدى وجود جهاز إداري وفني مسؤول عن إدارة المرافق؟	الهيكيلية - ملاحظة - وجود جهاز إداري وفني مسؤول - كفاية الجهاز - مؤهلاته		
ما مدى حرص المؤسسة على التقييم الدوري لحالة المباني والمعدات والصيانة الوقائية وصيانة الأعطال والاستبدال؟	الخطة التنفيذية - تقارير الصيانة - الدائرة الصحية - وجود خطة للصيانة الدورية- عدد جولات الفحص والصيانة يوميا، أسبوعياً، شهرياً - حجم الأنفاق على الصيانة - عدد الموظفين المكلفين بأعمال الصيانة - عدد الأعطال التي تم صيانتها		
ما مدى توافر أماكن مناسبة لأداء الفروض الدينية ؟	ملاحظة - استبانة. وجود أماكن مناسبة لأداء الفروض الدينية- مطابقة للمعايير- كفاية الأماكن- رضا المستفيدين		
هل المرافق العامة والخاصة كافية وصالحة مثال (المساعد - دورات المياه-الكهرباء - مياه الشرب.....إلخ)؟	ملاحظة- خرائط - تقارير - الدائرة الصحية - الاستبانة. وجود مساعد كافية في كل مبنى - وجود مصدر للطاقة البديلة - عدد المشارب - فحص دوري للمياه - وجود مرافق صحية في كل طابق - تخصيص دورات للطلبة وأخرى للعاملين وللذكور والإناث - وجود رضا المستفيدين		
ما مدى تبني خطة شاملة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير بيئة آمنة وسليمة وصحية داخل المباني والمرافق وتقييمها بانتظام؟	خطة تنفيذية- ملاحظة - مخططات وخرائط. وجود المخططات والخرائط- مطابقة للمعايير - وجود قرارات تدعم التزام المؤسسة بتوفير البيئة الآمنة - نوعية المرافق وملائمة لطبيعة العمل - قياس رضا المستفيدين.		
ما مدى احتفاظ المؤسسة بالمخططات والخرائط الرئيسية بكافة المرافق التابعة للمؤسسة؟	قاعدة بيانات- دليل المعايير- أرشيف. وجود أرشيف- مطابقة للمعايير - ملائمة الأرشيف.		
ما مدى التزام المؤسسة بكل الاحتياطات اللازمة لتأمين جو صحي وامن ومناسب للدراسة و للمقيمين في هذه المباني بما يدعم مهمة المؤسسة التعليمية؟	خطة تنفيذية - ملاحظة - مخططات وخرائط. وجود المخططات والخرائط- مطابقة للمعايير - وجود قرارات تدعم التزام المؤسسة بتوفير البيئة الآمنة - نوعية المرافق وملائمة لطبيعة العمل - قياس رضا المستفيدين.		

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	مطوية- لوحات تعريفية- موقع الكتروني - ملاحظة.	وجود لوحات تعريفية- مطابقة للمعايير و كفايتها - معلومات عبر الموقع و كفايتها - قياس رضا المستفيدين.	ما مدى تبليغ المؤسسة الطلاب والعاملين بالخدمات و الخرائط المتوفرة لديها؟
الأجهزة والمواد			
المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى ملائمة التجهيزات الموجودة داخل وخارج حرم المؤسسة لاحتياجاتها وفق أهدافها المعلنة وبرامجها وأنشطتها وعدد الطلاب ؟	قاعدة بيانات- دليل المعايير - خطة استراتيجية- هيكلية.	وجود التجهيزات- مطابقة للمعايير - انجاز الخطة.	
ما مدى مراعاة خطة السلامة المتبناة لتوفير معدات كافية واستخدام أجهزة السلامة في المختبرات والأماكن الأخرى ذات المخاطر المحتملة ولتوفير الخروج السهل من المباني في حالة الطوارئ؟	خطة الصيانة - خطة طوارئ - تقارير - الدائرة الصحية - المكتب الهندسي - الاستبانة.	وجود خطط للطوارئ - وجود إرشادات واضحة ومعلنة للسلامة والأمان - وجود اطفائيات للحريق - نظام إنذار مبكر - سلام خروج - مباني ومرافق نظيفة وصحية ومضاءة بشكل جيد - رضا المستفيدين.	
هل تتوفر مولدات كهرباء احتياطية وكافية في المؤسسة؟	قاعدة بيانات- ملاحظة.	وجود مولدات- مطابقة للمعايير- كفايتها - سهولة عمل هذه المولدات عند انقطاع التيار الكهربائي.	
هل يتوفر في المؤسسة مشارب فيها مياه صالحة للشرب؟	ملاحظة- خرائط - تقارير - الدائرة الصحية - الاستبانة.	وجود عدد كافي من المشارب الصحية الصالحة للشرب - كفايتها لعدد الطلبة والعاملين فحص دوري للمياه - رضا المستفيدين.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

التخطيط لصيانة الموارد وإدارة المخاطر			
المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى توفر خطط عملية مناسبة للقيام بأعمال الصيانة الوقائية والعلاجية؟	الخطة التنفيذية - تقارير الصيانة - الدائرة الصحية.	وجود خطة للصيانة الدورية- عدد جولات الفحص والصيانة يوميا ،أسبوعيا - حجم الإنفاق على الصيانة - عدد الموظفين المكلفين بأعمال الصيانة - عدد الأعطال التي تم صيانتها.	
ما مدى توفر برنامج كامل لدى المؤسسة لإدارة المخاطر يشمل على المخاطر والتأمين مثال (برامج إخلاء المباني عند تعرضها للخطر)؟	خطة الصيانة - خطة طوارئ - تقارير الدائرة الصحية - المكتب الهندسي - الاستبانة.	وجود خطط للطوارئ - وجود إرشادات واضحة ومعلنة للسلامة والأمان- وجود اطفائيات للحريق - نظام إنذار مبكر - سلالم خروج - مباني ومرافق نظيفة وصحية ومضاء بشكل جيد - رضا المستفيدين.	
هل تتوفر التعليمات الإرشادية المناسبة لتحقيق الأمان والسلامة لأفراد المؤسسة؟	لوحات إرشادية - مطوية - ملاحظة - استبانة.	وجود لوحات إرشادية- مطابقة للمعايير و كفايتها - رضا المستفيدين	
هل هناك تجهيزات خاصة بإطفاء الحريق في المباني؟	دليل المعايير- قاعدة بيانات - ملاحظة.	وجود طفايات - مطابقة للمعايير و كفايتها - وجود نظام إنذار مبكر - وجود عدد كافي من الموظفين المختصين .	

المعيار: الموارد المالية			
التخطيط المالي			
المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى التزام المؤسسة بإعداد موازنة سنوية مناسبة ومفصلة وكشف بالدخول والمصروفات المتوقعة التي تمثلها السنة المالية للمؤسسة؟	رسائل - موازنة - قرار - خطة تنفيذية - تقرير سنوي.	وجود محضر اجتماع إقرار- الموازنة موازنة مفصلة وواضحة ومعلنة للجهة المعنية - مشاركة الجهة المستفيدة	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	والحصول على تغذية راجعة منهم - حجم المناقشات وموعدها.		
	وجود أهداف واضحة في الخطة الاستراتيجية الاستثمار الموارد جدول دراسي دقيق - وجود برامج الاستثمار الملاعب والمسارح والمختبرات وعيادة الجامعة من المستفيدين.	خطة استراتيجية - خطة تنفيذية تقرير سنوي.	ما مدى توظيف المؤسسة لمواردها وإمكاناتها لتحقيق أهدافها؟
	خطة تنفيذية مرتبطة بالموازنة - تقرير سنوي يوضح مدى ترجمة الخطة التنفيذية للموازنة المالية - نسبة العجز السنوي في الموازنة.	موازنة - خطة تنفيذية - تقرير سنوي.	ما مدى تأثير المؤسسة في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها بالموارد المالية الممنوحة لها؟
	يتم تقييم الموارد المالية واستخداماتها شهرياً - يتم تقييم الموارد المالية واستخداماتها سنوياً بالمقارنة مع السنوات السابقة.	كشف مقارنة الإيرادات المصروفات - مخاطبة - كشف الإيرادات.	ما مدى خضوع إجراءات تحديد الموارد المالية واستخداماتها للتقييم الدوري المنتظم؟

كفاية الموارد المالية			
المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى ضمان المؤسسة لاستقرارها المالي من أجل نجاح عملياتها وأنشطتها المختلفة؟	موازنة مالية - خطة استراتيجية - خطة تنفيذية.	وجود رؤية واضحة لحجم الإيرادات والموارد المتوفرة - وجود خطة مالية مفصلة تتناسب مع حجم الإيرادات والموارد - وجود خطة تنفيذية تتناسب مع حجم الموارد - وجود مشاريع متعددة جاهزة للدعم - تقييم دوري للكفاءة المالية للكيانات والوحدات.	رأي فريق التقييم
هل الموارد المالية المتاحة سنوياً كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية؟	الخطة الاستراتيجية - الموازنة المالية - الخطة التنفيذية - التقرير السنوي.	- كفاية الموارد المالية للأنشطة المعتمدة في الخطة الاستراتيجية - ملائمة الموارد المالية لطبيعة عمل المؤسسة - عدم وجود	رأي فريق التقييم

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

	عجز في الموازنة المالية سنويا .	
--	---------------------------------	--

الإدارة المالية			
المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى وجود أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة؟	النظام المالي في المؤسسة - اللوائح الإدارية والرسائل الإدارية.	نظام مالي واضح للمؤسسة وشامل كافة المعاملات المالية - وجود صلاحيات للإدارة الوسطى للتعامل مع أي معاملات مستجدة.	
ما مدى وجود نظام للرقابة على الموازنة والشئون المالية بالمؤسسة بما يؤمن تطبيق خطط اللجنة الإدارية للمؤسسة الخاصة بالموازنة؟	النظام المالي - لائحة التدقيق - اللوائح الداخلية للجامعة - التعليمات التطبيقية والضوابط.	وجود برنامج مالي محوسب ومضبوط ومربوط بنظام المؤسسة - وجود دائرة رقابة مالية مستقلة تتبع قيادة المؤسسة - وجود هيئة رقابية خارجية وداخلية ترفع توصياتها وتقاريرها لقيادة المؤسسة.	
ما مدى تبني المؤسسة لنظام محاسبي يعتمد المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؟	برنامج المالية.	وجود برنامج محاسبي دولي.	
ما مدى التزام المؤسسة بتقديم تقارير الإيرادات/ المصروفات إما بصورة مفصلة في تقرير التدقيق المحاسبي أو ترفقها كملحق في التقرير؟	تقرير المدقق الخارجي - تقرير هيئة الرقابة العامة - قرارات مجلس الأمناء لتطبيق المبادئ المحاسبية.	وجود تقارير قطاعية (مفصلة) دورية ربع سنوية - إمكانية استخراج تقارير محوسبة عند الطلب.	
ما مدى خضوع عملية تدقيق الحسابات المالية السنوية لمحاسبين قانونيين معتمدين؟	التقارير الشهرية والسنوية - محاضر - تقارير هيئة خارجية - رسائل.	خضوع المؤسسة لهيئة رقابة خارجية دولية معترف بها - وجود تقارير رقابية داخلية.	
ما مدى استقلالية مدققي الحسابات عن المؤسسة مع مراعاة ألا يكون لمدقق الحسابات صلة مباشرة بالمؤسسة سواء بصفة شخصية أو مهنية؟	رسائل - عقود - عقد مدقق الحسابات الخارجي.	وجود استقلالية كاملة للمؤسسة للتدقيق خارجي وعدم وجود أي مصالح مشتركة مع المؤسسة - مؤسسة التدقيق الخارجي تتبع هيئة دولية.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			



## 4. الموارد المؤسسية و الخدماتية

### 4/2 (خدمة الطلبة، الموارد البشرية، الجودة والتطوير المؤسسي)

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

المحور: الموارد المؤسسية والخدمات			
المعيار: الموارد البشرية			
سياسات الاستقطاب والتعيين			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تمتلك المؤسسة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة؟	لائحة شؤون الموظفين - قرارات.	وجود سياسات خاصة بالاستقطاب - نوعية الحوافز المتاحة - عدد الأشخاص الذين تم استقطابهم خارج إطار التعيين التقليدي.	
ما الوسائل التي تتبناها المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة؟	لائحة شؤون الموظفين - قرارات.	وجود سياسات خاصة للاحتفاظ بالكوادر البشرية - نوعية الحوافز المقدمة للكوادر المتميزة	
هل يتم التعيين وفقاً للاحتياجات الفعلية للمؤسسة؟	الهيكلية - الموازنة - دراسات الاحتياج - قرارات التعيين	تعيين الموظفين بحسب الشواغر والموارد المالية - ملائمة مؤهلات الشخص للشاغر المطلوب.	
هل قواعد التعيين معلنة؟	نظام الجامعة - ملاحظة- موقع الجامعة - إعلانات الصحف.	مدى التزام المؤسسة بقواعد التعيين - شفافية عملية التعيين - وجود مقابلات - اختيار حسب الكفاءة - نتائج معلنة للجميع.	
ما السياسات والإجراءات التي تحكم عمليات التعيين، الترقية، التظلم والشكاوى؟ وهل هذه السياسات فعالة ويتم تنفيذها في الوقت المناسب؟	نظام الجامعة - نظام الشكاوي - قرارات - استبانة.	وجود سياسات واضحة ومحددة - إجراءات معلنة وسهلة - نظام جيد للشكاوى والنظلمات - متابعة دورية للشكاوى - رضا المستفيدين.	
ما الإجراءات المتبعة في تعيين أعضاء هيئة التدريس و العاملين بنظام الساعة؟	نظام الجامعة - أدلة الإجراءات.	وضوح الإجراءات - بساطتها - الشفافية والنزاهة - تعيين في الوقت المحدد.	
هل يوجد دليل خاص يوضح الواجبات والحقوق للعاملين في المؤسسة؟ وهل يتم توزيعه ونشره؟	دليل الوصف الوظيفي - نظام الجامعة ملاحظة - الموقع - صحف المدرسين.	وجود دليل يوضح الواجبات والحقوق واضح ومعلن ومتاح للجدد من خلال رزمة تعريفية لكافة الجوانب المطلوبة.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			



كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس/ والهيئة الإدارية			
المؤشر / المطلوب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل نسبة أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية إلى الطلاب تتفق مع المعدلات المعترف بها؟	إحصائيات الجامعة - المعايير الدولية.	ملائمة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة - عدد أعضاء الهيئة الإدارية إلى عدد الهيئة التدريسية.	
هل هناك فائض أو عجز في عدد أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية؟	عدد الساعات الإضافية - تقرير العبء التدريسي.	أعباء دراسية مناسبة - موزعة على المدرسين - تتسجم مع النظام.	
هل توجد آليات معينة لتحديد العجز/ الفائض (أعباء التدريس/ أعباء الإشراف العلمي)؟	تقرير العبء - الجداول الدراسية - تقارير.	وجود تقارير محوسبة توضح نسبة العجز والفائض - تقارير واضحة سهلة الإعداد - دقيقة توضح أماكن العجز والفائض.	
هل تم اتخاذ إجراءات معينة للتعامل مع العجز/ الفائض في أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية؟ اذكر أمثلة على ذلك؟	نظام الجامعة - القرارات - الرسائل والتعميمات.	وجود نظام يوضح طريقة التعامل مع العجز والفائض - إجراءات سريعة وفعالة - نظام مرن - وجود تغطية مالية كافية في حالات العجز.	
ما مدى ملائمة التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس للمقررات التي يشارك في تدريسها؟	ملاحظة - السيرة الذاتية - خطط المساقات - استبانة.	ملائمة المؤهل للمقرر الذي يدرسه - تنوع التخصصات في الكلية بما يتناسب مع المقررات - رضا الطلبة عن أداء عضو هيئة التدريس.	
في حالة وجود عجز/ فائض في بعض التخصصات، هل يوجد مخطط للتعامل مع ذلك؟ مثال (آليات استقطاب - آليات ابتعاث - إعادة تأهيل).	نظام الابتعاث - قرارات مجلس الجامعة - خطط التدريس.	وجود خطة واضحة للتعيين - وجود قواعد بيانات جاهزة للكفاءات - مرونة نظام الجامعة في عمليات الاستقطاب - كفاية قرارات الابتعاث - نوعية الدورات المعطاة لأعضاء هيئة التدريس	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس/والهيئة الإدارية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
إلى أي مدى تقوم الجامعة بدعم التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في المجالين البحثي والدراسي؟	الخطة الاستراتيجية - الموازنة - دراسات الاحتياجات التدريبية - خطة التدريب - التقارير السنوية.	حجم المبالغ المخصصة للتدريب في الموازنة - وجود خطة تدريبية.	
ما نسبة المتدربين سنوياً من كل فئة إلى العدد الإجمالي؟	التقارير السنوية - إحصائيات الجامعة.	عدد المتدربين - تنوع فئات التدريب - شمولية عملية التدريب لجميع العاملين	
هل توجد آليات لتقييم فعالية ومردود التدريب؟ اذكر هذه الآليات؟	دليل عمليات - تقارير التدريب - مؤشرات الأداء .	وجود نظام لتقييم فعالية التدريب قبل وأثناء وبعد التدريب - وجود أدوات واضحة ودقيقة لقياس أثر التدريب - تحقق أهداف التدريب.	
هل تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة؟ اذكر هذه الآليات؟	دراسات علمية لتحديد الاحتياجات - ورش العمل - محاضرات اجتماعات - مقابلات - الخطة التنفيذية.	دراسة احتياجات دقيقة - محدثة - يشارك فيها المستهدفون من التدريب.	
هل هناك خطة متكاملة لتدريب جميع العاملين؟	الخطة التدريبية.	وجود خطة شاملة - معتمدة - لها تغطية مالية - تتضمن دورات مناسبة وجدولاً زمنياً محدداً	
ما عدد ونوع البرامج والدورات التدريبية المتاحة للعاملين التي يتم تنفيذها سنوياً؟	الخطة التدريبية - الاستبانة.	برامج متنوعة - تراعي التطور العلمي - تراعي حاجات المؤسسة - تتسجم مع أهداف المؤسسة - قياس رضا الموظفين.	
ما مدى تحديث أفضل الممارسات والمعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين؟	التقارير السنوية - مسابقات التميز.	وجود ممارسات فاعلة في المؤسسة موثقة - يتم تعميمها - معلنه - متاحة لجميع العاملين - تحرص المؤسسة على الممارسات الحديثة والجيدة وتقدمها دائماً للعاملين.	

تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/والهيئة الإدارية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل هناك آليات موثقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/ الإداريين؟ وما مدى تنوعها؟ اذكر أمثلة؟	استبانة التقييم - دليل معايير التقييم - البرنامج المحوسب - تقرير تقييم درجات المدرسين.	وجود معايير واضحة للتقييم - أدوات ووسائل متنوعة - آليات واضحة ومبسطة.	
ما الجهات المختصة بالتقييم؟	نظام الجامعة - المعايير	تحديد الجهات المقيمة - تعدد جهات التقييم - وجود تقارير مناسبة	
ما المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية؟ مثال (المشاركة في الأنشطة العلمية/ المشاركة في الخطة البحثية/ مدى الانتظام في الأنشطة التعليمية/ المشاركة في أنشطة الجودة بالمؤسسة)	دليل المعايير - التقارير السنوية.	وجود معايير واضحة - محددة - معلنة - شاملة لكافة الجوانب والأنشطة.	
ما العمليات المستخدمة لتقييم الأداء الفردي وتوفير التغذية الراجعة والمتابعة؟ كيف تترجم هذه العمليات إلى ممارسات من شأنها تحسين المؤسسة؟	دليل العمليات - المراسلات - التقارير - محاضر الاجتماعات - القرارات.	وجود دليل للعمليات - تضمن دليل لعمليات خاصة لتقييم الأداء - وجود آليات واضحة للتغذية الراجعة - تقارير تعكس الإجراءات والقرارات التصحيحية	
كيف تقوم المؤسسة بقياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في المجال الدراسي والبحثي؟	نظام الترقيات - نظام الجودة - التقارير السنوية.	وجود نص صريح يؤكد على مسار الترقية بناءً على الإنتاج العلمي - وجود نظام يحفز أو يحاسب أداء المدرس في مجال الإنتاج العلمي والعملية التدريسية.	
ما مدى اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أي ممارسات غير واضحة؟	قرارات - محاضر اجتماعات - تقارير سنوية - دراسات علمية.	عدد القرارات - نوعيتها - أثر القرارات على تحسين مستوى الأداء - دورات التدريب المترتبة على نتائج عملية التقييم.	

مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس/ والهيئة الإدارية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يتم تقييم مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية؟ ما الوسائل المستخدمة في ذلك؟	استبانة قياس الرضا الوظيفي - تقارير التقييم - محاضر ورش عمل.	نتائج قياس الرضا تشير إلى معدلات جيدة - عملية قياس دورية شاملة لمحاور الخدمة المقدمة.	
هل يتم الاستفادة من قياس مستوى الرضا الوظيفي؟ وما هي المجالات المستفاد؟	تقارير قياس الرضا - قرارات - محاضر اجتماعات.	وجود قرارات تحسينية بنيت على نتائج قياس الرضا - تنوع مجالات التحسين - انسجام التحسينات مع الخطة الاستراتيجية.	
أذكر مستوى ظروف العمل وفقاً لمتطلبات الوظيفة من حيث ملائمة أماكن العمل والتجهيزات والمناخ الصحي ووسائل الاتصال المتاحة (هاتف/ فاكس/ بريد الكتروني) وما شابه ذلك؟	ملاحظة أماكن العمل - دليل معايير البيئة - الوصف الوظيفي - استبانة.	أماكن عمل مناسبة - تجهيزات تناسب طبيعة العمل - وسائل اتصال متنوعة - بيئة صحية تتلاءم مع المعايير.	
ما القرارات الناتجة عن قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟	قرارات مجلس الجامعة / الكلية - محاضر اجتماعات.	عدد القرارات - قرارات فاعلة أسهمت في تحقيق الرضا الوظيفي - دورات تدريبية - تحسين بيئة العمل.	

المعيار: الخدمات الطلابية			
سياسات القبول والتحويل			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما هي المعايير الكمية والكيفية لقبول؟ وما هو الدليل على الالتزام بتلك السياسات الرسمية؟ هل يلتزم الطلاب لسياسات وقرارات القبول؟	دليل الطالب - سياسات القبول - محاضر اجتماعات - لجنة القبول - صفحة الجامعة - الصحف المحلية.	وجود معايير واضحة ومحددة - نشر هذه المعايير - عدم وجود مخالفات - نسبة الطلبة الملتحقين إلى الطلبة المقبولين.	
هل يوجد سياسة واضحة لقبول الطلبة تتسم بالوضوح والواقعية؟ هل هذه السياسة معلنة ويتم تطبيقها على الجميع؟	نظام الجامعة - سياسات القبول - محاضر اجتماعات لجنة القبول - صفحة الجامعة - الصحف.	وجود سياسة واضحة لقبول الطلبة - ملائمة احتياجات ورغبات الطلبة - تتسجم مع قدرات المؤسسة - معلنة - شفافة .	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	هل تضمن المؤسسة حصول طلابها على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن اختيار الجامعة والبرامج الأكاديمية والخدمات والمساعدات المالية؟	دليل الجامعة - حقيبة الطالب - صفحة الجامعة - الإعلانات - محاضر اجتماعات لجنة استقبال الطلبة.	وجود معلومات واضحة و شاملة تجيب عن تساؤلات الطلبة - إتاحة هذه المعلومات من خلال وسائل متعددة - وجود نظام إرشاد أكاديمي
	هل تقيم المؤسسة سياساتها وإجراءات القبول لديها؟ هل تتفق تلك السياسات والإجراءات مع متطلبات الكليات المختلفة وتتماشى مع رسالة المؤسسة؟	محاضر اجتماعات لجان القبول - رسائل الأقسام والكليات الخاصة بالقدرة الاستيعابية - مفتاح التنسيق.	عدد الطلبة المقبولين و ملائمتها للطاقة الاستيعابية للكليات - مناسبة الأعداد المقبولة مع رسالة المؤسسة - الثبات النسبي لمفتاح التنسيق.
	إلى أي مدى تتصف سياسات القبول بتوزيع الطلبة على التخصصات المختلفة بالشفافية؟	إعلان مفتاح التنسيق - محاضر اجتماعات - دراسات تقييميه - ملاحظة إعلان الطلبة المقبولين - استبانة.	إعلان أسماء الطلبة المقبولين ومعدلاتهم.
	هل تتناسب أعداد الطلبة المقبولين مع إمكانيات وموارد المؤسسة (معدات - أجهزة - قاعات دراسية - مختبرات)؟	ملاحظة القدرة الاستيعابية للمؤسسة - قواع بيانات.	مناسبة المختبرات لأعداد الطلبة المقبولين - مناسبة القاعات لأعداد الشعب - وجود أجهزة كافية - مطابقة المباني والمساحة للمعايير المتعارف عليها.
	هل يتضمن نظام المؤسسة أو سياسات القبول محددات واضحة للتحويل الداخلي أو الخارجي؟	النظام الأكاديمي - دليل الطالب - صفحة الجامعة.	وجود نصوص واضحة تحدد معايير التحويل - إجراءات التحويل سهلة - وجود نظام يوضح بيان معادلة المساقات الدراسية - أعداد الطلبة المحولين داخلياً وخارجياً.
<b>السجلات ودليل الطالب</b>			
	المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء
	هل هناك دليل للطالب يتضمن كل ما يلزم الطالب من معلومات؟	دليل الطالب - صفحة الجامعة.	وجود دليل لكافة المعلومات المطلوبة - حصول الطالب على نسخة من الدليل - سهولة الوصول إلى المعلومات.
	هل يتم تحديث الدليل سنوياً؟	قرارات - محاضر اجتماعات.	دليل محدث - الإعلان عن التحديثات - تحديثات تسهم في جودة الأداء - عدد نسخ الأدلة.

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

هل يتم توفير الدليل للطلبة؟ أذكر أدلة على ذلك؟	حقيبة الطالب - أدلة الكليات.	عدد الحقائق الموزعة - عدد الأدلة الموزعة - رضا الطلبة.
هل توجد تعليمات وسياسات رسمية واضحة توضح محتوى السجلات الدائمة للطلبة ومدى الاحتفاظ بها؟	نظام الجامعة - محاضر اجتماعات - ملاحظة الأرشيف وقواعد البيانات.	وجود تعليمات بمحتوى السجلات التي يجب الاحتفاظ بها - وجود نظام يحدد قدرة الاحتفاظ - عدد السجلات الموجودة - وجود نسخ في أماكن متعددة.
ما مدى كفاءة الأشخاص المكلفين بالتعامل مع تحديث سجلات الطلبة وحمايتها؟	الهيكلية - الوصف الوظيفي.	كفاية أعداد الموظفين - سجلات محدثة بشكل دوري - مؤهلات مناسبة - وجود نظام حماية مناسب.
ما مدى احترام خصوصية الفرد وسرية السجلات والمصلحة العليا للطلاب والمؤسسة؟	النظام - القرارات.	وجود نصوص واضحة ومحددة تبين أصحاب حق الاطلاع على سجلات الطلبة - وجود آلية موثقة يوقع عليها الطلبة يحدد فيه الجهات المخولة بالاطلاع - عدد الشكاوى والتجاوزات التي تتجاوز حدود السرية.
ما مدى امتلاك المؤسسة نظاما للتسجيل والسجلات؟	ملاحظة - قواعد البيانات - البرامج المحوسبة - نظام الأرشيف.	وجود برنامج محوسب يسهل عملية التسجيل - سهولة النظام لاستخدامات الطلبة
هل تقوم المؤسسة بحوسبة كافة عمليات وسجلات الطلبة الخاصة بمتابعة أدائهم الدراسي؟	ملاحظة/ قواعد البيانات - البرامج المحوسبة.	وجود قواعد بيانات تشمل كلفة العمليات الخاصة بالطلبة - سهولة استدعاء المعلومات - قواعد بيانات مصنفة - إمكانية الحصول على تقارير متنوعة - تشمل حالة الطالب وسجله الأكاديمي
ما مدى قيام المؤسسة بضمان جودة عملية إصدار الشهادات؟	دليل العمليات - دليل الطالب - صفحة الجامعة .	وجود إجراءات للتخرج واضحة وسهلة ومحدودة - سرعة إصدار الشهادات - إصدار الشهادات بدون أخطاء.

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

خدمات الطلبة			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
ما مدى توفر الدعم المناسب لشراء الكتب والبرمجيات؟	تقارير سنوية - مجلس الطلاب والأندية الطلابية.	حجم الدعم المقدم - عدد المستفيدين.	
إلى أي مدى يتم تقديم خدمات الدعم للطلاب، وهل يستفيد الطلاب من تلك الخدمات؟	تقارير سنوية - قواعد البيانات.	حجم الدعم المقدم وأنواعه - أعداد الطلبة المستفيدين وتوزيعهم حسب الخدمات المختلفة - رضا الطلبة.	
كيف توفر المؤسسة الاحتياجات الخاصة للطلاب، على سبيل المثال (توفير مختبرات حاسوب للاستخدام الحر- انترنت مجاني- خدمات طباعة وتصوير)؟	دليل الطالب - مطوية - الخدمات المتاحة - دليل مجلس الطلاب - صفحة الجامعة الإلكترونية - ملاحظة - استبانة.	قائمة بالخدمات المتاحة - عدد مختبرات الحاسوب المتاحة وسعتها وتجهيزاتها - فترات الإتاحة - سرعة الانترنت - تكلفة الطباعة والتصوير - عدد المستفيدين - رضا الطلبة.	
هل تتوفر خدمات المأكل والمشرب داخل المؤسسة؟	دليل الطالب - خرائط الجامعة - مطويات - ملاحظة - استبانة.	توفر أماكن مأكّل ومشرب في الجامعة - نوعية الخدمات المقدمة - كفاية وملائمة الأماكن - مناسبة الأسعار - رضا الطلبة.	
كيف يتم إعلام الطلاب بالخدمات المقدمة لهم قبل التحاقهم بالدراسة في المؤسسة وعند حاجتهم لها؟	دليل الطالب - مطويات - استبانة - صفحة الجامعة - محاضر اجتماعات استقبال الطلبة.	وجود آليات نشر- وجود إعلانات بالخدمة - رضی الطلبة عن طريقة الإعلان.	
هل توفر المؤسسة وسائل نقل ملائمة لطلابها؟	موقع الجامعة الجغرافي - تقارير مجلس الطلاب - استبانة - ملاحظة.	وجود مواصلات تابعة للجامعة - قرب الجامعة من مركز البلد - وجود اتفاقيات مع شركات المواصلات - رضا الطلبة.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

إدارة إجراءات الدعم المالي			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل هناك سياسة واضحة للدعم المالي للطلاب؟	نظام المنح والقروض والهيئات - دليل صندوق الطالب - نظام الجامعة - قرارات.	وجود سياسات واضحة وقرارات صادرة عن إدارة الجامعة بشأن المنح والقروض - حجم الدعم المقدم من إدارة الجامعة لصندوق الطالب - تنوع مصادر المنح والقروض والهيئات.	
هل هذه السياسات معلنة للطلاب؟	دليل الطالب - الصفحة الإلكترونية لصندوق الطالب - استبانة	إعلان السياسات عبر وسائل مختلفة - مدى معرفة الطلبة وإدراكهم لهذه السياسات	
ما هو شكل الدعم المالي المقدم للطلاب؟ مثال ذلك: نقدي/ سداد مصروفات/ كتب دراسية/ إعانات عينية/ أخرى؟	دليل الطالب - دليل صندوق الطالب - صفحة صندوق الطالب.	مقدار الدعم وتصنيفه - عدد المستفيدين من هذا الدعم حسب نوع الدعم.	
هل هناك معايير موضوعية وعادلة لتوزيع الدعم المالي؟ اذكرها؟	محاضر اجتماعات - تقارير - إعلانات - معايير التوزيع.	معايير التوزيع محددة - ملاحظة عينة من أسماء الطلبة وكشف التوزيع - نسبة الدعم المالي المقدم لشرائح الطلبة.	
ما هي الإجراءات التي تحكم عملية تقديم المساعدة المالية للطلاب؟ وهل تعتبر المساعدة المالية متناسقة مع البرامج والفئات المختلفة؟ ما مدى فاعلية تلك الإجراءات؟ وهل يتم مراجعتها وتقييمها بشكل مستمر؟	دليل صندوق الطالب - تقارير المساعدات المالية - لوائح شئون الطلبة - اتفاقات - استمارة المسح الاجتماعي - تقارير.	وجود إجراءات واضحة لتقديم المساعدات المالية - تطبيق سليم وعادل للإجراءات - حجم المساعدات المالية وحجم الطلب عليها - يتناسب برنامج المساعدة مع فئات الطلبة المختلفة - قرارات مبنية على نتائج التقييم والمراجعة.	
ما هي نسبة الطلاب الذين يحصلون على الدعم المالي إلى إجمالي الطلاب؟ وضح ذلك من خلال جدول يوضح توزيع المنح والقروض على الطلبة بحسب كل نوع؟	إحصاءات - قواعد بيانات - تقارير .	وجود إحصاءات تبين نسبة الطلبة المحتاجين والحاصلين على الدعم المالي وقيمة الدعم المالي - توزيع الطلبة الحاصلين على دعم مالي حسب البرنامج المقدم وتخصص الطالب والحالة الاجتماعية	
ما أشكال الدعم المالي المقدم للطلبة (منح - قروض) اذكر أنواعها؟	دليل المساعدات المالية - مطويات - تقارير سنوية - صفحة الجامعة.	وجود قائمة بأسماء المنح والقروض والجهات المانحة - القيمة المالية لتلك المنح والقروض - عدد الطلبة المستفيدين من تلك	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى3. تقرير سنوي  
10. دراسات2. دليل  
9. موقع الكتروني1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:



الخدمات الصحية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل هناك عيادة وصيدلية للطلاب داخل المؤسسة؟ وهل هي مجهزة للحالات الطارئة؟	هيكلية المؤسسة - الوصف الوظيفي - نظام الجامعة - دليل الخدمة الصحية - صفحة الجامعة - ملاحظة - استبانة.	وجود عيادة وصيدلية - وجود عدد كاف من أطباء متخصصين وفنيين ومناسب مع حجم المؤسسة - وجود مختبرات صحية متخصصة - ملاحظة تجهيزات العيادة لاستقبال الحالات الطارئة- آليات التعامل مع الحالات الطارئة - سهولة الوصول إلى العيادة والصيدلية - رضا الطلبة والموظفين.	
كيف تتعامل المؤسسة مع الحالات المرضية الطارئة؟	دليل العيادة الطبية - دليل العمليات - تقارير.	وجود دليل للإجراءات والعمليات التي تقوم بها العيادة للتعامل مع الحالات الطارئة - وجود تقارير بالحالات الطارئة التي تم التعامل معها - جهوزية العيادة لاستقبال الحالات الطارئة - وجود سيارة إسعاف.	
هل تحتفظ المؤسسة بسجلات عن الحالة الصحية للطلبة والعاملين في الجامعة؟	قواعد البيانات - الأرشيف - السجلات الطبية.	وجود سجلات طبية خاصة بالطلبة والموظفين - وجود نظام محوسب لحفظ تلك السجلات أو وجود نظام يدوي - سهولة استدعاء البيانات والتقارير.	
هل توجد دائرة تراقب وتشرف على جودة البيئة الصحية للطلبة؟ ما الإجراءات التي تقوم بها هذه الدائرة لضمان جودة البيئة الصحية؟	هيكلية المؤسسة - نظام المؤسسة - الوصف الوظيفي - دليل جودة البيئة - تقارير - استبانة - قرارات.	وجود وحدة خاصة بجودة البيئة - وجود إجراءات واضحة خاصة بضمان جودة البيئة - وجود عدد كاف من الموظفين المؤهلين - وجود دليل بعمليات وإجراءات الوحدة - وجود تقارير لمتابعة عمليات تحسين جودة البيئة - رضا الطلبة	

خدمات خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل هناك وحدات مخصصة لتقديم خدمات الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة؟ ما الآليات المعتمدة التي تقدمها هذه المراكز؟	هيكلية الجامعة - الوصف الوظيفي - تقارير - صفحة الجامعة.	وجود وحدة خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة - سهولة الوصول لتلك الوحدة - مساحة الوحدة مناسبة لعدد المستفيدين وتجهيزاتها مناسبة وكافية - وجود طاقم مهني متخصص ومؤهل - وجود آليات واضحة تحدد نوعية الخدمات المقدمة.	
ما أنواع الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة (رعاية صحية ونفسية - تسهيلات إنشائية-الدعم الأكاديمي)؟	دليل الوحدات المتخصصة - دليل الجامعة - صفحة الجامعة - التقرير السنوي - نظام المنح الدراسية - استبانة - خرائط.	وجود خدمات محددة وواضحة - وجود دليل يوضح نوع الخدمات المقدمة للشرائح المختلفة - وجود تسهيلات إنشائية في مداخل المباني، المرافق، الحمامات، وغير ذلك - عدد الطلبة المستفيدين من الخدمات المقدمة - رضى الطلبة - مناسبة الخدمات المقدمة وكفايتها - عدد المنح الدراسية المقدمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	

الإرشاد الأكاديمي			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تستخدم المؤسسة نظام الإرشاد الأكاديمي؟ وكيف يتم توعية الطلبة بهذا النظام؟	دليل الطالب - دليل الجامعة - دليل الكليات - صفحة الطالب - الصفحات الالكترونية - استبانة.	وجود نظام إرشاد أكاديمي - توزيع الطلبة على المرشدين - عدد الطلبة لكل مرشد - وجود أكثر من مرشد أكاديمي - نوعية الإرشاد الأكاديمي - آليات توعية الطلبة بالإرشاد الأكاديمي.	
هل يوجد مرشد أكاديمي واحد أو أكثر؟ وما ه آليات اختيار وتعيين المرشد الأكاديمي؟	دليل الطالب - دليل الكلية - محاضر	وجود آليات واضحة ومحددة لاختيار	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	المرشدين الأكاديميين - وجود آليات لتوزيع الطلبة على المشرفين - إجراءات وقرارات تحسين نوعية الإرشاد الأكاديمي.	اجتماعات - قرارات.	
	وجود ساعات مكتبة مخصصة للإرشاد الأكاديمي - وجود آليات وإجراءات لتقييم فعالية الإرشاد الأكاديمي - نوعية المشكلات التي يتم حلها	تقارير - محاضرات اجتماعات - استبانة - جداول المدرسين.	هل يؤدي الإرشاد الأكاديمي دوره بفاعلية في (توجيه الطلاب/ساعات مكتبية/حل مشكلات)؟
	عدد الطلبة المتفوقين ونسبتهم من إجمالي الطلبة - عدد الطلبة المحذرين ونسبتهم من إجمالي الطلبة - عدد ونوعية البرامج المقدمة للمتفوقين والمتعثرين - قياس نجاح البرامج المقدمة في دعم هاتان الشريحتان - رضا الطلبة.	إحصاءات - تقارير - قرارات - دراسات - استبانة.	كيف تتعامل المؤسسة مع الطلبة المتفوقين والمتعثرين (المحذرين)؟ وما أشكال الرعاية المقدمة لهؤلاء الطلبة؟

الإرشاد النفسي والاجتماعي			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يوجد في المؤسسة وحدة مختصة بالإرشاد النفسي والاجتماعي؟ ما أشكال الدعم الذي تقدمه هذه الوحدة؟	هيكلية الجامعة - الوصف الوظيفي - تقارير سنوية - صفحة الجامعة الإلكترونية - دليل الوحدة.	وجود وحدة مختصة بالإرشاد النفسي والاجتماعي - وجود طاقم كاف ومؤهل - سهولة الوصول للوحدة - نوعية الخدمات المقدمة - وجود آليات واضحة ومحددة للمتابعة - عدد المنشورات والبرامج التثقيفية التي قامت بها الوحدة	رأي فريق التقييم
ما مدى إتاحة خدمات الوحدة للطلاب؟	دليل الوحدة - تقارير - إحصاءات.	عدد الموظفين في الوحدة - نوعية الخدمات المقدمة - عدد المستفيدين من الخدمة - وجود آليات واضحة بالتوعية بالخدمة.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

الخريجون			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل توجد وحدة مختصة بمتابعة الخريجين؟ ما هي الأنشطة التي تقوم بها الوحدة مثال (تدريب الخريجين - توفير فرص عمل)؟	هيكلية المؤسسة - دليل الجامعة - صفحة الجامعة - إعلانات.	وجود وحدة مختصة بمتابعة الخريجين - وجود عدد كاف مؤهل من الموظفين بالوحدة - وجود دليل بأنشطة الوحدة - وجود أنشطة محددة ومعلنة للخريجين.	
هل تقوم المؤسسة بمتابعة أداء خريجها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى ومقارنة أدائهم بخريجي المؤسسات الأخرى؟	نظام متابعة الخريجين - إعلانات دراسات.	وجود نظام لمتابعة الخريجين - وجود آليات للتواصل مع الخريجين - وجود دراسات خاصة بالخريجين - وجود صفحة الكترونية بخدمات الخريجين.	
هل يتم الاتصال بأصحاب الأعمال الذين يعمل خريجو المؤسسة لديهم، واستطلاع آرائهم بشكل دوري حول قدرات ومهارات هؤلاء الخريجين؟	نظام متابعة الخريجين - دراسات - نظام الجامعة.	وجود آليات للتواصل مع الخريجين - وجود دراسات خاصة بأداء الخريجين - وجود آليات لاستطلاع آراء أرباب العمل وتقييم مهارات الخريجين - وجود مجالس استشارية للبرامج الأكاديمية من أصحاب العمل.	
هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بالاتصال بخريجها لاستطلاع آرائهم حول المهارات التي اكتسبوها من دراستهم بالمؤسسة فضلاً عن كفايتها؟	نظام متابعة الخريجين - دراسات الخريجين - استبانة.	وجود دراسات خاصة بالبرامج المختلفة لقياس رضا الخريجين - تمثيل الخريجين في المجالس الاستشارية لتطوير البرامج - حجم إسهامات الخريجين.	
ما نسبة الخريجين المستفيدين سنوياً من خدمات الوحدة ؟	إحصائيات وقواعد بيانات.	نسبة الخريجين المستفيدين من خدمات المقدمة وتوزيع المستفيدين - عدد المشاريع المقدمة لخدمة الخريجين - تصنيف الخريجين المستفيدين من الخدمات حسب سنة التخرج	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

الأنشطة الطلابية اللامنهجية			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تسمح المؤسسة بإنشاء أوسام طلابية لاستيعاب أنشطتها اللامنهجية (أندية طلابية-مجموعات ثقافية..الخ)؟	نظام الجامعة - لائحة شئون الطلبة - لائحة مجلس الطلبة.	وجود مجلس منتخب للطلبة - وجود نوادي طلابية علمية وثقافية ومهنية - نوعية الأنشطة المقدمة من تلك الأوسام.	
هل توفر المؤسسة دعماً مالياً ومادياً للأوسام الطلابية؟	نظام الجامعة - ميزانية الجامعة - تقارير مجالس الطلبة.	تخصيص مبالغ محددة من ميزانية الجامعة لدعم الأوسام الطلابية - تخصيص فراغات وقاعات خاصة بالأندية والمجالس الطلابية - تخصيص مرفق خاصة بالأوسام الطلابية.	
هل تعمل المؤسسة على إتاحة المجال للطلاب للقيام بالفروض الدينية؟	نظام الجامعة - خريطة الجامعة.	وجود مكان مخصص للقيام بالفرائض الدينية ( واحد للرجال وآخر للنساء ) - ملائمة المكان من حيث السعة والتجهيزات - ملائمة الموقع الجغرافي للمكان وسهولة الوصول إليه.	
هل تعمل المؤسسة على تنظيم وتشجيع مشاركة الطلاب في الأنشطة الثقافية، كالاتشارك في النوادي، والجمعيات، والمناسبات الخاصة، وفي الفنون والقطاعات الأخرى؟	دليل الطالب - لائحة مجلس الطلبة والأندية الطلابية - إعلانات.	وجود نص صريح يحدد طبيعة الأنشطة الطلابية - توفير دعم مالي لتلك الأنشطة - وجود خطط وبرامج واضحة وشاملة للعديد من الأنشطة - عدد الطلبة المشاركين في تلك الأنشطة - عدد الأنشطة اللامنهجية التي تعقدها المؤسسة.	
هل تعمل المؤسسة على توفير الأماكن المناسبة، وتنظيم المناسبات الملائمة للقاء الطلاب بعضهم البعض بشكل اجتماعي غير رسمي؟	دليل الطالب - لائحة مجالس الطلبة - إعلانات - تقارير.	وجود خطط بالمناسبات الرسمية للقاء الطلبة وأماكنها - عدد اللقاءات الرسمية وغير الرسمية وعدد المشاركين فيها - قائمة بالأماكن المخصصة للقاءات الطلبة وسعتها - مناسبة الأماكن لطبيعة نشاطات الطلبة.	

7. مطوية

6. خطة استراتيجية

5. خطة تنفيذية

4. تقرير عام  
11. أخرى

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

\* وسيلة التحقق:

هل تعمل الإدارة على تشجيع مشاركة الطلاب في النشاطات الرياضية، سواء أكانوا من الموهوبين في الرياضة أو غير الموهوبين، كما تقوم بتنظيم أنشطة تنافسية، وأخرى غير تنافسية يمكنهم المشاركة فيها؟	نظام الجامعة - التقرير السنوي للدائرة الرياضية - لائحة مجلس الطلبة.	عدد النشاطات الرياضية للموهوبين ونوعيتها - عدد النشاطات الرياضية لغير الموهوبين ونوعيتها - عدد الطلبة المشاركين في تلك الأنشطة - حجم الدعم المالي المتوفر للدائرة الرياضية - مناسبة وكفاية المرافق الرياضية في المؤسسة.
هل تقوم الإدارة بمتابعة حجم مشاركة الطلاب في الأنشطة اللامنهجية، كما تقوم بمقارنته بحجم مشاركة الطلاب في مؤسسات أخرى مماثلة، كما تقوم عند اللزوم بوضع سياسات لتحسين مستويات المشاركة؟	دراسات - إحصاءات - تقارير - قرارات.	عدد الطلبة المشاركين في مختلف الأنشطة اللامنهجية - المشاركات التي يقوم بها الطلبة في مؤسسات أخرى مماثلة - القرارات المختصة بتحسين نوعية تلك الأنشطة - القرارات الخاصة بزيادة نسبة المشاركة.

تقييم خدمات الطلبة			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل يتم تقييم السياسات والإجراءات ، والموارد المتاحة لتشغيل نوادي ومنظمات الطلاب بشكل منتظم ؟ وكيف يمكن لهذه الأنشطة دعم رسالة الجامعة وأهدافها ؟	نظام الجامعة - تقارير سنوية - محاضر اجتماع - قرارات.	وجود إجراءات لتقييم آليات تشغيل النوادي والمنظمات الطلابية - عدد ونوعية الموارد المتاحة للنوادي والمنظمات الطلابية - وجود آليات لتشغيل الموارد المتاحة - وجود برامج أنشطة طلابية تؤكد على رسالة وأهداف المؤسسة.	رأي فريق التقييم
هل تعمل المؤسسة على تخطيط وتطوير الخدمات التي تقدمها للطلاب، كما تعمل على متابعة تنفيذ هذه الخطط ، وفعاليتها بشكل دوري؟	الخطة الاستراتيجية - الخطة التنفيذية - تقارير سنوية - استبانة.	وجود خطط تنفيذية وتطويرية بالخدمات المقدمة للطلبة - وجود آليات لمتابعة تنفيذ تلك الخطط - قياس فاعلية تطبيق تلك الخطط - رضا المستفيدين.	رأي فريق التقييم

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

هل تقوم الإدارة بمتابعة فاعلية الخدمات بشكل دوري من خلال استطلاعات لآراء الطلاب حول حجم استخدامهم لهذه الخدمات، ومدى رضائهم عنها وتقوم الإدارة بتعديل الخدمات الطلابية التي تقدمها تبعاً لما تظهره نتائج هذه الاستطلاعات ؟	استبانة - قرارات.	وجود آليات لقياس مدى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم - قياس مدى مشاركة الطلبة في الاستفادة من تلك الخدمات - حجم استخدام الطلبة للخدمات - وجود آليات لتعديل تلك الخدمات بناء على نتائج الاستطلاع.
في حال وجود صحف طلابية أو منشورات أخرى، هل توجد قواعد عامة تحدد سياسات النشر؟ ما مدى طبيعة الإشراف الذي تقوم به المؤسسة؟	نظام الجامعة - لوائح النشر - هيكلية الجامعة.	وجود جسم خاص للإشراف على الصحف ووسائل الإعلام الطلابية - وجود سياسات تحكم قواعد النشر - يوفر الإشراف النزاهة والشفافية وحرية التعبير للطلبة.
إلى أي مدى تحدد اللوائح وإجراءات التظلم التي يحق للطلاب اللجوء إليها؟	نظام الجامعة - دليل الطالب - لائحة مجلس الطلاب.	وجود آليات وإجراءات تسمح للطلبة بتقديم تظلم - تضمن هذه الآليات العدالة والنزاهة - تتسم تلك الآليات بوجود تغذية راجعة - توفر تلك الإجراءات آليات تسمح للطلبة بتقديم وجهة نظرهم.

المعيار: الجودة والتطوير المؤسسي			
الجودة			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تتضمن هيكلية المؤسسة وحدة خاصة بالجودة؟	هيكلية المؤسسة	وجود هيكلية معتمدة تتضمن وحدة الجودة	
هل هناك تواصل بين تلك الوحدة وباقي دوائر المؤسسة؟	هيكلية المؤسسة - تقارير الوحدة - الوصف الوظيفي - مراسلات	خطوط اتصال واضحة - صلاحيات محددة - تواصل فعال يحقق أهداف المؤسسة	
ما مدى مشاركة العاملين بالمؤسسة في عمليات الجودة؟	تقارير الوحدة - هيكلية الوحدة	وجود مندوبين للجودة في دوائر ووحدات المؤسسة - عدد المندوبين - عدد	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	المشاركين في أنشطة الوحدة ( ورش عمل، لجان،...)		
--	--	--	--

التقييم المؤسسي			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تتوفر لدى المؤسسة سياسات وأنظمة تدعم عمليات التقييم المؤسسي؟	قرارات - الخطة الاستراتيجية - محاضر اجتماعات.	وجود قرارات بتشكيل لجان خاصة لعمليات التقييم المؤسسي - وجود أهداف تدعم التقييم المؤسسي.	
هل تتم عملية التقييم الذاتي للأداء ككل للمؤسسة بصفة مستمرة؟	التقارير السنوية - الخطة الاستراتيجية.	إجراء عملية التقييم المؤسسي بشكل دوري - تقرير موثق بنتائج التقييم الذاتي.	
هناك خطة لدى المؤسسة لتقييم برامجها الدراسية وخدماتها الداعمة؟	الخطة الاستراتيجية- تقارير الكليات.	وجود خطة لتقييم البرامج - تضمن الخطة كافة الخدمات الداعمة للبرامج - تغطية الخطة لفترات زمنية مناسبة.	
ما مدى التزام المؤسسة بتلك الخطة؟ أذكر أمثلة على ذلك؟	تقارير الكليات - ملاحظة التنفيذ.	وجود تقارير تقييمه - تقييم البرامج كل ثلاث سنوات - شمولية عملية التقييم.	
هل يشارك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين في عملية تقييم المؤسسة؟	وثائق التقييم المؤسسي - التقارير - محاضر اجتماعات - استبانة.	مشاركة جميع فئات المستفيدين في عملية التقييم - عدد المشاركين يمثل الفئات جميعها - نوعية المشاركة فاعلة.	
ما مدى وجود هيكلية ونظام مناسب لعملية التقييم متضمناً الأدلة والإجراءات لتقييم المؤسسة؟	دليل التقييم الذاتي.	وجود دليل مفصل لعملية التقييم يتضمن الإجراءات ومنهجية العمل - وجود نماذج تفصيلية وأدوات جمع البيانات - وجود خطة للتقييم.	
هل يتم مراجعة أنشطة نتائج عملية التقييم الذاتي للمؤسسة؟	تقرير التقييم الذاتي - قرارات.	وضع خطة تفصيلية بالأنشطة - تحديد نقاط القوة وال نقاط التي تحتاج إلى تحسين - وجود رسائل توجه الجهات المعنية لتنفيذ التحسينات المطلوبة.	
هل يتم مناقشة نتائج التقييم الذاتي مع المعنيين (أعضاء هيئة التدريس-الطلبة-العاملون-الأطراف المعنية)؟	ورش عمل - محاضر اجتماعات - ملاحظة الإنجازات - التقارير السنوية.	عدد ورش العمل - نتائج الاجتماعات - رضا المستفيدين	

\* وسيلة التحقق:

1. محضر اجتماع  
8. قاعدة بيانات

2. دليل  
9. موقع الكتروني

3. تقرير سنوي  
10. دراسات

4. تقرير عام  
11. أخرى

5. خطة تنفيذية

6. خطة استراتيجية

7. مطوية



أمثلة لممارسات فعلية تؤيد ذلك؟	- شمولية التحسينات لكافة مرافق وموارد المؤسسة - برامج تدريبية وتجهيزات إضافية.	
هل تتسم إجراءات عملية التقييم بالشفافية والعدالة (تطبق على الجميع/تراعي الخصوصية/معلنة/ترتب عليها المساءلة والمحاسبة)؟	دليل إجراءات التقييم - تقرير التقييم - استبانة.	إجراءات معيارية - تطبق على الجميع - تراعي الخصوصية - واضحة ومعلنة - يترتب عليها قرارات ومساءلة - واقعية.

التطوير المؤسسي			
المؤشر / المتطلب	الوثيقة/ ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل توفر المؤسسة الموارد الكافية لعملية التطوير المؤسسي؟	الموازنة - الخطة الاستراتيجية.	تخصيص موازنة للتطوير المؤسسي - كفاية الموارد المخصصة - ملئمة الموارد والأهداف الخاصة بالتطوير	
هل يتم استخدام نتائج استطلاع الرأي واستبانة قياس الرضا في عملية تحسين الأداء؟	قرارات - محاضر اجتماع - ملاحظة نتائج الأداء.	ترجمة نتائج الاستطلاع إلى قرارات تحسين - وجود آليات لمتابعة تحقق النتائج.	
هل يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة والخريجين في تطوير المؤسسة؟ ما هي أشكال المشاركة؟	محاضر اجتماع - ورش عمل - محاضر زيارات لأماكن عمل الخريجين - استبانة.	عدد الاجتماعات مع المدرسين - عدد الاجتماعات مع الطلبة الخريجين - وجود نماذج من مشاركات التطوير - وجود هيئات أو أجسام نظامية تضم مجتمع المستفيدين وتعد اجتماعات منتظمة لمشاركة في التطوير.	
هل تركز المؤسسة على فاعلية إدارة وضمان الجودة في عملية التحسين بالمؤسسة؟	خطة وحدة الجودة - التقارير السنوية.	وجود أهداف خاصة بضمان الجودة - وجود أنشطة جوهرية تسهم في التأكيد على ضمان الجودة - وجود اجتماعات منتظمة مع وحدة الجودة	
هل هناك وثائق تبين نظام ضمان الجودة الداخلي بما فيها (الأنظمة والعمليات)؟	قرارات - دليل العمليات - مطوية الجودة.	وجود نظام خاص بوحدة الجودة - وجود عمليات موثقة - وجود دراسات وتقارير تقييمية.	
هل يشكل نظام ضمان الجودة جزءاً لا يتجزأ من التخطيط وسياسات التطوير في المؤسسة؟	الخطة الاستراتيجية - التقرير السنوي.	موقع وحدة الجودة من الهيكل التنظيمي - تبين الإدارة العليا لسياسات واضحة تدعم نظام الجودة - تبني الإدارة العليا لتوصيات وحدة	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

	الجودة وقراراتها بشأن التحسين.		
هل تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات التصحيحية ؟ اذكر أدلة على ذلك؟	تقرير ونتائج تقييم الأداء- التقرير السنوي.	انعكاس النتائج على البرنامج التدريبي - عدد القرارات التصحيحية - حجم التعديلات في الأنظمة والعمليات ذات العلاقة بنتائج تقييم الأداء.	
ما هي أهم التحسينات التي جرت في المؤسسة؟ اذكر أمثلة على ذلك؟	التقرير السنوي - ملاحظة التحسينات	وجود تحسينات ملحوظة - تحسينات جوهرية - رضا المستفيدين.	
هل يتم مراجعة وتقييم الموارد المؤسسية الخاصة بتنمية مهارات الطلاب والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية؟	ملاحظة/ المختبرات - مراكز التعلم الذاتي.	عدد مراكز التعلم الذاتي والمختبرات الحرة - عدد ساعات دوام المراكز - وجود تقارير تقييميه لهذه المراكز - عدد مرات تحديث أجهزة ومعدات المراكز - عدد المستفيدين من الموارد.	
هل يتم مراجعة خصائص ومتطلبات الجانب العملي والنظري في العملية التعليمية؟	الخطة الدراسية - تقارير التقييم.	وجود تقارير تقييميه - تضمن الخطط الدراسية للجوانب العملية - ملائمة الجوانب العملية لطبيعة التخصص.	

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

## ب. أنموذج إصدار الحكم

يعبر الأنموذج التالي عن نماذج المعايير الأخرى حيث تكون بنفس الطريقة لذا رأى الباحث عدم الحاجة للتكرار:-

المحور: الرسالة، الغايات، الأهداف							
المعيار: رسالة المؤسسة							
ملاحظات	التقييم					وسيلة التحقق*	المؤشر / المتطلب
	5	4	3	2	1		
							كيف انعكست قيم ومعتقدات المؤسسة في سلوك أفرادها (موظفين وطلاب)
							كيف أثرت قيم ومعتقدات المؤسسة في نظرة المجتمع لها؟
							ما رسالة المؤسسة؟
							هل تم إشراك الجهات المعنية في وضع رسالة المؤسسة؟
							هل تم اعتماد رسالة الجامعة من قبل مجالس الجامعة؟ كيف؟ ومتى؟
							هل تعطي الرسالة صورة واضحة ودقيقة عن وضع المؤسسة الفعلي وأنشطتها؟
							هل تنسجم الرسالة مع قيم المؤسسة؟
							هل تتسم رسالة المؤسسة بالواقعية (إمكانية ترجمتها إلى خطط استراتيجية)؟
							هل تم الاسترشاد برسالة المؤسسة على كافة المستويات (المستوى المؤسسي - الكليات - الدوائر
							إلى أي مدى أثرت رسالة المؤسسة في (عمليات التخطيط، تخصيص الموارد، البرامج، المناهج
							هل تمت مراجعة وتحديث الرسالة؟ اذكر مبررات التحديث/ عدم التحديث مع ذكر آليات المراجعة إن
							هل تم نشر الرسالة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج المؤسسة؟ اذكر هذه الوسائل؟
نقاط القوة:							
نقاط الضعف:							
التوصيات:							

* وسيلة التحقق:	1. محضر اجتماع	2. دليل	3. تقرير سنوي	4. تقرير عام	5. خطة تنفيذية	6. خطة استراتيجية	7. مطوية
	8. قاعدة بيانات	9. موقع الكتروني	10. دراسات	11. أخرى			

## الفصل الثامن : نتائج البحث وتوصياته

412	.....	أولاً: نتائج البحث
414	.....	ثانياً: توصيات البحث
416	.....	ثالثاً: مقترحات البحث

## أولاً: نتائج البحث

من خلال اختبار فروض البحث وتحليل نتائج الاستبانة والمقابلة في الفصل السابع توصل البحث إلى مجموعة من النتائج هي:

### أ- محور جودة الأداء المؤسسي

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
2. توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75.97%).
3. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.39%).
4. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (76.22%).
5. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.97%).
6. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الموارد المؤسساتية والخدمات بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.61%).

### ب- محور دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (75.97%).
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (82.57%) وهي درجة كبيرة جداً.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (77.20%) وهي درجة كبيرة جداً.

4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (77.91%) وهي درجة كبيرة جداً.

5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الموارد المؤسساتية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (78.55%) وهي درجة كبيرة جداً.

### ج- محور واقع جودة التخطيط الاستراتيجي

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة.

2. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (82.42%).

3. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الخارجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (84.62%).

4. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تكوين الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (85.60%).

5. توافر جودة جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تنفيذ الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (78.33%).

6. توافر جودة جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد الرقابة والتقييم بنسبة كبيرة حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (74.00%).

## ثانياً: توصيات البحث

تأتي توصيات البحث من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج، وستشمل التوصيات محاور الدراسة الثلاثة (عملية التخطيط الاستراتيجي، الجودة والأداء المؤسسي، معايير ومؤشرات عملية التقييم المؤسسي)، وفي ضوء ذلك يوصي الباحث:-

1. وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.
2. مراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسية لطبيعة عمل الجامعة وهي: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور.
3. ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها، وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية تغطي من موازنة الجامعة، وأهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمويل خارجياً.
4. صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم، محددة المعالم، والابتعاد عن عموميات الصياغة، واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تتسم الأهداف بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية.
5. وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، من خلال عبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط.
6. إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.
7. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية، وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.
8. استخدام النماذج الحديثة في التخطيط، كالتخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتخطيط باستخدام نماذج التميز، والتأكيد على نمذجة التخطيط في كافة مراحلها.
9. وضع دليل سياسات واضح، وموثق، ومعلن، يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجهات الجامعات وسياساتها.
10. العمل على تعزيز أنظمة الحوافز في الجامعات الفلسطينية لتمكين الموظفين، وزيادة القدرة المؤسسية لدى الجامعات في مجالات الاستقطاب، والاحتفاظ بمواردها البشرية.

11. تعزيز أنظمة الشكاوى وحوسبتها، وإتاحتها لمجتمع الجامعة الداخلي (الطلبة والموظفين)، والمجتمع الخارجي المستفيد من خدمات الجامعة.
12. العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا.
13. وضع مخرجات تعلم واضحة ومحددة عند إعداد البرامج الأكاديمية، أو تحديث الخطط الدراسية، وتعزيز برامج التدريب الميداني بالجامعات الفلسطينية، وتضمينها في الخطط الدراسية مع توفير الدعم المالي والبشري الكافي لتنفيذها.
14. تفعيل دور الدراسات العليا في النهوض النوعي بالبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
15. إعداد خطة تنفيذية شاملة للبحث العلمي في الجامعة تربط الكليات والمراكز البحثية بعمادة البحث العلمي تستند إلى خرائط بحثية لتنظيم تلك الأنشطة.
16. 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.
17. الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية في دعم وتطوير المساقات الدراسية، وتطوير العملية التعليمية، إضافة إلى توجيه البحث العلمي نحو البعد التطبيقي لخدمة القطاع الحكومي والخاص.
18. تعزيز دور الجامعة في حماية وتطوير البيئة المحيطة، وتعزيز التنمية المستدامة، وتفعيل برامج تبادل الخبراء والمدرسين مع الجامعات الخارجية.
19. تعزيز الشراكات مع الهيئات الأهلية والمجتمع المدني والمؤسسات المناظرة .
20. 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.
21. توفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر .
22. اعتماد المعايير والأدوات المقترحة كأساس يمكن التطوير عليه، وتكييفه للجامعات الفلسطينية خاصة والعربية عامة لإجراء التقييم الذاتي المؤسسي.



### ثالثاً: مقترحات البحث

من خلال اطلاع الباحث على نتائج الدراسات السابقة، وما توصل إليه من نتائج خلال بحثه، رأى الباحث أن يضع بعض المقترحات التي يرى مناسبتها لموضوع البحث، وإمكانية إفادتها للجامعات في عمليات التخطيط والجودة .

1- اعتماد معايير التميز وجودة الأداء المؤسسي كأساس في بناء الغايات الاستراتيجية، لتحقيق الجودة في التخطيط وتنفيذ الأنشطة بناءً على مؤشرات معيارية واضحة تحقق الجودة الاستراتيجية في الأداء الكلي وصولاً إلى جودة المخرجات، ويقترح الباحث المعايير التالية التي يمكن البناء عليها في عملية التخطيط الاستراتيجي مع إمكانية تطوير مؤشرات أداء أخرى تزيد من قدرة عملية التخطيط في ضبط صياغة الغايات استناداً إلى مؤشرات المعيار:

م	المعيار	مؤشرات المعيار	الغايات
1.	الموارد البشرية (القيادة والأفراد)	يطور القادة الرسالة والرؤيا والقيم وهم نماذج قدوة لثقافة التميز. تفاعل القيادة مع العاملين ودعمهم وجود سياسات واضحة ومحددة للتحفيز والاستقطاب يتفاعل القادة بصفة شخصية من أجل ضمان تطوير وتطبيق نظام الإدارة للمؤسسة وتحسينه باستمرار. وجود دراسة احتياجات شاملة تضمن إكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة	
2.	العملية الأكاديمية والبحثية	الاهتمام ومكافأة أعضاء هيئة التدريس. أن تكون العملية الأكاديمية والبحثية مبنية على أسس وفلسفة واضحة. أن تواكب البرامج التعليمية عناصر الحداثة والتطور المعرفي والتقني. تنسجم مع حاجات المجتمع وتلبي طموحه.	

3.	خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية والشراكات	وجود خطط باحتياجات وتوقعات المجتمع. إدارة علاقات الشراكات مع ممثلي المجتمع والمجتمع والمحلي. توجيه أفضل للأبحاث العلمية التطبيقية لتطوير القطاع الخاص والحكومي إتاحة موارد الجامعة وإمكاناتها لخدمة المجتمع ومؤسساته
4.	كفاءة الأداء المؤسسي	تصميم وإدارة العمليات بشكل نظامي. حوسبة متكاملة نظم معلومات تدعم اتخاذ القرار تحقيق ميزة تنافسية على المستوى العالمي تحسين العمليات، عند الحاجة، مستخدماً الابتكار من أجل تلبية المصلحة. تصميم وتطوير الخدمات التي تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. استثمار أفضل وتحقيق دخل مستقر يضمن استمرار المؤسسة
5.	الموارد المؤسسية والخدمات	وجود نظام وأهداف واضحة ومعلنة لضمان جودة الأداء في الجامعة. وجود تحسينات واضحة على مكونات وبرامج وإمكانات الجامعة. وضع معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعلنة.
6.	الجودة والتطوير	عمليات نظامية ممنهجة وسهلة وجود نظام لقياس وضبط الجودة وجود أثر ملموس في المستوى المنظور

بطاقة معايير الجودة والتميز لتصميم الأهداف الاستراتيجية  
(المصدر، الباحث)

2- ربط الخطة بالتقرير السنوي من خلال برنامج حاسوبي يضبط عملية كتابة التقارير الفصلية والسنوية بناءً على أنشطة الخطة التنفيذية، ويمكن إدارة الجامعة من تحديد الانحرافات في عملية التنفيذ سواء في حالات عدم القدرة على تنفيذ بعض الأهداف، أو في تنفيذ أهداف لم تتضمنها الخطة، وأسباب تلك الانحرافات، مما يتيح للمؤسسة الاستفادة من هذه البيانات في تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي، وبناء أنشطتها للعام المقبل، كما

يزيد من فعالية التقارير والتخلص من أعباء الصياغات العامة غير الدقيقة، أو المبالغ فيها من قبل الدوائر والكليات المختلفة.

### 3. دراسات مقترحة

ويرى الباحث اقتراح عناوين يمكن التطرق للبحث فيها خدمة للباحثين :-

- أ- الجودة الاستراتيجية وبناء نظام التكامل الإداري، دراسة تحليلية وصفية في مؤسسات التعليم العالي.
- ب- التقييم المؤسسي معاييره ومؤشراته، وأدواته - جامعة دمشق دراسة حالة-.
- ج- هندسة السيطرة كمدخل لضبط الجودة - المفاهيم والأبعاد والأدوات-.
- د- نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- هـ- نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي باستخدام معايير التميز.

## ملخص البحث باللغة العربية

## ملخص البحث

هدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيس " ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية "؟.

وللإجابة عن أسئلة البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، استجاب منهم (91) فرداً بنسبة استرداد (19%) من مجتمع البحث.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، وتتكون الاستبانة من (87) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات ويتكون من (55) فقرة، دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي ويتكون من (32) فقرة، في حين تكونت بطاقة المقابلة من تتكون البطاقة من 43 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي: (التحليل البيئي (البيئة الخارجية)، التحليل البيئي (البيئة الداخلية)، تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة وبطاقة المقابلة على (18) محكماً، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، كما تحقق من صدق وثبات بطاقة المقابلة بطريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك قبل تطبيقها على مجتمع الدراسة، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي .

ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة توصل البحث إلى النتائج الآتية:-

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
2. توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75.97%).
3. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.39%).
4. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (76.22%).

5. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد يساوي (75.97%).
6. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الموارد المؤسساتية والخدمات بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد يساوي (75.61%).
7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (75.97%).
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (82.57%) وهي درجة كبيرة جداً.
9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (77.20%) وهي درجة كبيرة جداً.
10. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (77.91%) وهي درجة كبيرة جداً.
11. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسساتية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (78.55%) وهي درجة كبيرة جداً.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة.
13. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (82.42%).
14. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الخارجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (84.62%).
15. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تكوين الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (85.60%).
16. توافر جودة جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تنفيذ الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (78.33%).
17. توافر جودة جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد الرقابة والتقييم بنسبة كبيرة حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البُعد (74.00%).

وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج، وضع الباحث التوصيات الآتية:

1. وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.
2. مراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسية لطبيعة عمل الجامعة وهي: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور.
3. ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها، وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية تغطي من موازنة الجامعة، وأهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمويل خارجياً.
4. صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم، محددة المعالم، والابتعاد عن عموميات الصياغة، واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تتسم الأهداف بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية.
5. وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، من خلال عبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط.
6. إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.
7. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية، وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.
8. استخدام النماذج الحديثة في التخطيط، كالتخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتخطيط باستخدام نماذج التميز، والتأكيد على نمذجة التخطيط في كافة مراحلها.
9. وضع دليل سياسات واضح، وموثق، ومعلن، يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجهات الجامعات وسياساتها.
10. العمل على تعزيز أنظمة الحوافز في الجامعات الفلسطينية لتمكين الموظفين، وزيادة القدرة المؤسسية لدى الجامعات في مجالات الاستقطاب، والاحتفاظ بمواردها البشرية.
11. تعزيز أنظمة الشكاوى وحوسبتها، وإتاحتها لمجتمع الجامعة الداخلي (الطلبة والموظفين)، والمجتمع الخارجي المستفيد من خدمات الجامعة.
12. العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا.

13. وضع مخرجات تعلم واضحة ومحددة عند إعداد البرامج الأكاديمية، أو تحديث الخطط الدراسية، وتعزيز برامج التدريب الميداني بالجامعات الفلسطينية، وتضمينها في الخطط الدراسية مع توفير الدعم المالي والبشري الكافي لتنفيذها.
14. تفعيل دور الدراسات العليا في النهوض النوعي بالبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
15. إعداد خطة تنفيذية شاملة للبحث العلمي في الجامعة تربط الكليات والمراكز البحثية بعمادة البحث العلمي تستند إلى خرائط بحثية لتنظيم تلك الأنشطة.
16. 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.
17. الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية في دعم وتطوير المساقات الدراسية، وتطوير العملية التعليمية، إضافة إلى توجيه البحث العلمي نحو البعد التطبيقي لخدمة القطاع الحكومي والخاص.
18. تعزيز دور الجامعة في حماية وتطوير البيئة المحيطة، وتعزيز التنمية المستدامة، وتفعيل برامج تبادل الخبراء والمدرسين مع الجامعات الخارجية.
19. تعزيز الشراكات مع الهيئات الأهلية والمجتمع المدني والمؤسسات المناظرة .
20. 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.
21. توفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر .
22. اعتماد المعايير والأدوات المقترحة كأساس يمكن التطوير عليه، وتكييفه للجامعات الفلسطينية خاصة والعربية عامة لإجراء التقييم الذاتي المؤسسي.



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الحديث الشريف.

ثالثاً: الكتب العلمية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم (1984)، لسان العرب، الجزء الثاني، دار المعارف: القاهرة .
2. أبو الروس، سامي (2004): إدارة الموارد البشرية ، دراسة غير منشورة ، الجامعة الإسلامية : غزة.
3. أبو النصر، مدحت (2007)، إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر: مصر الجديدة.
4. أبو بكر، مصطفى (2001)، دليل المدير المعاصر الوظائف- الأدوار- المهارات- الصفات، الدار الجامعية للنشر: القاهرة .
5. أبو شيخة، نادر (2000)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر : عمان .
6. أبو قحف، عبد السلام (2003)، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر: الاسكندرية .
7. أحمد، أحمد (2005)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء : الإسكندرية .
8. إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، (2002)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية: مصر.
9. إسماعيل، زكي محمد (1982) ، الانثروبولوجيا الثقافية، الطبعة الأولى، دار الثقافة : الدوحة .
10. الأغا، إحسان (2001)، منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل، الطبعة الأولى، دار المقداد للطباعة : فلسطين.
11. الألباني، ناصر الدين (1995)، سلسلة الأحاديث الصحيحة، المجلد الثالث، حديث (1113)، الطبعة الأولى مكتبة المعارف للنشر والتوزيع: الرياض.

12. أوبلنغر، ديانا، وكاتز، رتشارد (2006)، تجديد الإدارة ، تهيئة الكليات والجامعات  
للقرن الحادي والعشرين، ترجمة أبو فارس، سميح، الطبعة الأولى، دار العبيكان  
للنشر : الرياض .
13. البدري، طارق (2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية،  
الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر : عمان .
14. برينان، جون وشاه، تارلا (2007)، إدارة الجودة في التعليم العالي - منظور  
دولي عن التقويم المؤسسي والتغيير ، ترجمة دلال النصير، معهد الإدارة العامة :  
السعودية.
15. بكر، عبد الجواد (2003)، السياسات التعليمية وصنع القرار، الطبعة الأولى، دار  
الوفاء لدنيا للطباعة والنشر : الاسكندرية.
16. البهنساوي، فردوس(2006)، منظومة التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية،  
الطبعة الأولى، عالم الكتب: القاهرة .
17. الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات  
التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر :  
عمان.
18. التميمي، فواز، والخطيب، أحمد (2008)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل  
للايزو 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث : الأردن .
19. توفيق، عبد الرحمن (2005)، الجودة الشاملة الدليل المتكامل أفكار عالمية  
معاصرة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) : القاهرة .
20. جواد، شوقي، والمؤمن، قيس (2000)، السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)،  
الطبعة الأولى، دار الحامد : عمان .
21. حافظ، إجلال ، ووهب، سوسن (2003)، أصول الإدارة ، مدخل متكامل ، الطبعة  
الأولى ، جامعة عين شمس: مصر.
22. الحريري، رافدة (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية،  
الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع : عمان.
23. الحريري، رافدة (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى،  
دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان .
24. حريم، حسين (2000)، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل،  
الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع : عمان .

25. الحسيني، محمد(ب.ت)، تاج العروس من جواهر القاموس، الجزء 16، تحقيق مجموعة من المحققين، دار الهداية للنشر.
26. الحفار، سعيد (2001)، "أضواء على مفاهيم السياسة، الاستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تنفيذها، نظري - تطبيقي" الطبعة الأولى، هيئة الموسوعة العربية: دمشق.
27. حمدان، خالد وإدريس، محمد (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر: عمان.
28. الحولي، عليان (2008)، تقويم جودة البيئة الجامعية من وجهة نظر الخريجين في الجامعة الإسلامية بغزة، دراسة غير منشورة: غزة.
29. خطاب، عايدة، وشريف، منى (2000)، الاستراتيجية الإدارية، الطبعة الأولى، الدار الهندسية: مصر.
30. د.ك (2005)، ضمان الجودة في التعليم العالي: مفاهيمها، مبادئها، تجارب عالمية، ترجمة وتعريب عبد العزيز البهواشي، وسعيد الربيعي، عالم الكتب: القاهرة.
31. الدراكة، مأمون، والشبلي، طارق (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر: عمان.
32. الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن.
33. دوريس، مايكل، وآخرون (2006): التخطيط الاستراتيجي الناجح، اتجاهات جديدة للبحث المؤسسي، ترجمة عبد ربه، سمة، الطبعة الأولى، العبيكان للطباعة والنشر: الرياض.
34. الديب، إبراهيم (2006)، دليل إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة أم القرى للطباعة والنشر: السعودية.
35. الرب، سيد محمد (2009)، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية: القاهرة.
36. الزواوي، خالد (2003)، الجودة الشاملة في التعليم "أسواق العمل في الوطن العربي"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية: القاهرة.
37. سادلر، فيليب (2008)، القيادة، ترجمة محمد، هدى، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية: القاهرة.

38. الساعاتي، سامية (1998)، **الثقافة الشخصية** ، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي : القاهرة .
39. السالم، مؤيد (2002)، **تنظيم المنظمات**، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث: عمان .
40. السلمي، علي (1999)، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر: القاهرة.
41. السلمي، علي (2000)، **الإدارة المعاصرة**، مكتبة الغريب: مصر.
42. السلمي، علي (2001)، **"خواطر الإدارة المعاصرة"**، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
43. السلمي، علي (2003)، **السياسات التعليمية وصنع القرار**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر : الإسكندرية .
44. سورنسن، تشارلز دبليو، وآخرون (2006)، **التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي - تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد**، ترجمة عبد ربه، سمه، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان : الرياض.
45. السيد، رضا (2007)، **قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية**، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق: القاهرة .
46. سيزلاقي، أندرو، ووالاس، مارك (1991)، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث: دمشق.
47. شاويش، مصطفى نجيب (1993)، **الإدارة الحديثة** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة : عمان.
48. شحاتة، حسن (2007)، **تصميم المناهج وقيم التقدم في العالم العربي**، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية : القاهرة .
49. شوارتز، أندرو (2001)، **إدارة الأداء**، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير: الرياض .
50. طعيمة، رشدي، والبندي، محمد (2004)، **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي : القاهرة.
51. الطويل، هاني (2001)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر : عمان .
52. العارف، نادية (2001) **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية: مصر.

53. العبد، جلال (2003)، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر.
54. العدلوني، محمد (2002)، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت .
55. العدلوني، محمد، والسويدان، طارق (2000)، القيادة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، قرطبة : السعودية .
56. عصفور، محمد (2002)، أصول التنظيم والأساليب ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر : عمان .
57. علام، رجاء محمود ( 2010 ) . مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، ط 5 . القاهرة : دار النشر للجامعات .
58. العلوي، حسين (1998)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك بن عبد العزيز : جدة .
59. العميان، محمود (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان .
60. غنيم، عثمان (2001)، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.
61. غنيم، عثمان (2006)، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع : عمان .
62. غنيم، محمد (2005)، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
63. غنيم، محمد متولي (2005)، التخطيط التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
64. الفراء، ماجد (2005)، دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية: غزة.
65. فريدمان، مايك (2006)، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة هيجان، عبد الرحمن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية : القاهرة .
66. فلييه، فاروق، وعبد المجيد، السيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان .
67. القريوتي، محمد (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع : عمان .

68. القريوتي، محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الأولى، دار الشروق : عمان.
69. قمبر، محمود، وآخرون (1989)، دراسات في أصول الثقافة ، الطبعة الأولى، دار الثقافة : الدوحة .
70. كيلادا، جوزيف (2004)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور، سرور، الطبعة الأولى، دار المريخ : الرياض.
71. كيوه، وآخرون (2006)، نجاح الطالب في الجامعة - تهيئة الظروف المهمة، ترجمة معين الإمام، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع : الرياض .
72. اللوزي، موسى (2001) التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر : عمان .
73. اللوزي، موسى (2002):التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
74. الماضي، محمد (1994)، السياسات الإدارية، الطبعة الأولى، بدون دار نشر :القاهرة .
75. ماندير، ميشيل (2003)، فن التعليم الوظيفي، الأهداف، الاستراتيجيات، التقويم، ترجمة الفوال، محمد خير، ونجيب، عبد الرحمن، الطبعة الأولى، دار الرضا : دمشق
76. ماهر، أحمد (2007)، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية: الاسكندرية.
77. مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2008)، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر: عمان .
78. محجوب، بسمان (2003)، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية - دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
79. مدبولي، محمد (2001)، التخطيط المدرسي الاستراتيجي الطبعة الأولى ، مكتبة الدار العربية للكتاب : مصر .
80. المدهون، موسى، الجزراوي، إبراهيم (1995)، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية : عمان .
81. مرسي، نبيل، (2003)، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مصر: دار الجامعة الجديدة.

82. المرسي، وآخرون (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر.
83. مصطفى، أحمد سيد (2008)، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية ، بدون دار نشر: القاهرة .
84. المغربي، عبد الحميد (1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية : القاهرة .
85. النجار، فريد (2000)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة : رؤى التنمية المتواصلة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع : القاهرة .
86. هال، ريتشارد (2001)، المنظمات، ترجمة سعيد الهاجري، الطبعة الخامسة، معهد الإدارة العامة : السعودية .
87. الهلالي، الهلالي الشربيني (2006)، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر: القاهرة.
88. الهواري، سيد (2002)، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس : القاهرة .
89. هوبا، ماري، وفريد، جان (2006)، تقويم مركزية المتعلم في الكليات الجامعية- تحويل بؤرة التركيز من التعليم إلى التعلم، ترجمة بحبوح، مها، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان : الرياض .
90. ياسين، سعد غالب (1998)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للطباعة والنشر : عمان .



## رابعاً: الرسائل والبحوث العلمية:

1. أبو سبت، صبري ( 2005 )، "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. الأغا ، محمد (1998)، هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، بريطانيا.
3. برينان، جون، وشاه، تارلا (2000)، تجارب 14 دولة في تقييم الجودة والتغيير المؤسسي، مركز التعليم العالي لأنظمة المعلومات والبحث، أوروبا .
4. البطش، محمد (2009)، "التجربة الأردنية في مجال الاعتماد وضمان الجودة"، ورقة مقدمة إلى ندوة جودة التعليم العالي طرابلس 1-4/11/2009.
5. تويج، نبيل (2000)، فعالية الجامعة والمجتمع الحديث، الأهمية والأثر، المؤتمر القومي السنوي السابع لمركز تطوير التعليم الجامعي، 21-22 نوفمبر، جامعة عين شمس : القاهرة.
6. جوسا، جون، وسوزانا، تارا، "نموذج التميز الأوروبي للتقييم الذاتي للخدمات الإدارية في الجامعة"، مجلة الجودة الشاملة، العدد 23، أكتوبر 2007 ، أسبانيا.
7. الحجار، رائد حسين (2001)، "تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، ، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا مع كلية التربية بغزة: القاهرة:.
8. الدهدار، مروان (2006)، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
9. السلطان، خالد (2006)، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، مارس، السعودية.
10. السلطان ، وقنوني (2007)، عولمة التعليم الجامعي والتجربة المحلية ، بحث منشور ، جامعة الملك سعود : الرياض .

11. الشهري، عبد الرحمن (2008)، لمحات من تجربة التقويم الذاتي للبرامج الدراسية، دراسة ميدانية مقدمة إلى ملتقى وكلاء الجامعات السعودية، 25-26 مارس 2008.
12. العايدي، حاتم (2009)، التقويم الذاتي المؤسسي في التعليم العالي، دراسة غير منشورة، وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية : غزة .
13. عباسي، منتهى سليمان (2004)، "واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الخاصة في الأردن ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان.
14. عبد الرحيم، منير (1993)، الفاعلية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك : الأردن .
15. عمادة التخطيط والتطوير، (2005)، "المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة علمية غير منشورة، عمادة التخطيط بالجامعة الإسلامية، غزة.
16. العمري، حيدر محمد بركات(2004):واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن:دراسة تحليلية تطويرية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية، الأردن.
17. غوديسون، روث، ولويس، ديفيد (2002)، تقييم نوعية وتأثير البرامج الأكاديمية - مراجعة موضوع أكاديمي، دراسة غير منشورة، المكتب الإقليمي للدول العربية : لندن .
18. الفالح، نايف سليمان (2001)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية : الرياض .
19. كابانو، جليبرتو (2010)، التقويم والمساءلة في مؤسسات التعليم العالي الإيطالية، منشورات قسم العلوم السياسية في كلية الآداب، الجامعة الإيطالية.
20. الكبيسي، عامر (2006)، التفكير الاستراتيجي في المؤسسات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.

21. كنعان، أحمد (2003)، آفاق تطوير كليات التربية وفق مؤشرات الجودة وتطبيقاته في ميدان التعليم العالي، بحث منشور ، كلية التربية ، جامعة دمشق .
22. اللوح، عادل (2007)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. ليماتري، خوسيه مارييا، وآخرون (2007)، مبادئ توجيهية حول التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، دراسة استشارية مقدمة إلى وزارة التعليم العالي: فلسطين.
24. ماثوي، برنباوم، وكارا، كرون (2010)، أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك، مشروع تقييم وتخطيط البرامج، بريطانيا.
25. المبارك، معصومة (2006)، القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق إلى المستقبل، ورقة مقدمة إلى المنتدى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.
26. المصري، مروان (2010)، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة" رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة
27. الميمي، وآخرون (2004)، " الجودة في الجامعات الفلسطينية : الإجراءات والممارسات " ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة بين 3-5/7/2004، رام الله .
28. نشوان، يعقوب (2004)، نوعية التعليم العالي الفلسطيني ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في الفترة الواقعة 3-5/7/2004، جامعة القدس المفتوحة : رام الله .
29. الهيئة الوطنية (2003) ،"نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين " ، ورقة مقدمة " لورشنة العمل المتخصصة الأولى حول

تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي "المنعقدة في  
جامعة حلب الجمهورية العربية السورية 22-23 شباط 2003، سورية .

30. الهيئة الوطنية السعودية للتقييم والاعتماد الأكاديمي (2008)، "معايير الاعتماد  
الأكاديمي وتأکید الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الرياض.

## خامساً: الدوريات والمجلات والمؤتمرات

1. أبو الرب، عماد، وآخرون (2010)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان .
2. الأغا، محمد (2005)، محاضرات في التخطيط التربوي غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
3. بدح، أحمد (2006)، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46، ص 89-131 .
4. الجامعة الإسلامية (2010)، تقرير التقييم الذاتي، تقرير غير منشور مقدم للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، إعداد وحدة الجودة.
5. جامعة الأقصى (2010)، تقرير التقييم الذاتي، تقرير غير منشور مقدم للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، إعداد وحدة الجودة.
6. الحاج، فيصل، وآخرون (2009)، دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة : القاهرة .
7. الحاج، وآخرون (2008)، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، مجلس ضمان الجودة ، المكتبة الوطنية .
8. حسين ،حسن ،(2002) ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ،مجلة التربية، عدد خاص، ص160-210، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر.
9. حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد (1995)، التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد 6. جامعة مؤتة: الأردن
10. حمدان، محمد (1988)، أسلوبية البحث العلمي في التربية والآداب والعلوم نحو منهجية منظمة لتنفيذه وإعداد تقريره للنشر، المجلة العربية للبحوث التربوية- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد 8 العدد 2، صفحة 7-31: تونس
11. دار الدراسات الاقتصادية، (2005) "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة ونجاح المنشآت"، مجلة عالم الاقتصاد، عدد 1866، نوفمبر: السعودية.

12. الداود، فهد (2001)، القيادة الإدارية، **مجلة الدفاع**، العدد 127 بتاريخ 1-7-2002 <http://www.al-difaa.com/Detail.asp?InNewsItemID=86825>
13. رستم، رفعت (2004)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، **مجلة الجودة في التعليم العالي**، العدد "1"، الجامعة الإسلامية: غزة.
14. الرشيد، محمد (1995)، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، **مجلة تربوية ثقافية جامعية**، جامعة الملك سعود، 4-6.
15. **سلسلة الإدارة المثلى** (2002)، التفكير الاستراتيجي، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
16. صطام، عواد، وقابض، نمر (2003)، نظام إدارة الجودة، **مجلة رسالة المعلم**، عدد 41، وزارة التربية والتعليم : الأردن .
17. العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل (2005)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، **مجلة الجودة في التعليم العالي**، العدد الثاني، ديسمبر 2005، الجامعة الإسلامية : فلسطين.
18. عبد الحليم، محمد، وبحر، يوسف (2006)، مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد 15، العدد الأول من صفحة 283-315، فلسطين .
19. عبد العزيز، حليلة (2009)، قياس أثر التدريب على الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في ضوء معيار أيزو (1999:10015)، **مؤتمر الإصلاح و التطوير الإداري الأول**، ديوان الموظفين العام، غزة، إبريل 2009.
20. العربي، شريف، والقشلان، أحمد (2009)، "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد الثاني، العدد (3)، القاهرة.
21. عشبية، فتحي (2000)، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، دراسة تحليلية، **مجلة اتحاد الجامعة العربية**، العدد رقم (2)، القاهرة : مصر.
22. علاوي، ياسر، وآخرون (2009)، ضمان الجودة والتحسين المستمر : دراسة حالة من جامعة البحرين، دراسة منشورة، **مجلة الجودة في التعليم العالي**، ص61-69، العدد 15، 1 إبريل 2009.
23. غبان، محروس بن أحمد (2003)، **عولمة الاقتصاد والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الآثار والمضامين**، مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى: مكة المكرمة.

24. القحطاني، سالم سعيد (1993)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة ، العدد (78)، أبريل ، الرياض .
25. القواسمي، علي (2003)، واقع التعليم العالي والجامعات العربية ، مجلة المغربية الإلكترونية، 4 يناير ، <http://elyousfi.jeeran.com/archive/2003/1/38139.html>
26. الكبيسي، عامر (2006)، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية ، منشورات جامعة نوايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض .  
( [www.seminar.ps/library/vew:12447](http://www.seminar.ps/library/vew:12447) ).
27. اللولو، فتحية (2005)، آليات تحديث المناهج الجامعية، مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد الثاني، ديسمبر 2005، الجامعة الإسلامية : فلسطين.
28. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001)، إدارة وإستراتيجية العمليات، الجمعية، مطابع الشمس: عمان.
29. محمد، فيصل وسالم، عبد الرحمن (2004)، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية - مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء ، بحث منشور في ملتقى موازنة البرامج والأداء وآليات تطبيقها في الجامعات العربية ، دمشق بتاريخ 25-27 تموز 2004 .
30. مخيمر، وآخرون (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة .
31. مشروع ضمان الجودة والاعتماد (2009)، الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي 2006،  
<http://www.heep.edu.eg/arabic/higher-education.htm>
32. مطهر، محمد (2005)، التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية، بحث منشور ، المركز الوطني للمعلومات : اليمن .
33. منتزبرج، هنري (1995)، سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة، ترجمة، الحمود، أحمد، المجلد الخامس والثلاثون، العدد 1: السعودية.
34. الناقة، محمود (2000)، الجامعة في المجتمع، المؤتمر القومي السنوي السابع لمركز تطوير التعليم الجامعي، 21-22 نوفمبر، جامعة عين شمس : القاهرة.
35. الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية (2009)، نموذج الاعتماد الخاص لبرنامج تعليمي في مؤسسة تعليم عالي، وزارة التربية والتعليم العالي: فلسطين .
36. وزارة التعليم العالي الأردني (2007)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2007-2009،

(<http://www.mohe.gov.jo/Portals/0/Strategy/NS2007-2012.pdf>)

37. وزارة التعليم العالي الفلسطينية (2007-2008) ، الدليل الإحصائي السنوي

<http://www.mohe.gov.ps/stats/Daleel%202007-2008.pdf>



## سادساً: المصادر والكتب (الأجنبية)

- 1- Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, P. 310. (1976).
- 2- Alsupu, Mohammed & Abusamarah, Iyad, **Accreditaion Manual**, Accreditation and Quality Assurance Commission (AQAC) , P.13: Palestine . (2008)
- 3- American Association of Higer Education (AAHE). **Principles of good practice for assessing student learning**. Waashington, DC: AAHE Assessment Form: (1992) .
- 4- Baldrige, National Quality Program, **Education criteria for performance excellence**. Gaithersburg, MD: National Institute for Standerds and Technology, (2004) .
- 5- Barr, R.B., **Obstacles to implementing the learning para-digm- What it takes to overcome them. About Campus**, 18-20(1998).
- 6- Barton, Joan A. and Marson, D.brian, **Service Quality : An introduction Province of British Publications**. P7(1991).
- 7- Beard, D., & Dess, G., **Corporate-Level Strategy, Business-Level strategy & firm Perfomance Academy of Management Jornal**, 24(4): 663-688 (1981).
- 8- Below, p. Morrisey, G. & Apcomb, B., **The Executive Guide to Strategic Planning** . San Francisco : Jossey- Bass Publishing Company, (1987).
- 9- Benhardt, Robert, **Public Administration : An Action Orientation, Brooks Cole Publishing**, pacific grove, California (1991).
- 10- Bennis, W. & Nanus, B. **Leadership: Strategies for taking charge Harper and Row**, New York (1985) .
- 11- Besterfield, Dale H. ; Besterfield- machna Carol ; Besterfield, Glen H. ; Bester – field – Sacre Mart ; **Total Quality Management Prentice Hall** . Inc; 1995.
- 12- Brayson, J. Strategic Planning For Puplic and Non-Profit Organization : **A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (Revised Edition)**. San Francisco : jossy-Bass Publishers (1995).
- 13- Choon, fion (2008): Quality Assurance in Education, An International Perspective, **Jornal Articales; Reports- Research**, v16 n2 p126.
- 14- Cunningham, I., **Leadership development- mapping the field** (unpublished paper), Ashridge Management College, Berkhamsted (1986) .
- 15- David, F.R., **Concepts of strategic management**. New York: Columbus Merrill publishing (1987).

- 16- DeVivo, Sharon, Beth, **"The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges"**, A Doctorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company,(2008).
- 17- Dewey, John, **Democracy and Education**. N.Y.: The Macmillan Co. (1916).
- 18- Ecung, Antonia B., **"A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Governance Approach On The Strategic Planning Process"**, A Doctorate Dissertation, Capella University, ProQuest Information and Learning Company, March, 2007.
- 19- Ecung, Antonia B., **"A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Governance Approach On The Strategic Planning Process"**, A Doctorate Dissertation, Capella University, ProQuest Information and Learning Company, March, (2007).
- 20- Glueck, W.F., **Business policy and strategic management**. New York: mcGrow Hill, (1980) .
- 21- Handy, C., **The language of leadership, in Frontiers leadership**, ed M Syrett and C Hogg, Blackwell, Oxford, pp 7-12(1992) .
- 22- Hatten, H., & Hatten, M, **"Identifying and Creating Strategic Altrnative"**, Prentic Hall Inc.,(1982).
- 23- Hussey, David, **"Corportate Planning : Theory and Practice"**, Pergamen Press, Oxford (1982).
- 24- Hutchins, David, **"Quality is Every Body's Business"** , Management Secision, Vol. 24, No. 1,P3.(1986).
- 25- Jauch, L.R., and Glueck. W.F.R, **Business policy and strategic management**, Mc Grow-Hill, Inc., company, New York, P:11. ,(1988).
- 26- Johnson,G., & Scholes, K., **"Exploring Corporate strategy"** 4th Ed., prentice – Hall Europe,(1997).
- 27- Kaufman, R. & Herman, J., **Strategic Planning For Better Society. Educational Leadership** ,P. 48, (1991).
- 28- Kaufman, Roger; Browen, Hugh, Oakley; Watkins, Ryan, **"Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs"**, Pfeiffe, (2003).
- 29- Kusnis, M., W., & Owen, D., **"Harverd Business School press, Boston, Massachusetts**, (1996).
- 30- Larwood & Others, **"Structure Meaning of Organizational Vision "** Academy of Management Jornal, 381,(1994).
- 31- Lourii, Loma (2004): Moving towards, aquality climate at the University of Cyprus, **The international jornal of education management**, Vol 12, iss. 1,pp 14-23.

- 32- Macmillian, H., & Tampo, M., **"Strategic Management, Process, Content, and Implementation"**, Oxford press,(2000).
- 33- MacRobert, I., **Hermeneutics and Human Relation**, The Total Quality Review, January – February (1995).
- 34- Martinez, Jose, **"Strategic Planning And Capital Structure Links: Of Monterrey Experience"**, A Doctorate Dissertation Of Higher Education Management, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company,(2004).
- 35- Mikol, Myriam, (2003): **Quality assurance In Australian Higher Education, Acase study of the University of Weslern, Sydney nepean, (on line). www.Oecd.org/ dataoecd. 27-6-2008.**
- 36- North Central Association- Commission on Institutions of Higher Education.(1994), Handbook of accreditation (1994-1996). Chicago: North Central Association .
- 37- OECD., **Organization for Economic Co-operation and Development. Education at a Glance**, (2007).
- 38- Ott, J, Steven,: **The Organaization Culture Persective** , Chicago , Dorsaypress ,(1989).
- 39- Pellow, James P., **"The Impact Of Leadership On Institutional Culture And Mission: A Case Study Of ST. John,s University, 1989- 2005"**, A Doctorate Dissertation Of Education, Faculty Of The University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company,(2006).
- 40- Ramanufam, **"Trends in Strategic Planning** , W.King & D.Cllefand : Van No strand Reinhold, New York, pp. 611-628,(1987).
- 41- Robbins, Stephen, **Organizations Theory: Structure Designs and Applications, Third Edition**, (Englewood) Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, P. 30-31,(1990).
- 42- Ropert H. Rosen & Paul B. Brown,(2000), **Leading people The Eight Proven Principles for Success in Business** (U.S.A.: Penguin Group Inc.,2<sup>nd</sup>, ed.,(2000) .
- 43- Russel, Bertrand, **Problems Of Philsophy**. N.Y. : Oxford University Press 1959 .
- 44- Steiner G., **"Strategic Planning: What Every Manager Must Know"**, New york: The Free Press / Macmillan Company,(1979).
- 45- Stryker, Jantet, Courtney, **"Retention Planning for the future: Challenging facing the Rural land-Grant University in the Twenty – First Century"**, EDD, Montana State University, USA. ,(1999)
- 46- T.D,Welson, & D.K,Allen, " **Educational strategies on the British Higher Education institutions"** International Journal of Information Management,(1996).

- 47- Taylor, W. & Cleland, D. (Eds.) ***Strategic Planning and Management Handbook***. New York : Van Nostrand Reinhold Company .
- 48- Thompson, John L., " ***Strategic Management: Awareness & Change***", 3rd Ed., International Publishing Co., U.K., (2003)
- 49- Vandermervere, S., " ***The Process Of Market-Driven Transformation***" , Long Range Planning, 28,(1995).
- 50- Venkatraman, N., & Ramanujam, V., Measurement of business performance in strategy research. A comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11(4):801-814(1986).
- 51- Wettach, Rbert., " ***Function of Focus- The Old and New View of Quality Progress***" (Nov-1985); P4.
- 52- Wilson, Lan, " ***Realizing the Power of Strategic Vision***" , Long Range Planning, Vol.25, No.5,(1992)
- 53- Windmer, T. and Harris, V., ***Impications of Total Quality Management in Eduvation, The Educational Forum***, Vol, 61. (1997)
- 54- Wirkkula, Leanne, Marie, " ***Human Perspectives On Strategic Planning: The Lived Experience Of Deans At A Public Research University***", A Docorate Dissertation, Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota, ProQuest Information and Learning Company,(2007).

## سابعاً: مصادر شبكة المعلومات العالمية (Internet)

- 1- أبو بكر ، بكر (2006) مقال في صحيفة مفكرة الإسلام الإلكترونية:  
[www.islammemo.cc/filz/one\\_news.asp](http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp)
- 2- الجامعة الإسلامية ، عمادة التخطيط والتطوير ، غزة:  
[www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.htm](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.htm)
- 3- حمادي، عبد الرحمن (2000)، التعليم العالي العربي.. تصدير الأدمغة الثمينة والأيدي الرخيصة:  
<http://www.khayma.com/education-technology/HUnEducation2.htm>
- 4- الشبكة الدولية لمؤسسات ضمان الجودة في التعليم العالي (2009) ، [www.inqaahe.org](http://www.inqaahe.org) ، (2009/6/24) .
- 5- غنام ،ختام (2006) ، "التخطيط الطويل المدى"، مجلة المعلم:  
[www.almualem.net/maga/takoo22.html](http://www.almualem.net/maga/takoo22.html)
- 6- مندورة ، درويش (2005)،  
[خطأ! مرجع الارتباط التشعبي غير صالح.](http://www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823)
- 7- الملا ، عيسى بن علي (2006) ، "التفكير الاستراتيجي" ، مجلة الدفاع ، العدد (2):  
[www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823](http://www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823)
- 8- مجلة الاقتصادية الالكترونية (2008)، كيف يرون تحديات التعليم العالي المستقبلية ، 6-9-2008  
[http://www.aleqt.com/2008/09/06/article\\_153718.html](http://www.aleqt.com/2008/09/06/article_153718.html)
- 9- مجلة الاقتصادية الالكترونية (2005)، معالم التعليم الجامعي السعودي في 25 عام، 15-6-2005  
<http://www.aleqt.com/SiteImages/EqNews/12474.jpg>
- 10- وزارة التعليم العالي الأردني (2007)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2007-2009  
[http://www.mohe.gov.jo/Portals/0/Strategy/NS2007-\(2012\).pdf](http://www.mohe.gov.jo/Portals/0/Strategy/NS2007-(2012).pdf)
- 11- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، إنجازات الوزارة (2006):  
[www.mohe.gov.ps/achivments.html](http://www.mohe.gov.ps/achivments.html)
- 12- وزارة التعليم العالي السورية (2009)، التعليم العالي في سوؤيا الرسالة والتوجهات ، دليل الوزارة،  
[http://www.mhe.gov.sy/FCKBIH/Directory%20\(2\).pdf](http://www.mhe.gov.sy/FCKBIH/Directory%20(2).pdf)
- 13- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (2008)، الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية 2008-2012  
<http://www.moe.gov.ps/5year-plan/5ypA.pdf>
- 14- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (2009) دليل الحصول على التراخيص والاعتمادات اللازمة لمؤسسة تعليم عالي، رام الله . فلسطين.  
[www.aqac.mohe.gov.ps/EngV/Aqac\\_Index/.../Daleel-intro.doc](http://www.aqac.mohe.gov.ps/EngV/Aqac_Index/.../Daleel-intro.doc)

الملاحق

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

سورية — جامعة دمشق

كلية التربية

قسم المناهج وطرائق التدريس / إدارة تربوية

السيد : ..... حفظة الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي — دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية) استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراة، حيث تهدف الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء من خلال تقديم مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة أداء الجامعات وفقاً لمؤشرات ومجالات العمل المؤسسي، وسيستند الباحث على معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في فلسطين، كما ستطبق هذه الدراسة على عينة من جامعتي النجاح الوطنية بالضفة الغربية والجامعة الإسلامية بغزة، وقد صمم الباحث استبانة تشمل عدة محاور تتضمن أبعاد العمل المؤسسي وهي (الفلسفة والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، النظام المؤسسي، والموارد المؤسساتية والخدماتية).

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظرکم. علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم

لغرض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونکم

الباحث/ إياد علي الدجني

بيانات شخصية:

- الجنس :  ذكر.  أنثى.
- المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير.  دكتورة.  دكتوراة.
- الجامعة:  الإسلامية  النجاح.  النجاح.
- الوظيفة:  مدرس.  رئيس قسم  مدير.  عميد.
- عدد سنوات الخبرة :  أقل من سنة  3-1  7-4  أكثر من ذلك



## المحور الأول: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشراتته:

م.	متوفرة بدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
<b>البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف</b>						
1.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية .					
2.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة احتياجات القائمين عليها.					
3.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييرہ .					
4.	تتسق فلسفة الجامعة مع فلسفة الدولة .					
5.	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين.					
6.	تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات .					
7.	تحرص الجامعة على صياغة أهداف قابلة للقياس .					
8.	تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان .					
9.	تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.					
<b>البعد الثاني: الحكم والإدارة</b>						
1.	يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.					
2.	يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها.					
3.	يوجد لدى الجامعة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية.					
4.	تمتلك الجامعة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق.					
5.	يوجد في الجامعة نظام لإدارة مصادر المعلومات.					

					6. تمتلك الجامعة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.
					7. يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة.
					8. يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بوضوح الأدوار والمسؤوليات.
					9. تمتلك المؤسسة أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.
					10. تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي.
					11. تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الإداري.
					12. يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الجامعة.
					13. تمتلك الجامعة خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة (تأهيل وتدريب العاملين) .
					14. يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي - المكافآت - العلاوات).
					15. تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة. (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالعملاء)
					16. تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين .
					17. تمتلك الجامعة سياسات وإجراءات لكل من:
					• التوظيف وشروط التعاقد وظروف العمل
					• الشكاوي
					• ساعات الدوام وأنظمة العمل
					18. تبذل الجامعة جهوداً مدروسة من أجل مراجعة ممارساتها ونظمها بشكل منتظم.
البعد الثالث: نطاق المؤسسة					
					1. تنسجم البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها.

					2. تفي البرامج التعليمية في الجامعة باحتياجات المجتمع.
					3. تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح.
					4. تحدد الجامعة الأهداف التعليمية للبرنامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة.
					5. تسهم البرامج التعليمية في الجامعة في تكوين شخصية الطلبة الوطنية .
					6. تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية .
					7. تقوم الجامعة بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج التعليمية قبل طرحها .
					8. توفر الجامعة الوسائل التقنية المناسبة للبرامج التعليمية .
					9. تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.
					10. تسترشد الجامعة بسياساتها في الأنشطة البحثية.
					11. تسهم الأنشطة البحثية في الجامعة بالتنوير المجتمعي.
					12. تضمن الجامعة حرية الباحثين في إجراء اسلحات وتقرير النتائج .
					13. تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير .
					14. تخصص الجامعة موازنات مناسبة لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية .
					15. تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية.
					16. تحرص الجامعة على بناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى في إطار تطوير البرامج والتبادل المعرفي.
					17. تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف .
البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدمية					
					1. تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات).
					2. تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها التربوية .
					3. تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها الشخصية .

					4. تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها .
					5. تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة.
					6. تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة لها.
					7. تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف – الرسالة – شروط القبول – البرامج – متطلبات التخرج) .
					8. تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع.
					9. تطور الجامعة خدماتها باستمرار.
					10. توفر الجامعة نظاماً مناسباً وفعالاً للإعارة والاستفادة من موارد المكتبة وغيرها من المصادر.
					11. توفر الجامعة شبكة اتصالات معلوماتية مفيدة.

المحور الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي:

م.	متوفرة بدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
البعد الأول/ دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف						
1.						تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة الجامعة ورسالتها.
2.						تؤثر عملية التخطيط الإستراتيجي في توافق فلسفة الجامعة مع القيم المجتمعية .
3.						تؤكد عملية التخطيط الإستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مع فلسفتها
4.						تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر.
5.						تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعة من تطوير نظام فعال يمكنها من تحقيق أهدافها .
6.						توظف منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب.
البعد الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الحكم والإدارة						
1.						تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل مناسب.
2.						تلتزم إدارة الجامعة في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للجامعة .
3.						تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء.
4.						تستخدم الإدارة نتائج التقييم في التخطيط لإجاز أهدافها وتخصيص مواردها .
5.						تستخدم الجامعة التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عملياتها وتحسين الجودة الداخلية.
6.						تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي .
7.						تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي .
8.						تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والإنتاجية .

البعد الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار النطاق المؤسسي:					
1.	تقوم الجامعة بافتتاح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط مسبق لاحتياجات المجتمع.				
2.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المناخ المؤسسي المناسب للبرامج التعليمية .				
3.	ترسم عملية التخطيط الاستراتيجي مسار تطوير البرامج والخطط الدراسية المناسبة لها .				
4.	تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سياسات وأهداف واضحة لتطوير البحث العلمي في الجامعة .				
5.	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها.				
6.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ برامجها العلمية والبحثية .				
7.	يسهم وجود التخطيط الاستراتيجي في رفعة مكانة الجامعة وموثوقيتها لدى المتعاملين معها.				
8.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات المحلية والدولية.				
9.	تحافظ الخطط الاستراتيجية على تنظيم وانسجام العمل المؤسسي داخل الجامعة.				
10.	تقوم الجامعة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء .				
البعد الرابع: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمعيار الموارد المؤسسية والخدمات					
1.	يعتبر التخطيط للموارد البشرية إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي.				
2.	تضع عملية التخطيط السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في الجامعة.				
3.	تسهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية مهنيًا في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة .				
4.	تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات الجامعة من الخدمات والمرافق المطلوبة				
5.	يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للجامعة .				
6.	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد التوقعات للموارد المالية .				
7.	تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات للأداء المؤسسي.				
8.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في التطوير المؤسسي وضمان الجودة والتحسين المستمر.				

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء السادة المحكمين

مسلسل	الاسم	المؤسسة
1.	الأستاذ الدكتور محمد خير الفوال	قسم المناهج - جامعة دمشق
2.	الأستاذ الدكتور محمد وحيد صيام	قسم المناهج - جامعة دمشق
3.	الدكتور فواز العبد الله	قسم المناهج - جامعة دمشق
4.	الدكتور خالد الأحمد	قسم المناهج - جامعة دمشق
5.	الأستاذ الدكتور يونس ناصر	قسم المناهج - جامعة دمشق
6.	الأستاذ الدكتور عيسى شماس	قسم أصول التربية - جامعة دمشق
7.	الدكتور جلال السناد	قسم أصول التربية - جامعة دمشق
8.	الأستاذ الدكتور ريمون معلولي	قسم أصول التربية - جامعة دمشق
9.	الدكتور محمد حلاق	قسم تربية الطفل - جامعة دمشق
10.	الأستاذ الدكتور سمير مراد	قسم أصول التربية - جامعة دمشق
11.	الأستاذ الدكتور رفعت رستم	كلية الهندسة - الجامعة الإسلامية
12.	الأستاذ الدكتور عليان الحولي	أصول التربية - الجامعة الإسلامية
13.	الدكتور سامي أبو الروس	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
14.	الدكتور مأمون القدرة	كلية الهندسة - الجامعة الإسلامية
15.	الدكتور سناء أبو دقة	قسم علم النفس - الجامعة الإسلامية
16.	الدكتور حاتم العابدي	كلية الهندسة - الجامعة الإسلامية
17.	الدكتور محمد المدهون	رئيس ديوان الموظفين العام - فلسطين
18.	الدكتور فتحية اللولو	قسم المناهج - الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3)  
بسم الله الرحمن الرحيم

سورية — جامعة دمشق  
كلية التربية  
قسم المناهج وطرائق التدريس / إدارة تربوية

**بطاقة مقابلة**

السيد : ..... حفظة الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

- يطيب لي أن أضع بين أيديكم أسئلة بطاقة المقابلة المقننة التي هي أداة هامة من أدوات الدراسة الميدانية، حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها : (دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية النظامية) للحصول على درجة الدكتوراه في التربية تخصص المناهج وطرائق التدريس/ إدارة تربوية، وسيستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث الآتية :
- أ- التعرف واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها .
  - ب- التعرف جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية .
  - ج- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية.
  - د- اختيار مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية .



٥- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

وسيستخدم الباحث بطاقة المقابلة للإجابة عن السؤال الفرعي الأول الخاص بمحور جودة عملية التخطيط الاستراتيجي، في حين سيستخدم أداة الاستبانة للإجابة على الفروع الثلاثة الأخرى، وستجيب الأداتان عن أسئلة الدراسة وتحققان الثلاثة أهداف الأولى فيما سيستخدم الباحث المجموعة البؤرية لتحقيق الهدف الرابع . وقد شملت البطاقة أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي الأربعة (التحليل البيئي - تكوين الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية- الرقابة والتقييم )، حيث تضمن كل بعد المعايير الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه عند القيام بعملية التخطيط، وتفحص البطاقة درجة توافر كل معيار .  
لذا يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات البطاقة ووضع علامة (✓) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظركم. علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرينكم حسن تعاونكم

إشراف : الأستاذ الدكتور / أحمد كنعان

الأستاذ الدكتور / ماجد الفرا

الباحث : إياد على الدجني

## واقع جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

### تحليل الأبعاد ومدى مطابقتها للمعايير :

م	متوفرة بدرجّة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
تحليل البعد الأول						
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)						
1.	تحدد الجامعة بدقة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها .					
2.	تدرس الجامعة بعناية توجهات واهتمامات المستفيدين.					
3.	تراعي الجامعة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في صياغة فلسفتها .					
4.	تحدد الجامعة احتياجات المجتمع بشكل دوري.					
5.	تراعي الجامعة النظم السياسية في عملية التحليل البيئي .					
6.	تراعي الجامعة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.					
7.	تراعي الجامعة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي .					
8.	تراعي الجامعة معدلات البطالة ومعدلات الدخل في عملية التحليل البيئي					
9.	تستفيد الجامعة من نقاط القوة والضعف للمؤسسات المنافسة لها في تعزيز الميزة التنافسية.					
10.	تحدد الجامعة بدقة الفرص والتحديات التي تواجهها .					
11.	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية.					
12.	تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي.					
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)						

					13. تعتمد الجامعة على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي.
					14. تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.
					15. تراعي الجامعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها.
					16. تراعي الجامعة النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.
					17. تهتم الجامعة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة.
					18. تراعي الجامعة عند تحليل الموارد البشرية العدد والمهارة والنوعية المطلوبة.
					19. تحدد الجامعة مواردها المادية اللازمة.
تحليل البعد الثاني   تكوين الاستراتيجية:					
					20. تحدد رؤية الجامعة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية.
					21. توحد رؤية الجامعة آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية للجامعة.
					22. تضع الجامعة رسالتها بوضوح.
					23. توضح رسالة الجامعة الجوانب التي تميزها عن غيرها من الجامعات.
					24. تضع الجامعة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.
					25. تتكامل رسالة الجامعة مع الأهداف التي تضعها .
					26. رسالة الجامعة معلنة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي.
					27. تحدد الجامعة أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
					28. تشرك الجامعة العاملين فيها في إعداد وتكوين إستراتيجية الجامعة.
					29. تراعي الجامعة في صياغتها للأهداف السهولة والوضوح.
تحليل البعد الثالث   تنفيذ الإستراتيجية:					
					30. تحقق الجامعة التكامل بين خطط الأقسام والدوائر المختلفة.

					31. تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها.
					32. تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة.
					33. توازن إدارة الجامعة بين القضايا الإستراتيجية التي تضمنتها الخطة.
					34. تضع الجامعة منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير.
					35. تراعي الجامعة توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الدوائر والأقسام.
					36. تتسجم الخطط التنفيذية مع الخطة الاستراتيجية للجامعة .
تحليل البعد الرابع   الرقابة والتقييم:					
					37. تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي.
					38. تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تكوين الاستراتيجية.
					39. تقوم الجامعة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
					40. تعتمد الجامعة آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة.
					41. تستخدم الجامعة نماذج معيارية في الحكم على الخطة.
					42. يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار .
					43. تقوم الجامعة بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية .
					44. تستفيد إدارة الجامعة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.

❖ يوضح الجدول أدناه بنود متطلبات المعيار الأول " الفلسفة والرسالة والأهداف " التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية.

متطلبات المعيار	نقاط الاختلاف	مصدر نقاط الاختلاف
رسالة المؤسسة	انسجام الرسالة مع أهداف التعليم العالي	الولايات المتحدة الأمريكية
	ترجمة الرسالة لبرامج وآليات عمل محددة	جنوب أفريقيا
	تبين صيغة الرسالة المعايير المناسبة لتقييم أداء المؤسسة	المملكة العربية السعودية
أهداف وغايات المؤسسة	انسجام الأهداف مع رسالة التعليم العالي المتعلقة بالبحث والتدريس وخدمة المجتمع	الولايات المتحدة الأمريكية
	تحديد الأولويات المتعلقة بالغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	جنوب أفريقيا
	تصاغ الأهداف بعبارات محددة تشمل مستويات الأداء	المملكة العربية السعودية
التخطيط المؤسسي	تضمين الأهداف والآليات اللازمة لإدارة الجودة في عملية التخطيط المؤسسي	جنوب أفريقيا
	التأكد من مدى فاعلية تأثير أهداف إدارة الجودة في المؤسسة والتخطيط المالي	جنوب أفريقيا
	تحديد ملامح الوضع التنافسي للجامعة مقارنة بالجامعات المناظرة لها	جمهورية مصر العربية
	المشاركة في وضع الخطة من قبل جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها	المملكة العربية السعودية

## المعيار الثاني/الحكم والإدارة

❖ يوضح الجدول أدناه بنود متطلبات المعيار الثاني "الحكم والإدارة" التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية.

مصدر نقاط الاختلاف	نقاط الاختلاف	متطلبات المعيار
الحكم والتوجيه	تمتلك قيادة المؤسسة معرفة وثيقة بنشاطات المؤسسة واحتياجات المجتمع	المملكة العربية السعودية
	يوجد لدى قيادة المؤسسة سياسة واضحة للتقييم	جنوب أفريقيا
الهيكل التنظيمية	وجود وحدة إدارية محددة ومسؤولة عن التعامل مع الأزمات والكوارث	جمهورية مصر العربية
	وجود جسم لإدارة و توكيد الجودة	جمهورية مصر العربية
التحسينات المستمرة	تشجع الإدارة العليا الابتكار و المبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة وعمليات المساءلة وذلك على كل مستويات المؤسسة	المملكة العربية السعودية
	شمولية التقارير الخاصة بعمليات التقييم واستراتيجيات التحسين	المملكة العربية السعودية

المعيار الثالث/النطاق المؤسسي

❖ يوضح الجدول أدناه بنود متطلبات المعيار الثالث " النطاق المؤسسي " التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية.

متطلبات المعيار	نقاط الاختلاف	مصدر نقاط الاختلاف
البرامج التعليمية	مشاركة خبراء الصناعات والمهن بالإضافة لأعضاء هيئة التدريس في إعداد البرامج	المملكة العربية السعودية
البحث العلمي	نشر المؤسسة تقارير سنوية حول أداء البحث العلمي في المؤسسة ككل	المملكة العربية السعودية
	يعتبر البحث العلمي جزء من أنظمة الترقية لأعضاء هيئة التدريس	المملكة العربية السعودية
	وجود سياسة لضمان حقوق النشر والملكية	المملكة العربية السعودية
	وجود معايير واضحة لاعتماد مقترحات الأبحاث	جنوب أفريقيا
خدمة المجتمع	إعداد تقارير سنوية عن خدمة المجتمع	المملكة العربية السعودية
	تحديد معايير تستخدم لترقية أعضاء هيئة التدريس حسب إسهاماتهم في الخدمة المجتمعية	المملكة العربية السعودية
التدويل والشراكة	توفير مكتب إعلامي لتنسيق الاتصالات	المملكة العربية السعودية

المعيار الرابع/الموارد المؤسسية والخدمات

❖ يوضح الجدول أدناه بنود متطلبات المعيار الرابع " الموارد المؤسسية والخدمات " التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية.

متطلبات المعيار	نقاط الاختلاف	مصدر نقاط الاختلاف
الموارد البشرية	اتخاذ إجراءات تصحيحية في المؤسسة لعلاج أي ممارسات غير واضحة	جمهورية مصر العربية
	وجود سياسة توظيف تتلاءم مع رسالة المؤسسة	المملكة العربية السعودية
الموارد التعليمية	مراجعة الكتاب الدراسي	جمهورية مصر العربية
	عقد اتفاقات شراكة مع جهات أخرى في مجال خدمة المكتبة	المملكة العربية السعودية
خدمة الطلبة	ضمان جودة عمليات تجهيز وإصدار الشهادات	جنوب أفريقيا
التطوير المؤسسي	مراجعة و تقييم الموارد المؤسسية الخاصة بتنمية مهارات الطلاب والموظفين	جمهورية مصر العربية
	مراجعة خصائص ومتطلبات الجانب العملي والنظري في العملية التعليمية	جنوب أفريقيا



ملحق رقم (5)

بسم الله الرحمن الرحيم

**المشاركون في ورشة عمل التقييم المؤسسي (المجموعة البؤرية)**

م.	الاسم	مكان العمل
1.	أ. د. محمد شبير	كلية العلوم/ الجامعة الإسلامية
2.	أ. د ماجد الفرا	كلية التجارة/ الجامعة الإسلامية
3.	أ.د. عليان الحولي	كلية التربية/ الجامعة الإسلامية
4.	أ.د. سناء أبو دقة	كلية التربية/ الجامعة الإسلامية
5.	د. نظمي المصري	كلية الآداب / الجامعة الإسلامية
6.	أ. د سالم حلس	كلية التجارة/ الجامعة الإسلامية
7.	د. هيثم عايش	كلية دير البلح التقنية
8.	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
9.	د.حاتم العايدي	كلية الهندسة / الجامعة الإسلامية
10.	د.عبد المجيد نصار	كلية الهندسة / الجامعة الإسلامية
11.	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة/ الجامعة الإسلامية
12.	د. صلاح الأغا	كلية الهندسة/ الجامعة الإسلامية
13.	د.بسام السقا	كلية العلوم / الجامعة الإسلامية
14.	د.علي شاهين	كلية التجارة / الجامعة الإسلامية
15.	د.سعد عاشور	وحدة متطلبات الجامعة
16.	د.نبيل اللوح.	ديوان الموظفين العام
17.	أ. عبد الله عابد	منسق مشاريع الجودة في التعليم العالي
18.	م.خالد الدهليز	وحدة الجودة / الجامعة الإسلامية

## ملحق رقم (6)

### محضر ورشة عمل تطوير معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي

اليوم: السبت

التاريخ: 2010-2-6

المكان: قاعة مجلس الجامعة الإسلامية

الساعة: 10:30 - 14:30 مساءً

### الحضور:

أ. د. محمد شبير	1.
أ. د ماجد الفرا	2.
أ.د عليان الحولي	3.
أ.د سناء أبو دقة	4.
د. نظمي المصري	5.
أ. د سالم حلس	6.
د. هيثم عايش	7.
د. رائد الحجار	8.
د.حاتم العايدي	9.
د.عبد المجيد نصار	10.
د. سامي أبو الروس	11.
د. صلاح الأغا	12.
د.بسام السقا	13.
د.علي شاهين	14.
د.سعد عاشور	15.
د.نبيل اللوح.	16.
أ. عبد الله عابد	17.
م.خالد الدهليز	18.

## وقائع الورشة

عرض الباحث هدف البحث ومشكلته، ووضح للسادة الحاضرين أن هدف الورشة سيركز على مناقشة المعايير التي اقترحها الباحث من خلال معايير التقييم المؤسسي الفلسطينية الصادرة عن الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (مايو 2008) كأساس رئيس، وأدلة معايير الدول العربية والأجنبية، وقدم للمشاركين محاور النقاش حيث تم تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات، وذلك لتتولى كل مجموعة محوراً من المحاور الأربعة الرئيسية لمناقشتها والخروج بتوصيات وهي:

1- الرسالة والأهداف والغايات.

2- الحكم والإدارة.

3- النطاق المؤسسي.

4- الموارد المؤسسية والخدمات.

وتم توزيع السادة المشاركين على النحو التالي:

المحور	السادة المشاركون
الرسالة والأهداف والغايات	د.نظمي المصري
	د.عبد المجيد نصار
	أ.د.محمد شبير
	أ.عبد الله عابد
الحكم والإدارة	أ.د.سالم حلس
	د.سامي أبو الروس
	د.هيثم عايش
	م.حسام اسماعيل
النطاق المؤسسي	أ.د.عليان الحولي
	د.رائد الحجار
	د.بسام السقا
	م.خالد الدهليز
الموارد المؤسسية والخدمات	د.حاتم العايدي
	د.سناء أبو دقة
	د.علي شاهين
	د.سعد عاشور
	د.نبيل اللوح
	د.صلاح الأغا

وتركت المجموعات للنقاش لفترة 120 دقيقة، وذلك لإتاحة المجال لجميع المجموعات للاطلاع على المعيار ومتطلباته، وتحليل الأسئلة ذات الصلة بالمعيار، والتأكد من توافقها مع البيئية الجامعية الفلسطينية.

## عرض مناقشة المجموعات ورفع التوصيات

### المجموعة الأولى: رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها

قام د . نظمي المصري ممثلاً عن مجموعته ، بعرض المنهجية التي قام الفريق باتباعها في مناقشة المعيار وهي كالتالي: عرض متطلبات المعيار، الاطلاع على الأسئلة من حيث الصياغة ، الوضوح ، التسلسل ، والاطلاع على نقاط الاختلاف مع المتطلبات الفلسطينية التي تم توزيعها خلال الورشة. بالنسبة للاقتراحات التي قدمتها المجموعة:

#### 1. الفلسفة:

إلغاء مطلب الفلسفة من المعيار الأول و تضمين بعض الأسئلة ذات الصلة بالقيم في رسالة المؤسسة، وتلك الأسئلة هي:

"كيف انعكست قيم ومعتقدات المؤسسة في سلوك أفرادها (موظفين وطلاب)؟"

"كيف أثرت قيم ومعتقدات المؤسسة في نظرة المجتمع لها؟"

#### 2. رسالة المؤسسة:

أ. إعادة صياغة بعض الأسئلة لتكون أكثر دقة وقابلية للقياس، وذلك على النحو التالي:

-استبدال كلمة "الجهة المهنية" في السؤال التالي (هل تم إشراك الجهة المهنية في وضع رسالة المؤسسة؟) بكلمة "الجهات المعنية" ليصبح السؤال على النحو التالي(هل تم إشراك الجهات المعنية في وضع رسالة المؤسسة؟)

- إعادة صياغة السؤال التالي: "كيف يتم استخدام رسالة المؤسسة على كافة

المستويات (المستوى المؤسسي ، الكليات ، الدوائر، والأقسام) في صنع القرار؟"،

ليصبح "هل تم الاسترشاد برسالة المؤسسة على كافة المستويات (المستوى

المؤسسي - الكليات - الدوائر - والأقسام) في صنع القرار؟

ب. إعادة ترتيب الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

- السؤال السادس "هل تم اعتماد رسالة الجامعة من قبل مجالس الجامعة؟ كيف؟

ومتى؟" يصبح مكان السؤال الثالث.

- السؤال السابع " هل تم نشر الرسالة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج

المؤسسة؟ اذكر هذه الوسائل؟" يصبح مكان السؤال العاشر.

#### 3. أهداف المؤسسة وغاياتها:

أ. إضافة بعض نقاط الاختلاف (التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية)

ضمن الأسئلة ذات الصلة بالمعيار بناءً على توصيات المجموعة ، حيث تم إضافة السؤال

التالي:

- "هل يتم تحديد الأولويات المتعلقة بالغايات والأهداف الإستراتيجية؟"

#### 4. التخطيط المؤسسي:

أ. إضافة بعض نقاط الاختلاف (التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية)  
ضمن الأسئلة ذات الصلة بالمعيار بناءً على توصيات المجموعة ، حيث تم إضافة السؤال  
التالي:

- "هل يتم المشاركة في وضع الخطة من قبل جميع المعنيين داخل المؤسسة؟"
- تقسيم التخطيط المؤسسي إلى محورين خطة إستراتيجية وخطط تنفيذية وتوزيع أسئلة  
التخطيط المؤسسي على المحورين.

### المجموعة الثانية: "الحكم والإدارة"

قام أ.د. سالم حلس ممثلاً عن مجموعته ، بالثناء على الجهد المبذول في إعداد الدليل فيما يتعلق  
بالمعايير ومتطلباتها، وقدم المقترحات التالية بناءً على نتائج مناقشات الفريق .  
بالنسبة للاقتراحات:

#### 1. الإدارة:

أ. إعادة صياغة بعض الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

- استبدال كلمة "التنظيمات" في السؤال التالي (هل تبين التنظيمات الداخلية صلاحيات اللجان  
الرئيسية والوحدات الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة كما تبين طريقة عمل كل واحدة  
منها؟) بكلمة " الأنظمة واللوائح " ليصبح السؤال على النحو التالي: (إلى أي مدى تبين الأنظمة  
واللوائح الداخلية صلاحيات اللجان الرئيسية والوحدات الإدارية والمناصب المختلفة داخل  
المؤسسة كما تبين طريقة عمل كل واحدة منها؟)
- استبدال كلمة "قواعد السلوك" في السؤال التالي (هل يوجد في المؤسسة أدلة توضح  
قواعد السلوك الخاصة بكل العمليات الرئيسية لديها؟) بكلمة "إجراءات العمل" ليصبح  
السؤال على النحو التالي (هل يوجد في المؤسسة أدلة توضح قواعد إجراءات العمل  
الخاصة بكل العمليات الرئيسية لديها؟)
- إلغاء السؤال التالي ( هل تعمل الجامعة على تعزيز مناخ الاحترام المتبادل (للافكار -  
وجهات النظر) بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؟) .

#### 2. الحكم والتوجيه:

أ. المصطلحات:

- توحيد المصطلحات الواردة في سياق الدليل باستخدام مصطلح "مؤسسة" بدلاً عن  
"جامعة" .
  - استبدال مصطلح "إدارة الجامعة" بمصطلح " الإدارة العليا".
  - استبدال مصطلح "قيادة المؤسسة" بمصطلح " رئيس المؤسسة ونوابه".
  - استبدال مصطلح "القيادات الأكاديمية" بمصطلح " العمداء و رؤساء الأقسام".
- ب. إعادة ترتيب الأسئلة على النحو التالي:

- السؤال الثالث (هل يتم التعريف بأدوار مجالس الإدارة ) وهل أدوارهم تتواصل وتشارك مع المجتمع بطريقة فعالة)؟ يصبح مكان السؤال السابع في الأسئلة ذات الصلة بالقيادات الأكاديمية.

ج. إعادة صياغة السؤال التالي:

- هل يتم عرض تقارير عن إدارة عمل الكليات والدوائر بشكل منتظم على إدارة الجامعة لمناقشتها؟ ليصبح "هل يتم مناقشة تقارير عمل الكليات والدوائر داخل المجالس العليا بشكل منتظم؟".

### 3. الاتصالات ونظم المعلومات:

• إعادة صياغة السؤال التالي:

- هل يوجد نسخ احتياطية من سجلات الطلبة لحفظها خارج نطاق المؤسسة؟ ليصبح "هل يوجد نسخ احتياطية من السجلات الرسمية للمؤسسة لحفظها خارج نطاق المؤسسة؟"

### 4. الهياكل التنظيمية:

• إعادة صياغة السؤال التالي:

- هل الإدارات المختصة التي تقدم خدمات الدعم في المؤسسة كافية مثل (شئون الطلبة - المكتبة - الإدارة المالية)؟ ليصبح "هل الإدارات المختصة التي تقدم خدمات الدعم في المؤسسة كافية من حيث العدد مثل (شئون الطلبة - المكتبة - الإدارة المالية)؟".

## 5. التحسينات المستمرة:

- نقل التحسينات المستمرة وتضمين أسئلته في متطلب المعيار الرابع (الجودة والتطوير المؤسسي) .

### المجموعة الثالثة: "النطاق المؤسسي"

قام أ.د. عليان الحولي ممثلاً عن مجموعته، بعرض الاقتراحات التي تم التوصل إليها مع أعضاء الفريق خلال جلسة المناقشة.  
بالنسبة للاقتراحات:

أ- توضيح مفهوم "النطاق المؤسسي" ، أو تعديل صيغتها لتصبح "الاطار المؤسسي".  
ب- إعادة ترتيب وتوزيع العناصر التي سيتم التركيز عليها في متطلب البرامج التعليمية، وذلك على النحو التالي:

- أهداف البرامج التعليمية.
- المعايير الأكاديمية وتشمل:
- مخرجات التعلم.
- المناهج الدراسية.
- التدريب الميداني.
- نظام تقييم الطلاب.
- أساليب ومصادر التعلم .
- التقييم والمراجعة.

### 1. البرامج التعليمية:

أ. إعادة صياغة بعض الأسئلة، على النحو التالي:

- "ما آليات تحديث الخطة الأكاديمية؟" يصبح "ما آليات تحديث خطط البرامج الأكاديمية؟"
- "ما التصرفات التي تم اتخاذها سواء في حالة تحديث/ عدم تحديث البرامج والمقررات؟" يصبح "ما الإجراءات التي تم اتخاذها سواء في حالة تحديث/ عدم تحديث البرامج والمقررات؟"
- "هل تؤخذ نتائج التدريب في عملية تقويم الطلاب (نظام الدرجات)؟" يصبح "هل تؤخذ نتائج التدريب في عملية تقويم الطلاب (المعدل التراكمي)؟"

- " هل تعتبر التقييمات بسيطة وعملية بما فيه الكفاية مع وجود بعض التفاصيل والملكية لبرامج الكليات لتكون مفيدة؟" يصبح" هل تعتبر التقييمات بسيطة وعملية بما فيه الكفاية مع وجود بعض التفاصيل والخصوصية لبرامج الكليات لتكون مفيدة؟"
- استبدال مصطلح " برامج الماجستير" بمصطلح " برامج الدراسات العليا".
- أ. إضافة "ما أشكال مشاركة الأطراف في تصميم البرامج؟".
- ب. إلغاء السؤال "هل تمت الاستفادة من تقارير التقييم الخارجي في هذا الصدد دلى ذلك؟" وذلك تجنباً للتكرار.
- ت. إعادة ترتيب الأسئلة التالية:
- ينقل السؤال "ما عدد الطلبة الذين تم قبولهم في الدراسات العليا ؟ وما عدد الطلبة الذين تم تخرجهم؟ من اللوائح والبرامج إلى إجراءات القبول في الدراسات العليا.
- ينقل السؤال "ما مدى قيام المؤسسة باحتساب مقررات الدراسات العليا التي تمت في مؤسسة تعليمية أخرى على المقررات ذات الصلة بالدرجة العلمية المنشودة؟ من إجراءات القبول إلى اللوائح والبرامج في الدراسات العليا.
- ينقل السؤال "ما مدى الالتزام بتحديد متطلبات الأطروحة؟" من إجراءات القبول إلى اللوائح والبرامج في الدراسات العليا.
- ينقل السؤال "ما نسبة تفرغ الطلاب للدراسة في الدراسات العليا؟ من إجراءات القبول إلى اللوائح والبرامج في الدراسات العليا.
- ينقل السؤال "ما الأساليب المتبعة لتعريف ببرامج الدراسات العليا؟" من الدرجات الممنوحة إلى إجراءات القبول في الدراسات العليا.
- تقديم الأسئلة ذات الصلة بالدرجات الممنوحة على الأسئلة ذات الصلة باللوائح والبرامج.

## 1. البحث العلمي:

- إعادة صياغة السؤال "ما مدى ارتباط خطة البحث العلمي في المؤسسة بتوجهات مجلس البحث العلمي الفلسطيني؟" ليصبح "ما مدى ارتباط خطة البحث العلمي في المؤسسة بتوجهات وزارة التربية والتعليم العالي؟"



## 2. التدويل والشراكة:

- إعادة صياغة عنوان المتطلب "التدويل والشراكة" ليصبح أكثر وضوحاً .

### المجموعة الرابعة: الموارد المؤسسية والخدمات

قام د. علي شاهين ممثلاً عن مجموعته، بالثناء على دور وحدة الجودة في إعداد الدليل، كما عرض اقتراحات وتوصيات الفريق.  
بالنسبة للاقتراحات:

#### 1. الموارد البشرية:

ث. إعادة صياغة بعض الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

- "كيف تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة؟" ليصبح "ما الوسائل التي تتبناها المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة؟"
- "كيف تتم التعيينات لأعضاء هيئة التدريس و العاملين بنظام الساعة؟" ليصبح "ما الإجراءات المتبعة في تعيين أعضاء هيئة التدريس و العاملين بنظام الساعة؟"

- "هل هناك آليات موثقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/الهيئة الإدارية؟ اذكر أمثلة؟" ليصبح "هل هناك آليات موثقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/الإداريين؟ وما مدى تنوعها؟ اذكر أمثلة؟"

- إضافة نقاط الاختلاف (التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية) ضمن الأسئلة ذات الصلة بالمعيار بناءً على توصيات المجموعة، حيث تم إضافة السؤال التالي.  
- "ما مدى اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أي ممارسات غير واضحة؟"

#### 2. الموارد التعليمية:

- إضافة نقاط الاختلاف (التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية) ضمن الأسئلة ذات الصلة بالمعيار بناءً على توصيات المجموعة، حيث تم إضافة سؤالين.

- "ما مدى كفاية المراجع والكتب للمتطلبات التخصصية؟"
- "ما مدى عقد اتفاقات شراكة مع جهات أخرى في خدمة المكتبة؟"

### 3. الموارد المالية:

أ. إعادة صياغة بعض الأسئلة ،وذلك على النحو التالي:

- "ما مدى خضوع إجراءات التخطيط للتقييم الدوري؟" يصبح على النحو التالي "ما مدى خضوع إجراءات تحديد الموارد المالية واستخداماتها للتقييم الدوري المنتظم؟".
- "ما مدى وجود تنظيم للإدارة المالية للمؤسسة؟" يصبح على النحو التالي "ما مدى وجود أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة؟".
- "ما مدى تبني المؤسسة لنظام محاسبي يعتمد المبادئ المحاسبية المعتمدة فلسطينياً؟" يصبح على النحو التالي "ما مدى تبني المؤسسة لنظام محاسبي يعتمد المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؟"

### 4. الخدمات الطلابية:

• إعادة صياغة بعض الأسئلة ،وذلك على النحو التالي:

- استبدال كلمة "يرضخ" في السؤال التالي "ما هي المعايير الكمية والكيفية لمعايير القبول؟وما هو الدليل على الالتزام بتلك السياسات الرسمية؟ هل يرضخ الطلاب لسياسات وقرارات القبول؟" بكلمة "يلتزم" ليصبح السؤال "ما هي المعايير الكمية والكيفية لمعايير القبول؟وما هو الدليل على الالتزام بتلك السياسات الرسمية؟ هل يلتزم الطلاب لسياسات وقرارات القبول؟".
- إضافة نقاط الاختلاف (التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية) ضمن الأسئلة ذات الصلة بالمعيار بناءً على توصيات المجموعة ،حيث تم إضافة السؤال التالي.
- "ما مدى قيام الجامعة بضمان جودة عملية إصدار الشهادات؟"

### 5. الجودة والتطوير المؤسسي:

- تضمين أسئلة المعيار الأول ذات الصلة بالتحسينات المستمرة ضمن أسئلة التطوير المؤسسي .
- إضافة نقاط الاختلاف (التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية) ضمن الأسئلة ذات الصلة بالمعيار بناءً على توصيات المجموعة ،حيث تم إضافة سؤالين.
- "هل يتم مراجعة وتقييم الموارد المؤسسي الخاصة بتنمية مهارات الطلاب والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية؟"
- "هل يتم مراجعة خصائص ومتطلبات الجانب العملي والنظري في العملية التعليمية؟"

## التوصيات:

خلصت الورشة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها:

- اعتماد التعديلات الواردة في توصيات الفرق المشاركة وفقاً للنموذج المرفق.
- إعداد أدوات جمع البيانات لكل معيار من المعايير الواردة في نموذج التقييم المؤسسي.
- إعادة صياغة بعض الأسئلة الواردة في دليل التقييم .
- إعادة ترتيب بعض الأسئلة حسب الأولوية والتسلسل .
- إضافة نقاط الاختلاف (التي لم يتم التوافق عليها مع متطلبات المعايير الفلسطينية)
- ضمن الأسئلة ذات الصلة بالمعيار بناءً على توصيات المجموعة.
- توضيح بعض المفاهيم الواردة في الدليل وإدراجها ضمن قائمة المفاهيم والمصطلحات الأساسية
- التواصل مع الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية فيما يتعلق بنتائج ورشة العمل وتقديم الدليل المقترح لتطويره واعتماده .
- التأكيد على تبني المعايير المقترحة من الباحث وتطبيقها في الجامعات الفلسطينية.

## ملخص البحث باللغة الأجنبية

## **Abstract**

The thesis aims at showing the role of strategic planning in the quality of the institutional performance and developing the standards of measuring the quality of the institutional performance in the Palestinian universities. This was through answering the main question in the thesis which is: **what is the role of the strategic planning in the quality of the institutional performance in the Palestinian universities?**

For answering this question, the researcher followed an analytical descriptive approach and the building developing approach because they suit the subject of the thesis. The sample members were deans, directors, planning and quality committees at Islamic University of Gaza (IUG) and Al- Aqsa University which means 130 members, 121 of whom (93%) responded to the research.

In order to fulfill the aims of the research, the researcher made a questionnaire and a standardized interviews. The questionnaire paper consists of 87 passages distributed among two main fields: the reality of the quality of the institutional performance, and it consists of 55 passages, and the role of the strategic planning and its relation with the institutional performance which consists of 32 passages. The interview paper consists of 43 passages distributed among 4 dimensions which are: environmental analysis ( the outdoor setting ), environmental analysis ( indoor analysis ), forming the strategy, fulfilling the strategy, supervision and evaluation. The researcher displayed the questionnaire paper and the interview paper among 18 judges, the questionnaire paper was browsed among 30 persons who proved its ratifying while the interview paper was checked through Alpha chronbakh method and migraine partition. This is all before applying it to the members of the study sample. The researcher also used statistical packages program (SPSS) in order to analyze the answers of the questioned members in addition to using the focal group to develop the standards of the institutional performance.

**By analyzing the answers, the researcher get to the following points:**

- 1- There are differences between the Palestinian universities in relation to the quality of the institutional performance.
- 2- In the Palestinian universities, there are dimensions of the quality of the institutional performance.
- 3- For the dimensions of the philosophy, aims and mission of the universities, the quality of the institutional performance is found largely (75.39%).
- 4- For the dimensions of managing and ruling, the quality of the institutional performance is found as 76.22%
- 5- For the dimension of institutional band, the quality of institutional performance is found as 75.97%
- 6- For the dimensions of institutional resources and services, the quality of institutional performance is found as 75.61%.
- 7- There is a relationship between the role of strategic planning and the quality of institutional performance for the Palestinian universities.
- 8- There is a relationship between the role of the strategic planning and the philosophy, aims and mission of Palestinian universities, and the percentage of the agreement between the two parties is 82.57% which is a big percentage.
- 9- There is a relationship between the role of the strategic planning and the dimensions of ruling and managing in the Palestinian universities and the percentage is 77,20% which is a big number.
- 10- There is a relationship between the institutional bens and the role of strategic planning in the Palestinian universities and the percentage of agreement is 77.91% which is a big number.
- 11- There is a relationship between the dimensions of institutional resources and services and the role of strategic planning in the Palestinian universities and the percentage of agreement is 78.55%.
- 12-For the level of strategic planning, there is no differences between the Palestinian universities.
- 13- In the dimension of environmental analysis for the indoor environment, the quality of the strategic planning is high, 82.42%.

- 14- In the dimension of environmental analysis for the outdoor environment, the quality of the strategic planning is high, 84.62%.
- 15- In the dimension of forming the strategy, the quality of strategic planning is found largely, 85.60%.
- 16- In the dimension of fulfilling the strategy, the quality of strategic planning is found largely, 78.33%.
- 17- In the dimension of supervision and evaluation, the quality of strategic planning is found largely, 74%.

**As a result of the previous results, the researcher concluded with the following recommendations:**

- 1- When universities word their aims and mission, they have to word them systematically using certain techniques in order to give the opportunity for more internal and external participations with the universities.
- 2- The universities have to take into consideration that the university's mission should include: the educational process, scientific research and community service.
- 3- Universities have to arrange the aims according to their priorities by dividing them into two types: necessary aims which are fulfilled under the expense of the university itself and developing aims which are fulfilled by the help of donors.
- 4- Aims should be worded using simple understandable words.
- 5- Revising the strategic plan annually in order to be sure that the aims of the university are achieved or not.
- 6- When preparing the implementing plan, universities should be concerned with alternative strategies because of the unstable circumstances that affect implementing the plans.
- 7- Using modern samples in the process of planning such as balanced performance card.
- 8- Putting a proof which include fields of work in the universities.

- 9- Enhancing incentives for employees and increasing the institutional capacity of universities.
- 10- Enhancing complaints systems, computing them and make them available for employees, students and the external community.
- 11- Making a complete data base for the university by documenting all activities and news related to the university.
- 12- When putting academic programs, renewing study plans or supporting training programs in universities, universities have to put clear specific learning outputs.
- 13- Activating the role of post studies in developing the academic programs, scientific research and community service.
- 14- Preparing a comprehensive implementing plan for scientific research in order to connect between all faculties and research centers in scientific research deanship.
- 15- Increasing the annual budget for scientific research activities taking into consideration that it shouldn't be less than 2.5% and encouraging funding the projects of scientific research from donors.
- 16- Benefiting from the results of scientific researches in improving the university courses and developing the academic march.
- 17- Enhancing the role of university in developing the surrounding setting and activating the program of exchanging experts and instructors with other universities.
- 18- Enhancing making partnerships with private bodies, community and counterpart institutions.
- 19- Supporting the professional developments of staff members in both research and educational fields.
- 20- Providing sufficient resources for the process of institutional development and supporting quality control and continuing improvement.
- 21- Adopting the suggested standards as a basis for development and make use of it in the process of self assessment of the institution.